

Jarmo Hirvonen

# YRITTÄJIEN KOKEMUKSIA ITSENSÄ JOHTAMISESTA

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Pro gradu -tutkielma  
Helmikuu 2022  
Ohjaaja: Kalle Pajunen

# TIIVISTELMÄ

Jarmo Hirvonen: Yrittäjien kokemuksia itsensä johtamisesta  
Pro gradu -tutkielma  
Tampereen yliopisto  
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma  
Helmikuu 2022

---

Yrittäjyys on niin osa tämänpäiväistä työelämää kuin kokonainen uravalinta joillekin yksilöille. Se vaatii ihmiseltä kykyä hallita omaa toimintaansa. Tämä ilmenee itsensä johtamisena, mutta yksilö ei välttämättä toteuta tätä tietoisesti. Tämä tutkimus tutkii yrittäjien itsensä johtamisen kokemuksia toiminnan alkuvaiheesta tutkimuksen toteutushetkeen. Tutkimuksen tarkoituksena on saada ymmärrystä yrittäjien itsensä johtamisen taidoista, keinoista ja kokemuksista.

Tutkimuksen liikkeelle panevana voimana on omaan kokemukseeni ja mielenkiintoni perustuva uteliaisuus aihepiirin kokemuksista muilla yrittäjillä. Omakohtainen kokemus on muodostanut itselleni käsityksen, jota pyrin ymmärtämään ja selvittämään olemassa olevan kirjallisuuden, että muiden yrittäjien kokemusten kautta. Tavoitteena on rakentaa yrittäjyyttä ja siinä tapahtuvaa itsensä johtamista käsittelevä ja sen analyysiä helpottava malli. Lisäksi tutkimuksen epävirallisena motivaattorina toimii kiinnostus tietää, onko itsensä johtaminen ollut tarkoituksellista ja suunnitelmallista toimintaa, vai tapahtunut vahingossa ja vaivihkaa, kuten omalla kohdallani koen tapahtuneen.

Yrittäjyyden teoriakenttä on hyvin hajanainen, jonka vuoksi yrittäjän ja yrittäjyyden määrittely on sen kautta vaikeaa. Tämän rakentaminen yksinkertaiseksi ja ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi muodostuu tutkimuksen toisessa kappaleessa. Tästä jatketaan itsensä johtamisen teorialla ja -perusteoksiksi muodostuneella kirjallisuudella. Lopulta yhdistetään kaksi teoriakenttää aiemman teorian ja kirjallisuuden avulla. Teorialuvussa kerrotun kirjallisuuden pohjalta edetään tutkimuksen metodologiaan.

Metodologiakappaleessa kerrotaan tutkimukseen vaikuttavat tekijät, sekä esitellään aineiston keruu. Aineisto koostuu kuudesta haastattelusta, jotka toteutettiin koronapandemian vuoksi etäyhteyksillä. Haastateltujen yrittäjien kokemus vaihteli kahden ja viidentoista vuoden väliltä. Toimiala- tai sukupuolirajauksia ei tehty. Ainoana rajauksena oli, ettei haastatellut ole toimineet yli 15 vuotta yrittäjinä, jotta alkuvaiheen kokemukset ovat sekä vertailukelpoisia, mutta osoittavat myös ajan kanssa tapahtuneita toimintaympäristön muutoksia.

Tutkimuksen tulosten perusteella muodostuu luomani TSTS-malli. Malli purkaa tulokset aloittaen yrittäjien itsensä johtamisen tiedostamisesta, edeten siitä suunnitelmien ja tavoitteiden kautta toimintaan ja lopulta yrittäjien suhtautumiseen itsensä johtamista kohtaan. Pääpiirteinä yrittäjät ovat sekä tiedostaneet, että eivät ole tiedostaneet itsensä johtamisen tarvetta toiminnan alussa, mutta tiedostamista tukevat aiempi kokemus ja koulutus. Lähes kaikilla on ollut suunnitelmia ja tavoitteita heti toiminnan alkuvaiheesta ja tämä on ohjannut toimintaa. Tähän päivään tultaessa osalta on aiemmasta huolimatta jääneet suunnitelmat pois ja toiminta on muodostunut reaktiiviseksi päivittäiseksi tekemiseksi. Itsensä johtamisen toimenpiteet ovat osittain olleet alusta asti samoja, yrittäjien käyttäessä listoja ja muita työkaluja. Nämä työkalut ovat kuitenkin kokemuksen myötä kehittyneet ja yrittäjät ovat alkaneet entistä enemmän painottamaan työn mielekkyyttä ja vapaa-aikaa, motivoidakseen itseään ja jaksakseen paremmin kuin ennen. Osalla haastatelluista käsitys itsensä johtamisesta oli muuttunut toiminnan mukana, mutta osalla se muuttui tutkimuksen aikana, näiden reflektoidessa aiempaa toimintaansa.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että osa yrittäjistä ymmärtää itsensä johtamisen tarkoituksen yrittäjyyden alkuvaiheesta asti. Tämä ymmärrys perustuu kuitenkin vahvasti koulutukseen tai aiempaan kokemukseen. Lisäksi yrittäjien kokemukset tietoisesta itsensä johtamisesta vaihtelevat, mutta voidaan todeta että haastatellut ovat kehittyneet itsensä johtajina, olivat nämä tiedostaneet asiaa tai eivät. Ajan myötä työtavat ja muut itsensä johtamisen keinot ovat muuttuneet, jonka perusteella päivittäinen toiminta on muuttunut. Tämä muutos on johtanut sekä hyviin, että varoittaviin lopputuloksiin. Itsensä johtaminen on matka, jota kokemus muokkaa ja jonka analysoimiseksi tutkimuksessa kehitetty TSTS -malli on muodostettu. Mallin avulla voi edellä mainitusti analysoida yksilön itsensä johtamisen lähtökohtia, ja sen kehittymistä.

Avainsanat: Yrittäjyys, yrittäjä, itsensä johtaminen, itsensä johtamisen kehittyminen, kokemus.

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

## Sisällys

<b>1. JOHDANTO</b> .....	<b>4</b>
1.1 TUTKIMUSAIHE.....	5
1.2 TUTKIMUKSEN KULKU .....	6
<b>2. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS</b> .....	<b>8</b>
2.1 YRITTÄJYYS JA YRITTÄJÄ.....	8
2.2 ITSENSÄ JOHTAMINEN .....	11
2.3 ITSENSÄ JOHTAMINEN JA YRITTÄJYYS.....	16
2.4 ITSENSÄ JOHTAMISEN KEHITTYMINEN .....	18
2.5 YRITTÄJYYDESTÄ JA ITSENSÄ JOHTAMISESTA .....	23
<b>3. TUTKIMUKSEN AINEISTO JA MENETELMÄT</b> .....	<b>26</b>
3.1 TUTKIMUKSEN TAUSTAA .....	26
3.2 LAADULLINEN TUTKIMUS JA AINEISTON KERUU .....	26
3.3 AINEISTON KÄSITTELY JA ANALYYSI .....	30
3.4 TUTKIMUKSEN ETIIKKA JA RAJOITTEET.....	33
<b>4. KOKEMUKSET ITSENSÄ JOHTAMISESTA JA TOIMINNASTA</b> .....	<b>35</b>
4.1 TIEDOSTAMINEN .....	35
4.2 SUUNNITELMAT JA TAVOITTEET.....	39
4.3 TOIMINTA .....	43
4.4 SUHTAUTUMINEN.....	47
4.5 KOONTIA YRITTÄJIEN KOKEMUKSISTA .....	55
<b>5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>57</b>
5.1 TULOKSET JA AIEMPI KIRJALLISUUS .....	57
5.2 TSTS -MALLI .....	65
5.3 MAHDOLLISET JATKOTUTKIMUSAIHEET .....	70
<b>LÄHDELUETTELO</b> .....	<b>72</b>

# 1. JOHDANTO

Olen toiminut itse yrittäjänä usean vuoden ajan. Tuona aikana toimintani kehittyi valtavasti, mutta en ymmärtänyt mistä kehitys johtui ja mikä sen oli saanut aikaan. Ymmärrys oman toiminnan parantumisesta ja itseni johtamisen kehittymisestä tuli yllättäen ja jälkijunassa. Tajuamisen hetket olivat rakentavia, sillä silloin ymmärsin mitä olin tehnyt ja miten olin toiminut eri lailla, kuin ennen. Nämä tilanteet ovat opettaneet yhtä jos toista yrittäjyydestä ja luoneet itselleni käsityksen, etten yrittäjyyden alkuvaiheessa ole osannut johtaa itseäni suunnitelmallisesti tai käytännössä ollenkaan.

Tästä herännyt ajatus alkuvaiheen vaikeuksista, ponnisteluista tietoisensa johtamisen ja siitä kumpuavien kokemusten kanssa, sekä näiden asioiden myöhäinen ymmärtäminen omalla kohdallani toimivat kipinäinä tämän opinnäytetyön tekemiselle. Oma opintosuuntani johtamisen opiskelijana yhdistettynä aiempaan kokemukseeni vahvasti tutkimusaiheen valintaa. Aiheeni ei ole muuttunut sen jälkeen, kun päätin sen tutkimuksen tekoa aloitettaessa.

Itsensä johtaminen ei koske vain yrittäjyyttä, sillä yksilöt nousevat esille entistä enemmän tämän päivän työelämässä. Ihmisten työurat samoissa organisaatioissa lyhenevät ja työelämä on muuttunut pirstaleisemmaksi. Tämä vaatii yksilöiltä huomattavasti enemmän itsensä johtamista kuin entisaikoina. Oman osaamisen kaupallistaminen on osa tämän päivän työelämää ja Suomessa toimii tänäkin päivänä lähes 350 000 yrittäjää (Tilastokeskus 2021). Yrittäjyyden tutkimus on hajanaista, ja siitä ei ole löydettävissä yleistettävää teoriaa. Yrittäjyys on yksi osa-alue, joka menee työympäristöä pidemmälle. Se sisältää korkean autonomian asteen henkilökohtaisessa kontekstissa ja menestyäkseen yrittäjä tarvitsee kykyä hyödyntää itsensä johtamista laajasti. (López-Felipe & Durán Valera 2019, 2.)

Usein yrittämisen alkuvaiheessa yrittäjillä on enemmän intoa, kuin ymmärrystä. Tämä voi johtaa usein siihen, että he tekevät monenlaisia asioita toivoen niiden

tuottavan rahaa ja mahdollistavan siten toiminnan jatkumisen. Toiminta on tästä syystä usein aluksi hajanaista eikä sillä välttämättä ole päämäärää tai selkeitä, realistisia tavoitteita. Monet asiat voidaan oppia niin sanotusti kantapään kautta.

Vaikka juuri totesin, että yrittäjyys ja yrittäjämäinen toiminta vaatii enemmän itsenäistä tekemistä, ja kykyä johtaa itseään, niin vuosikymmenten itsensä johtamisen tutkimuksesta huolimatta itsensä johtamisen ja yrittäjyyden välisestä suhteesta ei ole paljoa tutkimustietoa (Bendell, Sullivan & Marvel 2019, 112). Tämä tutkimuskuilu toimii yhtenä perusteluna tämän tutkimuksen toteuttamiselle. Oma kokemukseni yrittäjänä on myös herättänyt edellä mainitusti mielenkiinnon aihetta kohtaan. Tutkimukseni voi parhaassa tapauksessa tuottaa lisäymmärrystä ja vahvistaa olemassa olevaa kapeaa teoreettista siltaa itsensä johtamisen ja yrittäjyyden välillä.

Oma kokemus on osoittanut, että itsensä johtaminen yrittäjänä on monimutkaista ja siinä onnistuminen on haastavaa. Tämä johtuu monesta eri asiasta, kuten valvonnan varsinaisesta puutteesta ja mahdollisesta alun kyvyttömyydestä asettaa realistisia tavoitteita, tai jakaa niiden suorittamiseen tarvittut prosessit tarpeeksi pieniin ja saavutettaviin osiin. Nämä asiat eivät kuitenkaan toimi hypoteeseina tässä tutkimuksessa, ja tiedostamalla omat kokemukseni minun on mahdollista jättää ne tutkimuksen ulkopuolelle.

## 1.1 Tutkimusaihe

Tässä tutkimuksessa tutkitaan *yrittäjien kokemuksia itsensä johtamisesta ja sen kehittämisestä*. Apukysymyksinä tutkimusongelmalle on:

- *Miten yrittäjien itsensä johtaminen ilmenee haastateltujen kokemuksissa?*
- *Onko yrittäjien itsensä johtaminen muuttunut alkuvaiheesta?*

Tämän tutkimuksen tavoitteena on myös täyttää edellä todettua kuilua itsensä johtamisen ja yrittäjyyden väliltä ja selvittää yrittäjien itsensä johtamisen kokemuksia ja kehittymistä. Minua kiinnostaa myös, ovatko tutkimuksessa haastatellut yrittäjät kokeneet itsensä johtamisen tietoisena kehittymisenä, vai

onko se syntynyt toiminnan mukana. Parhaassa tapauksessa tutkimus auttaa tunnistamaan ja löytämään yleisiä ja yhteneviä menetelmiä, toimintatapoja ja työkaluja, jotka haastatellut yrittäjät ovat kokeneet jälkikäteen merkittäviksi ja mahdollisesti jopa hyödyllisiksi itsensä ja toimintansa kehittymisen myötä. Yrittäjyys on ylipäätään myös tärkeä, ja ajankohtainen tutkimusalue (Shane & Venkataraman 2000, 224). Lisäksi olemassa oleva teoriakirjallisuus itsensä johtamisesta tai yrittäjyydestä yhdistyvät hyvin harvoin. Neckin ja Houghtonin (2006) itsensä johtamisen strategioita on tutkittu yrittäjyyskontekstissa usein. Niiden ja muiden yrittäjän itsetehokkuutta, sekä yrittäjyyden tutkimusta yhdistävät tutkimukset ovat kuitenkin yleisesti harvassa.

Tutkimuksessa käsitellään yrittäjyyttä ja itsensä johtamista yksilötasolla. Tiimi- ja organisaatiotasot on suljettu tarkoituksella ulos tästä tutkimuksesta. Aineistoon haastateltiin kuutta yrittäjää, jotka ovat itse perustaneet yrityksensä. Tutkimuksessa ei keskitytä siihen, onko yrittäjän tämänhetkinen yritys heidän ensimmäinen yrityksensä vai ei, vaan tutkimuksessa selvitetään yrittäjän yritystoiminnan alkuvaiheen toimintaa ja näiden kokemuksia toiminnasta verrattuna nykyhetkeen ja nykyhetken toimintaan. Haastatellut yrittäjät on etsitty omasta tuttavapiiristäni toimivista yrittäjistä, sekä yrittäjyys- tai yhteistyöverkostojeni kautta.

## 1.2 Tutkimuksen kulku

Tämä tutkimus koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäinen luku johdattaa lukijan tutkimuksen taustoihin ja sen toteuttamiseen johtaneisiin syihin. Luvussa käsitellään myös tutkimusaihe ja perustellaan tutkimuksen tieteellistä tavoitetta ja merkitystä. Viimeisenä ensimmäisessä kappaleessa käsitellään tutkimuksen keskeiset käsitteet ja esitellään tutkimuksen sisältö lyhyesti.

Tutkimuksen toisessa luvussa, eli teoriaosassa tutustutaan yrittäjyyden ja itsensä johtamisen kirjallisuuteen, sekä näitä yhdistävään teoriakenttää. Näiden jälkeen käsitellään viimeisenä Rossin (2015) itsensä johtamisen kehittymisen mallia, jonka avulla on helppo konkreettisemmin ymmärtää kirjallisuudessa esitettyjä asioita. Lopuksi aiempi kirjallisuus ja mallit sidotaan yhteen synteessissä.

Teoriakappaleen tarkoituksena on syventää lukijan ymmärrystä tutkimuksen tukena käytetyistä teorioista, antaen lukijalle pohjatietoa tutkimuksen asetelman ja tavoitteen ymmärtämiseen ja johdattaen lukijan myöhemmin johtopäätöksissä tehtäviä havaintoja kohti.

Tutkimuksen kolmannessa luvussa käsitellään tutkimuksessa käytettyä metodologiaa, sekä tutkimusaineiston keruuta, analysointia ja aineiston analyysin ja tutkijan omien ennako-oletusten ja kokemusten huomiointia. Kolmannessa kappaleessa käsitellään myös tutkimuksen luotettavuutta ja sen etiikkaa. Kappaleen tarkoituksena on avata käytetyt menetelmät ja perustella niiden käyttöä tutkimuksessa.

Tutkimuksen neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja perustellaan niitä esittäen katkelmia haastatelluilta saaduista vastauksista. Tutkimuksen aineisto koostuu kuudesta haastattelusta, joissa yrittäjiltä kysyttiin itsensä johtamiseen liittyviä asioita puolistrukturoidulla, mutta vapaamuotoisella teemahaastattelulla. Neljäs kappale toimii avaavana, rakentavana ja selventävänä perustana viidennen kappaleen johtopäätöksille.

Viidennessä luvussa muodostetaan saatujen tulosten pohjalta johtopäätöksiä ja esitetään tutkimuksen tulosten perusteella syntynyt TSTS-malli (Tiedostaminen, Suunnitteleminen, Toiminta, Suhtautuminen). Malli on Rossin (2015) itsensä johtamisen kehittymismallista esimerkkiä ottava kuvaus tutkimuksen tuloksista ja apu niiden analysoimiseen. Sen avulla voidaan sekä kehittää yrittäjän itsensä johtamista ja seurata sen kehittymistä. Viidennen luvun viimeisessä aliluvussa esitellään tutkimuksen mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

Vielä mainittakoon, että tämä tutkimus ei liity vuonna 2020 alkaneeseen koronapandemiaan eikä tutkimuksessa kiinnitetä erikseen huomiota pandemia- tai muihin poikkeustilanteisiin haastateltujen mainitsemia yksittäisiä asioita lukuun ottamatta. Nämä tilanteet ovat luoneet omia haasteitaan yritysten ja yrittäjien toiminnalle, mutta tämä tutkimus keskittyy yrittäjien yksilötason kehityksen ja kokemusten tutkimiseen lähes ajasta tai maailman tilanteesta riippumatta.

## 2. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 2.1 Yrittäjyys ja yrittäjä

Ymmärtääkseen tätä tutkimusta, tarvitsee lukijan ensin ymmärtää yrittäjää ja yrittäjyyttä. Tämä kappale pyrkii avaamaan yrittäjyyttä ja yrittäjää lukijalle aiempien teorioiden ja kirjallisuuskatsausten pohjalta ja tuomaan esille keskeisimmät piirteet yrittäjään ja yrittäjyyteen liittyen, vaikka lukijalla ei olisi omakohtaista kokemusta aihealueesta. Yrittäjyys ja sen teoria on aihepiirinä hajanainen. Aiheesta löytyy paljon erilaisia tutkimuksia, esimerkiksi yrittäjyyden teoriaa löytyy jo Schumpeterin (1934) määritelmästä, jossa yrittäjä nähdään erityisenä toimijana, joka on halukas rikkomaan perinteiset rakenteet ja haastamaan hyväksytyt tavat tehdä asioita (Schumpeter 1934 teoksessa Cantner et al. 2016, 188). Hieman tuoreempi määritelmä yrittäjyydelle on, että se on mekanismi, jonka avulla aikaan ja paikkaan sidotut yhteiskunnan tehottomuudet tunnistetaan ja lievennetään (Kirzner 1997 teoksessa Shane & Venkataraman 2000, 219).

Toisaalta yrittäjyys ei välttämättä ole aina jonkin uuden luomista, vaan se voi olla myös tuottavien hetkien tunnistamista ja niiden hyödyntämistä. Tämä vaatii sekä kyseessä olevien tuottavien hetkien esiintymistä, että niitä huomaavia ja hyödyntäviä yksilöitä. (Shane & Venkataraman 2000, 217-220.) Nämä kuvaukset eivät kuitenkaan yksinään vielä avaa konkreettisesti sitä, mitä yrittäjyys on ja mitä yrittäjän rooliin ja osaamiseen kuuluu tämän toteuttaessa liiketoimintaansa.

Lazear (2005) argumentoi, että yrittäjien ei kannata erikoistua ja osata vain yhtä asiaa tai taitoa, vaan näiden on hyödyllistä osata vähän usealta eri osaamisalueelta. Hän esittää mallin, joka pyrkii selittämään yrittäjyyden valintaa ihmisen uravalintana. Mallin perusteella todetaan, että ihmiset, jotka omaavat tasaiset taidot useassa asiassa ovat todennäköisempiä päätyttyään yrittäjiksi. Artikkelin pohjautuu ajatukseen, että yrittäjällä tulee olla laaja taitopaletti, koska he joutuvat työssään yhdistämään monelta eri osa-alueelta olevia resursseja,



ihmisiä ja muita asioita tuottaakseen jotain uutta tai tuottaakseen jotain tunnettua tehokkaammin kuin muut.

Maailma monimutkaistuu jatkuvasti ja yrittäjät tarvitsevat yhä monipuolisempia taitoja. Tästä syystä yrittäjän ei kannata erikoistua jonkin tietyn taidon opetteluun, joten he saattavat käydä useita eri koulutuksia tai kursseja ylläpitääkseen taitojaan laajemmin tai oppiakseen uutta. Tämä tarkoittaa, ettei yrittäjä voisi erikoistua. Yrittäjän erikoistuminen tarvitsee vain jonkin tarkoituksen. Osaamisen lisäksi kokemus useasta eri ammatista auttaa yrittäjäksi lähtemisessä. (Lazear 2005, 657-661.) Tältä kannalta tarkasteltuna mitä monipuolisempi osaamis- tai kokemuspohja ihmisellä on, sitä valmiimpi tämä on yrittäjäksi.

Yrittäjyydessä vaaditaan siis paljon taitoja, ja yrittäjät kehittävät itseään yleisesti eri keinoin. Tämän laajan osaamispohjan myötä yrittäjyys perustuu toimintaan ja Sarasvathy ja Venkataraman (2010) argumentoivat yrittäjämäisen metodin olemassaolosta. Tieteellinen metodi perustuu sen opetettavuuteen, ja sen oppimiseen. Tämä tarkoittaa jonkin asian ymmärrystä ja sen toteutusta käytännössä. (Sarasvathy & Venkataraman 2010, 114.) Tätä tieteellistä metodia opetetaan tänä päivänä kaikille. Yrittäjällinen metodi on puolestaan vastakohta tieteelliselle metodille, ja se perustuu kokemuksen kautta tapahtuvaan oppimiseen.

Yrittäjällisen metodin tutkimus palaa aiempaan teoriaan argumentoiden, että yrittäjät luovat mahdollisuuksia. Osa näistä mahdollisuuksista tulee ulkoisista tekijöistä, mutta osa ulkoisista tekijöistä johtuu yrittäjyydestä ja yrittäjien toiminnasta. Lisäksi todetaan, että toteutumattomien mahdollisuuksien olemassaoloa on lähes mahdotonta todistaa ja mahdollisuuksien ollessa ennustamattomia näitä on vaikea määritellä ennen kuin ne toteutuvat. (Sarasvathy & Venkataraman 2010, 118.) Tämä tarkoittaa, että yrittäjät luovat yrittäjyyttä ja yrittäjämäisiä tilaisuuksia omalla toiminnallaan, eivätkä vain hyödynnä toisten mahdollistamia hetkiä ne huomattaessaan.

Yrittäjät eivät kuitenkaan toimi tyhjiössä, vaan liiketoiminta perustuu aina tarpeeseen tietylle tuotteelle tai palvelulle. Markkinoiden syntyä käsiteltäessä kumotaan Hayekin (2002) määritelmä, että kysyntä on aina ennalta olemassa.

Yrittäjillä tai muilla sidosryhmillä ei välttämättä kuitenkaan ole käsitystä markkinoista tai niiden todellisesta luonteesta ennen kuin ne ovat olemassa tai niitä on kokeiltu. Tästä esimerkkeinä toimivat esimerkiksi radio tai tietokone. (Sarasvathy & Venkataraman 2010, 119-120.) Osittain tästä syystä luovuus ja innovointi ovat muodostuneet yrittäjyyden peruskäsitteiksi.

Mutta jos yrittäjät ovat edellä mainitusti henkilöitä, jotka etsivät ja löytävät mahdollisuuksia, sekä muodostavat niitä jo saatavilla olevista asioista, niin ketkä eivät ole yrittäjiä? Kenet voidaan sulkea yrittäjän määritelmän ulkopuolelle? Ei ketään. Tällä tavalla määriteltynä kaikki ovat potentiaalisia yrittäjiä. Näin yrittäjyydestä tulee yleistettävä metodi: tapa ajatella ja toimia loogisesti, joka voi ilmetä konkreettisenä ja hyödyllisenä taitona. (Sarasvathy 2009, 308; Sarasvathy & Venkataraman 2010, 120.) Tämä ei tarkoita, että kaikki lähtisivät yrittäjiksi. Kenellä tahansa on kuitenkin siihen mahdollisuus.

Yrittäjiltä vaaditaan monialaisia taitoja, mutta monet myös omaavat näitä vaadittuja taitoja jo valmiiksi. Yrittäjä on yksilönä sellainen, joka pyrkii kaupallistamaan omaa osaamistaan saaden siitä itselleen toimeentulon. Yrittäjien toiminta on usein eri tilanteisiin vastaamista ja yrittäjien tuomat ratkaisut voivat olla paikallisia tai väliaikaisia, mutta ne ovat yleensä tarpeeksi vakaita ja tuottavia toimiakseen. Tästä huolimatta yrittäjämäinen toiminta on ennen kaikkea vuorovaikutusta. (Sarasvathy & Venkataraman 2010, 121-122.) Vuorovaikutus liittyy sekä yrittäjien toimintaan yleisesti markkinoilla, että muihin toimijoihin, joiden kanssa yrittäjät toimivat tai kilpailevat.

Yllä olevat määritelmät ovat moninaisia ja hajanaisia. Tästä laajasta käsityksestä johtuen yrittäjyystutkimus yleisesti on tänä päivänä suuntautunut johonkin sen osa-alueeseen (startupit, pienet yritykset ynnä muut) eikä koko aihepiiriin yleisesti. Tämän takia yleinen yrittäjyyden tutkiminen ja sen tulosten legitimointi on vaikeampaa. (Shane & Venkataraman 2000, 217.) Tässäkään tutkimuksessa ei tutkita yrittäjyyttä yleisesti, vaan keskitytään yrittäjän yksilötason ja itsensä johtamisen kokemuksiin yrittäjyyden alkuvaiheista tähän hetkeen.

## 2.2 Itsensä johtaminen

Yrittäjyyden ja itsensä johtamisen sitominen toisiinsa on avainasemassa tässä tutkimuksessa. Voidaksemme tehdä tämän, tulee meidän ensin kerrata mitä itsensä johtaminen aiemman kirjallisuuden mukaan on, miten se ilmenee ja mitä asioita siihen liittyy. Vasta tämän jälkeen voimme lähteä yhdistämään sen teoriakentässä ilmeneviä tekijöitä yrittäjyyteen ja yrittäjien toimintaan.

Vuosisatojen ajan johtajuuden nähtiin olevan vain henkilökohtainen ominaisuus (Silva 2016, 2). Tämä käsitys on nykypäivänä muuttunut ja voidaan sanoa, että johtajuus on yleisesti vaikutusprosessi. Johtajuus on määritelmästä riippuen joko vaikutussuhde (leadership) tai auktoriteettisuhde (management). Johtajuudessa pyritään vaikuttamaan tekemiseen kohti yhteisiä tavoitteita. (Rosari 2019, 18-23.) Itsensä johtaminen on puolestaan johtamista, jossa vaikutetaan itseen ja omaan toimintaan (Manz & Sims 2001, 78). Ulkoiset ja henkilökohtaiset tekijät vaikuttavat siihen, miten ihminen kehittää itseään ja miten hän oppii johtamaan itseään. Muun muassa ajattelu- ja toimintatavat vaikuttavat itsensä johtamisen kehittymiseen. (Manz & Neck, 1998.) Nämä kaikki muodostavat ihmiselle käsitystä itsestään ja kyvyistä, mihin hän kykenee. Tämä käsitys puolestaan voi muuttaa ihmisen toimintaa, jolloin hän suoriutuu asioista eri tavalla kuin aiemmin.

Toinen tapa määritellä itsensä johtamista on tulkita sitä kokonaisuudeksi, joka sisältää tavoitteita, suunnitelman ja toteutuksen. Itsensä johtaminen on enemmän kuin vain persoonallisuutta ja itsekontrollia (Bailey, Barber & Justice 2018, 160). Itsensä johtaminen parantaa asennetta työtä kohtaan ja nostaa yksilön suorituskykyä. Se ei silti toimi täysin ulkoisen johtajuuden korvaajana. (Stewart, Courtright & Manz 2011, 213.) Itsensä johtamisen teoria jakautuu kahteen osa-alueeseen: *self-managementiin* ja *self-leadershipiin*. Self-management on enemmän toimintaan ja toimintatapoihin painottuva osa-alue itsensä johtamisessa. Sitä voidaan kuvailla prosesseiksi, joissa yksilö määrittelee omaa toimintaansa ja omia ajatuksiaan. Siinä yksilöllä on useita välitöntä toimintaa vaativia vaihtoehtoja ja hän valitsee vaihtoehdon, jonka todennäköisyys on pieni. (Manz & Sims 1980, 362; Sims & Lorenzi, 1992 teoksessa Ensher, Murphy & Vance 2000, 100.) Tämä tarkoittaa, että itsensä johtaminen vaatii

toimia, jotka eivät ole suoraan ennalta-arvattavia. Nämä toimet ovat nopeasti suoritettavia ja ne johtavat erilaisiin lopputuloksiin tehdyn päätöksen perusteella.

Self-leadership puolestaan painottaa yksilön ajatusmalleja ja motivaatiota. Siinä itsensä johtamisen nähdään olevan itsevaikutusprosessi, joka vahvistaa yksilön motivaatiota ja itseohjautuvuutta ei motivoivissa pakollisissa toimissa. (Manz 1986, 589; Manz & Neck 1998; Bendell et al. 2019, 112.)

Tässä tutkimuksessa käsitellään itsensä johtamista ottaen osia molemmista edellä mainituista osa-alueista teoreettisen tarkastelun tueksi, koska käytännön itsensä johtaminen sisältää sekä *toiminnallisia*, että *suunnitelmallisia* elementtejä. Nämä teoreettiset osa-alueet ovat toisiinsa sitoutuneita, ja vain ottamalla molemmat osa-alueet huomioon voidaan rakentaa tarpeeksi laaja kuvaus asioista, jotka vaikuttavat yksilön itsensä johtamiseen ja toimintaan yrittäjyydessä.

Käytännön toiminnalliset ja suunnitelmalliset osa-alueet yhdistyvät perusteokseksi muodostuneessa Neckin ja Houghtonin (2006) kirjallisuuskatsauksessa, jossa esitellään itsensä johtamisen strategiat. Heidän mukaansa itsensä johtamisen voi luokitella käyttäytymismallisiin ja kognitiivisiin strategioihin, jotka vaikuttavat positiivisesti henkilökohtaiseen tehokkuuteen:

- Käyttäytymissuuntautuneet strategiat (behaviour-focused strategies)
- Luonnolliset palkinnot (natural rewards)
- Rakenteelliset ajatusmallistrategiat (constructive thought-pattern strategies)

*Käyttäytymissuuntautuneet strategiat* sisältävät pyrkivät lisäämään yksilön itsetietoisuutta auttaakseen käyttäytymiseen liittyvää hallintaa. Tähän sisältyy muun muassa itsetarkastelua, tavoitteiden asetantaa, sekä yksilölle kohdistettuja palkintoja ja rangaistuksia. Nämä liittyvät varsinkin pakollisiin, mutta epämiellyttäviin tehtäviin. Itsetarkastelun tarkoituksena on muuttaa tai eliminoida tuottamattomia käyttäytymismalleja. Tämän jälkeen yksilön on mahdollista luoda itselleen käyttäytymistä ohjaavia ja sitä muuttavia tavoitteita. Haasteelliset ja tarkat tavoitteet auttavat yksilöä suoriutumaan paremmin ja suoriutuessaan hän

motivoituu enemmän tekemiseensä. (Neck & Houghton 2006, 271-272.) Tavoitteiden asetanta ja tehtävien jaksotus ovat yrittäjille tehokkaimmat itsensä johtamisen välineet (Bendell et al. 2019, 113). Palkinnot konkretisoivat yksilön onnistumista ja ne voivat olla mitä tahansa aina onnistumisen tunteesta fyysiseen palkintoon asti. Palkinnot myös motivoivat ihmistä suoriutumaan paremmin. (Neck & Houghton 2006, 271-272, Manz & Neck 1998.) Nämä asiat korostavat hyvin asetettujen tavoitteiden tärkeyttä. Yrittäjien toimintaan yhdistettynä ne voivat Sarasvathyn ja Venkataramanin (2010) mukaisesti auttaa heitä luomaan paremmin uusia mahdollisuuksia.

Vastaavasti epäonnistuessa yksilön rangaistukset itselleen tulisi asettaa positiivisessa sävyssä ja niiden tulisi olla enemmän epäonnistumisen kautta syntynyt oppimiskokemus. Tätä kautta yksilö kehittyy toiminnassaan. Käyttäytymissuuntautuneet strategiat pyrkivät rohkaisemaan ja vahvistamaan positiivista toimintaa vaimentaen negatiiviset asiat, jotka voivat haitata kehittymistä. (Neck & Houghton 2006, 272.) Käyttäytymissuuntautuneet strategiat ovat suoria työkaluja, joiden avulla yrittäjien on mahdollista kehittää ja luoda pohjaa omalle toiminnalleen.

*Luonnolliset palkinnot* liittyvät toiminnan ja siihen liittyvien asioiden suoraan palkitsevuuteen, eli tunteeseen yksilön tekemisen tuomasta positiivisesta kokemuksesta. Tämä tarkoittaa, että yksilö nauttii tekemisestä itsestään, eikä välttämättä tavoittele mitään erityisempää lopputuloksen tuomaa onnistumista, kuten käyttäytymissuuntautuneissa strategioissa. Yksilön tulee tämän mukaan luoda tekemiseensä mielekkäitä osa-alueita, jolloin tehtävästä itsestään tulee luonnollisesti palkitseva suorittaa. Toinen keino on muokata omia oletuksia, sulkien pois suoritettavan asian epämiellyttävät osat jättäen jäljelle vain mielekkäistä asioista koostuvan kokonaisuuden. Nämä keinot rakentavat yksilölle tunteen kyvykkyydestä ja päättäväisyydestä, joka puolestaan korostaa suorituskykyä nostavia käyttäytymismalleja. (Neck & Houghton 2006, 272.) Tekemisen mielekkyys on myös keskeinen osa yrittäjyyttä ja yksi tavoitetila, johon yrittäjällisessä toiminnassa pyritään.

*Rakenteelliset ajatusmallistrategiat* ovat puolestaan yksilön käsitys ja reagointi tiettyihin asioihin ja tilanteisiin. Tämä tarkoittaa, että yksilön tulee analysoida omaa suhtautumistaan asioihin, ja käsitellä omia käsityksiään ja reaktioitaan niissä. Negatiiviset ajatukset ja -dialogi tulisi korvata positiivisilla sisäisillä dialogeilla. Yksilöt, jotka suhtautuvat asioihin positiivisemmin ja uskovat onnistuvansa, suoriutuvat yleisesti paremmin kohdatessaan tehtävät asiat. (Neck & Houghton 2006, 272.) Yleisesti optimistinen asenne auttaa ihmistä suoriutumaan vastaan tulevista asioista paremmin.

Neckin ja Houghtonin 2006 kirjallisuuskatsaus toimii tämän tutkimuksen kirjoitusajankohtana pohjana lähes kaikelle itsensä johtamisen tutkimukselle. Siinä esitellyt itsensä johtamisen strategiat ovat muodostuneet perusteokseksi teoreettisella kentällä ja niihin viitataan lähes kaikissa itsensä johtamisen tutkimuksissa, kuten myös tässä tutkimuksessa on tehty.

Itsensä johtaminen vaatii edellisten lisäksi myös konkreettisia prosesseja, joita Neckin ja Houghtonin (2006) ajatus- ja motivaatiotekijät tukevat. Itsensä johtamiseen vaikuttavat myös itsetehokkuus<sup>1</sup> (self-efficacy) ja lopputulosten odotusarvo. Itsetehokkuuden tutkimuskenttä on tällä hetkellä pirstaloitunutta, kun eri alojen tutkijat ovat mallintaneet sitä omille tieteenaloilleen. (Newman, Obschonka, Schwarz, Cohen & Nielsen 2019, 404.) Tähän perustuen itsetehokkuuden teoriaa käsitellään tässä tutkimuksessa Newman et al. (2019) tekemän kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Kirjallisuudessa huomioidaan, miten aiemmat asiat vaikuttavat yrittäjän itsetehokkuuteen. Seuraavana käyn läpi kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseet keskeisimmät havainnot itsetehokkuuden teoriakentältä:

*Työkokemus:* Aiempi työkokemus vaikuttaa yrittäjän itsetehokkuuteen. Kokemus mahdollistaa tunnistamaan mahdollisuuksia ja on yksilölle opettavaista. Työkokemuksen laadun on havaittu myös olevan isompi vaikutustekijä, kuin työkokemuksen pituuden.

1) Tässä tutkimuksessa self-efficacy on määritelty itsetehokkuudeksi.

*Koulutus ja valmennus:* Tutkimusten mukaan koulutus ja valmennus kohottavat yrittäjän itsetehokkuutta. Yllättävää on, että kirjallisuuskatsauksen raportoinnin mukaan koulutus tuottaa samoja hyötyjä kuin kokemus koskien yrittäjän itsetehokkuutta. Myös esikuvien, eli menestyneiden yrittäjien läsnäolo opiskelijoiden luona on vahvistanut käsitettä ja koulutuksen tuomaa hyötyä aihepiirin tutkimusten mukaan.

*Roolimallien ja mentorien läsnäolo:* Edellisestä jatkaen kirjallisuuskatsaus vahvistaa havainnon, että roolimallien läsnäolo myötävaikuttaa yrittäjällisen orientaation ja yrittäjällisen itsetehokkuuden osalta. Menestyvät yrittäjät toimivat näin roolimalleina yrittäjän uraa harkitseville. Roolimallit tukevat motivaatiota, antavat positiivisen vaikutelman ja rohkaisevat ihmisiä tavoittelemaan samoja asioita. Yrittäjällisten roolimallien näkeminen niin yleisesti, kuin perhepiirissä vaikuttaa myöten yrittäjän itsetehokkuuteen.

*Henkilökohtaiset erot:* Suurin huomiota saanut henkilökohtainen ero yrittäjällisen itsetehokkuuden osalta on yksilön sukupuoli (Newman et al. 2019, 408). Tutkimusten mukaan naisilla on matalampi yrittäjän itsetehokkuuden aste kuin miehillä. Tämä on osin kumottu myöhemmillä tutkimuksilla, joissa sukupuolten välistä eroa ei ole havainnointu. Henkilökohtaiset erot sisältävät kuitenkin yksilökohtaisia asioita, jotka voivat vaikuttaa yrittäjän itsetehokkuuteen. Poimintana tästä on, että yksilöt ovat erilaisia ja eri asiat vaikuttavat näiden toimintaan. Myös Bendell et al. (2019), sekä Manz ja Neck (1998) viittaavat tähän painottaen, että yksilökohtaiset erot on otettava huomioon itsensä johtamista tutkiessa. Henkilökohtaisten erojen vuoksi osa itsensä johtamisen strategioista voi olla yrittäjille jopa haitallisia, ja he voivat tuntea itsensä onnettomiksi johtaessaan itseään haitallisesti.

Edellisten lisäksi itsetehokkuudella viitataan yksilön uskoon siitä, kuinka hyvin hän suoriutuu tarvituista toimista (Bandura 1982, 122). Itsetehokkuus vaikuttaa siihen, mitä toimia ihmiset valitsevat, kuinka paljon vaivaa he näkevät niihin ja miten he kohtaavat asioita (Frayne & Latham 1987, 387). Itsetehokkuus on sekä osa itsensä johtamista, että osa yrittäjän persoonallisuutta. Se voidaan nähdä yhtenä yrittäjämäisen henkilön luonteenpiirteenä, joka ohjaa hänen toimintaansa

ja vaikuttaa siten tavoitteiden luomiseen ja sitä kautta myös itsensä johtamisen (self-leadership) mukanaan tuomaan motivaatioon.

## 2.3 Itsensä johtaminen ja yrittäjyys

Käsitelyämme, mitä itsensä johtaminen on ja mitä siihen liittyy, voimme viimein yhdistää sen aiempaa syvemmin yrittäjyyteen. Yksi yrittäjyyden ja itsensä johtamisen perusteorioista on D'Intinon, Goldsbyn, Houghtonin ja Neckin (2007) artikkeli, jossa avataan yrittäjyyden ja itsensä johtamisen välistä yhteyttä. Itsensä johtaminen määritellään heti artikkelin alussa toimeksi johtaa itseään tehokkaammin omaksumalla käyttäytymis- ja kognitiivisia strategioita, joilla parantaa omaa elämää ja liiketoimintaa (D'Intino et al. 2007, 105). Tämä käsitys mukailee hyvin vahvasti Neckin ja Houghtonin (2006) määritelmää itsensä johtamisesta, ja heidän kirjallisuuskatsauksensa toimii myös artikkelin pääosaisena lähteenä itsensä johtamisen osalta.

Koska liiketoiminta perustuu yrittäjän toimintaan ja on hänen vastuullaan, argumentoivat D'Intino et al. (2007), että henkilökohtaisten strategioiden ymmärtäminen ja kehittäminen avustavat yrittäjiä kulkemaan läpi yrityksen startup- ja kasvuvaiheiden. Artikkelissa itsensä johtaminen mielletään ajatusmalliksi ja siihen liittyviksi käytänteiksi, joilla uuden yrityksen voi rakentaa. Newmanin et al. (2019) havaintoja mukaillen yksilöt ovat erilaisia. Artikkelissa otetaan kantaa, että myös yrittäjät ovat erilaisia ja heillä on erilaisia ominaisuuksia. Tätä kautta synnynnäiset tai opitut itsensä johtamisen kyvyt muovaavat ja auttavat yrittäjiä etsimään ja arvioimaan potentiaalisia arvonluontimahdollisuuksia. Yrittäjät kohtaavat toiminnassaan vaikeuksia, ja näiden vaikeuksien aikana optimistinen asenne, usko toimintaan ja palo sitä kohtaan auttavat pysymään sitoutuneina visioon (D'Intino et al. 2007, 107.) Artikkelissa tätä havainnollistetaan keskitysleiriltä selvinneen henkilön esimerkillä, joka luo lukijalle selkeän käsityksen optimismin voimasta vaikeina aikoina.

Kuten edellä mainittu, itsensä johtamiseen liittyy erinäisiä toimintoja. Yrittäjällä näistä toiminnoista keskeisimmät D'Intinon et al. (2007) mukaan ovat:



*Hallinnan tunne:* Yrittäjän persoonallisuuteen vaikuttaa myös hallinnan tunne (locus of control). Se tarkoittaa sitä, miten paljon yksilö uskoo hallitsevansa tapahtuvia asioita tai kuinka paljon hän uskoo omaavansa valtaa asioihin. Ihmiset, joilla on *sisäinen* hallinnan tunne, uskovat että he voivat vaikuttaa kaikkii henkilökohtaisiin lopputulemiinsa. Vastaavasti henkilö, jolla on *ulkoinen* hallinnan tunne, uskoo että hänellä on vain vähän valtaa lopputulemiin. Itsensä johtaminen liittyy enemmän sisäiseen hallinnan tunteeseen. (Williams 1997, 150.) Itseään johtamalla voi tämän mukaan saavuttaa sisäisen hallinnan tunteen, kun yksilö toimii tietoisesti asioiden saavuttamista kohtaan.

*Itsensä valvonta (Self-Monitoring):* Itsensä valvonnassa yksilö analysoi ympäristöään ja säätää omaa toimintaansa toimiakseen tehokkaasti tilanteessa. Tämä tarkoittaa, että yksilö pyrkii mukautumaan ja toimimaan oikein vallitsevassa ympäristössä. Ihmiset, joilla on korkeampi itsensä valvonnan aste ovat tehokkaampia optimoimaan toimintaansa kuin ihmiset, joilla on matala itsensä valvonnan aste. Nämä matalan itsensä valvonnan asteen omaavat henkilöt toimivat itseään johtavasti vain, jos se on suunnassa ja hyödyllistä heidän arvojen ja käyttäytymisensä kanssa. (D'Intino et al. 2007, 112.)

*Vapauden ja autonomian tarve:* Henkilöt, joilla on korkeampi vapauden ja autonomian tarve käyttävät herkemmin itsensä johtamista toiminnassaan. Jotkut henkilöt eivät nauti itsensä johtamisen konseptista. Vastaavasti jotkut nauttivat sen tuomasta vapaudesta ja vastuusta päättää omista asioistaan. (D'Intino et al. 2007, 112.) Itsensä johtaminen johtaa edellä mainitusti hallinnan tunteeseen, joka puolestaan voi ilmetä vapautena päättää omasta toiminnasta ja hallita sitä.

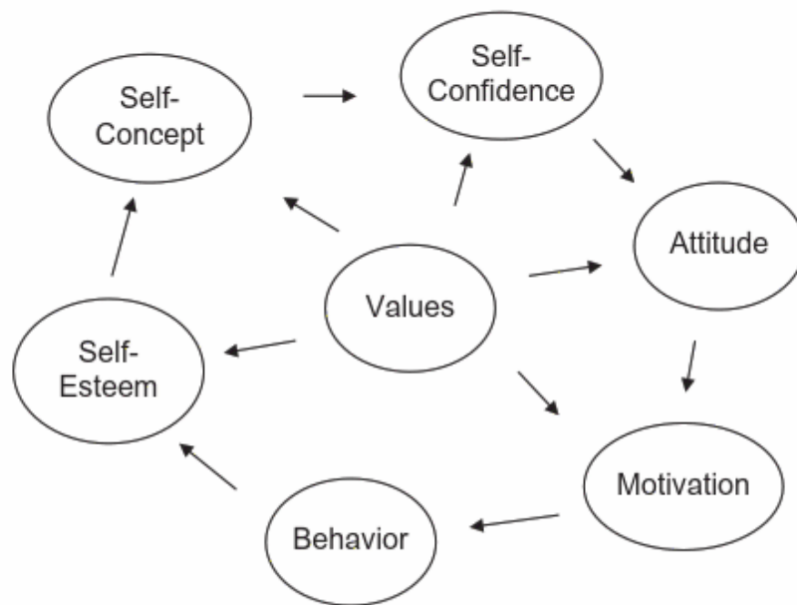
Yksilöt, joilla edellä mainitut kolme tarvetta ovat vahvoja, ottavat todennäköisemmin yrittäjämäisen asenteen toimintaansa kuin ne, joilla tarpeet eivät ole vahvoja. Myös ikä vaikuttaa itsensä johtamiseen; nuoremmat omaksuvat itsensä johtamisen helpommin, kuin vanhemmat ihmiset. (D'Intino et al. 2007, 112-113.) Vaikka monet eri asiat vaikuttavat itsensä johtamiseen ja sen ilmenemiseen yrittäjällä, niin yksilökohtaiset erot ja ominaisuudet muokkaavat itsensä johtamisen tasoa. On selkeää, että yrittäjyys ja itsensä johtaminen ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa. Itsensä johtamisen onnistuminen on samoin iso

osa yrittäjänä onnistumista ja itsensä johtamisen taidot voivat olla ratkaiseva osa yrittäjän alkuvaiheen onnistumista.

## 2.4 Itsensä johtamisen kehittyminen

Itsensä johtamisen ja yrittäjyyden teoria ovat hyvin kytköksissä, mutta käytännönläheinen tarkastelu auttaa ymmärtämään niiden välistä yhteyttä entistä paremmin. Stanley C. Ross (2015) esittelee *itsensä johtamisen kehittymisen mallin*. Mallissa analysoidaan, mitkä tekijät vaikuttavat johtamisen kehittymiseen. Näistä voidaan johtaa asioita, jotka puolestaan vaikuttavat yksilön itsensä johtamisen kehittymiseen. Mallissa käsitellään ensin perinteinen johtamisen kehittymisen malli, josta muodostetaan kokemuksen kautta itsensä johtamisen kehittymisen malli. Malli etenee käsittelemällä, miten ihmisen arvot ja ominaisuudet vaikuttavat kehittyessään ja siten muodostavat ihmiselle käsityksen itsestään ja omista kyvyistään. Tämä kehäpäätelmä toimii itseään ruokkivana mekanismina, joka pyrkii selittämään sekä itsensä johtamisen kehittymistä, mutta sillä voidaan myös selittää yrittäjän toiminnan kehitystä.

Rossin (2015) määritelmän mukaan itsensä johtaminen on henkilöille, jotka ovat valmiita ottamaan riskejä, rikkomaan rajoja, poistumaan mukavuusalueeltaan ja koettelemaan epäonnistumista saavuttaakseen menestystä. Nämä ominaisuudet kuvaavat myös hyvin yrittäjää ja yrittäjyyttä. Samoin itsetehokkuuden käsitteessä esille nousseet prosessit ja tavoitteet ovat keskeisiä myös itsensä johtamisen kehittämisessä.



Kuvio 1: Johtamisen kehittymisen malli. Ross 2015, 11.

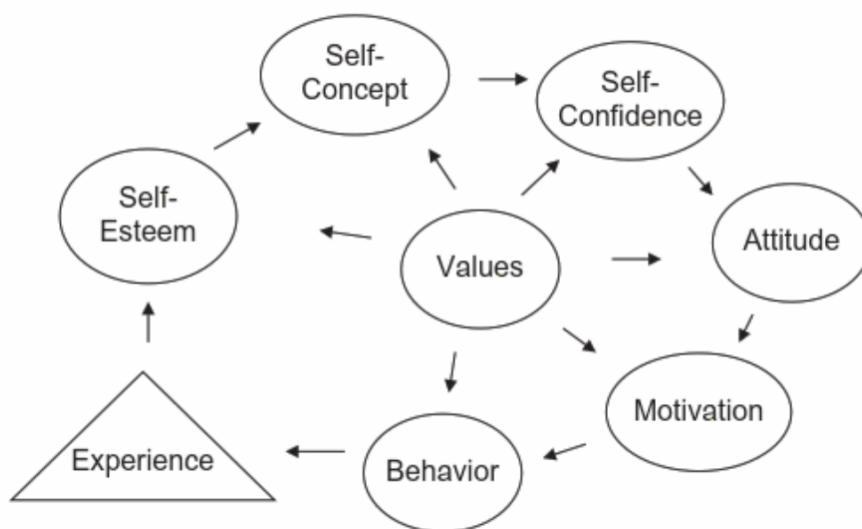
Yllä kuviossa 1 nähtävä johtamisen kehittymisen malli lähtee liikkeelle ihmisen itsetunnosta. Itsetunto on lähtökohta, joka alkaa rakentamaan ihmiselle käsitystä omasta itsestään. Tämä käsitys vaikuttaa itsevarmuuteen ja sitä kautta asenteeseen ja motivaatioon, jotka ohjaavat käyttäytymistä. Asenne on yksilön ensimmäinen ilmentymä tämän omanarvontunteesta. Motivoitunut ihminen taasen osoittaa positiivista asennetta ja on toimintaorientoitunut. (Ross 2015, 19.) Johtamisessa kaikkeen edellä mainittuun vaikuttaa myös Rosarin (2019) mukaisesti jokin ulkoinen vaikutussuhde.

Itsensä johtaminen alkaa puolestaan yksilön itseohjautuvuudesta. Itseohjautuvuus on, kun yksilö osoittaa aloitteellisuutta henkilökohtaiseen muutokseen (Ross 2015, 69). Itsensä johtamisen kehittymisen malli jatkaa johtamisen kehittymisen mallista ja ottaa huomioon sen, että yksilö elää toimintansa läpi ja kerää kokemuksia. Kokemukset vaikuttavat ihmisen itsetuntoon. Nämä itsetuntoon vaikuttavat kokemukset voivat olla aiemman mukaisesti positiivisia, jolloin ne voivat ruokkia motivaatiota. Tästä huolimatta moni yrittää saavuttaa suuremman itsensä johtamisen asteen, mutta epäonnistuu koska tavoite on asetettu liian korkealle. Epäonnistumisen tuloksena moni menettää motivaationsa ja näkee itsensä johtamisen ja itsensä kontrollin

tavoitteet mahdottomina saavuttaa. (Ross 2015, 3.) Tässä yhteydessä palataan Neckin ja Houghtonin (2006) käyttäytymis-suuntautuneissa strategioissa argumentoidulle realististen tavoitteiden asetannalle. Epäonnistuminen voi olla oppimiskokemus kohti itsensä johtamista. Tällöin ihmisen tulee olla halukas oppimaan epäonnistumisestaan. (Ross 2015, 3.) Vastaavasti epäonnistuminen voi kääntyä yksilöä vastaan, jos hän ei ole valmis oppimaan vastoinkäymisistään.

Itsensä johtaminen lähtee Manzin ja Simsin (2001) määritelmän mukaisesti itsen ja omaan toimintaan vaikuttamisesta. Yhtä lailla Ross (2015) toteaa, että tullakseen itsensä johtajaksi ihmisen täytyy muuttaa käytöstään. Käytöksen muuttaminen vaatii usein arvojen muuttamista tai niiden muuttumista. Muutos kohdistuu toistuviin toimiin yksilön mukavuusalueella. Käytöksen muuttuminen juontuu päätöksestä muuttaa sitä, ja onnistuessaan muutos luo positiivisen korrelaation yksilön ja organisaation toiminnan välille. (Ross 2015, 13-14, 21.)

Alla olevassa kuviossa 2 havainnoidaan, kuinka kokemus tulee itsensä johtamisen kehittymisen mallissa osaksi aiempaa johtamisen kehittymisen mallia. Kokemus muokkaa itsetuntoa, ja aloittaa itsensä johtamisen kehittymisen kierroksen. Rossin (2015) mallissa kokemuksen voidaan katsoa olevan kaiken lähtö- ja peilauskohta itsensä johtamisen kehittymisen osalta.



Kuvio 2: Itsensä johtamisen kehittymisen malli. Ross 2015, 12.

Avataan kuvion 2 itsensä johtamisen kehittymisen malli seuraavaksi laajemmin:

1. *Ihmisen itsetunto*, eli mitä ihminen tuntee itsestään. Tämä kuvastaa sitä, mitä ihminen käsittää kykenevänsä tekemään. Itsetunto voidaan liittää muun muassa Williamsin (1997) ja D'Intinon et al. (2007) esittelemään hallinnan tunteeseen. Vahva itsetunto voidaan yhdistää sisäiseen hallinnan tunteeseen. Itsetunto on määräävä käsite ihmisen käsitykselle itsestään. Kun ihmisen itsetunto ja omanarvontunto kehittyvät, kehittyy hänen oma-aloitteisuutensa. Oma-aloitteisuus on tärkeä osa itsensä johtamisen kehitystä. Onnistuneet kokemukset vahvistavat oma-aloitteisuutta ja saavat ihmisen pyrkimään kohti uusia onnistumisen kokemuksia. Itsensä johtaminen vaatii proaktiivista käytöstä, eikä reaktiivista. Tämä määrittelee ihmisen ajatuksia, jotka puolestaan määrittävät yksilön käytöstä. Tämän vuoksi itsetunto määrittelee ihmisen motivaatiota toimia. Mitä parempi itsetunto ihmisellä on, sitä todennäköisemmin tällä on tavoitteita saavuttavaa käyttäytymistä, sillä korkea itsetunto ajaa eksploraatiiviseen eli uutta luovaan tai hakevaan käytökseen. (Ross 2015, 30, 77.)

2. Ihmisen *käsitys itsestään* toimii siltana itsetunnon ja itsevarmuuden välillä. Käsitys omasta itsestä ohjaa ihmisen arvoja, jotka ohjaavat kaikkea toimintaa itsensä johtamisessa. Omakuva ja sen kehitys kertoo, kuinka paljon yksilö uskoo itseensä ja tämä vaikuttaa motivaatioon ja toimintaan. (Ross 2015, 37-39.)

3. *Itsevarmuus* on ihmisen ymmärrys omista ominaisuuksistaan. Se vaikuttaa itsevarmuuteen ja ihmisen kulkiessa itsensä johtamisen mallia lävitse, itsevarmuutta mittaavat tekijät liikkuvat ylöspäin ollen aina korkeammalla ja korkeammalla. Itsevarmuus vaikuttaa yksilön päättäväisyyteen ja itsetehokkuuteen. (Ross 2015, 43-44.) Sen voi nähdä myös osana Fraynen ja Lathamien (1987) havaintoa, kuinka paljon ihminen haluaa nähdä vaivaa ja miten hän suhtautuu eteen tuleviin asioihin. Vain jos yksilö uskoo saavuttavansa tavoitteensa, toimii tämä saavuttaakseen ne. Itsevarmuuteen vaikuttavat muun muassa ihmisen lähipiiristä saatu palaute, onnistumiset ja toisella puolella epäily omista kyvyistä uusissa tilanteissa. Tämä kaikki sisältää mukavuusalueen ulkopuolella toimimisen. (Ross 2015, 43-44.)

4. *Asenne* on ihmisen julkinen ilmaisu hänen omasta arvostaan. Asenne toimii myös motivaatiotekijänä. Se on itsetarkastelun tulos. Positiivinen tarkastelu johtaa positiiviseen asenteeseen, joka myötävaikuttaa henkilökohtaiseen muutokseen. Positiivinen asenne edesauttaa tavoitteiden saavuttamista. Asenne mahdollistaa itsensä johtamisen *kehittymisen*. (Ross 2015, 56-57.)

5. *Motivoitunut* yksilö on keskittynyt yksilö. Jos ihmisellä on motivaatio toteuttaa jokin asia, kehittää hän itseään siinä ja keskittyy sen toteuttamiseen systemaattisesti. Ihminen, joka ei ole keskittynyt johonkin tiettyyn tavoitteeseen on kuin haulikko; ampuu joka suuntaan ja tekee satunnaisia asioita. Keskittyminen auttaa tavoitteiden saavuttamisessa ja on tärkeä osa itsensä johtamista. (Ross 2015, 65.) Keskittyminen on työkalu, joka palvelee itsensä johtamista ja vaikuttaa siten sen onnistumiseen.

6. *Kokemus* on tekijä, joka käynnistää itsensä johtamisen prosessin. Ensimmäisten kokemusten on oltava positiivisia, koska ne perustavat ihmisen omanarvon tuntoa. Ihmisen tulee tällöin oppia vielä huonojen kokemusten arvo. Positiiviset kokemukset auttavat ihmistä käsittämään omia kykyjään. (Ross 2015, 70.) Iän ja toiminnan myötä kokemus karttuu ja yksilö pystyy valitsemaan minkälaisia kokemuksia hän kerää tai kohtaa. Nämä kokemukset voivat olla sattumanvaraisia tai suunniteltuja. Näin ihmisellä on enemmän valtaa omaan toimintaansa ja tätä kautta hän pystyy valitsemaan paremmin mitä tekee. Tämä johtaa enemmän suunniteltuihin lopputuloksiin, eli tavoitteisiin. (Ross 2015, 19.)

Rossin malli luo yksinkertaisen, ja lukijaystävällisen mallin itsensä johtamisesta. Sen avulla voi konkreettisesti havainnoida, mitä alueita itsensä johtamiseen liittyy. Yhdistämällä mallia aiemmassa kirjallisuudessa esitettyihin teorioihin voidaan havaita kuinka kokemus vaikuttaa näihin muokaten mallissa esiintyviä piirteitä. Nämä piirteet puolestaan muokkaavat itsensä johtamista ja kuvaavat sen kehittymistä.

## 2.5 Yrittäjyydestä ja itsensä johtamisesta

Yrittäjyyden teoriakenttä on hyvin hajanainen ja määritelmät yrittäjyydelle ovat teoreettisella tasolla jopa varsin sekavia. Näistä ymmärrettävän ja selkeän käsityksen rakentaminen on vaikeaa. Useat teoriat tuntuvat perustuvan paljolti siihen, että niitä lukevalla henkilöllä olisi jonkinlainen ennakkokäsitys yrittäjyydestä ja yrittäjästä. Tästä syystä pyrin määrittelemään molemmat monimutkaisuudestaan huolimatta yksinkertaisesti.

Yrittäjyyttä kuvaa hyvin sen monialaisuus. Haluan tässä vaiheessa yhä kärjistäen todeta yrittäjien olevan usein samaan aikaan sekä toimitusjohtajia, että talonmiehiä. Tämä mielikuva ilmenee jo Lazearin (2005) artikkelissa, jossa käsiteltiin yrittäjän moninaista taitotarvetta. Taitojen monialaisuus ja tehtävien kirjo on osittain yksi syy miksi yrittäjyydelle ei ole vain yhtä määritelmää.

Yrittäjyyden perusidea perustuu toimintaan. Toiminta vaatii kuitenkin jatkuvaa kehitystä. Toiminnan kehittyminen tapahtuu usein kokemuksen ja toiminnan kautta. Sarasvathyn ja Venkataramanin (2010) argumentoitu tieteellinen metodi tukee tätä käsitystä. Yrittäjät oppivat vaikka he eivät erikseen opiskelisi. Tärkeämpää toiminnan kannalta on, että yrittäjät pyrkivät säilyttämään ja kehittämään hyviä toimintatapoja. Tutkijoiden käsitys tiedon luomisesta olisi tällä tutkimusalalla hyvä vaihtaa tiedon havainnointiin kokemusta keränneiltä ihmisiltä.

Tästä päätellen tuntuu, että tutkijoilla ei ole selkeää käsitystä siitä mitä yrittäjäksi lähtevät tai yrittäjänä toimivat henkilöt hakevat toiminnaltaan. Ongelma alkuvaiheen yrittäjyydessä ja sen tutkimuksessa voi tuki olla, että edes yrittäjät itse eivät vielä tiedä tätä. Mielestäni parhaan tutkimuksellisen lopputuloksen saa aikaan tutkija, jolla on käsitys tutkittavasta alasta. Näin tutkimuksessa on mahdollista hyödyntää tietoa ja kokemusta, jotka perustuvat tutkijan subjektiiviseen kokemukseen tutkittavasta ilmiöstä. Tällä tavalla yrittäjyyden teoriakentän sekavuutta voitaisiin ratkaista ja tuoda yrittäjyydestä ilmiönä ja toimintana kuva, joka kertoisi sen varsinaisesta olemuksesta.

Yrittäjän toiminnan yhdistäminen hänen motivaatioonsa toimintaa kohtaan on se punainen lanka, jonka välille yrittäjyyden ja itsensä johtamisen tutkimusalueet kehkeytyvät. Itsensä johtamista voidaan mitata muun muassa kansallisella-, organisaatio- että yksilötasolla. Koska tämä tutkimus perustuu yksilötason kehittymisen tutkimiseen, rajattiin aiempaa kirjallisuutta myös yksilötason itsensä johtamisen tutkimuksiin. Neckin ja Houghtonin (2006) kirjallisuuskatsaus on edellä mainitusti perusta lähes kaikelle itsensä johtamisen yksilötason tutkimukselle tänä päivänä. Siinä esitetyt itsensä johtamisen strategiat luovat teoreettisen pohjan, joka mahdollistaa itsensä johtamisen ymmärtämisen ja sen suunnittelun käytännön toimintaan asti. Strategioiden tiedostaminen ja avaaminen tutkimuksessa mahdollistavat itsensä johtamisen tutkimuksen käytännön tasolla.

Nämä strategiat antavat mahdollisuuden peilata yksilön toimintaa ja viedä teoriassa rakennettuja asioita käytäntöön. Toisin sanoen strategiat mahdollistavat myös käytännön tutkimuksen. Tässäkin tutkimuksessa hyödynnetään näitä itsensä johtamisen strategioita käyttäen niitä sekä perustana tutkimuksen tekemiselle, mutta myös yhtymäkohtina, joilla tutkimuksen tulokset vahvistavat teoriassa esiin nousseita havaintoja.

Kuitenkin kuten todettu, liittyy itsensä johtamiseen paljon konkreettisempiakin toimia kuin kyseiset strategiat. Itsetehokkuuden huomioiminen osana itsensä johtamista on oleellista, sillä se on mahdollista yhdistää lähes jokaiseen yrittäjyyden osa-alueeseen. Itsetehokkuuden osalta yhdeksi keskeisimmäksi itsensä johtamista ja yrittäjyyttä yhdistäväksi asiaksi nousee mielestäni ihmisen vaivannäkö, kuten Frayne ja Latham (1987) myös toteavat. Itsetehokkuus on kuitenkin vain yksilön itselleen mahdollistama konsepti, joka onnistuessaan voi johtaa myös D'intinon et al. (2007) kuvailemaan flow-tilaan.

Yrittäjyyttä ja itsensä johtamista yhdistettäessä D'Intinon et al. (2007) kuvaus siitä miten yrittäjät voivat parantaa toimintaansa ja omaa elämäänsä itsensä johtamisen strategioiden avulla vie Neckin & Houghtonin (2006) esittämät strategiset vaiheet osin käytäntöön. Huomio yksilöiden erilaisuudesta ja sen vaikutuksesta itsensä johtamiseen nousee keskeiseksi asiaksi, jonka uskon



jokaisen yrittäjän allekirjoittavan myös itse. Vaikka D'Intinon et al. (2007) nojaa edellä mainitusti itsensä johtamisen peruskirjallisuuskatsaukseen, yhdistää sen silti hyvin yrittäjyyteen käsitteenä ja toimintana. Tämän ansiosta kirjallisuuskatsaus on muodostanut itselleen keskeisen paikan itsensä johtamisen ja yrittäjyyden yhdistävällä kirjallisuuskentällä.

Teoriaosuuden viimeisenä oleva Rossin (2015) malli puolestaan yhdistää jo omalta osaltaan kaikkia aiempia teorioita muodostaen niiden havaintoja sisältävän mallin, jonka avulla yrittäjän toimintaa voi pyrkiä ymmärtämään. Malli tuo teorioita lähemmäs konkretiaa, mutta sen keskeisimpänä antina on itsensä johtamiseen vaikuttava yksilön kokemus. Tämän tutkimuksen keskeinen tavoite on tutkia yrittäjien kokemuksia itsensä johtamisesta ja selvittää miten itsensä johtaminen ilmenee näissä kokemuksissa. Näin Rossin (2015) mallin mukaan ottaminen teoreettisen katsauksen ohelle on perusteltua.

Yrittäjyyden ja itsensä johtamisen teorit yksittäisinä luovat pohjaa tutkimuksen peruskäsitteiden ymmärtämiselle. Niiden yhdistävät teorit luovat sillan, jonka kautta ne toimivat sekä erillisinä kokonaisuuksina, mutta myös yhdessä. Tästä kaikkien teorioiden kokonaisuudesta rakentuu tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jonka kautta pyrin luomaan lukijalle pohjan tutkimuksen ja sen tuloksien ymmärtämistä varten. Tässä tutkimuksessa ei ole valmiita hypoteeseja, joten tämän tutkimuksen tulokset pyrkivät tuomaan lisää aiempaan teoreettiseen kenttään.

### 3. TUTKIMUKSEN AINEISTO JA MENETELMÄT

#### 3.1 Tutkimuksen taustaa

Tutkimuksen liikkeellepanevana voimana toimi oma kiinnostukseni ja kokemukseni yrittäjyyttä, yritystoimintaa ja yrittäjän henkilökohtaista kehittymistä kohtaan. Oma kokemukseni aiheeseen liittyen on ollut sekava, sillä kokemukseni omasta kehityksestäni ja itseni johtamisesta yrittäjänä on muodostunut vaikean ja pitkän polun kautta. Olin miettinyt pitkään tutkimuksessa käsiteltäviä kysymyksiä omalta osaltani. Halu tietää muiden yrittäjien kehityksestä laajemmin johti tämän tutkimuksen toteuttamiseen. Oma kokemukseni on hyvä tuoda esille, sillä objektiivisuus syntyy tutkijan oman subjektiivisuuden, tai subjektiivisuuksien tunnistamisesta (Eskola & Suoranta 2008, 17).

Tutkimussuunnitelma on elänyt tutkimuksen mukana useasti, ja sen alkuperäinen idea on yhä olemassa, mutta sen toteutus ja aikataulut muuttuivat tutkimusprosessin aikana useasti. Tutkimussuunnitelmalla voi olla kaksi tapaa: problematisoiva- ja tekninen tapa (Hirsjärvi & Hurme 2011, 54). Oma tutkimussuunnitelmani on ollut selkeästi näistä kahdesta teknisempi, sisältäen työvaiheita tutkimuksen toteuttamiseksi.

#### 3.2 Laadullinen tutkimus ja aineiston keruu

Yrittäjät ovat yksilöitä. Ihmisen ja hänen oman toimintansa tutkiminen on helpointa toteuttaa haastatteluiden avulla. Haastattelututkimus on laadullinen tutkimusmenetelmä ja tutkimuksessa pyritäänkin selvittämään ja ymmärtämään yrittäjien kokemuksia itsensä johtamisesta. Kun halutaan tietää, miten jokin ihminen toimii kuten tämä toimii, asiaa on järkevä kysyä tältä. Haastattelun etuna on joustavuus. Tutkijalla on mahdollisuus tarkentaa asioita, selventää sanamuotoja ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63.) Haastattelu tuntui myös itselleni luontaisimmalta tavalta tutkia aihetta.

Perinteisestä haastattelusta on siirrytty kohti keskustelevampaa haastattelua (Eskola & Suoranta 2008, 85; Hirsjärvi & Hurme 2011, 11). Tämä keskusteleva tyyli onnistui aineistoa kerätessä. Sen avulla haastatteluihin syntyi luonnollinen ja vapaa ilmapiiri kysyä asioita puolin ja toisin. Haastatellut saivat omasta mielestään kerrottua asiat vapaasti, ja he kokivat että haastattelutilanteessa vallitsi mukava, jopa terapeutin ilmapiiri.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Haastatteluteemojen muodostaminen oli pitkä prosessi. Muodostin lähes sata kysymystä, joista lopulliseen haastattelulomakkeeseen valikoitui vain vajaat viisikymmentä, alakysymykset mukaan luettuina. Haastattelulomake oli varsin laaja, jotta haastatelluilta oli mahdollista saada tarpeeksi aineistoa tutkimusaiheeseen vastaamiseksi. Haastattelulomake hioutui useita kertoja ennen sen viimeistä muotoa. Oma kokemukseni aiheesta oli merkittävässä roolissa tutkimuksen toteutusta suunnitellessa. Tämä esiymmärrys tutkittavasta aiheesta auttoi ja ohjasi haastatteluteemojen muodostumista (Eskola & Suoranta 2008, 78). Tästä huolimatta tärkeimpänä asiana tutkimushaastattelua toteutettaessa on tutkimusongelma (Hirsjärvi & Hurme 2011, 15).

Ensimmäinen haastattelu toteutettiin lähes lopullisen kaltaisella haastattelulomakkeella. Tarkoitus oli muokata haastattelulomaketta ensimmäisen haastattelun aikana esiin nousseilla lisäkysymyksillä. Tältä pohjalta minimaalisesti muokattua haastattelulomaketta (Liite 1) käytettiin pohjana kaikissa lopuissa haastatteluissa. Teemahaastattelulle tyypillisesti, haastatteluissa läpikäytyjen osa-alueiden laajuudet vaihtelivat vastaajakohtaisesti (Eskola & Suoranta 2008, 86). Jokaisessa haastattelussa kuitenkin siten, että kaikkiin haluttuihin teemoihin saatiin vastaukset. Haastattelurungon kysymysten teemoittelu koostui kahdesta ajallisesta teemasta: entis- ja nykyajasta. Näiden teemojen alla oli kysymyksiä yrittäjien kokemuksiin, toimintaan ja itsensä johtamiseen liittyen. Teemojen avulla oli mahdollista saada ajallista vertailua kysytyjen asioiden välillä. Näitä vertailuja ja kysytyjen asioiden kehitystä analysoidaan myöhemmin kappaleessa neljä.

Tutkimuksen aineisto kerättiin etähaastatteluilla. Etähaastatteluiden keräämiseen käytettiin Zoom -videopuheluohjelmaa. Aineiston keruussa ei erikseen keskitytty tietyn tyyppisten yrittäjien hakemiseen. Ainoana rajauksena oli, että yrittäjä olisi toiminut maksimissaan 15 vuotta yrittäjänä. Näin hänellä on mahdollisuus tehdä relevanttia vertailua toimintansa alkuaian ja haastatteluajankohdan välillä. Tutkimukseen osallistuneet yrittäjät kontaktoitiin sähköpostitse tai puhelimitse. Haastatteluihin ei haluttu minkään tietyn toimialan tai sukupuolen edustajia. Haastatellut koostuivat lopulta usean eri alan yrittäjistä, jotka ovat toimineet kahdesta viiteentoista vuotta yrittäjinä. Kukaan haastateltaviksi pyydetyistä henkilöistä ei kieltäytynyt osallistumasta tutkimukseen.

Haastattelurunkoa ei lähetetty etukäteen haastateltaville. Näin oli mahdollista varmistaa, että haastatellut kertoivat sillä hetkellä mieleensä tulleita kokemuksia, eivätkä ennalta valittuja tähtihetkiä. Ennalta valitut hetket olisivat voineet vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Aiheen voidaan katsoa olleen myös tarpeeksi tuttu haastateltaville, koska tutkimuksessa selvitettiin heidän omaa toimintaansa ja kokemuksia. Tämä puolsi sitä, että haastattelurunkoa ei lähetetty etukäteen.

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Sen sijaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään mm. kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtäen tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Täten laadullisessa tutkimuksessa on periaatteessa tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 74.) Tämä on myös ero kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla. Näistä ensimmäisessä uskotaan, että ihminen käyttäytyy säännönmukaisesti ja jälkimmäisessä uskotaan, että yksilön toiminta on kontekstista riippuvaista. Kvalitatiivinen tutkimus sopii, kun halutaan selvittää yksilön käyttäytymistä ja sen kontekstia. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 21-22, 27.) Tästä syystä yksilön kokemusten tutkiminen oli kannattavinta edellä mainitusti toteuttaa laadullisen tutkimusmenetelmän avulla.

Haastateltaville kerrottiin jokaisen haastattelun alussa haastattelujen nauhoittamisesta. Kun haastateltavat oli tunnistettu tarpeeksi hyvin, heillä oli oikeus pitää videokuvansa pois näkyviltä. Osa haastatelluista valitsi pitää kuvansa pois päältä. Haastattelut sujuivat pääosin suunnitellusti, mutta haastatteluiden ja aineiston keruun puolivälissä saattoi esiintyä kerrottujen asioiden olettamista omasta toimestani. Varmistin omasta mielestäni tehdyt oletukset vielä haastatelluilta, ja aineiston pystyi katsomaan myös näiltä osin tutkimukseen kelpaavaksi, eikä sen luotettavuus tai objektiivisuus ollut vaarantunut.

En määrittänyt aineistolle saturaatiopistettä etukäteen. Aineistoa kerätessä huomasi kuitenkin nopeasti, että vastaukset alkoivat muistuttaa toisiaan haastattelusta toiseen. Aineiston saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa uudet tapaukset eivät tuota enää uutta tietoa (Eskola & Suoranta 2008, 62). Aineiston riittävyyden arviointi on keskeistä laadullisessa tutkimuksessa. Yleisohjeena on, että aineistoa ei kannata ahnehtia liikaa ja se riittää, kun vastauksissa on huomattavissa saturaatiota. (Eskola & Suoranta 2008, 215.) Päätin tässä vaiheessa, että jos yhteneviä vastauksia tulee vielä, riittää kuusi haastattelua aineistoksi tutkimukseen. Tällä tavalla oli mahdollista varmistaa sekä aineiston riittävyys, että sen saturaatio.

Aineiston koolla ei ole suoranaista vaikutusta tutkimuksen onnistumiseksi. Sen tehtävä on rakentaa tutkijan avuksi käsitteellinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. (Eskola & Suoranta 2008, 61-62.) Viimeisenä tutkimuksen aineistonkeruusta on hyvä mainita, että jokainen tutkimukseen osallistunut haastateltava koki menneisyyden ja toiminnan reflektoinnin, sekä ajallisen vertailun positiivisena asiana. Haastattelutilanne oli haastatelluille selkeä mahdollisuus reflektoida heidän omaa kehitystään yrittäjinä. Tämä vaikutti osaltaan myös tutkimuksen luotettavuuteen, sillä luottamuksen rakentaminen perustuu haastattelijan kykyyn osoittaa myötämielisyyttä haastateltavan kertomaan asiaan, empatiaan kerrottua asiaa kohtaan, sekä tutkijan roolin ja haastattelutehtävän tasapainottamiseen (Ruusuvuori et al. 2005, 34). Haastatellut kommentoivat lopuksi kiitellen, että pääsivät käsittelemään asioita, sekä tekemään tulkintoja omasta kehityksestään ja toiminnastaan yrittäjinä.

### 3.3 Aineiston käsittely ja analyysi

Kun haastatteluaineistot oli kerätty, litteroitiin ne oleellisimmilta osin peruslitterointina. Litteroinnista siivottiin pahimmat haastattelijan tai haastatellun äännähdykset tai muut vastaavat ei oleelliset asiat. Haastattelujen asiasisältöön tai esittämiseen ei kuitenkaan ole kajottu. Litterointiaineisto sisältää haastateltujen kielen muodon siten, kun he ovat puhuneet.

Ohessa taulukossa 1 on lista haastatteluista, niiden kestosta ja niihin osallistuneista henkilöistä:

Osallistuja	Päivämäärä	Haastattelutapa	Haastattelun kesto	Litterointiaineiston pituus
H1	5.11.2021	Videopuhelu, Zoom	1h 14min	18 sivua
H2	10.11.2021	Videopuhelu, Zoom	1h 8min	15 sivua
H3	11.11.2021	Videopuhelu, Zoom	1h 7min	13 sivua
H4	16.11.2021	Videopuhelu, Zoom	1h 17min	20 sivua
H5	19.11.2021	Videopuhelu, Zoom	51min	14 sivua
H6	30.11.2021	Videopuhelu, Zoom	1h 16min	13 sivua

Taulukko 1: Haastattelut

Haastateltujen yrittäjien taustatiedot:

**H1:** 45v mies. Toiminut yrittäjänä 15 vuotta. Terveys- ja hyvinvointialan yrittäjä. Toimialueena pääkaupunkiseutu ja Pohjois-Karjala. Toiminimi ja osakeyhtiö.

**H2:** 29v nainen. Toiminut yrittäjänä n. 2 vuotta. Aluksi sivutoimisena, myöhemmin päätoimisena. Taidealan yrittäjä. Toimialueena Pirkanmaa. Toiminimi.

**H3:** 26v mies. Toiminut yrittäjänä 6 vuotta. Verkkokauppayrittäjä. Toimialueena Pirkanmaa ja koko Suomi. Toiminimi ja osakeyhtiö.

**H4:** 48v nainen. Toiminut yrittäjänä 8 vuotta. Kauneus- ja terveydenhoitoalan yrittäjä. Toimialueena Pohjois-Karjala. Toiminimi.

**H5:** 53v nainen. Toiminut yrittäjänä n. 15 vuotta. Aluksi sivutoiminen, päätoiminen 2 vuotta. Toimialue Kajaanin maakunta, koko Suomi. Toiminimi ennen, nykyään osakeyhtiö.

**H6:** 45v mies. Toiminut yrittäjänä 15 vuotta. Teknologia- ja ohjelmistoalan yrittäjä. Toimialue Länsi-Suomi, koko Suomi. Osakeyhtiö.

Aineiston keräämisen jälkeen vuorossa oli sen litterointi. Litterointi toimi samalla ensimmäisenä tutustumisena aineistoon. Litteroidessa saattaa huomata, että käsitys meneillään olevasta vuorovaikutuksesta tarkentuu jokaisella kuuntelukerralla (Hyvärinen et al. 2017, 374). Litterointi antaa tutkijalle myös kognitiivisen omistusoikeuden ja oivalluksia aineistosta (Saldaña 2011, 44). Tätä kautta tapahtunut aineistoon tarkka tutustuminen mahdollisti juuri kuvatun syvemmän ymmärryksen haastateltujen kertomista asioita. Sen aikana kävin aineiston läpi sekä kuunnellen, että kirjoittaen useaan kertaan. Litterointiprosessissa on myös tärkeä vaihe, jossa aineisto anonymisoidaan, eli siitä poistetaan kaikki tiedot haastatelluista henkilöistä (Hyvärinen et al. 2017, 375; Ruusuvuori 2010, 381).

Litteroinnin jälkeen aineistoon tutustuminen jatkui sen läpilukemisella. Usean läpiluvun jälkeen alkoi aineiston analysoiminen. Aineiston analyysi alkoi poimimalla litteroinneista haastattelukysymyksiin saatuja vastauksia. Analyysin tarkoitus on oppia tuore tapa katsella haastattelussa ilmenneitä asioita, ei rakentaa haastatellun subjektiivista kokemusta uudelleen. Se on prosessi, joka alkaa tutkijan hiljaisella tiedolla haastatteluaineistoa lukiessa. (Packer 2011, 119.)

Aineiston analyysissä tekstimassasta on kyettävä löytämään ja erottelemaan tutkimuksen kannalta olennaiset tiedot (Eskola & Suoranta 2008, 174). Koottuani vastaukset, aloin järjestelmään niitä aluksi teemoihin: *Mukavuusalue, itsensä johtamisen menetelmät, tavoitteet, palkkiot ja rangaistukset*.

Nopeasti huomasin, että edellisen kaltaiset teemat eivät yksinään toimineet jaottelevina tekijöinä. Ne kuuluivat selkeästi jonkin laajemman kategorian alle. Analyysin olisi voinut rakentaa suoraan haastatteluteemojen perusteella, mutta tässä on riski, että raportista tulisi vain aineistoa siteeraava mekaaninen kappale (Eskola & Suoranta 2008, 82). Havainto teemojen kuulumisesta osiksi laajempia kategorioita päätyi neljän pääkategorian, eli -tyypin rakentumiseen. Tyypittely muodostuu aineiston teemoittelun pohjalta (Eskola & Suoranta 2008, 181). Aineistosta teemoittelun kautta muodostuneet päätyypit ovat:

- Tiedostaminen
- Suunnitelmat ja tavoitteet
- Toteuttaminen
- Suhtautuminen

Tyypit eivät ole samat, kuin haastattelulomakkeen teemat, eivätkä niiden sisällöt kulje samassa järjestyksessä. Haastatteluista saatujen vastausten teemat ja aineisto on jaoteltu täysin uudelleen päätyyppien sisälle. Näin sain muodostettua loogisemmin analysoitavan, etenevän kokonaisuuden. Tyypittelemällä järjestetyn aineiston analyysi jatkui tämän jälkeen sisällönanalyysillä.

Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 95). Vaihtoehtona sisällönanalyysille olisi ollut haastateltujen kerronnan narratiivi, mutta sen tuottaminen olisi vaatinut olisi vaatinut syvempää teoreettista perehtymistä sen metodologiseen olemukseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107). Sisällönanalyysillä pystyin analysoimaan aihetta oman osaamiseni ja tutkimusmahdollisuuksieni rajoissa. Aineistolähtöinen analyysi on tarpeellista, kun tarvitaan perustietoa jonkin ilmiön olemuksesta (Eskola & Suoranta 2008, 19). Analyysin perusteena ei ollut teoriaan pohjautuvaa ennakko-oletusta.



Aineiston esittelyssä haastattelut on purettu ja järjestetty analyysissä käytetyn tyypittelyn mukaisesti. Jokainen haastattelu esitetään osana aihealueen kerrontaa siten, että analyysikappaleesta on pyritty rakentamaan etenevä ja ajallista vertailua tekevä kokonaisuus. Joissain tilanteissa yksittäiset aiheeseen liittyvät havainnot on nostettu erikseen kerrottuina esille, silloin kun tämä tuo lisäarvoa aiheeseen. Aineisto, sen analyysi ja siitä muodostuneet tyypit toimivat pohjana tutkimuksen johtopäätöksissä varsinaisesti esiteltävälle TSTS-mallille.

### 3.4 Tutkimuksen etiikka ja rajoitteet

Aineiston analyysillä pyritään tiivistämään aineisto kadottamatta sen sisältämää informaatiota (Eskola & Suoranta 2008, 137). Analyysissä on kuitenkin oltava varovainen, että se ei ole vain deskriptiivistä eli kuvailevaa. Pitäytyminen kuvailevalla tasolla ei ole vielä tulkintaa sanan vahvassa mielessä (Eskola & Suoranta 2008, 139). Aineiston kannalta on oleellista, että siitä pystyy tekemään mielekkäitä johtopäätöksiä eikä tutkija kuvaa vain aineistoa uudelleen johtopäätöskappaleessa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87). Tämän toteuttaminen mielekkäästi, ja tieteellisesti vaatii itseltäni tutkijana paljon, jotta analyysin pinnalliseksi jääminen ei olisi mahdollinen heikkous tutkimuksessa.

Vaikka aineistoa on riittävästi tutkimuksen toteuttamiseksi, on pakko huomioida rajoite, että jotkin analyysin osat perustuvat pieneen määrään havaintoja. Tulkinta on kattavaa, kun havaintoja ei perusteta vain yksittäisiin havaintoihin aineistosta (Eskola & Suoranta 2008, 215). Suuremmalla aineistolla tätä riskiä olisi ollut mahdollista pienentää. En silti usko, että suurempi aineisto kumoaisi mitään analyysissä tai johtopäätöksissä esitettäviä asioita. On mahdollista, että aineiston nopea saturaatio voi johtua käytetyistä haastatteluteemoista ja -kysymyksistä. Nämä teemat ja kysymykset olivat kuitenkin oleellisimmat tutkimusaiheen selvittämiseksi, ja niiden avulla muodostui riittävä tulos tutkimuksen toteuttamiseksi.

Laadullinen tutkimus ei välttämättä tarkoita laadukasta tutkimusta. Tutkijalla on vastuu siitä, että aineisto, sen analyysi ja raportointi ovat myös laadukkaita. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 111.) Jo edellä mainittu tutkijan subjektiivisuuden

myöntäminen on yksi kulmakivi tutkimuksen laadun ja luotettavuuden varmistamiselle. Luotettavuus ja sen arviointi ei koske vain aineiston analyysiä, vaan sen tulee koskea koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta 2008, 210.)

Tutkimusaihe itsessään on eettinen ja sen eettisyyttä puoltaa, että aiheella ei rikota kenenkään oikeuksia, eikä se ole puolueellinen tai yhtä näkökantaa perusteleva näkemys tutkimusaiheeseen. Tutkimuksessa käsitellään ja tutkitaan yksilöiden kokemuksia asiasta, joka jokaisen on mahdollista kokea. Tutkimuksessa pyritään tulkitsemaan ja rakentamaan yleistettäviä tulkintoja näiden kerättyjen kokemusten perusteella. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt kokivat tutkimuksen hyödylliseksi ja positiiviseksi asiaksi. Tutkimus on toteutettu omaan ennako-oletukseeni ja mielenkiintoni rakentuvan, aidon kiinnostuksen perusteella. Useita vuosia itse näitä asioita omalta kannalta pohtineena hyppäys tutkijan rooliin loi mahdollisuuden havainnoida asioita eri kannalta kuin ennen.

Puolueettomuus nousee esille myös siinä, pyrkiikö tutkija kuuntelemaan haastateltuja itsenään ja tulkitseeko tämä haastateltujen kertomuksia jonkin oman kehyksen läpi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119). Olen onnistunut jättämään omat käsitykseni sivuun aineistoa kerätessä ja sitä analysoidessa. Ainoastaan haastattelutilanteissa käydyn keskustelun aikana olen käyttänyt omaa mielipidettäni tai esitietämystäni haastateltavien kanssa asioista keskustellessa. En ole kuitenkaan pyrkinyt vaikuttamaan haastateltujen vastauksiin ennakkoon, vaan olen kommentoinut asioita haastateltujen ne ensin kerrottua. Analyysissä on käytetty vain haastateltujen kertomaa asiaa, ilman omia kommenttejani.

## 4. Kokemukset itsensä johtamisesta ja toiminnasta

Pyrin tässä kappaleessa esittämään yleistettävissä olevan kuvauksen haastateltujen kokemuksista itsensä johtamisesta. Aineiston ymmärtämisen kannalta on oleellista kerrata, että haastatelluilta kysyttiin ensin kokemuksia yrittäjyyden alkuvaiheista ja tämän jälkeen kerrattiin samat asiat nykypäivän osalta. Tällä tavalla saatiin mahdollistettua ajallinen vertailu, jossa haastateltava pystyi itse kertomaan kokemuksistaan ja omasta muutoksestaan. Edellisen kappaleen mukaisesti aineiston analyysin päätyypit, joiden mukaan kappale on jaoteltu ovat:

- Tiedostaminen
- Suunnitelmat ja tavoitteet
- Toiminta
- Suhtautuminen

Ensimmäisellä tyypillä käsittelen haastateltujen kokemuksia siitä, miten nämä ovat tiedostaneet itsensä johtamisen ja omaan toimintaan liittyvät reunaehdonsa. Haastatellut kertoivat myös, miten tiedostaminen on vaikuttanut heidän käsityksiinsä omista kyvyistään ja kuinka kokemus on muokannut heidän toimintaansa.

### 4.1 Tiedostaminen

Haastateltujen yrittäjyyskokemus vaihteli puolentoista ja viidentoista vuoden väliltä. Suurin osa haastatelluista oli toiminut yrittäjinä pidempään kuin 5 vuotta. Osa oli toiminut aluksi sivutoimisena, mutta sittemmin päätoimisena. Yrittäjyyskokemuksen pituus vaikutti selkeästi siihen, miten haastatellut näkivät toimintansa tilan ennen ja nyt. Alkuvaiheen itsensä johtamisen tiedostamisesta huolimatta kokemus on muodostanut jokaiselle haastatellulle selkeämmän kuvan siitä, mitä he osaavat ja millaisia itsensä johtamisen tarpeita heillä on.

Yksi oleellisimmista havainnoista aineistosta oli haastateltujen tiedostaminen itsensä johtamisen tarpeesta. Tarpeella tarkoitan tässä, ymmärsivätkö haastatellut, että heidän tulee yrittäjinä toimiessaan johtaa myös itseään firmansa

lisäksi. Valtaosa haastatelluista tiedosti tarpeen johtaa itseään yrittäjänä toiminnan alkuvaiheessa.

*"Joo kyl mä sen tiesin. Ja toisaalta mä olin ollu niiku esimiestehtävis sitte jo aika monta vuotta sitä ennen, jollon mä jouduin johtamaan niin muita ku itteäni. Se oli sitte aika... se oli loppujenlopuks aika helppo homma. Ittensä johtaminen mun mielestä niiku helpompaa ku muiden johtaminen. Aika paljon, et en mä niiku mulle se oli aika niiku selkee." -H6*

*"Kyl mä tiedostin sen. Mä luulen että moni ei niin sitä tiedosta lähtiessään yrittäjäks mut must tuntuu et se on lukenu johtamista, on ollu HR:ssä töissä ja on uupumuskokemus ni se niinkun tota edesauttaa siihen et tietää sen." -H2*

Aiempi kokemus muista töistä ennen yrittäjyyttä oli luonut haastatelluille ennakkoymmärryksen tai ainakin jonkinlaisen käsityksen itsensä johtamisen tarpeesta. Kokemuksesta huolimatta osalla haastatelluista ilmeni, että itsensä johtaminen oli kaikesta huolimatta joko erilaista kuin he olivat odottaneet, haasteellista tai sen eteen ei ole tehnyt tarpeeksi.

*"...Sillon oli jo tiedossa, että haluan kehittää itteeni mut en sillon vielä tienny niinku kuinka konkreettisia koulutuksia ne on." -H1*

*"Kyl mä tiedostin... että se on varmaan se yks joka on tota noin ni semmonen, joka on ollu puutteellista, vaikka sen on tiedostanukki." -H5*

Yksi haastatelluista puolestaan koki, ettei ollut tiedostanut tarvetta johtaa itseään vaan suoritti vain tarvittuja toimintoja yritystoiminnan alkuvaiheessa. Tarvitut toiminnot sisälsivät sekä omia, että ulkoisia vaatimuksia mutta ne eivät varsinaisesti koonneet tiedostettua itsensä johtamisen käsitystä yksilölle.

*"En mä tommosta ajatellu, tietosesti ainakaan. Lähinnä sitä vaa teki ne asiat, mitkä piti tehdä. Just kirjanpidon, vei kirjanpitäjälle, laitto materiaalit kasaan, teki tilaukset ja tämmöset niiku ajoissa et oli myydä se tuote mukaan asiakkaalle." -H4*

Alkuvaiheen tiedostamisesta tai sen puutteesta huolimatta jokaiselle haastatellulle oli kehittynyt käsitys tarpeesta tänä päivänä. Tämä käsitys oli tullut osalle tiedostetusti, tarkoituksellisen päättelyn tuloksena. Toisilla käsitys itsensä johtamisen tarpeesta oli tiedostamatonta, eli he olivat oppineet toteuttamaan erinäisiä asioita ja suunnittelemaan toimintaansa kokemuksen myötä. He eivät silti olleet käsitteellistäneet tätä nimenomaan itsensä johtamiseksi. Pelkkä tiedostaminen ilman toteuttamista ei myöskään ole luettavissa itsensä johtamiseksi.

Itsensä johtamisen yhtenä osana on myös tunnistaa sen tarpeen lisäksi se, mitä haluaa tehdä, ja pyrkiä ohjaamaan toimintaansa sille alueelle, missä on hyvä ja minkä kokee osaavansa. Osa haastatelluista oli kokeillut toimintansa alkuvaiheessa useampia toimia, mutta karsinut niistä osan pois ajan myötä.

*"Niin ni mä tykkäsin siitä verkkokauppahommasta kyllä, mut siitä asennuspalveluhommasta en tykänny nii hirveesti kyllä sitte. Sit puhelimesta puhuminen mua ärsytti kyl hitosti sillo." -H3*

Vastaavanlaisia tunnistettavia epäasukavuusalueita tai asioita, joissa haastatellut eivät kokeneet olevansa hyviä esiintyi kaikissa haastattelussa. Osalla haastatelluista oli oman osaamisalueen puutoksista huolimatta myös kokemus, etteivät he olleet kehittäneet itseään heikoilla alueillaan mitenkään. Eräs yrittäjä koki, ettei hänen tarvitse edes toimia epäasukavuusalueella, jos ei niin itse halua. Yrittäjät kykenivät tai kykenevät yhä suoriutumaan toiminnastaan, vaikka he eivät tietoisesti kehittäisi itseään heikommilla osa-alueillaan.

Kolmasosa haastatelluista oli heti yritystä perustaessaan tiennyt mikä heidän oma vahvuusalueensa on ja mitä he haluavat alkaa toiminnassaan toteuttamaan. Nämä yrittäjät kokivat välittömästi olevansa oikealla alalla, kokivat tekemisensä mielekkääksi ja olivat toiminnan kaventamisen sijaan lähteneet ajan myötä kasvattamaan sitä laajemmaksi alkuvaiheen toiminnan vakiintumisen jälkeen.

Kokemus oli tuonut yrittäjille paremman käsityksen omasta jaksamisestaan. Alkuvaiheessa yrittäjät olivat kokeneet hukuvansa töihin, tekevänsä liian pitkiä

päiviä, eivätkä he välttämättä osanneet huolehtia omasta jaksamisestaan tarpeeksi. Jaksamisen painottaminen ja tiedostus oman tekemisen rajoitteista oli korostunut jokaiselle entisestään tähän päivään mennessä. Osa yrittäjistä parantaa jaksamistaan nykyään ylimääräisillä vapaapäivillä tai esimerkiksi päiväunilla työpäivän aikana, jos aikataulut sen sallivat.

Vastaavasti yrittäjien käsitykset heidän omista kyvyistään johtaa itseään ja toimia yrittäjinä olivat kehittyneet toiminnan mukana. He uskovat olevansa tänä päivänä parempia yrittäjiä kuin ennen. Tämä korreloi myös yksilöiden itsensä johtamisen kanssa, sillä positiivinen kehitys oli heijastunut heidän omaan toimintaansa. Tätä kehitystä on tapahtunut siitä huolimatta, vaikka yksilöt eivät aina ole tulkinneet kehittyneensä itsensä johtajina ainakaan tarkoituksellisesti.

*"jotain mun täytyy olla hyvä, koska mä oon kumminkin nyt jo jokusen vuoden niinku onnistunut toimimaan niissä tehtävissä, mitä mä teen. Niin silloin täytyy olla se, että mun pitää myös arvostaa sitä mun omaa osaamistani. Ja tietyllä tapaa se heijastuu sitten siihen mun tekemiseen. ... Pidän että on niinkun parempi tai niiku olen kehittyny tässä 10 vuoden aikana." -H1*

*"No, sanotaan näin et en mä oo sillai hirveesti miettiny sitä itsensä johtamista ja sillälailla niiku käytännön itsensä johtaminen ei oo kyl kehittyny varmaa juur mihkää. ... Mut se itsevarmuus, se on kehittyny paljon ja se tekee myös hyvin paljon siihen itsensä johtamiseen ja sitä kautta mä koen olevani paljon parempi yrittäjä nykyään." -H3*

Yhtä lailla kokemus on parantanut käsityksen lisäksi myös yksilöiden toimintaa. Toiminta on joko tehostunut tai muuttunut selkeämmäksi kuin ennen. Samaan aikaan yrittäjät saattoivat kuitenkin kokea, että toiminta olisi monimutkaisempaa kuin ennen, yksinkertaisemmilta tuntuvista suoritteista huolimatta. Tästä on havaittavissa, että toiminta on tarkoituksellisen kehityksen määrystä tai puutteesta huolimatta kehittynyt kertyneen kokemuksen mukana. Huomionarvoista on myös, että yrittäjien usko itseensä on kehittynyt kokemuksen kautta ajan kuluessa.

## 4.2 Suunnitelmat ja tavoitteet

Toisella teemalla pyrin jatkamaan edellisen teeman näkemyksiä ja tuomaan esille, miten haastatellut ovat suunnitelleet toimintaansa alussa. Tästä edetään siihen, miten he suunnittelevat toimintaansa nykyään. Tavoitteet ovat tässä kappaleessa mukana, sillä suunnitelmia luodaan yleisesti tavoitteiden saavuttamiseksi. Suunnitelmat sisältävät tässä kappaleessa niin yksilön omat kuin yrityksen toimintaan liittyvät asiat.

Tavoitteiden ja suunnitelmien analyysi on tässäkin osiossa jaettu kahteen ajanjaksoon, entisaikaan ja nykyaikaan. Tavoitteiden osalta haastatelluilla oli toiminnan alussa ollut erilaisia vaatimuksia. Osa haastatelluista oli saanut niin sanottuja ulkoisia vaatimuksia, muun muassa starttirahavaatimusten tai tutoroinnista saatujen liiketoimintasuunnitelmapohjien kautta. Nämä ulkoiset vaatimukset antoivat kehikon, jolla osa yrittäjistä oli määritellyt itselleen ja toiminnalleen tavoitteita. Osa oli puolestaan ottanut ulkoiset vaatimukset suorina tavoitteina yrittämisen alkuvaiheessa. Näitä suunnitelmia haastatellut olivat lähteneet toiminnassaan toteuttamaan ja ne määrittivät alun tekemistä. Silti yksi haastateltu koki, että vaikka hän oli rahoittajien vaatimuksesta tehnyt liiketoimintasuunnitelman, ei se koskaan kuitenkaan toteutunut. Suunnitelmat olivat kaikesta huolimatta rakentuneet jatkuvasti uudelleen liiketoiminnan kehittyessä.

*"Mä oon oikeestaan lähteny ensin tekemään ja sitte miettimään, mitäs tuli tehtyä." -H5*

Ilman ulkoisia vaatimuksia alussa olleiden yrittäjien tavoitteet olivat huomattavasti yksinkertaisempia: selvittää alun toiminnasta taloudellisesti, kokeilla onko toiminta heille mielekästä tai tarjota asiakkaalle paras mahdollinen työnlaatu. Nämä tavoitteet eivät välttämättä sisältäneet tämän tarkempia suunnitelmia, mutta olivat yrittäjille silti selkeitä ainakin lyhyellä aikatahtimella:

*"Sillain et lähettiin vähä niiku vaan yrittään et kävi miten kävi mut kokeillaan nyt tää juttu et jos tästä sit tulis jotain. Et se oli aikalailta se asenne siinä." -H3*

*"Mulla itelle niinku tehdä sata plus niinkun työni. Eli antaa mahdollisimman hyvän palvelun asiakkaalle. Se oli se lähtökohta niiku aina." -H4*

Oli haastatelluilla ollut edellisen mukaisesti ulkoisia suunnitelmia tai ei, vaikuttivat ne maksimissaan vain tapaan toteuttaa itseä ja luoda toimintaa. Suunnitelmista huolimatta vähintään osa toiminnasta oli jokaisella rakentunut uudelleen toiminnan mukana. Yrittäjät olivat kokemuksen ja tekemisen myötä mukautuneet uusiin asioihin ja liiketoimintaympäristöön. Suunnitelmat saattoivat auttaa yrittäjiä mukautumisessa tai ne saattoivat selkeyttää epäselviä vaiheita yrittäjyyden alussa. Tästä huolimatta jokainen toimintaansa suunnitellut tai ei suunnitellut oli kokenut toimintaympäristön pakottamia, yllättäviäkin muutoksia.

Lisäksi haastatelluilla esiintyi tavoitteita ja suunnitelmia yrittäjyyden vapaudesta. Nämä tavoitteet ilmenivät toiveiden muodossa. Vapauden toisena puolena oleva riski saattoi tästä huolimatta tulla osalle yllätyksenä. Tämä aiheutti pakollista mietintää, että joutuvatko he tekemään jotain sivutoimeksiantoja selvittääkseen alkuvaiheen taloudellisten haasteiden yli. Näillä yrittäjillä tilanne kuitenkin vakiintui lopulta, ja he pääsivät takaisin toteuttamaan suunnitelmiaan. Oliko alussa ollut käsitys tai toive yrittäjyyden vapaudesta kuitenkin liian optimistinen? Ilman ennakkotietoa tai kokemusta siitä voi olla, että yrittäjät ovat kuvitelleet yrittäjällisen vapauden olevan erilainen, kuin mitä totuus toi heille lopulta ilmi.

Nykypäivään verrattuna haastateltujen tavoitteet olivat selkeästi muuttuneet. Osalla vanhat tavoitteet olivat tarkentuneet ja niiden eteen kykenee siten toimimaan tehokkaammin tänä päivänä. Osalla tavoitteet olivat puolestaan selkeästi muuttuneet entisestä. Suunnitteleminen on nykyään mahdollista pidemmälle ajanjaksolle taloudellisten resurssien ollessa suuremmat ja oman ajan hallitseminen oli noussut usealla haastatellulla tärkeäksi osaksi omaa toimintaa ja sen suunnittelua.

*"Ehkä hallita sitä aikaa ... ja oon mä vähä tehnykki niin, että mä oon raivannu kalenterista jotai niiku päivii et töissäni nyt sit oon raivannu kalenterii et pääsen helpommalla niin sanotusti." -H4*



Oman ajankäytön hallintaan liittyvät tavoitteet olivat enemmän vapaa-ajan lisäksi myös oman tekemisen kohdentamisen kannalla. Osa haastatelluista halusi tehdä mielekkäämpiä, kehittävämpiä tai haastavampia tehtäviä, jättäen manuaalisen työn henkilöstölleen. Tässä itsensä johtaminen ilmeni jaksamisena ja oman työn sisällön kehittämisenä.

*"Että mä itse pystyn sitte keskittymää enemmän siihe johtamiseen ja yrityksen eteenpäin vientii. Et sitte se varsinainen työ tehtäs työntekijöiden puolesta. ... Ja toisaalta pitäs sitte niiden työntekijöiden tehdä sitä tulosta sillä tavalla, et että se kattas osan munki palkasta. Mä pystyisin sit helpottamaan omaa työtaakkaa sen kautta." - H5*

Eräs haastateltu ei ollut suunnitellut toimintaansa kovin selkeästi alkuvaiheessa, mutta ei vielä tänäkään päivänä. Henkilö täsmensi, että hän saattoi tehdä suunnitelmia, mutta ei ainakaan omasta mielestään järjestelmällisesti. Suunnitteluprosessi oli hänen kohdallaan vain erilainen, pohdiskeleva prosessi.

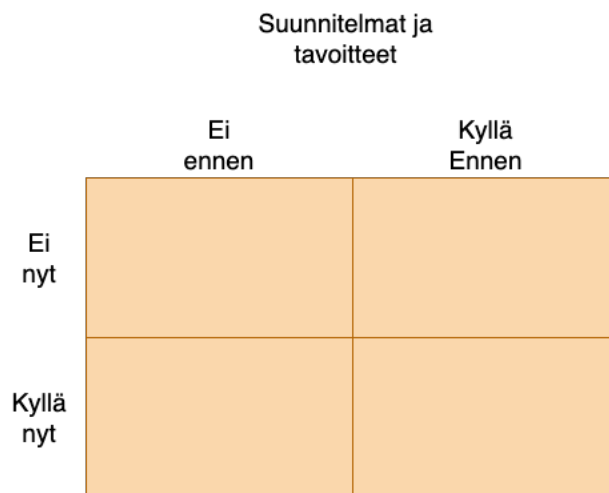
*"Ja sitte toinen toimintapa on varmaa tälläne yleinen niiku suunnitelmattomuus ... Joo tai tavallaan seki on ehkä sitte taas voiko ihan nii sanoo, koska kyl mä joka päivä varmaa kolme tuntia mietin strategisia asioita. Et sillain ei voi sanoo et oisin täysin suunnitelmaton. Mut mä en vaa tee sellasii hirveen järjestelmällisii suunnitelmia. Et mä en oo mikää projektinjohtaja jolla on joku Excel." -H3*

Alun suunnitteluista tai suunnittelelemattomuudesta huolimatta käy ilmi, että tähän päivään mennessä jokaisen haastatellun toiminta on muuttunut, täsmentynyt tai kohdentunut. Suunnitteleminen on auttanut yrittäjiä saavuttamaan vakaamman tilanteen nopeammin, mutta toiselta kannalta yksilön asenne ja tapa toimia ovat korvanneet pidemmän ajan suunnitelmien puutosta.

Suunnitelmat ja niiden toteutuminen vaikuttaa oleellisesti myös toiminnan mielekkyyteen. Yrittäjänä toimimisen suurimpia vapauksia on mahdollisuus päättää omista asioistaan. Kuten yllä jo huomattiin, olivat yrittäjät karsineet ei-mielekkäitä osia toiminnastaan ja korostaneet puolestaan niitä, mitkä he kokivat mielekkäiksi. Mielekkyys ylläpitää omalta osaltaan kiinnostusta tekemistä

kohtaan ja kaikki haastatellut yrittäjät ovat kokeneet toimintansa mielekkääksi. Osalla mielekkyys oli toiminnan vakiintumisen ja kokemuksen myötä jopa kasvanut, kun heille oli selvinnyt mieleisimmät tavat tehdä työtä ja mieleisimmät osat, mihin toimintaa oli ajan kanssa kohdistettu.

Haastateltujen kertoman perusteella voi muodostaa alla olevan kuvion 3 nelikentän, jolla voidaan havainnoida yksilöiden suunnitelmia ja tavoitteita. Kenttää voidaan tulkita kahdella tavalla: joko se kertoo vain lähtötilanteen ja tämän hetken välisen eron. Tai se voi toimia lähes Bostonin matriisin (Boston Consulting Group 1968) tyyllisenä nelikenttänä, jossa yksilö suoriutuu parhaiten ollessaan kaavion oikeassa alakulmassa. Tällöin yrittäjä on määritellyt itselleen tavoitteet alusta alkaen, muuttanut niitä toiminnan mukana, sekä luonut suunnitelmat näiden tavoitteiden saavuttamiselle alussa ja tänä päivänä.



Kuvio 3: Suunnitelmien ja tavoitteiden nelikenttämalli.

Malli toimii myös osana johtopäätöksissä esiteltävää TSTS-mallia, ja sitä kannattaa joka tapauksessa hyödyntää jokaisella mallin kierroksella, verraten sen kierroksen lähtötilannetta ja arviointiajankohdan tilaa. Niin kauan kuin näillä on eroa, on suositeltavaa tehdä muutoksia toimintaan.

### 4.3 Toiminta

Kolmannessa teemassa tarkastellaan haastateltujen itsensä johtamisen menetelmiä ja tekemisen alueita, jotka ovat muodostuneet edellisten teemojen pohjalta. Tiedostaminen ja suunnitteleminen konkretisoituvat vasta tekemisessä. Tekeminen ja toiminta on siis oleellinen, jos ei jopa oleellisin osa itsensä johtamista.

Haastatellut osasivat kertoa omasta tekemisestään selvästi eniten ja tämä osa-alue oli heille helpoin osa haastatteluissa. Tekeminen ja toiminta on itsensä johtamisen konkretisoitumista. Koska jokainen yrittäjä toimii jotenkin, voi toiminnan analysoiminen tuoda ihmiselle ymmärryksen joko suunnitellun itsensä johtamisen toteutumisesta tai suunnittelemattomasti tapahtuneesta itsensä johtamisesta. Haastateltujen kertoman mukaan oli tapauksia, joissa itsensä johtamista tai sen menetelmiä ei oltu aluksi käytetty toiminnan sivutoimisuuden vuoksi. Niitä oli alettu käyttää vasta kun toiminta oli muuttunut totisemmaksi täysipäiväiseksi toiminnaksi.

Itsensä johtamisen menetelmät olivat osalle tuttuja, mutta osa ei osannut kuvata ovatko he käyttäneet minkäänlaisia itsensä johtamisen menetelmiä toimintansa alkuvaiheessa.

*"...en osaa tietoisesti sanoa, että olisinko... että olisin käyttänyt mitään itsensä johtamisen menetelmiä." -H1*

Usealla haastatellulla oli ollut useita toimintamalleja, jotka olivat hioutuneet ja jääneet käyttöön. Nämä toimintamallit saattoivat olla kevyitä itsensä johtamisen menetelmiä, vaikka haastatellut eivät olisi asiaa niin käsittäneet toimiessaan. Keskeisin haastateltujen käyttämä itsensä johtamisen menetelmä oli listat. Listat nousivat esiin jokaisella haastatellulla ja he olivat käyttäneet niitä joko alusta asti tai alkaneet käyttämään niitä ajan myötä. Listojen avulla on mahdollista merkitä ylös suoritettavia asioita ja toteuttaa niitä ilman että osa unohtuu tai jää niin helposti tekemättä. Listat mahdollistavat muistin ulkoistamisen, jolloin resursseja ei tarvitse käyttää asioiden hallintaan yhtä paljoa. Listojen suosio perustuu osin myös niiden yksinkertaisuuteen. Kuten mainittu, osa haastatelluista ei tiedostanut

käyttäneensä itsensä johtamisen menetelmiä, vaikka oli käyttänyt ja käytti yhä listoja toimiessaan. Listojen lisäksi oman ajan hallinta korostui yhtenä tärkeimmistä itsensä johtamisen menetelmistä usealla haastatellulla heidän toiminnassaan.

Oman ajan hallinta ja huomion kiinnittäminen siihen on ollut yksi suurimmista toiminnallisista muutoksista haastatelluilla. Ennen haastatellut olivat kokeneet joutuvansa tekemään mitä tahansa suoritteita tuli tehtäväksi ja päivät venyivät pitkiksi. Oman ajan hallinta oli korostunut haastatelluilla kokemuksen mukana. Nykyään haastatellut pyrkivät entistä enemmän painottamaan järkeviä työaikoja, tekemisen jaksottamista ja antoivat enemmän arvoa vapaa-ajalle kuin ennen. Tämä oli mahdollista muun muassa kalenterin ja töiden ennalta suunnittelun avulla. Oman ajan hallinta toistui lähes sanasta sanaan samana jokaisessa haastattelussa, kun käsiteltiin nykypäivän itsensä johtamista.

*"Siis ajan hallinta oli varmaa sellanen niiku isoin, isoin juttu mihin tota. Et tavallaa sillo yrittämisen alussa niin tota teki tosi paljon ja teki hirveesti niiku pitkiä päiviä, pitkiä tunteja. Mut sillon niinku oppi sen et kyllä se aikaki vaan on rajalline kaikilla." -H6*

*"Kalenterointi on yks millä sitä aikaa hallitsee ... On niiku tahtoo innostua kaikesta, et aika ei vaan riitä kaikkeen" -H5*

Kuten suunnittelemiskappaleessakin jo kävi ilmi, halusivat haastatellut käyttää omaa aikaansa järkevämmin. He halusivat optimoida toimintaansa enemmän ja tehdä heille itselleen mielekkäitä toimia. Ajan hallitseminen on myös yksi keino tasapainottaa hektistä työn tekemistä. Alkuvaiheen kaiken tekeminen, paineen ja kiireen alla toimiminen sekä toiminnan epäselvyys voivat korjaantua vasta, kun yksilö alkaa hallitsemaan ja suunnittelemaan omaa ajankäyttöään.

Lisäksi haastatellut kokivat, että vaikka he eivät kehittäisi jokaista asiaa tietoisesti, niin toimintatavat kehittyvät joka tapauksessa itseksensä toiminnan ohella kertyvän kokemuksen myötä.

*"Niin sitten kun ne on oppinut ne asiat. Niist on tullu rutiinia. Kyllä. Että vaikka jonkun ihan laskun lähettäminen alkuun asiakkaalle niin. Niin meni pitkään kun sitten moneen kertaan tarkisti että oonko mä laittanut nyt oikein kaikki ja onko Tää näyttää nyt oikeelta, mutta voikstää nyt olla oikein olla näin helppoa." -H2*

Osa haastatelluista painotti myös ajan yleisen hallinnan lisäksi vapaa-aikaa, fyysistä jaksamista, kehokuuntelua ja kävi terapiassa purkamassa ajatuksiaan itsestään ja omasta toiminnastaan. Terapia nähtiin haastateltujen mukaan hyvänä itsensä johtamisen välineenä ja jopa niin sanottuna ulkoisena esimiehenä omalle toiminnalle. Henkisen stressin ja paineen purkaminen, sen rajaaminen tai vähintään sen hallintaan pyrkiminen tuovat yrittäjille jaksamista. Tämä voidaan nähdä taustalla toteutuvana itsensä johtamisena, joka ylläpitää muita toimintoja. Jos tämä osa-alue pettää, voi se tuottaa laajoja haittavaikutuksia kaikkeen toimintaan. Henkisenä kannustimena ja ohjaimena toimi myös itsensä motivoiminen niin rutiininomaisiin kuin haastavampiin töihin.

*"Joo mä olin vaa sillälaila et kuule H3 tää nyt tehää tai ei. Tää nyt tehää. Mul on ollu semmone asenne et nyt tehää mitä pitää ja niiku sama et mitä mieltii nyt muut et tehää vaa ku pitää tehdä." -H3*

Itsensä motivoiminen ja usko omaan tekemiseen tuo ihmiselle voimavaroja toimia. Tämä tsemppaava asenne tuo toimiessaan yksilölle ennakko-oletuksen siitä, mihin hän kykenee ja miten hän voi suoriutua käsillä olevasta tehtävästä. Yrittäjällä, jonka toimia useat eivät joko ymmärrä tai voi tietää, itsensä kannustaminen korostuu entisestään. Tämä kasvattaa osaltaan myös yrittäjän itsetuntoa.

Loppujen lopuksi itsensä johtaminen on kuitenkin joukko yksilön omia toimintoja. Aiempi kokemus auttoi itsensä johtamisessa. Aiemmin projektipäällikkönä toiminut haastateltu koki yrityksen perustamisen olevan vain yksi projekti muiden joukossa. Suunnittelemalla projektin hyvin ja hallitsemalla siihen vaaditut resurssit se oli helppo toteuttaa. Haastateltu koki tämän tavan itselleen tehokkaaksi ja luonnolliseksi toimia. Kokemuksen myötä asiat eivät välttämättä

tuntuneet uusilta, vaikka niitä suoritettiin eri tilanteissa ja toimintaympäristössä kuin aiemmin.

Nykypäivään verratessa ja itsensä johtamista reflektoidessa haastatellut kokivat toiminnan muuttuneen kokemuksen myötä rauhallisemmaksi ja varmemmaksi. Listojen lisäksi on syntynyt erilaisia menetelmiä, kuten ulkoisia neuvonantajia, sähköisiä järjestelmiä sekä oman osaamisen ja omien toimintamallien parempi tunnistaminen. Kieltäytyminen epämurkavista, oman osaamisalueen ulkopuolella olevista tai liian kiireisistä projekteista oli myös yksi toiminnan mukana haastatelluille kehittynyt uusi tapa. Tämän mahdollistaa osaltaan liiketoiminnan kehittyminen ja taloudellisen selviytymisen paineen väheneminen.

*"Tunnistaa paremmin sitä et osaa vaikka sanoa ei, tai kehtaa hinnotella oman työn ja palvelun tarpeeks korkeelle." -H2*

*"...mä pystyn keskittymään enemmän ja enemmän niihin asioihin, mistä mä niiku nautin. Ja jättäny pois, kieltäytynyt tehtävistä ja toimeksannoista, mitkä on niiku siellä epämurkavuusalueella." -H6*

Haastatellut pyrkivät myös kouluttautumaan ja oppimaan uutta. Osalle lisäkouluttautuminen on ammatillisen taidon parantamista ja osalle se on henkistä hyvinvointia ja motivaatiota tuova tekijä. Tästä huolimatta haastatellut kokivat, että lisäkouluttautumiselle oli sisäisestä motivaatiosta huolimatta oltava jokin toimintaa edistävä tarkoitus. Kehittämällä itseään yksilöt pitävät osaamisensa ajan tasalla, virkistävät ja ylläpitävät kiinnostustaan omaa toimintaansa kohtaan.

Verkostot nousivat esille yhtenä itsensä johtamisen menetelmänä. Verkostojen hyöty tuli haastatelluilla esiin siinä, kun yksilö tunnisti oman osaamisensa rajat. Tällöin hän on ymmärtänyt mitkä asiat kannattaa ulkoistaa ja mitä hänen kannattaa suorittaa itse. Verkostot mahdollistavat yksilön oman toiminnan optimoinnin. Ne myös mahdollistavat sen, ettei yrittäjän tarvitse itse osata

kaikkea, vaan hän voi ulkoistaa asioita ja keskittyä tehokkaammin omaan osaamisalueeseensa tai mielekkäämpiin työtehtäviin.

*"Mut toki niiku nykysin on ehkä vielä enemmän tulee hyödynnettyä verkostoja, et on tajunnu et kaikkee ite tarvii ite osatakkaa." -H5*

Toiminnan optimoimisen myötä haastatelluilla oli tapahtunut muutos prioriteettien muuttumisessa nopeatempoisemmiksi. Toiminnot ja keinot tähtäävät enemmän lyhyemmän aikavälin toimintaan ja päivittäiseen kehittymiseen kuin ennen. Tämä vaihtelee henkilöittäin, mutta oli silti usealla haastatellulla havaittavissa. Tämä voi johtua siitä, että nopeatempoinen toiminta tuntuu konkreettisemmalta.

Tähän päivään mennessä itsensä johtaminen ja kokemus ovat johtaneet toimintatapojen muutokseen ja uusien toimintatapojen kehittämiseen. Tämä kehitys on sekä itsensä johtamisen tulosta että yksi sen keino. Haastatellut kehittivät tapoja, jotka paransivat toiminnan tehokkuutta ja joilla nämä kokivat pitkässä mittakaavassa positiivisia vaikutuksia. Osa näistä kehityksistä on ollut tarkoituksellisia, tiedostetusti opittuja asioita ja osa toimintatapojen muutoksista on kehittynyt toiminnan mukanaan tuoman kokemuksen kautta.

#### 4.4 Suhtautuminen

Neljännessä osassa havainnoidaan haastateltujen kokemuksia ja reaktioita päivittäisiin asioihin, yksittäisiin suurempiin asioihin, onnistumiseen, epäonnistumiseen ja siihen, miten he ovat nämä asiat kokeneet. Kaikki tämä voidaan nähdä suhtautumisena itsensä johtamiseen. Se selittää yksilölle siitä itsensä johtamisen hyötyjä ja edesauttaa sen käyttöä toiminnassa. Toiminnan tasaantumisen ja kokemuksen tuomasta varmuudesta huolimatta yrittäjyyteen ja omaan toimintaan liittyy aina epävarmuutta. Sen poissulkeminen on käytännössä mahdotonta yrittäjyydessä. Tämä epävarmuus on kuitenkin muuttunut tai hävennyt jo edellisen kappaleen perusteella.

Alussa yrittäjät kokivat ahdistusta ja epävarmuutta hiljaisista ajoista. Toiminnan hiljaisuus ja asiakkaiden puute toi stressiä ja pakotti haastateltuja jopa harkitsemaan toisten töiden tekemistä yrittäjyystoiminnan rinnalla taloudellisen toimeentulon varmistamiseksi. Epävarmuuteen vaikuttaa niin yrittäjän oma toiminta kuin ympäristö, jossa toimitaan. Koronakriisin aikana yrittäjäksi lähtenyt henkilö koki, jos yritystoiminta epäonnistuisi, niin se ei haittaisi koska hän oli vain lähtenyt kokeilemaan toimintaa. Lisäksi mahdollisen epäonnistumisen pystyi laittamaan koronan syyksi. Korona antoi ikään kuin tekosyy, jonka taakse piiloutua, jos oli hiljaisempi kausi liiketoiminnassa.

Taloudellisen epävarmuuden lisäksi yrittäjät kokivat epävarmuutta omasta osaamisestaan, kyvystä ylläpitää yritystä ja hoitaa asiakassuhteita. Hankalat asiakkaat stressasivat yrittäjiä, mutta he eivät silti pelänneet niitä. Siitä huolimatta haastateltujen mielessä saattoi olla ajatus siitä, että virheestä tai epäonnistumisesta seuraa jokin ulkoinen rangaistus. Tämä pelko oli toimintaa ohjaava, mutta myös sitä rajoittava tekijä. Samanaikaisesti tuon kaltainen pelko voi aiheuttaa toimintaan painetta toimia oikein, mutta tuo myös epävarmuutta pelon muodossa.

Epävarmuuteen vaikutti aikanaan myös ulkoisten tukitoimien niukkuus. Tämä aiheutti yhden haastatellun mukaan pakon pärjätä, koska muuten olisi ollut täysin tyhjän päällä. Tämä aiheutti paljon stressiä. Joko töitä oli liian vähän ja yllä oli pelko pärjäämisestä, tai töitä oli liikaa ja huoli omasta jaksamisesta nousi esiin noina hetkinä.

*"Tämä niiku alkuvaiheessa tuntu et se oli aina et oltii jommassakummassa päässä. Joko stressasit sitä et oli nii valtavasti töitä et stressas sitä et selviääkö työmäärästä. Sitte taas ku oli hiljane hetki, sitte oli kauhea paniikki et et tota jos ei nyt oo niiku töitä ni mites tässä sit niiku käy." -H6*

Tänä päivänä tukitoimet ovat yhteiskunnassamme onneksi erilaiset. Yrittäjiä avustetaan enemmän ja näillä on mahdollisuus hakea starttirahaa toiminnassaan. Starttirahan saaneet yrittäjät kokivat sen helpottaneen alun epävarmuutta ja lähes mahdollistaneen yrittäjäksi lähtemisen.



Yrittäjät ovat kokemuksen myötä oppineet omat vahvuutensa, ja he tiedostavat paremmin mitä heidän kannattaa tehdä, mitä he osaavat ja mitä heidän kannattaa jättää väliin. Tämä on tuonut yrittäjille paljon itsevarmuutta ja haastateltujen omien kertomusten mukaan vähentänyt merkittävästi koettua epävarmuutta. Osa haastatelluista kokee silti stressaantuvansa enemmän tai helpommin kuin ennen, vaikka tietää mitä epävarmoissa tilanteissa tulee nykyään tehdä. Huoli epämurkavista tilanteista tai vaikeista tehtävistä voi osaamisesta huolimatta olla korostunut. Tämä voi olla kasvanutta velvollisuudentuntoa, pelkoa toiminnan tilasta tai iän ja kokemuksen mukanaan tuomaa luonteen muutosta yksilöllä.

Epävarmuus on omalta osaltaan muuttunut toiminnan alusta. Osalle haastatelluista epävarmuuden voittaminen on muuttunut epävarmuudeksi pärjätä. Yrittäjällä voi olla tarve olla odotusten arvoinen ja pitää firma pystyssä. Korona ei toimi enää tekosyynä, jos yrittäjä ei pärjää, kun sen aikana on kasvattanut toiminnan nykyiseen pisteeseen. Eräs haastateltu pelkää myös kiireisen kauden jälkeen hämmöttävää hiljaisempaa kautta jo ennalta, vaikka tiedostaa sen tulevan. Tämä sama yrittäjä on toiminut yrittäjänä vähemmän aikaa, eikä hänellä ilmeisimmin ole kokemukseen perustuvaa varmuutta hiljaisista kausista tai toiminnan suhdannevaihteluista.

Kokemus on tuonut jokaiselle haastatellulle mielenrauhaa. Pidempään yrittäjinä toimineet haastatellut suhtautuivat eri tavalla hiljaisiin kausiin, tietäen niiden nykyään kuuluvan osaksi toimintaa. Hiljaiset kaudet koettiin jopa mahdollisuuksiksi pitää hieman enemmän vapaa-aikaa toiminnan ohella.

*"Ei ole enää silleensä, että kun alkuvaiheessa oikeasti soitti, soitti ajanvarauspuhelimeen, et toimiiks se ku se ei soi." -H1*

Suurella osalla haastatelluista epävarmuus on yleisesti vähentynyt alkuvaiheeseen verrattuna. Kokemus on opettanut, miten eri tilanteista suoriudutaan ja haastatellut ovat kokeneet toiminnan ja toimintaympäristön muutokset kokemusta lisäävinä tekijöinä. Haastatellut tunnistavat omat

osaamisalueensa ja pyrkivät pienentämään kohdattua epävarmuutta suunnittelun ja oman toiminnan kohdentamisen kautta. Epävarmuus ei kuitenkaan ole täysin hävinnyt, vaan se on osaltaan muotoutunut erilaiseksi. Ennen epävarmat asiat saattavat olla nyt rutiininomaisia ja niiden tilalle on syntynyt uusia haasteita, jotka haastatellut kokevat epävarmuutta aiheuttaviksi tekijöiksi.

Haastatellut henkilöt oli mahdollista jakaa kahteen, tai kolmeen kategoriaan. Optimisteihin ja pessimisteihin. Joukossa oli myös yksi, joka piti itseään realistina. Tästä juontuu ajatus kolmannesta kategoriasta. Valtaosa haastatelluista uskoi pärjäävänsä ja koki optimismia toimintaansa kohtaan. Nämä haastatellut kokivat, että vaikka jokin asia epäonnistuisi niin asiat korjaantuvat ja paranevat lopulta. Haastatellut uskoivat, että tämä positiivinen ennakoasenne vaikutti myös siihen, miten he lähtevät hoitamaan suoritettavia asioita. Yksi haastateltu luokitteli itsensä pessimistiksi, joka kuvasi itseään ulospäin positiivisen oloiseksi. Hän uskoi silti, että kaikki voi mennä myös pieleen. Hän ei silti kokenut, että pessimismi olisi kuitenkaan vaikuttanut siihen, miten hän suoriutuu tehtävistä töistä. Realistiksi itseään kutsunut henkilö oli sitä mieltä, ettei hänellä ollut positiivisia tai negatiivisia odotuksia mihinkään ja että hänen oma toimintansa oli todella tasaista. Yksilön asenne voi kuitenkin vaikuttaa aiemmassa kappaleessa koettuun epävarmuuteen tai stressiin.

Alkuaikoina haastatellut kokivat sekä onnistumisen että epäonnistumisen tunteet suurina ja voimakkaina. Pieniäkin onnistumisia saattoi juhlia useamman päivän ja ne saattoivat kantaa pitkälle motivoivana voimana työssä. Yhtä lailla epäonnistumiset toivat suuren alas vetävän voiman usealle alkuaikoina. Alun onnistumisten kertaaminen vaati haastatelluilta selvästi hetken mietinnän ja osa harkitsi jopa, olivatko he kokeneet lainkaan onnistumisia toiminnan alkuvaiheessa. Epäonnistumiset haastatellut muistivat huomattavasti helpommin. Osa haastatelluista koki etteivät halunneet miettiä alun epäonnistumisia lainkaan.

Nykypäivään verrattuna tunteet olivat jokaisella laantuneet. Sekä onnistumisen, että epäonnistumisen tunteet olivat molemmat huomattavasti laimeampia kuin

toiminnan alkuvaiheessa. Tämä oli siitä huolimatta, että onnistumiset olivat pääasiassa suurempia kuin ennen, niin toiminnallisesti kuin rahallisestikin.

*"...jos nyt tulee et sanotaanko mitä pienempi se onnistuminen tai epäonnistuminen on, sitä pienemmän tunteen se herättää. Ku alussa saatto niiku tosi pieniki asia herättää ison reaktion." -H2*

Epäonnistumiset tuntuivat usealla pienemmiltä, koska ne eivät enää uhanneet kaataa koko toimintaa. Voi myös olla, että yrittäjät osasivat käsitellä niitä paremmin kuin ennen. Epäonnistumisten käsittely kuitenkin vaihteli, ja osa haastatelluista saattoi yhä moittia itseään tapahtuneesta epäonnistumisesta. Osa käsitteli asiaa itsekseen tai epäonnistuminen saatettiin nähdä tilaisuutena parantaa omaa toimintaa ja kehittyä siinä. Yksi haastateltu toivoi saavansa enemmän negatiivista palautetta, voidakseen kehittää toimintaansa.

Yksi keino ylläpitää onnistumisten tai epäonnistumisten mukanaan tuomia tunteita ovat palkkiot tai rangaistukset. Kun haastatelluilta kysyttiin palkkioista tai rangaistuksista, olivat vastaukset melko suorina. Haastatelluista suuri osa ei palkinnut itseään onnistumisista. Nämä eivät myöskään rankaisseet itseään epäonnistumisista. Joillakin haastatelluilla oli saattanut olla yksittäisiä palkkioita; esimerkiksi ulkona syöminen jonkin suuremman onnistumisen jälkeen. Mitään kaavamaisista tai toistuvaa palkitsemista ei ollut kuitenkaan havaittavissa. Vastapuolena yksi haastateltu kertoi ostaneensa kaupasta hieman halvempaa kinkkua epäonnistuttuaan jossain. Näitä poikkeuksia lukuun ottamatta yrittäjät eivät pääsääntöisesti palkinneet tai rankaisseet itseään.

*"Mulla ei ole mitään sellaista palkitsemisjärjestelmää niiku itselleni" -H1*

Tänä päivänä reagointi onnistumiseen, epäonnistumiseen, uuteen tai haastavaan tilanteeseen sekä toimintaan yleensä vaihteli haastateltujen kesken. Haastatellut saattoivat käsitellä asioita joko yhdessä toisten ihmisten kanssa purkaen tuntemuksiaan ja pyrkien analysoimaan asiaa useammasta näkökulmasta. Toisaalta he saattoivat käsitellä asiaa vain itsekseen ilman

ulkoista apua. Tämä yksin asioiden käsitteleminen ja syiden itsestä hakeminen koettiin rankaksi.

Tärkeä kohta minkä tahansa asian vastaanottamisessa oli haastateltujen mukaan mahdollisuus parantaa tai muuttaa toimintaa sen perusteella. Negatiivinen palaute antoi haastateltujen mukaan mahdollisuuden kehittää toimintaa ja positiivinen palaute kertoi, että jokin on oikein. Uudet tilanteet mahdollistivat uusien asioiden kehittämisen. Huomioitavaa on myös, että yrittäjät kokivat, etteivät he voi vaikuttaa enää kaikkeen mitä eteen tulee. Jotkin asiat on otettava annettuina ja niihin tulee sopeutua. Yksi esimerkki tämän kaltaisesta asiasta on koronaviruspandemia, joka asetti vahvat ulkoiset reunaehdot joihin jokainen haastateltu oli joutunut mukautumaan.

Yrittäjät eivät tunnistaneet kehittäneensä itselleen palkitsemisjärjestelmiä tänäkään päivänä. Vapaa-aikaa korostetaan tänä päivänä enemmän kuin ennen, ja yrittäjät saattavat järjestää itselleen satunnaisia vapaapäiviä tai varsinaisia lomia enemmän kuin ennen. Nämä vapaat eivät ole sidottuja onnistumisiin, eikä niitä poisteta, jos jotain asiaa ei saavuteta. Voi olla, että palkitsemisen puute vaikuttaa omalta osaltaan koettuihin onnistumisiin henkilöillä, jotka eivät ole muodostaneet palkitsemisjärjestelmiä itselleen. Rangaistukset epäonnistumisista eivät ole rakentava lähtökohta, ja rangaistusten puute on terveempi lähestymistapa, kuin niiden sisällyttäminen toimintaan.

Erona toiminnan alkuvaiheen ja nykyajan välillä oli huomattavissa suhtautumisen muutos. Ennen yrittäjät olivat olleet todella kriittisiä ja soimanneet itseään helposti epäonnistumisissa ja asioissa, joihin nämä eivät olisi edes voineet vaikuttaa. Tänä päivänä usealla haastatellulla korostui armollisuus omaa itseä ja omaa toimintaansa kohtaan. He olivat oppineet reagoimaan rauhallisemmin ja tunsivat alun armottomuudesta huolimatta jopa ylpeyttä sen aikaisesta toiminnastaan. Haastatellut jopa näkivät osan alun epäonnistumistilanteista paljon merkityksettömämpinä näin jonkin ajan jälkeen, kuin asian ollessa ajankohtainen. Kokemus ja selviytyminen vaikeista tilanteista on muokannut kuvan entisiä vaikeita tilanteita kohtaan. Tästä huolimatta oleellista olisi kyetä reagoimaan

samoin, jos vastaan tulee epäonnistuminen tai hankala tilanne nykyisessä toiminnassa.

Haastatellut ovat toimintansa aikana joutuneet haastamaan itseään jatkuvasti. Suhtautuminen itsensä haastamiseen ja sen lopputulokseen vaihteli haastateltujen kesken. Osa haastatelluista koki, että he ovat jopa pakottaneet itsensä toimimaan haasteellisella alueella, oppimaan uutta ja olivat poistaneet itseltään tukiverkon vain sen takia, etteivät he tukeutuisi siihen ensimmäisen vaikean tilanteen edessä.

Haastatellut olivat joutuneet haastamaan itseään myös tahdostaan riippumatta. He kokivat, että toiminnan alkuvaiheessa kaikki uudet asiat saattoivat olla haastavia ja niiden tekeminen saattoi aiheuttaa päänvaivaa. Nykypäivänä haastatellut kertoivat entisten haasteiden taittuneen ja osa halusi jopa haastaa itseään uusin tavoin. Eräs haastateltu puolestaan kertoi, ettei hänen tarvitse haastaa itseään lainkaan, jos ei näin itse halua. Hän lisäsi myös soimaavansa itseään tästä aika-ajoin. Vastaavasti haastateltu pyrki nauttimaan tämänhetkisistä saavutuksistaan, jotka saavuttaakseen hän oli itseään aiemmin haastanut. Jatkuva mukavuusalueella toimiminen ja haasteiden suoranainen vältteleminen voi kuitenkin kostautua toiminnassa myöhemmin.

Yleisesti itsensä haastaminen nähtiin pakollisena, mutta myös osittain toivottuna asiana. Haastatellut kertoivat halusta haastaa itseään, jos heillä oli siihen tarpeeksi aikaa. Yhtenä huomiona nousi, että itsensä haastamiselle tulee kuitenkin olla jokin tulevaisuutta hyödyttävä tarve, jonka vuoksi siihen kannatti lähteä.

*"No mä oon aina tykänny opiskella uusist asioista. Et mä tykkäsin siitä, se oli, se on niiku mulle semmosta mistä mä pidä." -H6*

Näin haastatelluilla on mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan ja pitää työnsä mielekkäänä. Yrittäjät pitivät jopa tylsänä, jos työssä ei olisi mukana heitä haastavia asioita. Itsensä haastaminen toi yrittäjille mielekkyyden lisäksi myös

jonkinasteisia henkisiä palkintoja heidän onnistuessaan. Haastatellut kokivat onnistumisen tunteita suoriuduttuaan vastaan tulleista haasteista onnistuneesti. Siitä, miten nämä onnistumisen tunteet kehittyvät, ei tässä tutkimuksessa saada vastausta.

Lopuksi haastattelussa käytiin läpi yrittäjien kuvausta ja tunnetilaa näiden omasta toiminnasta. Tarkoituksena oli määritellä ja tiivistää suhtautuminen saatujen vastausten perusteella. Haastateltujen vastaukset kertoivat lähes saman: Toiminnan alkuvaiheessa toiminta tuntui monesta nyt katsottuna epäselvältä, paikasta paikkaan poukkoilevalta hyppimiseltä, josta puuttui tarkempi suunta. Tämä kokemus oli jokaisella siitä huolimatta, olivatko nämä suunnitelleet alun toimintaa tai eivät. Ainoastaan alun harhailun pituuteen oli pystytty vaikuttamaan suunnittelemalla.

Vaikka osa haastatelluista oli saanut pehmeän laskun yrittäjyyteen toimimalla aluksi sivutoimisena normaalin toiminnan ohella. Haastatellut kokivat ikään kuin saaneensa harjoitella jonkin toisen tahon rahalla ennen varsinaista yrittäjyyttä. Tämä oli luonut näille haastatelluille selkeämmän käsityksen yrittäjyyden eri toimista. Tästä huolimatta oli ollut paljon asioita, joihin haastatellut eivät olleet osanneet varautua.

Toiminnan yhtenevänä tarkoituksena on jokaisella haastatellulla ollut olla alusta asti tuottavaa. Tämä on vaikuttanut haastateltujen suhtautumiseen työtä ja työn tekemistä kohtaan, ja nämä ovat kokeneet työmääränsä ja työn tekemisen tavat sen vuoksi varsin rankoiksi ja rasittaviksi alkuaikoina.

*"Kauhea vauhti päällä. Pitkiä päiviä. Ajanhallinta sekaisin. Kaikki tehtiin, mitä saatiin. Piti vaan heittäytyä. Tukiverkot oli heikot 2006. Piti äkkiä alkaa saamaan tuloja." -H6*

Into ja palo yrittäjyyttä ja oma-aloitteista toimimista kohtaan on ollut työmääräistä ja sekavista työtavoista huolimatta suuri. Haastatellut kokivat olleensa innokkaita ja voimaantuneensa vapaudesta päättää mitä he voivat ja haluavat tehdä. Alkuvaiheessa koulutustausta toi myös turvaa suhtautumiseen, poistamalla epävarmuutta siitä onko yrittäminen mahdollista. Esimerkiksi kaupallinen

koulutus sisältää omalta osaltaan itsensä johtamiseen ja yritystoimintaan liittyviä alueita, jonka vuoksi koulutustausta vähentää yritystoimintaan liittyvää subjektiivista epävarmuutta.

Suuri osa haastatelluista tunsikin kysymyksen, miltä oma toiminta on tuntunut ennen ja miltä se tuntuu nykyään, vaikeaksi. He eivät olleet pysähtyneet refleктоimaan oman toimintansa osa-alueita tai vertailemaan niitä kertomansa mukaan ennen haastattelutilannetta. Loput haastatellut kokivat samaten uusia havaintoja entisen ja nykyisen toiminnan tunteen välillä, vaikka osasivatkin vastata kysymykseen mielestään helpommin.

#### 4.5 Koontia yrittäjien kokemuksista

Haastatellut olivat suunnitelmista tai suunnittelemattomuudesta huolimatta saavuttaneet asettamia tavoitteita, ja toiminta oli usealla haastatellulla tasaantunut huomattavasti. Tämä toi haastatelluille mielenrauhaa ja he kertoivat stressaavansa joko vähemmän, tai ainakin he kokivat työperäisen stressin vaikuttavan vähemmän työhönsä kuin ennen.

Alkuvaiheessa opitut tai omaksutut hyvät tavat olivat säilyneet. Yksi haastateltu koki, ettei vieläkään tehnyt suunnitelmia, mutta alun tapa toimia nopeasti ja viedä asiat loppuun saakka kantoi yhä tänäkin päivänä eteenpäin. Toiminta saattoi paikoitellen olla jopa fiilis-, eli tunnepohjaista.

Ajankäyttö ja sen hallinta olivat muuttuneet haastatelluilla. Oma toiminta tuntuu paremmalta, kun aikaa allokoidaan järkevämpiin ja mielekkäämpiin projekteihin. Mielekkäät tai järkevät projektit tunnustetaan entistä paremmin kertyneen kokemuksen avulla. Yrittäjät kokivat enemmän vapautta tämän johdosta, kuin ennen.

Kokemuksen ja sen mukanaan tuoman varmuuden myötä osa haastatelluista koki tarvetta hintojen nostolle. Alun harjoittelu oli muuttunut osaamiseksi, joka tuli haastateltujen mukaan hinnoitella eri tavalla kuin ennen. Tällä tavalla joidenkin

haastateltujen toiminta tuntui näiden omasta mielestä tällä hetkellä jopa alihinnoitellulta. Oma aika koettiin arvokkaammaksi, kuin ennen.

Yrittäjät ovat kehittyneet toimintansa ohella ja tämä tutkimus tarjosi mahdollisuuden peilata tätä kehitystä. Tietoisesta ja tiedostamattomasta kehityksestä on muodostunut nykytila, jota haastatellut voivat kehittää eteenpäin nyt kun he tiedostavat tämänhetkisen tilanteensa.



## 5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa tutkittiin yrittäjien kokemuksia itsensä johtamisesta. Tässä tutkimuksessa tutkittiin yrittäjien itsensä johtamista ja miten se on ilmentynyt yrittäjien toiminnassa. Nämä itsensä johtamisen ilmentymät yhdistyvät osaltaan aiempaan kirjallisuuteen ja niistä voi päätellä monenlaisia asioita, jotka vaikuttavat yrittäjien toimintaan. Tässä kappaleessa käsittelen aineiston analyysistä esiin nousseita ajatuksia, sekä yhdistän niitä juuri mainitusti jo olemassa oleviin tutkimuksiin ja teoriaan. Lisäksi esittelen tutkimukseen kehittämäni TSTS -mallin ja miten se toimii pääteltyjen asioiden kanssa. Malli rakentuu osittain aiempien teorioiden ja tutkimustulosten pohjalta sekä niitä tukien.

### 5.1 Tulokset ja aiempi kirjallisuus

Tutkimuksessa haastatellut yrittäjät eivät olleet rakentaneet varsinaisesti uusia palveluita. He olivat lähteneet rakentamaan liiketoimintaa jo olemassa olevilla konsepteilla, kuitenkin heille itselleen mielekkäällä liiketoiminnan alueella. Tämä tukee Shanen ja Venkataramanin (2000) teoriaa siitä, kuinka yrittäjyys kiteytyy tuottavien hetkien olemassaoloon sekä ihmisiin, jotka kykenevät huomaamaan näitä tuottavia hetkiä.

Vastaavasti Cantner et al. (2016) toteavat, että yrittäjää voidaan kuvailla energiseksi ihmistyyppiksi. Tämä toteutuu aineiston pohjalta vain osittain. Osa haastatelluista yrittäjistä tunsi itsensä energiseksi, helposti innostuviksi henkilöiksi, jotka haluaisivat tehdä mitä tahansa. Toisaalta taas osa haastatelluista koki, että toiminnan tasaantuminen ja vakiintuminen oli positiivinen kokemus verrattuna alkuvaiheen suoranaiseen pakkoon tehdä mitä tahansa. Yrittäjiä voidaan siis katsoa olevan montaa erilaista sorttia, eikä yleinen tyyppittely tietystä ihmisryhmästä kuvaile yrittäjiä kovin kattavasti. Tämä tukee Newmanin et al. (2019) esille tuomia yrittäjien yksilökohtaisia eroja ja on omalta osaltaan mahdollinen tekijä López-Felipen ja Durán Valeran (2019) esittämälle määritelmälle yrittäjyyden tutkimuskentän hajanaisuudesta. Yleistettävä

määritelmä yksilöitä täynnä olevalla kentällä on hankala toteuttaa. Yhtä lailla yrittäjänä toimimisen monialaisuus tukee Lazearin (2005) määritelmiä. Yrittäjät tarvitsevat monia taitoja ja ovat samanaikaisesti kaikkea toimitusjohtajan ja talonmiehen väliltä.

Aineiston perusteella huomasi, että yrittäjät eivät reflektoi omaa toimintaansa tai sen muutosta. Yrittäjät kokivat haastattelussa tapahtuneen reflektion valaisevana kokemuksena. Tästä päätellen yrittäjät ovat pääasiassa orientoituneita kohti tulevaa, eivätkä niin tutkiskele aiemman toimintansa vaikutuksia tai onnistumisia. Tämän perusteella yrittäjät eivät täysin toteuta Neckin & Houghtonin (2006) käyttäytymissuuntautuneisiin strategioihin kuuluvaa itsetarkastelua ainakaan pidemmällä tarkasteluajanjaksolla. Käyttämällä tätä työkalua yrittävät voisivat peilata omaa toimintaansa tehokkaammin, joka auttaisi näitä kehittämään paremmin toimintaansa. Tästä huolimatta haastatellut olivat osin tiedostaneet itsensä johtamisen tarpeen jo alussa, mutta tiedostaminen on perustunut joko koulutukseen tai aiempaan kokemukseen. Tämä tukee Newmanin et al. (2019) tekemän kirjallisuuskatsauksen huomioita yrittäjällisestä itsetehokkuudesta. Kuitenkin on huomattava, että koulutuksen myötä syntynyt käsitys itsensä johtamisesta on korvannut kokemuksen myötä syntyvää käsitystä jo etukäteen. Oikea koulutus luo tietoisuuden itsensä johtamisen tarpeesta kokemusta paremmin yksilölle.

Itsensä johtaminen oli ollut erilaista kuin yrittäjät olivat odottaneet. Tämä oli aiheuttanut yllätyksiä toiminnassa. Tämän takia itsensä johtaminen ei aina ollut toteutunut halutulla tavalla. Tästä päätellen yrittäjillä on ollut joko epärealistinen käsitys itsensä johtamisesta, sen vaatimuksista tai siihen vaadituista suunnitelmista. Kokemus on korjannut tätä käsitystä ja muokannut yrittäjien toimintaa. Tämä perustuu kokemuksen mukanaan tuomaan hyötyyn, jonka perusteella yksilöt ovat muokanneet toimintaansa. Kokemus on siis muodostanut tiedostamatonta kehitystä yrittäjille. Itsensä johtaminen ei tämän perusteella tule tietoisena valintana luonnollisesti vaan tiedostus siitä ja sen tarpeesta määrittäy jonkin ulkoisen tekijän, kuten kokemuksen tai aiemman koulutuksen myötä. Tämä on taas linjassa Newmanin et al. (2019) kanssa siitä, että aiempi kokemus

ja koulutus nostavat yrittäjällistä itsetehokkuutta, joka on myös osa itsensä johtamista.

Toisaalta jokaiselle tutkimuksessa haastatellulle oli kokemuksen myötä syntynyt käsitys omista kyvyistään, jonka myötä heidän itsevarmuutensa oli parantunut. Tämä oli johtanut työn sisällön muokkaamiseen, ei-mielekkäiden työtehtävien karsimiseen ja sitä kautta korostaa yksilön jaksamista ja motivaatiota. Tämän voi nähdä D'Intinon et al. (2007) vapauden ja autonomian tarpeen ilmenemisenä, kun yksilöllä on mahdollisuus päättää omasta tekemisestään, sekä Bendellin (2019) mainitsemana itsevaikutusprosessina, jolla vahvistetaan yksilön itseohjautuvuutta. Vapauden toisena puolena on myös vastuu. Vastuu ilmeni yrittäjillä asiana, jota kaivattiin mutta siihen ei välttämättä osattu varautua. Kuten juuri todettu, yrittäjillä oli selkeää tarve D'Intinon et al. (2007) vapaudelle ja autonomian tunteelle, mutta tämän vapauden toinen puoli oli vastaavasti jäänyt usealta huomiotta. Tästä päätellen yksilöt kaipasivat kontrollia ja valtaa omaan elämäänsä, mutta eivät konkreettisesti ole sisäistäneet sen vaatimuksia.

Toiminta on kuitenkin monimutkaistunut ajan saatossa. Tästä on muodostunut riski, että yrittäjät voivat hukkua prosesseihin. Tämä vaatii aktiivista itsensä-, että yrityksen toiminnan hallintaa. Hallinta toiminnasta perustuu suunnitelmiin. Suunnitelmissa oli tapahtunut merkittäviä muutoksia haastatelluilla, sillä yrittäjyyden alkuvaiheessa luodut suunnitelmat auttoivat vain siltä osin kuin niitä toteutettiin. Hyvin suunniteltu voi olla puoliksi tehty mutta haastatelluilla ilmeni, että vaikka jokin olisi suunniteltu niin sitä ei oltu jaksettu toteuttaa. Tämä tarkoittaa, että suunnitteleminen on merkityksellistä vain siihen asti, kun yksilö pyrkii aktiivisesti toteuttamaan suunnittelemansa asiat. Jos suunnitelmat jättää huomiotta, toiminnasta rakentuu käytännössä samanlaista kuin henkilöillä, jotka eivät ole rakentaneet suunnitelmia. Vastaavasti oman ajankäytön hallinta on noussut esille. Ajankäytön hallinta vaikuttaa suunnitelmiin ja suunnittelemisen onnistuminen vaikuttaa ajankäytön hallintaan.

Ulkoiset suunnitelmat ovat olleet yrittäjille helpompia omaksua, kuin omat tavoitteet. Omien tavoitteiden päämäärät ovat eläneet yrittäjillä, ja heillä on ollut vaikeuksia omaksua niiden saavuttamiseen vaadittuja asioita. Tavoitteiden

asetanta ja niiden saavuttamiseksi laadittu suunnitelma on keskeinen osa itsensä johtamista, kuten Neck ja Houghton (2006) kirjallisuuskatsauksessaan käsittelevät. Ulkoisiin vaatimuksiin sisältyvä vastuu tavoitteet asettaneelle taholle johtaa siihen, ettei tavoitteita voi muuttaa samalla tavalla kuin yrittäjän itse asettamia. Ulkoiset tavoitteet ovat siis kriittisiä ja tärkeitä yritystoiminnan ja itsensä johtamisen prosessin starttaamisessa ja ne helpottavat alkutaipaleen hapuilussa. Niiden selkeämpi tavoitteellisuus auttaa niiden toteuttamisessa, joka puolestaan voi tehdä alun työstä motivoivampaa kuin epämääräisillä tavoitteilla toimiminen.

Edellä mainittu suunnitelmien muuttuminen toiminnan ohella ei kuitenkaan ole suoraan huono asia, sillä niiden kannattaa muuttua toiminnan mukana. Osa tavoitteista saavutetaan ja osa niistä tarkentuu ajan kuluessa. Tällä tavalla yrittäjällä on mahdollisuus kehittää ja kehittyä edelleen toimintansa mukana. Suunnittelematta jättäminen voi kehittämättä jättämisen tavoin kostautua. Tämän kaltainen ongelma voi muodostua, jos toiminta muuttuu Sarasvathyn ja Venkataramanin (2010) kuvauksen mukaiseksi tilanteisiin vastaamiseksi. Liiallinen tukeutuminen tähän hetkeen voi tuhota yksilön kehityksen ja hän voi jäädä jälkeen pidemmällä ajanjaksolla. Yrittäjät, jotka olivat onnistuneet suunnitelmissaan mitä ilmeisimmin nauttivat liikaa tämän hetken vakauden tuomasta turvallisuudentunteesta, eivätkä osaa välttämättä varautua tuleviin asioihin ennakoimalla. Pahimmassa tapauksessa tämä aiheuttaa suuria ongelmia ja yrittäjän itsensä johtamiseen vaikuttavan kriisitilan, jos tilannetta ei ennakoivasti paranna.

Tiivistettynä voidaan todeta, että hyvät suunnitelmat auttavat pitämään toiminnan mielekkäänä ja ovat mielekkäämpiä itsessään toteuttaa. Tämä voi vaikuttaa positiivisesti yksikön kokemaan motivaatioon työtään kohtaan. Toisaalta hyvät suunnitelmat ja niissä onnistuminen voi luoda valheellisen hyvinolontunteen, joka voi johtaa toiminnan kehittämättömyyteen jatkossa. Tämä luo vaaran, jossa yrittäjä voi jäädä jälkeen kilpailijoistaan ja ajautua ongelmiin tulevaisuudessa.

Koska itsensä johtaminen kulminoituu tekemiseen, on sen menetelmät ja niiden toteuttaminen keskiössä yksilön tiedostetun tai tiedostamattoman itsensä

johtamisen osalta. Haastateltujen toimet paljastavat, että yksilöt suorittavat itsensä johtamiseksi lueteltuja toimia, vaikka nämä eivät tiedostaisi johtavansa itseään konkreettisesti. Suuri osa itsensä johtamisen menetelmistä, kuten listat ja suunnitelmat ovat yleismaailmassa käytettyjä tapoja toimia. Yrittäjät omaksuvat niitä joko suoraan tai kokemuksen myötä, sillä ne helpottavat toimintaa pidemmällä ajanjaksolla. Vaikka yksilö ei tiedosta johtavansa itseään näillä toimilla, niin pohtiessaan asiaa ja kuullessaan aiheeseen liittyvän teoriapohjan he tunnistavat tapojen olevan teorioissa mainittuja itsensä johtamisen keinoja. Itsensä johtaminen rakentuu siis myös vaivihkaa taustalla, kokemuksen avulla.

Vastaavasti täytyy huomioida, että toiminta on ehkä helpoin osa itsensä johtamista yrittäjille sen konkreettisen luonteen vuoksi. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että itsensä johtaminen automaattisesti onnistuu toiminnan myötä. Vaikka juuri totesin, että yrittäjät johtavat itseään vaikka tietämättään, voi toimet olla myös haitallisia kuten Bendell et al. (2019) ovat todenneet. Onnistuminen tekemisen kautta toteutuvassa tietoisessa, kuin tiedostamattomassakin itsensä johtamisessa perustuu itsensä johtamisen tarpeen tunnistamiseen ja siihen luotuihin suunnitelmiin. Jos näissä ei onnistuta niin ei ole takeita, että toiminta olisi hyödyllistä yksilölle tai tämän toiminnalle.

Sisäinen motivaatio toimintaa kohtaan ja mielekkään toiminnan mukanaan tuoma onnistuminen tai hyvinvointitunne selkeästi ohjaavat yksilöiden toimintaa ja sen suunnittelua. Tämä kuvastaa omalta osaltaan sitä, miten työstä tulee itsessään yksilölle palkitsevaa Neckin ja Houghtonin (2006) strategioihin kuuluvien luonnollisten palkintojen myötä. Tästä voidaan päätellä, että yrittäjät pyrkivät yrittäjyyden tuoman vapauden myötä pääsemään mukavuusalueellensa. Tämä mukavuusalue laajenee yksilön kokemuksen karttuessa ja oppimisen ja kokemuksen yhdistelmä tekee laajemmasta kirjosta toimia mielekkäitä yksilölle. Näin yhä useammasta työtehtävästä tulee yksilölle luonnollisesti palkitsevia.

Mielenkiinnon ylläpitäminen korostuu myös toiminnan mukana. Työtehtävien ja niiden jaksotuksen myötä esille nousset yksilön vapaa-ajan tarpeen korostaminen auttaa yrittäjää säilyttämään mielenkiintonsa työtä kohtaan. Työ

mielekkyydestään huolimatta ei mene enää tänä päivänä ohi oman jaksamisen ja hyvinvoinnin käsitteestä. Tämä käsitys on kuitenkin rakentunut yrittäjille vasta myöhemmin toiminnan vakiinnuttua. Yrittäjät joutuvat toiminnan alkuvaiheessa uhraamaan itseään ja omaa jaksamistaan saadakseen toimintansa sille tasolle, jossa he voivat niin sanotusti normalisoitua työn määrän kanssa. Onnistuminen toiminnan vakiinnuttamisessa ja mahdollisuus jättäytyä painottamaan omaa hyvinvointia ja jaksamista voi vaikuttaa yksilön kokemuksiin hänen omasta toiminnastaan kasvattaen muisteltua saavutusta ja tehden oman toiminnan tuloksista hänelle merkittävämpiä. Voiko toiminta ja sen onnistuminen sokeuttaa yksilön omaa jaksamista vai onko kyseessä sisu onnistua, joka pakottaa yrittäjän lähes rikkomaan omat rajansa niin hyvässä kuin pahassa?

Yrittäjien käsitys hänen omista rajoistaan oli rakentunut vasta kokemuksen tai jopa loppuun palamisen kautta. Itsetehokkuuden alle lukeutuva oman toiminnan säätäminen D'Intinon et al. (2007) mukaisesti olisi yksi ratkaisu toiminnan selkeyttämiseen ja uupumisen välttämiseen. Yhteenvetona yrittäjät pyrkivät painottamaan omaa jaksamistaan, kuitenkin vasta koettuaan uupumusta tai toiminnan sekavuutta. Ihmisen omien rajojen ennakointi toisi yrittäjälle voimavaran, joka ei pahimmassa tapauksessa johtaisi toiminnan keskeytymiseen tai pidempiaikaiseen tehokkuuden alenemiseen. Pahimmassa tapauksessa yksilön oma toiminta uuvuttaa tämän ja syö motivaation kaikkea toimintaa kohtaan.

Rossin (2015) mallissakin esille tuleva mukavuusalue ja sen rikkominen ovat silti suuressa roolissa. Jatkuva toimiminen mukavuusalueella voi aiheuttaa sokeutta, hidastaa kehittymistä ja aiheuttaa ongelmia tulevaisuuden toiminnalle. Tiedostettu hankalien asioiden vältteleminen tai niiden kehittämättä jättäminen voivat kostautua, sillä yrittäjien liiketoimintaympäristö kehittyy näiden omasta toiminnasta huolimatta jatkuvasti. Vastaavasti tietoinen kehittäminen, itsensä haastaminen ja ajan tasalla pysyminen sekä tiedollisesti, että taidollisesti tukee tulevaisuutta, mahdollistaa yksilön kehityksen ja ruokkii mahdollisia onnistumisia myös tulevaisuudessa. Tämä tukee taasen yksilön itsensä johtamista itsetehokkuuden nousun (D'Intino et al. 2007) kautta, mutta myös Lazearin (2005) ilmaisemaa yrittäjän halua kehittää itseään. Ilman jatkuvaa kehittämistä yksilö

polkee paikallaan ja tulee lähes väistämättä kohtaamaan tilanteen, jossa hän ei ole enää kykenevä suoriutumaan entisellä keinolla uudesta tilanteesta. Vastaavasti mukavuusalueella toimimisen lisäksi yrittäjät hakevat uusia haasteita, joiden avulla he voivat kehittyä toiminnassaan. Haasteiden ja uusien asioiden tulee kuitenkin tuoda jotain hyötyä yksilölle. Kehittäminen vain kehittymisen vuoksi ei ole yrittäjillä kannattavaa, vaan sillä täytyy olla jokin tuottava tarkoitus.

Tiivistettynä voidaan todeta, että toiminta konkretisoi kaiken aiemman itsensä johtamiseen liittyvän. Se voi kuitenkin epäonnistua, jolloin yksilö on toiminut pitkään väärin ja toimenpiteet tilanteen korjaamiseksi voivat syödä resursseja ja vaikuttaa negatiivisesti yksilön kokemaan motivaatioon. Silti jatkuva kehittäminen ja kehittyminen on tärkeää ja ylläpitää yksilön mielenkiintoa tekemistä ja toimintaa kohtaan. Nämä asiat myös kehittyvät samanaikaisesti toteutuessaan.

Alun epävarmuus haastatelluilla perustui kokemuksen puutteeseen. Toiminnan myötä tullut kokemus opetti, että hiljaiset ajat kuuluvat yrittäjyyteen ja niistä osataan nykyään jopa nauttia. Tämän perusteella voidaan todeta, että aiempi kokemus tuo tämän tiedon, mutta koulutus ei tuo yksilölle varmuutta tästä. Tämä perustuu havaintoon, että vain hetken yrittäjän toiminut koulutautunut henkilö stressasi hiljaisia aikoja.

Suhtautuminen sekä omaa toimintaa, koettavia asioita, että itsensä johtamista kohtaan vaikuttaa kaikkiin vastaan tuleviin asioihin. Neckin ja Houghtonin (2006) mukaan yksilö suoriutuu asioista paremmin, kun hän uskoo suoriutuvansa niissä paremmin. Optimisteiksi itseään kuvanneet yrittäjät tunsivat asian samalla tavalla, joka tukee tätä teoriaa. Tapa suhtautua asioihin positiivisesti voi rakentua joko kovan työn myötä tulleista positiivisista kokemuksista, tai yksilö voi vain olla optimisinen ja kokea asiat positiivisesti.

Vastaavasti pessimismiin tai realismiin taipuneet haastatellut eivät kokeneet, että heidän asenteensa olisi vaikuttanut siihen, miten he suoriutuvat töistään. Tähän liittyy riski, että ajatukset saavat vallan, estävät yksilöä toimimasta ja ajavat tämän pahimmillaan tilaan, jossa ei toimita proaktiivisesti vaan odotetaan ja lopulta

epäonnistutaan. Kokemus on muuttanut epävarmuuden yrittäjän toiminnan tasosta. Liian kiireisen vaiheen stressi on muuttunut töistä kieltäytymisen taidon myötä. Yrittäjät osaavat tänä päivänä tunnistaa omat rajansa ja ajan rajoittuneen olemuksen verrattuna yrittäjyyden alkuvaiheeseen. Suhtautuminen hiljaisiin aikoihin on kokemuksen myötä muodostunut myös loman kaltaiseksi tilaksi, joka edesauttaa ihmisten jaksamista.

Yrittäjien painotukset ovat muutenkin muuttuneet rahasta mukavuuteen ja tekemisen mielekkyyteen. Pelko on muuttunut tuodittautuneisuuteen nykytilanteesta, joka aiheuttaa vaaran tulevaisuudelle, jos yrittäjä ja toiminta eivät kehity liiketoimintaympäristön mukana. Silti suunnitteleminen on nykyään helpompaa kuin ennen. Yrittäjät ovat armollisempia itselleen ja omalle toiminnalleen ja he ottavat paremmin opiksi virheistä kuin ennen. Ylipäätään voidaan sanoa, että yrittäjät ovat kehittyneet itsensä johtajina. Oli tämä kehitys tapahtunut tiedostamatta tai tiedostetusti, niin yrittäjät ajautuvat käyttämään joko heille itselleen hyödyllisiä, muilta opittuja tai yleisesti parhaiksi katsottuja työtapoja ja -menetelmiä. Voi myös olla, että teorioissa esitetyt itsensä johtamisen menetelmät ovat niin yleismaailmallisia, että niitä käyttää lähes jokainen, tiedosti sen itsensä johtamiseksi tai ei.

Joka tapauksessa aiemmat huolet ovat muuttuneet uusiksi ja ne vaativat uusia tapoja tai vähintään uusia käsittelykertoja hälvetäkseen. Yritystoiminta tulee tuskin koskaan muuttumaan täysin huolettomaksi, joten yksilön taito suhtautua toimintaan ja mukautua siihen korostuu kokemuksen myötä. Yksi tapa suhtautua on palkkioiden ja rangaistusten kautta. Niiden hyöty on kuitenkin kyseenalainen, sillä palkkiot tai rangaistukset auttavat vain, kun ne muokkaavat ihmisen tunnetilaa siihen johtaneesta toiminnasta. Palkkiot ja rangaistukset olivat vähällä käytöllä haastatelluilla, mutta suurempana havaintona tunteet onnistumisesta ja epäonnistumisesta olivat huomattavasti pienempiä kuin ennen. Tästä päätellen voi syntyä ansa, jossa onnistumiset eivät ruoki motivaatiota enää yhtä lailla kuin ennen tai jossa epäonnistumiset eivät enää pakota kehittämään, koska ne eivät tunnu enää yhtä pahalta kuin ennen.



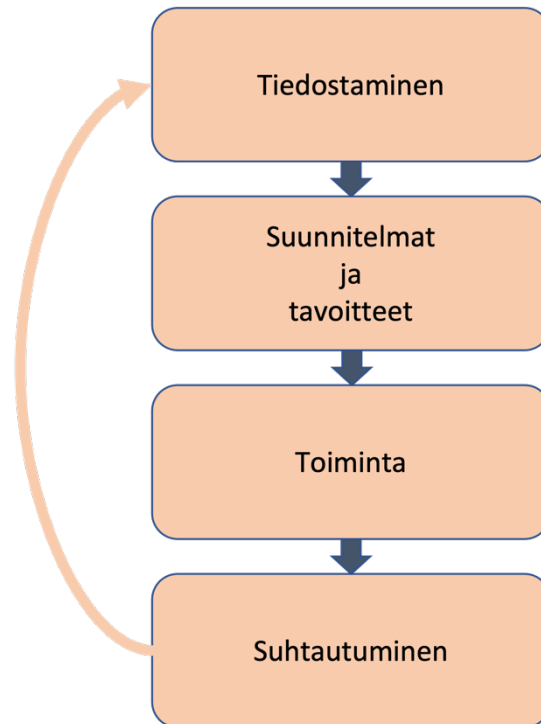
Onnistuminen toki palkitsee yhä itsestään. Tämä tulee ilmi haastatelluilla ja se tukee Neckin ja Houghtonin (2006) itsensä johtamisen strategioita. Edellisessä kappaleessa esitetty motivaatoriski on silti olemassa. Ylipäätään yrittäjien reagointi asioihin on muuttunut käsittelevämmäksi, mutta käsittelevyys on puolestaan muuttanut yrittäjiä pahimmassa tapauksessa passiivisemmiksi. Kokemus on opettanut, että kaikkeen ei voi vaikuttaa, mutta voiko tämä ajattelutapa muuttaa yrittäjän matkustajaksi?

## 5.2 TSTS -malli

Tämän tutkimuksen tuloksista syntyneistä neljästä päätyypistä muodostuu yksinkertainen TSTS -malli. Malli kuvantaa itsensä johtamisen ja toiminnan kehitysprosessia yrittäjän oman toiminnan osalta. Mallin tarkoituksena on tuottaa yrittäjälle työkalu, jolla tämä voi arvioida omaa kehitystään. Malli sopii niin vasta-alkavalle, kuin jo yrittäjänä toimineelle henkilölle toiminnan arviointiin ja itsensä johtamisen kehittämiseen.

Yrittäjät ovat selkeästi toimintaorientoituneita. Tiedostamalla itsensä johtamisen tarpeen, mahdollisuuden ja sen keinot sekä suunnittelemalla toimintaansa tietoisesti voi toiminta parantua. Tämä voi tehdä yrittämisestä ja itsensä johtamisesta merkityksellisempää yksilölle. Lopulta yksilön on mahdollista kokea toiminnan olevan mahdollisesti yksinkertaisempaa, helpompaa ja ennalta-arvattavampaa.

Malli voi parhaassa tapauksessa tarjota työkalun tämän aukon täyttämiseksi. Mallin tarkoituksena ei ole korvata yrittäjän suunnittelutyökaluja, vaan tuoda esille se epäkohta, että liian moni voi hypätä suunnitteluprosessin yli, tai suunnitelmista huolimatta toimia vain vaiston varassa. Ennakoimalla ja tiedostamalla tarpeen omalle kehitykselleen yrittäjä voi ennalta saavuttaa jotain, mikä muuten voi kestää vuosia omaksua.

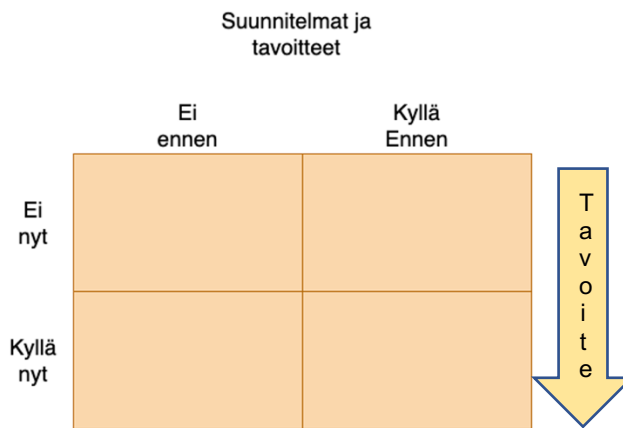


Kuvio 4: TSTS -malli alkutilanteessa

Kuviossa 4 nähtävän TSTS -mallin ensimmäisessä osassa havainnoidaan aineiston tyypittelyn mukaisesti yrittäjän tiedostusta hänen omasta toiminnasta ja itsensä johtamisen tarpeesta. Tiedostaminen omista kehityskohteista, mahdollisuuksista ja siitä että yksilöllä on mahdollisuus johtaa ja ohjata itseään voi toimia merkittävänä pohjana toiminnalle, yksilön sen ymmärtäessä. Ilman tiedostamista itsensä johtamisen tarpeelle yksilön on vaikeaa tai jopa mahdotonta lähteä kehittämään sitä tietoisesti. Aiempi koulutus ja kokemus antaa siten myös paremmat valmiudet mallin ensimmäiseen vaiheeseen, eli tiedostamiseen. Tämä voi joko tehostaa mallin ensimmäisen vaiheen toimintaa tai nopeuttaa siihen kulutettua aikaa.

Toisessa osassa: suunnitelmissa ja tavoitteissa yrittäjän on kohdan nimityksen mukaisesti tarkoitus määritellä itselleen tavoitteita ja luoda suunnitelmat, joiden avulla tavoitteita olisi mahdollista saavuttaa. Tyypissä ollut nelikenttä auttaa yrittäjää miettimään missä ruudussa tämän vaiheen lähtökohta on. Suunnitelmia tulee katsoa itsensä johtamisen tavoitteita ja keinoja määrittävinä tekijöinä. Kuvioon sijoitettuna yrittäjä voi lähteä mistä tahansa vaiheesta liikkeelle, mutta tavoitteena on liikkua aina alemmalle riville, jossa suunnitelmia ja tavoitteita on

viimeistään nykyhetkenä. Vielä optimaalisempaa on, jos yrittäjä voidaan asettaa mallissa oikeaan alareunaan, eli tällä on ollut suunnitelmia ja tavoitteita jo ennen ja ne ovat toiminnan mukana eläneet tähän hetkeen. Suunnitelmien tarkoitus ei ole määrittellä TSTS -mallissa vain kohteita joihin yleisesti pyrkiä, se tulee jättää muiden mallien tehtäväksi. Suunnitelmien tavoiteorientaatiota nelikenttämallissa havainnollistetaan alla olevassa kuviossa 5.



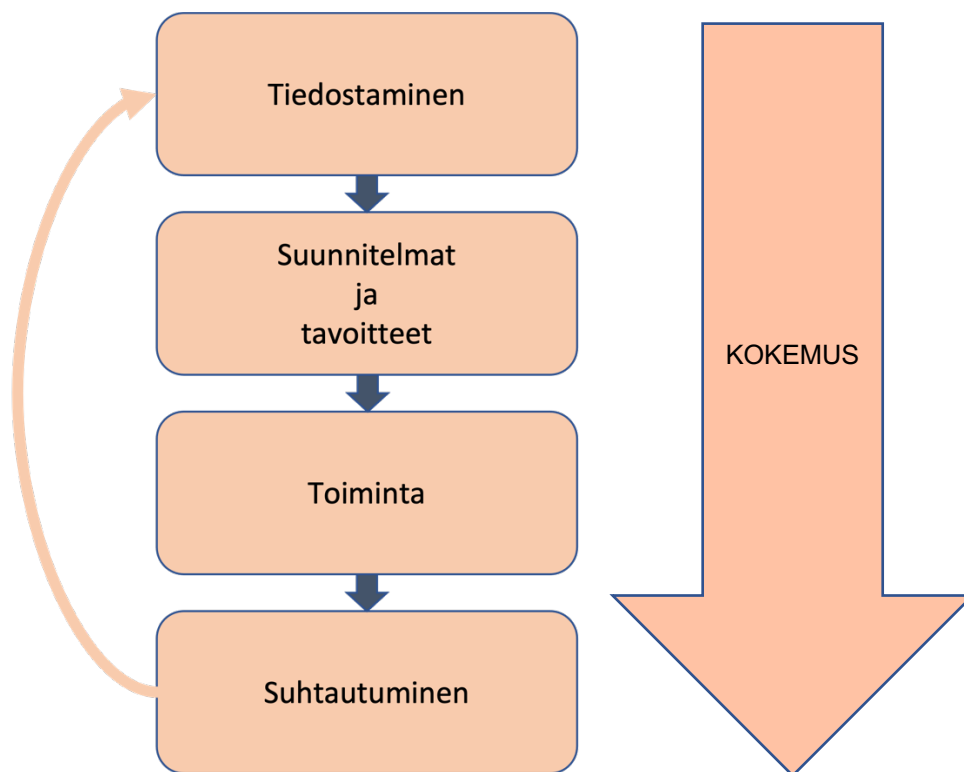
Kuvio 5: Suunnitelmien ja tavoitteiden nelikenttä (tavoiteruudulla)

TSTS -mallin kolmannessa osassa yrittäjän tulee lähteä arvioimaan itsensä johtamisen keinoja ja toteuttamaan toisen vaiheen tavoitteita ja suunnitelmia. Toiminta konkretisoi molemmat aiemmat mallin vaiheet. Toiminnassa yksilö pääsee toteuttamaan tiedostamaansa ja suunnittelemaansa. Mitä paremmin yksilö tiedostaa tarpeen itsensä johtamiselle ja suunnittelee sen, sitä tehokkaammin tämä kykenee toimimaan ja sitä tehokkaampaa yksilön kehitys itsensä johtajana on. Itsensä johtamisen keinot ja tavat muotoutuvat toiminnan mukana, mutta niiden kehittäminen toiminnan ohella nopeuttaa itsensä johtamisen toteutumista ja mallin kiertoaikaa.

Neljännessä, eli mallin viimeisessä vaiheessa yrittäjän tulee arvioida omaa suhtautumistaan toimintaansa ja itsensä johtamiseen. Suhtautumisessa arvioidaan sekä sitä, miten asioissa on onnistuttu, että miten mallin aiemmat kohdat ovat toimineet yrittäjän mielestä. Neljännän kohdan suhtautuminen itsensä johtamiseen kertoo, että onko yrittäjän prosessista ollut tähän asti hyötyä. Suhtautuminen vaikuttaa myös merkittävästi siihen, millaisen kokemuksen

yrittäjä välittää itselleen mallin seuraavalle kierrokselle. Se tiivistää mallin kaikki aiemmat osat rakentaen pohjan, joka kuvastaa yrittäjän ajatuksia ja kokemuksia itsensä johtamisesta tämän omassa toiminnassa.

Kehittämäni TSTS -malli on parhaimmillaan nopeasti toistuva, jatkuva, uudelleen käytettävä malli. Malli noudattaa lähes samoja periaatteita useiden muiden johtamista koskevien periaatteiden kanssa ja ottaa paljon Rossin (2015) itsensä johtamisen kehittymien mallista. Ensimmäisellä kierroksella yksilö asettaa lähtökohdat mallin käyttöön. Kokemus ja toiminta muokkaavat mallin osa-alueita ja toisella kierroksella saavutetaan jo vertailua. Mallin kiertokulkua ja kokemuksen vaikutusta sen osana voidaan havainnoida alla olevassa kuviossa 6.



Kuvio 6: TSTS -mallin kiertokulku kokemuksen kanssa.

Vertailun perusteella yrittäjän tulee arvioida itsensä johtamisen tarvetta, uusia tai jatkaa entisiä suunnitelmia, arvioida käytettyjä menetelmiä ja käydä uudelleen läpi suhtautumistaan omaa toimintaansa ja kehittymistään kohtaan. Malli tarjoaa

käytännönläheisen ja jopa lyhyellä syklillä käytettävän yksinkertaisen työkalun yrittäjän ajatusten ja oman toiminnan kehittämisen avuksi.

Kokemus vaikuttaa kaikilla edellä mainituilla tavoilla kaikkeen toimintaan. Oli kyse tiedosta, taidosta tai mistä tahansa itsensä johtamisen aiheesta, niin sen avulla yksilölle muodostuu jonkinlainen ennakkokäsitys asiasta ja hän pystyy tämän aiemman kokemuksen avulla toimimaan eri tavalla. Rossin (2015) malli itsensä johtamisen kehittymisestä kokemuksen mukaan tullessa luo kehämallin, joka todentaa omalta osaltaan tutkimuksessa saatua aineistoa, sillä Itsensä johtamisen kehittyminen perustuu käytöksen muuttamiseen kokemuksen perusteella (Ross 2015, 75). Tähän mukautuva TSTS -malli, joka on vielä Rossin (2015) mallia yksinkertaistampi kuvaus itsensä johtamisen etenemisestä. Malli hyödyntää yhtä lailla yksilön kokemusta kun yksilö voi arvioida itseään sen eri vaiheissa, siirtyen siinä eteenpäin keräten kokemusta. Kokemus vaikuttaa siihen, miten yksilö arvioi itseään ja omaa toimintaansa mallissa seuraavalla kierroksella. Malli kulkee ympäri uudelleen ja uudelleen ja mahdollistaa kokemuksen mukanaan tuoman vertailun itsensä johtamisesta. Parhaimmillaan jopa mallin läpikäynnit ovat toisiinsa verrattavia kokonaisuuksia, sillä vaikka seuraava kierros alkaakin aina edellisen kokemusten perusteella, on se silti aina oma kokonaisuutensa, jonka aikana yksilö kehittyy lisää. Tämä vaikuttaa seuraavaan etenemiseen mallissa, joka tuo vastaavasti omat kokemuksensa yksilölle.

Itsensä johtaminen on matka, jota kokemus muokkaa. Yrittäjät voivat vaikuttaa itsensä johtamiseen ennalta kouluttautumalla, suunnittelemalla tai suhtautumalla siihen tietyllä tavalla. Yllättävää oli, että yrittäjät eivät olleet kehittäneet mitään maailmaa mullistavia palveluita, asioita tai toimintatapoja, vaan jokainen haastateltu toimi verran perinteisellä liiketoiminta-alueella, pyrkien tekemään parhaansa. Alueen valinta on perustunut yksilön omaan mielenkiintoon, mutta siellä toimiminen ja siellä suoritettava liiketoiminta on verrannollista muiden vastaavaan. Tästä huolimatta haastateltujen toiminta on luokiteltava eksploratiiviseksi, sillä näillä ei ulkoisista vaatimuksistakaan huolimatta ole ollut vaatimuksia asettanutta ohjaavaa tahoja, vaan toiminta on perustunut omaan motivaatioon ja haluun tehdä mitä haluaa. Tässä selviäminen ja kehittyminen

ovat tuoneet haastatellut nykypäivään ja hetkeen, jossa he analysoivat omaa tekemistään ja itsensä johtamista.

Näistä asioista huolimatta kokemus tuo viime kädessä yksilölle varsinaisen tunteen ja taidon itsensä johtamisen osalta. Tämä taito voi kehittyä yksilölle joko tarkoituksellisen toiminnan perusteella tai tämän sitä tiedostamatta. Itsensä johtamisen kehittyminen on prosessi, ei tapahtuma (Ross 2015, 82), ja yrittäjäksi ei synnytä vaan opitaan (Lowe & Marriott 2006, 119). Nuo lauseet tiivistävät yrittäjyyden yhden oleellisimman osan, jota tämä tutkimus osaltaan tutki, tuoden mahdollisesti lisää yhteyttä yrittäjyyden ja itsensä johtamisen välille.

### 5.3 Mahdolliset jatkotutkimusaiheet

Tämä tutkimus on ollut pintapuolinen katsaus yrittäjien kokemuksiin itsensä johtamisesta. Jatkotutkimuksia ajatellen tutkimuksen syventäminen jo kerätyn aineiston avulla uuden haastattelurungon rakentaen ja suuren laadullisen aineistomassan kerääminen voisi olla tapa ymmärtää ja pitävämmällä tasolla yleistää yrittäjien käsityksiä itsensä johtamisesta. Tähän voisi muodostaa hypoteeseja tämän tutkimuksen johtopäätöksien perusteella, joita jatkotutkimuksella todistaisi joko tosiksi tai epätosiksi.

Koko tutkimuksen hajottaminen pienemmiksi palasiksi, keräten usean tutkimuksen avulla laajemman tietopohjan siitä, kuinka koulutustausta, aiempi kokemus, yrittäjän asenne ja toiminnan mukanaan tuoma kokemus vaikuttavat yrittäjän itsensä johtamisen kokemuksiin tuo jo useita pienempiä jatkotutkimusaiheita, joiden rajattu tutkimuskenttä syventäisi näitä osa-alueita. Toteuttamalla ja yhdistämällä nämä tutkimukset saavutettaisiin huomattavasti tarkempi ymmärrys yrittäjien itsensä johtamisen ja TSTS -mallin osista.

TSTS -mallin toiminnan tutkiminen yrittäjien toiminnassa mahdollistaisi käytännönläheisen jatkotutkimuksen. Tässä tapauksessa mallin neljää osaa tulisi jokaista tutkia erikseen ja näiden neljän tutkimuksen tulokset tulisi yhdistää vasta lopuksi. Näin olisi mahdollista todentaa, onko malli toimiva tapa ja työkalu itsensä johtamisen analysoimiseksi ja sen kehittämiseksi.

Olisi myös mielekästä tutkia, miten yrittäjät kokevat itsensä johtamisen yrittäjyyden alkuvaiheessa. Tässä tapauksessa tulisi haastatella usean eri taustan omaavia yrittäjiä, joilla ei ole vielä laajempaa kokemusta yritystoiminnasta. Näin pystyttäisiin arvioimaan TSTS -mallin lähtökohtia ja syventämään sitä tietoa, mikä yrittäjäksi lähtevillä on.

## LÄHDELUETTELO

Bailey, S. F. et al. (2018) Is Self-Leadership Just Self-Regulation? Exploring Construct Validity with HEXACO and Self-Regulatory Traits. *Current Psychology*. [Online] 37 (1), 149–161.

Bandura, A. (1982) Self-efficacy mechanism in human agency. *The American psychologist*. [Online] 37 (2), 122–147.

Bendell, B. L. et al. (2019) A Gender-Aware Study of Self-Leadership Strategies among High-Growth Entrepreneurs. *Journal of small business management*. [Online] 57 (1), 110–130.

Cantner, U. et al. (2016) Schumpeter's entrepreneur – A rare case. *Journal of evolutionary economics*. [Online] 27 (1), 187–214.

D'Intino, R. S. et al. (2007) Self-Leadership: A Process for Entrepreneurial Success. *The Journal of leadership studies*. [Online] 13 (4), 105–120.

Ensher, E. A. et al. (2000) Mentoring and Self-Management Career Strategies for Entrepreneurs. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. [Online] 1 (2), 99–108.

Eskola, J. & Suoranta J. (2008) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8 painos. Osuuskunta Vastapaino, Jyväskylä.

Frayne, C. A. & Latham, G. P. (1987) Application of Social Learning Theory to Employee Self-Management of Attendance. *Journal of applied psychology*. [Online] 72 (3), 387–392.

Hayek, F. A. (2002). Competition as a discovery procedure. *Quarterly Journal of Austrian Economics*, 5(3), 9-23.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008) *Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö* . Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hyvärinen, M. K. et al. (2017) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino.

Lazear, E. P. (2005) Entrepreneurship. *Journal of labor economics*. [Online] 23 (4), 649–680.

López-Felipe M. & Durán Valera J.A. (2019) SELF-MANAGEMENT IN ENTREPRENEURSHIP OF PEOPLE WITH DISABILITIES 1. *Journal of entrepreneurship education*. 221–5.

Lowe, R. & Marriott, S. (2006) *Enterprise entrepreneurship and innovation: concepts, contexts and commercialization*. 1st ed. Oxford ;: Elsevier Butterworth-Heinemann.



Manz, C. C. & Sims, H. P. (2001) *The new superleadership leading others to lead themselves*. 1st edition. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Manz, C.C. & Neck, C. P. (1998) *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence, Second Edition*. 2nd edition. Pearson.

Manz, C. C. (1986) Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *The Academy of Management review*. [Online] 11 (3), 585–600.

Manz, C. C. & Sims, H. P. (1980) Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. *The Academy of Management review*. [Online] 5 (3), 361–367.

Neck, C. P. & Houghton, J. D. (2006) Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of managerial psychology*. [Online] 21 (4), 270–295.

Newman, A. et al. (2019) Entrepreneurial self-efficacy: A systematic review of the literature on its theoretical foundations, measurement, antecedents, and outcomes, and an agenda for future research. *Journal of vocational behavior*. [Online] 110403–419.

Packer, M. J. (2011) *The science of qualitative research*. Cambridge: Cambridge University Press.

Ross, S. C. (2015) *The road to self-leadership development: busting out of your comfort zone*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

Ruusuvuori, J. et al. (2005) *Haastattelu : tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino.

Ruusuvuori, J. et al. (2010) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.

Rosari, R. (2019) LEADERSHIP DEFINITIONS APPLICATIONS FOR LECTURERS' LEADERSHIP DEVELOPMENT. *Journal of leadership in organizations*. [Online] 1 (1).

Saldaña, J. (2011) *Fundamentals of qualitative research*. New York: Oxford University Press.

Sarasvathy, S. D. & Venkataraman, S. (2010) Entrepreneurship as Method: Open Questions for an Entrepreneurial Future. *Entrepreneurship theory and practice*. [Online] 35 (1), 113–135.

Sarasvathy, S. D. (2009). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar Publishing.

Shane, S. & Venkataraman, S. (2000) THE PROMISE OF ENTREPRENEURSHIP AS A FIELD OF RESEARCH. The Academy of Management review. [Online] 25 (1), 217–226.

Silva, A. (2016) What is Leadership? Journal of business studies quarterly. 8 (1), 1–.

Stewart, G. L. et al. (2011) Self-Leadership: A Multilevel Review. Journal of Management. [Online] 37 (1), 185–222.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Williams, S. (1997) Personality and self-leadership. Human resource management review. [Online] 7 (2), 139–155.

## **Internetlähteet**

Boston Consulting Group - Growth Share Matrix

<https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix>

Suomen virallinen tilasto (SVT): Työvoimatutkimus [verkkajulkaisu]. ISSN=1798-7830. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 5.2.2022].

Saantitapa: <http://www.stat.fi/til/tyti/meta.html>

# LIITTEET

## Liite 1 - Haastattelulomake

### Perustiedot (taustatiedot)

- Nimi
- Ikä
- Kauanko olet toiminut yrittäjänä?
- Onko ensimmäinen vai useampi yritys?
- Omistatko yrityksesi yksin, vai onko useampi osakas?

### Alkutilanne

- Miten kuvailisit omaa toimintaasi yrittäjyyden alkuvaiheessa?
  - Oliko sillä päämäärää tai oliko sinulla tavoitteita silloin?
  - Millaisia tavoitteita/päämääriä oli?
  - Oliko tavoite/päämäärä mielestäsi selkeä tuolloin?
- Tiedostitko aluksi, että joudut johtamaan myös itseäsi, kun toimit yrittäjänä?
- Millaisia itsesi johtamisen menetelmiä käytit aluksi, vai käytitkö?
  - Teitkö esimerkiksi jotain listoja, joilla ohjasit omaa toimintaasi?
  - Miten suhtauduit haastaviin asioihin? Vaikeisiin tilanteisiin.
- Miltä oma toiminta tuntui tuolloin?
  - Saavutitko asettamasi tavoitteet? (onnistuminen/epäonnistuminen)
  - Mukavuusalue ja siellä toimiminen
    - Mukavat VS hankalat tehtävät
  - Miltä onnistumisen/epäonnistumisen kokemukset tuntuivat?
  - Palkkiot ja rangaistukset
  - Oliko tekemisen sisältö mielestäsi mielekästä tuolloin?
- Oliko alussa onnistumisia tai epäonnistumisia?
- Vaikuttivatko nuo onnistumiset/epäonnistumiset käsitykseen omista kyvyistä ja siitä mitä kykenet tekemään yrittäjänä?
  - Kehititkö uusia toimintatapoja tai menetelmiä niiden perusteella?
  - Muutitko omaa toimintaasi kokemustesi perusteella?

### Nyky aika

- Miten kuvaisit omaa toimintaasi nykyään?
  - Onko sillä päämäärää tai onko sinulla tavoitteita?
  - Millaisia tavoitteita/päämääriä on?
  - Onko tavoite/päämäärä mielestäsi selkeä?
- Millaisia itsesi johtamisen menetelmiä käytät nykyään, vai käytätkö?
  - Teetkö esimerkiksi jotain listoja, jolla ohjaat omaa toimintaasi?
  - Miten suhtaudut haastaviin asioihin?
- Miltä oma toiminta tuntuu nykyään? (arvostus omaa työtä kohtaan)

- Saavutatko nykyään asettamasi tavoitteet?  
(onnistuminen/epäonnistuminen)
- Mukavuusalue ja siellä toimiminen
  - Mukavat tehtävät VS hankalat tehtävät
- Miltä onnistumisen/epäonnistumisen kokemukset tuntuvat?
- Palkkiot ja/tai rangaistukset (henkiset tai fyysiset)
- Onko tekemisesi sisältö mielekästä?
  - Mielekkäämpää kuin ennen?
- Miten onnistumiset ja epäonnistumiset vaikuttavat käsitykseen omista kyvyistäsi nykyään?
  - Kehitätkö uusia toimintatapoja tai menetelmiä niiden perusteella?
  - Tiedostettu muutos VS tiedostamaton muutos?
  - Muutatko omaa toimintaasi kokemustesi perusteella nykyään?
- Mikä on mielestäsi muuttunut toiminnassasi entisen ja nykyisen välillä?
  - Osaatko sanoa milloin tuo muutos on tapahtunut?
  - Osaatko sanoa kuinka kauan tuo muutos on vinyt/tapahtunut?
  - Tuliko tuo muutos tarkoituksella, vai onko se tapahtunut vaivihkaa toiminnan ohella?
- Miten koit haastattelutilanteen?