

**VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN LAITOS**

Markus Manninen

**YRITTÄJÄN KOLME ROOLIA: YRITTÄJÄ, JOHTAJA JA
ESIMIES**

Johtaminen ja organisaatiot
pro gradu -tutkielma

VAASA 2007

SISÄLLYSLUETTELO

KUVIOLUETTELO	7
TAULUKKOLUETTELO	7
TIIVISTELMÄ.....	9
1. JOHDANTO	11
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	11
1.2. Avainkäsitteet	12
1.3. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat	13
1.4. Tutkimuksen rakenne	14
2. YRITTÄJYYS	15
2.1 Yrittäjyystutkimus ennen ja nyt	15
2.2. Yrittäjyys ja yrittäjä käsitteinä	20
2.2.1. Yrittäjyys.....	20
2.2.2. Yrittäjä	22
2.3. Yrittäjyyden ulottuvuuksia	24
2.3.1. Taloustieteellinen, psykologinen ja sosiologinen ulottuvuus.....	24
2.3.2. Makro-, liiketoiminta-, organisaatio- ja yksilöulottuvuus.....	25
2.3.3. Taloudellinen, johtajuus- ja uutta luova yrittäjyys.....	26
2.4. Yrittäjäksi ryhtymisen prosessi	28
2.5. Yrittäjyys ja yrittäjän rooli tässä tutkimuksessa.....	33
3. JOHTAJUUS.....	34

3.1. Johtajuuden määrittely	34
3.1.1. Johtajan tehtävät	37
3.1.2. Ihmisten ja asioiden johtaminen.....	39
3.2. Liikkeenjohtaminen.....	42
3.3. Esimiestoiminta.....	46
3.4. Yrittäjä johtajana – erityispiirteet	51
3.5. Johtajuus sekä liikkeenjohtajan ja esimiehen roolit tässä tutkimuksessa .	52
3.6. Yhteenveto teoriaosuudesta.....	54
4. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	57
4.1. Tutkimusasetelma	57
4.2. Tutkimusmenetelmät	57
4.2.1. Aineiston hankinta	58
4.2.2. Aineiston analyysi	59
4.3. Tutkimuksen luotettavuus	60
5. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET	62
5.1. Yrittäjän rooli.....	62
5.1.1. Tehtävät.....	66
5.1.2. Ominaisuudet.....	67
5.1.3. Olennaista	69
5.2. Esimiehen ja johtajan roolit	70
5.2.1. Tehtävät.....	74
5.2.2. Ominaisuudet.....	77
5.2.3. Olennaista	78
5.3. Yhteenveto yrittäjän rooleista	79

5.3.1. Yrittäjän roolin tulokset	79
5.3.2. Esimiehen ja johtajan roolien tulokset	81
6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	84
6.1. Yrittäjän roolien vertailu.....	84
6.2. Yhteenveto tutkimuksen tuloksista	86
6.3. Teorian ja empirian vertailu.....	87
6.4. Mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita	91
LÄHTEET	92
LIITE.....	97

KUVIOLUETTELO	sivu
Kuvio 1. Taloustieteilijät ja yrittäjä	23
Kuvio 2. Yrittäjyyden ulottuvuudet	26
Kuvio 3. Viitekehys yrittäjyyden ulottuvuuksista	28
Kuvio 4. Yrittäjyyden prosessimalli	30
Kuvio 5. Prosessimalli yrittäjäksi ryhtymisestä	32
Kuvio 6. Liikkeenjohtamisen neljä funktiota ja niiden liittyminen toisiinsa	43
Kuvio 7. Esimiehen Grid-johtamiskehikko	48
Kuvio 8. Tutkimusasetelma	57

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Yrittäjämäiset ominaisuudet	24
Taulukko 2. Jaottelu tehtäväkeskeiseen ja ihmissuhdesuuntautuneeseen johtamiseen	42
Taulukko 3. Liikkeenjohtamisen funktiot ja tasot	45
Taulukko 4. Tuloksellinen johtaja ja yrittäjän stereotyyppi monitahoisessa organisaatiossa	52
Taulukko 5. Yrittäjän kolme roolia teoriassa	55
Taulukko 6. Yrittäjän kolme roolia tulosten perusteella	90

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Markus Manninen	
Tutkielman nimi:	Yrittäjän kolme roolia: yrittäjä, johtaja ja esimies	
Ohjaaja:	Kari Ristimäki	
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri	
Laitos:	Johtamisen laitos	
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot	
Aloitusvuosi:	2002	
Valmistumisvuosi:	2007	Sivumäärä: 98

TIIVISTELMÄ

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin yrittäjän kolmea roolia hänen omassa yrityksessään. Roolit olivat yrittäjä, liikeyrityksen johtaja sekä organisaation työntekijöiden esimies. Tarkoituksena oli saada vastaus tutkimusongelmaan: miten yrittäjä näkee itsensä yrittäjänä, liikeyrityksensä johtajana sekä organisaationsa työntekijöiden esimiehenä? Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli pyrkiä ymmärtämään yrittäjän työn monipuolisuutta paremmin sekä erityisesti tuottamaan lisätietoa johtamisesta yrittäjyydessä.

Empiirinen tutkimus toteutettiin kvalitatiivisesti teemahaastatteluiden avulla. Näissä haastateltiin yrittäjiä, jotka omistivat yrityksen ja joilla oli yrityksessään myös johdettavia alaisia. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että yrittäjä näki itsensä vahvimmin yrittäjän roolissa, joka korostui erityisesti pienissä yrityksissä ja yrityksissä, jotka toimivat työvaltaisilla aloilla. Suuremmissa yrityksissä yrittäjät puolestaan näkivät itsensä mieluiten johtajan roolissa. Esimiehen roolissa yrittäjät toimivat usein normaalin työn ohella. Yrittäjän rooliin kuului vahvasti työskentely samoissa tehtävissä kuin työntekijät. Lisäksi suuri vastuu ja päätöksentekovalta olivat osa niin yrittäjän kuin johtajankin roolia. Esimiehen rooliin katsottiin kuuluvaksi ihmisten johtaminen ja johtajan rooliin taas asioiden sekä liiketoiminnan johtaminen. Roolit olivat yrittäjien mielestä aika hankalia erottaa toisistaan. Erityisesti pienissä yrityksissä johtajan ja esimiehen roolit olivat yksi ja sama asia. Myös yrittäjän ja johtajan roolit sisälsivät paljon samoja asioita. Yrittäjän ja johtajan rooleissa tehtiin pääasiassa pitkän aikavälin suunnitelmia, kun taas esimiehen roolissa ajateltiin asioita lyhyellä tähtämellä.

AVAINSANAT: Yrittäjyys, yrittäjä, johtaminen ja esimiestoiminta

1. JOHDANTO

Tuoreimman Kauppa- ja teollisuusministeriön tekemän yrittäjyyskatsauksen (2006:8) mukaan Suomeen tulisi syntyä merkittävästi enemmän uusia, innovatiivisia kasvuyrityksiä edistämään rakennemuutosta, vahvistamaan kansantalouden dynamiikkaa sekä korvaamaan ulkomaille siirtyviä työpaikkoja, jotta Suomi voisi menestyä globaalissa kilpailussa. Yrittäjyyden merkitys niin kansantaloudellisesti kuin yhteiskunnallisestikin on siis alettu ymmärtää Suomessa viime vuosina työelämän muutoksista johtuen. Jotkut ovat jopa sitä mieltä, että muutos on luonteeltaan niin kokonaisvaltainen ja yhteiskuntaa laajasti koskettava, että puhutaan jo siirtymästä palkkatyöyhteiskunnasta yrittäjyysyhteiskuntaan. Turun Kauppakorkeakoulun PK-Instituutin tuottaman Yrittäjyysväylän (2007) mukaan tässä muuttuvassa työelämässä selviytyminen edellyttää yrittäjämäistä otetta ja yrittäjyyden periaatteiden ymmärtämistä.

Esimiehisyys ja johtajuus ovat viime vuosina myös herättäneet paljon keskustelua. Erityisesti esimiehen roolin ja tehtävien muuttuminen organisaatiomuutosten myötä on kiinnittänyt yritysjohtojen huomion. Esimiestyön järjestelmällinen kehittäminen kuuluu nykyään yritysjohtojen tärkeimpien asioiden joukkoon. Nykyään ollaan siirtymässä yhä enenevässä määrin hierarkkisesta ja autoritaarisesta organisaatorakenteesta matalaan, keveään ja joustavaan organisaatioon, joka usein perustuu tiimeihin. Tämä muuttaa esimiehen roolia käskävästä ja valvovasta ohjaavaan ja motivoivaan. Viime vuosina on myös alettu tunnustaa yhä enemmän esimiehisyiden merkitys organisaatiolle. Esimies vaikuttaa kiistattomasti työntekijöiden hyvinvointiin, työn tuloksiin ja sitä kautta koko organisaation tulokseen ja kannattavuuteen. Muutokset aiheuttavat esimiehille ja johtajille paljon uusia haasteita.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Yrittäjyyden merkitys yhteiskunnalle on siis yleisesti tunnustettu suureksi ja yrittäjiä tarvitaan paljon lisää (Yrittäjyyskatsaus 2006:8). Jotta yrittäjävetoisille yrityksille saadaan jatkajia ja uusia yrityksiä syntyy, tarvitaan hallituksen toteuttaman yrittäjyystävällisen talouspolitiikan lisäksi paljon tutkimusta ja sitä

kautta tietoa yrittäjyydestä. Potentiaalisille uusille yrittäjille, niin yritysten jatkajille kuin uusien yritysten perustajillekin, tulee tarjota lisää tietoa tästä uramahdollisuudesta ja tiedon tulee erityisesti olla realistista ja tuoda esiin myös yrittäjyyden positiivisia puolia.

Tieteen kentässä tämä tutkimus sijoittuu liiketaloustieteisiin ja yhdistää kaksi johtamisen ja organisaatioiden oppiaineeseen liittyvää teemaa, yrittäjyyden ja johtajuuden, jotka ovat herättäneet paljon keskustelua ja lisänneet arvostustaan 2000-luvulla.

Tämän tutkimuksen kohteena ovat yrittäjät, jotka omistavat yrityksen, jossa on alaisia. Tarkemmin tarkastellaan tällaisen yrittäjän rooleja hänen omassa yrityksessään ja hänen omasta näkökulmastaan. Tähän tutkimukseen haastatellut omistajayrittäjät ovat hyvin erilaisilta aloilta rakennusyrityksestä konsulttiyritykseen ja omistavat hyvin erikokoisia yrityksiä kolmen hengen yrityksestä useiden satojen työntekijöiden yritykseen. Näin oli mahdollista saada monipuolista tietoa tutkimusaiheesta ja tarkastella myös yrityksen taustan, toimialan ja koon vaikutuksia omistajayrittäjän näkemyksiin. Yrittäjien haastatteluissa olennaista oli saada mahdollisimman todenmukaista tietoa yrittäjyydestä sekä yrittäjän työstä. Tämän vuoksi tutkimusmenetelmäksi sopi parhaiten kvalitatiivinen temahaastattelu, jossa oli ainoastaan haastattelurunko eikä niinkään useita pikkutarkkoja kysymyksiä. Haastatteluissa oli erityisen tärkeää, että haastateltavia ei johdateltu tiettyyn suuntaan, vaan haastateltavien annettiin kertoa vapaasti työstään liittyen näihin kolmeen rooliin, jotka olivat yrittäjä, liikeyrityksen johtaja sekä organisaation työntekijöiden esimies. Tähän tutkimukseen valitut haastattelut analysoitiin luokittelemalla aineisto teoriaosuuden mukaisesti. Näin pyrittiin vastaamaan tutkimusongelmaan sekä sen alaongelmiin.

1.2. Avainkäsitteet

Yrittäjyys ja yrittäjä

Tässä tutkimuksessa yrittäjyydellä tarkoitetaan yrityksen omistamista ja johtamista. Näin yrittäjä määritellään henkilöksi, joka omistaa yrityksen sekä johtaa kyseisen organisaation liiketoimintaa ja ihmisiä.

Johtaminen

Johtamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa liiketoiminnan johtamista ja se yhdistetään asioiden johtamiseen (management), vaikkakin liikkeenjohtajan tehtäviin kuuluu myös toiminta ihmisten kanssa. Liikkeenjohtamisen katsotaan tässä tutkimuksessa olevan osa suurempaa kokonaisuutta eli johtajuutta. Liikkeenjohtaja puolestaan määrittellään henkilöksi, joka johtaa liikeyritystä tekemällä teoriaosuudessa liikkeenjohtajalle määriteltyjä tehtäviä.

Esimiestoiminta

Esimiestoiminnalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa ryhmän, tiimin tai yksilöiden johtamista (supervision) ja se katsotaan osaksi ihmisten johtamista (leadership), vaikkakin esimiehen tehtäviin kuuluu myös asioiden johtaminen. Kuten liikkeenjohtamisenkin, esimiehisyyden katsotaan olevan osa suurempaa kokonaisuutta eli johtamista. Tässä tutkimuksessa esimies määrittellään henkilöksi, joka toimii ryhmän, tiimin tai yksilöiden johtajana, tekemällä teoriaosuudessa esimiehelle määriteltyjä tehtäviä.

1.3. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa yrittäjyystarkasteluun lisää tietoa yrittäjän työstä, jossa yrittäjä toimii useissa eri tehtävissä ja rooleissa. Tutkimuksen tavoitteena on myös pyrkiä kvalitatiivisen tutkimuksen avulla ymmärtämään yrittäjän työn monipuolisuutta ja vaativuutta paremmin sekä erityisesti tuottamaan lisätietoa johtamisesta yrittäjyydessä. Tarkemmin tarkastellaan yrittäjän kolmea roolia: yrittäjä, johtaja ja esimies sekä sitä, miten yrittäjä näkee itsensä näissä rooleissa omassa yrityksessään. Tässä tutkimuksessa ei niinkään tarkastella yrittäjän yhteiskunnallisia rooleja, vaikka toki niitäkin sivutaan. Lisäksi pyritään löytämään vastaus siihen, miten nämä roolit näkyvät yrittäjän arjessa sekä siihen miksi jokin rooli on toisilla yrittäjillä vahvempi kuin toisilla ja miksi joillakin yrittäjillä on ylipäätänsä yksi vahva rooli. Teoriassa kaikki roolit ovat kuitenkin yrittäjälle tärkeitä ja yrittäjän tulisi kyetä toimimaan menestyksekkäästi kaikissa niissä. Kaikki roolit nimittäin pitävät sisällään yrityksen toiminnan kannalta erilaisia ja olennaisia tehtäviä.

Tämän tutkimuksen pääongelma on:

Miten yrittäjä näkee itsensä yrittäjänä, liikeyrityksensä johtajana sekä organisaationsa työntekijöiden esimiehenä?

Tutkimusongelmaa tukevia alaongelmia ovat:

Miten kyseiset roolit näkyvät yrittäjän työssä?

Miksi jokin rooli on yrittäjällä vahvempi kuin toinen?

1.4. Tutkimuksen rakenne

Tämä yrittäjän rooleja käsittelevä tutkimus jakautuu kuuteen lukuun. Ensimmäinen luku esittelee tutkimuksen. Se pitää sisällään tutkimuksen taustan, avainkäsitteet, tavoitteet ja tutkimusongelman sekä rakenteen. Toinen ja kolmas luku muodostavat tutkimuksen teoriaosuuden, joka jakautuu kahteen suurempaan kokonaisuuteen eli yrittäjyyteen ja johtajuuteen. Kolmannen luvun lopussa on yhteenveto koko teoriaosuudesta. Neljäs luku kertoo empiirisen tutkimuksen toteutuksesta ja sisältää aineiston hankinnan ja analysoinnin. Neljännessä luvussa arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta. Viidennessä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset ja vastataan tutkimusongelmiin. Kuudennessa luvussa tehdään tutkimuksesta yhteenveto ja johtopäätökset. Kuudennen luvun lopuksi kerrotaan vielä ehdotuksia jatkotutkimuksen aiheeksi ja pohditaan sitä, että saavutettiinkö tutkimuksessa sille asetetut tavoitteet.

2. YRITTÄJYYS

Tässä tutkimuksessa teoria rakentuu kahdesta suuresta kokonaisuudesta eli yrittäjyydestä ja johtajuudesta, joka pitää sisällään sekä johtamisen että esimiestoiminnan. Tässä toisessa luvussa tarkastellaan yrittäjyyttä ilmiönä ja tutkimusaiheena sekä selvitetään, mitä yrittäjyystutkimus pitää sisällään ja miten se on muuttunut aikojen kuluessa. Seuraavaksi tehdään yrittäjyyden ja yrittäjän käsitteiden määrittelyt, joiden jälkeen tarkastellaan yrittäjyystutkimuksen eri näkökulmia ja ulottuvuuksia. Näin saadaan kuva siitä, kuinka monialainen tutkimusaihe yrittäjyys on. Samalla myös selvitetään ne näkökulmat, joista yrittäjyyttä lähestytään tässä tutkimuksessa. Yrittäjyysosuuden lopuksi tarkastellaan vielä yrittäjäksi ryhtymisen prosessia, joka on ollut yrittäjyyden määrittelyn ohella yksi merkittävimmistä yrittäjyystutkimuksen aiheista niin Suomessa kuin kansainvälisestikin.

Kolmas luku käsittää toisen teoriakokonaisuuden eli johtajuuden. Se aloitetaan johtajuuden ja johtamisen määrittelyllä, joiden jälkeen tarkastellaan johtamisen monia tehtäviä. Tämän jälkeen tarkastellaan asioiden ja ihmisten johtamista johtajuustutkimuksessa. Tämä on tämänkin tutkimuksen kannalta merkittävä asia ymmärtää, sillä tässä tutkimuksessa yrittäjän johtajan rooli jakautuu juuri näihin kahteen. Tutkimuksen lähtökohtanaan oli, että yrittäjä toimii paitsi yrittäjänä, myös sekä liikkeenjohtajana että esimiehenä. Tämän vuoksi seuraavaksi tarkastellaankin liikkeenjohtamista ja esimiestoimintaa tarkemmin. Johtajuusaiheisen teorian päättää osio, jossa tarkastellaan, mitä muutamat tutkijat ovat mieltä yrittäjästä johtajana. Teoriaosuuden lopuksi tehdään vielä yhteenveto tämän työn koko teoriasta.

2.1 Yrittäjyystutkimus ennen ja nyt

Yrittäjyystutkimuksen aluksi on mielekästä tarkastella lyhyesti yrittäjyystutkimuksen historiaa ja kehitystä sekä tämän päivän puheenaiheita. Näin saadaan kuva yrittäjyydestä tutkimuskohteena sekä ilmiönä ja sitä kautta voidaan paremmin ymmärtää yrittäjää yksilönä sekä hänen monimuotoista työtään.

Yrittäjyyttä käsittelevää kirjallisuutta esiintyi ensimmäisen kerran 1700-luvun loppupuolella, kun ranskalaisen pankkiirin ja pörssiammatilaisen Richard Cantillonin teos *“Essai sur la nature de commerce en général”* julkaistiin vuonna 1755, 21 vuotta hänen kuolemansa jälkeen. Cantillon oli ensimmäinen, joka käytti termiä yrittäjä taloudellisessa kontekstissa. Cantillonin mielestä yrittäjä oli henkilö, joka tuloksekkaasti osti tiettyyn hintaan ja myi epävarmaan hintaan ja näin työllisti muita. Cantillon määritteli enemmänkin toiminnan luonnetta – ei niinkään yrittäjäpersoonaa – ja jakoi ihmiset sen mukaan, olivatko heidän tulonsa epävarmoja vai eivät. Cantillonin ohella myös Jean-Baptiste Say, joka oli ensimmäinen kansantaloustieteen professori Euroopassa, toi merkittävän kontribuution yrittäjyystutkimukseen. Hän asetti yrittäjän paljon asiantuntevampaan ja yksityiskohtaisempaan rooliin kuin Cantillon tai muut, jotka olivat aiemmin käyttäneet yrittäjyys-termiä. Sayn mielestä menestyäkseen yrittäjällä tulee olla sisukkuutta, arviointikykyä sekä tietoa maailmasta ja liiketoiminnasta. (Binks & Vale 1990:9–11.)

Yrittäjyystutkimukseen oman kontribuutionsa toi myös itävaltalainen taloustieteilijä Joseph Schumpeter. Hän määritteli yrittäjyyden uudella tavalla vuonna 1934 julkaistussa kirjassaan *“The Theory of Economic Development”*. Schumpeterin mielestä yrittäjyyden keskeisin sisältö oli innovaatioiden tuottaminen ja yrittäjän tehtävä taas oli hyödyntää keksintöjä ja mahdollisuuksia, joiden avulla voitiin tuottaa uusia tuotteita, tuottaa vanhoja tuotteita uudella tavalla, avata uusia raaka-ainelähteitä, avata uusia markkinoita ja uudelleenorganisoida toimialoja. Näin syntyi uusi määritelmä, jonka mukaan yrittäjä saa aikaan kehitystä ja uudistumista talouteen ja liiketoimintaan eikä ainoastaan mahdollista tätä kuten aiemmin uskottiin. Schumpeterin mielestä yrittäjä ei ollut tietyn tyyppinen henkilö, vaan taho, joka saa aikaan tällaista taloudellista kehitystä. (Binks & Vale 1990:14–16.)

Neljäs merkittävä kontribuutio yrittäjyyden roolia kuvaavaan määrittelyyn oli ns. itävaltalaisen koulukunnan näkemys yrittäjän roolista taloudessa. Carl Menger (1840–1921), itävaltalaisen koulukunnan oppi-isä, korosti yrittäjän tarvetta saada tietoa ja analysoida sitä menestyksekkäästi, jotta yrittäjä voi kohdentaa resurssit oikein. Hän korosti myös yrittäjyysprosessin epävarmuustekijää. Friedrich Von Wieser (1851–1926) puolestaan korosti sitä, että yrittäjä on valppaan johtajan lisäksi myös riskinkantaja. Myöhemmin Israel Kirznerin mielestä juuri valppaus ja havainnointikyky olivat ne tekijät, joiden

avulla yrittäjän oli mahdollista markkinainformaatiota hyödyntämällä saada voittoja. (Binks & Vale 1990:12.)

Yrittäjyystutkimuksen luonne ja pätevyys akateemisena toimintana on alkanut herättää tutkijoiden kiinnostusta. Jotkut ovat sitä mieltä, ettei yrittäjyyttä voida pitää oikeana tieteenalana, koska yrittäjyys ei täytä tieteenalan määritelmän vaatimuksia. Tähän viittaavat juuri Busenitz ym. (Busenitz, West, Shepherd, Nelson, Chandler & Zacharakis 2003:296) artikkelissaan. He ovat sitä mieltä, että niin kauan kuin ala pysyy läpäistävänä ilman rajoja muille tieteenaloille, sitä voidaan pitää vain tapahtumapaikkana, jossa muita tieteenaloja voidaan testata. He jatkavat vielä, että alan rajat tulee artikuloida selvemmin ja uutta teoriaa pitää luoda, jotta yrittäjyystutkimuksen alasta tulisi pätevää. He ovat myös sitä mieltä, että viime aikoina yrittäjyystutkimukset ovat alkaneet huomata tämän tarpeen yhä enenevässä määrin (Busenitz, West, Shepherd, Nelson, Chandler & Zacharakis 2003:296).

Paljon väittelyä on herättänyt myös yrittäjyyden määrittäminen. Tutkijat eivät ole päässeet vielä tähänkään päivään mennessä yksimielisyyteen siitä, mitä yrittäjyys todellisuudessa on. Yrittäjyyden määritelmiä on syntynyt lähes yhtä paljon kuin on yrittäjyyden tutkijoitakin. Hans Landströmin (Landström 2005:21) mielestä yrittäjyys on tieteenalana niin monimutkainen, epämääräinen, muuttuva ja juurtuu monesta eri tieteenalasta, että on kohtuullista olettaa myös tutkijoiden tästä käsitteestä laatimien määritelmien olevan moniselitteisiä ja muuttuvia. Hän myös kyseenalaistaa, onko järkevää ylläpitää unelmaa yhtyneestä tieteestä. Per Davidsson (2004:3) on Landströmin kanssa samoilla linjoilla, sillä hänenkään mukaansa kukaan ei voi väittää tietävänsä yhtä oikeaa vastausta kysymykseen, mitä yrittäjyys todella on.

Siitä tutkijat ovat viime aikoina olleet melko yksimielisiä, että yrittäjyys on johtajuuteen kuuluva tutkimuksen ala (Busenitz ym. 2003:286). Tämäkin kuitenkin herätti vielä 1990-luvun lopulla paljon keskustelua, sillä Harrison ja Leitch havaitsivat (1996), että yrittäjyystutkimukset, joita julkaistiin johtajuutta käsittelevissä julkaisuissa vuosina 1987–1993, olivat erittäin pieni prosentti kaikista julkaistuista yrittäjyystutkimuksista. Suurin osa niistä julkaistiin yrittäjyyttä ja pienyrityksiä käsittelevissä julkaisuissa. Aldrich ja Baker taas väittivät (1997), että yrittäjyystutkimukset ovat sivistymättömämpiä kuin muut vakiintuneemmat organisaatiota käsittelevät tutkimukset. Viime vuosina tehdyt

tutkimukset kuitenkin osoittavat, että julkaistujen yrittäjyystutkimusten määrä johtajuusjulkaisuissa on kasvanut ja kasvaa edelleen (Busenitz ym 2003:287).

Myös AMJ:n (Academic Management Journal) tutkijat (Ireland Reutzel & Webb 2005:562) julkaisivat oman tutkimuksensa ja toivat kontribuutionsa yrittäjyyskeskusteluun. Tässä tutkimuksessa tutkittiin, että kuinka paljon yrittäjyystutkimusta on julkaistu AMJ:ssä ja mitä tulevaisuudessa ehkä julkaistaan? Tulokseksi saatiin, että AMJ todella julkaisee yrittäjyystutkimuksia, ja mikä vielä tärkeämpää, yrittäjyystutkimusten määrä on selvästi kasvussa. AMJ:n toimittajat mainitsivat vielä, että tutkimus puoltaa Davidssonia (2003), jonka mukaan yrittäjyystutkimus edistyy koko ajan ja tärkeitä töitä yrittäjyyden alalla ilmestyy yhä enemmän kunnioitetuissa valtavirran julkaisuissa. (Ireland Reutzel & Webb 2005:562.)

Yrittäjyystutkimus on aiheuttanut viime vuosina myös jonkin verran turhautumista juuri tämän alan epämääräisyyden vuoksi. Tutkijat ovat turhautuneita mm. siihen, että yrittäjyyden tutkimuksen ala ei kehity, koska tutkijat vain väittelevät siitä, mitä yrittäjyys on, ja että onko yrittäjyys oikea tieteenala vai ei. Davidsson (2004:17) ehdottaa, että yrittäjyys tulisi jakaa ilmiöksi ja tieteenalaksi ja että yrittäjyyden tulisi tähdätä tieteenalana siihen, että ilmiötä yrittäjyys ymmärrettäisiin paremmin. Sarasvathy (2004:1,7,10) puolestaan ehdottaa, että maailmaa ei jaettaisi yrittäjiin ja ei-yrittäjiin, vaan keskityttäisiin kategorioihin yrittäjyyden sisällä. Hänen mielestään yrittäjyystutkimuksessa pitäisi tutkia yrittäjyyden esteitä, koska jotkut haluavat yrittäjiksi, mutta eivät jostain syystä ryhdy yrittäjiksi. Toisaalta yrittäjyyden sisältöä tulisi myös tutkia, koska jotkut ryhtyvät yrittäjiksi. Hän on myös sitä mieltä, että on aika muokata yrittäjyystutkimuksen keskeisiä kysymyksiä, koska tutkijat ovat huolissaan yrittäjyydestä ilmiönä. Sarasvathy ehdottaa, että tutkijoiden tulisi alkaa kysyä kysymyksiä, jotka edistävät yrittäjyyttä niin yksilöissä kuin kansantalouksissakin (Sarasvathy 2004:1, 7, 10).

Landströmin (2005:83,87) mukaan yrittäjyyden ala on tullut pitkälle kaikista kamppailuista huolimatta. Landström on sitä mieltä, että pääkamppailut yrittäjyystutkimuksessa ovat olleet tieteenalan tutkimuksen ja yrittäjyyden sekä pienyritystutkimuksen suhde sekä yrittäjyys ilmiönä – näkökulma ja tasapaino tiedon hyväksikäytön ja etsimisen välillä. Landströmilla on myös oma ehdotuksensa yrittäjyyden alan edistämiseksi. Hänen mukaansa ala suuntaa

koko ajan kohti normaalia tiedettä ja hänen mielestään yrittäjyys- ja pienyritystutkimuksen täytyy luoda tasapaino juuri tälle kolmannelle kamppailun aiheelle, jotta ala voi edetä kohti tiedettä. (Landström 2005:83,87.)

Hyvä keino saada perspektiiviä yrittäjyystutkimuksen tämänhetkiseen tilaan on tarkastella yrittäjyyteen liittyviä keskeisiä kysymyksiä, jotka viime vuosina ovat eniten jakaneet mielipiteitä. Per Davidsson on koonnut nämä asiat luetteloksi (2004:3).

1. Onko yrittäjyys jotakin, joka on rajoitettu liiketaloudelliselle sektorille, onko se kansantaloudellinen ilmiö vai jotakin, mikä voi ilmentyä missä tahansa inhimillisessä ponnistelussa?
2. Onko yrittäjyys rajoitettu pieniin, uusiin tai omistajajohtoisin yrityksiin vai voiko se toteutua myös minkä tahansa organisaation sisällä?
3. Onko yrittäjyys synnynnäinen luonteenpiirre, yksi käyttäytymistyyppi vai liittyykö siihen jokin tietty tulos (kuten esimerkiksi onko menestyminen vaadittava yrittäjyyden piirre)?
4. Pitääkö yrittäjyyteen liittyvän asian olla tarkoituksenmukainen vai voidaanko prosessit, joihin liittyy onni ja sattuma laskea yrittäjyyteen?
5. Vaaditaanko luovuutta vai voiko jäljittelevä aloitekyky olla yrittäjyyttä?
6. Onko riskin ottaminen välttämätön yrittäjyyden piirre?
7. Liittyykö yrittäjyyteen mahdollisuuksien löytäminen/luominen vai mahdollisuuksien hyväksikäyttäminen vai nämä molemmat?
8. Onko se pelkästään mikrotason ilmiö vai onko yrittäjyys merkittävä käsite myös muilla tasoilla?

2.2. Yrittäjyys ja yrittäjä käsitteinä

Kuten aiemmin jo kävi ilmi, yrittäjyystutkimuksesta puuttuu edelleen yhteinen ja selkeä määritelmä käsitteille yrittäjyys ja yrittäjä. Suomenkielen sanat yrittäjyys ja yrittäjä on johdettu verbistä yrittää, joka tarkoittaa päämäärätietoista ponnistelua, tavoittelua ja ahkerointia. Tähän toimintaan taas liittyy tahtoa ja halua onnistua. Suomenkielen sanoille yrittäjyys ja yrittäjä englanninkieliset vastineet ovat "entrepreneurship" ja "entrepreneur". Yrittäjästä käytetään englanninkielessä myös termiä "small business manager/owner". Suomenkielessä sanat yrittäjyys ja yrittäjä viittaavat nimenomaan liiketoimintaan, jota henkilö toteuttaa. Englanninkielinen termi "entrepreneur" taas voi tarkoittaa myös yrittäjämäistä tai yrittäjämäisesti työskentelevää henkilöä. (Koiranen & Peltonen 1995:80.)

2.2.1. Yrittäjyys

Yrittäjyys on yläkäsite, joka voidaan jäsenellä osiin monilla periaatteilla. (Peltonen 1986:31). Yksi vakiintuneimmista jäsenyksistä yrittäjyystutkimuksessa on yrittäjyyden jakaminen ulkoiseen ja sisäiseen yrittäjyyteen. Peltonen (1986:31) määrittelee nämä kaksi yrittäjyyden ulottuvuutta seuraavasti: ulkoinen yrittäjyys on itsenäisenä omistavana yrittäjänä toimimista ja sisäinen yrittäjyys eli yrittävyys on toimimista yritteliäästi yrityksen palveluksessa. Ulkoisen yrittäjyyden rinnalle 1980-luvulla nousseen sisäisen yrittäjyyden määritteli ensimmäisen kerran Gifford Pinchot (1985). Hän nimesi tämä yrittäjämäisen toiminnan palkkatyössä organisaation sisällä nimellä "intrapreneurship" eli sisäinen yrittäjyys. Koirasen ja Pohjansaaren (1994:7) mukaan sisäinen yrittäjyys on yrittäjämäinen ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa jonkin työyhteisön jäsenenä. Tässä tutkimuksessa keskitytään pelkästään ulkoisen yrittäjyyden ulottuvuuteen, sillä tutkimuskohteena ovat nimenomaan omistajayrittäjät. Koirasen (1993:67) mukaan ulkoiseksi yrittäjäksi eli omistajayrittäjäksi voidaan tulla kolmella eri tavalla. Uuden yrityksen perustaminen on perinteisin ja yleisin tapa ryhtyä yrittäjäksi sekä monen mielestä myös aidoimmin yrittäjämäistä, sillä siinä korostuu alkuvaiheen innostus ja pioneerihenki. Toisessa tavassa eli perheyriksen jatkamisessa sukupolven vaihdoksen kautta voi puolestaan olla joskus kyse velvollisuudentunteesta niin ettei rikota sosiaalisia normeja

sukuyhteisössä. Kolmas tapa sisältää muut vaihtoehdot kuten esimerkiksi yritysostot (Koiranen1993:67).

Yrittäjyyttä on määritelty aikojen kuluessa lukemattomilla tavoilla. Suurta joukkoa erinäisiä määritelmiä on tarpeetonta tuoda esiin tässä tutkimuksessa. Muutama esimerkki riittää antamaan kuvan yrittäjyyden määrittelemisen monimuotoisuudesta. Yrittäjyyden määrittelemisessä toiset tutkijat ovat korostaneet toimintaa ja toiset yrittäjän persoonaa. Hyvä esimerkki toiminnan korostamisesta on Druckerin (1986:35–37) määritelmä. Hänen mukaansa yrittäjyys on innovatiivista toimintaa. Henkilön persoonaan liittyvää ominaisuutta puolestaan korostaa Israel Kirzner (1973:47) omassa yrittäjyyden määritelmässään. Hänen mukaansa yrittäjyys on henkilön erityistä valppautta etsiä ja hyödyntää käyttämättömiä mahdollisuuksia tuotantopanos- ja suoritemarkkinoilla. Myös suomalaiset yrittäjyystutkijat ovat määritelleet yrittäjyyttä, ja näistä ehkä kuuluisin ja käytetyin on Matti Peltosen (1986:32) määritelmä, jonka mukaan yrittäjyys on ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa, joka saa yrityksen henkisine ja aineellisine voimavaroineen järjestäytymään ja toimimaan sekä sen yksilöt ja työyhteisöt käyttäytymään tehokkaasti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Yrittäjyydestä on tehty paljon tutkimuksia, joissa on etsitty sukulaiskäsitteitä tai erityisiä teemoja, jotka liittyvät nimenomaan yrittäjyyteen. Näin on haluttu saada parempi kuva siitä, mitä yrittäjyys pitää sisällään, ja ehkä on myös etsitty empiirisiä tuloksia, joiden avulla yrittäjyydestä voitaisiin tehdä yleismaailmallinen ja pätevä määritelmä. Tässä ei kuitenkaan ole onnistuttu. Gartner (1999) kysyi omassa tutkimuksessaan yrittäjyyden ammattilaisilta, niin tutkijoilta kuin muiltakin, mitä yrittäjyys on. Hän löysi tutkimuksestaan seuraavat kahdeksan teemaa, jotka korostuivat erityisesti.

1. yrittäjä
2. innovaatio
3. organisaation luominen
4. arvon luominen
5. voittoa tavoitteleva ja voittoa tavoittelematon
6. kasvu
7. ainutlaatuisuus
8. omistajajohtaja

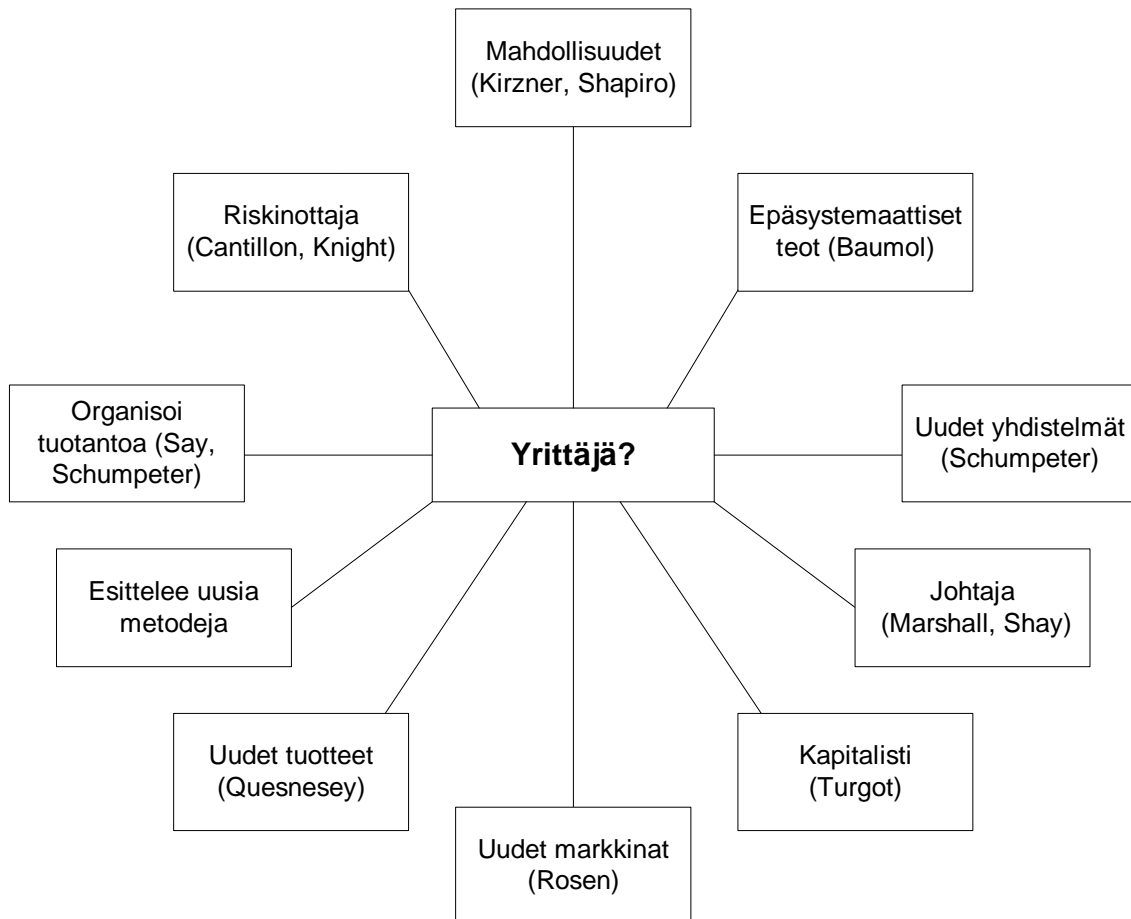
Suomalaisista yrittäjyystutkijoista Matti Peltonen (1986:56) teki vastaavanlaisen tutkimuksen. Hän etsi yrittäjyydelle sukulaiskäsitteitä kysymällä, mitä on yrittäjyys. Tutkimukseen vastanneet arvioivat 40 valmiiksi annettujen ominaisuuden yhteyttä yrittäjyyteen. Tutkimuksen tulokset kertovat, että parhaiten yrittäjyyteen liittyneitä piirteitä vastaajien mielestä olivat vastuun kantaminen, aloitetyky, itsenäisyys, työhalu, tarmokkuus, aktiivisuus sekä ahkeruus. Vähiten yrittäjyyttä kuvanneita piirteitä vastaajien mielestä puolestaan olivat häikäilemättömyys, itsekkyyys, kovuus, kunnostautuminen, vaikutushalu ja järjestelmällisyys.

2.2.2. Yrittäjä

Yrittäjää henkilönä on myös yritetty määritellä lukuisien tutkimusten avulla. Jotkut tutkijat kuten taloustieteilijät ja yhteiskuntatieteilijät ovat korostaneet yrittäjän määrittelyssä henkilöä, joka ottaa erityisen yhteiskunnallisen roolin tai joukon tehtäviä hoidettavakseen. Toiset tutkijat puolestaan ovat yrittäneet määritellä yrittäjää tiettyjen persoonan ominaisuuksien perusteella (Donckels & Miettinen 1990:37). Myös Matikan (1995:4) mukaan yrittäjiä koskevassa tutkimuksessa yrittäjiä on määritelty pääasiassa kahdella tavalla. Matikan mukaan ensimmäinen määrittelytyyli korostaa yrittäjän käyttäytymistä ja toiminnallisuutta eli sitä mitä yrittäjä tekee. Toinen määrittelytyyli taas keskittyy yrittäjän persoonallisuuspiirteisiin eli kysymykseen, millainen henkilö yrittäjä on.

Israel Kirzner (1983) teki oman kokoelmansa niistä monista rooleista, jotka useat taloustieteen teoreetikot ovat yrittäjälle aikojen kuluessa osoittaneet. Seuraavaksi on lueteltu osa näistä rooleista vapaasti suomennettuna: riskinottaja, innovaattori, koordinaattori, organisoija, kuilun täyttävä, esimies, toimii rehellisesti, toimii puhtaana spekulattorina, työntekijä, johtaja, tiedon lähde ja valmis tarttumaan mahdollisuuksiin. Kyseiset roolit ovat juuri näitä yhteiskunnallisia rooleja eli ne kertovat yrittäjän asemasta ja tehtävistä yhteiskunnassa. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan keskitytä näihin rooleihin, vaan yrittäjää tarkastellaan vain hänen oman yrityksensä – ei lainkaan yhteiskunnallisessa – kontekstissa. Tässä tutkimuksessa keskitytään kolmeen yrittäjän rooliin eli yrittäjän, liikkeenjohtajan ja esimiehen rooliin hänen omassa yrityksessään ja hänen omasta näkökulmastaan. Miettinen ja Donckels (1990:36) tiivistivät tämän ensimmäisen määrittelytyylin mukaiset yrittäjän määritelmät

yhteen kuvaan. Siinä on useiden taloustieteilijöiden tiivistettyjä määritelmiä yrittäjästä.



Kuvio 1. Taloustieteilijät ja yrittäjä (Miettinen & Donckels 1990:36).

Toisen määrittelytyylin eli psykologisen näkökulman perusteella on myös yritetty määrittellä yrittäjää ja selvittää, millainen ihminen tämä on. Tällaisissa tutkimuksissa on yritetty löytää yhteisiä piirteitä ja ominaisuuksia yrittäjälle, mutta tässä ei ole kuitenkaan vielä kukaan täysin onnistunut. Yhtä selvää piirteiden ja ominaisuuksien yhdistelmää, jolla yrittäjä voitaisiin määrittellä, ei ole onnistuttu löytämään. Useat tutkimustulokset ovat kuitenkin paljastaneet, että henkilön arvoilla ja asenteilla saattaa olla vaikutus siihen, miten hän suhtautuu yrittäjyyteen. Nämä arvot ja asenteet puolestaan vaikuttavat yrittäjäksi ryhtymisen prosessiin. Miettinen ja Donckels (1990:38) kokosivat taulukkoon

yleisimmät yrittäjämäiset ominaisuudet/piirteet, joita eri tutkimuksissa on saatu selville.

Taulukko 1. Yrittäjämäiset ominaisuudet (Miettinen & Donckels 1990:38).

- | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">- aloitekyky- vahvat suostuttelutaidot- vaatimaton eikä niinkään korkea riskinottokyky- joustavuus- luovuus- riippumattomuus ja itsenäisyys- ongelmanratkaisukyky- suoritustarve- mielikuvitus- korkea usko vaikuttaa omaan kohtaloon- johtajuus- kova työ |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

2.3. Yrittäjyyden ulottuvuuksia

Monet tutkijat ovat vuosien saatossa jakaneet yrittäjyyttä eri ulottuvuuksiin. Ulottuvuudella tarkoitetaan tässä eräänlaista näkökulmaa, jonka avulla pyritään ymmärtämään paremmin yrittäjyyden monimuotoisuutta pilkkomalla se pienempiin osiin.

2.3.1. Taloustieteellinen, psykologinen ja sosiologinen ulottuvuus

Yrittäjyyttä ilmiönä selitetään ja mallinnetaan monilla eri tieteenaloilla. Lähestymistavat voidaan jakaa taloustieteellisiin, sosiologisiin ja psykologisiin. Lähestymistapojen väliset rajat eivät aina ole selviä, ja usein käytetään monitieteisiä lähestymistapoja (Timonen 2000:23). Mäkisen (1977:25–26) mukaan taloustieteellinen näkökulma korostaa yrittäjyydelle välttämätöntä ehtoa eli markkinatilanteen tarjoamaa mahdollisuutta, ja tähän vaaditaan yksilöllistä toimintaa. Psykologinen näkökulma taas korostaa juuri tämän

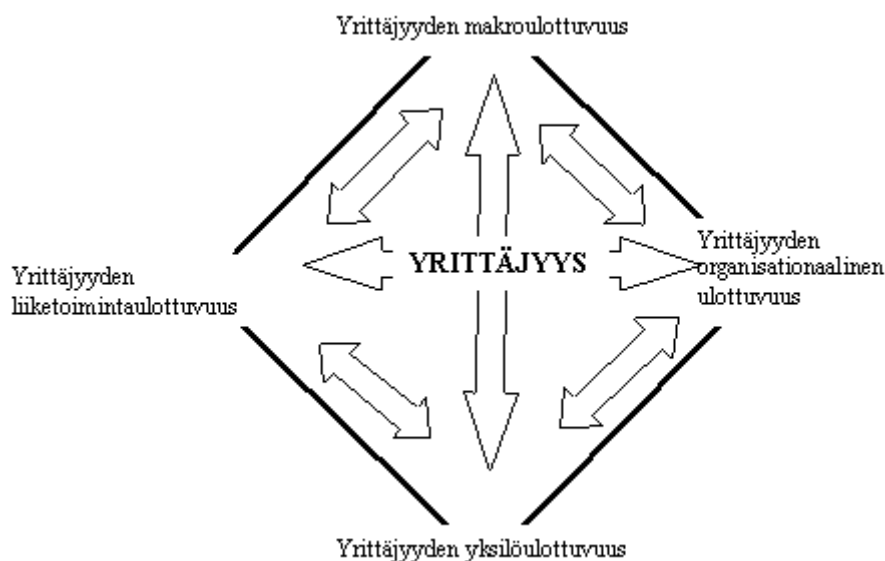
yksilön toimintaan motivoivia sisäisiä tekijöitä ja sosiologinen näkökulma keskittyy tarkastelemaan ympäristöä, jossa henkilö toimii.

Huuskonen (1989:8) tarkastelee kirjassaan myös näitä kolmea ulottuvuutta. Hän kokoaa tämän kirjallisuudessa usein esiintyneen kolmijaon mukaan yrittäjäksi ryhtymisen selitysmallit, joissa kaikissa on hänen mielestään puutteita. Lisäksi yrittäjämotivaation ja konkreettisen yrittäjyyden välinen käsitteellinen kytkenä jää hänen mielestään löyhäksi tai kokonaan tekemättä. Huuskosen mukaan talousteoreettiset selitysmallit liittyvät keskeisesti taloudellisiin ympäristötekijöihin. Psykologiset yrittäjyyden selitykset taas keskittyvät yrittäjän persoonaan ja niihin henkisiin prosesseihin, joiden vaikutuksesta hän toimii niin kuin toimii. Sosiologiset selitysmallit puolestaan tarkastelevat yrittäjän organisatorista ja sosiaalista ympäristöä ja niiden rakenteita (Huuskonen 1989:8-9). Tässä tutkimuksessa yrittäjyyttä lähestytään lähinnä taloustieteellisestä ja psykologisesta näkökulmasta.

2.3.2. Makro-, liiketoiminta-, organisaatio- ja yksilöulottuvuus

Yrittäjyystutkimusten kohteet keskittyvät myös eri tasoille: makro-, mikro- tai yksilötasolle (Timonen 2000:23). Vesalainen (2001) jakaa nämä tasot kattavasti neljään eri ulottuvuuteen. Yrittäjyyden makroulottuvuus tarkastelee yrittäjyyttä yhteiskunnallisena, alueellisena ja makrotaloudellisena ilmiönä, jossa nojaututaan kansantaloustieteen, aluetieteen ja sosiologian tieteenaloja sivuaviin näkökulmiin. Yrittäjyys kuvataan tässä näkökulmassa ilmiönä kahdensuuntaisesti eli mitä yrittäjyys saa yhteiskunnassa aikaan sekä minkälaisessa taloudellisessa ja kulttuurisessa ympäristössä yrittäjyys pääsee kehittymään suotuisissa olosuhteissa tai jää kehittymättä epäsuotuisien olosuhteiden vallitessa. Yrittäjyys on tässä tarkastelussa siis sekä toimija että kohde. Yrittäjyyden liiketoimintaulottuvuus taas kuvaa ja erittelee yrittäjätoiminnan tuloksena syntyvää uuden liiketoiminnan syntyprosessia ja siihen liittyviä keskeisiä osailmiöitä ja käsitteitä. Tällöin keskitytään liiketoiminnan syntymisen perustekijöihin kuten liiketoimintamahdollisuuteen, innovaatioon, liikeideaan ja markkinoilletulostrategiaan. Tämän näkökulman tarkastelu nojautuu liiketaloustieteelliseen lähestymistapaan. Yrittäjyyden organisationaalinen ulottuvuus puolestaan keskittyy niihin muotoihin, joissa yrittäjyys organisationaalista näkökulmasta katsoen näyttäytyy. Esimerkkejä näistä muodoista ovat sisäinen yrittäjyys, yrittäjämäinen organisaatio,

perheyrittäjyys, franchising yrittäjyys, verkostoyrittäjyys ja osuuskuntayrittäjyys. Tässä ulottuvuudessa tarkastelu on pääosiltaan organisaatioteoreettista. Yrittäjyyden yksilöulottuvuus tarkastelee yrittäjyyttä yksilönäkökulmasta. Tämän näkökulman keskeisiä teemoja ovat yrittäjä henkilönä, yrittäjäksi kehittyminen, identifioituminen, motivoituminen sekä yrittäjyyden esteet. Tarkastelu nojautuu tässä osiossa käyttäytymistieteelliseen ja sosiologiseen lähestymistapaan (Vesalainen 2001). Tämä tutkimus keskittyy tarkastelemaan yrittäjyyttä juuri yksilönäkökulmasta.



Kuvio 2. Yrittäjyyden ulottuvuudet (Vesalainen 2001).

2.3.3. Taloudellinen, johtajuus- ja uutta luova yrittäjyys

Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää, miten yrittäjä näkee itsensä kolmessa eri roolissa eli yrittäjänä, johtajana ja esimiehenä. Tätä tutkimustehtävää ajatellen on hyvä tarkastella yrittäjyyttä vielä seuraavien kolmen ulottuvuuden kautta. Vesalaisen (2001) mukaan yrittäjyyttä käsittelevää kirjallisuutta luotaava käsiteanalyttinen tutkimus on nostanut esiin kolme keskeistä yrittäjyyden ulottuvuutta, jotka ovat taloudellinen ulottuvuus, johtajuusulottuvuus ja uutta luova ulottuvuus. Tämä tarkoittaa sitä, että yrittäjyyden toiminnallinen käsite voidaan siis määritellä ja yrittäjyyden ilmenemistä voidaan analysoida näiden osa-alueiden kautta syntyvän viitekehyksen avulla (Vesalainen 2001). Tämän

tutkimuksen kannalta juuri tämä toiminnallisen käsitteen määrittely on olennaista, koska tässä tutkimuksessa tarkastellaan nimenomaan yrittäjän toiminnan rooleja hänen omasta näkökulmastaan.

Vesalaisen mukaan yrittäjätoiminnan taloudellinen ulottuvuus sisältää perinteisen kapitalistin, omistajan ja sijoittajan roolin. Tähän rooliin kuuluu olennaisena osana riskinotto, joka johtuu yrittäjän päätösvallasta pääoman käytössä sekä vastuusta näiden päätösten tuloksissa. Johtajuusulottuvuus taas tarkoittaa sitä, että yrittäjätoiminta toteutuu tuotannontekijöiden yhdistämisen ja toiminnan organisoinnin tehtävien kautta. Tässä roolissa yrittäjä yhdistää ja organisoii taloudellisesti hyödynnettävään muotoon sekä omassa hallussaan että toimintaympäristöstä hankkimiaan monentyyppisiä resursseja. Yrittäjyyden uutta luova ulottuvuus puolestaan perustuu jo tässäkin tutkimuksessa aiemmin mainittuun (katso 2.1.) Schumpeterin yrittäjyyden määrittelyyn. Tällöin yrittäjämäiseen toimintaan liittyviä arvoja ovat innovatiivisuus, luovuus, muutos ja niitä tukeva epävarmuuden sieto. Tässä yrittäjyyden roolissa on kyse aloitteellisuudesta, positiivisesta suhtautumisesta muutokseen sekä kyvystä ja halusta etsiä uusia ratkaisuja ongelmiin tai olemassa oleviin toimintatapoihin. Yrittäjyyden uutta luovaan rooliin liittyvät myös näkemyksellisyys ja visionäärisyys. Tämä yrittäjän rooli tuottaa uutta liiketoimintaa, uusia yrityksiä, kasvua olemassa olevissa yrityksissä sekä uudistumista vanhoissa yrityksissä ja esimerkiksi uuden yrityksen perustaminen nähdään usein tässä tarkoitettuna uutta luovana käyttäytymisenä (Vesalainen 2001:1).

Kuten aiemmin kävi ilmi, tämän tutkimuksen kohteena ovat omistaja-yrittäjät, joilla on alaisia. Näin ollen voidaan todeta, että näiden yrittäjien rooleihin kuuluu ainakin taloudellisen riskin ottaminen sekä toiminnan organisointi. Toisaalta tässä tutkimuksessa kohteena olevilta yrittäjiltä ei edellytetä innovaatioiden toteuttamista, mahdollisuuksien näkemistä tai liiketoiminnan kasvattamista. Näin voidaan sanoa, että yrittäjyyttä tarkastellaan tässä tutkimuksessa Vesalaisen taloudellisen ulottuvuuden ja johtajuusulottuvuuden yhdistelmäroolina. Toki yrittäjyyteen ja yrittäjän rooliin kuuluu paljon muutakin kuin riskinotto, vastuun kantaminen, tuotannontekijöiden yhdistäminen ja toiminnan organisointi, jotka Vesalainen mainitsee. Yrittäjän työnkuva ja tehtäviä on vaikea määritellä tarkasti, koska yrittäjät ja yritykset ovat hyvin yksilöllisiä. Monet tutkijat ovat kuitenkin tuoneet esille yleisiä

yrittäjän toimintaa kuvaavia piirteitä. Näitä ovat mm. työtehtävien vastuullisuus, luovuus, vapaus, haastavuus, asiakaslähtöisyys, riskialttiisuus sekä aktiivisuus. Lisäksi yrittäjän työ vaatii periksiantamattomuutta ja ahkeruutta.

Taloudellinen ulottuvuus

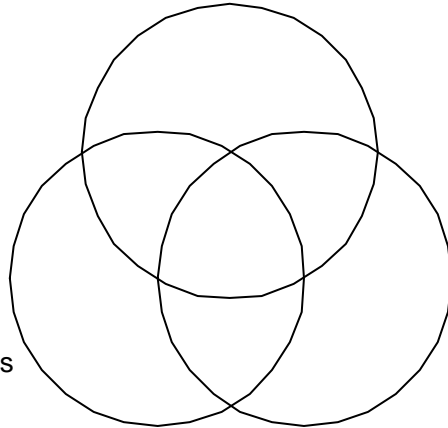
Toiminta
-pääoman sijoittaminen
-taloudellinen riskinotto

Tulos
-korko pääomalle
-voitto riskinotosta

Johtajuusulottuvuus

Toiminta
-tuotannontekijöiden yhdistäminen
-toiminnan organisointi
-verkostojen koordinointi

Tulos
-tehokas, tuottava toiminta
-substanssiarvo, tuottoarvo



Uutta luova ulottuvuus

Toiminta
-innovaatioiden toteuttaminen
-mahdollisuuksien näkeminen
-liiketoiminnan kasvattaminen

Tulos
-lisäarvo asiakkaille
-arvonlisäys omistajille

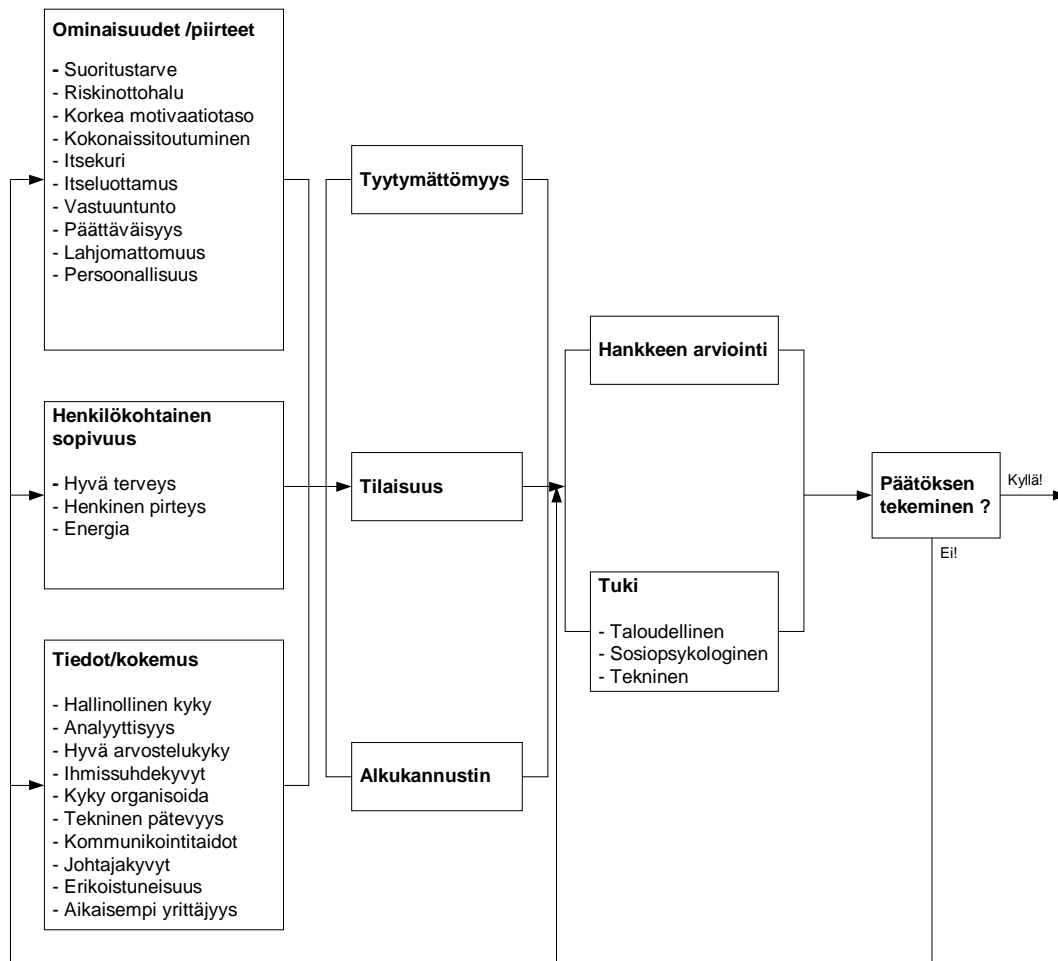
Kuvio 3. Viitekehys yrittäjyyden ulottuvuuksista (Vesalainen 2001).

2.4. Yrittäjäksi ryhtymisen prosessi

Kuten aiemmin kävi ilmi, toistaiseksi ei ole vielä pystytty todistamaan, että jotkut tietyt synnynnäiset piirteet ihmisessä ajaisivat hänet yrittäjäksi. Tämän vuoksi nykyään onkin alettu pohtia, voisiko yrittäjyyteen kasvaa tai oppia. Useat tutkijat ovat päässeet yksimielisyyteen siitä, että yrittäjäksi ryhtymiseen vaikuttavat persoonallisuuden lisäksi ihmisen elinympäristö, kulttuuri, jossa ihminen elää ja elämän varrella opittavat toimintatavat. Yrittäjien taustatekijöitä on myös tutkittu paljon kaikkialla maailmassa ja tutkijoiden saamat tulokset ovat olleet senkaltaisia, että demografiset tekijät todella vaikuttavat yrittäjyyden prosessiin. Yrittäjäksi ryhtyminen on usein ihmiselle monimutkainen ja monivaiheinen prosessi, joka on erittäin merkittävä myös hänen elämänsä kannalta; yrittäjyyshän merkitsee entiseen palkkatyöhön verrattuna suurta elämänmuutosta. Tämän tutkimuksen kannalta on olennaista tarkastella yrittäjäksi ryhtymisen prosessia, koska sekä Huuskosen että

Powellin ja Bimmerlen malleissa on asioita, jotka liittyvät olennaisena osana yrittäjän rooliin tässä tutkimuksessa.

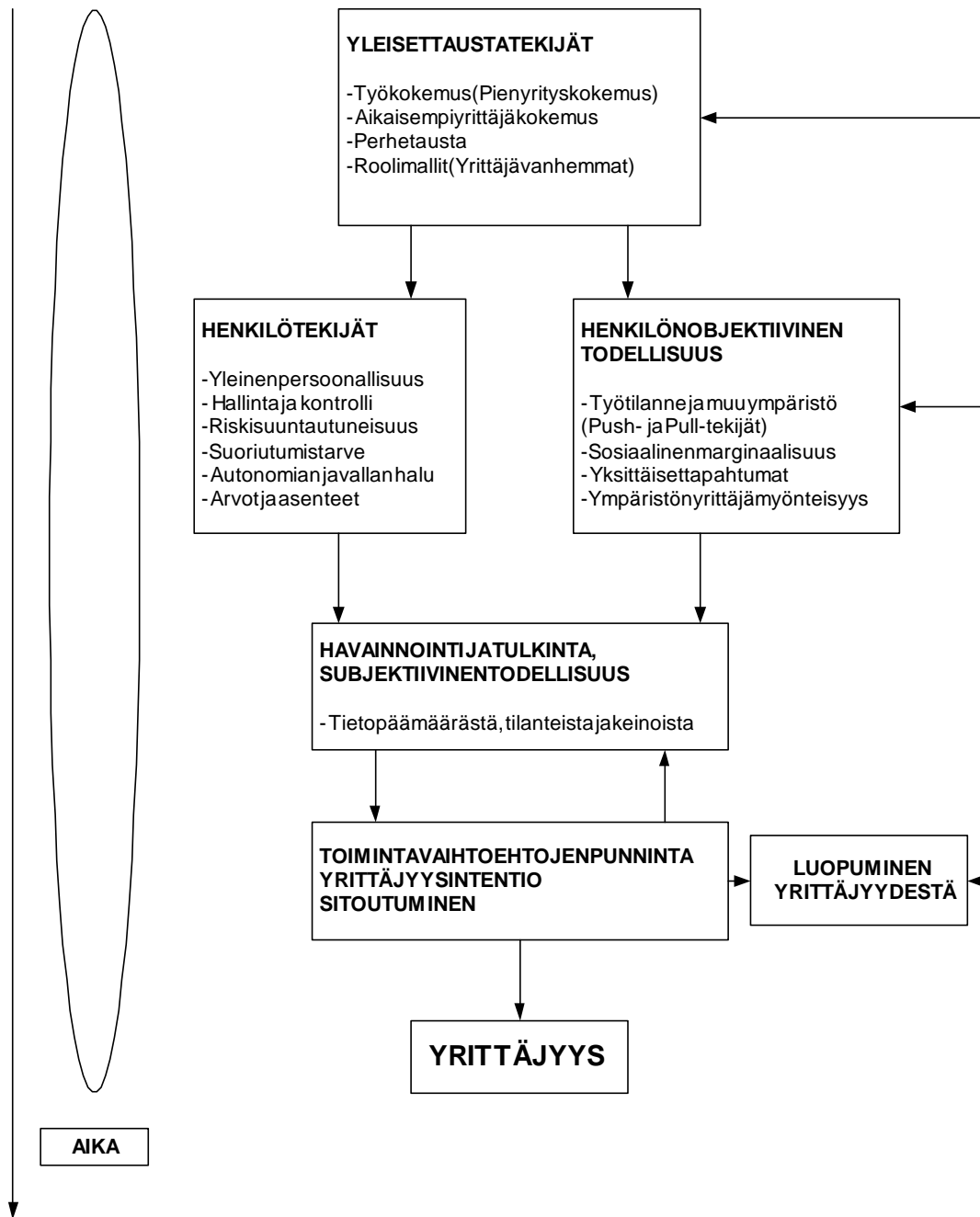
Yrittäjäksi ryhtymisen prosessia on tutkittu niin ulkomailla kuin Suomessakin. Huuskosen (1992) sekä Powellin ja Bimmerlen (1980) yrittäjyyden prosessimallit antavat hyvän kuvan siitä, mikä saa ihmisen aloittamaan yrittäjätoiminnan. Molemmista malleista näkee, että yrittäjäksi ryhtymiseen vaikuttaa niin ympäristö, tilanne kuin ihmisen ominaisuudetkin. Powellin ja Bimmerlen (1980:35) mallissa yrittäjyyttä edeltävät vaiheet on jaettu osiin, joihin kaikkiin on liitetty useita erilaisia yrittäjäominaisuuksia. Mallin mukaan yrittäjäksi ryhtyvällä ihmisellä on tietyt ominaisuudet, tiedot, osaaminen, kokemukset sekä sopivuus yrittäjäksi. Malli painottaa nimenomaan yrittäjyyden aloittamista tukevia tekijöitä. Powellin ja Bimmerlen mallin mukaan yrittäjyyspäätöstä nopeuttavat alkukannustimet, tilaisuus ja tyytymättömyys nykyiseen tilaan. Näistä viimeisin on ollut viime aikoina erityisesti Suomessa puheenaiheena, kun suurten yritysten irtisanomistoimenpiteet hämmentävät työntekijöitä. Tämä turvattomuus ja epävarmuus voi olla monelle yrittäjäksi haluavalle se suurin kannustin. Tämä yrittäjyyden prosessimalli on hyvä siinä mielessä, että sen avulla voidaan selvittää yrittäjyyspotentiaalin kannalta tärkeät tekijät. Malli antaa myös hyvän kuvan siitä, kuinka monimutkainen prosessi yrittäjäksi ryhtyminen on (Powell & Bimmerle 1980:35). Tämän tutkimuksen yrittäjän rooliin poimitaan tästä mallista olennaiset tiedot ja kokemus yrittäjyydessä eli hallinnollinen kyky, organisointikyky sekä tekninen pätevyys.



Kuvio 4. Yrittäjyyden prosessimalli (Powell & Bimberle 1980).

Huuskosen (1992:108, 187) yrittäjyyden prosessimallin mukaan yrittäjäksi ryhtymiseen vaikuttavat aluksi yleiset taustatekijät kuten perhetausta, aikaisempi yrittäjäkokemus, roolimallit kuten yrittäjävanhemmat ja työkokemus pienyrityksessä. Päätökseen vaikuttavat myös yrittäjän henkilökohtaiset ominaisuudet aivan samalla tavalla kuin Powellin ja Bimmerlenkin mallissa. Näitä henkilötekijöitä ovat Huuskosen mielestä yleinen persoonallisuus, näkemys elämänhallinnasta, riskisuuntautuneisuus, tarve suoriutumiseen, halu saada valtaa ja riippumattomuutta sekä arvot ja asenteet. Kolmantena yrittäjyyspäätökseen vaikuttaa tässä Huuskosen mallissa henkilön objektiivinen todellisuus, joka käsittää työtilanteen ja muun ympäristön eli push- ja pull-tekijät, sosiaalisen marginaalisuuden, yksittäiset tapahtumat sekä

ympäristön vaikutukset. Huuskosen malli eroaa Powellin ja Bimmerlen mallista siinä mielessä, että Huuskonen ottaa huomioon myös ajan yhtenä ulottuvuutena. Huuskosen mielestä juuri yrittäjäksi ryhtymisen oikea-aikaisuus on erittäin tärkeää yrittäjän menestymisen kannalta. Huuskonen painottaa lisäksi kaikkien näiden tekijöiden vuorovaikutussuhdetta, mikä aiheuttaa yrittäjäksi ryhtymisen. Yrittäjäyys ei ole suora seuraus mistään tietystä tekijästä, korostaa Huuskonen, vaan prosessi on hänen mukaansa monimutkainen ja selittämätön. (Huuskonen 1992:108, 187). Huuskosen mallista tämän tutkimuksen yrittäjän rooliin otetaan yrittäjän rooliin liittyvät olennaisimmat henkilötekijät. Näitä ovat hallinta ja kontrolli, riskisuuntautuneisuus, suoriutumistarve sekä autonomian ja vallan halu.



Kuvio 5. Prosessimalli yrittäjäksi ryhtymisestä (Huuskonen 1992).

2.5. Yrittäjyys ja yrittäjän rooli tässä tutkimuksessa

Tämän alaluvun tarkoituksena on määritellä yrittäjyys ja yrittäjä tässä tutkimuksessa sekä muodostaa yrittäjän rooli aiemmasta teoriasta, jota tässä työssä on käyty läpi.

Tässä tutkimuksessa yrittäjyydellä tarkoitetaan yrityksen omistamista ja johtamista. Näin yrittäjä määritellään henkilöksi, joka omistaa yrityksen sekä johtaa kyseisen organisaation liiketoimintaa ja ihmisiä.

Yrittäjän rooli puolestaan on yksi tämän tutkimuksen tutkimusongelman sisältämistä kolmesta yrittäjän roolista, jotka ovat yrittäjä, johtaja ja esimies. Kuten aiemmin jo kävi ilmi, yrittäjän rooli määritellään tässä tutkimuksessa rooliksi, joka omistajayrittäjällä on hänen omassa yrityksessään hänen omasta näkökulmastaan. Tässä työssä ei niinkään tarkastella yrittäjää yhteiskunnallisessa kontekstissa. Yrittäjän roolilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä mitä henkilö tekee, kun hän toimii yrittäjän roolissa. Lisäksi yrittäjän rooliin kuuluviksi asioiksi katsotaan tässä yhteydessä myös yrittäjään yleisimmin liitetyt ominaisuudet ja piirteet.

Yrittäjän rooli yrityksessä tässä tutkimuksessa on ottaa taloudellinen riski ja sijoittaa yritykseen pääomaa. Lisäksi yrittäjä organisoii tuotantoa, tekee työtä ja pyrkii kasvattamaan liiketoimintaansa. Yrittäjä yrittää myös parhaansa mukaan löytää uusia mahdollisuuksia sekä toteuttaa innovaatioita. Yrittäjällä on usein myös tekninen pätevyys alalle, jossa yritys toimii, ja näin yrittäjä tekee samoja töitä kuin työntekijätkin. Yrittäjän rooliin liittyviä ominaisuuksia ovat riippumattomuus, itsenäisyys, luovuus, kyky organisoida, hallinnoida ja kontrolloida. Yrittäjällä on lisäksi kyky ottaa riskejä. Hänellä on myös jonkinlainen suoriutumistarve sekä autonomian ja vallan halu.

3. JOHTAJUUS

Johtajuus on aihe, joka on pitkään kiinnostanut ihmisiä (Yukl 2002:1). Se on ollut vilkkaan tutkimuksen kohteena lähes koko 1900-luvun ajan alkaen Henri Fayolin ja Frederick Taylorin urauurtavista tutkimuksista. Ydinkysymyksenä sen tutkimisessa on ollut yrityksen menestymisen selittäminen (Timonen 2000:40). Johtajuus on myös aihe, joka kiinnostaa sekä tutkijoita että käytännön liiketoiminnassa mukana olevia. Se on erittäin arvostettu ja monimutkainen tutkimusaihe, josta on julkaistu valtava määrä erilaisia tutkimuksia (Northouse 2004:10). Tätä monimutkaisuutta kuvaa hyvin johtajuuden elävyys ja muuttuneisuus. Kuuluisat johtajuustutkijat Warren Bennis ja Burt Nanus (1986:10) totesivat jo 1980-luvun puolivälissä, että näkemys siitä, mitä johtaminen on ja kuka sitä voi harjoittaa, on muuttunut huomattavasti vuosien mittaan. Johtamisen pätevyystekijät toki ovat säilyneet ennallaan, mutta ymmärryksemme siitä, mitä se on, miten se toimii ja millä tavoin ihmiset oppivat sitä käyttämään, on muuttunut (Bennis & Nanus 1986:10).

3.1. Johtajuuden määrittely

Johtaminen on ilmiö, jota on vaikea määritellä yksiselitteisesti. Lisäksi englannin- ja suomenkielen johtamiseen liittyville käsitteille on hankalaa löytää täsmällisesti toisiaan vastaavia termejä. Johtajana toimiminen jaetaan yleensä kahteen osaan, liiketoiminnan johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership) (Timonen 2000:18). Liiketoiminnan johtamista ja ihmisten johtamista käsitellään tässä tutkimuksessa myöhemmin. Johtajuuden tutkimuksessa on syntynyt valtava määrä erilaisia määritelmiä tästä monimutkaisesta ilmiöstä. Johtajuutta on muun muassa määritelty sellaisten asioiden avulla kuin piirteillä, käyttäytymisellä, vaikutuksella, vuorovaikutuskaavoilla, roolisuhteilla ja hallitsevan aseman haltuunotolla (Yukl 2002:2). Stogdillin (1974:7) mukaan johtajuuden määritelmiä on lähes yhtä paljon kuin ihmisiä, jotka ovat yrittäneet määritellä sitä. Northouse (2004:2) puolestaan on sitä mieltä, että johtajuus on kuin demokratia, rakkaus tai rauha. Kaikki tietävät mitä tarkoittavat näillä sanoilla, mutta silti nämä sanat merkitsevät erilaisille ihmisille eri asioita (Northouse 2004:2). Suurin osa johtajuuden määritelmistä olettaa, että se pitää sisällään prosessin, jossa pyritään vaikuttamaan ihmisiin organisaatiossa. Juuri muuta yhteistä

lukemattomilla määritelmillä ei sitten olekaan, vaan ne eroavat todella paljon muun muassa johtajien ja johtajuusprosessien identifioinnissa (Yukl 2002:2-3). Sekaannusta johtajuuden tutkimisessa on aiheuttanut myös se, että sitä kuvaamaan on käytetty sanoja kuten valta, auktoriteetti, liikkeenjohto, hallinto, kontrolli ja esimiehisuus (Yukl 2002:2). Yuklin mukaan (2002:4-5) suuri vastakkainasettelu johtajuustutkimuksessa on myös siinä, että pitäisikö johtajuus nähdä erityisenä roolina vai jaettuna vuorovaikutusprosessina. Väittelyä on aiheuttanut myös se, minkä tyyppistä vaikutusta johtajuus saa aikaan ja perustuuko tämä vaikutus järkeen vai tunteisiin.

Kotter (1990:31–32) on sitä mieltä, että sanaa johtajuus käytetään arkikielessä periaatteessa kahdella tavalla. Ensinnäkin se viittaa kehityskulkuun, jonka kuluessa ryhmä ihmisiä ohjautuu, useimmiten pakottamatta, johonkin suuntaan. Toiseksi se viittaa ihmisiin, jotka toimivat tehtävissä, joissa tarvitaan ensimmäisen määritelmän mukaista johtajuutta. Kotterin mukaan yleisessä kielenkäytössä jälkimmäinen on tavallisin. Kotter (1990:43) itse tarkoittaa johtajuudella kehityskulkua, jossa luodaan visio tulevaisuudesta, kehitetään strategia vision suuntaan siirtymiseksi, hankitaan sille tukea tarpeellisista lähteistä ja saadaan aikaan motivaatio strategian toteuttajien joukossa. Samansuuntaisesti määrittelee johtajuuden myös Gardner (1990:1), jonka mukaan johtajuus on prosessi, jolla henkilö tai johtajatiimi saa ryhmän pääsemään yhteisiin tavoitteisiin. Yksilöillä on kaikissa muodostetuissa ryhmissä omat roolinsa ja yksi näistä rooleista on johtaja. Myös Northouse (2004:3) on sitä mieltä, että johtajuus voidaan määritellä prosessiksi, jossa henkilö vaikuttaa ryhmään siten, että saavutetaan yhteinen tavoite.

Myös suomalaiset johtajuustutkijat ovat määritelleet johtajuutta. Järvinen (2001:139) korostaa määrittelyssään, että johtajaksi ei synnytä, vaan siihen kasvetaan ja opitaan. Johtaminen on tehtävä ja ammatti siinä kuin muutkin. Luonnollisesti joillakuilla on siihen paremmat edellytykset kuin toisilla, mutta jokainen voi oppia hyväksi ihmisten johtajaksi. Juuti (2001:229) puolestaan toteaa kirjassaan yksinkertaisesti, että johtaminen on pyrkimystä vaikuttaa toisiin ihmisiin. Pirnes (1990:11) taas korostaa tuloksia ja erilaisuutta omassa määrittelyssään. Hänen mielestä johtaminen on tulosten aikaansaamista ihmisten avulla ja heidän kanssaan. Pirnes lisää vielä, että johtamisympäristöt ovat erilaisia ja ne vaihtelevat, mutta myös johtajat yksilöinä ja persoonallisuuksina ovat erilaisia. Johtajuustutkijat Salmimies ja Salmimies

(1998:10) määrittivät johtajuuden hieman syvällisemmin omassa teoksessaan. He ovat sitä mieltä, että johtajuus on kykyä ja halua vaikuttaa toisten ihmisten, ryhmien ja organisaatioiden ajatteluun, toiminnan suunnitteluun ja itse toimintaan, käyttäytymiseen. He toteavat myös, että merkittävä osa johtajuutta on aktiivinen halu johtaa ja synnyttää toisissa haluamaansa toimintaa. Johtajuuteen on pyrittävä ja haluttava eikä siihen pidä ketään houkutellessa vastoin henkilön omaa tahtoa. Johtajuutta voi oppia vain tekemällä ja harjoittelemalla. Myös elämäkokemus ja sen mukanaan tuoma viisaus ovat tärkeitä johtamisvalmiuksia (Salmimies & Salmimies 1998:10).

Hieman erilaista näkökulmaa johtajuuden määrittelyyn antaa Karlöf (1995:12), joka on sitä mieltä, että johtajuus on mitä suurimmassa määrin taidelaji eikä niinkään tieteenhaara. Hän perustelee väitettään sillä, että tieteissä voidaan parametrit, muuttujat ja kaavat määrittää tarkasti, minkä ansiosta optimaalinen ratkaisukin on mahdollista löytää. Johtamisen alueella parametrit ovat kuitenkin epäselviä, muuttujia on hyvin vaikea ilmaista määrällisesti ja riippuvuussuhteet ovat tuntemattomia tai hyvin vaikeasti havaittavissa. Karlöf (1995:76) on lisäksi sitä mieltä, että johtajuuden määritelmiin sisältyy ihmisten mielissä lähinnä käyttäytymistieteellisiä eikä niinkään toiminnallisia näkökulmia. Karlöf (1995:117) määrittelee itse johtajuuden seuraavasti: johtajuudesta puhutaan kun on kyse johtamisesta, jonka organisaatiossa työskentelevät yksilöt hyväksyvät. Päällikkyydellä tarkoitetaan vastuuta, joka saadaan ylhäältä; johtajuus taas merkitsee, että alaiset hyväksyvät esimiehensä johtajanroolin.

Siitä huolimatta, että johtajuutta on yritetty käsitteellistää ja määrittää monilla eri tavoilla, seuraavia asioita voidaan kuitenkin pitää keskeisinä johtajuuden ilmiölle. Ensinnäkin johtajuus on prosessi, aivan kuten edellä mainituista määritelmistä kävi ilmi. Johtajuus sisältää myös valtaa ja se ilmenee ainoastaan ryhmäkontekstissa. Lisäksi johtajuus käsittää jollain tavalla tavoitteen saavuttamisen (Northouse 2004:3). Karlöf (1995:117) puolestaan tiivistää johtajuuden kolmeen kohtaan. Ensimmäinen on toiminnan suuntaviivojen määrittäminen eli visio, strategiat ja proseduurit. Toinen on kyky saada ihmiset mukaansa ja kolmas on kyky saada ihmiset tekemään työtä tavoitteiden saavuttamiseksi.

3.1.1. Johtajan tehtävät

Johtajuus on erilaista 2000-luvulla kuin mitä se on aiemmin ollut (Salmimies & Salmimies 1998:17). Jotkut tutkijat ovat esittäneet, että esimiestyö ja johtajuus olisivat menettämässä merkitystään madaltuvissa ja joustavissa organisaatioissa ja että johtajuuden merkitystä olisi ylikorostettu sen todelliseen tärkeyteen verrattuna. Perinteisiin esimiesrooleihin kuuluvia tehtäviä on myös katsottu voitavan siirtää tiimien vastattavaksi (Viitala 2002:26–27). Tiimityö ja matalat organisaatiot eivät tee kuitenkaan johtamisesta merkityksetöntä, vaan ne vain muuttavat johtamisen luonnetta. Vielä 1980-luvulle asti esimiehen tärkein valmius oli osata neuvoa alaisiaan ja ratkoa heidän puolestaan ongelmia ja olla siten heidän tukenaan, mutta nykyään jokaisen esimiehen on kyettävä näkemään koko organisaation intressit (Salmimies & Salmimies 1998:14–15).

Johtajan tehtäviä on myös määritelty monin eri tavoin. Karlöf (1995:117) on sitä mieltä, että johtajan tärkeimpänä tehtävänä on sopeuttaa, tehostaa ja muuttaa toimintaa jatkuvasti sen mukaan, mitä ympäristössä tapahtuu. Drucker puolestaan on sitä mieltä, että johtajan tehtävänä on luoda kokonaisuus, joka on suurempi kuin sen osien summa eli niin sanottu aikaansaava yksikkö, joka tuottaa enemmän kuin siihen on uhrattu voimavaroja (Reddin 2000:35). Reddinin (2000:35) mukaan johtajan tärkein tehtävä on saavuttaa tavoitteensa tehtävässään, olivatpa tehtävät mitä hyvänsä. Salmimies ja Salmimies (1998:14) taas määrittivät johtajan tehtävät hieman konkreettisemmin. Heidän mukaansa johtaja varmistaa organisaation toiminta-ajatuksen mukaisen liiketoiminnan toteutumisen niin, että inhimilliset ja aineelliset voimavarat suunnataan tarkoituksenmukaisin keinoin oikeisiin kohteisiin. Johtajan tehtävänä on lisäksi varmistaa, että kaikki organisaatiossa tietävät, mitä tehdään, miten tehdään, kenelle ja miksi tehdään. Lyhyesti sanottuna kaikkien tulisi tietää miten tehdään oikeita asioita oikein. Johtajan tehtävät Salmimiesten (1998:14) mukaan ovat: toiminnan ja asioiden johtaminen eli management, ihmisten johtaminen eli leadership, sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien luominen ja johtaminen sekä yrityksen ja sen osien kehityksen johtaminen.

Tutkijat ovat myös määritelleet johtajan tehtäviä tuloksellisuuden ja tehokkuuden mukaan. Kotter (1990:32) on sitä mieltä, että hyvä johtaminen ohjaa ihmisiä suuntaan, joka on aidosti heidän pitkän aikavälin etunsa mukainen. Hyvässä johtamisessa ei ihmisiä marssiteta syöksyyn alas jyrkänteeseen.

reunalta. Siinä ei tuhlaata niukkoja voimavaroja eikä se pönkitä ihmisluonnon pimeitä puolia. Salmimiesten (1998:11) mukaan, kuten aiemmin jo tuli ilmi, paras johtamisen malli on tehdä oikeita asioita oikein. Heidän mielestä johtajuuden onnistuminen edellyttää yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. Asiantuntijuus ei enää riitä, vaan lisäksi tarvitaan kykyä lähestyä ihmisiä, kuunnella heitä, antaa heille tilaisuus omien näkemystensä ja kysymystensä esittämiseen ja lisäksi vastata heille. Johtajuus on pääasiallisesti viestintää ja vuoropuhelua. Johtajan tehtävässä menestyminen vaatii muutakin kuin vuorovaikutustaitoja. Salmimiehet määrittelevät myös tuloksellisen johtajuuden, joka on heidän mielestään suunnitelmallista, päämäärätietoista toimintaa, joka perustuu tietoihin valintoihin. Tässä johtajalta edellytetään vastuuntuntoa, suunnitelmallisuutta ja tavoitteellisuutta. Hänellä tulee olla lisäksi rohkeutta uusiin valintoihin, luovuutta, kykyä analysointiin, johtopäätösten tekoon ja ratkaisuihin (Salmimies & Salmimies 1998:11, 119).

Reddin (2000:24) puolestaan korostaa johtajuudessa tehokkuutta tuloksellisuuden sijaan. Hänen mukaansa tehokkuus on johtamisen keskeinen kysymys. Johtajan tehtävä on toimia tehokkaasti – ja se on hänen ainoa tehtävänsä. Olkoon johtaja missä toimessa ja missä organisaatiossa tahansa, on keskeinen vaatimus aina sama. Reddin tarkoittaa tehokkuudella, kuten Salmimiehetkin, oikeiden asioiden tekemistä, ei asioiden tekemistä oikein. Reddin menee kirjassaan vieläkin pidemmälle ja toteaa, että kaikkien johtamistoimien perimmäinen tarkoitus on liikkeenjohdollisen tehokkuuden parantaminen. Tämän nimissä joku päättää, aloittaa ja suorittaa tietyt toimenpiteet. Voittoa tavoittelevassa organisaatiossa tämä huipentuu voiton maksimoinnin periaatteeksi liikkeenjohdollisella tasolla. (Reddin 2000: 24.)

Johtajan työtä on tutkittu paljon myös käytännön tasolla. Sen lisäksi, mitä johtajan tulisi tehdä, on tutkittu myös, miten johtajan tulisi tehdä tehtävänsä. Tutkimusten perusteella tutkijat ovat saaneet erilaisia tuloksia siitä, miten johtajalla on parhaat mahdollisuudet onnistua tehtävässään. Salmimiesten (1998:119) mukaan johtajan tulee olla riittävän alhaalla sekä lähellä alaisiaan ja hänen tulee jalkautua ihmisten pariin. Johtajan tulee luoda avoimuutta ja luottamusta työyhteisön ilmapiiriin. Hänen ei kuitenkaan pidä tyydyttää kaikkia häneen kohdistettuja odotuksia, vaan hänen tulee kehittää ryhmäänsä itseohjautuvuuteen. Hänen tehtäviinsä kuuluu myös vuorovaikutus ympäröivän yhteisön kanssa, ryhmänsä ja organisaationsa edustaminen

muussa yhteisössä ja yhteiskunnassa sekä vastuunottaminen tuloksista (Salmimies & Salmimies 1998:119). Johtajan ei ole myöskään mielekästä tavoitella jotakin teoreettisesti tehokkaana pidettyä johtamistyyliä tai -ismiä, vaan uskaltaa johtaa itselleen ja persoonalleen ominaisella tyyllillä (Salmimies & Salmimies 1998:11). Lisäksi johtajan tulee olla tietoinen vahvuuksistaan ja käyttää niitä hyväksi ja kehittää niitä entisestään. Tärkeää on myös tiedostaa heikkoutensa, jotta ei heijastaisi niitä työnsä kohteisiin eli toisiin ihmisiin (Salmimies & Salmimies 1998:11). Johtajan on usein käytettävä päätöksenteossa omaa harkintaansa eikä niinkään täsmällisiä tietoja ja analyyssejä, sillä johtamisessa muuttujat ovat hämäriä, riippuvuussuhteet tuntemattomia tai mahdottomia selvittää ja näin ollen ratkaisujen etsimisessä on mukauduttava tyydyttävien ratkaisujen löytämiseen (Karlöf 1995:78).

3.1.2. Ihmisten ja asioiden johtaminen

Johtajuustutkimuksen ehkä merkittävin kiistanaihe on ollut ja on edelleen ihmisten johtamisen (leadership) ja asioiden johtamisen (management) ero (Yukl 2002:5). Monet johtajuustutkijat ovat jakaneet johtamisen juuri näihin kahteen käsitteeseen (esim. Juuti 2001:278, Viitala 2002:11). Northouse (2004:8) on sitä mieltä, että ihmisten johtaminen (leadership) on monella tapaa samanlainen prosessi kuin asioiden johtaminen (management), mutta niillä on myös eroja. Ihmisten johtamisen tutkiminen alkoi jo Aristoteleen ajoista, kun taas asioiden eli liiketoiminnan johtamisesta alettiin puhua vasta 1900-luvun alussa, kun meidän teollistunut yhteiskuntamme alkoi muodostua. Liiketoiminnan johtaminen luotiin keinoksi vähentää kaaosta organisaatioissa ja saada organisaatiot toimimaan tehokkaammin (Northouse 2004:8).

Kotterin mukaan liiketoiminnan johtaminen ja ihmisten johtaminen eivät ole yhteen sovittamattomia. Henkilö voi onnistua molemmissa ja näiden kahden voidaan jopa sanoa olevan toisiaan täydentäviä taitoja – joskus limittäisiäkin (Kotter 1990:39). Myös Gardner (1990:4) on sitä mieltä, että ihmisten johtaminen ja liiketoiminnan johtaminen eivät ole sama asia, mutta ne menevät limittäin. Gardnerin mukaan liiketoiminnan johtaminen on osa johtamista. Kotter (1990:39) on kuitenkin sitä mieltä, että liiketoiminnan johtaminen ja ihmisten johtaminen voivat myös erota suuresti toisistaan. Kotterin mukaan näiden kahden funktiot ovat erilaisia. Liiketoiminnan johtamisen ensisijainen tehtävä on pitää yllä järjestystä ja yhtenäisyyttä organisaatiossa; ihmisten johtamisen

tehtävä taas on kehittää muutosta ja liikettä organisaatiossa. Liiketoiminnan johtamisessa on kyse järjestyksen ja tasapainon tavoittelusta, kun taas ihmisten johtaminen on mukautuvan ja rakentavan muutoksen tavoittelua. Kotter (1990:41) mainitsee vielä, että menestyäkseen yrityksellä täytyy olla sekä liiketoiminnan johtamista että ihmisten johtamista. Esimerkiksi jos yrityksellä on vahva liiketoiminnan johtaminen, mutta ei lainkaan ihmisten johtamisen kulttuuria, tuloksena voi olla tukahduttava byrokraattinen organisaatio. Toisaalta jos yrityksellä on vahvaa ihmisten johtamista, mutta ei lainkaan liiketoiminnan johtamista, tuloksena voi olla merkityksetön tai väärinsuunnattu muutos pelkästään muutoksen vuoksi. Tehokkaan organisaation tulee vahvistaa molempia.

Yukl (2002:6) on Kotterin kanssa samaa mieltä. Hänen mukaan vahva ihmisten johtaminen voi järkyttää järjestystä ja tehokkuutta, ja toisaalta vahva liiketoiminnan johtaminen puolestaan voi lannistaa riskinottamista ja innovointia. Molemmat prosessit ovat tarpeellisia, jotta organisaatio voi menestyä (Yukl 2002:6). Myös Bennis ja Nanus (1986:22) ovat Kotterin kanssa samaa mieltä ja erottavat nämä kaksi käsitettä. Heidän mukaan liiketoiminnan johtaminen (management) tarkoittaa aikaansaamista, suorittamista, vastuussa olemista, ja velvollisuuden hoitamista, kun taas ihmisten johtaminen (leadership) tarkoittaa vaikuttamista, ohjaamista johonkin tiettyyn suuntaan, toimintaan tai mielipiteeseen. Bennis ja Nanus ovat sitä mieltä, että kyseinen ero on merkityksellinen ja keskeinen. Heidän mielestä päälliköt (manager) ovat ihmisiä, jotka tekevät asioita oikein ja johtajat (leader) henkilöitä, jotka tekevät oikeita asioita (Bennis & Nanus 1986: 22). Zaleznik (1977) meni näiden kahden käsitteen erottelussa vieläkin pidemmälle kuin Kotter tai Bennis ja Nanus. Hänen mukaan ihmisten johtajat ja liiketoiminnan johtajat ovat aivan erityyppisiä ihmisiä. Ihmisten johtajilla on paljon enemmän yhteistä taiteilijoiden, tiedemiesten ja muiden luovien ihmisten kanssa kuin liiketoiminnan johtajien kanssa. Myös Zaleznik on sitä mieltä, että organisaatio tarvitsee menestyäkseen niin ihmisten johtajia kuin liiketoiminnan johtajiakin (Zaleznik 2004:74).

Salmimiehet (1998:16) ovat puolestaan sitä mieltä, että nykyaikana ei ole mitään mieltä erottaa asioiden johtamista ihmisten johtamisesta, sillä jokainen esimiestehtävässä toimiva tarvitsee näitä molempia. Ainoastaan yksilölliset erot ja esimerkiksi toimialan erityispiirteet ratkaisevat, mikä näiden keskinäinen

painotus kulloinkin on. Strömmerin (1999:69) mukaan johtamisen jakaminen näihin kahteen eri käsitteeseen on keinotekoinen, sillä mitään asiaa ei voida johtaa muuten kuin ihmisten avulla. Yuklin (2002:5) mukaan empiirinen tutkimus ei edes tue näkökulmia, joiden mukaan ihmisten ja liiketoiminnan johtaminen voitaisiin yhdistää erityyppisiin ihmisiin. Tällaisten stereotyyppien mukaan liiketoiminnan johtajat ovat aina tehottomia ja Yuklin mielestä on tunteetonta mustamaalata suurta joukkoa ihmisiä, joiden titteli vain on ”päällikkö”. Yuklin (1989:253) mukaan henkilö voi olla ihmisten johtaja ilman, että hän on liiketoiminnan johtaja. Toisaalta henkilö voi olla myös liiketoiminnan johtaja ilman ihmisten johtamista. Joillakin liiketoiminnan johtajilla nimittäin ei ole yhtään alaista.

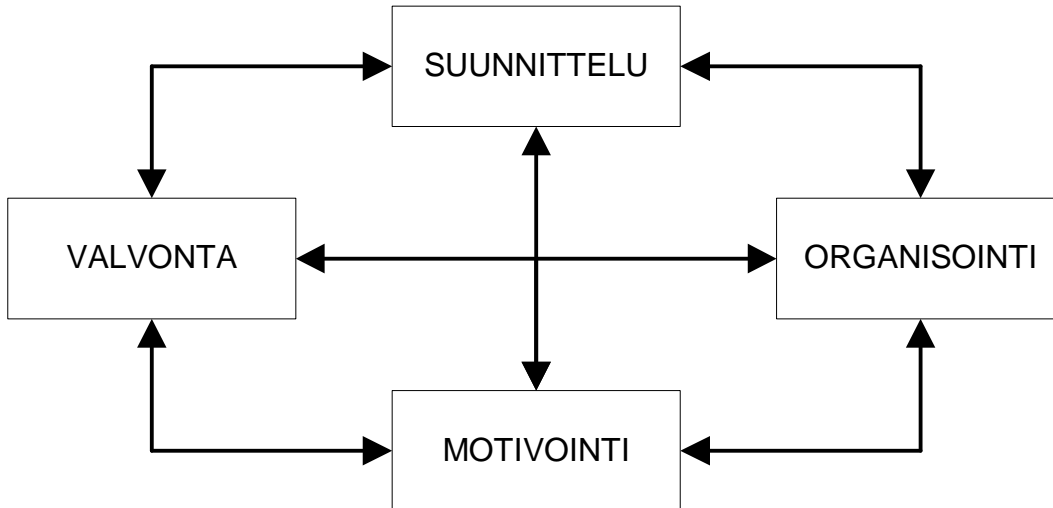
Jotkut tutkijat näkevät ihmisten johtamisen ja liiketoiminnan johtamisen eri prosesseina, mutta he eivät kuitenkaan oleta että johtajat ja päälliköt ovat erityyppisiä ihmisiä. Esimerkiksi Mintzberg (1980) kuvasi johtamisen yhtenä kymmenestä manageriroolista. Mintzbergin mukaan johtaminen pitää sisällään alaisten motivoinnin ja hyvien työolosuhteiden luomisen. Muut yhdeksän roolia pitävät sisällään erilaisia managerin vastuita, mutta leadership on nähty keskeisenä manageriroolina, joka tunkeutuu myös muihin rooleihin. Yuklin (2002:6) mukaan suurin osa tutkijoista näyttää kuitenkin olevan samaa mieltä siitä, että menestyminen liiketoiminnan johtajana nykyaikaisessa organisaatiossa pitää sisällään myös ihmisten johtamisen. Yukl on myös sitä mieltä, että näiden kahden prosessin integroiminen on monimutkainen ja tärkeä asia organisaatioita käsittelevässä kirjallisuudessa, ja että vastaus tähän ei tule väittelemällä pelkästään johtajuuden ideaalimääritelmistä (Yukl 2002:6). Myös Juuti (1989:156–157) jakoi johtamisen ihmisten ja asioiden johtamiseen. Hän käytti termejä tehtäväkeskeinen ja ihmissuhdesuuntautunut johtaminen.

Taulukko 2. Jaottelu tehtäväkeskeiseen ja ihmissuhdesuuntautuneeseen johtamiseen (Juuti 1989:156-157).

Tehtäväkeskeinen johtaminen	Ihmissuhdesuuntautunut johtaminen
Aloitteiden tekeminen Uuden tiedon etsiminen Koordinointi Tiivistäminen Selventäminen ja syventäminen Toteutusmahdollisuuksien toteuttaminen Arviointi	Kannustaminen Osallistumisen mahdollistaminen Standardien asettaminen Ryhmän tunnetilojen ilmaiseminen Ristiriitojen ja jännitteiden vähentäminen Yhteisnäkemyksen mahdollistaminen

3.2. Liikkeenjohtaminen

Managementin eli liikkeenjohtamisen perustehtävät esitteli ensimmäisen kerran Fayol (1916). Näitä olivat suunnittelu, organisointi, henkilöstön hallinta ja valvonta. Nämä perustehtävät pätevät aika hyvin vielä tänäkin päivänä (Northouse 2004:8). Blanchardin ja Herseyn (1990:6) mukaan liikkeenjohtajan päätehtävät ovat suunnittelu, organisointi, motivointi sekä valvonta riippumatta hierarkkisesta tasosta. Suunnittelu tarkoittaa sitä, että organisaatiolle asetetaan tavoitteet ja päämäärät. Suunnittelun jälkeen asiat on organisoitava, tavoitteiden savuttamiseksi. Näin on tarkistettava resurssit, sekä henkilö-, pääoma- että tuotantovälineresurssit. Ihmiset on myös motivoitava saavuttamaan asetetut tavoitteet. Lopuksi liikkeenjohtamisen kokonaisuus vaatii valvontaa, joka pitää sisällään palautteen antamisen ja seurannan. Heidän (1990:7) mukaansa nämä tehtävät liittyvät läheisesti toisiinsa ja niiden keskinäinen riippuvuus ilmenee siten, että eri aikoina joku niistä voi olla toista tärkeämpi.



Kuvio 6. Liikkeenjohtamisen neljä funktiota ja niiden liittyminen toisiinsa (Hersey & Blanchard 1988).

Hersey ja Blanchard (1990:7-8) ovat myös sitä mieltä, että liikkeenjohtajan tulisi hallita ainakin seuraavat kolme taitoaluetta: tekniset, ihmisiin liittyvät ja käsitteelliset taidot. Teknisillä taidoilla tarkoitetaan kykyä käyttää tietoa, menetelmiä, erilaisia tekniikoita tai välineitä. Ihmisiin liittyvät taidot tarkoittavat kykyä työskennellä ihmisten kanssa ja heidän kauttaan, kykyä motivoida toisia ja johtaa tehokkaan työskentelyn saavuttamiseksi. Käsitteelliset taidot ovat kykyä ymmärtää organisaation kokonaisuutta ja omien toimintojen merkitystä kokonaisuuden osana.

Gulickin (1937) mukaan liiketoiminnan johtaminen pitää sisällään enemmän tehtäviä. Gulick kehitti liiketoiminnan johtamisen tutkimuksen ensimmäisen akronyymin. Tämä POSDCORB tulee sanoista *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting*, jotka ovat suomeksi suunnittelu, organisointi, henkilöstöhallinta, ohjaaminen, koordinointi, raportointi ja budjetointi. Liiketoiminnan johtamista on tutkittu paljon ja tutkijat ovat löytäneet uusiakin tehtäviä liiketoiminnan johtamiselle. Kotterin (1990:38–39) mukaan se sisältää kuitenkin lähes kaikissa kuvauksissa aina seuraavat neljä tai viisi tapahtumasarjaa. Ensimmäinen on suunnittelu, joka on tieteenala, joka perustuu johdonmukaisesti toisiaan seuraavien keinojen käyttöön tiettyihin tavoitteisiin pääsemiseksi. Tämän tapahtumasarjan tueksi on kehitetty joukko tekniikoita. Toinen on budjetointi, joka on organisaation talouteen liittyvä suunnitteluprosessin osa. Kolmas liiketoiminnan johtamisen perustehtävä on

organisointi, jolla tarkoitetaan sellaisen määrämuotoisen rakenteen luomista, jonka avulla voidaan toteuttaa suunnitelmat, miehittää tehtävät pätevällä henkilöstöllä, määritellä selkeästi kunkin rooli, tarjota henkilöstölle asianmukaiset taloudelliset ja uraan liittyvät kannustimet ja delegoida kyseisille henkilöille riittävästi asianmukaista valtaa. Myös näiden prosessien tueksi on kehitetty joukko tekniikoita. Neljäs ja viimeinen perustehtävä on valvonta, johon kuuluu suunnitelmasta poikkeavien tapahtumien eli ongelmien jatkuva etsiminen ja muodollisen käskyvallan käyttäminen niiden ratkaisemiseen. Tämä tapahtuu usein kokousten avulla. Kun on kyse suunnitelmien taloudellisesta puolesta, tämä tapahtuu johdon seurantajärjestelmiä ja vastaavia käyttäen (Kotter 1990:38–39).

Teulings (1986:154–155) puolestaan jakaa liikkeenjohdon eli liiketoiminnan johtamisen neljään funktioon, jotka sijoittuvat myös neljälle tasolle. Ensimmäinen on omistuskomitea, joka tulee toiminnoista, jotka johtavat pääoman kumuloitumiseen. Hallinnollinen funktio puolestaan syntyy toiminnoista, jotka johtavat pääoman ja työn kohdentamiseen tiettyihin tuottaviin käyttötarkoituksiin rationaalisin perustein. Kolmas eli innovatiivinen funktio perustuu toimintoihin, joissa tuotantopanoksia yhdistellään uudella tavalla. Tämä johtaa uusien tuotemerkkinoiden kehittymiseen tai markkinaosuuksien kasvuun. Tuotantofunktio syntyy toiminnoissa, jotka mahdollistavat työprosessien lisääntyvän kontrolloinnin. Näiden edellä mainittujen funktioiden mukaan syntyvät seuraavat liikkeenjohdon tasot. Ensimmäinen taso eli institutionaalinen johtaminen tähtää legitimaation luomiseen ja säilyttämiseen. Toinen taso eli strateginen johtaminen käsittää uusien tavoitteiden luomiseen ja kehittämiseen. Kolmas liikkeenjohdon taso eli rakenteellinen johtaminen pitää sisällään kaikki ne tehtävät, jotka liittyvät tuotannon tekijöiden uusien yhdistelmien luomiseen. Viimeinen taso on operatiivinen johtaminen, jolla ohjataan ja koordinoidaan työtä. (Teulings 1986:154–155.)

Taulukko 3. Liikkeenjohtamisen funktiot ja tasot (Teulings 1986:154).

	<u>Funktiot:</u>	<u>Tasot:</u>
1.	Omistusfunktio – pääoman kumuloituminen	Institutionaalinen johtaminen - legitimaation luominen ja säilyttäminen
2.	Hallinnollinen funktio – investointien kohdentaminen	Strateginen johtaminen - tavoitteiden kehittäminen
3.	Innovatiivinen funktio – tuotemarkkinoiden kehittäminen	Rakenteellinen johtaminen - tuotannontekijöiden uudet yhdistelmät
4.	Tuotantofunktio – työprosessien kontrollointi	Operatiivinen johtaminen - työn ohjaus ja koordinointi

Reddin (2000:35) puolestaan on sitä mieltä, että liikkeenjohdollinen tehokkuus on keskeinen kysymys johtamisessa. Johtajan tehtävänä on toimia tehokkaasti, se on hänen ainoa tehtävänsä. Kun tehokkuuden määritelmä on ymmärretty ja hyväksytty, se voi johtaa välittömiin muutoksiin henkilöstöpolitiikassa ja perusteellisiin muutoksiin johdon kehitysohjelmissa. Se johtaa aikaansaannossuuntaiseen ajatteluun. Reddinin mukaan liikkeenjohdollisen tehokkuuden luonteen ymmärtämiseksi on välttämätöntä erottaa toisistaan kolme tehokkuuden lajia, jotka ovat liikkeenjohdollinen tehokkuus, ilmittehokkuus ja henkilökohtainen tehokkuus. Liikkeenjohdollinen tehokkuus tarkoittaa tehokkuutta, jonka johtaja tuottaa johtamalla tilannetta sopivasti. Liikkeenjohdollinen tehokkuus ei ole persoonallisuuden piirre eikä jotakin, mitä johtajassa vain on. Ilmittehokkuus on puolestaan sitä, että johtaja on ajoissa paikalla, vastaa täsmällisesti, tekee nopeita päätöksiä, on hyvä suhdetoiminnassa ja on hyvä kirjoittamaan. Nämä ominaisuudet antavat toiminnalle tehokkaan ilmeen. Ilmittehokkuus ei kuitenkaan johda liikkeenjohdolliseen tehokkuuteen. Henkilökohtainen tehokkuus tarkoittaa

enemmän omien kuin organisaation tavoitteiden tyydyttämistä. Henkilökohtaisessa tehokkuudessa ja ilmitehokkuudessa ei sinänsä ole mitään väärää. Useat meistä haluavat toimia omin ehdoin ja me kaikki haluamme näyttää tehokkailta. Ongelma syntyykin silloin, kun nämä asiat sekoitetaan liikkeenjohdolliseen tehokkuuteen. Hyvin suunnitellussa organisaatiossa kaikki kolme tehokkuuden lajia voivat toteutua samanaikaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että todella tehokkaat johtajat myös näyttävät tehokkailta ja heitä palkitaan tehokkuudestaan. (Reddin 2000:35–39.)

Gardner (1990:3) taas määrittelee ”managerin” eli liiketoiminnan johtajan yksilöksi, jolla on johtava asema organisaatiossa ja joka päättää prosesseista, resursseista ja yrittää saada henkilöstöstä parhaan mahdollisen tehon irti. Liiketoiminnan johtaja on tiukemmin yhteydessä organisaatioon kuin ihmisten johtaja, jolla ei välttämättä ole organisaatiota ollenkaan (Gardner 1990:4). Watson (1995:42) puolestaan määrittelee liiketoiminnan johtamisen organisoinniksi ja asioiden hoitamiseksi niin että organisaatio säilyy. Hermans (1995:65) on Watsonin kanssa samaa mieltä ja kuvaa liikkeenjohdon perusfunktiota säilyttäväksi, jolloin tärkein väline on kontrolli.

3.3. Esimiestoiminta

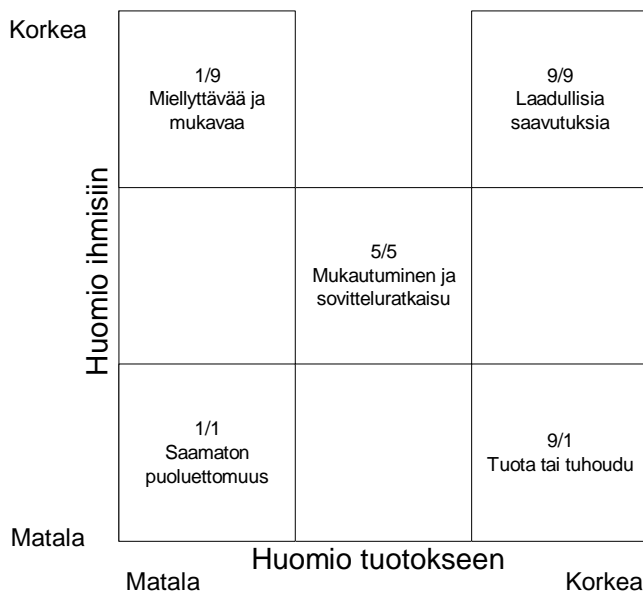
Yhteiskunta uusiutuu nopeasti ja toistuvat muutokset asettavat esimiehelle lisääntyviä vaatimuksia kehittää itseään, johtamistapojaan ja henkilöstöään, jotta hän voisi vastata näihin haasteisiin (Salmimies & Salmimies 1998:7). Muun muassa tiimityön voimakas lisääntyminen on muuttanut työyhteisöjen dynamiikkaa tavalla, joka tuo lisähaasteita ihmisten johtamiseen. Tiimien on todettu tarvitsevan vetäjää, jolla on uudentyypinen esimiesrooli. Tällaisiksi tiimin esimiehen rooleiksi on määritelty muun muassa valmentajan rooli (Viitala 2002:27). Tiimijohtajuudesta onkin tullut yksi suosituimmista ja nopeimmin kasvavista johtajuuden teorioista ja tutkimusaloista. Tiimi on organisaation ryhmä, jossa on riippumattomia jäseniä ja jonka pitää työskennellä yhteistyössä saavuttaakseen yhteiset tavoitteensa. Tällaisia tiimejä ovat muun muassa laatutiimi, projektijohtamisen tiimi, työyksiköt ja kehitystiimit. Tiimijohtajuuden näkökulmassa esimiehen keskeisin tehtävä on avustaa ryhmää saavuttamaan tavoitteensa tarkkailemalla ryhmää ja tekemällä vaadittavat toimenpiteet, jotta tavoitteisiin päästään. Tiimijohtajan tulee myös

jatkuvasti etsiä keinoja, joilla tiimin tehokkuutta voitaisiin parantaa (Northouse 2004:203,232).

Pirneksen (1995:199) mukaan esimiehenä kehittymisen korkein ja jalostunein taso on juuri valmentajaesimies. Tällainen esimies kehittää sekä työtään että alaisiaan ja yhteistyökumppaneitaan. Pirnes (1995:200) on sitä mieltä, että taito valmentaa on menestyvän esimiehen paras tuntomerkki. Hän tiivistää valmentajaesimiehen tehtävät kolmeen kohtaan. Ensinnäkin esimiesvalmentaja luo yhteiset näkemys- ja arvopohjaiset päämäärät johtamalleen ryhmälle ja varmistaa niiden jatkuvan viestimisen avulla ryhmän sitoutumisen niihin. Toiseksi hän muodostaa ja kehittää yhtenäisen ja yhteisvastuullisen työryhmän, jossa jokainen ryhmän jäsen koordinoi oman toimintansa muiden toimintoihin ja pyrkii yhdessä erinomaisiin tuloksiin. Kolmanneksi valmentajaesimies kehittää jatkuvasti alaistensa ammatillisia ja henkisiä valmiuksia. Tämän hän tekee sekä koulutuksellisin menetelmin että johtamalla oikein ja taitavasti erilaisissa päivittäisissä tilanteissa (1995:200). Myös Jalava (2001:68) puhuu valmentajan roolista esimiestyössä. Hänen mukaansa valmentavan esimiesroolin tavoitteena on ihmisten osaamisen kehittäminen, jonka kautta esimies tuottaa pääasiallisesti hyötyä organisaatiolle.

Jotta esimiestoimintaa voisi ymmärtää kokonaisuutena, on hyvä tarkastella esimiehen tehtävien lisäksi myös erilaisia johtamistapoja. Blake ja Mouton (1980) kehittivät kuuluisan Grid-johtamisen kehikon, joka selventää juuri johtamisen eri tapoja ja tyylejä. Tämä malli auttaa ymmärtämään esimiehen työtä, sillä sen avulla voidaan määritellä kuinka esimies johtaa alaisiaan arkisessa työssä (Blake & Mouton 1980:17). Kyseisen mallin mukaan jokaisella organisaatiossa toimivalla on oma tehtävänsä riippumatta siitä millä organisaation tasolla hän työskentelee. Ylemmän tason johtajana, alemman tason työnjohtajana tai esimiehenä henkilön huomio kohdentuu kahteen asiaan. Ensimmäinen on tuotos, joka tarkoittaa tulosten aikaansaamista ja tehtävän loppuunsaattamista. Se, missä määrin hän kiinnittää huomionsa tuloksiin, voidaan osoittaa tuotoksen asteikolla yhdestä yhdeksään. Yhdeksän osoittaa suurinta huomiota tuotokseen ja yksi pienintä huomion astetta. Toinen on henkilöt, joiden toimintaa hän johtaa ja joiden avulla hän saa tuloksia syntymään. Kehikon pystysuoralla akselilla osoitetaan hänen huomiotaan henkilöstöön. Kuten tuotos-akselikin, niin myös tämä osoittaa 9:llä korkeaa ja 1:llä alhaista huomion astetta. Johtamisen kehikon avulla henkilö voi havaita

miten nämä kaksi huomion kohdetta vaikuttavat toisiinsa. Esimiehet kiinnittävät huomionsa näihin toimintaperiaatteisiin harkitessaan, kuinka saada tuloksia henkilöiden kautta. Monista mahdollisista eri toimintaperiaatteista tai johtamistyyleistä viisi erottautuu selvimmin. Ne sijaitsevat kehikon neljässä kulmassa ja sen keskellä (Blake & Mouton 1980:12–13).



Kuvio 7. Esimiehen Grid-johtamiskehikko (Blake & Mouton 1980:14).

Kehikon oikeassa yläkulmassa on 9/9, joka edustaa korkeaa huomiota tuotokseen ja henkilöihin. Tällaisen johtamistyylin omaa valmentajamainen esimies, joka johtaa näihin toimintaperiaatteisiin tukeutuen, painottaa osallistumis-sitoutumisen kautta saavutettua ymmärrystä ja yksimielisyyttä ja näkee tämän ratkaisun avaimena esimies-alaisongelmissa. Tällaiset henkilöt ponnistelevat yhteiseen tavoitteeseen (Blake & Mouton 1980:13–15).

Lindon (1980;johdanto) mukaan esimiehisyys voi olla helppoa, mutta harvoin se sitä on. Esimiehisyys on muutakin kuin sanoa alaisille mitä tehdä. Täydellinen esimies on valmentaja, opettaja, kurinpitäjä, tuottaja, kommunikoija ja usein myös ystävä. Esimiehen rooli on erittäin vaativa ja tärkeä ja vaikka monet esimiehet tiedostavat tärkeytensä, he ovat erittäin vaivautuneita näissä rooleissa (Lindo 1980;johdanto). Tämän vuoksi esimiehisyudessa on alettu korostaa kykyjen lisäksi myös halua tulla esimieheksi. Muun muassa Järvinen (2001:13) on sitä mieltä, että johtajaksi ei

todellakaan synnytä, vaan kyse on tehtävästä ja taidoista, jotka voi oppia. Tällöin perustavaa laatua oleva kysymys on, haluaako henkilö oppia ja kehittyä esimieheksi. Esimieheltä vaaditaan usein niin paljon, että onnistuminen siinä tehtävässä vaatii monipuolisten kykyjen lisäksi myös todellista halua toimia muiden johtajana. Järvisen mukaan esimiehenä onnistumisen lähtökohta on, että johtaja ymmärtää oman tehtävänsä merkityksen ja käyttää siihen liittyvää valtaa aktiivisesti työyhteisön parhaaksi (Järvinen 2001: 13).

Esimiehen asiantuntemus alaistensa työtehtävistä on usein myös välttämätön edellytys arvostuksen saamiselle ja tehtävässä onnistumiselle. Se ei kuitenkaan pelkästään riitä, vaan esimiehen pitää tuntea myös laajempaa kiinnostusta henkilöstöönsä ja koko työyhteisön johtamiseen (Järvinen 2001:15). Salmimies ja Salmimies (1998:7) ovat puolestaan sitä mieltä, että johtajalla tulee olla moniarvoisia ja vaihtelevia esimiestyön keinoja, joiden avulla hän voi varmistaa johtamansa organisaation selviämisen jatkuvasti muuttuvassa yhteiskunnassa. Pelkkä muutoksen johtaminen ei nykyisin riitä, vaan sen lisäksi esimiehen on kyettävä johtamaan muuttuvaa organisaatiota muuttuvassa maailmassa (Salmimies & Salmimies 1998:7). Hyvä esimies on osittain samaistumiskohde, sillä hän tarjoaa positiivisen, perustehtävään ja sen vaatimiin resursseihin uskovan toimintamallin alaisilleen. Muodollisen johtajan on osoitettava alaisilleen olevansa myös todellinen johtaja, sillä muuten joku ryhmästä kyseenalaistaa hänen johtajuutensa, nousee hänen rinnalleen ja ohitseen (Salmimies & Salmimies 1998:119). Lisäksi esimieheltä vaaditaan sekä keskustelevuutta että jämäkkyyttä. Keskustelemalla esimies motivoi, delegoi ja ylläpitää avointa ja välitöntä ilmapiiriä työyhteisössä. Jämäkkyydellä puolestaan tarkoitetaan sitä, että esimiehen tulee käyttää aktiivisesti valtaa eli johtaa työntekoa sekä tehdä päätöksiä ja ratkaisuja itsenäisestikin (Järvinen 2001:16).

Hyvä tiivistys esimiehen toiminnasta on Housen (1996:323–349) esimiehen toiminnan jakaminen seitsemään keskeiseen osaan.

1. *Tavoitteiden ja työtapojen selkeyttäminen* liittyy tehtäväkeskeiseen esimiestyöhön. Tavoitteet ja työskentelytapaodotukset tulee liittää oman työyhteisön toimintaan sekä omaan osaamiseen ja omiin kykyihin. Esimiehen tehtävä on myös tehdä alaiselle selväksi, mitä esimies ja työyhteisö alaisilta odottavat.

2. *Saavutussuuntautuneisuuden ylläpitämisen* tavoitteena on kannustaa työntekijöitä hyvään suoritukseen. Tärkeää on myös suoritussuuntautuneisuutta korostavan luottamuksen osoittaminen työntekijöille.
3. *Työntekijöiden tukeminen* saa aikaan työntekijöille henkistä tukea ja psykologista turvallisuutta, jota tarvitaan erityisesti uuvuttavissa tilanteissa. Työntekijöiden tukeminen lisää työntekijöiden hyvinvointia, alentaa työn kuormittavuutta ja parantaa esimiehen ja työntekijän suhdetta.
4. *Työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen* tarkoittaa yhteistyön ja positiivisen vuorovaikutuksen aikaansaamista työpaikoille. Tämä lisää muun muassa kykyä ristiriitojen ratkaisuun, parantaa vähemmistöjen kantojen kuulumista ja tukee työntekijöiden välisten hyvien suhteiden ylläpitoa. Hyvä vuorovaikutus työyhteisössä lisää ryhmän koheesiota ja parantaa yhteistyömahdollisuuksia.
5. *Ryhmäkeskeinen päätöksenteko* työyhteisössä tarkoittaa sitä, että työntekijöitä rohkaistaan osallistumaan päätöksentekoon yhdessä esimiehen kanssa. Tällainen yhteinen päätöksenteko lisää sekä päätösten laatua että niiden hyväksymistä ryhmässä.
6. *Ulkoisten suhteiden hoitaminen* on yksi johtajan tärkeä tehtävä. Työyksikön toimintaedellytykset ovat paremmat, jos johtaja pitää hyvät suhteet merkityksellisiin tahoihin ja jos yksikön toiminta ja sen merkitys esitetään myönteisessä valossa.
7. *Arvoperusteinen käyttäytyminen* on johtamistapa, joka pitää sisällään sekä ideologioita päämääriä että moraalisesti oikeutetun vision. Johtaja käyttäytyy arvoperustaisesti, kun hän käyttäytyy uhrautuvasti ja ottaa henkilökohtaisia riskejä. Tällainen roolimalli toimii erityisolosuhteissa, kun esimerkiksi työssä on mahdollisuus moraaliseen sitoutumiseen, mutta ulkoiset palkkiot eivät ole suhteessa todelliseen työsuoritukseen tai työympäristö on epävarma.

3.4. Yrittäjä johtajana – erityispiirteet

Johtajuustutkimuksessa yrittäjyyskoulukunnan mukaan päätöksenteko alkaa ongelmasta, tavoitteista ja kaikesta toiminnasta ja sen seurauksista ennen liikkeenjohtajan olemassaoloa. Liikkeenjohtaja arvioi kaikki mahdolliset seuraukset, asettaa vaihtoehdot järjestykseen tavoitteiden mukaan ja valitsee parhaan. Tämän näkökulman mukaan moniselitteisiä ongelmia, ristiriitaisia tavoitteita ja ennustamattomia seurauksia ei ole olemassa. Tällaisella omistaja-yrittäjällä on jonkinlaista vapautta, hän voi perustaa organisaatioita (Mintzberg 1980:12–13). Mintzberg (1980:13) tiivistää yrittäjyyskoulukunnan kontribuution johtajuustutkimukselle niin, että innovaation spesifiointi eli uusien yhdistelmien luominen on yksi liikkeenjohtajan tehtävä. Eli toisin sanoen liikkeenjohtajan tulee toimia yrittäjämäisesti ja yrittäjän puolestaan tulee toimia liikkeenjohtajana.

Kotterin (1990:42) mukaan yrityksissä tarvittava johtajuus muistuttaa ja samalla myös poikkeaa siitä, mitä yleensä pidetään yrittäjyytenä. Kumpaankin sisältyy esimerkiksi riskien ottamista, vaikka se onkin vastakohta liiketoiminnan hallinnalle, joka pyrkii riskien poistamiseen. Menestyvät yrittäjät ovat usein, mutta eivät aina, erittäin itsenäisiä, voimakastahoisia ja kilpailevia henkilöitä, jotka eivät sovi kovinkaan hyvin toimimaan mutkikkaissa organisaatioissa toimitusjohtajan tehtävää lukuun ottamatta. Kotter on myös sitä mieltä, että jos menestyvät yrittäjät vaikkapa yrityksensä oston seurauksena joutuvat johonkin toiseen yritykseen, on odotettavissa ongelmia. He ottavat harvoin työjärjestyksessään huomioon uuden yrityksen muut oikeutetut edut ja he laajentavat harvoin yhteistyöverkostoaan sisällyttääkseen siihen yrityksen muita avainhenkilöitä. Päinvastoin he yrittävät yhä edelleen toimia itsenäisen liikeyrityksen johtajan tavoin ja joutuvat tästä syystä ennen pitkää yhä suurempiin ristiriitoihin. Kotterin oma menestyksellisiä yleisjohtajia koskenut tutkimus antoi juuri tämäntyyppisiä tuloksia; yrityksissä tuloksellisin johtamistyyli poikkeaa eräissä merkittävässä suhteissa monien yrittäjien johtamistyylistä. (Kotter:1990:42.)

Taulukko 4. Tuloksellinen johtaja ja yrittäjän stereotyyppi monitahoisessa organisaatiossa (Kotter 1990:44).

	Tuloksellinen johtaja	Stereotyyppinen yrittäjä
Työjärjestyksen laatiminen	Luo vision ja strategian, joissa otetaan huomioon yrityksen muiden ihmisten ja ryhmien oikeutetut edut	Luo vision ja strategian, jotka ovat parhaat yrittäjän oman ryhmän (hänen "silmäteränsä") kannalta, vaikka ne eivät olisikaan parhaat koko yritystä ajatellen
Yhteistyöverkoston rakentaminen	Luo toteuttamisverkoston, johon sisältyvät avainesimiehet, vertaiset, alaiset ja ulkopuoliset	Luo erittäin vahvan ja kiinteän alaisten verkoston ja jättää joskus sen ulkopuolelle tähdellisiä vertaisia ja esimiehiä

Karlöf (1995:32) puolestaan on sitä mieltä, että liikemiestaito ja johtamistaito eivät suinkaan ole sama asia. Hänen mukaan usein tapaa liikemieslahjakkuuksia, joilla ei ole kykyä saada ihmisiä innostumaan ja jotka eivät näin kykene saamaan toimivaa organisaatiota liiketoiminnallisen osaamisensa ympärille (Karlöf 1995:32). Viimeisen päälle yrittäjähenkisiltä ihmisiltä puuttuu yleensä kiinnostus ihmisiä kohtaan, mikä on edellytyksenä pysyvän organisaation aikaansaamiselle (Karlöf 1995:76).

3.5. Johtajuus sekä liikkeenjohtajan ja esimiehen roolit tässä tutkimuksessa

Tämän alaluvun tarkoituksena on määritellä johtajuus sekä liikkeenjohtajan ja esimiehen roolit tässä tutkimuksessa.

Tässä tutkimuksessa johtajuus tarkoittaa erityistä roolia, joka henkilöllä on toimiessaan esimiehenä tai liikkeenjohtajana. Tässä tutkimuksessa johtajuus on yläkäsite liikkeenjohtamiselle ja esimiehisyydelle. Johtaja puolestaan on henkilö, joka tekee johtajalle teoriaosuudessa määritellyjä tehtäviä.

Liikkeenjohtamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa liiketoiminnan johtamista ja se yhdistetään asioiden johtamiseen (management), vaikkakin liikkeenjohtajan tehtäviin kuuluu myös toiminta ihmisten kanssa. Liikkeenjohtamisen katsotaan tässä tutkimuksessa olevan osa suurempaa kokonaisuutta eli johtajuutta. Liikkeenjohtaja puolestaan määritellään henkilöksi, joka johtaa liikeyritystä tekemällä liikkeenjohtajalle teoriaosuudessa määriteltyjä tehtäviä.

Esimiestoiminnalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa ryhmän, tiimin tai yksilöiden johtamista (supervision) ja se katsotaan osaksi ihmisten johtamista (leadership), vaikkakin esimiehen tehtäviin kuuluu myös asioiden johtaminen. Kuten liikkeenjohtamisenkin, esimiehisyyden katsotaan olevan osa suurempaa kokonaisuutta eli johtamista. Tässä tutkimuksessa määritellään esimies henkilöksi, joka toimii ryhmän, tiimin tai yksilöiden johtajana, tekemällä esimiehelle teoriaosuudessa määriteltyjä tehtäviä.

Liikkeenjohtajan ja esimiehen roolit muodostetaan, aivan kuten yrittäjänkin rooli, aiemmasta teoriasta, jota tässä työssä on käsitelty. Liikkeenjohtajan ja esimiehen rooleilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, mitä henkilö tekee kun hän toimii organisaation liiketoiminnan johtajana tai työntekijöiden esimiehenä. Lisäksi näihin rooleihin katsotaan kuuluviksi myös ominaisuudet ja piirteet, joita liikkeenjohtajalta ja esimieheltä on yleisesti odotettu.

Liikkeenjohtajan rooli yhdistetään tässä tutkimuksessa asioiden johtamiseen (management) ja se käsittää seuraavat päätehtävät: suunnittelu, budjetointi, organisointi, motivointi ja valvonta. Liikkeenjohtajan roolissa näissä tehtävissä toimivan tulisi lisäksi hallita ainakin seuraavat kolme taitoaluetta: tekniset, ihmisiin liittyvät ja käsitteelliset taidot. Liikkeenjohtajan roolissa toimimisen tärkein tavoite on liikkeenjohdollinen tehokkuus. Liikkeenjohtaja johtaa liiketoimintaa ja hänellä on johtava asema organisaatiossa. Hän päättää myös prosesseista, resursseista ja yrittää saada henkilöstöstä parhaan mahdollisen tehon irti. Tällainen liiketoiminnan johtaja on tiukemmin yhteydessä organisaatioon kuin ihmisten johtaja. Liikkeenjohtamisessa on tehokkuuden lisäksi olennaista organisoiminen ja asioiden hoitaminen niin, että organisaatio säilyy. Liiketoiminnan johtajat tekevät asioita oikein, kun taas ihmisten johtajat tekevät oikeita asioita.

Esimiehen rooli yhdistetään tässä tutkimuksessa ihmisten johtamiseen (leadership). Esimiehen roolissa toimiva voi olla esimies, tiiminvetäjä tai valmentaja. Esimies muun

muassa avustaa ryhmää saavuttamaan tavoitteensa tarkkailemalla ryhmää ja tekemällä vaadittavat toimenpiteet, etsii keinoja parantaa tiimin tehokkuutta, sitouttaa ryhmän yhteisiin tavoitteisiin ja kehittää työntekijöidensä osaamista. Esimiehen roolissa henkilöllä on tärkeää olla kyvyn lisäksi myös halu toimia esimiehenä. Esimiehen tulee lisäksi kyetä johtamaan muuttuvaa organisaatiota muuttuvassa maailmassa. Esimiehen tulee olla lyhyesti sanottuna keskusteleva ja jämäkkä. Esimiehen keskeisimmät tehtävät ovat: tavoitteiden ja työtapojen selkiyttäminen, saavutussuuntautuneisuuden selkiyttäminen, työntekijöiden tukeminen, työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen, ryhmäkeskeinen päätöksenteko, ulkoisten suhteiden hoitaminen ja arvooperusteinen käyttäytyminen.

3.6. Yhteenveto teoriaosuudesta

Tämän alaluvun tarkoituksena on tehdä yhteenveto tämän tutkimuksen teoriasta. Seuraavaksi esitettävään taulukkoon on tiivistetty ne kolme yrittäjän roolia, jotka muodostavat tutkimusongelman tässä tutkimuksessa. Nämä kolme roolia ovat yrittäjä, liikkeenjohtaja ja esimies. Rooli on muodostettu keskeisimmistä tehtävistä ja ominaisuuksista sekä eri rooleihin liittyvistä olennaisista asioista.

Taulukko 5. Yrittäjän kolme roolia teoriassa.

	<u>Yrittäjä</u>	<u>Liikkeenjohtaja</u>	<u>Esimies</u>
<u>Rooli</u>	Riskinottaja Vastuunkantaja	Asioiden johtaja Manager	Ihmisten johtaja Leader Tiiminvetäjä Valmentaja
<u>Tehtävät</u>	Tekee kovaa työtä Organisoi tuotantoa Kasvattaa liiketoimintaa Toteuttaa innovaatioita	Suunnittelee Organisoi Budjetoi Motivoi Valvoo Tekee asioita oikein	Asettaa tavoitteet Sitouttaa Kehittää osaamista Tukee Keskustelee Tekee oikeita asioita
<u>Ominaisuudet</u>	Tekninen pätevyys Alan asiantuntija Luovuus Organisointikyky Suoriutumistarve Riskinotto kyky Autonomian halu Vallan halu	Tekniset taidot Ihmisiin liittyvät taidot Käsitteelliset taidot Organisointikyky Hallinnointikyky	Halu olla esimies Kyky olla esimies Johtamistaidot Vuorovaikutuskyky
<u>Oleennaista</u>	Yrityksen toiminta Voitto	Tehokkuus Säilyminen	Tehokkuus Muutos

Tämän tutkimuksen kannalta on oleennaista pohtia, mitä yhteistä ja mitä eroa näillä rooleilla on? Lisäksi yksi merkittävä kysymys on, voidaanko näitä rooleja itse asiassa edes erottaa toisistaan ja jos voidaan, miten ja missä tilanteissa? Yhteistä näillä kolmella roolilla on ainakin se, että ne kaikki ovat omistajayrittäjyydessä jatkuvasti läsnä. Yrittäjä tekee päivittäin asioita ja tehtäviä, jotka liittyvät yrittämiseen tai johtamiseen. Yrittäjän roolilla ja liikkeenjohtajan roolilla puolestaan on yhteistä organisointi ja keskeisenä erona se, että yrittäjä yrittää kehittää uutta eli kasvattaa liiketoimintaa ja toteuttaa innovaatioita kun taas liikkeenjohtaja yrittää pikemminkin säilyttää organisaatiota. Liikkeenjohtajan ja esimiehen roolissa on myös samankaltaisuuksia. Molemmissa rooleissa on nimittäin erityisen oleennaista

toimia tehokkaasti ja ajatella yrityksen parasta. Eroja ovat muun muassa se, että liikkeenjohtaja hallinnoi liiketoimintaa ja esimies johtaa ihmisiä. Näin liikkeenjohtajalta edellytetään erityisesti asioiden johtamiseen liittyviä kykyjä ja esimieheltä ihmisten johtamiseen liittyviä taitoja. Lisäksi liikkeenjohtaja tekee asioita oikein ja pyrkii säilyttämään, kun taas ihmisten johtaja eli esimies tekee oikeita asioita ja tavoittelee muutosta. Esimiehen roolissa ja yrittäjän roolissa taas on yhteistä se, että molemmat roolit edellyttävät selvästi kyvyn lisäksi halua toimia näissä tehtävissä. Lisäksi yrittäjämäinen johtaminen on usein juuri tiimijohtamista ja valmentamista eli niin sanottua 2000-luvun esimiestoimintaa. Näiden kahden roolin merkittävimmäksi eroksi voidaan sanoa se, että yrittäjän rooli on asiasuuntautunut ja esimiehen rooli taas on ihmissuhdesuuntautunut.

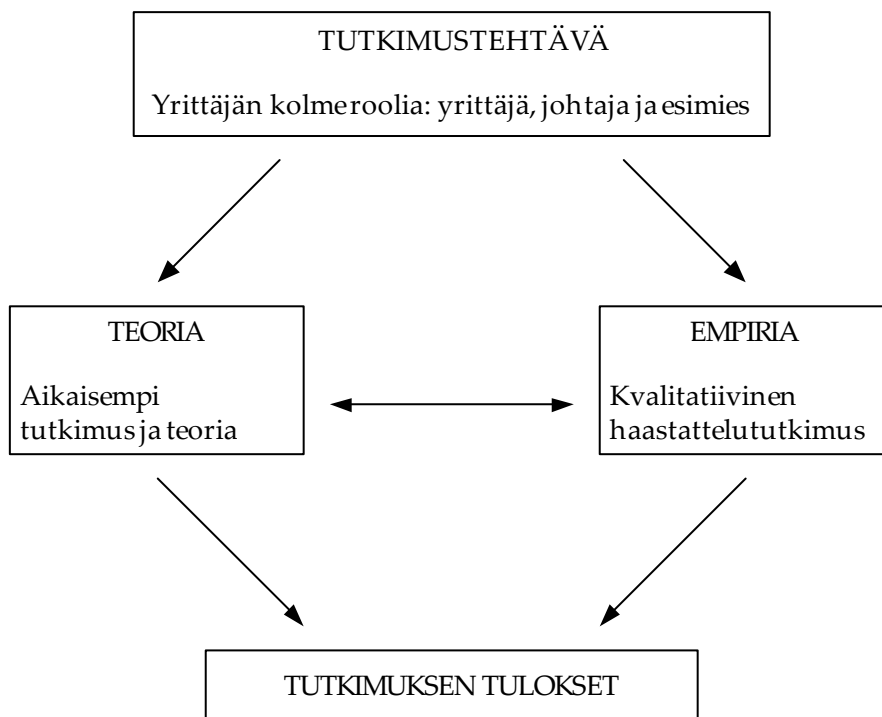
Yrittäjän, liikkeenjohtajan ja esimiehen roolit voidaan erottaa toisistaan yrittäjän toimintaa tarkastelemalla. Omistajayrittäjä nimittäin tekee jatkuvasti niin yrittäjän kuin liikkeenjohtajan ja esimiehenkin tehtäviä. Näin tietyt tehtävät voidaan sanoa kuuluvan yhteen näistä rooleista. Toki ongelmana on näiden tiettyjen tehtävien määrittäminen ja rajojen vetäminen. Eli mitkä tehtävät kuuluvat ainoastaan yrittäjän rooliin ja mitkä taas ainoastaan esimiehen rooliin? Toisaalta voitaisiin todeta, että kaikki yrittäjän tekemät asiat kuuluvat luonnollisesti yrittäjän rooliin. Tutkija itse on kuitenkin sitä mieltä, että nämä kolme roolia voidaan erottaa yrittäjän toiminnasta tarkastelemalla yrittäjän arkityötä.

4. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kerrotaan empiirisen tutkimuksen toteutuksesta. Aluksi tarkastellaan tutkimusasetelmaa. Tämän jälkeen esitellään tutkimusmenetelmät eli kerrotaan empiirisen aineiston hankinnasta ja analysoinnista tässä tutkimuksessa. Lopuksi tarkastellaan vielä tutkimuksen luotettavuutta.

4.1. Tutkimusasetelma

Tämän tutkimuksen tehtävänä oli selvittää, miten yrittäjä näkee itsensä kolmessa eri roolissa: yrittäjänä, liikeyrityksensä johtajana sekä organisaationsa työntekijöiden esimiehenä. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä kvalitatiivisen tutkimuksen avulla ymmärtämään yrittäjän työtä monipuolisena toimintana paremmin sekä tuottamaan lisätietoa johtamisesta yrittäjyydessä. Asioita tutkitaan näin liiketaloustieteen ja ensisijaisesti johtamisen näkökulmasta.



Kuvio 8. Tutkimusasetelma.

4.2. Tutkimusmenetelmät

Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmät käsittävät aineiston hankinnan ja analysoinnin, jotka muodostavat rungon tutkimuksen empiiriselle osuudelle. Erityisesti tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kannalta on tärkeää tutkiskella aineiston hankintaa ja analysointia tarkemmin.

4.2.1. Aineiston hankinta

Tässä tutkimuksessa empiirisenä aineistona käytettiin opiskelijoiden harjoitustyönä Vaasan Yliopiston johtamisen laitoksen järjestämälle kurssille ”Yrittäjä johtajana” keräämää aineistoa, joka muodostuu opiskelijoiden vuoden 2007 alussa tekemistä haastatteluista. Kurssilla opiskelijan oli tarkoitus haastatella vähintään yhtä yrittäjää ja vähintään yhtä yrittäjävetoisessa yrityksessä työskentelevää työntekijää etukäteen määritetyn haastattelurungon avulla. Tämä haastattelurunko on tämän työn lopussa liitteenä (liite 1). Kyseessä oli siis teemahaastattelu, jonka Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2005:197) määrittivät lomake- ja avoimen haastattelun välimuodoksi. Heidän mukaan teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli tema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymykset eivät ole muodoltaan tarkkoja ja järjestyksessä.

Opiskelijoiden haastatteluista kertyi yhteensä 179 kappaletta. Tässä tutkimuksessa käytettiin kuitenkin vain osaa aineistosta. Ensinnäkin tässä tutkimuksessa analysoitiin vain yrittäjien haastatteluista. Toiseksi osa näistä 179 haastateltavista ei antanut lupaa käyttää haastattelua tutkimuksellisiin tarkoituksiin ja osa haastatteluista oli sisällöltään käyttökelvottomia tieteelliseen tutkimukseen. Tähän tutkimukseen päätyivät vain luotettavimmilta vaikuttaneet, kasvotusten tehdyt ja teemahaastattelun vaatimukset täyttäneet haastattelut, joita oli aineiston analyysin aloitusvaiheessa 20 kappaletta. Tämän tutkimuksen aineistoksi päätyi kuitenkin näistä vain 13 teemahaastattelua, koska 13. haastattelu ei tuonut enää mitään uutta tietoa tämän tutkimuksen ongelman kannalta. Kaikki kolme haastattelua olivat laajoja ja litteroitua tekstiä oli paljon, koska haastattelujen tarkoituksena oli antaa yrittäjien kertoa työstään vapaasti. Haastateltavia ei myöskään pyritty ohjailemaan tiettyihin vastauksiin, vaan tavoitteena oli saada mahdollisimman

todenmukaista tietoa yrittäjien työstä sekä siihen liittyvistä rooleista, jotka muodostivat tutkimusongelman.

4.2.2. Aineiston analyysi

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan analysoida monilla eri tavoilla. Aineiston analysoinnin pääperiaate on kuitenkin valita sellainen analyysitapa, joka parhaiten tuo vastauksen tutkimustehtävään (Hirsjärvi ym. 2005:212). Tässä tutkimuksessa aineisto päätettiin analysoida niin, että kelpuutettuja haastatteluja lähdettiin analysoimaan yksi kerrallaan ja tekstiä luokiteltiin sitä mukaa teemoittain, jotta saataisiin vertailukelpoista tietoa yrittäjän kolmesta roolista. Ensin aineisto jaettiin juuri näiden eri roolien mukaan kolmeen ryhmään. Tämän jälkeen jokaisen roolin sisällä poimittiin haastateltavien vastauksista omiksi ryhmiksi ne osatekijät, jotka muodostivat yrittäjän, liikkeenjohtajan sekä esimiehen roolit teoriaosuuden yhteenvedon taulukossa. Näin kolmen eri roolin esiintymistä ja sen vahvuutta yrittäjän työssä ja yrittäjän näkökulmasta voitiin tarkastella ja vertailla näiden roolien osatekijöiden kesken. Näin tutkimustuloksista saatiin vastaus niin tutkimuksen pääongelmaan kuin alaongelmiinkin. Haastattelututkimuksesta saatua tietoa vertailtiin lisäksi teorian antamaan tietoon. Tämä toteutettiin tekemällä teoriaosuuden yhteenvedon taulukon kaltainen taulukko myös empiirisen tutkimuksen tuloksista ja tarkastelemalla näiden kahden taulukon yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia.

Aineiston riittävyys ratkaistiin saturaatiopisteen avulla. Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään: tiedonantajat eivät tuota tutkimusongelman kannalta enää mitään uutta tietoa. Ajatuksena siis on, että tietty määrä aineistoa riittää tuomaan esiin sen teoreettisen peruskuvion, joka tutkimuskohteesta on mahdollista löytää (Tuomi & Sarajärvi 2003:89). Aineiston analyysissa aineistosta pyrittiin yrittäjän kolmesta roolista hakemaan samanlaisuuden sijaan erilaisuutta. Tämän tutkimuksen kannalta aineiston saturaatiopiste oli 13. haastattelu.

4.3. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa tulee arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2005:216). Tuomi ja Sarajärvi (2003:131) ovat sitä mieltä, että laadullisen tutkimuksen kentässä on erilaisia käsityksiä tutkimuksen luotettavuuteen liittyvistä kysymyksistä. Heidän mukaan on myös aiheellista pohtia, onko laadulliseen tutkimukseen ylipäättänsä yhtenäistä käsitystä tutkimuksen luotettavuudesta. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään usein käsitteitä reliabiliteetti ja validiteetti. Hirsjärven ym. (2005:216) mukaan tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetti puolestaan tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ym. 2005:216). Hirsjärvi ym. (2005:17) ovat sitä mieltä, että kvalitatiivisissa tutkimuksissa reliabiliteetti ja validiteetti ovat saaneet erilaisia tulkintoja. Termit saatetaan liittää kvantitatiiviseen tutkimukseen, jossa nämä käsitteet ovat syntyneetkin ja tämän vuoksi jotkut välttävät niiden käyttöä. Hirsjärvi ym. ovat kuitenkin sitä mieltä, että tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulee kuitenkin arvioida jollain tavalla, vaikka juuri näitä termejä ei haluaisikaan käyttää. Tämän tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ei käytetä näitä termejä, vaan tutkimuksen toteutus pyritään vain kuvaamaan ja selostamaan mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti.

Kuten aiemmin jo kävi ilmi, tämän tutkimuksen aineisto on saatu opiskelijoiden tekemistä haastatteluista. Opiskelijoiden oli tarkoitus haastatella yrittäjää teemahaastattelurungon avulla ja saada mahdollisimman aitoa haastattelutietoa yrittäjänä toimimisesta eri rooleissa. Ne haastattelut, jotka tähän tutkimukseen valittiin, olivat kattavia ja onnistuneita teemahaastatteluita, jotka oli tehty kasvatustien yrittäjän kanssa. Näihin haastatteluihin oli käytetty aikaa puolesta tunnista kahteen tuntiin. Tämän tutkimuksen luotettavuutta vähentää se, että tutkija itse ei tehnyt haastatteluita. Näin haastatteluiden luotettavuudesta ja totuuspuolesta ei myöskään ole 100-prosenttisen varmaa tietoa. Tämän tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin kuitenkin lisäämään niin, että aineistoksi kelpuutettiin vain luotettavimmilta vaikuttaneet ja teemahaastattelun vaatimukset täyttäneet haastattelut. Toinen luotettavuutta rajoittava tekijä tämän tutkimuksen aineistossa saattaa olla mahdolliset virhetulkinnat.

Haastatelluille yrittäjille ei nimittäin määritelty haastattelun avainkäsitteitä ennen haastattelua. Näin yrittäjän kolme roolia: yrittäjä, liikeyrityksen johtaja ja organisaation työntekijöiden esimies saattoivat tarkoittaa eri yrittäjille eri asioita. Tutkimuksen validius saattoi kärsiä tästä.

5. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

Viidennessä luvussa pyritään arvioimaan ja käsittelemään haastatteluilla saadun aineiston keskeisimmät tulokset. Luvun päätavoitteena on vastauksen saaminen tutkimuksen pääongelmaan sekä siihen nojautuviin alaongelmiin. Luku jakautuu näiden kolmen roolin perusteella teemoihin, jotka määriteltiin teoriaosuuden yhteenvedossa.

5.1. Yrittäjän rooli

Yrittäjällä on yrityksessään monia rooleja. Tämä kävi ilmi useissa yrittäjien haastatteluissa. Näihin moniin rooleihin yrittäjät sekoittivat niin yhteiskunnallisia rooleja kuin tämän tutkimuksen kannalta olennaisia, yrityksen sisäisiä roolejakin. Yrittäjyyttä määriteltiin jonkin verran juuri erilaisten roolien kautta ja monet yrittäjät pitivät tärkeänä sitä, että yrittäjä todellakin toimisi monissa eri rooleissa ja hallitsisi rooleihin liittyvät tehtävät.

”Yrittäjä on työssään monissa toimenkuvissa: innovaattori, motivaattori, visionääri, rahoittaja, organisoija, tiiminvetäjä, esimerkki, viimeinen hätävara, ikuinen venyjä, ainainen optimisti, kroonisesti utelias, problem solver. Täten minä koen yrittäjyyden ja toivottavasti toimin myös mahdollisimman monina edellä mainituista.”

Empiirisen tutkimuksen tuloksista ilmeni myös sellaisia uusia yrittäjän rooleja, joita ei tämän tutkimuksen teoriaosuudessa mainittu.

”Yrittäjän on kyettävä elämään erilaisissa rooleissa, aina siivoojasta pankkiiriin, organisoijasta trukkipuskisiin ja tietysti osallistuttava erilaisiin ja eritasoisiin tilaisuuksiin.”

Yrittäjän roolista keskusteltaessa vastuu nousi esille voimakkaasti lähes kaikissa haastatteluissa. Yrittäjät olivat sitä mieltä, että vastuu yrityksen toiminnasta on viime kädessä heillä. Omistajayrittäjiltä varmistettiin usein kaikki tärkeät asiat ennen lopullista päätöstä ja heillä oli tässä suhteessa ikään kuin hyväksyjän rooli. Pienissä yrityksissä vastuu oli jakaantunut pääasiallisesti vain ja ainoastaan yrittäjälle.

”Yrittäjän rooli tulee ainakin siinä esille, että kaikki toiminta on kokonaisvaltaista ja kun on kuitenkin melko pieni yritys, niin kaikki pyörii tavallaan mun ympärillä ja oon tässä ihan koko ajan kiinni.”

”Päävastuu on minulla, työntekijät hoitavat päivittäiset rutiininsa sovittujen ohjeiden mukaisesti.”

Yrittäjän vastuu yrityksissä piti sisällään monia asioita, mutta pääsääntöisesti lähes kaikki yrittäjät olivat sitä mieltä, että vastuu pitää sisällään taloudellisen vastuun ja päätöksentekovastuun. Taloudellista vastuuta seuraa luonnollisesti epävarmuus sekä sitä kautta riskin ottaminen ja kantaminen.

”Yrittäjällä on vastuu kokonaisuudesta, bisneksen kannattavuudesta, tuloksenteosta ja yhteiskunnallisten velvoitteiden, aina henkilöstön perheitä ja tuttavien myöden, huolehtimisesta”

”Yrittäjällä on yrityksestä täysi vastuu koskien kannattavuutta, riskinottoa, markkinavainua, markkinointia. Yrityksen elinkaaren eri vaiheissa yrittäjän on osattava haistaa muutostarpeet ja niihin satsattavat voimavarat.”

”Yrittäjän rooli nousee eniten esille kun sovitaan talousasioista tai toiminnan laajentamisesta uudelle alueelle. Näissä tilanteissa on aika selkeää että osakkaat, jotka kantavat taloudellisen vastuun ja riskin toiminnasta tekevät näihin alueisiin liittyvät päätökset.”

Suuremmissa yrittäjävetoisissa yrityksissä omistajayrittäjän päätösvalta nähtiin selkeänä kilpailuetuna muihin yrityksiin nähden. Sen nähtiin mahdollistavan nopeat liikkeet ja päätökset isoissakin kysymyksissä. Tämä tekee organisaatiosta joustavan ja mahdollistaa yrityksen nopean reagoinnin kilpailuympäristön ja – tilanteen äkkinäisiin muutoksiin, jotka leimaavat nykypäivän liike-elämää.

”Yrittäjänä yrityksen hallitus on minulle enemmänkin neuvonantajan roolissa tuomassa ulkopuolista asiantuntemusta, näkemystä ja ideoita, eikä minua korkeampi päättäjä kuten muun tyyppisissä yrityksissä. Voin tarvittaessa päättää asioita itse kuulematta hallitusta ja pystyn tekemään hyvinkin nopeita ratkaisuja, kun ei tarvitse aina kutsua hallitusta koolle.”

Haastatteluista nousi myös selkeästi esille, että yrittäjälle yritys sekä sen toiminta ja menestys tekevät asioista paljon henkilökohtaisempia kuin mitä

palkkatöissä olisi. Tämä saattoi aiheuttaa ongelmia työntekijöiden kanssa liiallisena sitouttamisena.

”Yrittäjällä on useammin asiat kauhean henkilökohtaisia. Mitä ei välttämättä tule ajateltua, jos on työsuhteessa oleva.”

”Mutta siinä tulee taas se ristiriita, että kun tää on mun oma yritys ja työntekijöille vain työpaikka, niin mun pitäis pystyä vetään raja, ja osata päästää tavallaan irti työntekijöistä eikä odottaa niiltä yhtä isoja uhrauksia.”

Monissa haastatteluissa ilmeni lisäksi se tosiasia, että hyvin monet yrittäjät, erityisesti työvaltaisella alalla ja pienissä yrityksissä, tekevät aivan samoja töitä ja tehtäviä kuin organisaation työntekijätkin. Tällaisissa yrityksissä yrittäjän rooli nähtiin selvästi vahvimpana. Tästä selittyi myös se, miksi yrittäjiä pidetään yleisesti erityisen ahkerina työntekijöinä. Kova puurtaminen työntekijöiden rinnalla toimi myös esimerkkinä ja työntekijöitä motivoivana tekijänä.

”Kyllä se on ehdottomasti yrittäjä, että se on se, mitä oon kaikista eniten.”

”Yritykseni toimii hyvin työvaltaisella alla ja sen takia näen yrittäjän roolin kaikkein hallitsevimpana omassa työssäni. Osallistun myös itse vahvasti työn tekemiseen, käyttäen siihen päivittäin vähintään 6 - 7 tuntia.”

”Ja silloin, koska minulla on niin vähän työntekijöitä, pyrin itse osallistumaan työntekoon ja olemaan esimerkkinä työntekijöilleni.”

”Enemmän pyrin olemaan tavallaan tiimin jäsen. Täällä työntekijät kuitenkin tekee erittäin pitkälle ihan samoja asioita kuin minä, tilauksia ym.”

Joillekin yrittäjille roolien erottaminen oli vaikeaa ja jopa lähes mahdotonta. Roolien katsottiin myös menevän jonkin verran päällekkäin. Joidenkin mielestä roolien erottaminen oli helpompaa, kun yritys oli pienempi ja toisten mielestä roolien erottaminen toisistaan helpottui, kun yritys kasvoi.

”Roolittaminen on erityisen vaikeaa. Yrittäjän rooli on aikaa vievin ja se vie ajastani ainakin 70 %.”

”Mielestäni näissä kolmessa yrittäjän roolissa ei ole kovinkaan paljon eroa. Ero näkyi ehkä paremmin silloin kuin yritys oli pienempi ja olin alussa yrittäjänä.”

”Yrittäjän ja johtajan rooli omassa yrityksessä menee usein päällekkäin ja sekaisin. On vaikeaa jakaa nämä kaksi roolia erilleen omassa päässä. Tilanne helpottuu jos pystyy palkkaamaan esimiehiä työntekijöille.”

Roolien erottamisen ja päällekkäisyyksien lisäksi rooleilla ei nähty olevan mitään keskinäistä ristiriitaa, vaan asia oli muutamille yrittäjille jopa erittäin helppo ja yksinkertainen, kun asiaa kysyttiin.

”Minun mielestäni eivät ole ristiriidassa. Siksi että, minä nyt kuitenkin olen yrittäjä ja yritysmuodoltaan tämä yritys on toiminimi eli yrittäjä on sama kuin yritys, sen takia ne eivät voi olla ristiriidassa keskenään, muuten menee kaikki pieleen”

”Kun on pieni yritys siellä pitää olla kaikkia näitä, verrattuna hierarkkiseen organisaatioon missä on eri tasoja ja johtajia on paljon. Minun tulee olla ne kaikki. Sopii hyvin ja olen kaikkea.”

Yrittäjät olivat osittain sitä mieltä, että nämä yrittäjän kolme roolia liittyvät suoraan yrityksen kasvuun ja kehittymiseen. Omistajayrittäjän oman roolin katsottiin muuttuvan sitä mukaa, kun yritykseen palkattiin työntekijöitä, esimiehiä ja johtajia.

”Yrittäjä, johtaja ja esimies... Silloin, jos ajatellaan ihan alkuaikoina, tulee johtajanäkökulma, vaikka olisi vaan yksikin ihminen. Se ei ole todellakaan se ensimmäinen asia, joka on mielessä. Se esimiehisyyks tulee kuitenkin heti, eli voisi sanoa, kun tulee ensimmäiset työntekijät (töihin) se esimiehen rooli tulee.”

”Siinä vaiheessa, kun tulee se keskiporras sinne ja tulee se esimies, elikkä itse ei ole enää ainoa esimies. Ja siinä vaiheessa alkaa tulla tämä johtajuus ja johtaminen mukaan.”

”Ja sitten kun mennään taas siitä eteenpäin ja alkaa tulla 100–150 henkeä töihin, johtajia mukaan, alkaa tulla johtajien johtamista...”

5.1.1. Tehtävät

Yrittäjän roolin päätehtäväksi nousi haastatteluista kilpailukykyisyydestä huolehtiminen, joka tapahtui pääasiassa tarkkailemalla kilpailijoita ja luomalla uutta. Myös suhteiden luominen ja hoitaminen katsottiin yrittäjän olennaiseksi tehtäväksi.

”On pidettävä huoli, että pysymme kilpailussa mukana, luomme paljon uutta ja pidämme vanhat tuotteemme tasokkaina. Yrittäjänä huolehdin myös markkinoinnista ja suhteista muihin yrityksiin sekä yhteistyökumppaneihin”

”Omassa toiminnassa yrittäjyys näkyy siinä, että minä pyrin luomaan suhteita, jotka minun yritystoimintaan läheisesti liittyy.”

Nykyaikaisen liike-elämän kovassa kilpailussa selviäminen ja menestyminen vaativat yrittäjältä paljon. Uuden luomisen ohella myös yrityksen kehittäminen ja tavoitteiden asettaminen katsottiin elintärkeäksi, mikäli yritys tahtoi säilyä kilpailukykyisenä.

”Yrittäjän roolissa tärkeimpänä tehtävänäni näen yrityksen eteenpäin kehittämisen ja viemisen.”

”On myös pidettävää huolta siitä, että yritys pysyy kilpailukykyisenä ja vakavaraisena. On asetettava tavoitteita tulevaisuutta varten ja nämä tavoitteet on pystyttävä saavuttamaan”

”Yrittäjänä pyrin olemaan rohkea pioneeri joka vie yritystä eteenpäin ja välillä repii duunin ja innostuksen vaikka omasta selkänahasta

Yrittäjän työ oli monipuolista ja vaativaa. Omistajayrittäjät tekevät yrityksissään tarvittaessa kaikkea mahdollista. Vastuu alkaa jakaantua muillekin organisaation työntekijöille vasta, kun yritys kasvaa ja delegointi alkaa olla mahdollista.

”Omassa työssäni teen joustavasti kaikkea tarvittavaa”

Kustannuksien ja tuottojen laskeminen nähtiin myös olennaisena osana yrittäjän työtä. Hankaluus tässä tehtävässä piilee siinä, että yrittäjälle, joka

toimii pääasiallisesti esimiehen roolissa tai yrittäjän roolissa yhtenä työntekijänä, nämä työt jäävät normaalin työpäivän ulkopuolelle. Monet yrittäjät kertoivat tekevänsä kirjanpitoitöitä, laskelmia, suunnitelmia ja paperitöitä normaalin työpäivän ulkopuolella joko aikaisin aamulla, myöhään illalla tai viikonloppuna. Näin selittyy myös yleinen uskomus, että yrittäjät ovat 24 tuntia vuorokaudessa ja seitsemänä päivänä viikossa töissä.

”Ne täytyy tehdä silloin, kun työntekijät ovat jo poissa ja silloin täytyy katsella esimerkiksi kuukauden lopussa kiinteät ja muuttuvat kustannukset ja mitä firma on tuottanut kuukaudessa ja ollaanko pysytty budjetissa. Se on sitä yrittäjän hommaa ja jos havaitset jonkun epäkohdan, niin pyrit tekemään kehittämissuunnitelmat ja jos on tappiota niin täytyy miettiä, mitä muutoksia tehdään vai tehdäänkö niitä.”

5.1.2. Ominaisuudet

Yrittäjien haastatteluista selvisi myös yrittäjien näkökulma siihen kysymykseen, että millaisia ominaisuuksia yrittäjän roolissa tarvitaan. Luonnollisesti monissa haastatteluissa esiin nousi tekninen pätevyys, joka oli olennainen osa yrittäjäksi ryhtymistä ja siinä pärjäämistä. Yrittäjienkään mielestä pelkkä tekninen pätevyys ei vielä riitä.

”...tekninen osaaminen on vain pieni murunen siitä mitä yrittäjän tulee hallita.”

Innovatiivisuus ja visiointikyky olivat myös yrittäjien mielestä tärkeitä ominaisuuksia yrittäjän roolissa. Lisäksi asiakaslähtöinen strategia katsottiin tärkeäksi lähtökohdaksi ja menestystekijäksi yrittäjyydessä.

”Minä olen kuitenkin innovatiivinen, osaan visioida pidemmälle, kykenen tai ainakin tavoitteena on nähdä oman toiminnan se asiakasnäkövinkkeli, eli toiminta asiakkaiden näkökulmasta, asiakkaita ajatellen. Yrittäjänä minä olen sellainen.”

Jotkut yrittäjät painottivat myös yrityksen muutosta ja kehitystä sekä sen vaatimuksia yrittäjälle. Tärkeäksi koettiin myös edellä mainittu kilpailukykyisyyden säilyttäminen olemalla valpas sekä muuttamalla ja kehittämällä itseä yrityksen mukana.

”Yritys ei voi menestyksekkäästi muuttua, mikäli yrittäjän osaaminen ei vastaavasti muutu yrityksen mukana, eli on panostettava omaan sektoriin ja oltava jatkuvasti hereillä ja ajan hermolla mitä markkinoilla tapahtuu.”

Olellisimmat ominaisuudet liittyvät luonnollisesti yrityksen talouteen, myyntiin ja johtamiseen. Yrittäjältä vaadittavat ominaisuudet nähtiin laajana kokonaisuutena ja tärkeintä oli ominaisuuksien ja taitojen laaja-alaisuus ja monipuolisuus.

”Yrittäjän tärkeimmät valmiudet liittyvät yrityksen talousasioiden hoitoon, markkinointiin ja myyntitaitoihin sekä hyvään henkilöstöpolitiikkaan”

Yrittäjän on tunnettava yrityksen toimiala, osattava tuotanto, markkinointi ja hallittava erittäin laajoja kokonaisuuksia kaikilta liike-elämän osa-alueilta”

Yrittäjäksi ryhtyvän tuli olla myös rohkea ja tietoinen riskeistä ja vaaroista. Yrittäjälle ei myöskään katsottu eduksi, jos hän tyytyy tilanteeseensa, vaan aina tulisi asettaa tavoitteita korkeammalle.

”Mielestäni perusajatuksena on, että yrittäjä yrittäjänä yrittää. Yrittäminen on rohkeutta.”

”Ensinnäkin yrittäjäksi ryhtyminen vaatii ihmiseltä ”yrittäjän luonnetta” eli on oltava yrittäjäisyys ja yrittäjän valmiudet.”

”Ennen kuin voi edes harkita yrittäjäksi ryhtymistä, täytyy olla tietoinen siihen liittyvistä riskeistä ja vaaroista.”

”... eikä saa koskaan olla tyytyväinen saavuttamaansa tulokseen vaan täytyy nostaa aina rimaa ylemmäs.”

Luonnollisesti myös suurena vastuunkantajana tietyt ominaisuudet auttoivat jaksamaan yrittäjänä.

”Hyvä stressinsietokyky, hyvät hermot, määrätietoinen, kova itsekuri, ei saa mitata työpäivöiden pituuksia, ja työt tehdään valittamatta silloin kun niitä on, täytyy myös kehittää itseään ja seurata oman alan kehitystä.”

”Yrittäjän on oltava esimerkki ja malli hyvin monelle taholle ja hallittava tilannekomiikka. Oltava luja ja tiukka ja samalla hetkellä joustava ja luonnekas”

5.1.3. Olennaista

Yrittäjän roolin haastateltavat näkivät mielekkäänä ja haastavana. Vapaus, korkea itsetunto sekä autonomian halu olivat yrittäjyyden parhaita puolia.

”Mielestäni omaan vain yhden roolin, joka ei ole rooli vaan minä itse; yrittäjä.”

”...eikö iso osa yrittäjyyden viehätystä ole siinä, että saa olla oma itsensä vailla rooleja.”

Haastatteluista kävi myös vahvasti ilmi, että yrittäjyys on paljon enemmän kuin työ. Se on elämäntapa, joka vaikuttaa yrittäjän koko elämään. Yrittäjyys nähtiin erittäin antoisana, jos vain osaa erottaa työn ja vapaa-ajan toisistaan.

”Lähes kymmenen vuoden yrittäjä kokemuksen jälkeen, voin hyvin allekirjoittaa sen, että yrittäjyys ei ole vain pelkkä työ, vaan myös elämäntapa. Työn ja vapaa-ajan välinen raja hämärtyy, koska yrittäjänä työaika venyy jatkuvasti myös iltoihin ja viikonloppuihin.”

”Tää yrityksen pyörittäminen on mulle ihan kokopäivästä hommaa ja tätä tehdään seitsemänä päivänä viikossa. Tästä ei oikeestaan pääse ollenkaan irti.”

”Tällä alalla ei työaika-käsitettä ole ja niin surkuhupaisaa kuin se onkin, yrittäjä on melkein pä naimisissa työnsä kanssa.”

Joskus yrittäminen voi olla erittäinkin raskasta juuri tuon edellä mainitun suuren vastuun takia.

”Mutta on yrittäjyydessä omat varjopuolensakin. Vaikka oman yrityksen perustaminen tekee ihmisestä oman itsensä herran ja paikan pomon, pestin tuoma vapaus tuo myös vastuuta ja hetkittäin tuo vastuu käy itse kullekin liian raskaaksi kantaa. Porvari nukkuu huonosti–sanonta, ei siis aivan perätön ole ja sen on varmasti jokainen yksityisyrittäjä saanut huomata”

5.2. Esimiehen ja johtajan roolit

Esimiehen ja johtajan rooleista keskusteltaessa yrittäjien kanssa yrityksen koko nousi merkittävänä asiana esille. Näkemykset siitä, miten yrityksen koko vaikuttaa yrittäjän rooleihin esimiehenä ja johtajana, vaihtelivat. Pääsääntöisesti yrittäjät kuitenkin kokivat, että johtaminen on helpompaa silloin kun alaisia on vähän ja yritys on kohtuullisen pieni. Myös siitä oltiin aika lailla yhtä mieltä, että mitä enemmän yrityksessä on työntekijöitä, sitä enemmän yrittäjän tulee toimia esimiehen ja johtajan rooleissa.

”Alussa yrittäjyys ja johtajuus oli yksinkertaisempaa kun kontakti työntekijöihin oli suora. Johtaminen on huomattavasti helpompaa kun alaisia on vähän...”

”Mutta kyllä se on niin, että mitä enemmän työntekijöitä sitä enemmän tuntuu, että olen johtaja ja esimies koska on enemmän päätettävää ja enemmän kysymyksiä työntekijöiltä.”

Pienissä yrittäjävetoisissa organisaatioissa johtajuus nähtiin jopa tarpeettomana roolina. Ainoastaan yrittäjän ja esimiehen roolin katsottiin olevan tarpeellisia pienissä yrityksissä.

”Näin pieni organisaatio ei kestä sitä, että siellä on johtaja. Minun mielestäni tämä johtaja saisi kokonaan jäädä pois, joten silloin olen yrittäjä ja esimies.”

Yrityksen koko vaikutti myös olennaisesti esimiehen ja johtajan roolissa toimivan yrittäjän johtamistyyliin. Pienen yrityksen toiminta yhdistettiin lapsiperheeseen. Tällaisissa pienissä yrityksissä toimi parhaiten oikeudenmukainen ja osallistava johtamistyyli. Johtajan rooli katsottiin tarpeelliseksi vasta kymmeniä työntekijöitä työllistävässä yrityksessä.

”Yksinkertaisesti sanottuna pienessä yrityksessä..., jos nyt oikein kansantajuisesti sanotaan, niin se on kuin olisi isä lapsille. Oikeudenmukainen täytyy olla ja myös epäkohdat on otettava esille riittävään ajoissa. Avoimuus, suorasukaisuus ja selkeä puhe ovat kaiken a ja o ja jokaisen on uskallettava sanoa mitä ajattelee. Koska monta kertaa myös työntekijä saattaa keksiä paljon paremman ratkaisun, mitä itselle ei olisi tullut mieleenkään.”

”Se mitä itse koen, silloin olen työaikana...olen esimies, joka osallistuu töihin ja näin pienessä firmassa johtajaa ei tarvita enää ollenkaan, koska johtaja kuuluu suurempaan organisaatioon, jossa on sitten jo kymmeniä työntekijöitä”

Käydyissä keskusteluissa kävi myös vahvasti ilmi se, että erityisesti pienissä ja työvaltaisissa yrityksissä, johtajuus nähtiin jopa negatiivisena asiana, ikään kuin ”punaisena vaatteena” niin yritykselle kuin itse yrittäjällekin. Johtajan rooli nähtiin muun muassa taakkana ja statusarvoa kohottavana välineenä.

”En ole koskaan kokenut johtajuutta haluttavana asiana.”

”Vuosien myötä johtajuus tuntuu kyllä luontevammalta, mutta on kuitenkin eräänlainen taakka.”

”En halua korostaa johtajuutta statuksena ja erottua muista esimerkiksi vaatetuksella.”

Osa yrittäjistä yhdisti johtajan roolin puuttumisen ja tarpeettomuuden aiemmin jo mainittuun kovaan työntekoon. Toisin sanoen näillä yrittäjillä yrittäjän rooli oli vahva, koska he tekivät samoja töitä kuin yritystensä työntekijätkin. Näillä yrittäjillä johtajan roolin sisällään pitämät tehtävät jäivät auttamatta iltoihin ja viikonloppuihin tai jopa hyvin aikaisiin aamuihin.

”Johtajan rooli tuntuu aika vieraalta, koska enemmän päivät ovat varsinaisen työn tekemistä kuin johtamista. Toki johtamistakin yritys menestyäkseen tarvitsee, mutta siihen ei ole vielä vara käyttää varsinaista työaika, vaan niitä asioita mietitään työn ohessa ja vapaa-ajalla.”

”Täysipäiväinen johtajuus on tuskin koskaan mahdollista eikä se edes välttämättä minua kiinnosta.”

”Välillä tuntuu, että en välttämättä olekaan, tai se ei ole niin kuin tällainen aktiivisessa ajattelussa oleva asia. Minä olen kuitenkin päivittäisessä toiminnassa mukana ja teen työtä siinä missä muutkin.”

Haastatteluista nousi voimakkaasti esiin myös johtajuuden tuoman vastuun määrä. Johtajan rooli, aivan kuten yrittäjän roolikin, piti sisällään valtavan vastuun. Se näkyi johtajan roolissa yrittäjillä ylimpänä päätösvaltana sekä

vastuuna epäonnistumisista riippumatta siitä kuka virheen oli tehnyt. Myös delegointi ja vastuun jakaminen katsottiin olennaiseksi osaksi johtajan roolia.

Oikeiden päätösten ja ratkaisujen tuomat voitot motivoivat yrittäjää johtajan rooliin päätöksentekijäksi ja vastuunkantajaksi.

”Johtajana yrittäjällä on suurin päätäntävalta mitä organisaatio tarjoaa, koska yrittäjä vastaa koko ”orkesterista” ja sen taloudesta.”

”Omistajajohtajana on paljon vartijana, monessa mukana ja onnistuessaan palkkauksessa pyramidin huipulla, koska yrityksen, jonka omistaa yrittäjä, nettotulos jaetaan yrittäjälle.”

”Johtajuus näkyy siinä, että johdan yritystä niin että pyrin tekemään itseni tarpeettomaksi elia jaan ja delegoin tehtäviä, vastuuta...”

Johtajan roolin katsottiin olevan omistajayrittäjälle jopa vastuullisempi kuin johtajan rooli isoissa yrityksissä. Suuremmalla vastuulla tarkoitettiin pääasiassa sitä, että yrittäjäjohtaja on vastuussa useammista asioista ja laaja-alaisemmin kuin ison yrityksen palkkajohtaja.

”No siinä roolissa tulee ainakin esiin se vastuun määrä, mitä mulla on. Isoissa yrityksissähän johtajien vastuulla ei oo niin paljoa kaikkea kun mulla, kun oon vastuussa aivan kaikesta: työntekijöistä, tästä myymälätilasta, tuotteista ym. Ja aivan yksin vastuussa kaikesta.”

Kuten yrittäjän roolistakin keskusteltaessa näiden kolmen eri roolin erottaminen toisistaan oli vaikeaa. Jälleen kerran yrityksen koko vaikutti yrittäjien mielestä asiaan. Pienessä yrityksessä rooleja oli lähes mahdotonta erotella toisistaan, sillä ne menivät täysin päällekkäin. Yrittäjän rooli nähtiin lähes aina selvästi voimakkaampana kuin johtajan tai esimiehen rooli. Yrittäjän roolin katsottiin olevan ikään kuin ”kattorooli”, joka pitää sisällään niin johtajan kuin esimiehenkin roolit.

”Yrittäjä johtajana luo tulevaisuudenkuvia ja suunnitelmia tulevaisuutta varten. Tämän perusteella yrittäjä yrittäjänä on jo johtaja eikä siis tarvitse roolia johtajana laisinkaan, paitsi tietenkin jos haluaa olla toimitusjohtaja.”

”Minusta yrittäjää ja esimiestä on vaikeaa erottaa toisistaan, koska työntekijät kokevat, että olen heidän esimies ja itse taas koen, että minä pyrin olemaan työntekijöille tietysti esimies, mutta samalla olen se yrittäjä.”

”Tavallaan yrittäjän määritelmä sisältää jo itsessään johtajan sekä esimiehen ominaisuuden. Työorganisaatiossa esimies on työntekijän lähin työnantajan edustaja. Tällöin yrityksessä, jossa yrittäjä itse on johtaja ja pyörittää toimintaa ei esimiestasoa tavallaan ole olemassa”

Johtajan roolin katsottiin menevän eniten ristiin yrittäjän roolin kanssa pitäen sisällään aivan samanlaisia asioita, tehtäviä ja ominaisuuksia. Näiden roolien suurin yhdistävä tekijä vaikutti olevan vastuu ja sen suuri määrä.

”Johtajan rooli on näistä epäselvoin – tai ainakin se menee yrittäjyyden kanssa aika lailla ristiin. Ehkä johtajuus tarkoittaa sitä, että riippumatta kuka jonkin työtehtävään on suorittanut niin pidän itseäni siitä vastuullisena asiakkaan suuntaan.”

Pienissä yrityksissä puolestaan esimiehen ja johtajan rooli olivat yrittäjille yksi ja sama rooli. Pääsääntöisesti kaikki yrittäjät kuitenkin yhdistävät esimiehen roolin ihmisten johtamiseen ja johtamisen asioiden ja liiketoiminnan johtamiseen aivan kuten tämän tutkimuksen teoriaosuudessa oli yhdistetty.

”Esimies ja johtaja rooli ovat niin lähellä toisiaan, että niitä on usein täysin mahdoton näin pienessä yrityksessä erotella. Esimiestaidot ja johtajuustaidot ovat itse asiassa samanlaisia yrityksessämme.”

Rahan lisäksi johtajan roolissa yrittäjiä motivoivat mahdollisuudet tehdä päätöksiä ja asioita yhteiskunnan hyväksi.

”Omistajan toimiminen johtajana motivoi ja antaa monia mahdollisuuksia toimia yhteiskunnan hyväksi.”

Aivan kuten yrittäjän roolissakin asioiden henkilökohtaisuus yrittäjälle nousi esille monessa haastattelussa. Tämä vaikutti selvästi myös johtajan ja esimiehen rooleissa työskentelevän yrittäjien johtamistyyliin. Positiiviset vaikutukset tästä olivat muun muassa oikeudenmukaisuus, työntekijöiden parhaan ajattelemisen sekä motivointi. Vaikeuksia kuitenkin aiheutti ymmärtää, että työntekijöille yrityksen toiminta ei ehkä ole yhtä merkittävää kuin omistajayrittäjälle.

”No ainakin siinä se tulee esille, että kun on oma yritys, niin tää on mulle hirveen tärkeä ja oon valmis uhraan tähän paljon. Niin mulle tuottaa joskus vaikeuksia esimiehenä ymmärtää se, että tää ei oo ehkä työntekijöille yhtä merkittävää. Että he ei ole valmiita uhraamaan yhtä paljon tähän yritykseen.”

Myös pienissä yrityksissä kehittyvät läheiset suhteet saattoivat aiheuttaa joitakin hankaluuksia esimiehen ja johtajan roolissa toimimiseen. Pienissä yrityksissä, varsinkin perheyriksissä, mukana olevista ihmisistä tuli usein erittäin läheisiä – jopa ystäviä.

”Koen hyvin paljon tasavertaisuutta työntekijöideni kanssa. Esimiehenä ja johtajana on toisinaan hyvinkin vaikeaa, kun työkavereista on tullut niin läheisiä, oikeastaan ystäviä. Koska olemme läheisiä työntekijöideni kanssa, tunteet ovat läsnä päätöksissä. Se tuo lisähankaluutensa joihinkin päätöksiin.”

5.2.1. Tehtävät

Esimiehen ja johtajan roolin päätehtäviä oli yrittäjien mielestä monia, mutta haastatteluista nousi esiin sellaisia tehtäviä, jotka esiintyivät lähes kaikkien yrittäjien kanssa käydyissä keskusteluissa. Jotkut yrittäjät olivat sitä mieltä, että johtajan tehtävänä on yksinkertaisesti päättää kaikesta, kantaa vastuu kaikesta sekä suunnitella liiketoimintaa pitkällä tähtäimellä. Toiset yrittäjät taas katsoivat parhaakseen myös jakaa vastuuta ja delegoida tehtäviä.

”Mutta kyllä minä itse olen ikään kuin se koko lauman johtaja. Päätän kaikesta, vastaan kaikesta näytän suunnan, olen vastuussa visioista, strategioista ja niin pois päin.”

”En pyri tekemään aina ja kaikkea, huolehdin laadun hallinnasta, vastaan että kaikki tapahtuu niin kuin pitää eikä sinne päin. Ja johdan ja vastaan, että resurssit piisaa niihin suunniteltujen visioiden toteutumiseen. Huolehdin, että toiminta tukee kokonaisuudessaan tätä strategista ajattelua mitä meidän yrityksessä paljon harrastetaan.”

”Kaikkea ei ehdi eikä pysty tekemään yksin, joten töitä täytyy delegoida ja vastuuta jakaa.”

Lähes kaikki haastatellut yrittäjät yhdistivät johtajuuden asioiden ja liiketoiminnan johtamiseen ja hallinnoimiseen eli toisin sanoen yrityksen toiminnan säilyttämiseen.

”Johtajuus merkitsee sitä semmoista asioiden hallintaa, tekemisten hallintaa. Puhtaasti laeista lähtien kaikki mikä meidän yritystä säätelee, niin niitten mukaisesti toimiminen ja sen valvominen, organisaation työtapojen ja toiminnan johtamista.”

”Johtajan roolissa jokapäiväinen työskentelyni näkyy esimerkiksi liiketoimintojen johtamisessa.”

Yksi keskeinen asia johtajan työssä katsottiin olevan henkilöstön johtamiseen liittyvät tehtävät, jotka pitivät sisällään myös ihmisten johtamista eikä ainoastaan asioiden hallintaa. Henkilöstön palkkaus, perehdyttäminen sekä työsuoritusten seuranta ja arviointi sekoitettiin jonkin verran sekä johtajan rooliin että esimiehen rooliin kuuluviksi tehtäviksi, vaikka nämä tehtävät teorian perusteella kuuluisivat ehdottomasti esimiehen rooliin. Tässä tuli konkreettisesti esille se tosiasia, joka jo aiemmin mainittiin, eli pienissä yrityksissä esimiehen ja johtajan roolin katsottiin olevan yksi ja sama rooli.

”Johtajan rooli tulee esiin silloin kun hoidetaan henkilöstöpolitiikkaa.”

”Johtajana hoidan henkilöstön palkkauksen ja asetan siihen liittyvät kannustimet... Johtajana perehdytän alaisiani työhön parhaalla katsomallani tavalla... Johtajana mittaan työsuorituksia ja arvioin niitä.”

”Esimiehenä perehdytän alaisiani työhön sekä motivoin heitä. Esimiehenä mittaan työsuorituksia ja arvioin niitä.”

Esimiehen rooliin kuuluvat tehtävät lähes kaikki yrittäjät kuitenkin yhdistivät ihmisten johtamiseen ja henkilöstönhallintoon. Vuorovaikutuksen, perehdyttämisen, motivoinnin, neuvomisen ja opastamisen katsottiin olevan esimiehen rooliin kuuluvia päätehtäviä.

”Se on enemmän semmoista sanoisinko ihmisten kanssa vuorovaikuttamista ja vuorovaikutustaitoja sisältävää ja sitä tasapainottamista ja sellaista henkilöstöhallintoa.”

Yrityksen koko nousi myös jälleen kerran vaikuttavaksi tekijäksi esimiehen roolissa toimiville yrittäjille. Jos kyseessä oli nimittäin kohtuullisen suuri yritys eli organisaatio, jossa yrittäjäjohtajan alaisuudessa oli esimiehiä, tämä saattoi aiheuttaa lisähaasteita yrittäjälle. Yrittäjän tuli tällöin saada esimiehet toimimaan johtajan päättämän strategian mukaisesti ja toisaalta antaa kyseisten esimiesten hoitaa omat tehtävänsä eikä tehdä päätöksiä heidän vastuullaan olevista asioista.

”Jossain määrin joudun myös kertomaan joillekin työntekijöille miten asioita on tehtävä ja mitä asioita täytyy hoitaa. Kuitenkin on pidettävä mielessä, että johtamisketjua ei saa tarpeettomasti ohittaa, eli en voi mennä asentajalle kertomaan mitä hänen pitää tehdä ohi työnjohtajan.”

”Esimies on ehkä enemmän operatiivinen eli toimii esimiehenä. Itsellä on kirkas päämäärä mielessä voi kertoa, että tuota lamppua kohti, tuota päämäärää kohti me ollaan kävelemässä. Mutta silloin, kun me toimitaan esimiesten kautta, meidän pitää saada hahmottamaan, että kaikki puhuu samasta lampusta.”

Esimiehen roolista keskusteltaessa yrittäjien kanssa esiin nousi jälleen myös varsinaisen työn tekemisen merkitys ja esimiesroolin yhdistäminen siihen vahvaan yrittäjän rooliin. Tämä tilanne oli useimmiten pienissä yrityksissä työvaltaisilla aloilla.

”Esimiehenä toimin siinä varsinaisen työn teon ohella, koska useimmiten työntekijät työskentelevät samalla työmaalla. Siinä tapauksessa että työntekijöiden työmaat sijaitsevat muualla kuin omani, käyn yleensä alussa laittamassa työt käyntiin ja lisäksi teen tarkastuksia tarpeen mukaan.”

Osa yrittäjistä oli omaksunut nykyaikaisen valmentajamaisen esimiestyylin, jossa käskeminen ja valvominen ovat tarpeettomia tehtäviä esimiehen roolissa. Tällainen valmentajaesimies luotti työntekijöihinsä ja arvosti heitä. Näiden yrittäjien päätehtäviin esimiesroolissa kuului muun muassa motivointi, osaamisen johtaminen, tiimin vetäminen, tukeminen sekä oikeiden asioiden pariin opastaminen.

”Työntekijämme ovat sen verran kyvykkäitä ja oma-aloitteisia ettei niitä sinänsä tarvitse valvoa tai patistaa. Oma tehtäväni esimiehenä on mielestäni työmotivaation mm. ylläpitäminen ja sen varmistaminen, että kaikilla on sopivasti töitä niin ettei kukaan vahingossa näänny työkuorman

alle. Lisäksi pyrin antamaan palautetta ja katsomaan, että työntekijöiden tehtävät ovat riittävän vaihtelevia ja haastavuus kasvaa sopivaa vauhtia.”

”Esimiehenä pyrin olemaan tiimin vetäjä joka koordinoi ryhmän tekemisiä ja priorisoi hommia niin, että tehdään oikeita asioita. Esimiehenä pyrin tukemaan sitä, että yrityksessämme yhdistyisi työntekijän näkökulmasta normaalin työpaikan turvallisuus mutta samalla pienen yrityksen joustavuus ja epävirallisuus.”

Esimiehen rooli ja yrittäjän rooli erotettiin toisistaan myös aikajänteellä, johon roolin tehtävät kuuluvat. Esimiesroolin tehtävät katsottiin liittyvän lyhyen tähtäimen suunnitelmiin, kun taas yrittäjän roolissa asioita ajateltiin pitkällä aikavälillä.

”Esimies ajattelee asioita lyhyemmällä tähtäimellä kuin yrittäjä. Esimiehen tehtävä on katsoa onko päivä mennyt hyvin ja onko pysytty tavoitteessa lyhyellä aikavälillä. Jos on jokin projekti, esimiehen on katsottava pysytäänkö aikataulussa. Yrittäjän on ajateltava aina myös seuraavaa projektia ja työn jatkuvuutta.”

5.2.2. Ominaisuudet

Johtajan roolissa onnistuminen edellytti yrittäjiltä hyvin monenlaisia ominaisuuksia. Ominaisuuksista keskusteltaessa nousi erittäin vahvasti esille se, että yrittäjiltä vaaditaan erittäin monipuolisia taitoja ja tietoja sekä myös luonteenpiirteitä. Tämä johtui siitä, että yrittäjien tulee osata toimia lukuisissa tehtävissä, rooleissa ja tilanteissa. Eräs yrittäjä oli myös sitä mieltä, että johtajan tulee aina olla yrittäjämäinen henkilö. Tämä viittaa juuri sisäiseen yrittäjyyteen, jossa henkilö toimii yrittäjämäisesti palkkatyössä.

”Yrittäjän onnistuminen menestyvänä esimiehenä ja johtajana edellyttää monien osa-alueiden osaamista. Joskus tarvitaan kustannusjohtajaa, uudelleen järjestäjää, globalisaatiojohtajaa tai innovaatiojohtajaa.”

”...kyllä jokaisen johtajan pitää olla yrittäjä sielultaan.”

Oikeudenmukaisuus ja sosiaaliset taidot katsottiin myös sekä johtajan että esimiehen roolissa menestymisen edellytyksiksi.

”Hyvältä johtajalta vaaditaan tasapuolisuutta ja hyviä vuorovaikutustaitoja.”

”Mielestäni esimieheltä vaaditaan tasapuolisuutta ja hyviä vuorovaikutustaitoja.”

”Esimiesroolissa, näen itseni helposti lähestyttävänä ja oikeudenmukaisena.”

”Esimiehen täytyy tulla hyvin toimeen alaisten kanssa ja pitää huoli, että alaiset saavuttavat sen tuloksen mikä niille on asetettu.”

Erityisesti työvaltaisilla aloilla yrittäjät katsoivat, että tekninen pätevyys on esimiehen roolissa toimivalle yrittäjälle tärkein ominaisuus. Joidenkin yrittäjien mielestä pelkkä asemavalta ei riittänyt, vaan todellinen esimiesasema tuli ansaita tietämällä ja osaamalla enemmän kuin alaiset. Näin yrittäjiltä tultiin kysymään neuvoa ja opastusta, jolloin esimiesasema syntyy luonnollisesti. Pienellä osalla yrittäjistä oli jopa negatiivinen äänensävy sellaisia esimiehiä kohtaan, joilla ei välttämättä ole suurempaa teknistä pätevyyttä kuin alaisilla, mutta jotka kuitenkin toimivat esimiehinä.

”Esimiehen täytyy saavuttaa esimiesasemansa ei sillä, että itse sanoo olevansa esimies vaan siten, että on niin paljon pätevämpi ja tiedät enemmän asioista kuin alaiset ja kun alaiset tulevat kysymään jotain, niin esimiehen täytyy osata neuvoa ja auttaa, jolloin alaisillakin on turvallisempi olo. Kun tätä on jatkunut muutaman kuukauden, alaiset alkavat automaattisesti pitää sinua esimiehenä ja silloin olet hyvää esimies. Ei sinun tarvitse mitään esimiestä esittää, vaan se tulee luonnostaan. Jos sinun täytyy esimiestä esittää ja makaat kopissasi toinen jalka roskakorissa, niin olet todella huono esimies. Et edes tiedä, mitä vaikeuksia alaisilla on.”

”Esimiehenä osaan myös pienemmät asiat työpaikalla, että ymmärrän mitä kukakin tekee ja miksi, osaan ottaa henkilöstön aloitteita ja tarpeita ja työtyytyväisyyttä huomioon ja osaan tehdä niitä asioita niin että voin esimiehenä näyttää esimerkkiä kuinka hommat hoidetaan, jos ne eivät hoidu.”

5.2.3. Olennaista

Haastattelujen perusteella johtajan ja esimiehen roolissa toimiville yrittäjille olennaisinta oli oikeudenmukaisuus, alaisten hyvinvointi, vuorovaikutus sekä yrittäjän oma esimerkillisyys. Lisäksi useat yrittäjät korostivat johtajan roolissa suunnitelmallisuutta.

”Esimiehenä minulle on tärkeää alaisten hyvinvointi. On osattava kuunnella ja kommunikoida heidän kanssaan. Esimiehenä olen alaisilleni myös esimerkkinä.”

”Haluan johtaa toimien esimerkkinä ja korostaa tasa-arvoa eli kaikilla organisaatiossa on samat pelisäännöt.”

”Suunnitelma pitää aina olla olemassa, on se tavoite mikä hyvänsä, siihen täytyy olla joku suunnitelma olemassa.”

5.3. Yhteenveto yrittäjän rooleista

Tämän alaluvun tarkoituksena on tehdä yhteenveto yrittäjän kolmesta roolista empiirisen tutkimuksen tulosten perusteella. Ensin käsitellään yrittäjän roolista saadut tulokset ja sen jälkeen esimiehen ja johtajan roolien tulokset.

5.3.1. Yrittäjän roolin tulokset

Yrittäjällä katsottiin olevan yrityksessään monia rooleja. Näihin rooleihin yrittäjät laskivat niin yhteiskunnalliset kuin yrityksen sisäisetkin roolit. Yrittäjyyttä myös määriteltiin jonkin verran juuri näiden roolien avulla. Yrittäjän roolin merkittävin osakokonaisuus oli vastuu ja sen suuri määrä. Vastuu nousi yrittäjän roolista keskusteltaessa lähes kaikissa haastatteluissa esille. Vastuu oli erityisesti pienissä yrityksissä täydellisesti yrittäjällä, mutta isommissa yrityksissä vastuuta oli jaettu jonkin verran myös muille työntekijöille. Lähes kaikki yrittäjät käsittivät vastuun nimenomaan päätöksentekoon ja taloudellisiin asioihin liittyvänä asiana. Taloudellinen vastuu toi mukanaan luonnollisesti myös riskin ottamisen ja kantamisen yrittäjälle. Suuremmissa yrityksissä yrittäjän päätöksentekovalta nähtiin selkeänä kilpailuetuna ei-yrittäjävetoisiin yrityksiin nähden, sillä se mahdollisti yritykselle nopeat liikkeet ja päätökset. Muutamat yrittäjät olivat sitä mieltä, että yritys ja sen toiminta olivat muodostuneet heille niin henkilökohtaisiksi asioiksi, että se saattoi aiheuttaa jopa ongelmia työntekijöiden kanssa. Erityisesti työvaltaisilla aloilla ja pienissä yrityksissä omistajayrittäjät tekivät aivan samoja töitä ja tehtäviä kuin työntekijät. Tällaisissa yrityksissä yrittäjän rooli nähtiin selvästi vahvimpana kolmesta yrittäjän roolista. Yrittäjien ahkerointi työntekijöiden rinnalla toimi työntekijöille esimerkkinä ja heitä

motivoivana tekijänä. Näiden kolmen roolin erottaminen oli joillekin yrittäjille erittäin vaikeaa. Roolien erottaminen toisistaan liittyi lähes aina yrittäjien mielestä yrityksen kokoon tai kasvuun.

Yrittäjän roolin keskeisimmiksi tehtäviksi yrittäjät sanoivat kilpailukykyisyydestä huolehtimisen. Tämä onnistui tarkkailemalla kilpailijoita ja luomalla koko ajan jotain uutta. Myös suhteiden luominen ja hoitaminen katsottiin yrittäjän roolin yhdeksi merkittävimmistä tehtävistä. Yrittäjät korostivat myös liike-elämän ja kilpailun kovuutta sekä sitä, että selviäminen tässä kilpailussa vaatii yrittäjiltä valtavasti. Työ yrittäjän roolissa katsottiin pääsääntöisesti monipuoliseksi ja vaativaksi. Yrittäjät sanoivat tekevänsä yrityksissään kaikkea mahdollista ja vastuu alkaa jakaantua vasta kun yritys kasvaa, työntekijöitä tulee lisää ja delegointi alkaa olla mahdollista. Oleellinen tehtävä oli myös kustannusten ja tuottojen laskeminen, mutta nämä työt jäivät erityisesti pienissä yrityksissä ja työvaltaisilla aloilla normaalin työpäivän ulkopuolelle aikaiseen, myöhäiseen iltaan tai viikonloppuun. Näin useat yrittäjät mainitsivatkin työviikkonsa olevan 24 tuntia päivässä seitsemänä päivänä viikossa.

Yrittäjän roolissa tarvittavia ominaisuuksia yrittäjät luettelivat lukuisia, mikä kuvaa hyvin työtehtävien monipuolisuutta. Tekninen pätevyys nousi esiin tärkeimpänä ominaisuutena, sillä se mahdollisti yrittäjäksi ryhtymisen ja yrittäjän työssä menestymisen. Yhtä mieltä oltiin myös siitä, että tekninen pätevyys ei kuitenkaan yksinään riitä, vaan pitää olla monia muitakin ominaisuuksia. Tällaisia olivat muun muassa innovatiivisuus, visiointikyky sekä asiakaslähtöinen ajattelukyky. Myös itsensä ja yrityksenä muuttaminen ja kehittäminen vaativat yrittäjältä tiettyä "draivia" eteenpäin viemiseen. Yrityksen talousasioiden, myynnin sekä johtamisen onnistumista edellyttävät ominaisuudet nähtiin myös tärkeinä. Yrittäjäksi ryhtyvän tuli lisäksi olla rohkea ja tietoinen vaaroista ja riskeistä. Suuren vastuun kantamista auttoivat puolestaan hyvä stressinsietokyky sekä hyvät hermot.

Olennaista yrittäjän roolissa oli työn mielekkyys ja haastavuus. Yrittäjän roolin katsottiin myös olevan paljon enemmän kuin vain työ tai tehtäviä. Se oli elämäntapa, joka vaikutti yrittäjän koko elämään. Se katsottiin pääsääntöisesti antoisaksi rooliksi kunhan vain osaa erottaa työn ja vapaa-ajan toisistaan, sillä muuten asiat voivat käydä erittäinkin raskaiksi.

5.3.2. Esimiehen ja johtajan roolien tulokset

Yrityksen koko oli merkittävin asia, joka vaikutti yrittäjän näkökulmaan siitä, miten hän näkee itsensä esimiehen tai johtajan roolissa. Yrittäjät olivat pääsääntöisesti sitä mieltä, että esimiehisuus ja johtaminen olivat helpompaa silloin kun yritys oli pieni ja alaisia oli vähän. Toisaalta yrittäjät olivat myös siitä yhtä mieltä, että mitä suurempi yritys ja mitä enemmän alaisia, sitä enemmän yrittäjät näkivät itsensä esimiehen ja johtajan rooleissa. Pienissä yrittäjävetoisissa organisaatioissa johtajan rooli nähtiin tarpeettomana ja ainoastaan yrittäjän ja esimiehen roolit katsottiin tärkeiksi. Yrityksen koko vaikutti myös yrittäjien johtamistyyliin. Pienen yrityksen toimintaa verrattiin lapsiperheeseen, jossa yrittäjäjohtaja on ikään kuin isä lapsille eli työntekijöille. Erityisesti pienissä yrityksissä ja työvaltaisilla aloilla johtajuus nähtiin jopa negatiivisena asiana ja tavallaan ”punaisena vaatteena”. Johtajan roolin katsottiin olevan taakka ja tarkoitettu niille yrittäjille, jotka haluavat kohottaa statusarvoansa johtaja-nimikkeellä. Johtajan roolin puuttuminen ja tarpeettomuus yhdistettiin voimakkaaseen yrittäjän rooliin eli siihen faktaan, että yrittäjät tekivät tällaisissa yrityksissä aivan samoja tehtäviä kuin työntekijätkin. Näillä yrittäjillä mahdolliset johtajan tehtävät jäivät automaattisesti normaalien työpäivien ulkopuolelle aamuihin, iltoihin tai viikonloppuihin aivan kuten yrittäjän roolissakin.

Vastuu oli myös yrittäjän ja johtajan rooleja yhdistävä tekijä. Tämä valtava vastuu johtajan roolissa näkyi ylimpänä päätösvaltana ja vastuuna epäonnistumisista riippumatta siitä, kuka yrityksessä virheen oli tehnyt. Johtajan rooliin kuului olennaisesti myös delegointi ja vastuun jakaminen. Yrittäjiä motivoi toimimaan, joidenkin yrittäjien mielestä epäkiitollisessa, johtajan roolissa oikeiden päätösten ja ratkaisujen tuomat voitot. Johtajan rooli katsottiin olevan vastuullisempi omistajayrittäjälle kuin palkkajohtajalle heidän vastuullaan olevien asioiden määrän ja monipuolisuuden vuoksi. Roolien erotteleminen toisistaan oli vaikeaa myös johtajan ja esimiehen rooleista keskusteltaessa aivan kuten oli myös yrittäjän rooleista keskusteltaessa. Yrityksen koko vaikutti myös tähän asiaan. Pienissä yrityksissä rooleja oli lähes mahdoton erottaa. Yrittäjän rooli nähtiin lisäksi lähes aina voimakkaampana kuin esimiehen tai johtajan roolit. Yrittäjän rooli nähtiin myös eräänlaisena ”kattoroolina”, joka piti jo itsessään sisällään esimiehen ja johtajan roolit. Johtajan roolin katsottiin menevän ristiin eniten juuri yrittäjän roolin, koska se

piti sisällään aivan samoja tekijöitä ja tehtäviä. Suurin yhdistävä tekijä vaikutti olevan suuri vastuu. Pienissä yrityksissä taas esimiehen ja johtajan rooli olivat yrittäjälle yksi ja sama asia. Lähes kaikki yrittäjät yhdistivät esimiehen roolin ihmisten johtamiseen ja johtamisen enemmän asioiden ja liiketoiminnan johtamiseen.

Rahan lisäksi johtajan roolissa toimimiseen motivoivat yrittäjiä mahdollisuudet tehdä asioita yhteiskunnan hyväksi. Asioiden henkilökohtaisuus vaikutti myös johtajan ja esimiehen rooleissa toimimiseen aivan kuten se vaikutti myös yrittäjän roolissa toimimiseen. Se vaikutti muun muassa yrittäjän johtamistyyliin sekä siihen, että yrittäjäjohtajan oli vaikeaa käsittää, että työntekijöille yrityksen toiminta ei ehkä ole yhtä merkittävä asia elämässä kuin mitä se on yrittäjälle. Asioiden henkilökohtaisuus aiheutti myös positiivisia asioita, sillä yrittäjät näkivät itsensä johtajina oikeudenmukaisina ja motivoivina sekä lisäksi he ajattelivat työntekijän parasta. Esimiehen ja johtajan rooleissa toimiminen oli yrittäjille usein myös hankalaa läheisten suhteiden vuoksi. Pienissä yrityksissä ihmiset olivat usein hyviä ystäviä ja perheyriyksissä suhteet olivat luonnollisesti vieläkin läheisempiä.

Johtajan rooliin liittyvät päätehtävät olivat päättää ja kantaa vastuu kaikesta, mutta toisaalta myös jakaa vastuuta ja delegoida tehtäviä. Liiketoiminnan suunnitteleminen pitkällä tähtäimellä luettiin myös avaintehtäviksi. Johtajuus yhdistettiin lähes kaikissa haastatteluissa asioiden ja liiketoiminnan johtamiseen sekä hallinnoimiseen eli toisin sanoen kyse on yrityksen toiminnan säilyttämisestä. Eräs olennainen tehtävä johtajan roolissa oli henkilöstön hallintaan liittyvät tehtävät. Näitä olivat muun muassa henkilöstön palkkaus, perehdyttäminen sekä työsuoritusten seuranta, mittaaminen ja arviointi. Toisaalta nämä samat tehtävät katsottiin myös esimiehen rooliin kuuluviksi tehtäviksi. Esimiehen rooliin katsottiin kuuluvan myös seuraavat tehtävät: vuorovaikutus, motivointi, neuvominen ja opastaminen.

Yrityksen koko nousi jälleen olennaiseksi tekijäksi näistä kahdesta roolista keskusteltaessa. Suuremmissa yrityksissä nimittäin yrittäjän haasteeksi katsottiin työntekijäesimiesten saaminen ajattelemaan yrittäjän strategisten linjojen mukaisesti. Toisaalta tällaisissa yrityksissä yrittäjä ei saanut mennä esimiesten reviirille päättämään asioista, vaan hänen tuli antaa esimiesten päättää heille kuuluvista asioista. Pienissä yrityksissä ja työvaltaisilla aloilla

yrittäjät toimivat esimiehenä lähinnä normaalin työn tekemisen ohella. Näillä yrittäjillä oli yrittäjän rooli erityisen vahvana esillä. Osa yrittäjistä oli myös omaksunut selvästi nykyaikaisen valmentajamaisen esimiestoiminnan periaatteet. Nämä yrittäjät eivät luottaneet käskemisen ja valvonnan keinoihin, vaan antoivat vastuuta työntekijöille ja tukivat sekä auttoivat heitä pääsemään tavoitteisiinsa. Näiden yrittäjien esimiestyyliin kuului lisäksi osaamisen johtaminen, tiimin vetäminen sekä oikeiden asioiden pariin opastaminen. Eräs yrittäjä oli sitä mieltä, että esimiesroolin tehtävät liittyvät lyhyen tähtäimen asioihin, kun taas yrittäjän roolissa tuli suunnitella asioita pidemmällä tähtäimellä.

Niin yrittäjän kuin johtajankin roolissa onnistuminen vaati yrittäjältä monenlaisia ominaisuuksia. Tämä monipuolisuus liittyy juuri johtajan ja esimiehen roolin lisäksi moniin muihin rooleihin, joita yrittäjän tulee hallita. Eräs yrittäjä oli sitä mieltä, että johtajan tulisi aina olla yrittäjämäinen henkilö. Johtajan ja esimiehen roolissa onnistumista edesauttoivat muun muassa hyvät sosiaaliset taidot sekä oikeudenmukaisuus. Erityisesti työvaltaisilla aloilla yrittäjät katsoivat, että tekninen pätevyys on esimiehen roolissa menestymisen tärkein ominaisuus. Nämä yrittäjät myös arvostivat eniten juuri teknisen pätevyyden tuomaa esimiesasemaa eikä niinkään esimiesasemaan mukanaan tuomaa asemavaltaa.

Olennaisinta johtajan ja esimiehen roolissa toimivalle yrittäjälle oli oikeudenmukaisuus, alaisen hyvinvointi, vuorovaikutus yrityksessä sekä erityisesti yrittäjän oma esimerkillisyys. Useat yrittäjät korostivat lisäksi johtajan roolissa suunnitelmallisuutta.

6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Kuudennessa ja viimeisessä luvussa kerrataan tutkimusongelmat sekä tutkimuksen asetelma. Lisäksi verrataan yrittäjän kolmea roolia keskenään tutkimuksen tulosten avulla. Näin vastataan myös tutkimusongelmaan sekä alaongelmiin ja tehdään yhteenveto tutkimuksen tuloksista. Tämän jälkeen saatuja tutkimustuloksia verrataan aiemmin tässä tutkimuksessa esitettyyn teoriaan. Lopuksi esitetään muutamia mahdollisia jatkotutkimusaiheita ja pohditaan, saavutettiinkö tutkimuksen tavoitteet.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella yrittäjän kolmea eri roolia hänen omassa yrityksessään. Nämä kolme roolia olivat yrittäjä, organisaation työntekijöiden esimies sekä liikeyrityksen johtaja. Tutkimusongelmana oli, *miten yrittäjä näkee itsensä näissä rooleissa omassa yrityksessään? Alaongelmina olivat, miten kyseiset roolit näkyvät yrittäjän työssä ja miksi jokin rooli on yrittäjällä vahvempi kuin toinen?*

Kyseiset kolme roolia rakennettiin tutkimuksen teoriaosuudesta, jossa käsiteltiin sekä yrittäjyyttä että johtajuutta, joka piti sisällään niin esimiestoiminnan kuin liikkeenjohtamisenkin. Rooleista tehtiin taulukko teoriaosuuden lopuksi. Kaikki kolme roolia muodostettiin samoista osatekijöistä: itse roolista, tehtävistä, ominaisuuksista sekä olennaisista asioista.

Empiirinen tutkimus toteutettiin tekemällä kvalitatiivinen teemahaastattelututkimus. Haastateltavat olivat omistajayrittäjiä, joilla oli alaisia. Yrittäjiä pyydettiin kertomaan heidän työstään liittyen näihin rooleihin ja siitä, miten he näkevät itsensä kyseisissä rooleissa.

6.1. Yrittäjän roolien vertailu

Rooli

Yrittäjän rooli oli selvästi vahvin yrittäjillä, jotka omistivat pienen yrityksen ja joidenka yritys toimi työvaltaisella alalla. Tällaiset yrittäjät tekivät pääsääntöisesti aivan samoja työtehtäviä kuin muutkin työntekijät yrityksessä. Tällaisissa yrityksissä johtajan rooli katsottiin tarpeettomaksi yrittäjälle ja esimiehen tehtäviäkin tehtiin siinä samalla – työnteon ohella. Yrittäjän rooliin

kuului selkeästi suuri taloudellinen vastuu ja sen kautta myös riskit. Johtajan roolin katsottiin tulevan tarpeelliseksi, kun yritys kasvaa liiketoiminnaltaan ja henkilöstömäärältään. Johtajan rooliin katsottiin kuuluvaksi asioiden ja liiketoiminnan johtaminen. Yrittäjän ja johtajan rooleja yhdisti selvästi suuri vastuun määrä, joka painottui johtajan roolissa päätöksentekovaltaan ja vastuun kantamiseen seurauksista. Johtajan roolissa toimimista hankaloittivat läheiset suhteet yrittäjävetoisessa yrityksessä ja erityisesti vielä perheyriksessä. Esimiehen rooli oli yrittäjän roolin jälkeen sellainen, jossa yrittäjät eniten näkivät itsensä. Pienissä yrityksissä johtajan ja esimiehen rooli olivat yksi ja sama asia. Esimiehen rooliin katsottiin kuuluvaksi ihmisten johtaminen ja sen katsottiin tulevan tarpeelliseksi ennen johtajan roolia, kun yritys kasvaa. Myös esimiehen roolissa läheiset ihmissuhteet yrityksessä aiheuttivat lisähaasteita. Kaikkia kolmea roolia yhdisti selvästi asioiden henkilökohtaisuus. Toisin sanoen oma yritys ja sen toiminta oli yrittäjille niin tärkeää että se vaikutti selkeästi kaikissa näissä kolmessa roolissa toimimiseen.

Tehtävät

Yrittäjän kolmeen eri rooliin liittyvät tehtävät erosivat selvästi toisistaan, mutta myös päällekkäisyyksiä haastatteluista löytyi. Yrittäjän roolin tärkeimmäksi tehtäväksi nousi kilpailukykyisyydestä huolehtiminen tarkkailemalla kilpailijoita ja luomalla koko ajan uutta. Myös suhteiden luominen ja hoitaminen kuului yrittäjän rooliin. Johtajan roolissa puolestaan päättäminen ja lopullisen vastuun kantaminen olivat avaintehtäviä. Toisaalta myös vastuun jakaminen ja delegointi katsottiin tärkeiksi tehtäviksi liiketoiminnan suunnittelemisen ohella. Esimiehen roolissa tehtävät liittyivät työntekijöiden johtamiseen sekä henkilöstöhallintoon yleensä. Ne yrittäjät, joilla oli yrittäjän rooli selvästi vahvin, tekivät yrityksessään kaikkea mahdollista "normaalista työnteosta" lähtien.

Ominaisuudet

Yrittäjän roolissa tekninen pätevyys katsottiin tärkeimmäksi ominaisuudeksi yrittäjäksi ryhtymisessä sekä yrittäjänä menestymisessä. Myös innovatiivisuus ja visiointikyky olivat oleellisia ominaisuuksia. Yrittäjän roolissa tarvittiin myös asiakaslähtöistä ajattelutapaa sekä muutos- ja kehityskykyä niin yritykseen kuin itseensä liittyen. Lisäksi yrittäjän roolissa tuli olla rohkea ja tietoinen yrittäjyyden riskeistä ja vaaroista. Myös vastuun kestämiseen liittyvät ominaisuudet olivat olennaisia. Johtajan roolissa onnistumiseen puolestaan

vaadittiin yrittäjämäinen ja oikeudenmukainen henkilö. Lisäksi hänellä tuli olla hyvät sosiaaliset taidot sekä esimerkillinen olemus. Esimiehen roolissa vaadittavat ominaisuudet menivät päällekkäin niin yrittäjän kuin johtajankin roolin kanssa. Esimiehen oleellisiin ominaisuuksiin nimittäin kuuluivat oikeudenmukaisuus, hyvät sosiaaliset taidot, tekninen pätevyys sekä esimerkillisyys.

Olellista

Olellisimpia asioita yrittäjän roolissa toimimisessa oli roolin mielekkyys ja haastavuus. Yrittäjän rooli katsottiin eräänlaiseksi "kattorooliksi", joka piti sisällään myös johtajan ja esimiehen roolit. Yrittäjän rooli katsottiin selvästi elämäntavaksi, joka vaikutti koko elämään. Yrittäjän roolissa kannustettiin erottamaan työ ja vapaa-aika toisistaan, sillä muuten työ saattoi käydä liian raskaaksi. Johtajan roolissa olellisinta oli selkeästi alaisten hyvinvointi ja suunnitelmallisuus. Myös esimiehen rooliin olellisimpana asiana kuului alaisten hyvinvointi. Yrittäjän ja johtajan rooleissa ajatukset olivat pitkän tähtäimen suunnitelmissa, kun taas esimiehen roolissa lyhyen tähtäimen asiat oli tärkeitä.

6.2. Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Tutkimuksesta kävi selkeästi ilmi, että omistajayrittäjät näkevät itsensä vahvasti yrittäjän roolissa. Tämä korostui erityisesti pienissä yrityksissä ja yrityksissä, jotka toimivat työvaltaisilla aloilla. Nämä yrittäjät tekivät samoja töitä kuin työntekijänsäkin. He myös vierastivat johtaja-käsitettä ja pitivät sitä tarpeettomana roolina ja jopa negatiivisena asiana. Suuremmissa yrityksissä, joissa oli paljon työntekijöitä, jonkin verran palkkaesimiehiä ja liiketoiminta suurempaa, johtajan rooli katsottiin tärkeäksi. Tällaisten yritysten omistajilla johtajan rooli saattoi olla jopa hallitsevampi kuin yrittäjän rooli. Esimiehen roolissa yrittäjät toimivat paljon sellaisissa yrityksissä, joissa johdettavia työntekijöitä on useampia kuin muutama. Pienissä yrityksissä esimiehen roolin ja johtajan roolin katsottiin myös menevän päällekkäin. Tämän vuoksi johtajan rooli nähtiin usein tarpeettomana. Työvaltaisilla aloilla toimivien yritysten omistajat toimivat esimiehen roolissa vahvan yrittäjän roolin kanssa päällekkäin eli esimiehen tehtäviä tehtiin normaalin työn ohessa.

6.3. Teorian ja empirian vertailu

Tämän alaluvun tarkoituksena on verrata empiirisen tutkimuksen tuloksia tässä tutkimuksessa aiemmin esitettyyn teoreettiseen tietoon. Tämä toteutetaan vertaamalla teoriasta muodostettua yrittäjän kolmen roolin taulukkoa empiirisen tutkimuksen tuloksista rakennettuun vastaavaan. (katso taulukko 5. s. 55)

Teoriaosuuden perusteella yrittäjällä katsottiin olevan useita rooleja omassa yrityksessään ja yhteiskunnassa. Yrittäjän rooliin kuului vahvasti riskin ottaminen ja vastuun kantaminen. Yrittäjän roolissa toimivan yrittäjän keskeisimmät tehtävät olivat kova työn tekeminen, tuotannon organisointi, liiketoiminnan kasvattaminen sekä innovaatioiden toteuttaminen. Tässä roolissa onnistuminen edellytti yrittäjältä monia ominaisuuksia, joita olivat muun muassa tekninen pätevyys, luovuus, organisointikyky, suoriutumistarve sekä riskinotto-kyky. Olennaisinta yrittäjän roolissa oli yrityksen toiminta ja voitto. Johtajan rooli puolestaan piti sisällään asioiden ja liiketoiminnan johtamisen. Tässä roolissa yrittäjän tehtäviin kuuluivat suunnitteleminen, budjetointi, organisointi, motivointi, valvominen sekä asioiden tekeminen oikein. Tässä roolissa vaadittavia ominaisuuksia olivat muun muassa tekniset taidot, ihmisiin liittyvät taidot, käsitteelliset taidot sekä organisointi- ja hallinnointikyky. Johtajan roolissa olennaista oli erityisesti tehokkuus ja organisaation säilyminen. Esimiehen rooliin kuuluivat ihmisten johtaminen, tiimin vetäminen sekä valmentaminen. Keskeisimmät tehtävät tässä roolissa olivat tavoitteiden asettaminen, sitouttaminen, osaamisen kehittäminen, tukeminen, keskustelu sekä oikeiden asioiden tekeminen. Esimiehen roolissa menestyminen edellytti yrittäjältä kyvyn lisäksi halua toimia esimiestehtävässä sekä hyviä vuorovaikutus- ja johtamistaitoja. Olennaisinta esimiehen roolissa toimimisessa oli tehokkuus ja organisaation kehittäminen.

Tämän tutkimuksen tulokset tukevat selkeästi aiemmin esitettyä teoriaa. Tuloksista käy kuitenkin ilmi myös monia uusia ja yllättäviäkin asioita liittyen yrittäjän kolmeen rooliin ja siihen, miten yrittäjä näkee itsensä näissä kolmessa roolissa. Yrittäjän rooliin kuului vahvasti riskin ottaminen sekä vastuun kantaminen taloudellisesti ja päätöksentekoon liittyvissä asioissa, mutta näiden lisäksi myös asioiden henkilökohtaisuus yrittäjälle nousi vahvasti esille haastatteluissa. Yrittäjän rooli oli selkeästi vahvin pienissä yrityksissä sekä

yrittäjissä, jotka toimivat työvaltaisilla aloilla. Yrittäjän rooliin liittyvät tehtävät pitivät sisällään samoja tehtäviä kuin teoriassa oletettiin. Yrittäjän roolissa yrittäjät todellakin tekivät ahkerasti samoja töitä kuin työntekijät ja käytännössä he tekivät kaikkea mahdollista. Keskeisimmät tehtävät kuitenkin erosivat teoriassa ja käytännössä. Tulosten perusteella yrittäjän rooliin liittyvät tärkeimmät tehtävät olivat nimittäin kilpailukykyisyydestä huolehtiminen sekä suhteiden luominen ja hoitaminen. Tietenkin myös yrityksen talousasioihin liittyvät tehtävät ja paperityöt kuuluivat yrittäjän roolin tehtäviin. Yrittäjän roolin ominaisuudet olivat aika pitkälti yhtäläiset teoriassa ja tulosten perusteella. Tekninen pätevyys, luovuus, ja riskinotto kyky löytyivät myös tutkimuksen tuloksista, mutta organisointikyky ja suoriutumistarve eivät nousseet esille haastatteluissa, mikä yllätti tutkimuksen tekijän. Tulosten perusteella asiakaslähtöinen ajattelutapa, visiointikyky, rohkeus ja vastuun kestämiseen liittyvät ominaisuudet olivat tärkeitä yrittäjän roolissa toimimisessa. Teorian mukaan olennaiset asiat yrittäjän roolissa olivat yrityksen toiminta ja voitto. Tulosten perusteella voitto ei kuitenkaan näytellyt merkittävää roolia, vaan nimenomaan yritys itsessään ja yrittäjäyys elämäntapana olivat olennaisimpia asioita yrittäjän roolissa. Lisäksi yrittäjän roolissa pohdittiin asioita pitkällä tähtäimellä. Yrittäjän rooli oli myös eräänlainen ”kattorooli”, joka piti sisällään johtajan ja esimiehen roolit.

Johtajan rooli piti sisällään, aivan kuten teoriassa, asioiden ja liiketoiminnan johtamisen. Näiden lisäksi johtajan rooliin, kuten yrittäjänkin rooliin, kuului olennaisesti suuri vastuu liittyen päätöksentekoon. Yritykseen liittyvät asiat olivat myös erittäin henkilökohtaisia johtajan roolissa toimivalle yrittäjälle. Lisäksi yrityksissä oli usein läheiset suhteet, mikä saattoi vaikeuttaa johtajan roolissa toimimista. Johtajan rooli oli tarpeellinen vasta suuremmissa yrityksissä. Johtajan tehtävät tulosten perusteella poikkesivat teoriasta, sillä oikeastaan vain suunnitteleminen oli tehtävä, joka esiintyi niin teoriassa kuin tuloksissakin. Tulosten perusteella johtajan roolin tärkeimmät tehtävät olivat päättäminen sekä vastuun kantaminen ja toisaalta myös vastuun jakaminen sekä delegointi. Myös henkilöstöhallinto katsottiin johtajalle kuuluvaksi tehtäväksi. Johtajan roolissa toimivan yrittäjän tuli olla yrittäjämäinen, oikeudenmukainen, esimerkillinen ja omata hyvät sosiaaliset taidot, jotka oli mainittu myös teoriassa. Yrittäjien mielestä olennaista johtajan roolissa olivat alaisten hyvinvointi sekä pitkän tähtäimen suunnitelmat, kun taas teoriassa tehokkuus ja organisaation säilyminen olivat olennaisia asioita.

Esimiehen rooli koostui teoriassa ihmisten johtamisesta ja se piti paikkansa myös tuloksissa. Lisäksi tulokset osoittivat, että esimiehen rooli on tarpeellinen suuremmissa yrityksissä, asiat ovat erittäin henkilökohtaisia yrittäjäesimiehelle ja läheiset ihmissuhteet saattoivat aiheuttaa ongelmia myös esimiesroolissa toimivalle yrittäjälle. Esimiehen rooliin liittyvät tehtävät olivat pääasiassa samat niin teoriassa kuin empiriainkin perusteella. Esimiehen roolissa tarvittavat ominaisuudet olivat tulosten mukaan lähes samat kuin johtajan roolissakin eli oikeudenmukaisuus, esimerkillisyys ja sosiaaliset taidot korostuivat. Teoriassa korostuivat puolestaan vuorovaikutus- ja johtamistaidot sekä kyky ja halu toimia esimiehenä. Merkittävin tulos liittyen esimiehen ominaisuuksiin oli yrittäjien korostama tekninen pätevyys, jota ilman ei voinut olla hyvä esimies. Tämä yllätti tutkijan, sillä monet yrittäjät olivat sitä mieltä, että esimiehenä yrittäjän tuli tietää ja osata enemmän kuin työntekijöidensä. Tutkimuksen tulosten mukaan olennaisinta esimiehen roolissa oli alaisten hyvinvointi sekä lyhyen tähtäimen suunnitelmat. Teoriassa olennaisinta oli tehokkuus ja organisaation kehittäminen.

Seuraavalla sivulla on yhteenveto empiirisen tutkimuksen tuloksista rooleittain. Saadut tulokset olivat osittain yhteneväisiä esitetyn teorian kanssa ja osittain eivät.

Taulukko 6. Yrittäjän kolme roolia tulosten perusteella.

	<u>Yrittäjä</u>	<u>Liikkeenjohtaja</u>	<u>Esimies</u>
<u>Rooli</u>	Monia rooleja	Suuret yritykset	Keskisuuret yritykset
	Vastuu	Vastuu	Ihmiset
	Riskit	Asiat ja liiketoiminta	Henkilökohtaisuus
	Henkilökohtaisuus	Päätöksienteko	Läheiset suhteet
	Pienet yritykset	Henkilökohtaisuus	
	Työvaltaiset alat	Läheiset suhteet	
<u>Tehtävät</u>	Kilpailukykyisyydestä huolehtiminen	Päätäminen	Työntekijöiden johtaminen
	Suhteiden luominen ja hoitaminen	Vastuun kantaminen	Rekrytointi
	Uuden luominen	Liiketoiminnan suunnitteleminen	Perehdyttäminen
	Yrityksen ja itsensä kehittäminen	Vastuunjakaminen	Työsuoritusten seuranta
	Tekevät kaikkea	Delegointi	Henkilöstöhallinto
	Talousasiat ja paperityöt	Henkilöstöhallinto	Vuorovaikutus
			Motivointi/Tukeminen
			Osaamisenjohtaminen
			Tiiminvetäminen
<u>Ominaisuudet</u>	Tekninen pätevyys	Yrittäjämäinen	Oikeudenmukaisuus
	Innovatiivisuus	henkilö	Sosiaaliset taidot
	Visiointikyky	Oikeudenmukaisuus	Tekninen pätevyys
	Asiakaslähtöinen ajattelutapa	Sosiaaliset taidot	Esimerkillisyys
	Muutos – ja kehityskyky	Esimerkillisyys	
	Rohkea		
	Tietoinen riskeistä		
	Vastuun kestäminen		
<u>Olellaista</u>	Mielekäs ja haastava rooli	Pitkä tähtäin	Lyhyt tähtäin
	”Kattorooli”	Alaisten hyvinvointi	Alaisten hyvinvointi
	Elämäntapa	Suunnitelmallisuus	
	Työn ja vapaa-ajan erottaminen		
	Pitkä tähtäin		

6.4. Mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita

Tässä tutkimuksessa haluttiin saada vastaus tutkimusongelmaan: *miten yrittäjä näkee itsensä yrittäjän kolmessa roolissa eli yrittäjänä, johtajan ja esimiehenä?* Kyseessä oli siis yrittäjän kolme roolia hänen omasta näkökulmastaan hänen omassa yrityksessään. Olisi erittäin mielenkiintoista tutkia tarkemmin seuraavia aiheita, joita tässäkin tutkimuksessa useaan otteeseen sivuttiin.

- Missä yhteiskunnallisissa rooleissa yrittäjä näkee itsensä vahvimmin ja miten se näkyy heidän työssään?
- Miten yrittäjän alaiset näkevät yrittäjän johtajana ja esimiehenä?
- Mitä erityispiirteitä tuo johtamiseen ja esimiestoimintaan se, että yrittäjä omistaa yrityksen verrattuna palkkajohtajuuteen?

Kaiken kaikkiaan tutkimus onnistui tutkijan mielestä hyvin ja tutkimuksen pääongelmaan sekä siihen nojautuviin alaongelmiin saatiin vastaukset. Myös tutkimuksen tavoitteet täyttyivät ainakin osittain, sillä yrittäjän työstä sekä siihen liittyvästä johtajuudesta ja esimiestoiminnasta saatiin sekä uutta että teoriaa tukevaa tietoa. Toivottavasti tämä työ antoi myös kuvan siitä, kuinka monipuolinen ja vaativa työ omistajayrittäjänä toimiminen on.

LÄHTEET

- Bennis, Warren ja Burt Nanus (1986). *Johtajat ja johtajuus*. Tampere: Tampereen Kirjapaino Oy.
- Binks, Martin & P. Vale (1990). *Entrepreneurship and economic change*. London: McGraw-Hill.
- Blake, Robert R. & Jane S. Mouton (1980). *Tehokas esimiestoiminta*. Espoo: Weilin+Göös.
- Busenitz, L.W., West, G.P., Shepherd, D., Nelson, T., Chandler, G.N. & Zacharakis, A. (2003). *Entrepreneurship research in emergence: Past trends and future directions*. *Journal of Management*, 29 (3): 285-308.
- Davidsson, Per (2004) *Researching entrepreneurship*. New York: Springer.
- Donckels, Rik & Asko Miettinen (1990). *New Findings and Perspectives in Entrepreneurship*. England: Gover Publishing Company
- Drucker, Peter F. (1986). *Yrittäjyys ja innovaatio: Käytäntö ja periaatteet*. Kuopio: Graafiset Palvelut/SSKOY.
- Gardner, Howard (1995). *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*. New York: Basic Books.
- Gartner, W.B. (1990). *What are we talking about when we are talking about entrepreneurship?* *Journal of Business Venturing*, 5, 15-28.
- Gulick, Luther (1937). *Notes on the theory of organization*. Teoksessa: Schafritz, J.M. & Ott, J.S. (1992). *Classics of Organization Theory*. Third edition. California: Brooks/Cole Pacific Grove
- Hermans, Ralf J. 1995. *Uusjohtajuus*. Juva: WSOY.
- Hersey, Paul & Ken H. Blanchardt (1990). *Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla*. Jyväskylä: Paino Gummerus

- Hersey, Paul & Ken H. Blanchardt (1988). *Management of Organizational Behavior*. Fifth edition. Prentice-Hall International Editions.
- House, Robert J. (1996). *Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy and a Reformulated Theory*. *Leadership Quarterly*, 3/1996, 323-353.
- Huuskonen, Visa (1992) *Yrittäjäksi ryhtyminen. Teoreettinen viitekehys ja sen koettelu*. Turku: Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja sarja A-2:1992.
- Huuskonen, Visa (1989) *Yrittäjäksi ryhtyminen motivoitumis- ja päätöksentekoprosessina*. Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja D-1:1989.
- Ireland, R.D., Reutzell, C.R. & Webb, J.W. (2005). *Entrepreneurship research in AMJ: What has been published, and what might the future hold?* *Academy of Management Journal*, 48 (4): 556-564.
- Jalava, Urpo (2001). *Esimiestyö-valmentaminen ja uudistuminen*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Juuti, Pauli (2001). *Johtamispuhe*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Juuti, Pauli (1989) *Organisaatiokäyttäytyminen*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Järvinen, Pekka (2002). *Onnistu esimiehenä*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Koiranen, Matti (1993) *Ole yrittäjä. Sisäinen ja ulkoinen yrittäjyys*. Tampere: Tammer-Paino Oy
- Karlöf, Bengt (1995). *Johtamisen käsitteet ja mallit*. Porvoo: WSOY:n Graafiset laitokset.
- Kirzner, Israel (1983). *Entrepreneurs and the entrepreneurial function: a commentary*. Teoksessa Ronen, J. (Ed.). *Entrepreneurship*. Lexington, MA: Lexington Books.

- Kirzner, Israel (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Koiranen, Matti & Matti Peltonen (1995). *Yrittäjyyskasvatus. Ajatuksia yrittäjyyteen oppimisesta*. Tampere: Konetuumat Oy.
- Koiranen, M. & Pohjansaari, T. 1994. *Sisäinen yrittäjyys: innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta*. 128 s . Tampere.
- Kotter, John P. (1990). *A Force for Change. How Leadership Differs from Management*. The Free Press. A Division of Macmillan, Inc., New York.
- Landström, Hans (2005) *Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research*. New York: Springer.
- Kotter, John P. (1990). *Johtajuus menestystekijänä*. Hämeenlinna: Karisto Oy:n kirjapaino
- Lindo, David K. (1979). *Supervision can be easy!* New York: Amacom.
- Matikka, Ari (1995). *Yrittäjyys ja alkavien yritysten liikeideoiden taso Suomessa*. Helsinki: Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos.
- Mintzberg, Henry (1980). *The Nature of Managerial Work*. USA: Prentice-Hall, Inc.
- Mäkinen, Vesa. (1977) *Yrityksen perustaminen. Teoreettinen tarkastelu*. Tampere: Tampereen Yliopiston julkaisuja A 10.
- Northouse, Peter G. (2004). *Leadership. Theory and Practice*. California: Sage Publications, Inc.
- Peltonen, Matti (1986) *Yrittäjyys*. Keuruu: Otava
- Pinchot, Gifford (1985). *Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row Publishers.

- Pirnes, Unto (1990). *Kehittyvä johtajuus*. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Powell, James Donald and Charles F. Bimmerle (1980). *A Model of Entrepreneurship: Moving Towards Precision and Complexity*, Journal of Small Business Management.
- Reddin, William J. (2000) *Selvät työroolit-tee oikeita asioita*. Jyväskylä: Paino Gummerus.
- Salmimies, Pekka & Raija Salmimies (1998). *Esimiehen arkipsykologiaa*. Porvoo: WSOY-Kirjapainoyksikkö.
- Sarasvathy, S. D. 2004. *The questions we ask and the questions we care about: Reformulating some problems in entrepreneurship research*. Journal of Business Venturing, 19: 707–717.
- Stogdill, Ralph M. (1974). *Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.
- Strömmer, Riitta (1999). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Teulings, A. W. M. (1986). *Managerial Labour Process in Organised Capitalism; the Power of Corporate Management and the Powerlessness of the manager*. Teoksessa: Knights, D. & Willmott, H. (ed.). *Managing the Labour Process*, s. 142 - 165. London.
- Timonen, Raija (2000): *Yrittävyys, liikkeenjohto ja menestyminen maatilayrityksissä*. Maatalouden liiketaloustiede.
- Viitala, Riitta (2002). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Vaasa: Universitas Wasaensis. 254 s.
- Watson, T. (1995). *Entrepreneurship and professional Management: a fatal Distinction*. International Small Business Journal 13, 2: 34 - 46.
- Yukl, Gary (2002). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.

Yukl, Gary (1989). *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*.
Journal of Management. Vol. 15, No. 2, 251-289

Zaleznik, A. (2004). *Managers and Leaders: Are They Different?* Harvard
Business Review Jan2004, Vol. 82 Issue 1, p74-81

ELEKTRONISET LÄHTEET

Kauppa- ja teollisuusministeriö. (2006). *Yrittäjyyskatsaus*. [Siteerattu 20.5.2007]
Saatavana World Wide Webistä:
[http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/C20A8DB6279DCAACC22571EF00306E05/\\$file/jul28elo_2006_netti.pdf](http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/C20A8DB6279DCAACC22571EF00306E05/$file/jul28elo_2006_netti.pdf)

Turun Kauppakorkeakoulun PK-Instituutti. (2007) *Yrittäjyysväylä*. [Siteerattu
20.5.2007] Saatavana World Wide Webistä:
<http://www2.edu.fi/etalukio/yrittajyysvayla/>

Vesalainen, Jukka. (2001). *Akateeminen Yrittäjäkoulu: Yrittäjyiden Ulottuvuudet*.
[Siteerattu 21.4.2007] Saatavana World Wide Webistä:
http://www.yrittajakoulu.com/yrittajyyden_oppia/dokumentit/document.asp?UID=8457&docID=139

Vesalainen, Jukka. (2001) *Virkaanastujaisesityelmä: Yrittäjyiden esiintyminen yhteiskunnassa. Kuka tai mikä on yrittäjä?* [Siteerattu 21.4.2007] Saatavana World Wide Webistä:
http://lipas.uwasa.fi/tiedotus/tiedotteet01/tammi_11.html

LIITE**Kysymyksiä teemahaastattelun rungoksi:**

1. Yrittäjällä työssään on ainakin kolme roolia, yrittäjä, johtaja ja esimies. Kerro työstäsi ja näistä rooleistasi liittyen työsi tekemiseen.
2. Miten sinä näet itsesi näissä rooleissa?
3. Määritteletkö ja jos niin missä määrin itsesi näiden roolien kautta?
4. Yleisesti tarkastellessasi työtäsi ja asemaasi niin miten se sopii näihin määritelmiin?
5. Miten luonnehtisit toimintaasi näissä eri rooleissa?
6. Kerro työhyvinvoinnista liittyen yrittäjyyteesi?

Yrittäjän taustatiedot:

7. Ikä
8. Sukupuoli
9. Koulutustausta
10. Vuosia yrittäjänä yhteensä
11. Vuosia viimeisen yrityksen perustamisesta
12. Oletko yrityksen alkuperäinen perustaja?

Yrityksen taustatiedot:

13. Toimiala

14. Työntekijöiden lukumäärä

15. Osoitetiedot