



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Piia-Marika Jokela

## **Asenne tekee kasvuyrittäjän?**

Kasvumotivaation asennetekijöiden vahvistamisen keinot

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2024

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Piia-Marika Jokela		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Asenne tekee kasvuyrittäjän?: Kasvumotivaation asennetekijöiden vahvistamisen keinot		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppateiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Kasvuyrityksen johtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Pekka Töytäri		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2024	<b>Sivumäärä:</b>	117

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkitaan kasvumotivaation ilmiötä ja selvitetään, mitkä asiat ovat lisänneet kasvuyrittäjien kasvumotivaatiota. Tutkimus pyrkii vastaamaan kysymykseen, miten yksilön kasvumotivaatioon voidaan vaikuttaa positiivisesti. Tutkimuksella selvitetään erityisesti, miten saadaan lisättyä kasvumotivaation tekijöiksi tunnistettuja, teoriasta nousevia asennetekijöitä.

Vuoden 2024 syksyllä julkaistusta Suomen Yrittäjien Pk-yritysbarometristä selviää, että vain noin 5 % suomalaisista yrityksistä hakee voimakasta kasvua. Yritysten kasvu on edellytys työllisyyden kasvulle ja yhteiskunnan sekä alueiden elinvoimalle. Kasvumotivaation on tunnistettu vaikuttavan yritysten kasvuun positiivisesti ja yrittäjyyskasvatus on tunnistettu yhdeksi keinoksi lisätä kasvumotivaatiota. Sen kautta vahvistetaan yrittäjämäistä orientaatiota ja opetetaan yrittäjyyskompetensseja, eli yksilön yrittäjyyteen liittyviä tietoja, taitoja ja asenteita. Kirjallisuudessa esitetyn kritiikin mukaan yrittäjyyskasvatus painottuu kuitenkin usein voimakkaammin älyllisiin kykyihin liittyvien, kognitiivisten ja helpommin mitattavien kompetenssien vahvistamiseen. Asenteisiin liittyvät, ei-kognitiiviset kyvyt vaativat yrittäjyyskasvatuksen parissa toimivilta enemmän ja niiden arviointi on vaikeampaa.

Tähän laadulliseen tutkimukseen on valittu lähestymistavaksi kaksi kasvumotivaatioon liitoksissa olevaa teoreettista viitekehystä, jotka ovat yrittäjämäinen orientaatio ja yrittäjän kyvykkyudet eli yrittäjyyskompetenssit. Tutkimuksessa keskitytään näistä teorioista tunnistettujen, ei-kognitiivisiin kykyihin liittyvien asennetekijöiden lisäämiseen vaikuttavien asioiden tunnistamiseen. Tutkielman teoriaosiossa perehdytään yrityksen kasvuun vaikuttaviin tekijöihin, kasvumotivaatioon sekä valittuihin teoreettisiin viitekehyksiin. Lisäksi käsitellään teorioista tarkasteluun nostetut asennetekijät, joiden syntyä tutkielmassa on tutkittu.

Tutkimusaineisto on hankittu haastatteleamalla teknologiateollisuuden ja teknisen kaupan alan kasvuyrittäjiä niin Etelä-Pohjanmaan alueelta, kun pääkaupunkiseudultakin. Haastatteluaineistosta on reflektoidun temaattisen analyysin avulla koottu teemakartta ja selitysmalli kasvuyrittäjien kokemuksen mukaan heidän kasvumotivaatioonsa liittyvien asennetekijöiden syntyyn tai vahvistumiseen vaikuttaneista tekijöistä.

Tutkimus tunnistaa kasvumotivaation asennetekijöihin lisäävästi vaikuttavia tekijöitä, tapahtumia ja asioita kasvuyrittäjien elämän eri vaiheista. Tutkimuksessa on myös tunnistettu merkittäviä keinoja lisätä asennetekijöitä, joita ei teoreettisissa viitekehyksissä tullut painokkaasti esiin. Kasvumotivaation ja siihen liittyvien asennetekijöiden on todettu olevan avainroolissa, kun tavoitellaan yritysten kasvua ja sitä kautta myös alueellista elinvoimaa. Tämän tutkimuksen tarjoamat tiedot kasvumotivaatiota lisäävistä tekijöistä ovat näin ollen oleellisia, ja niiden käyttöönotto on yrittäjyyttä edistävissä toiminna kansantaloudellisesti kannatettavaa.

---

**AVAINSANAT:** kasvuyritykset, yrittäjät, motivaatio, asenteet, yrittäjyyskasvatus

## Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	9
1.2	Tutkielman rakenne	11
1.3	Tutkielman keskeiset käsitteet lyhyesti	12
2	Kasvumotivaation ilmiö ja sen suhde yrityksen kasvuun	15
2.1	Kasvumotivaatio	15
2.2	Yrityksen kasvu	19
2.3	Yrittäjän ja persoonallisuuden vaikutus kasvuun	23
3	Kasvumotivaation ja asennetekijöiden vahvistajat nyt	27
3.1	Yrittäjämäinen orientaatio	27
3.2	Nykykeinot yrittäjämäisen orientaation vahvistamiseksi	31
3.3	Yrittäjyyskompetenssit	33
3.4	Nykykeinot yrittäjyyskompetenssien kehittämiseen	37
3.5	Yrittäjyyskasvatus	41
4	Tutkimuksen metodologia	44
4.1	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	45
4.2	Tutkimuskohde ja datan koostaminen	46
4.3	Tutkimusdatan analysointi ja tuotos	48
4.4	Tutkimuksen eettisyys	51
4.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	52
5	Tulokset refleктоivan temaattisen analyysin perusteella	54
5.1	Varhaisten kokemusten rooli kasvumotivaatioon	58
5.1.1	Perheen rooli identiteetin muotoutumisessa	60
5.2	Osaamisen, oppimisen ja kokemuksen vaikutus	65
5.3	Proaktiivisuus	68
5.3.1	Aktiivinen ongelmanratkaisu	69
5.3.2	Toimeen tarttuminen ja aloitteellisuus	71
5.3.3	Riskinottokyky	72

5.4	Innovatiivisuus	74
5.4.1	Uteliaisuus ja ymmärryksen lisääminen	76
5.4.2	Kokeilemisen ja kehittymisen kulttuuri	77
5.4.3	Epäonnistumiset luonnollinen osa kehitysprosessia	79
5.5	Itseluottamus ja onnistumiset	80
5.6	Pitkäjänteisyys, sisukkuus ja sitoutuminen kasvuun	82
6	Tulosten analyysi viitekehysten näkökulmasta	84
6.1	Yrittäjämäinen orientaatio	85
6.1.1	Proaktiivisuus	85
6.1.2	Innovatiivisuus	86
6.1.3	Riskinottokyky	87
6.2	Yrittäjyyskompetenssit	88
6.2.1	Yrittäjämäinen intohimo	88
6.2.2	Itsetehokkuus	89
6.2.3	Yrittäjäidentiteetti	89
6.2.4	Epävarmuuden sietokyky	90
6.2.5	Sinnikkyys	91
6.3	Tulosten merkityksellisyys kirjallisuuden kannalta	91
6.3.1	Yrittäjyyskompetenssien asennetekijöiden vahvistamiskeinojen vertailu	92
6.3.2	Yrittäjämäisen orientaation vahvistumiskeinojen vertailu	94
6.4	Tutkimuksen merkitys suhteessa valittuihin teorioihin	96
7	Johtopäätökset	99
7.1	Arvio tutkimuskysymyksiin saaduista vastauksista	99
7.2	Tutkielman tarjoama uusi tieto suhteessa viitekehyksiin	100
7.3	Jatkotoimenpide-ehdotukset	102
7.4	Tutkimusprosessin arviointi	104
7.5	Jatkotutkimusehdotukset	105
	Lähteet	107
	Liitteet	113

Liite 1. Saate ja suostumuslomake	113
Liite 2. Haastattelun runko ja suunniteltu aikataulus	115

**Kuviot**

Kuvio 1. Yrityskasvun nelikenttä	20
Kuvio 2. Kasvun nelikenttä, resurssit ja kasvupyrkimykset	22
Kuvio 3. Yrittäjämäisen orientaation ulottuvuudet	28
Kuvio 4. Yrittäjyyskompetenssien asennetekijät	36
Kuvio 5. Refleктоivan temaattisen analyysin prosessikuvaus	50

**Taulukot**

Taulukko 1. Kasvumotivaation rakentumisen kannalta merkittävien teemojen kartta	55
---	----

## 1 Johdanto

Euroopan komission julkaisussa ”Poliittiset suuntaviivat 2024-2029” todetaan, että pk-yrityksiä tulee auttaa laajentamaan toimintaansa globaaleille markkinoille ja kestävän kilpailukyvyn vahvistamiseen tulee panostaa (Euroopan komissio, 2024, s. 7). Samaa viestiä toistaa vuonna 2018 julkaisemassaan ”Kestävän kasvun agendassa” myös Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM, 2018). Näistä visioista ja niiden puitteissa toteutetuista toimenpiteistä, sekä Suomen hallituksen jäsenten erilaisista lausunnoista, kuten Satonen & Rydman (2023) kestävään kasvuun ja uudistumiseen kannustava kolumni, huolimatta yritysten kasvuhaluus on maassamme matalalla tasolla. Edellä kuvattua visiota tukien on todettu, että juuri kasvuyrittäjyyden määrän lisääntyminen heijastuisi työpaikkojen määrään (Storey, 1995, s. 159) ja terveeseen talouden kasvuun (Wiklund, 1998, luku 1).

Suomen Yrittäjien, Finnveran ja Työ- ja elinkeinoministerin julkaiseman Pk-yritysbarometrin kasvuhakuisuuden kehitystaulukon mukaan kasvua hakevien pk-yritysten määrä on ollut pitkään laskussa. Voimakasta kasvua tavoitteli vielä vuonna 2015 11 % vastanneista, ja kasvuhakuisia yrityksistä oli 39 % vastanneista. Kasvuhakuisuus on määritelty tutkimuksessa tarkoittamaan, että kasvua haetaan mahdollisuuksien mukaan. Vastikään vuoden 2024 syksyllä julkaistuun tutkimukseen osallistui kaikkiaan 4155 vastaajaa ja sen mukaan noin 5 % suomalaisista yrityksistä hakee voimakasta kasvua ja 30 % ovat kasvuhakuisia. Pienten ja keskisuurten yritysten toimintaa ja taloudellista toimintaympäristöä kuvaava Pk-yritysbarometri julkaistaan kahdesti vuodessa. (Suomen Yrittäjät, 2024a, s.22)

Etelä-Pohjanmaan alue, kärkenään kasvava Seinäjoen kaupunki, julistautuu yrittäjyyden maakunnaksi ja yrittäjiä onkin alueella tuhansia. Kuitenkin Etelä-Pohjanmaan alueelta Pk-yritysbarometriin vuonna 2024 syksyllä julkaisemaan tutkimukseen vastanneista 222 yrityksestä voimakasta kasvua hakevien osuus on vain 3 % ja kasvuhakuisten 25 % (Suomen Yrittäjät, 2024b, s. 4). Tulokset ovat koko maata koskevia tilastoja alhaisempia. Tätä havaintoa tukee tutkimuksen toimeksiantajana toimivan Seinäjoen kaupungin elinkeinoyhtiön Into Seinäjoki Oy:n johdon työarjessaan tekemät havainnot. Niiden

havaintojen mukaan alueella ja kaupungissa ei synny kasvuyrityksistä tunnettujen alueiden kaltaisesti innovatiivisia yritysideoita, startupeja tai kasvuyrityksiä. Mainitun kaltainen kehityksen tilanne halutaankin muuttaa.

Tahtotilaa muutokseen on, sillä Seinäjoen kaupungin hallituksen vuonna 2022 hyväksymän kaupunkistrategian sekä osaomistamansa Into Seinäjoki Oy:n toiminnan yhdeksi tavoitteeksi on nostettu kasvu- ja startup-yrittäjyyden edistäminen. Seinäjoen kaupunki on strategiansa mukaan sitoutunut vahvistamaan startup- ja kasvuyrityskulttuuria. Tätä tehdään muassa pääomarahoituksen, kansainvälistymistä ja osaajien saatavuutta edistävien palveluiden ja toimenpiteiden kautta. (Seinäjoen kaupunki, 2022, s. 5) Listatut toimenpiteet keskittyvät kuitenkin kasvun mahdollistamiseen ajanjaksolle, jolloin ajatuksen kasvun tavoittelemisesta voidaan olettaa jo syntyneen.

Tutkimusten mukaan suuri vaikuttaja yrityksen kasvuun ja suorituskykyyn on yrittäjän kasvumotivaatio (Baum & Locke, 2004, s. 27). Eila Heikkisen (2007) yrittäjän persoonallisuuden vaikutuksia yrityksen kasvuun käsittelevässä väitöskirjassa todetaan, että tätä puoltavat myös kasvumotivaation tutkimukseen pureutuneet Davidsson (1991, 1998) ja Nurmi (2005). Heikkinen viittaa moniin todetessaan, että kasvumotivaatio edistää esimerkiksi kasvatavoitteiden asettamista (Wiklund & Shepherd, 2005), uskoa omiin kykyihin (Davidsson, 2002), kasvuhalukkuutta (Penrose, 1959) ja resurssien saatavuutta (Routamaa & Vesalainen, 1987). Heikkinen (2007) ehdottaa väitöskirjatutkimuksessaan jatkotutkimusaiheeksi yrittäjän persoonallisuuden yhteyttä hänen kasvatavoitteisiinsa. Osaltaan tähän aiheeseen pureudutaan tässä tutkielmassa, ainakin asenteen muodostumiseen vaikuttavien tekijöiden osalta. (Heikkinen, 2007, s. 64-65)

Kasvumotivaation tutkimuksessa yrittäjyyskasvatus on tunnistettu yhdeksi keinoksi lisätä kasvumotivaatiota. Lackéuksen (2015) mukaan niin oppilaitoksissa kuin eri järjestöissäkin toteutettavan yrittäjyyskasvatuksen kautta opetetaan

yrittäjyyskompetensseja muodostavia tietoja, taitoja ja asenteita. Yrittäjyyskasvatus painottuu kuitenkin usein tietoihin ja taitoihin, eli älyllisiin kykyihin liittyvien, kognitiivisten kompetenssien vahvistamiseen. Asenteisiin liittyvät, ei-kognitiiviset kyvyt vaativat yrittäjyyskasvatuksen parissa toimivilta enemmän ja niissä onnistumista on vaikeampaa arvioida opetustoimelle tyypillisin standardoiduin kokein tai mittarein. (Lackéus, 2015)

Kankaan (2018) diplomityönään tekemässä ”PK-yritykset ja kasvuhaluukkuus: Miksi kasvu ei ole vaihtoehto?” -tutkimuksessa on tunnistettu kasvuhaluttomien yrittäjien kokemuksia siitä, mikä vaikuttaa heidän kasvumotivaatioonsa vähentävästi. Sen mukaan kasvua tavoittelemattomat yrittäjät ovat keskimääräistä epävarmempia, ja tämä vaikuttaa yrittäjien näkemyksiin yritystoiminnan tilasta ja tulevaisuudesta. Haastattelututkimus osoitti, että kasvuhaluttomien yrittäjien riskinottokyky ja tavoitteiden asettamisen halu oli alhainen. (Kangas, 2018)

Edellä kuvatusti tutkimukset vahvistavat mikä estää yksilön kasvumotivaation ja kasvuhaluttomuuden vahvistumista. Mutta kuitenkin näiden tietojen valossa ei voida suoraan olettaa pystyttävän päätellä mikä vaikuttaa yrittäjän kasvumotivaatioon lisäävästi. Kankaan (2018) toteamusten perusteella emme suoraan voi olettaa, että epävarmuuden minimointi, riskinottokyvyn vahvistaminen tai tavoitteellisuuden lisääminen voisivat olla ratkaisemassa suomalaisten yrittäjien kasvuhaluttomuuden haasteen. Tästä syystä kasvumotivaatioon liittyvän asenteen vahvistamisen mahdollistavien keinojen tutkiminen on olennaista.

### **1.1 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset**

Tässä tutkielmassa syvennyttään ja tarkastellaan kasvumotivaatioon liitoksissa oleviin asennetekijöihin vaikuttamista, jotta voidaan vahvistaa ja kehittää vaikuttavia toimenpiteitä kasvuyrittäjyyden edistämiseksi. Kasvuyrittäjien kokemusten keräämisen ja aineiston analysoinnin avulla etsitään vastausta kysymykseen: miten kasvuyrittäjien kasvumotivaatio heidän kokemuksensa mukaan lisääntyy? Ja erityisesti halutaan

selvittää, miten yrittäjät kokevat kasvumotivaation tiiviisti liitoksissa olevien asenteellisten tekijöiden vahvistuneen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät, asiat tai kokemukset elämän eri vaiheissa, opetuksessa, ihmissuhteissa, yhteisöissä tai muussa yhteydessä ovat kasvuyrittäjien mukaan olleet merkityksellisiä ja vahvistaneet heidän kasvumotivaatiotaan.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen valinta tarkentui, kun huomattiin aihetta koskevaa kritiikkiä tutkimuksesta. Tähän tutkielmaan valittin näkökulmaksi Lackéuksen mukaan (2015) yrittäjyyskasvatuksessa paitsioon jäävien, ei-kognitiivisten asennetekijöiden tutkiminen. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä hyödynnetään Wiklund & Shepherdin (2005) yrittäjämäisen orientaation (entrepreneurial orientation, EO) ja Lackéuksen (2015) esittelemät yrittäjyyskompetenssien asennetekijät.

Edellä mainittujen teorioiden valinta näkökulmaksi on perusteltua, koska asenteellisten tekijöiden on todettu vaikuttavan henkilön kasvumotivaatioon ja sitä kautta yrityksen kasvuun (Delmar, 1996). Toisena perusteluna on jo edellä mainitusti, yrittäjyyden edistämisen keinona hyödynnettävän yrittäjyyskasvatuksen kohtaama kritiikki. Sen mukaan ei-kognitiivisiin kykyihin ja asenteeseen liittyvien tekijöiden ja ominaisuuksien vahvistaminen jää yrittäjyyskasvatuksen toimissa tietojen ja taitojen vahvistamisen varjoon (Lackéus, 2015).

Tämä tutkimus auttaa havainnoimaan, mihin kasvuyrittäjien kokemusten havainnoinnin perusteella tulisi panostaa, mitä tehdä ja millaista kulttuuria luoda henkilön kasvumotivaation ja kasvuyritysten määrän lisääntymiseksi. Nämä tiedot antavat eväitä yrittäjyyskasvatustoimia ja yrittäjyyttä pohtiville tarjottavia palveluita suunnitteleville ja toteuttaville oppilaitosten, yhdistysten ja elinkeinoyhtiöiden asiantuntijoille. Kasvumotivaatioon ja kasvuyrittäjyyteen liittyvän asenteen lisäämisen avulla Seinäjoen alueella ja Suomessa voisi tulevaisuudessa olla enemmän kasvuyrittäjyyteen tähtääviä yksilöitä ja näin ollen myös kasvua tavoittelevia yrityksiä.

## 1.2 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma muodostuu kuudesta pääluvusta, joista ensimmäisenä on johdanto. Johdannon tarkoituksena on käydä läpi taustaa käsiteltävälle ilmiölle sekä antaa lyhyt kuvaus siitä, miksi aihe on tärkeä. Johdannossa käsitellään aiempaa tutkimusta aiheesta, jota syvennetään laajasti kirjallisuussosiossa. Tässä ensimmäisessä luvussa on myös määritelty tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma sekä tutkimuskysymykset, joihin tämä tutkielma pyrkii vastaamaan. Jotta lukijalla olisi jo alusta asti kokonaiskuva aihepiiristä, johdanto sisältää myös lyhyen katsauksen tutkimuksen kannalta keskeisiin termeihin.

Kirjallisuussosio on jaettu kahteen päälukuun. Ensimmäisessä syvennytään kasvumotivaatioon ilmiönä ja teoriaan perustuvaa tietoa tullaan esittämään siitä, miksi yrittäjään liittyvät kasvutekijät, yritysten kasvu ja kasvuyrittäjäisyys, kasvumotivaatioon positiivisesti vaikuttaminen ovat merkityksellisiä. Kolmannessa luvussa tutustutaan kasvumotivaatioon nykytiedon mukaan vaikuttaviin tekijöihin. Ja lisäksi tutustutaan yrittäjämäiseen orientaatioon ja yrittäjäyyskompetensseihin, jotka ovat tarjonneet kasvumotivaatioon kytköksissä olevien asennetekijöiden valikoiman näkökulmaksi tähän tutkimukseen. Myös yrittäjäyyskasvatusta tarkastellaan tässä luvussa. Kirjallisuussosio sisältää myös kriittistä arviointia ja teorioiden välistä vertailua.

Neljännessä luvussa käydään läpi toteutetun tutkimuksen kuvaus pääpiirteittäin, sen tutkimusmetodi, tavoitteet ja toteuttamisen prosessi. Myös teoreettista taustaa laadullisesta tutkimuksesta ja tutkimusaineiston analysointiin valitusta menetelmästä on esitelty ja perusteltu. Kolmannessa luvussa on tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta koskeva osio, jossa kerrotaan, mihin perustuen ja miten ne on otettu huomioon tutkimusprosessin aikana.

Viidenteen Tulokset-lukuun on koottu reflektovaa temaattista analysointimenetelmää hyödyntäen aineistosta muodostettu teemakartta. Myös tutkimuksen tuloksista on teemoitetusti jaoteltuna annettu sanallinen selvitys. Sen tueksi on koottu ja liitetty

teemoja havainnollistavia, haastatteluaineistosta nostettuja sitaatteja kasvuyrittäjiltä, jotka kuvaavat tai vahvistavat jollain tavalla tehtyjä havaintoja.

Tutkielman kuudennessa Tulosten analyysi -luvussa tutkimuksen tuloksia on analysoitu ja tulkittu tarkemmin tälle tutkielmalle asetettujen tutkimuskysymysten näkökulmasta. Tuloksia on analysoitu syvemmin kategorisoimalla ne tutkimukseen valittujen teoreettisten viitekehysten mukaisesti ja vertaamalla tuloksia yrittäjämäisen orientaation ja yrittäjyyskompetenssien tarjoamaan taustatietoon asennetekijöiden muodostumisesta. Lukuun on koottu asennetekijäkohtaisesti tietoa ja tuloksia, joiden avulla niitä voidaan eri yhteyksissä vahvistaa. Tämän tutkimuksen edellä kuvattuihin teorioihin nähden tarjoama uusi tieto ja keinot on kuvattu tässä Tulosten analyysi -luvussa.

Tutkielman seitsemänteen päälukuun, Johtopäätökset, on koottu tiivistettynä tutkimusprosessin aikana ilmenneet löydökset ja tulokset. Niiden perusteella muodostetut toimenpidesuosituksset, jotka kuvataan johtopäätösten osiossa. Luvussa on lisäksi esitetty tutkimuksen toteutusta arvioiva osio ja jatkotutkimusehdotuksia.

### **1.3 Tutkielman keskeiset käsitteet lyhyesti**

Tähän alalukuun on koottu tutkielman ymmärtämisen ja sisäistämisen kannalta oleelliset käsitteet lyhyesti. Näiden avulla lukija voi jo syventyä tutkimuksen tuloksiin ja analyysiin, mutta kirjallisuusosioon tutustuminen on kuitenkin laajemman ymmärryksen kannalta suositeltavaa.

**Yrityksen kasvu:** Liiketoiminnan laadullisesti tai määrällisesti mitattavissa oleva kasvu, jossa pyritään luomaan vaurautta. Yrityksen toiminnan ja kasvun kannalta viisi tärkeää komponenttia ovat tuote, yrittäjä, asiakkaat, resurssit ja toimintaympäristö. Kasvu voidaan hakea erilaisin keinoin, esimerkiksi orgaanisesti, yritysostoin, tuotevalikoimaa kehittämällä tai innovoimalla. (Laukkanen, 2007, luku 1)

**Kasvuyritys:** Yritys, jota johdetaan kasvuhakuisesti tai jossa on jo saavutettu kasvua. Kasvuyrityksessä liiketoiminnan tärkeänä pyrkimyksenä on kasvaa, vaurastua, kehittyä ja kehittää. Kasvuyritys eroaa muista yrityksistä yleensä kahdesta näkökulmasta: liiketoiminnan luonne on kasvuhakuinen ja yrityksen johto tai yrittäjät omaavat kasvuhaluja, haluavat vaurastua, heillä on halua kehittää, kehittyä, myydä ja johtaa. (Laukkanen, 2007, luku 1)

**Kasvuyrittäjä:** Yrittäjä on yksi edellä kuvatuista yrityksen viidestä oleellisesta komponentista ja usein hänen roolinaan kokonaisuudessa on yrityksen toiminnan toteuttaminen ja johtaminen liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Kasvuyrittäjä omaa tietoja, taitoja ja asennetta, jotka voivat edesauttaa yrityksen kasvua ja hän osaa hyödyntää neljää muuta komponenttia yrityksen kasvun saavuttamiseksi. (Laukkanen, 2007, s. 28)

**Kasvumotivaatio:** Yrittäjän kasvumotivaatiolla viitataan henkilön haluun kasvattaa yritystään, hyödyntää mahdollisuuksia ja kehittää uutta (Pekkala Kerr ja muut, 2017, s. 34). Kasvumotivaatio muodostuu tekijöistä, jotka ajavat yrittäjää tavoittelemaan kasvua ja menestystä. Motivaatiotekijät voivat olla sisäisiä tai ulkoisia. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi henkilökohtaiset kasvutavoitteet, halu vaurastua, oppia uutta, kehittää omia taitoja, tai saavuttaa parempi elämänlaatu. Ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi yrityksen toimintaympäristö ja saatavilla olevat resurssit, jotka tukevat yrittäjää hänen pyrkimyksissään kasvaa ja kehittää liiketoimintaansa. (Shi & Wang, 2021)

**Yrittäjämäinen orientaatio:** Yrittäjän tai yrityksen halua toimia yrittäjämäisesti kuvataan yrittäjämäisenä orientaationa. Yrittäjämäinen orientaatio ilmenee teorioiden mukaan innovatiivisuutena, proaktiivisuutena ja riskinottona (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1989). Innovatiivisuus kannustaa jatkuvaan kehitykseen, proaktiivisuus auttaa ennakoimaan markkinoiden muutoksi ja tarttumaan mahdollisuuksiin, ja riskinotto mahdollistaa rohkeat strategiset päätökset, jotka voivat tuoda merkittäviä kasvumahdollisuuksia (Wiklund & Shepherd, 2005).

**Yrittäjyyskompetenssit:** Yrittäjyyteen tarvittavia kompetensseja, jotka jakautuvat kolmeen osa-alueeseen: yksilön taidot, tiedot ja ominaisuudet tai asenteet. Yrittäjyyskompetensseja tarvitaan dynaamisessa ja epävarmassa liiketoimintaympäristössä menestymiseen. (Tittel & Terzidis, 2020) Yrittäjyyskompetenssit käsittävät muun muassa liiketoimintaosaamisen, innovatiivisuuden, riskinottokyvyn, verkostoitumis- ja viestintätaidot sekä johtamistaidot (Man et al., 2002).

## 2 Kasvumotivaation ilmiö ja sen suhde yrityksen kasvuun

Tämän kirjallisuuteen keskittyvän pääluvun tarkoituksena on antaa lukijalle tarvittavat tiedot tutkimuksen sisäistämiseksi. Kirjallisuusluvussa avataan aiemman tutkimuksen ja akateemisen kirjallisuuden avulla lukijalle, mistä kasvumotivaation ilmiössä on kysymys, miten kasvumotivaatio vaikuttaa yrityksen kasvuun sekä millaisin keinoin kasvumotivaatiota on tähän mennessä pyritty lisäämään.

Pohdittaessa konkreettisia nykokeinoja kasvumotivaation lisäämiseen nousevat tieteellisestä kirjallisuudesta esiin yksilön yrittäjämäisen orientaation ja yrittäjyyskompetenssien lisääminen. Tässä luvussa syvennyttään näihin kahteen, tähän tutkielmaan teoreettiseksi viitekehyyksi valittuun teoriaan ja niistä nousevien asennetekijöiden kirkastamiseen. Tutkittavaan ilmiöön liittyviä teorioita ovat kasvumotivaatio, yrittäjämäinen orientaatio ja yrittäjyyskompetenssit. Myös isompaa kuvaa yrityksen kasvun teoriasta ja yrittäjän vaikutusta kasvuun käsitellään, sillä on tärkeä hahmottaa yritysten kasvun viitekehys sekä ymmärtää yksilön vaikutus kokonaisuuteen. Myös yrittäjyyskasvatuksen taustaa käydään läpi, sillä sitä pidetään nykyisellään konkreettisena keinona vahvistaa yksilön yrittäjämäistä orientaatiota ja yrittäjyyskompetensseja.

Jotta voitaisiin havaita, kuinka merkityksellisen ilmiön äärellä ollaan, kirjallisuusluku sisältää tietoa siitä, miksi kasvumotivaatioon ja kasvuyrittäjyyteen positiivisesti vaikuttaminen on yrityksen kasvulle ja yhteiskunnallisesti merkityksellistä. Kirjallisuusosuus sisältää myös tutkimuksesta löytynyttä ja tutkijan kriittistä arviointia esitettyihin tietoihin ja teorioiden välistä vertailua.

### 2.1 Kasvumotivaatio

Yrityksen kasvun taustalla on monia tekijöitä, mutta yksi merkityksellisimmistä on yrittäjän kasvuhalukkuus, jota voidaan kutsua kasvumotivaatioksi. Motivaatio liittyy psykologian näkökulmasta yksilön henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja arvoihin. Yrittäjän

kasvumotivaatio taas viittaa niihin tekijöihin, jotka ajavat yrittäjää tavoittelemaan yrityksensä kasvua ja menestystä (Pekkala Kerr ja muut, 2017, s. 34). Nämä motivaatiotekijät voivat olla psykologiasta tunnettujen motivaatioteorioiden kaltaisesti moninaiset ja sisältävät niin sisäisiä kuin ulkoisiakin elementtejä. Kasvumotivaation sisäisiä ja ulkoisia elementtejä sekä kasvumotivaation vaikutusta yrityksen kasvuun avataan tässä luvussa tarkemmin.

Yrittäjän kasvumotivaatio on osoittautunut tärkeimmäksi tekijäksi yrityksen kasvun taustalla (Davidsson, 1991, 1998; Nurmi, 2005; viitattu teoksessa Heikkinen, 2007). Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet yrittäjän kasvuhaluuden ja toteutuneen kasvun välillä olevan positiivinen korrelaatio. Kasvumotivaatio vaikuttaa kasvutavoitteiden asettamiseen ja henkilökohtaiseen visioon sekä siihen, kuinka yrittäjä havaitsee ja hyödyntää kasvumahdollisuuksia. Kasvumotivaatioon vaikuttavat odotetut kasvun tulokset, joista positiiviset johtavat positiiviseen asenteeseen kasvua kohtaan. Mutta tietenkin myös päinvastoin. (Wiklund & Shepherd, 2003a)

Herron ja Robinson (1993) kehittivät kausaalisen mallin, jossa yrittäjän motivaatio nähdään avaintekijänä yrityksen menestyksen ja yrittäjän ominaisuuksien välillä. Motivaatio ja käyttäytyminen ovat heidän mukaansa jatkuvassa vuorovaikutuksessa, ja yrittäjän henkilökohtaiset tavoitteet vaikuttavat yrityksen tulokseen. (Herron & Robinson, 1993) Myös yrittäjän persoonallisuuspiirteillä on merkittävä rooli kasvumotivaation taustalla. Psykologiset tekijät, kuten yrittäjän käyttäytyminen ja motivaatio, ovat keskeisiä yrityksen kasvun selittäjiä (Herron & Robinson, 1993; Delmar, 1996)

Tutkimusten mukaan yrittäjien motivaatiota voivat ohjata esimerkiksi henkilökohtaiset kasvutavoitteet, halu lisätä vaurautta, oppia uutta, kehittää omia taitoja, tai saavuttaa parempi elämänlaatu. Kasvumotivaatio ei perustu pelkästään taloudellisiin kannustimiin, vaan siihen vaikuttavat myös psykologiset tekijät, kuten yrittäjän usko omaan kykyihinsä ja sisäinen halu saavuttaa jotakin suurempaa kuin itsensä. (Locke & Latham, 1990)

Nurmen ja Salmela-Aron (2005) esittelemässä motivaatioteoriassa korostetaan tulevaisuuteen suuntautuvaa oman elämän ohjausta. Tämä teoria pohjautuu tavoitteiden asettamiseen, strategiseen toimintaan ja tuloksellisuuden arviointiin. Henkilön elämänkaaren mukanaan tuomat haasteet, mahdollisuudet ja rajoitteet ovat yhteydessä motivaatioon. Ihmisen tavoitteet muuttuvat iän myötä, mutta tietyt persoonallisuuden piirteet, kuten optimistisuus ja tulevaisuuteen orientoituminen, säilyvät jokseenkin pysyvinä. Yrittäjien kasvumotivaationkin tiedetään muuttuvan ajan myötä, erityisesti liiketoiminnan eri vaiheissa—kasvumotivaatio voi olla vahvempaa alkuvaiheessa ja laskea, kun liiketoiminta kypsyy. (Nurmi, 2001, 2005; viitattu teoksessa Heikkinen, 2007).

Edward Decin (2005) sisä- ja ulkosyntyinen motivaatioteoria tarjoaa selityksen motivaation merkityksestä yrityksen kasvussa. Deci kritisoi behavioristista näkemystä, jonka mukaan ulkoiset palkkiot olisivat tärkein motivaatiotekijä. Hänen teoriansa mukaan ihmiset toimivat myös sisäsyntyisestä motivaatiosta, eli he tekevät asioita, koska ne ovat itsessään palkitsevia. Deci esittelee itsemääräämisteorian, jonka mukaan ihmisellä on kolme psyykkistä tarvetta. Nämä ovat kompetenssi, autonomia ja läheisyys. Tämä teoria korostaa erityisesti yrittäjien halua toimia autonomisesti ja hallita omaa yritystään (Deci, 2005; viitattu teoksessa Heikkinen, 2007).

Kuratko ja Hornsby (1997) erottelevat ulkoiset ja sisäiset tavoitteet ja palkkiot, kuten taloudellisen hyvinvoinnin, arvostuksen saamisen, itsenäisyyden ja kasvun. Yrittäjien kasvua ohjaavat usein ei-taloudelliset arvot, kuten oman idean toteuttaminen ja itsenäisyys (Kuratko & Hornsby, 1997; viitattu teoksessa Heikkinen, 2007). Locke ja Latham (1990) korostavat, että yksilötasolla päämäärätietoinen käyttäytyminen ohjautuu enemmän henkilön sisältä kuin ulkoisista tekijöistä. Näin ollen yrityksen kasvattaminen on myös yrittäjän henkilökohtaisten tavoitteiden toteuttamista (Locke & Latham, 1990; viitattu teoksessa Heikkinen, 2007). Kasvuhaluuteen vaikuttavat myös henkilökohtaiset kokemukset ja yrittäjän motivaatio toteuttaa omia päämääriään. Miner (1990) toteaa, että kasvua tavoittelevilla yrittäjillä on merkittävästi korkeampi

tehtäväsuuntautuneisuus kuin muilla yrittäjillä tai palkatuilla johtajilla. Tämä motivaatio on erityisen voimakas, kun yrittäjä on henkilökohtaisesti sitoutunut yrityksen kasvuun (Miner, 1990; viitattu teoksessa Heikkinen, 2007). Kasvumotivaation kannalta tärkeitä ovat lisäksi ulkoiset tekijät, kuten yrityksen toimintaympäristö ja saatavilla olevat resurssit, jotka tukevat yrittäjää hänen pyrkimyksissään kasvaa ja kehittää liiketoimintaansa. (Blomquist, Blumme ja Simola 1997; Jarillo 1998; viitattu teoksessa Heikkinen, 2007)

Yrittäjän kasvuhaluun puuttuminen on yksi suurimmista esteistä yrityksen kasvulle. Kuten jo aiemmin tässä tutkielmassa on todettu, kasvuhaluttomuudelle on tutkimuksissa löydetty useita syitä. Seinäjoen ammattikorkeakoulun (2021) yritysten kasvutekijöitä käsittelevään ”Eteläpohjalaisten yritysten kasvuprofiilit ja kasvuun vaikuttavat tekijät” -kokoelmateoksen mukaan, suuri osa mikroyrittäjistä arvostaa omistajuuden ei-taloudellista puolta enemmän kuin halua rikastua ja menestyä. Ei-taloudellisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi itsenäisyys ja joustavuus, tyytyväisyys, tuotteen ja palvelun laatu, sekä asiakastyytyväisyys. (Sorama ja muut, 2021).

Suuremmilla pk-yrityksillä on sekä taloudellisia että ei-taloudellisia tavoitteita ja vaikka kannattavuuden lisääminen on tavoite useimmille pk-yrityksille, vain osalla on tosiasiallisesti tavoitteena kasvu, kuten Pk-yritysbarometristakin voitiin havaita (Suomen Yrittäjät, 2024a, s.22). Syitä erityisesti pk-yrityksissä koettuun yksilön kasvuhaluttomuuteen voivat Wiklundin ja muiden (2003) mukaan olla hallinnan menettämisen pelko, mukavuudenhalu, henkilöstön tyytyväisyyden väheneminen ja työpaineiden suureneminen. Myös riskien välttämisen on todettu rajoittavan yrittäjien kasvutavoitteita. Kasvuhaluttomuus ja riskien välttäminen liittyvät usein pelkoon hallinnan menettämisestä, jota tukee myös Kankaan (2018) tutkielman löydökset. Kasvuhalussa tai kasvumotivaatiossa on siis voimakkaasti kyse asenteeseen liittyvistä tekijöistä.

## 2.2 Yrityksen kasvu

Yhteiskunnan mittakaavassa kasvavat yritykset ovat avainroolissa alueellisen elinvoiman luojina. Wiklund (1998) toteaa uudistumisen olevan edellytys terveelle taloudelliselle kehitykselle. Hänen mukaansa vanhat ideat tulee korvata uusilla, tehokkaampia ja parempia palveluita ja prosesseja on luotava. Tätä Wiklundin tavoitetta toteuttamaan tarvitaan uusia ja ketteriä yrityksiä, jotka kasvavat voimakkaasti. (Wiklund, 1998) Pienet yritykset myös luovat suurimman osan uusista työpaikoista, vaikka vain vähäinen osa kasvaa merkittävästi (Storey, 1995; Feindt ja muut, 2002).

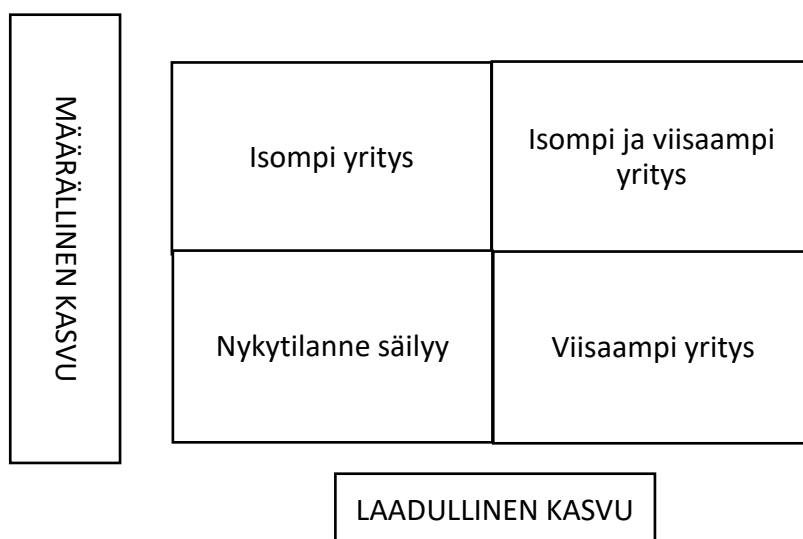
Wiklund yhdistää tutkimuksessaan kaksi hänen mielestään toistaan täydentävää, klassista yrittäjyyden (entrepreneurship) määritelmää Stevensonilta (1984) ja Schumpeterilta (1934) todeten, että yrittäjyys on erilaisten mahdollisuuksien hyödyntämistä yhdistämällä resursseja tavoilla, joita ei ole koeteltu aiemmin ja jolla on vaikutusta markkinoihin. (Wiklund, 1998) Yrittäjyydessä on siis yksinkertaisimmillaan kyse resurssien yhdistämisestä ja mahdollisuuksien hyödyntämisestä liiketoiminnallisessa kontekstissa.

Yrityksen kasvua taas voidaan tarkastella eri näkökulmista. Penrosen (1959) mukaan kasvu on prosessi ja sillä voidaan viitata yrityksen määrälliseen kasvuun, kuten myynnin, viennin tai tuottavuuden lisääntymiseen. Toisaalta kasvulla voidaan viitata prosessiin, jossa organisaation koko tai laatu kehittyy ajan myötä. Edellä kuvattu prosessinäkökulma on kuin yrityksen kasvun evoluutioteoria, joka saa inspiraationsa biologiasta. Siinä kasvu syntyy seurauksena yrityksen sisäisistä muutoksista ja toiminnasta, sarjasta toimia, joiden tuloksena saavutetaan kasvua. Tämän tyyppinen kasvu vaatii suotuisia olosuhteita ja jatkuvuutta. (Penrose, 1959, luku 1)

Evoluutiotyyppisen kasvun merkittävänä haasteena on kuitenkin se, ettei siinä oteta huomioon yksilön tietoista päätöksentekoa tai motivaatiota. Penrosen (1959, luku 1) kuvaama sisäiseen muutoksen painottuva kasvu liittyy olennaisesti ryhmien tekoihin ja valintoihin. Yrityksen kasvua tutkittaessa on tärkeää huomioida yrityksen sisäisten

muutosten lisäksi myös ulkoiset muutokset sekä tapahtumaketjut ja niiden kausaaliset suhteet. (Penrose, 1959, luku 1)

Laukkanen (2000) esittää yrityksen kasvun nelikentässä (ks. Kuvio 1.), että yrityksen kasvua voidaan mitata liikevaihdon tai henkilöstömäärän kasvulla, mutta myös organisaation laadullisella kehitymisellä, tai näiden yhdistelmällä. Tässä kasvuportfolioksiin kutsuttavassa mallissa laadullinen kasvu keskittyy organisaation oppimiseen ja ongelmanratkaisuun, kun taas määrällinen kasvu selkeästi mitattavaan kasvuun. Yhdistelemällä määrällistä ja laadullista kasvua on tuloksena isompi ja viisaampi yritys. Neljäntenä vaihtoehtona nelikentässä on pysyä nykytilanteessa. (Laukkanen, 2000, s. 80-82)

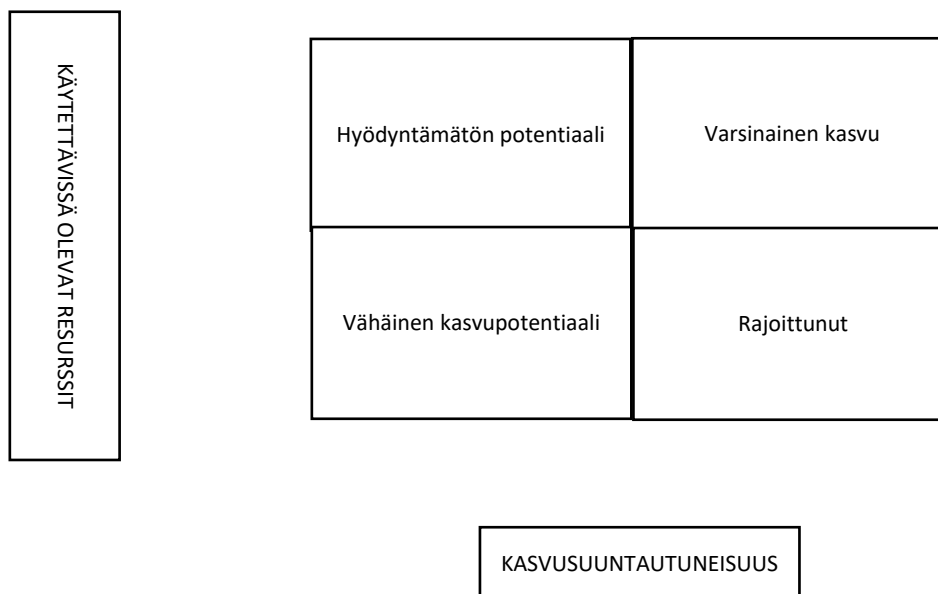


**Kuvio 1.** Yrityskasvun nelikenttä (Laukkanen, 2000, s. 80-82)

Penrose (1959) on tutkinut yrityksiä, jotka kasvavat tarkastellen erityisesti kasvun prosessia ja sitä, mikä rajoittaa yritysten kasvuvauhtia. Hän on tutkinut mitkä periaatteet vaikuttavat kasvun aikaansaamiseen ja mitkä tekijät määrittävät yrityksen kyvyn tarttua kasvumahdollisuuksiin. Yritysten kasvuun vaikuttavat hänen mukaansa monet tekijät, ja kaikki yritykset eivät kasva, vaikka ne olisivat potentiaalisia. (Penrose, 1959, s. 24-25).

Tämän vahvistaa myös Kangas (2018) kasvuhaluttomuutta käsittelevässä tutkielmassaan. Esteenä kasvulle voivat olla esimerkiksi puutteellinen johtaminen, tehottomuus, heikko sopeutumiskyky muuttuvissa olosuhteissa tai huonot olosuhteet (Penrose, 1959, s. 32). Covin ja Slevinin mukaan kasvun haasteena voivat olla monimutkaisuuden lisääntyminen ja organisaation sisäisten prosessien hallinnan vaikeutuminen. He ovatkin esittäneet, että onnistunut kasvuprosessi edellyttää "7-S" -tekijöiden hallintaa: strategia, rakenne, henkilökunta, tyyli, järjestelmät, taidot ja yhteiset arvot. (Covin & Slevin, 1997) Penrose (1959, s. 67) ilmaisi asiaa aiemmin kasvuun liittyvänä tuotantoresurssien hyödyntämisenä. Tuotantoresurssit ovat aineellisia resursseja, kuten laitteita tai varastoa tai aineettomia resursseja, kuten työntekijöiden taitoja ja yrittäjyysskykyä. Tuottavien resurssien ydin on, miten niitä käytetään ja tuottavat palvelut, joita ne voivat synnyttää. Penrose (1959, s. 25) toteaa, että johdon kokemus vaikuttaa tuottavuuspalveluihin, joita yrityksen muut resurssit ovat kykeneviä tarjoamaan. Käyttämättömät tuottavuuspalvelut määrittävät yrityksen tiedon hyödyntämisen astetta ja näin myös yrityksen kasvusuuntaa (Penrose, 1959, s. 77-87).

Wiklund ja Shepherd (2003b) auttavat hahmottamaan pienten yritysten kasvua nelikentän avulla (ks. Kuvio 2.), jossa vaikuttajina ovat käytettävissä olevat resurssit ja kasvusuuntautuneisuus. Niiden yhdistelmien avulla voidaan löytää neljä ryhmää viitoittamaan yrityksen kasvupotentiaalia. Jos kasvusuuntautuneisuutta ei ole ja resurssitkin ovat rajalliset, toiminnalla on vähäinen kasvupotentiaali. Sen sijaan jos, kasvusuuntautuneisuutta on, mutta resurssit puuttuvat, on toiminnan kasvu rajoitettua resurssien vähyyden takia. Elinvoiman ja kasvun aikaansaamiseksi olennaista olisi saada yritykset hyödyntämättömän potentiaalinen kentästä, eli tilanteesta, jossa resursseja on, mutta kasvusuuntautuneisuus puuttuu kohti varsinaisen kasvun kenttää. Tähän muutokseen tarvittava olennainen asia on tässä tutkielmassakin fokuksessa oleva kasvusuuntautuneisuuden lisääntyminen. (Wiklund & Shepherd, 2003b)



**Kuvio 2.** Kasvun nelikenttä, resurssit ja kasvupyrkimykset (Wiklund & Shepherd, 2003b)

Davidsson ja Wiklund (2000) korostavat motivaation merkitystä kasvun ajurina ja selittävänä tekijänä, kun taas Glancey (1998) painottaa eri vuosikymmenellä tehdyssä tutkimuksessaan yrittäjän henkilökohtaisia ominaisuuksia, liiketoimintaympäristöä ja kilpailukykyä. Baum ja muut (2001) puolestaan esittävät, että yrityksen kasvua voidaan tarkastella rakenneyhtälömallilla, jossa otetaan huomioon yrittäjän taidot, kasvumotivaatio, strategiat ja ympäristön vaikutukset. Tämän mallin avulla voidaan tarkastella ja selittää yritysten välisen kasvun eroja. (Baum ja muut, 2001)

Kasvustrategiat voivat vaihdella sisäisen kasvun, yritysostojen tai yhteistyön välillä (Tenhunen & Werner, 2000), mutta erityisesti orgaaninen kasvu nähdään aitona ja kestäväenä tapana kasvattaa yritystä (Glancey, 1998). Kasvustrategian tärkeimpiin elementteihin kuuluvat omistajuuden jakaminen, markkinarakojen hyödyntäminen sekä tehokkaan johtotiimin rakentaminen (Pasanen, 2003, viitattu teoksessa Heikkinen, 2007). Kasvustrategian onnistumisen edellytyksiä ovat tehokas johtaminen, kyky hyödyntää markkinoiden mahdollisuudet sekä innovatiivisuus. Wiklund (1998) korostaa, että strategiat perustuvat menestyvissä kasvuyrityksissä yrittäjämäiseen toimintaan

painottuen innovointiin ja proaktiivisuuteen. Kasvuyritykset menestyvät dynaamisissa ja muuttuvissa ympäristöissä paremmin kuin vakaissa toimintaympäristöissä. Vaikka ympäristötekijät eivät suoranaisesti selitä kasvua, ne vaikuttavat yrityksen tekemiin strategisiin valintoihin (Davidsson, 1991; Delmar, 1996; Herron & Robinson, 1993). Nopean kasvun yritykset ovat usein markkinajohtajia, jotka pystyvät innovoimaan ja sopeutumaan nopeasti muuttuvaan ympäristöön (Cooney, 1997; Lohman, 1998).

Nopea kasvu edellyttää tehokasta strategian hallintaa sekä laajaa ja osaavaa johtotiimiä. Wiklundin (1998) mukaan nopeasti kasvavien yritysten johtotiimissä on usein enemmän ylempään korkeakoulutuksen saaneita henkilöitä kuin muissa yrityksissä. Sen voidaan olettaa nostavan tiimin kompetenssitasoja ja auttavan tekemään vaativia päätöksiä. Johtotiimin kyvykkyydellä, tiimin suuruudella sekä kasvumotivaatiolla voi Wiklundin mukaan olla yhteys yrityksen kasvuun. (Wiklund, 1998)

### **2.3 Yrittäjän ja persoonallisuuden vaikutus kasvuun**

Kuten jo edellä klassisessa määritelmässä yrittäjyydestä todettiin, on siinä yksinkertaisimmillaan kyse resurssien yhdistämisestä ja mahdollisuuksien hyödyntämisestä liiketoiminnallisessa kontekstissa ennalta koettelemattomalla tai markkinaa muuttavalla tavalla. (Wiklund, 1998) Millainen merkitys tällaisella resurssilla oivaltavasti yhdistävällä, yrittäjyyttä toteuttavalla henkilöllä eli yrittäjällä ja hänen persoonallaan on yrityksen kasvuun? Ja ovatko he yhtä kuin kasvuyrittäjät? Tähän syvennyttään tässä luvussa tarkemmin.

Yrittäjän rooli yrityksen kasvussa on merkittävä ja se voidaan nähdä monin eri tavoin yritystoiminnan kontekstissa. Yrittäjä ja hänen henkilökohtainen kasvumotivaationsa on yrityksen kasvua käsittelevissä tutkimuksissa määritelty keskeiseksi kasvuun vaikuttavaksi tekijäksi. Näin on todennut mm. Davidsson (1989), jonka mukaan kasvuhaluus ja yrittäjän henkilökohtainen näkemys yrityksen kasvattamisesta ovat ratkaisevia tekijöitä yrityksen kasvussa. Delmar (1996) korostaa yrittäjän suoriutuminen ja persoonallisuus (esim. motivaatio ja osaaminen) sekä ympäristö ovat yrityksen

tulokseen vaikuttavia tekijöitä ja niillä on näin ollen vaikutusta myös yrityksen kasvuun. Kasvutekijöitä ei aina voida täysin kontrolloida, mutta yrittäjä voi vaikuttaa ympäristöönsä omilla ratkaisuillaan. (Delmar, 1996)

Kasvuhalukkuus perustuu henkilön vapaaehtoiseen valintaan ja kasvuorientoituneeseen käyttäytymiseen, ja menestyneet kasvuyrittäjät ovat usein vakuuttuneita omasta kyvystään havaita liiketoimintamahdollisuuksia ja toteuttaa liiketoimintaa kannattavalla tavalla (Davidsson, 1989; Delmar, 1996). Menestyneet kasvuyrittäjät, jotka ovat valmiita hyödyntämään markkinoiden mahdollisuuksia ja kehittämään teknologiaa, ovat erottuneet kilpailijoistaan (Gundry & Welsch, 2001, viitattu teoksessa Heikkinen, 2007). Glancey (1998) on havainnut, että kunnianhimoiset ja kasvuhakuiset yrittäjät havainnoivat ympäristöään aktiivisesti ja kykenevät intuitiivisesti löytämään kasvualat ja menestymään niillä. Lohman (1998) ja Penrose (1959, s. 39-40) taas ovat korostaneet, että menestyvät kasvuyrittäjät kykenevät hallitsemaan monimutkaisia kasvutapahtumia ja hyödyntämään uusia kasvumahdollisuuksia.

Davidsson (1991, 1998) toteaa teoksissaan, että yrityksen kasvutavoitteet määritellään usein sen johdon tai omistajan toimesta, mikä tarkoittaa, että kasvuhakuinen yrittäjä on avainasemassa yrityksen kehityksessä. Laadukas kasvustrategia ja yrittäjän vahva kasvumotivaatio ovat merkityksellisiä tekijöitä, kun yritykset pyrkivät kohti pitkäaikaista menestystä ja kestäväää kasvua. Yrityksen kasvupotentiaali on näin ollen sidoksissa yrittäjän haluun ja kykyyn johtaa kasvua, mikäli ympäristö ja muut kontrollin ulkopuolella olevat tekijät eivät ole liian rajoittavia (Halttunen, 2004). Yrittäjien proaktiivisuus ympäristön muutosten havainnoinnissa ja niihin vastaaminen, kuten Becherer ja Maurer (1999, viitattu teoksessa Heikkinen, 2007) sekä Wiklund (1998) toteavat, ovat keskeisiä kasvun saavuttamiseksi.

London Business School on määritellyt, että menestyvissä kasvuyrityksissä on kuusi tärkeää menestystekijää, joista toimialaa tunteva, markkinaosaamista ja kokemusta omaava yrittäjä on yksi. Muut viisi elementtiä ovat tiiviit asiakassuhteet ja sitoutuminen

laatuun, innovaatiokyky ja joustavuus markkinoinnissa ja teknologiassa, voiton tavoittelu ja hyvä kustannusten seuranta, hyvät työntekijäsuhteet ja kannustava palkkaus ja yritys toimii kasvavilla markkinoilla. Edellä kuvatun kaltaiset yritykset toimivat kasvavilla markkinoilla, pystyvät sopeutumaan markkinoiden muutoksiin, innovoimaan jatkuvasti sekä huolehtivat suhteista niin työntekijöihin kuin asiakkaisiin. (Feindt ja muut, 2002)

Yrittäjän persoonallisuuspiirteiden on todettu vaikuttavan yrityksen kasvuun. Lee ja Tsang (2001) havaitsivat rakenneyhtälömallinnuksessaan, että saavuttamisen halu ja sisäinen hallinnan tunne olivat vaikuttamassa yrityksen kasvuun. Muut rakenneyhtälömallinnuksessa tarkastellut persoonallisuuden piirteet olivat itseluottamus ja ulospäin suuntautuminen. Niiden Lee ja Tsang totesivat vaikuttavan yrittäjän verkostoitumiseen, mikä puolestaan vaikutti yrityksen kasvuun. Kasvua mittaroiitiin kyseisessä mallinnuksessa kahdella indikaattorilla, jotka ovat myynnin ja liikevoiton kasvuprosentti. (Lee & Tsang, 2001) Baum ja muut (2001) osoittivat samoihin aikoihin persoonallisuuden piirteillä olevan välillinen vaikutus yrityksen kasvuun. Tämä tapahtuu heidän mukaansa yrittäjän omaamien eritysten taitojen, hänen kasvumotivaationsa ja strategian avulla, joilla kaikilla havaittiin olevan merkittävä vaikutus yrityksen kasvuun.

Persoonallisuuden tiedetään vaikuttavan myös kasvun tavoitteluun liittyvien taitojen hankkimiseen (Baum, 2001). Yrityksen kasvussa vaadittavat taidot, kasvumotivaatio ja strategiset valinnat ovat tutkimusten mukaan yhteydessä yrittäjän persoonallisuuden piirteisiin. Rauch ja Frese (2007) havaitsivat, että peruspersoonallisuuspiirteillä kuten esimerkiksi ekstroversio ja tunne-elämän vakaus ei ollut suoraa yhteyttä yrityksen menestykseen, mutta ne vaikuttivat yrittäjän tietoihin, taitoihin ja kyvykkyyteen. Heidän esittelemä Giessen-Amsterdam-malli puolestaan korostaa, että erityiset persoonallisuuden ominaisuudet, kuten saavuttamisenhalu ja riskinotto, vaikuttavat yritykselle määriteltyyn visioon ja kasvutavoitteisiin (Rauch & Frese, 2007). Haasteena tässä mallissa on kuitenkin, että se tehtiin puhtaasti teoreettiseen tarkasteluun perustuen (Heikkinen, 2007).

Herron ja Robinson julkaisivat vuonna 1993 VCP-mallin (value creation performance), jonka avulla voidaan tarkastella yrittäjämäisten persoonallisuuspiirteiden, strategian ja ympäristön vuorovaikutusta sekä yhteyttä yrityksen kasvuun. Teoreettisessa mallissa korostuu, että yrittäjän kasvumotivaatiolla ja kyvyillä on merkittävä rooli käyttäytymiseen vaikuttavina tekijöinä. (Herron & Robinson, Heikkinen mukaan, 2007) Edellä kuvattujen mallien perusteella voidaan todeta, että kasvumotivaatio ja persoonallisuuden piirteet selittävät yrityksen kasvua ja että yrittäjän persoona vaikuttaa kasvuun käyttäytymisen ja valintojen kautta.

Kuten edellä on todettu, yrittäjän taidot vaikuttavat yrityksen kasvuun, kasvustrategian suunnitteluun ja toteutukseen (Baum ja muut, 2001). Thompson (1999) korostaa, että kasvuyrityksen on löydettävä strateginen asema, jossa se voi joustavasti reagoida kasvun muutosvaatimuksiin, kysynnän muutoksiin ja kilpailutilanteisiin. Yrityksen kasvustrategian suunnittelu ja toteuttaminen edellyttävät yrittäjältä johtamistaitoja, mutta samalla myös kasvumotivaatiota, visiota, proaktiivisuutta ja selkeitä kasvutavoitteita (Chandler & Jansen, 1992; Frombrun & Wally, 1989, viitattu teoksessa Heikkinen, 2007)).

Nopean kasvun yritykset kohtaavat haasteita, jotka vaativat yrittäjältä taitoa ja kyvykkyyksiä, kuten uusien työntekijöiden rekrytointi ja kasvun aiheuttaman stressin hallinta (Fischer & Reuber, 2003, viitattu teoksessa Heikkinen, 2007). Jatkuva muutosvaatimus edellyttää aktiivista ympäristön muutosten havainnointia sekä oppimista. Thompsonin (1999) mukaan yrittäjämäinen käyttäytyminen luo edellytykset jatkuvalla muutokselle ja tehokkaalle kilpailustrategialle. Hän korostaa, että yrittäjän persoonallisuus vaikuttaa ratkaisevasti siihen, onnistutaanko yrityksessä saavuttamaan kasvuun johtava muutos. (Thompson, 1999)

### **3 Kasvumotivaation ja asennetekijöiden vahvistajat nyt**

Tässä pääluvussa käsitellään ja käydään läpi kasvumotivaatioon liitoksissa olevia asennetekijöitä tarjoavat, tutkielman viitekehysten muodostavat teoriat. Yrittäjämäinen orientaatio ja yrittäjyyskompetenssit esitellään kattavasti ja molempiin liittyvät asennetekijät, joiden tutkimiseen tämä työ keskittyy, esitellään tässä luvussa. Yrittäjämäisen orientaation ja yrittäjyyskompetenssien vahvistamiseen nykytiedon mukaan käytettäviä keinoja esitellään omissa alaluvuissaan. Luvun lopussa on kuvattu yhtenä vahvistamisen keinona erillisessä alaluvussa yrittäjyyskasvatus. Tässä luvussa esitetään myös kritiikkiä sekä siinä nostetaan esiin teorioihin liittyviä, tunnistettuja haasteita.

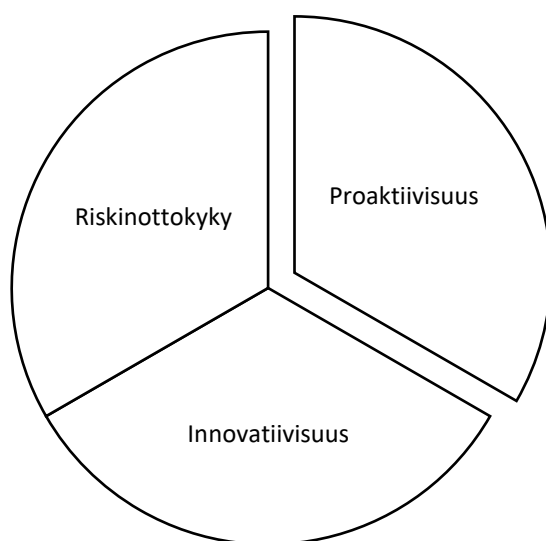
#### **3.1 Yrittäjämäinen orientaatio**

Yrittäjämäinen orientaatio (entrepreneurial orientation, myöhemmin EO??) on laajasti tutkittu käsite yritysten strategisessa johtamisessa ja liiketoiminnan kehittämisessä. Tämä yritykseen ja yksilöön liitettävissä oleva yrittäjämäinen orientaatio kuvaa halua toimia yrittäjämäisesti, mikä ilmenee erityisesti innovatiivisuutena, proaktiivisuutena ja riskinottona (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1989). Oletuksena on, että erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä yrittäjän ja yrityksen yrittäjämäinen orientaatio ovat yksi ja sama.

Wiklund (1998) on artikkelissaan koonnut edellä kuvatun kolmijakoisen jaottelun hyödyntäjiksi esimerkiksi seuraavat tutkijat: Miller (1983), Covin & Slevin (1986) sekä Brown (1996). Myöhemmät tutkijat, kuten Lumpkin ja Dess (1996) ovat laajentaneet osatekijöiksi myös autonomisuuden sekä kilpailullisen aggressiivisuuden. (Wiklund, 1998) Tässä työssä on sitouduttu hyödyntämään lukuisten tutkijoiden artikkeleissa käytettäväksi vakiintunutta kolmijakoista yrittäjämäisen orientaation jakaumaa. Mutta tulosten analysointia esittelevässä luvussa on esitetty löydöksiä ja vahvistamisen keinoja myös autonomisuuden ja kilpailullisen aggressiivisuuden kohdalle siltä osin, kun aineisto on antanut niihin tuloksia.

Wiklund nostaa esiin artikkelissaan yrittäjämäisen orientaation tutkijoiden näkemyksiä yrittäjämäisestä orientaatiosta seuraavasti: Merz ja muut kokevat, että yrittäjämäinen orientaatio kuvaa yrittäjän strategisuutta, jolloin kyse on enemmän yrittäjyyttä ohjaavasta filosofiasta. Brown taas kokee, että kyse on tahtotilasta toimia yrittäjämäisesti, joka viittaa käyttäytymisteoreettiseen lähestymistapaan. (Wiklund, 1998)

Wiklund ja Shepherd (2005) korostavat, että yrittäjämäisen orientaation eri ulottuvuudet ovat keskeisiä kasvumotivaation kannalta (ks. Kuvio 3.). Innovatiivisuus kannustaa yrityksiä jatkuvaan kehitykseen, proaktiivisuus auttaa ennakoimaan markkinoiden muutoksia, ja riskinotto mahdollistaa rohkeat strategiset päätökset, jotka voivat tuoda merkittäviä kasvumahdollisuuksia (Wiklund & Shepherd, 2005).



**Kuvio 3.** Yrittäjämäisen orientaation ulottuvuudet (Wiklund & Shepherd, 2005)

Millerin (1983) ja Covinin ja Slevinin (1989) mukaan nämä kolme keskeistä ulottuvuutta auttavat selittämään, kuinka yrittäjämäisesti orientoituneet yksilöt käyttäytyvät ja tekevät strategisia päätöksiä. Innovatiivisuus viittaa haluun kehittää uusia tuotteita, palveluita tai prosesseja, jotka voivat antaa yritykselle kilpailuetua (Miller, 1983).

Innovatiivisuus on keskeinen elementti, kun tarkastellaan kykyä uudistua ja mukautua muuttuvaan markkinaympäristöön. Tämä luovuus ja kokeilunhalu mahdollistavat yrityksille teknologisen johtajuuden sekä uusien tuotteiden ja palveluiden lanseerauksen (Covin & Slevin, 1989). Proaktiivisuus tarkoittaa ennakoivaa toimintaa, jossa pyritään havaitsemaan ja hyödyntämään uusia mahdollisuuksia ennen kilpailijoita (Covin & Slevin, 1989). Proaktiivisesti toimivat yritykset eivät ainoastaan reagoi markkinoiden muutoksiin, vaan ennakoivat niitä ja toimivat suunnitelmallisesti saavuttaakseen kilpailuetua. Kolmantena riskinottokyky liittyy haluun sitoutua epävarmoihin hankkeisiin, joiden tuloksia ei voida täysin ennakoida (Miller, 1983). Kyky ottaa laskelmoituja riskejä on merkittävä kasvun ja menestyksen edellytys. Ilman riskinottoa ei synny merkittäviä innovaatiota tai markkinahäiriöitä. (Covin & Slevin, 1989)

Yrittäjämäinen orientaatio on tärkeä tekijä yrityksen suorituskyvyn ja kasvun kannalta, sillä se määrittelee, miten yrityksessä suhtaudutaan mahdollisuuksiin ja haasteisiin kilpailullisessa ympäristössä. Wiklund ja Shepherdin (2005) tutkimuksessa yrittäjämäisen orientaation vaikutus pienyritysten suorituskykyyn on keskeinen tarkastelun kohde. Heidän mukaansa korkea yrittäjämäinen orientaatio on yhteydessä parempaan taloudelliseen suorituskykyyn ja kasvuun. Tämä johtuu siitä, että yrittäjämäisesti orientoituneet yritykset tai henkilöt ovat yleensä paremmin varustautuneita vastaamaan kilpailullisiin haasteisiin ja hyödyntämään uusia mahdollisuuksia. (Wiklund & Shepherd, 2005)

Yrittäjämäisen orientaation ja yrityksen suorituskyvyn välillä on kuitenkin useita tekijöitä, jotka vaikuttavat suoraan yrityksen menestykseen. Wiklund ja Shepherd (2005) korostavat, että yrittäjämäisen orientaation eri ulottuvuuksien tulee olla linjassa yrityksen strategian kanssa. Tämä tarkoittaa, että yrityksen kasvustrategia ja yrittäjämäisen orientaation komponentit, innovatiivisuus, proaktiivisuus ja riskinotto, on sovitettava yhteen liiketoiminnan tavoitteiden kanssa, jotta ne tuottaisivat parhaan mahdollisen tuloksen. Strateginen johdonmukaisuus näkyy erityisesti silloin, kun yritys pyrkii hyödyntämään markkinoiden muutoksia nopeasti ja tehokkaasti. (Wiklund &

Shepherd, 2005) Proaktiiviset yritykset kykenevät suunnittelemaan toimintansa siten, että ne eivät ainoastaan vastaa kilpailijoiden toimiin, vaan myös ennakoivat niitä (Covin & Slevin, 1989). Tämä luo pohjan pitkäaikaiselle kilpailuedulle.

Wiklund ja Shepherdin (2005) mukaan yrittäjämäisen orientaation vaikutusta ei voida tarkastella irrallaan ympäristötekijöistä. Kilpailullinen ja dynaaminen toimintaympäristö vaikuttaa yrittäjämäisen orientaation ilmenemiseen ja sen merkitykseen yrityksen kasvun ja suorituskyvyn kannalta. Kilpailullisilla markkinoilla yrittäjämäinen orientaatio on erityisen tärkeä, sillä innovatiivisuus ja proaktiivisuus antavat mahdollisuuden pysyä kilpailijoiden edellä ja hyödyntää markkinamuutoksia tehokkaasti (Wiklund & Shepherd, 2005). Myös ympäristön tarjoamat resurssit, kuten rahoitus ja koulutusmahdollisuudet, voivat vaikuttaa yrittäjän kasvumotivaatioon ja kykyyn toimia yrittäjämäisen orientaation mukaisesti (Gibb, 2002). Tukijärjestelmät voivat vähentää riskiä ja edistää innovaatiotoimintaa, mikä puolestaan lisää yrityksen kasvupotentiaalia.

Yrittäjämäisen orientaation vaikutukset ovat riippuvaisia strategisesta johdonmukaisuudesta, ympäristötekijöistä ja yrittäjän henkilökohtaisista ominaisuuksista. Yrittäjän psykologiset tekijät, kuten itseluottamus, optimismi ja halu saavuttaa tavoitteita, ovat keskeisiä kasvumotivaation ajureita (Heikkinen, 2007). Wiklund ja Shepherd (2005) huomauttavat, että yrittäjät, joilla on korkea itseluottamus ja optimistinen asenne, ovat yleensä motivoituneempia kasvamaan ja ottamaan riskejä. Kokemus ja osaaminen vahvistavat näitä ominaisuuksia, sillä aiemmin menestynyt yrittäjä on todennäköisesti valmis investoimaan kasvuun myös tulevaisuudessa (Wiklund & Shepherd, 2005).

Tieteellisessä kirjallisuudessa on esitetty pohdintaa siitä, onko yrittäjämäinen orientaatio yksidimensioiden vai moniulotteinen käsite. Lumpkin ja Dess (1996) ovat kysyneet, voidaanko yrittäjämäisen orientaation eri ulottuvuudet yhdistää yhdeksi kokonaisuudeksi, vai tulisiko niitä tarkastella erillisinä tekijöinä. Yksidimensioisessa mallissa yrittäjämäinen orientaatio nähdään kokonaisuutena, jossa kaikki ulottuvuudet

toimivat yhdessä yrityksen suorituskyvyn parantamiseksi. Toisaalta moniulotteinen tarkastelu mahdollistaa jokaisen komponentin itsenäisen vaikutuksen analysoinnin. Tutkimukset ovat osoittaneet, että eri ulottuvuuksien välillä on riippuvuuksia, mutta myös eroja. Esimerkiksi korkea innovatiivisuus ei välttämättä johda kasvuun, ellei sitä tue proaktiivinen strategia ja halu ottaa riskejä. Tämä osoittaa, että yrittäjämäisen orientaation moniulotteinen tarkastelu voi tarjota tarkempaa tietoa yrityksen kasvun ja suorituskyvyn taustalla olevista tekijöistä. Moniulotteisuus tarjoaa arvokkaan viitekehyksen yritysten strategisen käyttäytymisen arvioinnissa, mutta sen toimivuus riippuu siitä, kuinka hyvin yrittäjämäisen orientaation eri ulottuvuudet ovat linjassa yrityksen tavoitteiden ja toimintaympäristön kanssa. (Lumpkin & Dess, 1996)

Uusille markkinoille laajentumisessa ja radikaalien innovaatioiden kehittämisessä on todettu korkean yrittäjämäisen orientaation edesauttavan. (Troilo ja muut, 2014). Näissä tapauksissa yrittäjämäisen orientaation kaikki ulottuvuudet – innovatiivisuus, proaktiivisuus ja riskinotto – toimivat synergisesti. Se antaa yrityksille mahdollisuuden kehittää markkinahäiriöitä aiheuttavia innovaatioita tai luoda kokonaan uusia markkinoita. (Lumpkin & Dess, 1996)

### **3.2 Nykykeinot yrittäjämäisen orientaation vahvistamiseksi**

Tässä luvussa esitellään yrittäjämäisen orientaation osatekijöiden vahvistamiseen kirjallisuudessa tunnistettuja keinoja. Luku rakentuu niin, että ensimmäisenä esitellään tähän tutkielmaan teoreettiseksi viitekehykseksi valitun Wiklund ja Shepherdin (2005) mukaisten tekijöiden vahvistamisen keino. Osatekijät ovat proaktiivisuus, innovatiivisuus ja riskinottokyky. Sen jälkeen rikastetaan kokonaisuutta kahden muun osatekijän osalta, joita ovat autonomia ja kilpailullinen aggressiivisuus.

Wiklund & Shepherd (2005) painottavat aktiivista mahdollisuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä proaktiivisuuden vahvistajina. Heidän mukaansa yksilön proaktiivisuus vahvistuu, kun kyky tunnistaa mahdollisuuksia ympäristössä ja tarttua niihin ennen muita vahvistuvat. He korostavat, että on vahvistettava aktiivista ympäristön

havainnointia ja mahdollistettava resurssien saatavuutta ja käytettävyyttä uusien toimintamallien luomiseen. Innovatiivisuuden kehittymisen ytimenä on heidän mukaansa jatkuva pyrkimys uusien ideoiden kehittämiseen ja kyky nähdä epäonnistumiset kasvun mahdollisuutena. He korostavat, että innovatiivisuus rakentuu myös kyvystä sietää epäonnistumisia osana oppimisprosessia ja kehittää tätä kautta uusia ratkaisuja. Riskinottokyky vahvistuu asteittain onnistumisten myötä, mikä rakentaa yrittäjälle itseluottamusta tarttua kerta kerran jälkeen suurempiin riskeihin. Riskinottokyky kasvaa näin ollen erilaisten kokemusten kautta, ja se kytkeytyy vahvasti itseluottamukseen. (Wiklund & Shepherd, 2005)

Lumpkin ja Dess (1996), jotka käyttävät viiden tekijän jaottelua, tarjoavat yksityiskohtaisia tietoja siitä, miten yrittäjämäisen orientaation elementtejä voidaan vahvistaa. Keinot painottuvat kuitenkin vahvasti työelämään, yrityskulttuuriin sekä ympäristön mahdollistavaan tekemiseen. Heidän mukaansa tulee esimerkiksi rohkaista yrittäjämäiseen työskentelytapaan, johon kuuluvat autonomialle ominaisesti mm. omistajuuden ottaminen projekteista ja itsenäinen päätöksenteko. Luovuuden, ongelmanratkaisun ja yhteistyön kulttuuria tulee vaalia, jotta innovointi vahvistuu. Jotta riskinottokyky voisi vahvistua, tulee luoda kokeiluun ja laskelmoituun riskiin rohkaiseva kulttuuri. Proaktiivisuuden lisäämiseksi Lumpkin ja Dess ehdottavat nopean päätöksen teon kyvyn vahvistamista sekä asiakastuntemuksen ja mahdollisuuksien havainnoinnin vahvistamista. Kilpailullisen aggressiivisuuden tukena ovat heidän mukaansa tavoitteellisuuden ja palkitsevuuden vahvistaminen sekä vakiintunut kulttuuri havainnoida kilpailijoiden toimintaa oman toiminnan kehittämiseksi. (Lumpkin & Dess, 1996)

Myös Rauch ja muut (2009) toteavat, että yrittäjämäisen orientaation elementtejä voidaan erilaisilla toimenpiteillä vahvistaa. Edellisten tavoin myös heidän ehdotuksensa painottuvat ajanjaksoon, jolloin joko ollaan jo työelämässä tai yrittäjänä. Lumpkin & Dessin (1996) havaintoihin Rauch ja muut (2009) lisäävät innovatiivisuuden mahdollistajaksi teknologisten resurssien hyödyntämisen, jotta voitaisiin luoda uusia

ratkaisuja. Riskinoton vahvistamiseksi he taas korostavat riittäviä resursseja, jotta voidaan hakea tietoista korkean riskin omaavaa kasvua. Resurssointia he korostavat myös kilpailullisen aggressiivisuuden mahdollistajana, jotta voidaan tehdä rohkeita strategisia valintoja kilpailijoiden voittamiseksi. (Rauch ja muut, 2009)

### **3.3 Yrittäjyyskompetenssit**

Yrittäjyyskompetenssien (entrepreneurial competency) teoria on keskeinen yrittäjyyden tutkimuksessa. Sillä tarkoitetaan niitä yksilön taitoja, tietoja ja ominaisuuksia tai asenteita, joita yrittäjät tarvitsevat menestyäkseen dynaamisessa ja epävarmassa liiketoimintaympäristössä (Man ja muut, 2002). Tämä teoria on saanut paljon huomiota niin akateemisessa tutkimuksessa kuin käytännön yrittäjyysvalmennuksessa, sillä se tarjoaa kattavan viitekehyksen yrittäjyydessä vaadittaville taidoille ja kyvyille. Yrittäjään liittyvät kompetenssit ja yritykseen liittyvät kyvykkyydet nivoutuvat tiiviisti yhteen. Erityisesti tilanteissa, joissa organisaatio on pieni tai yrityksen toiminta on voimakkaasti yrittäjävetoista, kyvykkyyksien ja kompetenssien välillä on hankala tehdä eroa. Selkeyden vuoksi tässä luvussa käytetään termiä yrittäjyyskyvykkyys (entrepreneurial capability) puhuttaessa yritykseen liittyvistä kyvykkyyksistä ja termiä yrittäjyyskompetenssi (entrepreneurial competency), kun puhutaan yksilöön liittyvistä kompetensseista.

Yritykseen liittyviin yrittäjyyskyvykkyyksiin on useita erilaisia lähestymistapoja, joista keskeisimpiä ovat resurssiperusteinen näkemys (Resource-Based View, RBV) ja osaamislähtöinen näkemys. Resurssiperusteinen näkemys korostaa, että yrityksen kilpailuetu riippuu sen kyvystä hyödyntää ainutlaatuisia ja vaikeasti jäljiteltäviä resursseja, kuten yrittäjän henkilökohtaisia ominaisuuksia ja sosiaalisia verkostoja (Barney, 1991). Tästä näkökulmasta yrittäjyyskyvykkyys voidaan nähdä kilpailuetuna, joka rakentuu yrittäjän henkilökohtaisten resurssien, kuten kokemuksen, koulutuksen ja verkostojen varaan. Osaamislähtöinen näkemys puolestaan korostaa yrittäjän ja siten myös yrityksen kykyä hankkia ja soveltaa tietoa. Yrittäjän täytyy jatkuvasti kehittää osaamistaan ja oppia uusia taitoja selviytyäkseen muuttuvassa

liiketoimintaympäristössä (Penrose, 1959, s. 54). Tämä näkökulma painottaa, että yrittäjyyskompetenssit eivät ole vain kiinteä kokoelma ominaisuuksia, vaan niitä voidaan kehittää koulutuksen ja kokemuksen kautta.

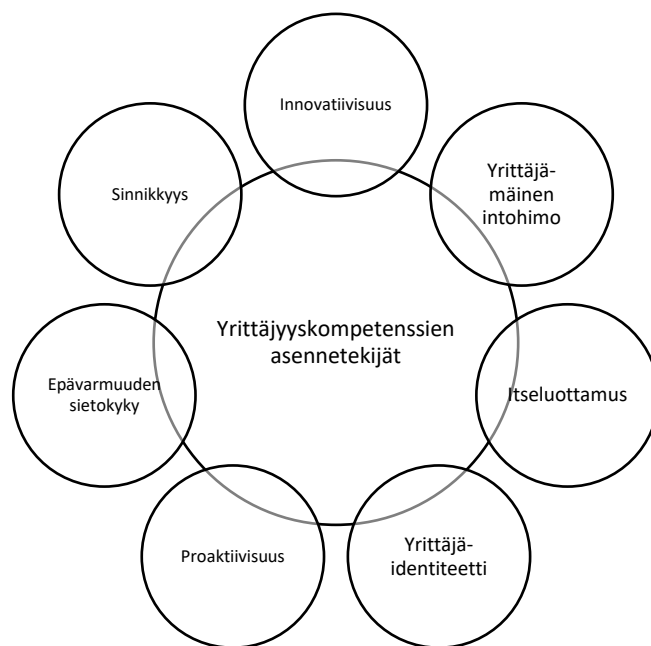
Yrittäjään liittyvät yrittäjyyskompetenssit voidaan määritellä sarjaksi yksilön taitoja ja ominaisuuksia, jotka mahdollistavat menestymisen yrittäjyydessä. Man ja muut (2002) kuvailevat kompetensseja monimutkaisena kokonaisuutena, johon kuuluu niin teknisiä, sosiaalisia kuin henkilökohtaisia taitoja. Näiden taitojen avulla yrittäjä pystyy luomaan uutta liiketoimintaa, hyödyntämään markkinoiden mahdollisuuksia sekä hallitsemaan riskejä ja epävarmuutta. Yrittäjyyskompetenssit käsittävät heidän mukaansa muun muassa liiketoimintaosaamisen, innovatiivisuuden, riskinottokyvyn, verkostoitumis- ja viestintätaidot sekä johtamistaidot (Man ja muut, 2002).

Yrittäjyyskompetenssit voidaan jakaa luvun alussa kuvatun kaltaisesti kolmeen kompetensseja sisältävään osa-alueeseen: tiedot, taidot ja asenteet (Tittel & Terzidis, 2020). Nämä osa-alueet ovat keskeisiä yrittäjämäisen orientaation kehittämisessä ja käytännön yrittäjyystaitojen parantamisessa. Tämä jaottelu auttaa ymmärtämään yrittäjän toimintaa monipuolisesti ja antaa rakenteen kompetenssien kehittämiseen. Yrittäjyyskompetenssien tiedollinen osa-alue kattaa laaja-alaiset perustiedot liiketoiminnan eri osa-alueista, kuten markkinoinnista, rahoituksesta, kirjanpidosta ja liiketoimintastrategioista (Lackéus, 2015). Näiden tietojen avulla yrittäjät ymmärtävät liiketoiminnan perusdynamiikat ja voivat soveltaa niitä käytännön tilanteissa. Esimerkiksi markkinointiosaaminen auttaa tavoittamaan asiakkaita tehokkaasti, kun taas rahoituksen ymmärtäminen on välttämätöntä yrityksen taloudellisen vakauden ylläpitämiseksi. Tämä tiedollinen perusta antaa yrittäjille kyvyn tunnistaa ja hyödyntää liiketoimintamahdollisuuksia, mikä on edellytys yrityksen kasvulle (Tittel & Terzidis, 2020).

Yrittäjyyskompetenssien taidollinen osa-alue viittaa kykyyn soveltaa tietoa ja taitoja käytännön liiketoimintatilanteissa. Tämä sisältää keskeisiä taitoja, kuten strategioiden

luominen, ongelmanratkaisu, päätöksenteko ja resurssien hallinta (Lackéus, 2015). Taidot, kuten markkinatilanteiden analysointi, liiketoimintasuunnitelmien laatiminen ja tiimien johtaminen, ovat keskeisiä yrittäjyydessä. Lisäksi asenteidenkin alueelle osaksi sijoittuvat strateginen ajattelu ja innovatiivisuus ovat tärkeitä, sillä ne mahdollistavat yrityksen kasvun hallinnan ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämisen (Tittel & Terzidis, 2020).

Asenteeseen liittyvät yrittäjyyskompetenssit voidaan Lackéuksen (2015) mukaan jaotella yrittäjyysvalmiuksiin, joita ovat yrittäjämäinen intohimo, itseluottamus, yrittäjäidentiteetti, proaktiivisuus, epävarmuuden sietokyky, innovatiivisuus sekä sinnikkyys (ks. Kuvio 2). Tittel ja Terzidis (2020) korostavat, että nämä asenteet vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka yksilöt suhtautuvat yrittäjyyden haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Yrittäjämäinen intohimo saa yksilössä aikaan saavuttamisen halua ja tahtoa. Itseluottamus tai itsetehokkuus on uskoa omaan itseen ja omaan kyvykkyyteen selvitä tehtävistä tai toimista menestyksekkäästi. Yrittäjäidentiteetti on nivoutunut vahvasti arvoihin ja uskomuksiin niin yrittäjyydestä identiteettinä kuin siitä mitä pidetään arvossakin. Proaktiivinen asenne auttaa ennakoimaan, laittamaan asioita käyntiin ja tarttumaan tilaisuuksiin. Epävarmuuksien sietokyky puhuu uskalluksen ja erilaisuuden hyväksymisen asenteesta, muuntautumiskyvystä sekä joustavuudesta. Innovatiivisuuteen liitetään rajojakin rikkova, visionäärinen uusi ajattelu ja toiminta, mutta myös odottamattoman ja radikaalin muutoksen aikaansaaminen. Sinnikkyys auttaa näkemään esteet hidasteina ja ylitettävänä pysäyttävien sijaan. (Lackéus, 2015).



**Kuvio 4.** Yrittäjyyskompetenssien asennetekijät (Lackéus, 2015, s. 10)

Baum ja Locke (2004) korostavat, että itsetehokkuus eli usko omaan kykyihin on keskeinen ominaisuus yrittäjyydessä ja kompetenssi, jota tarvitaan erityisesti epävarmoissa tilanteissa. Itsetehokkuus kehittyy menestymisen ja oppimisen kautta, ja se vaikuttaa positiivisesti yrittäjän kykyyn ottaa riskejä ja saavuttaa liiketoiminnan kasvua (Chen, Greene & Crick, 1998). Menestyskirjailija ja kasvun asenteen (growth mindset) tutkija Carol Dweckin näkemykset tukevat Baum & Locken esittämää ajatusta. Dweckin mukaan henkilöt, jotka uskovat uuden oppimiseen ja kompetenssien kehittymiseen, ovat valmiimpia kohtaamaan haasteita ja epävarmuuksia. Se johtaa sekä henkilökohtaiseen, että yrittäjien tapauksessa todennäköisesti myös yrityksen kasvuun. (Dweck, 2017, s. 115)

Vanhemman ja lapsen varhaista vuorovaikutusta tutkineen dosentti Mirjami Mäntymään mukaan itsetunnon ja itsen luottamisen pohja luodaan jo varhaislapsuudessa, mutta vuorovaikutuksen ja erityisesti jaetun ilon kautta voidaan olla vahvistamassa itsetuntoa myöhemmissäkin elämän vaiheissa. (Kotila, 2019, s. 8) Suomen Terveystalon julkaisemassa verkkoartikkelissa neuropsykologian erikoispsykologi Heli Isomäki viittaa itsetehokkuuden ja omaan kykyihin uskomisen kaltaiseen minäpystyvyyteen, jonka kerrotaan olevan yksilön käsitystä omasta kyvykkyydestään ja sen yhteydestä suoriutua

erilaisista tehtävistä. Jo lapsuudessa kehittyvä minäpystyvyys ei ole vakiotasoinen ominaisuus, vaan sen taso voi vaihdella kontekstisidonnaisesti. Minäpystyvyyden sanotaan muodostuvan jo lapsuudessa, joko muuttumattomuuden tai kasvun asenteeksi, riippuen siitä onko saanut kannustusta, onko rohkaistu yrittämään ja kehittymään sekä onko saanut onnistumisen kokemuksia. Tätä voidaan vahvistaa vielä aikuisenakin, hankkimalla edellä listattuja kokemuksia. (Suomen Terveystalo, 2024)

Minäpystyvyys vaikuttaa myös asenteeseen, sillä se auttaa suoriutumaan ja menestymään, mutta se antaa motivaatiota ja rohkeutta kohdata myös haasteita. Isomäki korostaakin asenteen merkitystä erityisesti, kun edellä kuvattu minäpystyvyys on koetuksella. Kasvun asenteen omaava ei pidä menestystä synnynnäisiin ominaisuuksiin sidonnaisena, vaan uskoo harjoitteluun, yrittämiseen ja epäonnistumisista ja haasteista oppimiseen. Hän ei näin ollen myöskään lannistu kohtaamistaan minäpystyvyyden kolauksista. Muuttumattomuuden asenteen omaava taas saattaa kirotta saamiaan geenejä ja staattisiksi kokemiaan taitojaan syynä menestymättömyydelleen ja lannistuu epäonnistumisten äärellä. (Suomen Terveystalo, 2024)

### **3.4 Nykykeinot yrittäjyyskompetenssien kehittämiseen**

Yrittäjyyskompetenssit eivät ole staattisia kuten edelläkin on todettu, vaan ne tulee nähdä kehittyvänä prosessina, jossa yksilö hankkii kokemusta ja oppii sopeutumaan uusiin tilanteisiin ja liiketoimintaympäristöihin. Esimerkiksi Sarasvathy (2001) painottaa, että yrittäjät eivät toimi pelkästään ennustettavissa tilanteissa, vaan heidän on kyettävä sopeutumaan epävarmuuteen ja muutoksiin. Tämä korostaa yrittäjyyskompetenssien dynaamista ja joustavaa luonnetta. Kehittäminen onkin elintärkeää yrittäjän menestyksen kannalta.

Yrittäjyyskompetenssien kehittäminen vaatii tasapainoista tiedon, taitojen ja asenteiden vahvistamista. Tiedollinen osaaminen luo pohjan liiketoiminnan hallinnalle, taidollinen osaaminen mahdollistaa käytännön toteutuksen ja asenteet luovat perustan

innovatiivisuudelle, riskinotolle ja proaktiivisuudelle. Kehittäminen ei kuitenkaan saa rajoittua pelkästään kognitiiviseen oppimiseen, kuten aiemmin on todettu. Yrittäjyyskompetenssit vaativat myös ei-kognitiivisia ja kontekstuaalisia alueita, kuten emotionaalisen sitoutumisen ja käyttäytymisen muutokset. (Lackéus, 2015) Näiden kompetenssien kehittäminen kasvattaa yrittäjän itseluottamusta ja kykyä saavuttaa kasvutavoitteet, mikä on edellytys menestyvälle ja pitkäjänteiselle liiketoiminnalle. (Lundqvist ja muut, 2019)

Tähän tutkielmaan viitekehyyksiä valitut yrittäjyyskompetenssien asennetekijät vahvistuvat Lackéuksen (2015) mukaan monipuolisilla tavoilla. Esimerkiksi yrittäjämäistä intohimoa vahvistaa merkityksellisyyden kokemus, jonka tekijöinä ovat muiden auttaminen sekä arvon tuottaminen. Itsetehokkuuden, jota voi tarkentavasti kutsua myös itseluottamukseksi, hän toteaa rakentuvan onnistumisten ja saavutusten seurauksena. Ne auttavat vahvistamaan luottamusta omiin kykyihin. Esikuvat ovat rakentamassa yrittäjäidentiteettiä, sillä niiden koetaan oivalluttavan huomaamaan ja tunnistamaan yrittäjyyden olevan osa omaa persoonallisuutta. Itseluottamuksen tavoilla epävarmuuden sietokyky vahvistuu kokemusten kautta, erityisesti sellaisten kokemusten, joissa epävarmuus on läsnä. Niiden avulla voidaan harjoitella kokemaan olo turvalliseksi epävarmuutta ja hallittua riskinottoa sisältävissä tilanteissa. Merkityksellisyyden teema jatkuu myös pitkäjänteisyyden kohdalla, sillä Lackéus toteaa sisukkuuden ja pitkäjänteisyyden vahvistuvan ponnisteltaessa merkityksellisiä tavoitteita kohti huolimatta matkalla kohdattavista vastoinkäymisistä. (Lackéus, 2015)

Yrittäjyyskompetenssien kehittämisen välineeksi tunnustetaan myös yrittäjyyskasvatus, jota käsitellään tässä työssä jäljempänä. Yrittäjyyskasvatuksen toimenpiteinä voivat olla esimerkiksi yrittäjäesikuvien esiin nostaminen, taitojen ja tietojen vahvistaminen opetuksen keinoin, sekä kokeellinen oppiminen, kuten yrityssimulaatiot ja käytännön projektit. Näiden toimenpiteiden kautta pyritään vahvistamaan yrittäjien tietoja, taitoja ja asenteita. (Lackéus, 2015)

Mutta kehittyvätkö yrittäjyyskompetenssit vasta opiskelujen osana tai työuran aikana aikuisiällä? Vai tulisiko niihin pyrkiä vaikuttamaan jo aiemmin, kuten aiemmin minäpystyvyyden kohdalla todettiin? Lastenpsykiatrian dosentti Mirjami Mäntymaan mukaan kukin meistä on ainutlaatuinen, sekä geeneiltään että ympäristön ja kokemusten muokkaamana. Hän toteaa, että kasvatuksella voidaan olla vaikuttamassa siihen, miten yksilöt toimivat eri tilanteissa, millaisia kykyjä heillä on tai kuinka yrittäjämäisiä he ovat, riippumatta siitä millaiset geenit tai temperamentin on saanut. (Kotila, 2019, s. 8)

Yrittäjyyskompetensseihin liitettävien asennetekijöiden vahvistamisessa meitä haastaa nuorten mielikuva epäonnistumista ja riskialttiutta korostavasta yrittäjyyskulttuuristamme. Nuorisotutkimusseura tutkitutti eri kulttuureissa elävien nuorten ajatuksia yrittäjyysasenteisiin, ja sen tuloksista selvisi edellä kuvattu kulttuurinen haaste. Amerikkalaisnuoret sitä vastoin kokivat, että yrittäjyyden yllä on riskinottoa salliva ja myönteinen ilmapiiri. Yleisesti tutkimustulokset kertoivat, että kaikissa maissa arvostettiin pysyvyyttä ja tietoista riskialttiin yrittäjyyden välttämistä. (Haanpää & Tuppurainen, 2012 viitattu teoksessa Kakkonen, 2015)

Yrittäjyyskompetenssien mittaaminen on monimutkaista, sillä se sisältää edellä todetusti useita eri osa-alueita, jotka voivat vaihdella toimialan, maantieteellisen sijainnin ja kulttuuristen tekijöiden mukaan. Yksi tunnetuimmista mittareista on Global Entrepreneurship Monitor eli GEM-tutkimus, joka mittaa yksilöitä tutkimalla eri maiden yrittäjyysaktiivisuutta ja kompetensseja. GEM-tutkimus tarkastelee yrittäjyyskompetensseja eri ulottuvuuksilla, kuten yrittäjyysaktiivisuus, yrittäjyyteen liittyvät asenteet ja yrittäjien kokemat mahdollisuudet ja haasteet (Bosma ja muut, 2020). GEM tarjoaa vertailutietoa eri maiden yrittäjyyskompetenssien tasosta, mutta siinä ei oteta huomioon yksilötason eroavaisuuksia, jotka voivat vaikuttaa yksittäisen yrittäjän menestymiseen.

Entrepreneurial Competence Framework (ECF) on toinen mittari yrittäjyyskompetenssien mittaamiseen, joka kehitettiin Euroopan komission aloitteesta.

ECF-malli jakaa yrittäjyyskompetenssit kolmeen pääosa-alueeseen: ideointi ja mahdollisuuksien havaitseminen, resurssien hallinta ja toiminnan toteuttaminen (Bacigalupo ja muut, 2016). Tämä malli tarjoaa konkreettisen työkalun yrittäjyyskompetenssien arviointiin ja kehittämiseen, mutta se keskittyy ensisijaisesti yrittäjyyden alkuvaiheisiin eikä tarjoa näin ollen kattavaa kuvaa yrittäjän menestyksestä pitkällä jännteellä.

Vaikka yrittäjyyskompetenssien teoria tarjoaa hyödyllisen viitekehyksen yrittäjän taitojen ja ominaisuuksien tarkasteluun, siihen liittyy myös useita kriittisiä näkökulmia. Teoria keskittyy vahvasti yksilön ominaisuuksiin ja taitoihin, jättäen vähemmälle huomiolle ulkoiset tekijät, kuten markkinoiden rakenteen, taloudelliset olosuhteet ja sääntely-ympäristön. Tutkimukset ovat osoittaneet edelläkin jo todetusti, että yrittäjän menestys ei riipu pelkästään hänen henkilökohtaisista kyvyistään, vaan myös ympäristötekijöistä, jotka voivat rajoittaa tai edistää yrittäjyyttä (Shane & Venkataraman, 2000).

Toinen kriittinen näkökulma koskee yrittäjyyskompetenssien mittaamisen tuottamia haasteita. Vaikka GEM-tutkimus ja ECF-malli tarjoavat hyötyä, ne eivät pysty täysin huomioimaan yksilöiden välisiä eroja, kuten kulttuurisia ja sosiaalisia tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa yrittäjyyteen. Lisäksi yrittäjyyskompetenssit tai niiden tasot voivat vaihdella eri toimialoilla, mikä vaikeuttaa sen yleistä mittaamista ja arviointia (Mitchell ja muut, 2002).

Kolmantena näkökulmana voidaan nostaa esiin yrittäjyyskompetenssien kehittämiseen liittyvien toimien ja koulutusohjelmien vaikuttavuuden mittaamisen haasteet. Vaikka yrittäjyysvalmennukset ja erilaiset koulutukset voivat parantaa yrittäjien taitoja, on epäselvää, kuinka hyvin nämä ohjelmat vaikuttavat yrittäjien pitkäaikaiseen menestykseen. Mutta erityisen hankalaa on määritellä, miten ne ovat vaikuttaneet kasvumotivaatioon tai tarkemmin vielä asennetekijöihin. (Nabi ja muut, 2017)

### 3.5 Yrittäjyyskasvatus

Sekä yrittäjämäistä orientaatiota että yrittäjyyskompetensseja pyritään vahvistamaan monin tavoin, joista yksi on eri oppilaitostasoilla tapahtuva yrittäjyyskasvatus (mm. Wiklund & Shepherd 2005, Lackéus 2015). Yrittäjyyskasvatuksen yhtenä tavoitteena on varustaa tiedoilla, taidoilla ja asenteilla, kun halutaan kasvattaa yrittäjämäisesti ajattelevia yksilöitä. Valmiuksia tarjoavan toiminnan tavoitteena on myös vahvistaa tulevaisuuden osaajien riskinottokykyä sekä yrittäjyysmyönteisyyttä (Samo & Mahar, 2017). Kolmas ja isomman mittakaavan syy miksi yrittäjyyskasvatukseen panostetaan, on sen edistämä kasvu niin yhteiskunnassa kuin työpaikkojen määrässäkin. (Lackéus, 2015).

Yrittäjyyskasvatusta on tehty Suomessa jo yli 20 vuoden ajan, ja se on vakiintunut osaksi suomalaista koulujärjestelmää ja erilaisten yrittäjyyttä edistävien yhdistysten toimintaa (Raappana & Kuru, 2022). Yrittäjyysaikeisiin ovat vaikuttamassa oleellisesti myös opiskelijan perhe ja ystäväpiiri. (Samo & Mahar, 2017) Esimerkiksi Opetus- ja kulttuuriministeriö toteaa, että yrittäjyyden toimintatavan vahvistaminen on koulutuksen ja kasvatuksen, sekä yrittäjyyskasvatuksen tavoitteena. Pyrkimyksenä on aikaansaada yrittäjämäistä tahtoa ja asennetta, joka yhdistyy tietoihin ja osaamiseen. Opetushallituksen mukaan tällaisia yleissivistäviin opetussuunnitelmiin, Euroopan unionin EntreComp-viitekehikseen sekä OKM:n Yrittäjyyslinjaukseen vuodelta 2017 perustuvia valmiuksia ovat esimerkiksi luovuus, tavoitteellisuus, proaktiivisuus, sisukkuus, vastuunottaminen, riskien ymmärrys ja hallinta sekä epävarmuuden sietokyky. (Opetushallitus, 2024) Opetus- ja kulttuuriministeriö tukee edellä kuvattua toimintaa esimerkiksi rahoittamalla yhdistyksiä, kuten Suomen 4H-liitto ry, jotka jakavat nämä mainitut tavoitteet ja työskentelevät yrittäjyyskasvatuksen parissa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2022)

Yrittäjyyskasvatusta pidetään toimenpidekokonaisuutena, joka ennustaa merkittävällä tavalla opiskelijoiden yrittäjyysaikeita. Yrittäjyyskasvatuksesta huolimatta, Suomessa yrittäjyys jää liiaksi yksinyrittämiseksi (Kangasharju, 2019). Suomen pitäisi panostaa ennen kaikkea yritysten kasvuun. Lackéus (2015) jo aiemmin todetusti kritisoi

yrittäjyyskasvatusta liian tietoihin ja taitoihin perustuvana, jolloin asenteelliset, ei-kognitiiviset tekijät jäävät toiminnassa sivuasemaan. Lappi (2022) toteaaakin, että yrittäjyyskasvatuksen tulisi olla vahvemmin osana kaikkea opetusta ja ohjausta, sillä hyvät yrittäjävalmiudet palvelevat laajasti myös työelämässä.

Yrittäjyysaikeisiin kannustavasta, asenteita, tietoja ja taitoja tarjoavan koulutuksen tavoitteena on saada aikaan innostusta, motivaatiota ja halu oppia (Opetushallitus, 2024) Mutta yrittäjyysaikeiden lisäämiseen pyrkimisestä huolimatta kouluissa tehtävä yrittäjyyskasvatus saa koulumaailmassa ja tarkemmin ottaen nuorilta itseltään kritiikkiä. Valtaosa suomalaisista nuorista kokee, että koulut eivät tarjoa riittävästi tietoa yrittäjyydestä ja sen tarjoamista mahdollisuuksista. (Raappana & Kuru, 2022) Tämä yhdistettynä aiemmin esitettyyn yrittäjyysasenteisiin liittyvään kulttuuriseen haasteeseen, jossa yrittäjyyden yllä on nuorten silmissä liian epäonnistumisia ja riskin ottoa korostava ilmapiiri, eivät ole omiaan kehittämään valtakunnassamme kasvumotivaatiota. (Haanpää & Tuppurainen, 2012 viitattu teoksessa Kakkonen, 2015)

Dweck ja Yeagerin (2019) teoksessa Dweck toteaa, että vuosikymmenten ajan jatkuneen tutkimuksenkaan kautta emme vielä tiedä, mikä olisi paras tapa istuttaa yrittäjyyskasvatukseenkin liittyvää kasvun asennetta oppilaisiin tai miten kasvun asenteen lisäämistä sisällytetään tiiviimmin osaksi organisaatioiden tai oppilaitosten toimintaa. Tutkimukset ovat kuitenkin auttaneet ymmärtämään enenevästi, miten kasvun asenne vaikuttaa henkilön persoonaan, motivaatioon ja kehitykseen. Näin ollen onkin erityisen tärkeää, että kasvun asenteen lisäämisen aiheeseen pureudutaan tiiviisti myös jatkossa. (Dweck & Yeager, 2019)

Mutta onko yrittäjyyskasvatus tai kasvumotivoituneiden yksilöiden kasvattaminen vain koulun tai kodin ulkopuolisten organisaatioiden tehtävä? Ei, kuten Samo ja Mahar (2017) jo aiemmin kerrotusti toteavat. Kotilan (2019, s. 5) mukaan kenestäkään ei kuitenkaan vasten tahtoaan voi kasvattaa yrittäjää. Hänen mukaansa kasvattajan tärkeimpänä tehtävänä on mahdollistaa lapsen kasvu juuri omaksi itsekseen. (Kotila, 2019, s. 5)

Samassa ”Miten kasvatan lapsestani iloisen yrittäjän” -teoksessa lastenpsykiatrian erikoislääkäri Mirjami Mäntymaa kannustaa vanhempia ja miksi ei myös muita kasvattajia huomioimaan asioita, joilla on vaikutusta aiemmin viitattuun kasvun asenteeseen ja minäpystyvyyteen. Näitä ovat mm. kannustaminen, turvallisuuden tunteen tarjoaminen, luovuuden ja kekseliäisyyden rohkaiseminen sekä sitkeyden ja pettymysten sietokyvyn vahvistaminen lapsuuden aikana. Tärkeää on tarjota mahdollisuus tehdä ja kokeilla asioita itsenäisesti, opetella elämää yhdessä, ja yhteydessä toisiinsa sekä antaa lapselle kokemuksia siitä, että hän on tärkeä ja hyvä tyyppi. Mäntymaa korostaa, että lapsen tai nuoren nolaaminen, epäonnistumisten dramatisoiminen ja taitojen vähättely vahvistavat muuttumattomuuden asennetta kasvun asenteen ja yritteliäisyyden sijaan. (Kotila, 2019, s. 6-15)

## 4 Tutkimuksen metodologia

Tässä laadulliseen tutkimukseen perustuvassa tutkielmassa on tavoitteena selvittää, mitkä asiat ovat olleet lisäämässä kasvuyrittäjien kokemuksen mukaan heidän kasvumotivaatiotaan. Puusa ja Juuti (2020, s. 11-14) toteavat, että laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada esiin näkökulmia aiheiden tarkasteluun, mutta myös tuottamaan jostakin ilmiöstä yksityiskohtaista tietoa. Toisaalta laadullisen tutkimuksen kautta voidaan etsiä selityksiä tai merkityksiä erilaisille ilmiöille (Eriksson & Kovalainen, 2015, s. 5).

Tässä työssä käsiteltävän kasvumotivaation ilmiön ymmärtämiseen ja selittämiseen tähtäävää tutkimusta varten on koottu haastattelun keinoin aineistoa, jonka avulla etsitään vastauksia kysymykseen, miten kasvumotivaation asennetekijöitä voidaan vahvistaa (Eriksson & Kovalainen, 2015, s. 24). Löydösten avulla voidaan kehittää kasvumotivaatiota lisäävää toimintaa, esimerkiksi yrittäjyyskasvatuksen puitteissa, sekä keinoja lisätä yritysten kasvua ja alueiden elinvoimaa pitkällä jännteellä.

Laadulliselle tutkimukselle on Puusa ja Juuti (2020) mukaan ominaista, että tutkimuksen vaiheet ovat päällekkäisiä ja heidän mukaansa on tavallista, että kirjallisuuteen perehtyminen tarkoittaa tutkijan ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Lisääntynyt ymmärrys teoriasta ja aiheesta yleisesti voi auttaa kirkastamaan tutkimuskysymystä tai -kysymyksiä ja tämä puolestaan auttaa onnistumaan paremmin myös aineiston hankinnassa. (Puusa & Juuti, 2020, s. 12-13) Tässä tutkielmassa tavoitteena on ollut etsiä aineistolähtöisesti, eli induktiivisesti vastausta tutkimuskysymykseen. Aineiston koostamista on edeltänyt laaja tutustuminen yrittäjään liittyvän kasvumotivaation ja erityisesti siihen tiivistä liitoksissa olevien asennetekijöiden teoriaan. Teorian läpikäynti on auttanut tekemään tutkimuksen lähestymistavan ja viitekehysten valintaa. Valittujen viitekehysten ja tutkimusnäkökulman valinta onkin ohjannut vahvasti esimerkiksi haastattelurakenteen suunnittelua ja auttanut analysoimaan aineistosta tehtyjä havaintoja aiempaan teoriaan sekä jo todettuihin kasvumotivaation syntytapoihin. Näiden asioiden valossa voidaan todeta, että työ noudattaa deduktiivista mallia, eli on

teorialähtöistä. Työ nojaa siis vahvasti teoriaan, mutta pyrkii löytämään empiirisen tutkimuksen avulla, aineistolähtöisesti selityksiä kasvumotivaation ilmiön syntyyn ja vastauksen tutkimuskysymykseen. (Eriksson & Kovalainen, 2015, s. 23-24)

#### **4.1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys**

Jotta aineistosta voidaan saada tietoa, johtolankoja ja tehdä tulkintoja tiettyyn asetettuun tavoitteeseen, tulee tutkimuksessa tarkastelua ja havainnointia tehdä jonkin ennalta määritellyn näkökulman kautta (Alasuutari, 2011, s. 77). Puusa ja Juuti (2020, s. 13) puhuvat lähestymistavan, paradigman tai viitekehysten valinnasta, joka ohjaa toimintaa erilaisten teorioiden, ajatuskulkujen tai viitekehysten avulla. Tässä onnistumiseksi on heidän mukaansa tärkeä miettiä miksi-kysymystä, eli miksi tai mitä varten tämä tutkimus tehdään. Onko tutkimuksen tavoitteena ymmärtää tai selittää ilmiötä vaiko tunnistaa ja ymmärtää asioita, jotka liittyvät ilmiöön. Teoreettinen viitekehys voi auttaa analysoimaan aineistoa tietystä näkökulmasta ja se voi olla auttamassa kirkastamaan ilmiötä, jotta voidaan varmistaa oikeanlainen aineiston kerääminen. Viimeksi mainittu vaihtoehto on toteutunut tässä tutkielmassa. Valittu teoreettinen viitekehys voi auttaa määrittämään mitä tai miten tulee tutkia, jotta saadaan syvempi ymmärrys tämän tutkimuksen tavoitteena olevasta kasvumotivaation asennetekijöiden synnystä. (Puusa & Juuti, 2020, s. 13)

Tässä tutkimuksessa näkökulmaksi, eli teoreettiseksi viitekehykseksi on valittu kaksi kasvumotivaation ilmiöön yrityksen kasvun näkökulmasta liittyvää teoriaa, yrittäjämäinen orientaatio ja yrittäjyyskompetenssit. Niiden on todettu vaikuttavan positiivisesti kasvumotivaatioon ja ne molemmat tarjoavat tietoa kasvumotivaatioon liittyvistä asennetekijöistä. Tutkielman kirjallisuutta käsittelevässä luvussa kumpikin teoria ja niihin liittyviä asennetekijöitä on esitelty laajemmin, tässä kuitenkin yleisellä tasolla. Ensimmäinen on Wiklund ja Shepherdin (2005) yrittäjämäisen orientaation eikognitiiviset, asenteeseen liittyvät kompetenssit, kuten proaktiivisuus, innovatiivisuus ja riskinottokyky. Tätä kehystä tukemaan ja asennetekijöiden kokonaisuutta laajentamaan on valittu Lackéuksen (2015) teoksissaan esittelemät yrittäjyyskompetenssit, jossa

tietojen ja taitojen lisäksi listataan kattavasti asenteelliset, ei-kognitiiviset kompetenssit. Niitä ovat yrittäjämäinen intohimo, itsetehokkuus, yrittäjäidentiteetti, proaktiivisuus, epävarmuuden/epäselvyyden toleranssi, innovatiivisuus ja sisukkuus. (Lackéus, 2015)

Näiden kahden teorian asennetekijöiden kokoelman valintaa perustele se, että juuri näiden yrityksen kasvuun liittyvien teorioiden yhdistely muodostaa tutkijan mukaan riittävän kattavan kokoelman asennetekijöitä, jonka voidaan Delmaria (1996) mukaillen todeta vaikuttavan positiivisesti kasvumotivaatioon. Hän toteaa, että yrittäjän kasvumotivaatio on jopa ympäristön vaikutusta merkittävämpi kasvutekijä, joka koostuu mielenkiinnosta, asenteesta ja mahdollisuuksien tunnistamisesta. (Delmar, 1996) Toisena perusteluna valinnalle on tutkijan tahto etsiä kehittämisen keinoja tutkimuksissa yrittäjyyskasvatusta kohtaan osoitettuun kritiikkiin, joka koskee asennetekijöiden altavastaajan asemaa suhteessa tieto- ja taitotekijöihin (Lackéus, 2015).

## **4.2 Tutkimuskohde ja datan koostaminen**

Tutkimuskohteeksi on valittu teknologia-alan ja teknisen kaupan kasvuyritysten yrittäjät tai operatiivisessa toiminnassa mukana olevan osakasyrittäjät. Seinäjoen elinkeino-yhtiön Into Seinäjoki Oy:n edustajien kokemuksiin perustuvien ehdotusten jälkeen vahvistettiin varsinaiset haastateltavat kasvuyritysten yrittäjät. Haastatteluja toteutettiin kaikkiaan 7 kappaletta ja ne olivat jokainen kestoltaan noin yhden tunnin mittaisia. Viisi haastateltavista on Etelä-Pohjanmaan alueelta ja kaksi pääkaupunkiseudulta. Tutkimuksen tavoitteeksi asetettu 10 haastattelua ei toteutunut haastateltavaksi ehdotettujen yrittäjien kiireisten aikataulujen takia.

Haastatteluiden määrään liittyvää laadullisen tutkimuksen riittävän aineiston määrää, eli saturaatiota on vaikea määritellä. Eriksson ja Kovalainen (2015, s. 89) toteavat, että saturaation tavoite merkityksiä ja ilmiön tutkimista toteuttavalle laadulliselle tutkimukselle voi olla epäsovelias mittari. Tämä ei kuitenkaan vähennä painoarvoa siltä, että on oleellista pohtia aineiston riittävyttä. Aineiston riittävyttä onkin arvioitu haastatteluiden toteuttamisen vaiheessa aktiivisesti tutkijan toimesta. Toteutettujen

haastatteluiden kautta saadun aineiston on todettu olevan riittävän kattava, vaikka on tosi asia, että jokainen lisähaastattelu olisi voinut tuoda kokonaisuuteen uuttakin näkökulmaa. Nyt toteutuneista haastatteluista oli kuitenkin jo muutaman haastattelun toteutuksen jälkeen tunnistettavissa tiettyjen asioiden ja teemojen toistuminen.

Aineiston keruu on toteutettu tutkijan ohjaamien, puolistrukturoitujen yksilöhaastatteluiden avulla, jossa haastateltavan vastaukset ovat heidän sanoittamiaan näkemyksiä tutkittavaan aiheeseen. (Eriksson & Kovalainen, 2015, s. 95). Tämän tutkimuksen tavoitteena oleva ilmiön tarkempi ymmärrys ja siihen liittyvien vaikuttavien tekijöiden löytäminen perustelivat haastattelua aineiston keruutapana. Kyselylomakkeeseen perustuvaan tutkimukseen olisi voinut saada määrällisesti enemmän vastauksia, mutta kerrotun tiedon määrä olisi voinut siinä olla rajoitetumpi. Puolistrukturoitu haastattelu antaa haastateltavalle mahdollisuuden kertoa subjektiivinen kokemuksensa, laajasti hänen ajatuksistaan ja omakohtaisista kokemuksistaan tutkittavaan ilmiöön liittyen (Puusa, 2020, s. 104).

Haastattelurungon rakentamista ja kysymysten asettelua varten on tehty kattavaa teoriaan tutustumista, ja sen yhteydessä päädytty edellä kuvattuihin teoreettisiin viitekehysiin. Viitekehysvalinta on auttanut määrittämään aineiston keruutavan sekä luomaan haastatteluiden struktuurin. Haastattelun etenemisjärjestyksen ja kysymysrunгон luomisessa on hyödynnetty valittujen teoreettisten viitekehysten tarjoamaa jaottelua yrittäjyyskompetenssien ja yrittäjämäiseen orientaation asennetekijöistä. Haastattelun kysymysten runko löytyy tutkielman liitteistä (ks. Liite 2.) Puolistrukturoidun haastattelun mallia on toteutettu haastatteluissa siten, että tutkijalla on ollut ennalta asetettuja, määrämuotoiset kysymykset, joita on kysytty samassa järjestyksessä kaikilta, mutta tutkija on voinut esittää haastattelussa tarkentavia kysymyksiä ennalta asetettujen lisäksi. Mutta myös niin, että haastateltaville ei ole annettu ennalta valittavia vastausvaihtoehtoja, vaan he ovat voineet vapaasti itse sanallistaa vastauksia kysymyksiin. He ovat myös haastattelun lopuksi saaneet halutessaan kertoa jostain aiheen näkökulmasta tärkeäksi kokemastaan asiasta, mitä

tutkija ei ole osannut ottaa huomioon tai mihin tutkijan kysymykset eivät ole pureutuneet. (Puusa, 2020, s. 111-112)

Haastatteluiden alussa haastateltavan kanssa käytiin kattava keskustelu suostumusasioista liittyen tietojen käyttöön, haastattelun tallennukseen sekä aineiston käsittelyyn. Kaikki haastateltavat ovat allekirjoittaneet suostumuslomakkeen, jossa edellä mainitut tiedot on vielä koottu yhteen dokumenttiin (ks. Liite 1.). Haastattelun yhteydessä käydyt keskustelut tallennettiin videomuotoon ja litteroitiin tekstimuotoon. Haastatteluihin liittyvät tallennetut tiedostot nimettiin haastattelupäivän mukaan, ilman haastateltavia henkilöitä identifioivia tietoja. Litteroitu tekstiaineisto on anonymisoitu ja sekin tallennettiin haastattelupäivän mukaisella nimellä. Litteroinnin yhteydessä tekstistä on poistettu täytesanat, sekä muokattu henkilöitä, yrityksiä tai muita erisnimin mainittuja instansseja koskevat kohdat, jotta tämä ei paljastaisi henkilön henkilöllisyyttä. Tiedostojen tallennuspaikkana toimi tutkijan käytössä ollut tutkimusta varten luotu tiedostokansio. Haastattelun aikana tutkija koosti myös omia vapaamuotoisia muistiinpanoja keskittyen oleellisten asioiden havainnointiin ja toistuvien teemojen tunnistamiseen. Näitä vapaamuotoisia muistiinpanoja on hyödynnetty datan analysointivaiheessa, erityisesti koodien ja teemojen luomisen tukena.

### **4.3 Tutkimusdatan analysointi ja tuotos**

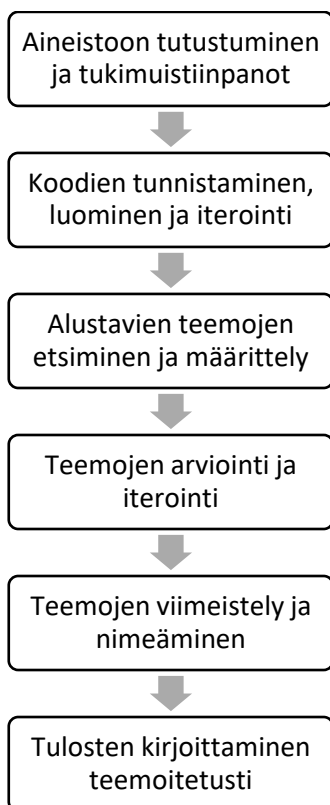
Haastatteluista koottua aineistoa on analysoitu Clarke ja Braunin (2021) kuuden askeleen refleктоivan temaattisen analyysimenetelmän mukaisesti. Tämä laadulliseen tutkimukseen soveltuva analyysimenetelmä on monivaiheinen ja iteratiivinen prosessi, jossa datasta löydetyt merkitykset jäsenetään teemoiksi. Tämän menetelmän tavoitteena on tunnistaa aineistosta toistuvia malleja, joiden arvioidaan olevan merkityksellisiä tutkimuskysymyksen näkökulmasta. Temaattisen analyysin tavoitteena ei ole tiivistää tutkimusaineistoa eikä tuottaa uutta teoriaa, vaan teemoja hyödyntäen tunnistaa ja arvioida joko suoria tai piilomerkityksiä siitä, mitä aineisto kertoo tutkittavaan ilmiöön liittyen. (Maguire & Delahunt, 2017) Valittu analysointimenetelmä on joustava, eikä lukittaudu mihinkään teoreettiseen viitekehykseen ja auttaa

tunnistamaan tutkimuksessa käsiteltävien monimutkaisten teemojen, kuten henkilökohtaisten kokemusten, motiivien ja asenteiden eri ulottuvuuksia. Menetelmä mahdollistaa aineiston koodauksen avulla asioiden toistumisen, eli frekvenssin havainnoinnin. Se mahdollistaa myös aineiston jäsentämisen siten, että eri vastaajien henkilökohtaiset kokemukset ja tarinat tulevat esille. Haastatteluaineistoja voidaan myös vertailla keskenään laajempien teemojen kautta. (Clarke & Braun, 2021)

Clarke ja Braunin (2021) reflektioivan temaattisen analyysin mukaisen prosessin (ks. Kuvio. 5) ensimmäisessä vaiheessa on käyty kutakin haastatteluaineistoa läpi useasti, hyödyntäen myös vapaamuotoisia muistiinpanoja haastatteluhetkistä. Tutkimusdataa on havainnoitu ja hahmotettu tutkimuskysymyksen näkökulmasta. Temaattisen analyysin mukaisesti toisessa vaiheessa tutkimusaineistosta on muodostettu kattava näkemys kasvumotivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Sen perusteella on tehty koodilistaus, jossa kasvuyrittäjien kertomaa on koodattu lyhyiksi kuvaaviksi teksteiksi. Koodaamisen vaiheessa aineistosta etsitään tilanteita, asioita tai toistuvia teemoja, jotka luokitellaan ja määritellään (Eriksson & Kovalainen, 2015, s. 141). Kuvaavien koodien tueksi on poimittu haastatteluaineistosta sitaatteja, joissa ilmenee kyseiseen koodiin liittyvää kerrontaa. Tässä yhteydessä kullekin haastatteluaineistolle määriteltiin väri, jonka takia anonymisoituja aineistoja oli helppo käsitellä ja koota erilaisiin koodiryhmiin niiden sekoittumatta.

Kolmannessa vaiheessa koodien luomisen jälkeen on tehty koodien iterointia ja teemoitusta, jossa koodit on ryhmitelty niitä analysoitaessa huomattujen aihepiirien mukaan, poistamatta toistuvia koodeja. Toistuvien koodien poistaminen olisi sumentanut tiettyjen aiheiden merkityksellisyyden havainnointia. Neljännessä vaiheessa teemoja on tarkasteltu ja iteroitu edelleen peilaten aineistoon ja arvioiden esimerkiksi, tukeeko aineisto tätä teemaa ja onko teemoissa päällekkäisyyttä tai tarvetta luoda alateemoja. Vaiheessa viisi vahvistetaan teemojen ydin ja merkityksellisyys, sekä miten ne liittyvät toisiinsa ja asettuvat teemakartalle. Vaiheessa kuusi teemoja ja aineistopoimintoja hyödyntäen tutkielman analyysiosioon on koottu kattava,

teemoittelua hyödyntäen kooste aineistosta tehdyistä löydöksistä. (Clarke & Braun, 2021) Analyysi sisältää kasvuyrittäjien aitoja, mutta kuitenkin anonymisoituja näkemyksiä kasvumotivaatioon positiivisesti vaikuttaneista asioista. Tutkimustulosten sanallistamisessa on pyritty aineistosta ilmenevien asioiden todellisia merkityksiä kunnioittavaan, semanttiseen tulkintaan. (Clarke & Braun, 2006)



**Kuvio 5.** Refleктоivan temaattisen analyysin prosessikuvaus (Clarke & Braun, 2021)

Tutkimuksen tuloksena on tuotettu refleктоivan temaattisen analyysin prosessin aikana syntynyt iteroitu ja hioutunut teemakartta koodeineen. Myöhempään Tulosten analyysi -päälukuun on koottu tutkitusta kasvumotivaation ilmiöstä ja asennetekijöiden synnystä tuloksien valossa laadulliselle, ilmiön tutkimiseen keskittyvälle tutkielmalle ominaisesti selitysmalli. Selitysmalli eli analyysi on aineiston ja taustateorian valossa konstruoima tulkinta, jossa tutkija on toiminut tulkitsijana. Lukijalle on pyritty tarjoamaan vahvistusta siitä miksi tutkija on päätenyt kyseiseen tulkintaan. (Puusa & Juuti, 2020, s. 143) Siihen on koottu refleктоivan temaattisen analyysin avulla ja valituista viitekehyksistä käsin

tarkasteltuna tutkijan tulkinnan mukaan tutkimuskysymyksen keskeisimmät vastaukset. Selitysmalli tarjoaa koosteen ja näyttöä kasvuyrittäjien haastatteluissa esille tulleista teemoista, sekä siitä, mitkä asiat tai tapahtumat vaikuttavat kasvumotivaatioon liittyviin asennetekijöihin lisäävästi.

Toteutetun tutkimuksen, teemakartan ja selitysmalliin koottujen tulosten valossa on mahdollista arvioida millaisia elementtejä kasvuyrittäjät pitävät kasvumotivaationsa näkökulmasta merkityksellisinä. Ja sen avulla voidaan määritellä millaisia toimia elämän varrella, yrittäjyyskasvatuksessa ja yritystoiminnan kehityspalveluissa voidaan lisätä tai korostaa. Tutkimus tarjoaa tietoa myös siitä, mitä alueellamme tulee tehdä tai tarjota. Mutta myös millaista kulttuuria yhteiskunnassa, perheissä tai erilaisissa instansseissa tulisi luoda ennen yrittäjäksi ryhtymistä, jotta voisimme saavuttaa suuremman kasvumotivaation ja kasvuyritysten määrän. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää niin Seinäjoen alueen yrittäjyyskasvatustoimintaa ja elinkeinotoimen palveluita suunniteltaessa kuin myös edesauttamaan valtakunnallisesti tehtävien, yritysten kasvua ja elinvoimaisuutta koskevien tavoitteiden toteutumista.

#### **4.4 Tutkimuksen eettisyys**

Tutkimuksen toteutuksessa on haluttu sitoutua eettiseen tutkimuksen toteuttamiseen erilaisilla tavoilla. Tutkimusprosessissa on noudatettu Vaasan yliopiston eettisiä suosituksia (Vaasan yliopisto, 2013, s. 4-5). Tutkimustoiminnan etiikkaa koskevien suositusten mukaan tutkimuksessa on toimittu hyvän tieteellisen käytännön mukaan. Tässä tutkimuksessa on esimerkiksi pyritty edistämään kriittistä ajattelua, haluttu sitoutua kunnioittamaan ihmisarvoa ja autonomiaa, sekä olla rehellinen tutkimuksen suorittamisessa ja raportoinnissa. Tutkimus on haluttu toteuttaa arvostaen sekä muita tutkijoita, että tutkimuksen kohteena olleita haastateltuja kasvuyrittäjiä.

Tutkimuksen eri vaiheissa on haluttu taata tutkimuksen kohteena oleville kasvuyrittäjille anonymiteetti. Haastattelun yhteydessä on käyty kattavasti suostumukseen ja haastateltavan oikeuksiin liittyvät aihepiirit (ks. Liite 1.). Niitä ovat olleet esimerkiksi

tietojen dokumentointi, aineiston säilyttäminen ja heistä jaettavan tiedon laajuuden määrittely. Lisäksi haastateltaville on jo haastattelun alussa kerrottu, että heillä on missä tahansa haastattelun vaiheessa mahdollisuus keskeyttää keskustelu ja aineisto poistetaan. Heillä oli myös mahdollisuus olla suostumatta haastatteluun laisinkaan. Suostumus on todennettu paitsi haastattelun yhteydessä keskustelusta taltioituun materiaaliin, mutta myös allekirjoitetun lomakkeen avulla.

Tutkimuksen toteutusta on pyritty tekemään tietosuojan ja aineiston käsittelyn osalta erityisen huolellisesti, esimerkiksi haastateltavien yksityisyyttä suojaten. Haastatelluilta kysyttiin ainoastaan aiheeseen liittyviä, tarpeellisia taustatietoja ja esimerkiksi sukupuoleen tai ikään liittyviä kysymyksiä ei esitetty. Haastatteluihin liittyvät aineistot tallennettiin haastattelupäivien tai myöhemmässä käsittelyvaiheessa haastatelluille annettujen värikoodien mukaisilla tiedostonimillä, täysin ilman haastattelun nimeä. Haastatteluiden litterointitiedostoista poistettiin myös haastattelun henkilöllisyyden mahdollisesti paljastavat yksityiskohdat, kuten yrityksen nimi, mainittujen henkilöiden tai paikkakuntien nimet. Myöhemmin käsittelyssä olleisiin, koko aineistoa kokoaviin koodi- ja teemakoonteihin koodattiin kunkin haastattelun aineistosta tehdyt poiminnat heidän omalla värillään. Tutkimuksen tuloksia käsittelevässä luvussa haastateltujen sitaatteja on esitetty merkitsemättä saman henkilön sitaatteja materiaaliin millään tavalla. Täytesanoja ja henkilön mahdollisesti paljastavia murre sanoja tai puhetapaan liitoksissa olevia maneereja on pyritty häivyttämään tai vaihtamaan yleisemmin käytettyyn ilmaisuun, mikäli se on onnistunut menettämättä sanotun ydinmerkitystä.

#### **4.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Tutkielman luotettavuutta voidaan Juuti ja Puusan (2020, s. 175) mukaan arvioida kolmesta kulmasta, uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden näkökulmasta. Tutkimukseen sovellettava luotettavuuden määritelmä on heidän mukaansa sitä, että on uskottavin perustelu in vakuutettu lukija tutkijan ammattitaidosta, mutta on myös osoitettava valitun ja käytetyn sellaisia lähestymistapoja ja menetelmiä, joille löytyy uskottavat perustelut. (Juuti & Puusa, 2020, s. 175)

Tässä onnistumiseksi tärkeässä osassa ovat tutkijan tekemät tutkielman tekoon liittyvien prosessien erilaiset kuvaukset tai etenemisen kuvailut tekstissä. Vakuuttavuuden kannalta on tärkeä kuvata prosesseja, olivatpa ne onnistuneita tai eivät. Valli ja Aaltola (2011) täydentävät, että uskottavuuden kannalta on tärkeää kuvata tutkielman osalta oleelliset näkökulmavalinnat sekä teoreettiset painotukset lukijalle ymmärrettäväksi. Tutkijan tulee kuvata mikä on ohjannut tai millaisen tiedon varassa tutkimuksen eri vaiheita on tehty, tai minkä tiedon perusteella erilaisia valintoja on tehty. (Valli & Aaltola, 2011, s. 83)

Tässä tutkielmassa on pyritty avaamaan tutkittava ilmiö lukijalle kirjallisuuskatsauksen avulla, jotta voitaisiin paitsi havainnollistaa tutkijan tuntemusta tutkittavasta aiheesta, mutta myös varmistaa lukijalle tutkimuksen tulosten arviointimahdollisuus riittävän teorialuntemuksen avulla. Erilaisia havainnollistavia kuvioita ja taulukoita on hyödynnetty teoreettisen taustatiedon sisäistämisen helpottamiseksi. Kirjallisuuden tarjoaman tiedon roolia tutkimuksen teoreettisten viitekehysten valinnassa on avattu tutkimuksessa laajasti.

Tutkimuksen tekemisen eri vaiheisiin liittyviä prosesseja on avattu mahdollisimman kattavasti ja perusteltu lukijalle esimerkiksi tutkimusaiheen muodostumisen, teoreettisten viitekehysten valinnan sekä tutkimusmenetelmien osalta. Tutkimuksen aineiston analyysimenetelmää on kuvattu työssä laajasti, myös sen valintaa on perusteltu teorialuntemuksen avulla. Lisäksi menetelmätuntemusta on vahvistettu kuviomuotoisella prosessikuvauksella. Tutkimusprosessin kuvausta ja eri vaiheita käsittelevien tietojen lisäksi, tutkielman johtopäätöksiin on koottu tutkijan arvio tutkimusprosessin toteutuksesta ja sen eri vaiheista.

## 5 Tulokset refleктоivan temaattisen analyysin perusteella

Tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella kasvumotivaation asennetekijöiden vahvistamista kasvuyrittäjyyden edistämisen keinona. Seitsemälle kasvuyrittäjälle toteutettujen puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla kerätyn aineiston ja sen analysoinnin kautta on haluttu ymmärtää kasvumotivaation ilmiötä ja sen syntyprosessia, sekä erityisesti etsiä vastausta tutkimuskysymykseen: miten kasvuyrittäjien kasvumotivaatioon liittyvät asennetekijät lisääntyvät.

Haastateltavaksi valikoituneet kasvuyrittäjät tunnistettiin teknologiateollisuuden kentästä Into Seinäjoki Oy:n tutkijalle tarjoaman asiantuntijuuden avulla. Toteutuneisiin haastatteluihin osallistuneet kasvuyrittäjät ja heidän edustamansa yritykset olivat pääosin Etelä-Pohjanmaalta, mutta kaksi toimii pääkaupunkiseudulla. Seitsemästä kuusi olivat korkeasti koulutettuja. Yksi oli käynyt peruskoulun lisäksi ammatillisia, omaan toimialaan liittyviä ja liiketoimintaosaamista vahvistavia opintoja. Neljällä seitsemästä oli taustallaan jonkin tasoista liiketoiminnallista koulutusta, joko muiden opintojen osana tai erillisinä kursseina. Yrittäjyyskokemusta haastateltaville oli kertynyt hyvin vaihteleva määrä, kahdesta vuodesta aina kahteenkymmeneen vuoteen. Kahdella yrittäjästä oli nykyistä kasvuyritystä aiemmin ollut muuta yritystoimintaa, viidelle nykyinen yritys oli heidän ensimmäinen yrityksensä.

Tässä tutkimuksen tuloksia kokoavassa Tulokset-luvussa on Clarke ja Braunin (2020) kuusivaiheisen refleктоivan temaattisen analyysin menetelmän avulla koostettu haastatteluaineistosta ne tekijät, asiat tai kokemukset elämän eri vaiheista, jotka ovat olleet merkityksellisiä ja vahvistaneet kasvuyrittäjien kokemuksen mukaan heidän kasvumotivaatiotaan. Menetelmää seuraten on tunnistettu ja arviointiprosessin kautta kasvumotivaatioon, yrittäjämäiseen orientaatioon tai yrittäjyyskompetensseihin kuuluviin asennetekijöihin liittyviä koodeja. Niiden avulla on muodostettu koodijoukkoja kokoavia nimettyjä teemoja ja alateemoja. Tutkimustulosten tarkastelussa ja sanallistamisessa tähän lukuun on hyödynnetty todellisia merkityksiä kunnioittavaa,

semanttista tulkintaa. (Clarke & Braun, 2006) Analyysissä on edetty lapsuudesta kohti pitkäjänteisyyttä ja ajallisesti eniten tulevaisuutta koskettavaa teemaa.

Temaattisen analyysin tuloksia käsittelevät luvut on nimetty kulloinkin käsittelyssä olevan teeman ja niiden alaluvut alateeman mukaisesti. Jokaisessa luvussa on kuvattu teemaa aineistosta tehtyjen havaintojen perusteella ja haastatteluista yleisellä tasolla löydettyin ilmenemismuodoin. Kukin alateema on yleisestä kirjoitusohjeesta poiketen eritelty oman otsikon ja luvun alle teemojen sidoksisuuden ja selkeyden vuoksi, vaikka alateemoja olisikin vain yksi. Jotta voitaisiin vielä tarkemmin havainnollistaa, miten teemaan liittyvät asiat ilmenivät haastatteluaineistossa, kappaleisiin on nostettu aihetta kuvailevat tai siitä kertovia sitaatteja kasvuyrittäjiltä, tukemaan teemoja ja alateemoja.

Tulokset-osioon valittujen, tutkimuskysymyksen kannalta merkityksellisiksi koettujen teemojen ja alateemojen perustana on käytetty refleктоivan temaattisen analyysin prosessissa muodostettua koodilistausta. Teemat ja alateemat on koottu sanallisen analyysin lisäksi taulukkomuotoiseksi teemakartaksi (ks. Taulukko 1), josta lukijan on helppo visuaalisesti hahmottaa teemojen kokonaisuutta. Teemakartassa ovat sarakkeina teeman tai alateeman nimi, lyhyt kuvaus teemasta, teeman esiintymistiheys haastatteluissa (n=7). Alateemat on eroteltu teemoista alkuliitteellä alateema.

**Taulukko 1.** Kasvumotivaation rakentumisen kannalta merkittävien teemojen kartta

Teema	Lyhyt kuvaus	Esiintymistiheys, n=7
<b>Varhaisten kokemusten rooli kasvumotivaatioon</b>	Lapsuuden ja nuoruuden kasvu ympäristöt, harrastukset ja esikuvat ovat muovaamassa yrittäjämäistä asennetta ja toimintatapoja. Erilaiset harrastukset on koettu vahvistavan sisukkuutta ja tavoitteellisuutta.	5
ALATEEMA: Perheen rooli identiteetin muotoutumisessa	Itsensä toteuttamisen vapaus, tuki, turvallinen ilmapiiri ja yrittäjyydestä saatu malli perheessä ovat vaikuttaneet	6

	proaktiivisuutta, itseluottamusta, rohkeutta ja yritteliäisyyttä.	
<b>Osaamisen, oppimisen ja kokemuksen vaikutus</b>	Oppimiskyvykkyyden, asiantuntijuuden kautta saavutetun itseluottamuksen tai karttuneiden kokemusten vaikutus kasvumotivaatioon, kehittämiseen ja kilpailukyvn vahvistamiseen.	6
<b>Proaktiivisuus</b>	Uteliaisuuden, mahdollisuuksien tunnistamisen ja asioihin intohimoisesti suhtautumisen vaikutus proaktiivisuuden ja kasvumotivaation vahvistumiseen.	7
ALATEEMA: Aktiivinen ongelman ratkaisu	Ympäristön havainnointi ja uteliaisuus ruokkivat kasvumotivaatiota, halu etsiä keinoja tehdä asiat paremmin ja kehittää uutta. Tahto ratkoa ketterästi, tuottaa arvoa.	5
ALATEEMA: Toimeen tarttuminen ja aloitteellisuus	Aloitteellisuus, rohkea toimeentarttuminen osana kasvumotivaatiota. Näiden syntyä ovat elämän aikana ruokkineet erilaiset vastuunottamisen mahdollisuudet.	6
ALATEEMA: Riskinottokyky	Itseluottamus ja onnistumiset vahvistamassa yrittäjämäisiä päätöksiä ja kasvumotivaatioon liittyvää riskinottokykyä. Olennaista on riskien mitoittamisen taito ja ymmärrys riskinottokyvyn kehittymisestä asteittain.	7

<b>Innovatiivisuus</b>	Uteliaisuus ja kokeilunhalu vaikuttamassa kasvumotivaatioon. Tärkeä ymmärtää epäonnistumisten olevan osa uusien ratkaisujen etsimistä ja kasvua.	7
ALATEEMA: Uteliaisuus ja ymmärryksen lisääminen	Asioita kohtaan koettu uteliaisuus ja syvä ymmärtämisen halu voivat olla vahvistamassa substanssiosaamista, joka taas voi lisätä itsevarmuutta, jonka voidaan kokea rohkaisevan luomaan innovatiivisesti uutta. Uuden tutkimiseen rohkaiseminen tai kiinnostuksen kohteisiin paneutuminen jo lapsena vaikuttavat kasvumotivaatiota.	7
ALATEEMA: Kokeilemisen ja kehittymisen kulttuuri	Uuden kokeilemisen rohkeutta, toiminnan kehittämistä, muutoksen hyväksymistä ja sopeutumiskykyä lisäten ja vahvistaen voidaan edistää kasvumotivaatiota.	7
ALATEEMA: Epäonnistumiset luonnollinen osa kehitysprosessia	Tulee oppia hyväksymään epäonnistumiset luonnollisena osana elämää, kehittymistä ja kasvua. On tärkeä vahvistaa tahtoa tehdä asioista ja tehdä niitä myös epätäydellisesti. Tässä olennainen elementti on yhteisön ja ympäristön kokeilemiseen rohkaiseva kulttuuri.	5
<b>Itseluottamus ja onnistumiset</b>	Onnistumiset ja epäonnistumisista selviämiset vahvistavat itseluottamusta.	7

	Onnistumisia ovat voineet olla lapsuuden aikana koettu minäkyvykyys, aiempi työkokemus tai koetut kasvun vaikutukset. Itseluottamus ja onnistumiset ovat lisäämässä motivaatiota kohdata haasteita, ottaa riskejä ja olla proaktiivinen.	
<b>Pitkäjänteisyys, sisukkuus ja sitoutuminen kasvuun</b>	Tärkeää on luottamus, että tekemiseen sitoutuminen ja sinnikäs työ palkitaan. Merkittävä vaikutus tähän on lähipiirin esimerkillä ja kokemuksilla. Jos sisukkuudella on aiemmin päästy vaikeuksista yli, se vahvistaa uskoa siihen, että tulevaisuudessakin selviää. Tämä selviytymiskokemus heijastuu myös sitkeydeksi ja sitoutuneisuudeksi, jota tarvitaan innovoinnissa, riskinotossa ja kasvun tavoittelussa.	7

## 5.1 Varhaisten kokemusten rooli kasvumotivaatioon

Haastatteluiden aineistosta on havaittavissa, että varhaisen elämän ympäristöllä on vaikutusta henkilön suhtautumiseen yrittäjyyttä kohtaan yleisesti. Koodeihin nousikin viiden haastateltavan kohdalta erilaisia koodeja koskien lapsuuden tai nuoruuden kokemusten sekä niiden aikaisen harrastustoiminnan koettua vaikutusta yrittäjyyteen. Varhaisten kokemusten rooli kasvumotivaatioon -teeman ytimenä ovat kasvuyrittäjän varhaiset kokemukset, pois lukien perheeseen tai lähipiiriin liittyvät kokemukset. Perheeseen tai lähipiiriin liittyvä teema on eritelty omaksi alateemakseen ja sitä käsitellään tarkemmin luvussa 5.1.1.

Varhaisten kokemusten rooli kasvumotivaatioon -teemaan liittyen aineistosta ilmenee esimerkiksi, miten lapsuuden ja nuoruuden vuosien kasvuympäristöt ja ympäristöissä olevat esikuvat ovat muovanneet kasvuyrittäjän yrittäjämäistä asennetta ja toimintatapoja. Myös aloitteellisuuden ja yrittäjämäisen toimintatavan on tunnistettu kasvuyrittäjien kokemuksen mukaan syntyneen jo varhain. Urheiluharrastusten vaikutus nousi esiin erityisesti tavoitteellisuuden ja pitkäjänteisyyden vahvistajana. Alla on eritelty edellä mainittuja vaikutuksia tarkemmin sitaattien kera.

Kaksi haastateltavaa nostivat kertomassaan esiin, että lapsuutensa ja nuoruutensa kasvuympäristöksi määrittelemällään paikkakunnalla tai alueella on ollut merkityksellinen vaikutus heidän yrittäjyyspolkuunsa. Toinen tarkentaa, että yrittäjyys on ollut omassa kasvuympäristössä normaali tapa elää ja olla. Haastateltava kertoi tämän vaikuttaneen niin, että hän ajatteli jo nuorena yrittäjyyden olevan luonnollinen toimeentulon hankkimisen vaihtoehto.

*Se on tehty normaaliksi ja ollut ehkä läsnä siinä --- ja ehkä saanut semmoisen mallin sitten vanhemmilta.*

Toinen haastateltava, joka koki kasvuympäristön asenteen osalta merkittäväksi, viittaa alueen ilmapiiriin kokeilemisen kulttuuriin rohkaisevana. Kokeileminen on liitetty usein osaksi innovatiivisuutta. Kokeilun kulttuurista on oma alateema, jota käsitellään tarkemmin luvussa 5.4.2.

*Tämä eteläpohjalainen ilmapiiri missä on saanut nuoruuden kasvaa, niin on ihan mun mielestä antanut siihen eväitä, että voi kokeilla erilaisia juttuja.*

Kaksi haastateltavista totesivat tunnistavansa, että ovat jo nuoresta asti olleet identiteetiltään yrittäjämäisiä. Tämä on liitettävissä yrittäjyyskompetenssien teorian yrittäjäidentiteettiin. Toinen heistä kertoi läheisten yrittäjyyden vaikuttaneen siihen voimakkaasti. Perheen vaikutuksista identiteetin muodostumiseen käsitellään tarkemmin omana alateemana, luvussa 5.1.1. Toinen kasvuyrittäjä taas kertoi edellä mainitun kasvuympäristön vaikutuksen lisäksi vielä, että hänen kokemuksensa mukaan

elämässään nuoruudesta asti läsnä olevaksi tunnistetun yrittäjäidentiteetin toteuttaminen motivoi häntä edelleen.

*Kyllä se [yrittäjäidentiteetti] on ollut itsessään aina, että muistan ihan opiskelu tai tuo juontaa sieltä niin kun lapsuudesta ja nuoruudesta.*

*Aina kokenut itsensä yrittäjäksi ja sitten tietenkin motivoituu siitä, että tuota siinä asiassa niin kun onnistuisi.*

Lapsuuden ja nuoruuden aikaiset harrastukset ja yhteisöt ovat myös yksi merkittävä kasvuympäristö perheen ulkopuolella. Harrastuksiin liittyen tuli esiin, että esimerkiksi urheiluharrastuksissa voimakkaasti läsnä olevat pitkäjänteisyys ja tavoitteellisuus ovat heijastuneet yrittäjyyteen kasvumotivaationa. Sisukkuuteen kenties liitettävissä oleva pitkäjänteisyys on yksi yrittäjyyskompetenssien asenne-elementeistä. Kyseinen kasvuyrittäjä kokee olevansa yrittäjänä sitkeä, toisista parhaita puolia esiin tavoitteleva joukkuepelaaja, aivan kuten jalkapalloharrastuksensa aikana ollessaan nuori. Nuoruuden ajalta nousi esiin myös armeijan merkitys, mikä on koettu itseluottamuksen ja aikuistumisen vahvistajana. Itsetehokkuus, eli usko omaan tekemiseen, on yksi asennetekijöistä yrittäjyyskompetenssien teoriassa.

*Mä näen itseni siihen keskikentän pelaajaksi tässäkin hommassa, että yrittää tehdä kaikista muista pelaajista parempia ja se vaatii aika paljon sisukkuutta, että silloin pitää painaa hommia. Ihan kaikki ei halua painaa hommia niin.*

*Mulla itseluottamukselle kyllä tärkein hetki Itsellä on ollut se armeijajakso --- siinä jo jossain lukiossa ei oikein hirveästi huvittanut tehdä yhtään mitään, polttaa tupakkia ja keulia mopolla ja miettiä että mitä tässä elämässä pitäisi tehdä. Ei ollut niinku semmoista, että olisi hirveästi ollut semmoista motivaatiota mihinkään, mutta sitten armeija tuli ihan hyvään vaiheeseen.*

### **5.1.1 Perheen rooli identiteetin muotoutumisessa**

Varhaisten kokemusten rooli kasvumotivaation -teeman alle muodostettiin lapsuuteen ja varhaiseen elämään oleellisesti liittyvä alateema, perheen rooli identiteetin muotoutumisessa. Tämä alateema kirkastaa erityisesti haastateltujen oman perheen tai

lähipiirin vaikutuksia identiteetin muodostumiseen. Tämä nostettiin erilliseksi alateemaksi, koska aineistosta löytyneissä lukuisissa koodeissa oli havaittavissa kyseessä olevan tarkasti perheen vaikutus kuin yleisesti varhaisen elämän ympäristön vaikutus. Perheen rooli identiteetin muotoutumisessa -teemaan liitettyjä koodeja tuli esiin kuudessa haastattelussa seitsemästä.

Haastatteluiden aikana kävi voimakkaasti ilmi, että perheellä ja dynamiikalla perheessä on kasvuyrittäjien kokemuksen mukaan vaikutusta kasvumotivaatioon. Itsensä toteuttamisen vapaus, tukena oleminen sekä turvallinen ilmapiiri ovat olleet haastateltavien mukaan heille merkityksellisiä asioita kasvumotivaation näkökulmasta. Haastateltavat mainitsivat, että perheissä heitä on rohkaistu tutkimaan, kokeilemaan ja kyseenalaistamaankin asioita sekä olemaan aloitteellinen, itsenäinen ja ottamaan vastuuta. Yrittäjämäiseen orientaatioon liittyvät proaktiivisuus ja innovatiivisuus heijastuvat näissä vastauksissa. Myös perheen tai suvussa olevilla yrittäjillä on koettu olevan merkityksellinen vaikutus haastateltujen omaan asenteeseen yrittäjyyttä kohtaan. Nämä ovat olleet muodostamassa yrittäjäidentiteettiä ja kenties myös yrittäjämäistä intohimoa aiemmin mainittujen kasvu ympäristöjen lisäksi. Alla on eritelty edellä mainittuja vaikutuksia tarkemmin haastatteluaineistoista poimittujen sitaattien kera.

Monet haastateltavat viittasivat haastattelun aikana lähipiirin kanssa koetun ilmapiirin rohkaiseviin vaikutuksiin, muun muassa olla oma itsensä. Eräs kertoi, että hänelle on annettu lapsena vapaus asioiden kokeilemiseen, tutkimiseen ja itsensä toteuttamiseen. Hän piti tärkeänä, että vanhemmat eivät yrittäneet puskea häntä tiettyyn muottiin, esimerkiksi tietyn harrastuksen pariin. Haasteltava kertoi pitävänsä, tätä rohkaisuna toteuttaa itseään.

*No tässä alalla kun insinöörimäisyydestä on hyötyä, niin se on kyllä näkynyt lapsesta asti. Oon tykännyt tehdä tarkasti asioita ja tutkaillut, tutkinut asioita paljon koulu, alakouluikäisenä että se on ehkä. En tiedä onko se kasvatuksesta vai geneistä tai mistä? Mistä se nyt sitten kumpuaa, mutta kovasti siihen, sitä on kannustettu ja legoja on paljon ostettu. --- en varsinaisesti piirtää osaa niin sitten*

*on harppi ja viivoittimen kanssa tehty tarkasti hommia. Niin ja ei, ei ole ehkä liian vahvasti sitten yritetty vääntää mihinkään kiekkoilijan tai tennistähden muotiin.*

Toinen haastateltava taas kertoi, että lähipiirissä on ollut hänen kokemuksensa mukaan hyviä ihmisiä. He ovat rohkaisseet häntä olemaan sellainen kuin hän on. Näitä mainittuja hyviä ihmisiä ovat perheen lisäksi olleet mm. muut sukulaiset, joukkuetoverit ja ystävät.

*Mulla on ollut tuota niin tosi hyviä ihmisiä lähellä mun elämässäni, että sekä urheilussa, joukkuekavereita ja sitten ihan vapaa-ajan kaverit ja armeijakaverit ja sukulaiset ja sillä tavalla että on ollut. On niin kun annettu olla minkälainen on.*

Eräs kasvuyrittäjä sanoittaa vapauden ja itsensä toteuttamisen kokemusta liittyen myöhempään nuoreen aikuisuuteen myös niin, että hän koki vanhempien tukea tehdessään tulevaisuuteen liittyviä valintoja. Asioista keskusteltiin ja hänelle annettiin tukea, mutta kuitenkin vapaus valita oma tie. Siitäkin huolimatta, että hänen, jopa hengenvaarallinen valintansa ei välttämättä ollut se, jonka vanhemmat olisivat hänelle valinneet.

*Tavallaan kotona on voinut käydä keskustelua, että kannattaako yhdeksäntoistavuotiaana lähteä maahan X, niin tän tämmöisiä juttuja.*

Keskustelukulttuurin tärkeys ilmeni myös asioiden kyseenalaistamisen teemassa, joka liittyy kasvumotivaatioon liitettäviin asennetekijöihin kuten kehittymiseen, innovatiivisuuteen ja uteliaisuuteen. Kasvuyrittäjä koki kertomansa mukaan, että hän sai vanhemmiltaan vapautta kyseenalaistaa, haastaa sääntöjä ja normeja.

*Mutta sitten taas on ollut kuitenkin, vaikka kotona semmoinen, että ollaan pystytty keskustelemaan nyt. Onko tää nyt sitten väärin vai eikö tää ole väärin, niin tavallaan joo ihan niin kaikkia sääntöjä ei välttämättä tarvitse noudattaa ihan pilkulleen.*

Edellä jo mainittua perheen lapsena ja nuorena erilaisille päätöksille tarjoamaa tukea vahvistaen esiin nousi myös turvan ja tukena olemisen merkitys rohkeuden ja unelmoimisen mahdollistajana, mutta myös riskinottokyvyn vahvistajana. Tällä on ollut

erään haastateltavan kokemuksen mukaan iso merkitys siitä näkökulmasta, että hänessä on osaksi sen seurauksena syntynyt palo kokeilla ja tavoitella uusia asioita. Kokeilemisen ja kehittymisen kulttuurista on muodostettu oma alateema, johon syvennyttään luvussa 5.4.2.

*Joo, mutta ehkä se varmaan just siitä et sulla on se tietty semmoinen perusturva siellä olemassa, niin sitten sä voit unelmoida ja mä oon miettinyt tota Ruotsin Suomen eroa, että me ollaan hyvin pitkin alkoholistien kasvattamia ja niillä on tää kuningaskunta siellä pohjalla. Niin mä luulen, että sielläkin on riittävä määrä perusturvaa niin sitten on hyvä ruveta miettimään, että miten tätä maailmaa voitaisiin muuttaa ja tehdä ideat ja muut sinne.*

Toinen haastateltu taas kertoo huomanneensa ympärillään olevissa ihmisissä erilaista suhtautumista riskiin, koetaanko se vaarallisena vai hallittuna, onko luottamusta selviytymiseen tai yleisesti tulevaisuuteen vai ei. Riskinottokyvyn teemaa käsitellään tarkemmin luvussa 5.3.3. Haastateltu kasvuyrittäjä viittaa edellä kerrotun esimerkkisitaatin tavoin, että lapsuuden ajan turvan ilmapiirillä ja kenties myös keskustelukulttuurilla, asioista puhumisen tavalla on vaikutusta tulevaisuuden uskoon ja sitä kautta riskinottokyvyn määrään.

*Sellainen tietynlainen usko siihen, että ei tässä nyt kauhean huonosti voi käydä niin se varmaan vaikuttaa aika moneen asiaan. Se on vähän sellainen höttöinen. Mut musta tuntuu, että se tulee monella ihan sieltä lapsuudesta, että millainen kokemus on ollut siitä että onko elämää vähän niinku vaarallista vai onko se sellaista, että asiat jotenkin ollut lutviutuu?*

Lapsuudessa on joidenkin haastateltujen kokemuksen mukaan annettu vastuuta ja otettu mukaan esimerkiksi yrityksen operatiiviseen toimintaan. Nuoresta iästä huolimatta on annettu tärkeitä tehtäviä, joko vanhempien toimesta tai proaktiivisen lapsen kiinnostusta ruokkien. Vastuun kantaminen ja tehtävissä onnistumisen on koettu vahvistavan esimerkiksi itseluottamusta ja itsenäisyyttä, joiden on koettu olevan ratkaisevaa kasvumotivaation rakentumisen kannalta. Wiklund ja Shepherdin (2005) mukaan kokemus ja osaaminen vahvistavat itseluottamusta ja optimistista asennetta.

Tällaisten tekijöiden vahvistamana henkilö on motivoituneempi kasvamaan ja ottamaan riskejä. (Wiklund & Shepherd, 2005). Itseluottamuksesta ja onnistumisista on erillinen teema, jota käsitellään luvussa 5.5.

*Kyllä se oli enemmänkin nimenomaan sellaista, että niin ei muuta kuin kokeilemaan vaan ja tuota niin varmaan peltotöitä tehnyt 7 vanhasta alkaen traktorilla ja tällaista. Että ei ollut niinku koskaan tavallaan sellaista, että niin älä nyt tule tähän ettei joku menee rikki tai tuota niin ettei tule jotakin vahinkoa. Vaan ennemminkin sillain, että no niin nyt tämä on helppo homma, että ei muuta kuin kokeilemaan vaan ja siitä vaan pellon reunasta eteenpäin.*

Perheen yrittäjätausta on kasvuyrittäjien kertoman mukaan vaikuttanut yrittäjyyspolun valintaan ja läheisillä on koettu olevan merkittävä rooli oman yrittäjyyden muovaajana. Kaikilla yrittäjyys ei kuitenkaan ollut se mitä vanhemmat heille halusivat, kuten edeltä voidaan nähdä erään kasvuyrittäjän kokemus.

*En tiedä oonko kolmannessa tai neljännessä polvessa yrittäjä. Toki tää on täysin eri alalla, mutta niin oon kuitenkin kasvanut siihen yrittäjyyteen. Vaikka kotona kyllä sanottiin, että tee mitä vaan muuta, mutta älä ryhdy yrittäjäksi.”*

Läheisiä yrittäjänä toimivia sukulaisia on myös pidetty yrittäjyysmäisyyden ja periksiantamattomuuden esikuvina. Eräs kasvuyrittäjä mainitsi, että erityisesti perhepiirissä olleet yrittäjät ovat opettaneet hänelle sisukkuutta, mutta myös että mahdollisuuksiin kannattaa tarttua, eikä antaa mennä ohi. Periksiantamattomuuteen, sitkeyteen ja sisukkuuteen syvennyttään tarkemmin myöhemmin omassa teemassa, luvussa 5.6.

*Tietysti lapsuudesta isoäiti on ollut yrittäjänä ja isoisä ja tietysti meidän vanhemmat on ollut eri aloilla yrittäjänä. Mutta tuota niin niin kyllähän se selvästi jotenkin jo siihen niin kun ymmärrykseen kasvanut, että tuota joskus ne hyvätkin asiat menee kaikkien ohitse ja se ei niihin tartu.*

Perheen yrittäjyydestä on haastattelujen perusteella koettu saadun oppia omaan yrittäjyyteen. Neljässä haastattelussa seitsemästä tuli jollain tavalla esiin aiempien sukupolvien, vanhempien ja/tai isovanhempien yrittäjyys. Heiltä opittu yritteliäisyydestä

ja jotkut haastateltavat kertoivatkin, että yrittäjämäinen toimintatapa on heillä ilmennyt jo palkkatöissä, ennen omaa yrittäjyyystaipaleen alkua. Perheen yrittäjiltä on opittu paitsi yrittäjänä toimimisesta, mutta myös opittu rinnalla eläen havainnoituista, yrittäjyyden varrella koetuista kokemuksista. Opettavaisia kokemuksia ovat olleet sekä onnistumiset ja epäonnistumiset. Eräs haastateltavista tähdentää kommentoimalla, että hänelle on tämän takia syntynyt vahva tahto välttää aiempien yrittäjäsukupolvien virheet ja epäonnistumiset omalla yrittäjätaipaleella.

*On ollut hieno historia kumminkin mitä olisi voinut jatkaa, mutta sitten se on tavallaan hävitetty. No joo, mä yritän kaikkia vastoinkäymisiä kääntää voitoksi ja niin kyllä se niinku tuokin yks on niistä.*

## **5.2 Osaamisen, oppimisen ja kokemuksen vaikutus**

Tämä teema keskittyy oppimiseen ja osaamisen ja karttuneiden kokemusten hyödyntämiseen kasvumotivaation vahvistajana. Kaikki haastateltavat nostivat jollain tavalla haastattelun aikana esiin oppimisen, asiantuntijuuden hyödyntämisen tai karttuneiden kokemusten vaikutuksen kasvumotivaatioon. Yrittäjämäisen orientaation ja yrittäjyyskompetenssien asennetekijöiden näkökulmasta kiinnostavia koodeja nousi aineistosta esiin. Näitä olivat erilaisten vertaisverkostojen ja niissä käytyjen keskustelujen merkitys, ilmentää proaktiivista asennetta. Niin ikään proaktiivisuuteen ja myös innovatiivisuuteen liitettävissä oleva substanssiosaamisen hyödyntäminen yrittäjyyden lähtölaukaisijana. Yrittäjämäistä intohimoa ja innovatiivisuutta ilmentävä uuden oppimisen hyödyntäminen kehittämisessä ja kilpailijoista erottautumisessa sekä ymmärrys. Lisäksi esiin nousi osaamiseen liittyvä aihe yrittäjien todetessa, että tiimin tai muiden henkilöiden osaaminen on valjastettava kasvuun. Esiin tulleita tekijöitä on avattu tarkemmin alla sitaatein rikastettuna.

Haastateltavilta selvitettiin taustatietokysymyksissä aiempaa koulutustaustaa yrittäjyyteen tai liiketoimintaosaamiseen liittyen. Huomattavaa oli, että haastateltavat tulivat erilaisista koulutustaustoista. Seitsemästä korkeasti koulutettuja oli viisi, joista yksi oli suorittanut MBA-tutkinnon ja neljä muuta olivat teknisen alan

korkeakoulututkinnon suorittaneita. Lisäksi joukossa oli yksi pro gradua vaille valmis kauppatieteiden maisteri. Yksi haastateltava oli peruskoulusta valmistunut ja työssä ammattitaitonsa kartuttanut. Hänellä ja toisella haastateltavalla oli suoritettuna liiketoiminnan johtamisen koulutus, kauppakamarien järjestämä Hyväksytty hallituksen jäsen -kurssi. Kahdella oli lisäksi toimitusjohtajakoulun tarjoamia kursseja suoritettuna.

*Pari vuotta olin lukiossa ja mä ensin en oikein halunnut edes mennä, mutta oli vähän niinku pakko. Ja sitten lopuksi kun mä sain sen keskeytettyä, niin mä menin sitten vaan töihin. Töihin ja rupesin tekemään vähän niinku enemmän niitä juttuja mitkä mua kiinnosti. Sitten aika pian perustin sen ensimmäisen yrityksen sitten silloin.*

*Mehän ollaan valmistuttu tuotantotalouden laitokselta, niin siihenhän kuuluu aika paljon tällaista perusliiketoiminta-asiaa kirjanpidosta vähän niinku kaikkea, että tavallaan niinku siinä mielessä aika hyväkin tausta. Että ainakin tietää vähän niinku kaikista aiheista jotain. Kirjanpitoa ei nyt varmasti näillä taidoilla lähtisi tekemään, mutta tavallaan ymmärtää, että miksi sitä tarvitaan ja miksi siihen kannattaa ottaa joku joka osaa sen tehdä.*

Formaalinen koulutuksen ja kurssien lisäksi haastateltavat kertoivat hankkivansa alaan liittyvää tietoa aktiivisesti. He kertoivat oppivansa uutta esimerkiksi yrittäjien ryhmistä tai tapaamisista, erilaisten lyhytkoulutusten kautta tai kirjallisuudesta. Iso arvo annetaan neljän kasvuyrittäjän toimesta muiden yrittäjien ja sidosryhmien kanssa käydyille keskusteluille, joissa voidaan oppia muilta, jakaa kokemuksia ja näkemyksiä. Ne ovat erään haastateltavan kertoman mukaan erityisesti avartaneet hänen ajatteluaan. Edellä mainitut vahvistavat innovatiivisuuteen ja proaktiivisuuteen liitettäviä avoimuutta, uuden oppimisen halua ja uuden tiedon hyödyntämistä kasvussa.

*Pitää tavallaan sitä semmoista, että tämä "en tiedä, mitä mä en tiedä", mutta mä haluan tietää. No varmaan siinä on vahvasti se, että on viettänyt aikaa erilaisten ihmisten kanssa ja käynyt paljon keskusteluita erilaisten ihmisten kanssa. Myös että tavallaan kuin omassa kuplassaan, niin silloin se, että ei siellä paljon uusia ajatuksia tule, kun se mitä siellä kuplassa pyörii meneen. --- Paljon viettää aikaa erilaisten ihmisten kanssa, niin se avartaa.*

Kun haastateltavat olivat huomanneet osaamisensa karttuneen tai he olivat saaneet kokemuksia uusista aihepiireistä, sillä koettiin olevan vaikutuksia esimerkiksi itseluottamukseen ja kasvumotivaatioon. Mahdollisuus oman substanssiosaamisen, eli toimialaan tai tiettyyn tarjottuun ratkaisuun liittyvän osaamisen hyödyntämiseen asiakkaan eduksi on luonut uskoa kasvuun. Substanssiosaamisen vahvistumisen koettiin myös olevan vahvistamassa erityisesti proaktiivisuutta, ongelmanratkaisu- ja innovointikykyä.

*Niin meillä oli lähtökohtaisesti hyvinkin sellainen syvä osaaminen tästä alueesta mihin me sitten Yritys X perustettiin. Että siitä on varmasti ollut tosi paljon etua. Eikä me Yritys X:ää tietenkään oltaisi perustettu, jos me ei oltaisi törmätty, että tutkimuksen kautta sellaisia mielenkiintoisia ongelmia mihin me koettiin, että me pystyttäisiin vastaamaan.*

*Ja sitten kun tuli siinä ehkä yksi näistä harvoista ahaa-elämyksistä, että kun tuli ulos jostain asiakastapaamisesta niin oli sillai ajatus, että oli hitsi mä voin niinku parantaa näitten prosesseja ihan sikana ja säästää niille paljon rahaa. Että ei se tuntunutkaan silleen myymiseltä vaan siltä, että siellä asiantuntija keskusteli toisen asiantuntijan kanssa siitä, että mitä kaikkea vois tehdä fiksummin. Ja sitten lähti ulos silleen, että mä voisin auttaa niitä niin paljon.*

Jos tarkastellaan, mikä on vienyt haastateltavia kohti uuden oppimista, nousevat esiin uteliaisuus, kokeilunhalu ja ongelmanratkaisun tarve. Edellä mainitut asennetekijät on muodostettu omiksi alateemoiksi, joita käsitellään tulevissa luvuissa. Eräs haastateltava kertoi uuden oppimisen ja siihen liitettävän uudistumisen olevan edellytys innovoida uutta ja erottautua kilpailijoista, tarjoten mahdollisuuden pärjätä tulevaisuudessakin. Toinen haastateltava taas korostaa uuden oppimista ja asioiden syvää ymmärrystä edellytyksenä ongelmanratkaisuun.

*Ja tietysti se, että kuinka sä saat sen kannattavan, sen mahdollisimman hyvät hyödyt saatiin irti, niin kyllähän niitä asioita pitää koko ajan mieltä ja pohtia, että tehtäisiin jatkuvasti vähän eri lailla asioita, kun meidän kilpailijat. En oikein tiedä mikä siihen Innovatiivisuuteen on sillain vaikuttanut, mutta tuota kyllähän tietysti yritetään ainakin koko ajan kaikkea uutta etsiä ja katsella koko ajan, että monta rautaa on tulella koko ajan ja tuota niin. Joskus vissiin vähän liikaakin.*

*Aina haluan tietää, että kuinka asiat oikeasti toimii. Mulle ei välttämättä riitä se, että mä saan asian ratkaistua tai saan jonkun toimimaan, että sitten pitää vielä selvittää itselleen, että mikä oli se ratkaiseva tekijä siinä, että asiat kääntyy parempaan päin tai saa ratkaistua sen. --- Pysin siihen, että opin ja opiskelen jatkuvasti uusia asioita ja sitten etsin mahdollisuuksia soveltaa myös työssä.*

Oleellista kasvuyrittäjyyden kannalta on usean haastattelun mukaan myös ymmärrys siitä, ettei kaikkea osaamista voi olla itsellä. Jos näin kokee, se voi olla yrityksessä jopa kasvun jarru. Kuten edellä on mainittu, yrittäjä voi itse proaktiivisesti hakea tietoa ja pyrkiä oppimaan uusia taitoja, mutta on myös tärkeä osata pitäytyä itse omissa vahvuusalueissa ja hyödyntää tiimin tai muiden vahvuuksia ja osaamista yrityksen kasvuun.

*sitä mä kyllä korostaisin ettei kenenkään yrityksen perustajan tarvitse olla mitenkään täydellinen missään ulottuvuudessa, vaan sitten että pitää löytää ne ihmiset jotka voi kommentoida. Ja se on tietenkin helpompaa, jos on silleen vähän nöyrää, että näkee myös ne omat puutteensa. --- Mä itse asiassa näen, että sellainen iso ego saattaa olla enemmänkin kasvun jarru, kun kasvun moottori, mikä on ehkä vähän jännää. Mutta sen kasvun tekemisessä se saattaa oikeasti olla aika vaikea, että se voi olla draiveri, että sä haluat kasvaa, mutta sitten sen kasvun tekemisessä, jos sä oot se täydellinen ja sulla on ne kaikki vastaukset, niin se voi olla tosi iso jarru.*

*En mä osaa tuollaisia. --- Mua kiinnostaa kuitenkin organisaatiot ja mua kiinnostaa bisnes, mua kiinnostaa johtaminen ja sitten visiot ja nämä puolet. [Aiemmassa työssä] mä tajusin sen, että mä tarvitsen sitten, kun se idea on niin, mä tarvitsisin sen rahoituksen, että voin palkata ne tyypit, että koska mulla on sitten yleisesti ottaen suht hyvä ihmistuntemus, että kuka olisi hyvä tekee mitäkin. --- Sitten sä vedät siihen juttuun myös sellaista jengiä, jotka ajattelee samalla lailla.*

### **5.3 Proaktiivisuus**

Proaktiivisuuden teema keskittyy nostamaan haastatteluaineistosta esiin ne asiat, jotka ovat olleet edistämässä yrittäjien proaktiivisuutta tai miksi he kokevat proaktiivisuuden olevan kasvumotivaation näkökulmasta oleellinen asennetekijä. Jäljempänä on yrittäjämäisen orientaation yhdeksi elementiksi tunnistetun proaktiivisuuden alle muodostettu alateemoja, joissa keskitytään aktiiviseen ongelmanratkaisuun, toimeen tarttumiseen ja riskinottoon suhteessa kasvumotivaation rakentumiseen.

Proaktiivisuuden teema on jaoteltu alateemoihin, jotta voidaan tarkastella kutakin merkitykselliseksi nousutta näkökulmaa syvemmin.

Eräs haastatelluista kasvuyrittäjistä kiteyttää, että proaktiivisuus on olennainen osa yrittäjyyttä ja voidaan kokea jopa ajurina kohti yrittäjyyttä. Hänen kertomastaan on luettavissa kuvaus proaktiivisuuden ajattelumallista, johon kuuluvat niin ympäristön aktiivinen havainnointi mahdollisuuksia etsien kuin myös mahdollisuuksiin tarttumisenkin oman yrittäjyyden kautta. Havainnoidut mahdollisuudet voivat olla markkinalta havaittuja mahdollisuuksia tai ongelmia, joita yrittäjä voi osaamisellaan kyetä ratkaisemaan, kuten edellä luvussa 5.2 todettiin.

*Ja ehkä semmoinen niin kun ajattelumalli, että koittaa vähän koko ajan skannatakin semmoisia, että olisiko jossain jotain hyviä saumoja mihinkä niin kun tarttua. --- Pidän ehkä aika sellaisena olennaisena yrittäjyyden elementtinä tuota proaktiivisuutta, että jos semmoinen piirre löytyy, niin ehkä sitten herkästi voi jonkun mahdollisuuden myötä lipsahtaa yrittäjyyden puolelle.*

Toinen kasvuyrittäjä kertoi haastattelun aikana hänen kokemuksensa oman proaktiivisuuden synnystä. Hän kokee, että uteliaan ja asioihin intohimoisesti suhtautuvan luonteen seurauksena, hänestä on tullut myös proaktiivinen. Aihepiiristä riippumatta innostuessaan tämä henkilö tarttuu toimeen. Uteliaisuuden teemaan pureudutaan tarkemmin luvussa 5.4.1.

*Jos mietitään oikein vähän kauempaa niin oon aika semmoinen, itse oon aika semmoinen utelias ja sitten semmoinen innostuu tosi helposti erilaisista asioista, että ihan sama onko se harrastustoimintaa vai työtoimintaa, niin aika syvään päähän yleensä mennään täysiä siinä mitä ruvetaan tekemään. Se on ehkä semmoisena ominaisuutena ollut, mikä on saanut olemaan aika proaktiivinen erilaisissa asioissa.*

### **5.3.1 Aktiivinen ongelmanratkaisu**

Kasvuyrittäjien haastatteluissa tuli poikkeuksetta jollain tavalla esiin tahto aktiivisesti ratkoa ongelmia ja luoda arvoa. Taustalla oli usein jollain tavalla yrittäjän puheesta ilmenevä proaktiivinen toiminta ja eteenpäin pyrkiminen. Ongelmien havainnointiin ja

niiden ratkaisuun liittyi monessa tapauksessa oman osaamisen hyödyntäminen, aktiivinen tiedon hankinta ja uuden oppiminen, jotta voitaisiin ymmärtää asia syvällisesti, ratkoa ongelma syvällisesti tai innovatiivisesti ja erityisesti tarjota arvoa jollekin toiselle. Näissä asioissa ilmentyy innovatiivisuus ja proaktiivisuus sekä yrittäjyyskompetenssien asennetekijöissä että yrittäjämäisen orientaation teoriassa ja lisäksi yrittäjämäinen intohimo. Alla on tarkennettu, miten nämä ilmenivät kasvuyrittäjien haastatteluissa.

Kuten jo proaktiivisuuden teeman kohdalla luvussa 5.3 todettiin, ympäristön havainnointi ja uteliaisuus ovat haastateltujen kasvuyrittäjien mielestä merkittäviä tekijöitä kasvomotivaatiota ruokkivina osasina. Eräs haastateltava nostaakin kuvaavasti esiin, että tutkii ympäristöä aktiivisesti, etsii keinoja tehdä asiat paremmin ja kehittää uusia tuotteita. Hän tahtoo myös olla ketterästi ratkaisemassa ongelmaa, jotta ratkaisussa säilyisi niin sanotusti tavoitettu vauhti.

*Jos jotakin uusia tuotteitakin tuossa kehitellään, että saatais vaan niistä mahdollisimman hyviä, niin kun nopealla aikavälillä että tuota olisi se momentum --- ja sitten saisi sen itse, itse kohtuu etulinjassa tavallaan asiakkaitten saataville että. Meillä ainakin hyvin tärkeä, että tuota niin myös olla ketteriä ja herkkiä, sitten siihen tarve. --- Niin kyllähän niitä asioita pitää koko ajan miettiä ja pohtia että tehtäisiin jatkuvasti vähän eri lailla asioita, kun meidän kilpailijat.*

*Ideoinnista mä oon aina tykännyt, siitä että ei vitsi että mä voin luoda jotain uutta tähän maailmaan. Sitten mä keksin jonkun jutun ja sitten se on ollut ehkä sellainen kiehtova ajatus. --- Ja sitten vaan ku löytää niitä ratkaisuja ja sitten sehän on vähän semmoinen että se innostaa että kun sä huomaat joku juttu toimii --- sä huomaat että vitsi tää puree ja porukka tykkää niin sitten se vaan ruokkii sitä innovatiivisuutta.*

Eräs haastateltava kertoi onnistuneiden innovaatioiden ja tarjottujen ratkaisujen ruokkivan hänen innovatiivisuuttaan jatkossakin. Aktiivisesta ongelmanratkaisusta tulee markkinan innostuksen ja onnistumisen voimalla hänen mukaansa ikään kuin pyörä, joka liikkeelle lähtiessään saa lisää vauhtia ja ruokkii lisää innovatiivisuutta.

### 5.3.2 Toimeen tarttuminen ja aloitteellisuus

Kuten edellä olleesta Aktiivinen ongelmanratkaisu -teemasta jo oli luettavissa, kasvuyrittäjät olivat poikkeuksetta arvoa luovia ongelmanratkaisijoita. Tähän aihepiiriin kuuluu proaktiivisuuteen olennaisesti liittyvä toimeen tarttuminen ja aloitteellisuus, josta on muodostettu aihetta tarkemmin käsittelevä teema. Haastatteluissa ilmeni, että yrittäjämäiseen orientaatioon ja yrittäjyyskompetensseihin proaktiivisuuden osasina kuuluvia toimeen tarttumista ja aloitteellisuutta on kasvuyrittäjille syntynyt jo lapsuudessa. Tätä lapsuuteen liittyvää löydöstä sivuttiinkin jo kappaleessa 5.1.1. Osaltaan toimeen tarttuminen ja aloitteellisuus ovat vaatineet rinnalleen myös riskinottoa, jota käsitellään seuraavassa luvussa, 5.3.3.

Lapsuudessa tapahtuneen rohkaisun lisäksi toimeen tarttumisen ja aloitteellisuuden asennetta ovat elämän aikana ruokkineet erilaiset vastuunottamisen mahdollisuudet. Näitä on tarjoutunut erilaisissa yhteisöissä, kuten armeija ja yrittäjämäistä toimintakulttuuria toteuttavassa palkkatyössä.

*”Vaikka se on tällainen TKI-organisaatio, niin se on aika lailla tällaista yrittäjämäistä toimintaa, että kaikkien tiimien täytyy hankkia omat rahoituksensa ja asiakkaansa. Ja se oli itse asiassa hyvin lähellä sellaista pienen yrityksen pyörittämistä se homma.*

Toisena toimeen tarttumisen ja aloitteellisuuden ruokkijana ovat olleet pakottavalta vaikuttaneet tilanteet, joissa toisten passiivisuus on tehnyt nykyiselle kasvuyrittäjälle tilaa ottaa vastuuta. Eräs yrittäjä kertoi, että tämä vastuunottamisen ja toimeen tarttumisen paine johti jopa päätökseen perustaa kyseinen kasvuyritys.

*Että jos me nyt oikeasti halutaan saada jotain aikaiseksi, niin siitä pitää myös tehdä jotain. Niin ei se rohkeutta ole vaan ehkä sellainen tosiasioiden tunnistaminen, että voidaan joko jatkaa täällä tai sitten saadaan oikeasti jotain aikaiseksi.*

*Eihän siinä ollut silleen itseluottamusta ollenkaan, että pystyn myyntii sillai kauhean hyvin tekemään. Sitten kun ei ollut ketään muuta, niin sitten mä ajattelin, että no kai sitä sitten tehdään.*

Kaksi haastateltua kasvuyrittäjää kertoivat heillä olleen valmius ja tahto toimia epäröimättä tilanteissa, joissa kukaan muu ei ollut valmis ottamaan vastuuta, vaikka täydellisyyttä ei voida taata. Toinen näistä havainnollistettu edellä kuvatussa esimerkissä.

### 5.3.3 Riskinottokyky

Kuten juuri edellä käsitellyssä Toimeen tarttumisen ja aloitteellisuuden -teemassa, alaluvussa 5.3.2 jo todettiin, osa haastateltavista kertoivat tilanteista, joissa he olivat lopputuloksen tuntemattomuudesta huolimatta tarttuneet toimeen. Tämä kuvaa tämän kappaleen teemaa, riskinottokykyä, joka on läsnä yhtenä tekijänä niin yrittäjämäisen orientaation kuin yrittäjyyskompetenssien asennetekijöissäkin. Yrittäjyyskompetenssien asennetekijöiden listassa puhutaan tarkalleen ottaen epävarmuuden sietämisestä. Alla on tarkennettu, miten riskinoton teema ilmeni kasvuyrittäjien haastatteluissa ja millaisten tekijöiden he kokivat vahvistavan kasvumotivaatioon liitettävää riskinottokykyä.

Haastatellut kasvuyrittäjät kertovat riskinottokykynsä lisääntyneen itseluottamuksen kasvun ja onnistumisten kautta. Niiden on koettu luovan uskoa tuleviin riskinottokykyä vaativiin tilanteisiin. Yrittäjät kertoivat riskinottokyvyn kehittyvän asteittain kohti suurempia päätöksiä, harjoittelemalla ja kokemuksen kautta, vaikka joku haastatelluista kertoi samalla kokevansa riskinottokyvyn olevan geneeissä tuleva ominaisuus.

*Niinku äiti on sanonut, että kun tekee kerralla hyvin niin ei tarvitse tehdä sitten uudestaan. Niin sitten tavallaan, että sä yrität silleen aina tehdä sen jutun silleen niin hyvin kun siitä lähtee. Sitten sä näet, että se tavallaan hyvät jutut rakentuu hyvien juttujen päälle ja sitten avautuu vaan seuraavia ja seuraavia juttuja. Mutta sitten toki se vaatii sitten rohkeutta ja uskoa hyppää, koska kukaan ei tiedä mitä huomina pitää tullessaan ja sitten sun pitää olla valmis myös häviämään. Että se ymmärrät senkin että tää voi mennä vitsi naamalleen tää koko juttu. Mutta se on pelin henki, niin se vaan menee.*

Riskinottokykyä on sivuttu jo käsiteltäessä perheen vaikutuksia kasvumotivaatioon, luvussa 5.1.2. Siellä todetusti jotkut kasvuyrittäjät ovat huomanneet muissa pelokasta, epävarmaa ja jopa epärationaalista suhtautumista talouteen, asioista selviytymiseen tai

tulevaisuuteen yleisesti. Molemmat korostavat riskin mitoittamisen taidon tärkeyttä ja konkreettisena esimerkkinä, osaltaan kotoa opittuun suhtautumiseen rahaan tai esimerkiksi lainarahaan. Monet yrittäjistä painottivat hallittua riskinottoa, johon heidän mukaansa liittyy riskin mittakaavan ymmärtäminen ja onnistumisen ja epäonnistumisen vaikutusten arviointi.

*En mä ole mistään varakkaasta perheestä, mutta sellaisesta että ei me käyty missään matkustelemassa, mutta tavallaan aina rahat riitti. Se ei ollut sellainen mistä keskustellaan. --- Niin mä luulen että siitä on jäänyt päälle kanssa sellainen, että kyllä tässä pärjää. --- etenkin siinä alkuvaiheessa, niin mä ajattelin, että jos tää nyt menee ihan persilleen niin mä häviin tästä vähän säästöjäni siinä vaiheessa kuitenkin oli ollut työelämässä muutaman vuoden niin vähän säästöjä oli kertynyt ja sitten mä olin ihan varma siitä.*

Kaksi haastatelluista viittaa rahapuheeseen ja talousosaamiseen kertoessaan riskinottokyvystä ja sen mitoittamisesta. Eräs kasvuyrittäjä viittaa riskinottoon keskusteltaessa perheissä vallinneesta rahatilanteesta, siitä puhumisesta ja sen vaikutuksista riskinottokykyyn. Toinen heistä viittaa riskinottokykyyn keskusteltaessa perheissä vallinneesta rahatilanteesta, siitä puhumisesta ja sen vaikutuksista tulevaisuuden riskinottokykyyn ja todellisen riskin mitoittamiseen. Toinen taas painottaa riskin mitoittamista realistisesti, kun otetaan vaikkapa lainaa tai haetaan rahoitusta tulon hankkimistarkoituksiin.

*Ja mä luulen kanssa, että kun ihmisellähän on aika lailla eri taustat ja eri sellaiset fiilikset vaikka taloudellisesta turvallisuudesta. Mullakin esimerkiksi on kavereita, jotka on kasvanut aika niukoissa oloissa ja nyt on hyvä palkkaisissa töissä ja tiedät sä kaikki asiat on kunnossa. Mutta silti mä huomaan, että ne saattaa vähän epärationaalisesti huolehtii rahasta. Ja tavallaan sitä puskuria ei ole ikinä oikein tarpeeksi. Vaikka järjen ääni sanoo, että sulla on kaikki hyvin.*

*Itsellä on ihan korkea tavallaan toi riskinottokyky ja mikä sitä vahvistanut olisi tuota niin olisiko sitten jotkut tietyt onnistumiset aiemmin, kun oot ottanut riskiä ja sitten se onkin onnistunut. Niin kuin hallittu riskinottokyky --- on niin kun paljon lainaa, ja se ei ahdistaa yhtään, että se on tavallaan tämmöistä tulonhankkimista, kun se on hallittua riskiä niin ei siinä ole mitään probleemia. --- Ehkä sitä on sitten*

*vahvistanut semmoiset niin kuin onnistumiset, että on sitten alkanut luottaa siihen, että hallittuna se riski on niin kuin hyvä.*

Riskinottokykyä on sivuttu jo käsiteltäessä perheen vaikutuksia kasvumotivaatioon, alaluvussa 5.1.2. Siellä todetusti jotkut kasvuyrittäjät ovat huomanneet muissa pelokasta, epävarmaa ja jopa epärationaalista suhtautumista esimerkiksi talouteen, asioista selviytymiseen tai tulevaisuuteen yleisesti.

Kuten jo aiemmin viitattiin, yrittäjistä muutamat kertoivat kokevansa riskinoton olevan heille hallittu prosessi, jossa he mitoittavat investointinsa tai resurssit niin, että epäonnistuminenkaan ei kaada heidän yritystään.

*Kyllähän niin kun olen monen yrittäjän silmissä, niin kyllä me aika kovia riskejä on otettu niinku monessa tokikin. Mutta mun mielestä se kuuluu tähän hommaan ja sitten En mä ota mitään sellaista riskiä, johon mä en itse usko. Kyllä mä uskon, että sieltä osaksi se sieltä se menestys tulee että, jos vaan tuota istuu toimistossa tai jossakin tekee vaan sitä vakiotuotetta, niin kyllä sä nyt sillä toki sen elannon saat. Mutta se, että jos joskus haluaisi vähän jotenkin enemmänkin sitten niin kyllä se vaan vaatii sitä riskinottoa ja uuden opettelua ja uuden tekemistä ja periksiantamattomuutta.*

*Mun mielestä yrittäjyyshän on kuitenkin sellaista hallittujen riskien ottamista. Onhan se nyt oikeasti tosi harvinaista, että joutuu ottamaan sellaisen ihan holtittoman riskin.*

Nämä kaksi yrittäjää kertoivat edellä ottavansa vain sellaisia riskejä, jotka he hallitsevat. Todeten samalla, että he ymmärtävät hallittujen riskien olevan oleellinen osa yrittäjyyttä ja menestyksen tavoittelua.

## **5.4 Innovatiivisuus**

Tässä luvussa tarkastellaan innovatiivisuuden teemaa, sekä alaluvuissa myös sen yhteyteen muodostuneiden alateemojen löydöksiä. Alateemoissa käsitellään uteliaisuutta, kokeilun ja kehittymisen kulttuuria ja epäonnistumisen luonnollista roolia osana kasvuprosessia. Haastatteluissa nousi esiin, että kasvumotivaatiota voivat olla

edistämässä uusien ratkaisujen etsiminen, joka viittaa voimakkaasti proaktiivisuuden alaisiin teemoihin. Toisena isona elementtinä pidettiin uteliaisuuden ruokkimista ja siitäkin kumpuavaa kokeilunhalua, kuten alla olevasta kasvuyrittäjän kommentista voidaan todeta. Näissä kahdessa tulisi rohkaista ja pyrkiä epäonnistumisten hyväksymiseen osana kasvua, joka mahdollistaa oppimisen ja eteenpäin pääsemisen.

*Että semmoinen mun mielestä on innovatiivisuuden yks tärkein pointti se, että uskaltaako koittaa erilaisia asioita ja uskaltaa myös epäonnistua.*

Kuten jo aiemmissa luvussa ja teemoissa on todettu, uusien tuotteiden luominen esimerkiksi asiakkaita tai markkinaa havainnoiden ja tarjoutuneisiin mahdollisuuksiin tarttuminen on ollut haastatelluille varsin yleinen toimintatapa. Tässä ilmentyy innovatiivisuuden erilaiset osa-alueet. Eräs kasvuyrittäjä nostaakin esiin, että uusien ideoiden luominen on ollut osa omaa ajattelutapaa jo pitkään. Aiemmin luvun 5.1.2 hän kertoi sen olevan osaltaan tulosta lapsuudessa kokemastaan perusturvasta, joka rohkaisi häntä unelmoimaan.

*Ideoinnista mä oon aina tykännyt. Siitä että ei vitsi, että mä voin luoda jotain uutta tähän maailmaan. Sitten mä keksin jonkun jutun ja sitten se on ollut ehkä sellainen kiehtova ajatus.*

Toinen haastateltava taas toteaa kokeneensa olonsa rajoitetuksi palkkatyössä ollessaan, erityisesti omien visioiden ja kehitysideoiden toteuttamisen näkökulmasta. Hänen kasvumotivaatiotaan on lisännyt mahdollisuus toteuttaa omia visioita ja ideoita ilman ulkopuolista rajoittamista. Haastateltava kertoo, että perinteisten organisaatioiden rakenteet ja byrokratia estivät häntä toteuttamasta kehittämiseen liittyvää vapautta ja itsensä toteuttamista. Yrittäjänä hän on pystynyt viemään ideansa pidemmälle ja toteuttamaan ne käytännössä, mikä on vahvistanut hänen motivaatiotaan kasvaa.

*Mulla oli X organisaatiossa, missä nyt mä oon ollut niin, mulla on tosi hyviä ihmisiä ja hyviä tiimejä ja hyviä esihenkilöitä ja kaikennäköistä, mutta sitten on ollut joku tyhmä, byrokraattinen este tai joku joka sitä [vapautta ja itsensä toteuttamista] on niinku himmannut.*

*Ihan vaan se, että niitä toistoja tulee riittävästi ja sitten korjaa, että jokaisen jälkeen. Ei sen ekan kokeilun tarvitse olla niin xxx hyvä. Mutta jos sä niinku nopeasti pystyt sitten iteroimaan, niin siitä saa paljon etua.*

Innovoinnin konsepti ja innovatiivinen toiminta voivat olla haastavia ymmärtää, jos yrittäjä ei koe olevansa kekseliäs uuden luoja, tuotteiden tai palveluiden kehittäjä, innovaattori. Tähän liittyen edellä esimerkiksi nostettu yrittäjän kertoma tuo hyvää perspektiiviä, jossa innovointi nähdään uuden luomisen lisäksi oleelliselta osin myös arjen ongelmanratkaisuna, oman osaamisen hyödyntämisenä ja toiminnan jatkuvana parantamisena.

#### **5.4.1 Uteliaisuus ja ymmärryksen lisääminen**

Jo aikaisemmin, proaktiivisuuden teeman kohdalla luvussa 5.3 tuli esiin uteliaan asenteen merkitys kasvumotivaatioon. Yrittäjät nostivat haastatteluissa esiin uteliaisuuden uusia asioita ja tietoa kohtaan kasvumotivaation näkökulmasta tärkeänä asiana. Uteliaisuus niin ympäristössä tapahtuvaa kohtaan, kuin asioita ja asiakkaitakin kohtaan auttaa kehittämään toimintaa. Erityisesti asioita kohtaan koettu uteliaisuus ja syvä ymmärtämisen halu voivat olla vahvistamassa aiemmin käsiteltyä substanssiosaamista, joka taas voi aiemmin todetusti lisätä itsevarmuutta, jonka voidaan kokea rohkaisevan luomaan innovatiivisesti uutta.

*No kyllä mulla on semmoinen perus, en tiedä onko se etu vai haitta, mutta aina haluan tietää, että kuinka asiat oikeasti toimii. Että mulle ei välttämättä riitä se, että mä saan asian ratkaistua tai saan jonkun toimimaan. Että sitten pitää vielä selvittää itselleen, että mikä oli se ratkaiseva tekijä siinä, että se asiat kääntyy parempaan päin tai sai ratkaistua sen.*

Uteliaisuus on aineistosta tehtyjen havaintojen perusteella tiiviisti liitoksissa uuden luomiseen ja innovointiin, asioiden paremmin tekemiseen ja kehittämiseen. Erään kasvuyrittäjän mukaan asioiden havainnointi arjessa on hänelle luontaista ja jatkuva parantaminen on kivaa, kuten esimerkistä voidaan lukea.

*Mutta se on vaan sellaista luontaista, että siellä katsoo, että voisiko tän tehdä vähän fiksummin. Ja sitten mun mielestä sellainen jatkuva parantaminen on vaan kivaa.*

*Tuo [avoimuus uusille ideoille] on mun mielestä tällainen enemmän niin kun jopa synnynnäinen ominaisuus, että on kiinnostusta ja rohkeutta katsella ympärillä koko ajan. Että, jos toi itseluottamus on sellainen joka niin kun kehittyy ajan myötä kokemuksen kautta, niin tämä avoimuus uusille ideoille mahdollisuus, se on ehkä sellainen, joka tulee enemmän sieltä sitten ihan niin kun syntyperäisenä ominaisuutena. Se voi tulla jostain ihan varhaisesta lapsuudesta tai jostain, mutta en tiedä onko se sellainen taas, joka niin kun hirveästi muuttuu ajan myötä.*

Uteliaisuuden syntyyn ovat yrittäjien mukaan vaikuttaneet esimerkiksi uuden tutkimiseen rohkaiseminen tai kiinnostuksen kohteeksi valikoituneeseen tekemiseen paneutumisen rohkaiseminen jo lapsena. Eräs haastateltavista nosti kuitenkin esiin, että uteliaisuus ja avoimuus uusille ideoille on synnynnäinen tai lapsuudessa kehittynyt ominaisuus, joka ei muuttuisi ajan myötä.

#### **5.4.2 Kokeilemisen ja kehittymisen kulttuuri**

Kokeileminen ja kehittyminen ovat olennainen osa innovoinnin prosessia, jossa luodaan jotain uutta, asioita, toimintaa tai tuotteita, ja testataan sekä kehitetään edelleen. Kokeilemisen ja kehittymisen kulttuuri -alateeman alle muodostui koodeja jokaiselta haastateltavalta.

*Ja sitten se lähtee, kun sä vaan ruokit sitä niin se innovatiivisuus vaan kasvaa ja kaikki vaan kasvaa. Että, kun sä annat silleen saumaa, tilaa niin se lähtee enemmän pyörittää sellaisia keloja, jotka synnyttää uutta.*

Haastatelluista osa koki kokeilemisen ja kehittymisen kulttuurin liittyvän olennaisena osana heidän yrityksensä kykyyn kasvaa. Kokeilevan asenteen syntyä on pohdittu jo luvussa 5.1.2 käsiteltäessä perheen vaikutuksia yrittäjän identiteetin rakentumiseen. Motiivina kehittyä ja kehittää on joidenkin yrittäjien mukaan taloudellisen vakauden tai erottautumiskeinon hakeminen uusien tuotteiden kehittämisen kautta. Toiminnan ja valikoiman kehittäminen, sekä sitä kautta saavutettava asiakkuuksien laajentuminen

koetaan erään haastateltavan mukaan oleelliseksi osaksi kasvua. Tämä viittaa mm. Penrosen (1959) esittelemään laadulliseen kasvuun. Uuden kehittäminen koetaan motivoivana, kuten tästä esimerkistä ilmenee.

*Joo hyvä kysymys ja tokihan semmoinen niin kun uuden luomiseen, että kyllä se niinku motivoi. Tavallaan, jos sä pystyt jotakin luomaan ja kehittämään, jossa on jotakin uutuusarvoa ja joku muu niin kun asiakkaat, kuka tahansa pystyy siitä hyötyä niin kyllähän se semmoista motivaatiotekijää luo. Ja varmaan näissä omissa yrittäjyysponnistuksissa totta kai ollut tekijänä läsnä siinä, että hei pystytäänkö kehittämään joku tuohon tarpeeseen, että noi hyötyisi siitä tai tästä.*

Jatkuvan kehittymisen asennetta painotettiin haastatteluissa, oli puhe sitten proaktiivisuudesta tai innovatiivisuudesta. Yrittäjät nostivat esiin, että kasvun näkökulmasta on tärkeä osata luopua vanhasta ja uudistua. Aiemmin menestyksekkäiksi osoittautuneet toimintamallit voivat kasvun myötä muuttua epäkelvoiksi ja silloin vaaditaan uuden kokeilemisen rohkeutta, toiminnan kehittämistä, muutoksen hyväksymistä ja sopeutumiskykyä. Näiden tekijöiden vahvistaminen on yrittäjien kertoman mukaan kasvumotivaation kannalta tärkeää.

*Mutta että ei rakastu siihen omiin tuotteisiin tai toimintamalleihin vaan osais arvioida, että milloin on aika jättää se taakse, vaikka se palveli meitä niin hyvin.*

*Se tietyllä lailla sellainen niin kuin, että pitää olla vakaalla pohjalla, mutta kuitenkin aina pyrkiä uudistamaan ja pääsemään eteenpäin. Meilläkin tehtiin sitten aika paljon muutoksia, muutoksia siihen toimintaan --- pitää pystyä elämään sen niin kun ajan mukaan eikä pitää sitten härkäpäisesti kiinni aina siitä, että on aiemminkin tehty. Mutta sitten tosiaan se, että joskus tulee niitä tilanteita, että seisot jossakin reunalla ja ja sulla on tietty määrä tietoa sitten pitää päättää, että hyppääkö vai jääkö niin. Se on semmoinen mun mielestä, että siinä pitää vaan pystyä toimimaan sitten parhaan tiedon perusteella eikä saa jäädä jumiin. Ei saa jäätyä tavallaan.*

Edellisessä esimerkissä yrittäjä korostaa kotoa esimerkin kautta opittua uudistumisen, luopumisen ja rohkeiden, eteenpäin menoa tavoittelevien päätösten teon asennetta. Tämä ilmeni perheyriykselle kriittisessä tilanteessa, jossa liiketoiminta sellaisenaan ei ollut enää elinkelpoinen ja oli pakko valita mihin uuteen suuntaan lähdetään.

### 5.4.3 Epäonnistumiset luonnollinen osa kehitysprosessia

Tämä alateema käsittelee epäonnistumista luonnollisena osana innovointiin liittyvää kehitysprosessia. Jos kokeilee ja kehittää, on mahdollista myös, että epäonnistuu. Viisi seitsemästä haastatellusta korostaa epäonnistumisten ja vaikeuksien olevan osa kasvuprosessia. Heidän mukaansa kasvumotivaatiota ja kehittymistä silmällä pitäen tulee oppia hyväksymään epäonnistumiset luonnollisena osana elämää, kehittymistä ja kasvua.

*ymmärrät senkin, että tää voi mennä vitsi naamalleen tää koko juttu että. Mutta se on pelin henki, niin se vaan menee.*

Epäonnistumisten kestämisen taitoa korostettiin ja siinä yhtenä tekijänä oli edellä mainittu prosessin osaksi hyväksyminen. Erään yrittäjän konkreettisenä esimerkkinä myyntitilanteen, jossa epäonnistumisen kestämistä vaaditaan, kun asiakkaat sanovatkin ei. Tärkeintä hänen mukaansa on se, että etsitään heitä, jotka sanovat kyllä.

*Ja, että se kestät epäonnistumisia. Ehkä siinä on sekin, että sä kestät sitä. --- Tajuat että osa prosessia on epäonnistuminen. Että sä et opi, jos sit et epäonnistu. ---[myyntiä tehdessä] on tietty määrä ihmisiä, jotka sanoo ei ja ne on aina niinku siellä. Mutta on myös tyyppejä, jotka tulee sanomaan kyllä ja se, tulee se ratkaiseva tekijä, että sä löydät ne jotka sanoo sen kyllä.*

Tärkeänä pidettiin nopeaa epäonnistumisista oppimista, jatkuva iterointia sekä eteenpäin pyrkivää asennetta, kuten jo hieman edellisessä, kokeilemisen kulttuuria käsittelevässä luvussa 5.4.2 sivuttiin. On hyvä hyväksyä, ettei aina heti ensiyrittämällä onnistu. Tässä on erään yrittäjän mukaan vaikuttanut nuoruuden kasvuympäristön ilmapiiri kokeilemista kohtaan.

*Tämä eteläpohjalainen ilmapiiri missä on saanut nuoruuden kasvaa, niin on mun mielestä antanut siihen eväitä, että voi kokeilla erilaisia juttuja. Ja joo joskus joku menee hyvin ja joskus menee vähän vähemmän hyvin, mutta se on ihan OK. Niin se on sallittua.*

*Kyllä se että saa asioita tehtyä, niin ei siitä vaan pääse ohi, että jos ei ole sellaista draivia tehdä asioita käytännössä ja ehkä vähän joskus sille epätäydellisesti, kunhan saa tehtyä niin sitten vaan tapahtuu kauhean vähän.*

Kysyttäessä mitä asennetekijää pitää kasvumotivaation kannalta tärkeimpänä, eräs haastateltavista vastasi epätäydellisyydestä huolimatta tekemisen. Hän tarkentaa vastaustaan vielä, että kokemuksensa mukaan, jos ei ole tahtoa tehdä asioista ja tehdä niitä myös epätäydellisesti, jäisi paljon asioita tekemättä.

## **5.5 Itseluottamus ja onnistumiset**

Tämä teema käsittelee itseluottamuksen ja onnistumisten vaikutuksia kasvumotivaation ylläpitämiseen. Tähän teemaan nousi koodeja jokaisesta haastattelusta, mistä voidaankin ajatella, että näillä tekijöillä on merkittävä rooli kasvumotivaation lisääjinä. Itseluottamuksen koetaan vahvistuvan erilaisten asioiden kautta, elämän eri vaiheissa. Havaittavissa on, että osa yrittäjistä kokee onnistumisten ja karttuneiden kokemusten vahvistavan itseluottamusta, olivat ne sitten vaikeuksia, joiden yli on päästy tai onnistumisia. Onnistumisia ovat voineet olla lapsuuden aikana koettu kyvykkyys kokeiltaessa jotain uutta, johon viitattiin luvussa 5.1.2. Joku haastatelluista nosti esiin aiemman työkokemuksen kautta saadut kokemukset onnistumisesta tärkeäksi. Myös yrittäjyyden aikaista onnistumista on motivoituttu, kun on nähty miten kasvu vaikuttaa. Tällaiset kokemukset ovat olleet heidän kokemuksensa mukaan lisäämässä uskallusta ja motivaatiota kohdata uusia haasteita.

*Mutta että sä voisit saada pienestä asti onnistumisen kokemusta, että sä pystyt vaikuttamaan siihen sun olotilaan. Vaikka sä voit saada vaikka peliaikaa, kun sä lasket aukeama matikkaa tai jotain muuta vastaavaa. Että sä voit oikeasti vaikuttaa siihen jollain sillä sun omalla tekemisellä siihen sun ympäristöön, niin se mä uskon, että se lisää sun proaktiivisuutta --- Joo, mutta kyllä mä sanoisin, että tietyllä tavalla onnistuminen, sulle tulee onnistumisen kokemus, niin se ruokkii sitä, että haluat jatkossakin yrittää.*

Itseluottamuksen koetaan olevan vahvistamassa proaktiivisuutta ja tukemassa yrittäjämäistä päätöksen tekoa sekä riskinottokykyä. Vastaavasti itseluottamuksen

koetaan myös vahvistuvan proaktiivisuuden ja vastuunottamisen seurauksena, kuten jo aiemmin on todettu. Itsenäinen päätöksen tekemähdollisuus ja vastuunottaminen ovat antaneet lisää itseluottamusta. Tähän viitattiin jo mm. luvussa 5.1.2 kun käsiteltiin perheen vaikutusta identiteettiin. Tällaisia tilanteita ovat olleet mm. nuoruuden aikaiset, riskinottoakin vaatineet proaktiiviset vastuunottamiset ja aiemman työhistorian tarjoamat onnistumisen kokemukset, kun on saatu vastuutehtäviä ja onnistuttu. Näissä oleellista on ollut, että luotetaan vastuunottajaan ja hänen kyvykkyyteensä.

*No kyllä mä koen, että ne on ehkä myös niitä riskinottohetkiä, että olisi tehnyt mieli mennä helpon kautta ja vähän on tosi paljon tehnyt mieli mennä helpon kautta. Mutta sitten on käynyt keskustelua, että olisiko ne aina niitä hetkiä, että jos menee epämurkavuusalueelle, niin voi kehittyä vähän paremmaksi versioksi itsestään vai eikö ole. Ja sitten kun on mennyt ja välillä on ollut vähän niin kun vaikeitakin, on pari kertaa miettinyt, että xxxx kun olisi voinut vähän helpomminkin täällä homman tehdä niin. Mutta sitten kuitenkin isossa kuvassa ne on ollut kaikissa parhaita hetkiä omassa elämässä, kun on uskaltanut mennä sinne mistä rehellisesti sanottuna ei tiedä yhtään mitä on tekemässä ja ei ole oikein vielä substanssiosaamista siihen mitä lähtee tekemään, niin silloin kehittyi.*

Kuten jo osaamista käsittelevässä luvussa 5.2 todettiin, itseluottamus voidaan kokea olevan kontekstisidonnaista, eli riippuvaista tietyn osaamisen omaamisesta. Itseluottamus voi kehittyä yrittäjän osaamisen mukaan, vahvasti tiettyyn teemaan, osaamisalaan tai toimialaan liittyväksi itsevarmuudeksi. Itseluottamuksen koettiin kuitenkin aiemmin esiteltyjen esimerkkien mukaan kehittyvän myös epämurkavuusalueilla ja uusilla aihepiireillä, mikäli uskalletaan kokeilla ja ollaan avoimia oppimaan uutta. Tässäkin tilanteessa osaamisen lisääntyminen lisää varmuutta ja itseluottamusta, antaen rohkeutta tehdä päätöksiä yrittäjämäisesti ja ottaa riskejä.

*Mun mielestä itseluottamus on tosi tärkeä siinä, että yrittäjän ja johtajan pitää pystyä tekemään päätöksiä. Pitää uskoa itseensä, uskoa siihen tekemiseen mitä tehdään, mutta sitten toisaalta ei saa olla liian itsepäinen eli avoimuus uusille ideoille ja mahdollisuuksille pitää olla. Siinä on tavallaan, nämä kaksi asiaa pitää olla yhdistettynä, sillä tavalla, että jos on liian kova itseluottamus ja sulkee ajatuksensa kaikelta muulta, niin se on tosi vaarallinen tie. Mutta sitten tavallaan avoimuus uusille ideoille ja mahdollisuuksille ilman sitä itseluottamusta taas ei tahdo lentää, että mä näkisin, että niiden yhdistelmä on aika tärkeä.*

Eräs haastateltava korostaa oivaltavasti, että itseluottamus vaatii rinnalleen avoimuuden uusille ideoille, muuten se ei toimi. Jos avoimuutta ei ole, ei ehkä myöskään ole kehittymisen asennetta ja on vaarana jäädä jumiin. Jos on liian kova itseluottamus ja sulkee kaiken muun, se on vaarallista, mutta avoimuus uusille ideoillekaan ei toimi ilman itseluottamusta. On siis yhdistettävä itseluottamus yhteen avoimen, uuden oppisen ja kehittymisen kulttuurin kanssa, jotta voidaan mennä eteenpäin ja kasvaa.

## 5.6 Pitkäjänteisyys, sisukkuus ja sitoutuminen kasvuun

Tässä teemassa tarkastellaan pitkäjänteisyyden, sisukkuuden ja sitoutumisen roolia kasvumotivaatioon. Aihetta käsiteltiin jollain tasolla kaikissa seitsemässä haastattelussa. Osa kertoi yrittäjämäisen asenteen näkyneen jo palkkatyössä ollessa, omistautumisena ja sitoutumisena yrityksen menestykseen. Sisukkuus ja sitkeys liitettiin useissa keskusteluissa yrityksen toimintaan sitoutumisena pitkällä jännteellä, vaikeissakin ajoissa. Yrittäjät kokivat, että on tärkeä olla luottamus siihen, että tekemiseen sitoutuminen ja sinnikäs työ palkitaan.

*Yrityselämässä jos on jotenkin lähtenyt puskemaan ja sitä herkästi sitten vaan sisukkaasti puskee, jotta sen saa ikään kuin toimimaan tai pinnalle, että ei niin kun heti anna periksi jos vähän vastustaa. Meillä Yritys A niin rahat olis loppunut tässä vuosien varrella, siellä alkuvaiheessa, jos ei sitten aina joku kuvio kaivettu siihen ja vaan jatkettu että. Ajatella, että sekin olisi ollut helppoa jäädä karille monta kertaa, jos ei tuota vaan sisukkaasti painaa eteenpäin.*

Sitkeyttä ja sisukkuutta koettiin tarvittavan myös toiminnan kehittämisen ja uudistumisen teemoissa. Eräs yrittäjä kokee, että menestys ei tule hetkessä, vaan vaatii jatkuvaa sinnittelyä ja kehitystyötä, ja tämä ajattelutapa ruokkii hänen haluaan kasvattaa yritystä tulevaisuutta varten. Sisukkuutta tarvitaan myös innovointiin, kun toteutetaan uusia ideoita tai kehitetään niitä toimiviksi.

*Mä aina sanon vähän kärjistäen aina sellaisia loistavia ideoita on maailma täynnä, mutta sitten sellaisia, jotka pystyy ottamaan sellaisen kelvollisen idean ja toteuttamaan sen, niin niitä tuntuu olevan tosi paljon vähemmän. Niin. Vaikka koen, että se on vähemmän sellaisesta nerokkuudesta kiinni ja enemmän*

*sellisesta, että ehkä tarvitsee olla myös vähän sellaisia sisukkuutta, että uskon siihen, että sen saa toimimaan ja sitten löytää ne keinot, että sen saa toimimaan.*

Sisukkuutta ja sitkeyttä on koettu opitun perhepiirin sisukkailta yrittäjiltä, jota sivuttiin luvussa 5.1.2, mutta myös omista kokemuksista. Jos sisukkuudella on aiemmin päästy vaikeuksista yli, sen on koettu vahvistavan uskoa siihen, että tulevaisuudessakin selviää. Tämä selviytymiskokemus heijastuu myös sitkeydeksi yrittäjyyteen.

*Jotenkin tuo isoäiti on kyllä ollut esikuva itsellä. Se pyöritti kauppaa tuolla kylällä Z ja hoiti vielä nuorempana silloin kun niillä oli vielä karjaa, niin se hoiti sen karjankin vielä ja kasvatti lapsetkin vielä siinä sivussa. Ja sitten vanhempana se oli aina päivän kaupalla ja illaksi vielä teki jotakin muuta sitten, kun kotona touhus. Jotenkin tuntuu, että siinä oli vähän enemmän niitä tunteja vuorokaudessa, kun kellään muulla.*

*”Tietenkin jos ajattelee pitkää kaarta niin kyllähän sellaiset onnistumiset sitten tavallaan vahvistaa niitä asioita, että jos on sisukkuudellaan saanut rämmittyä jostain kuopasta ylös aikaisemminkin, niin kyllähän siihen sitten kasvaa sellainen luottamus että jos tulee vähän vaikea paikka niin se ei jotenkin klaaraa.”*

Sitkeyttä ja pitkäjänteisyyttä on opittu myös aiemman työkokemuksen aikana, pitkän historian omaavan perheyrityksen toimintaa havainnoiden. Monisukupolvisen perheyrityksen tarina on inspiroinut yrittäjää sitoutumaan tekemiseen pitkällä jänteellä ja jopa sukupolvia ylittävällä kasvuasenteella.

*--- x maalaisista metallialan yrityksistä mitä aikoinaan on ollut isoja ja kasvanut valtaviksi, niin tietyllä tapaa sieltä se. Ne vähän, semmoinen asenne, että tuota kun joku nyt on yrityksen aikoinaan perustanut, vaikka se on ollut pientä, niin se on ollut enemmänkin sääntö kuin poikkeus, että siihen on löytynyt siitä omasta lähipiiristä se jatkaja mikä on taas vienyt sen seuraavalle asteelle. --- Kun vaan tuota jollakin tapaa niin kun näitä asioita viedään pitkällä jänteellä eteenpäin, niin sitten me huomataan yhtäkkiä vaikka 100 vuoden päästä, meidän suku, että olipa paljon hyvää.*

## 6 Tulosten analyysi viitekehysten näkökulmasta

Tämän tutkielman ytimenä on löytää vastauksia kysymykseen: miten yrityksen kasvuun positiivisesti vaikuttavan yksilön kasvumotivaation osaksi tunnistetut asennetekijät vahvistuvat? Ja erityisesti tarkastelussa on millaisin keinoin kasvuyrittäjät ovat kokeneet omien kasvumotivaatioon liitoksissa olevien asenteiden vahvistuneen. Kasvumotivaation asennetekijöiden syntyä tutkivaa aineistoa on purettu aiemmassa Tulokset-luvussa teemakohtaisesti. Tässä Tulosten analyysi -luvussa sen sijaan esitellään tutkimuskysymyksiin vastaavia löydöksiä, jotka on ryhmitelty teoreettiseksi viitekehykseksi valittujen yrittäjyyskompetenssien ja yrittäjämäisen orientaation asennetekijöiden tarjoaman luokittelun perusteella.

Kasvumotivaatioon liittyviä asenteita vahvistavia tekijöitä ja asioita, tutkimuksen löydöksiä, on peilattu tässä luvussa jäljempänä myös teoreettiset viitekehysten ja aihetta käsittelevän kirjallisuuden tarjoamaan taustatietoon asennetekijöiden synnystä. Luku sisältää pohdintaa siitä, tuovatko tämän tutkielman löydökset niihin nähden jotain uutta. Tulosten merkitystä käytäntöön ja niiden vaikutusta toiminnan suunnitteluun kasvumotivaatiota lisäävissä toimituksissa käsitellään luvun lopussa.

Analyysin perusteella aineistosta voidaan todeta löydetyn toimintamalleja, menetelmiä ja keinoja, jotka vahvistavat erilaisia kasvumotivaatioon liittyviä asennetekijöitä kasvuyrittäjillä. Nämä asennetekijöiden vahvistamiseen liittyvät löydökset ovat laajalti kytköksissä yksilöllisiin ja sosiaalisiin kokemuksiin, lapsuuteen, kasvatukseen sekä jatkuvaan oppimiseen ja verkostojen hyödyntämiseen. Tulosten analyysi osoittaa myös, että yrittäjien kasvumotivaation ja asenteiden vahvistamisessa on keskeistä hyödyntää erilaisia henkilökohtaisia ja yhteisöllisiä oppimisen keinoja. Huomattavaa on, että monet keinot eivät vahvista vain yhtä asennetekijää, vaan ne ovat yhteydessä moniin.

## 6.1 Yrittäjämäinen orientaatio

Tässä luvussa käsitellään toisen teoreettiseksi viitekehyksen, eli yrittäjämäisen orientaation asennetekijöiden osalta tehdyt, merkittävimmät löydökset positiivisesti niihin vaikuttavista tekijöistä. Yrittäjämäisen orientaation asennetekijöitä ovat proaktiivisuus, innovatiivisuus ja riskinottokyky.

### 6.1.1 Proaktiivisuus

Uteliaisuus ja mahdollisuuksien tunnistaminen, sekä niiden vahvistaminen perheen ja ympäristön toimesta ruokkivat yksilön proaktiivisuutta. Ympäristön havainnointi ja aktiivinen kiinnostus aihepiireihin lisäävät halua ja osaamista ratkoa ongelmia ja kehittää uusia toimintatapoja proaktiivisesti. Uteliaisuudesta ja ympäröivää maailmaa kohtaan koetusta kiinnostuksesta kumpuava toimeen tarttuminen vahvistaa näin myös innovatiivisuutta ja yleisellä tasolla kasvumotivaatiota.

Näitä ominaisuuksia voidaan aineiston mukaan vahvistaa lapsenomaisen kiinnostuksen vahvistamisella ja tiedonjanon ruokkimisella. Perheen rohkaisemana uteliaisuus ja rohkeus kokeilla voivat säilyä varhaislapsuudelle luonnollisesta kinnostuksesta aina aikuisuuteen saakka. Vanhempien ja ympäristön salliva suhtautuminen eriäviin mielipiteisiin, kyseenalaistamiseen sekä omien valintojen tekemiseen on antanut itseluottamusta. Niiden kautta on kasvuyrittäjien kokemuksen mukaan olo, että jo nuorena on luotettu heidän arviointikykyyn. Tämän on koettu lisäävän minäkyvykkyyden kokemusta, proaktiivisuutta ja rohkeutta ottaa vastuuta.

Jo varhaisessa iässä saadut mahdollisuudet ottaa vastuuta, perheen arjessa tai urheiluharrastuksissa, ovat tukeneet proaktiivisuuden kehitystä. Tilanteita ovat voineet olla ikätasolle haastavat tehtävät, joissa on tullut minäkyvykkyyden kokemus. Urheilusta tuttu, tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävä toiminta on auttanut ymmärtämään omien päätösten vaikutusta kokonaisuuteen ja tuloksiin. Kun on uskallettu ottaa vastuuta tilanteissa, joissa muut eivät ole valmiita toimimaan, on se kasvattanut yksilön

proaktiivisuutta ja halua edistää asioita rohkeasti. Niissä onnistuminen on vahvistanut itseluottamusta ja luonut kykyä riskinottoon muissakin yhteyksissä.

### **6.1.2 Innovatiivisuus**

Kokeilun kulttuurin luominen ja kokeiluissa onnistumisen kokemukset, ne pienetkin, rakentavat itseluottamusta ja rohkaisevat riskinottoon. Se vahvistaa myös uteliaisuuden kautta saatua, uuden tiedon soveltamista osana innovointia. Itseluottamusta ja rohkeutta tarvitaan, jotta uskalletaan innovoida. Kokeileva ja kiinnostunut asenne vahvistuu, kun rohkaistaan tekemään uusia asioita jo lapsenakin. Kun annetaan kokeilla asioita ja tarttua toimeen jo ennen kuin on vielä valmis, voidaan vahvistaa yksilön minäkyvykkyyttä ja rohkeutta kokeilla asioita epävarmuudesta huolimatta. Tulee tarjota turvallinen ympäristö, jossa epäonnistuminen nähdään luonnollisena osana tuota kokeilun ja oppimisen prosessia.

Kokeilun kokemuksia ja onnistumisia voivat tarjota aiemminkin mainitut vastuunottamista ja riskinottoa vaativat tilanteet. Nämä ruokkivat erään haastatellun kasvuyrittäjän sanoin vauhtia eteenpäin menemiseen, innovatiivisuutta, tavoitteellisuutta ja itseluottamusta. Kokeilut, olivatpa ne sitten onnistuneita tai epäonnistuneita, antavat ymmärrystä riskien mittakaavasta. Kokeilujen kautta vahvistuu myös henkilön varmuus riskien hallinnasta, vähentäen pelkoa kontrollin menettämisestä, jonka todettiin olevan yksi kasvun este.

Maailman monimuotoisuuden ymmärtäminen ja uusien näkökulmien saaminen on tärkeä osa innovointikyvyn vahvistumista. Tätä mahdollistavat muun muassa erilaisissa verkostoissa toimiminen ja niissä tapahtuvat keskustelut, joissa jaetaan erilaisia näkökulmia. Myös perheen parissa tulee keskustella asioista laajasti ja ruokkia uteliaisuutta. Nämä keskustelut tukevat uuden oppimista ja ympäröivän maailman tuntemusta, mutta tarjoavat myös syötteitä kehitymiselle. Tulee kuitenkin antaa tilaa olla eri mieltä, kyseenalaistaa sekä tehdä omia valintoja. Tämä luo kokemusta, että

yksilön arviointikykyyn on luotettu, mikä edesauttaa oman identiteetin ja itseluottamuksen rakentumista.

Innovatiivisen ajattelun ja uusien ratkaisujen etsimisen kulttuuria voidaan vahvistaa ohjaamalla suhtautumista epäonnistumisiin. Kokeilemisen ja kehittymisen kulttuurin luomiseksi tulee opettaa näkemään epäonnistumiset osana kasvumatkaa, ja mahdollisuutena innovatiivisuudelle. Epäonnistumisen ja nykytoiminnan tai mallien kyseenalaistamisen tulee opettaa olevan luonnollinen osa oppimis- ja kehittymisprosessia. Kasvumotivaation aikaan saamiseksi on autettava suhtautumaan epäonnistumisiin uusina mahdollisuuksina.

### **6.1.3 Riskinottokyky**

Täysin yrittäjyyteen riippumattomienkin kokemusten kautta saatujen onnistumisten kautta koettu itseluottamuksen kasvu rohkaisee tarttumaan uusiin ja riskialttiisiin projekteihin. Kokemukset kasvattavat uskoa tuleviin haasteisiin, mikä tukee riskinottokykyä. Kun on luotu riittävästi rohkeutta, esimerkiksi tarjoamalla uusia kokemuksia, vastuunottoa ja onnistumisia, henkilö uskaltaa ottaa vastuuta myös silloin, kun kukaan muu ei sitä ota. Tämä siitä huolimatta, että joutuisi epäjumavuualueelle tai uuden äärelle eikä osaisi välttämättä heti tehdä oikein. Näin voidaan olettaa rakennettavan proaktiivista asennetta ja riskinottokykyä.

Riskinottokyky kehittyy vähitellen suurempien päätösten ja kokemuksen kautta, kuten edellä todettiin. Tämä asteittaisen riskinottokyvyn kasvun mahdollistaminen koetaan olennaiseksi kasvumotivaation kannalta. Riskinottokyvyn koetaan lisääntyneen sellaisten kokemusten ansiosta, jotka ovat tarjonneet haastavuutta, ne ovat myös luoneet uskoa omiin kykyihin ja vahvistaneet valmiutta kohdata epävarmuutta. Riskinoton kokemus auttaa mitoittamaan tulevia riskejä, kun kokemusta erilaisten riskien mittakaavasta on jo karttunut.

Elämässä kohdataan haastavia tilanteita ja elämäntilanteen mukaan niiden mittakaava vaihtelee. Lapsena jokin pieni asia voi olla haastava, mutta se voi silti tarjota mahdollisuuden kokea selviytymistä tai haasteen taklauksen kokemuksen. Haasteista ja selviytymisestä saadut kokemukset vahvistavat uskoa omiin kykyihin ja lisäävät uskoa selviytyä erilaisista haasteista tai odottamattomista tilanteista myös tulevaisuudessa. Tämä vahvistaa yksilön rohkeutta ottaa riskejä, auttaa ymmärtämään riskin suuruudesta ja kehittämään riskinottoa asteittain.

## **6.2 Yrittäjyyskompetenssit**

Seuraavana käsiteltävänä on yrittäjyyskompetenssien osalta tehdyt, merkittävimmät löydökset positiivisesti niihin vaikuttavista tekijöistä. Tämän tutkielman toisen teoreettisen viitekehyksen sisältämät asennetekijät ovat yrittäjämäinen intohimo, itsetehokkuus, yrittäjäidentiteetti, epävarmuuden sietokyky, sinnikkyys. Osa yrittäjämäisen orientaation asennetekijöistä toistuu myös yrittäjyyskompetensseissa. Nämä tekijät ovat proaktiivisuus ja innovatiivisuus, ja ne on käsitelty jo aiemmissa luvuissa, 6.1.1 ja 6.1.2.

### **6.2.1 Yrittäjämäinen intohimo**

Tutkimuksessa on havaittu, että on tärkeää, ettei yksilöä pakoteta olemaan mitään mitä hän ei ole. Tämä vapauden kokemus auttaa vahvistamaan yksilön mahdollisuutta syventyä intohimoaiheisiin ja -tekemisiin ohjaamatta vaikkapa muihin harrastuksiin, koska niitä muutkin harrastavat. Utelias ja intohimoinen suhtautuminen asioihin tukevat yrittäjämäistä intohimoa ja proaktiivisuutta, sillä se kannustaa ryhtymään toimiin nopeasti ja syvällisesti asioiden edistämiseksi.

Innostusta erilaisiin toimintoihin tulee rohkaista lapsuudessa ja nuoruudessa, sillä sen on koettu vahvistavan yrittäjämäistä intohimoa ja proaktiivisuutta. Tämän intohimoisen suhtautumisen on koettu säilyvän osana yrittäjän halua oppia uutta, kehittyä ja toteuttaa omia ideoitaan. Intohimoisen suhtautumisen lisänä tarvitaan tahtoa auttaa, ratkoa

ongelmia ja luoda arvoa. Intohimoisesti tiettyyn asiaan suhtautuvan on mahdollista valjastaa tietoaan uudistumiseen, muiden hyödyksi ja kasvun mahdollistamiseksi. Kun on kokeilujen kautta itseluottamusta ja osaamista kartuttanut sekä proaktiivinen, huomaa olevansa kyvykäs auttamaan muita. Kyvykkyyden kokemus, osaaminen ja kokemusten tuoma itseluottamus voivat synnyttää halun arvон luomiseen ja auttamiseen omaa osaamista hyödyntäen.

### **6.2.2 Itsetehokkuus**

Perheellä ja kasvatuksella on itsetehokkuuteen eli itseluottamukseen merkittävä vaikutus. Perheen rohkaiseva asenne on usein tukenut itseluottamusta ja kykyä ottaa vastuuta. Tämä on luonut vahvan pohjan identiteetille ja itsevarmuudelle yrittäjänä. Perheen antamalla tuella ja itsenäisellä päätöksenteolla on ollut tähän suuri vaikutus. Kun perhe on rohkaissut antamalla mahdollisuuksia tehdä itsenäisiä päätöksiä, se on auttanut uskomaan omiin kykyihin myös perheen ulkopuolisissa tilanteissa ja ottamaan vastuun omasta toiminnasta.

Innovatiivisuuden asenteen kohdalla luvussa 6.1.2 jo käsitelty kokeilemisen kulttuurin ja asenteen luominen on kasvumotivaation kannalta olennaista. Yksilöä tulee rohkaista uusiin asioihin tarttumiseen, sillä niissä onnistumiset vahvistavat voimakkaasti yksilön itseluottamusta. Kuten jo aiempien asennetekijöiden kohdalla on todettu, eri tilanteissa koetut onnistumiset vahvistavat itseluottamusta. Kokemukset voivat olla lapsuudesta tai yrittäjyyttä edeltävistä työuran vaiheista. Näiden onnistumisen tai haasteiden selvittämisen kokemusten ansiosta yrittäjät kokevat itsensä kyvykkäämmiksi kohtaamaan uusia haasteita ja ottamaan riskejä, jotka ovat olennainen osa kasvua.

### **6.2.3 Yrittäjäidentiteetti**

Kuten edellä todettiin, on varhaisten kokemusten ja perheen vaikutus kasvumotivaation asennetekijöiden syntyyn, niin myös yrittäjäidentiteetin kohdalla. Perheen esimerkki yrittäjyydessä ja yrittäjämäinen kasvatustuotanto luovat vahvan perustan yksilön

yrittäjäidentiteetille. Yrittäjyyteen liittyvät kokemukset vanhempien tai isovanhempien kanssa vaikuttavat vahvasti seuraavan sukupolven yrittäjäidentiteetin muodostumiseen.

Perhe toimii siis vahvana kasvumotivaation vaikuttajana annetun yrittäjyyden mallin kautta, mutta kuten muissa yhteyksissä on todettu tulee antaa vapaus valita. Yrittäjyyden perinnettä jatkavat kokemukset, kuten perheen yritystoiminta tai ympäristön yrittäjähenkisyys, koetaan yrittäjäidentiteettiä syventävinä ja ne antavat esikuvan omasta potentiaalista yrittäjänä. Perheen ja kasvuympäristön yrittäjyyden arvojen omaksuminen lisää tunnetta siitä, että yrittäjyys on luonnollinen uravalinta.

Aiemmin jo todetusti Itsensä toteuttamisen vapaus ja lapsuuden kokemukset itsenäisissä päätöksissä tukevat paitsi itseluottamusta, mutta myös yrittäjäidentiteetin rakentumista. Näitä voidaan vahvistaa tarjota rohkaisemalla toteuttamaan itseään erilaisin keinoin, vaikkapa harrastuksissa tai intohimoaiheiden parissa. Itsenäistä päätöksentekoa voidaan vahvistaa esimerkiksi osallistamisen tai vastuuttamisen keinoin, antaen hoidettavaksi, suunniteltavaksi ja toteutettavaksi erilaisia toimia. Näin voidaan tarjota itsevarmuuden vahvistumista ja minäkyvykkyyden kokemusta.

#### **6.2.4 Epävarmuuden sietokyky**

Kasvuyrittäjyyden kannalta on olennaista hyväksyä riskit ja epävarmuus olennaisena osana arkea. Tässä tarvitaan epävarmuuden sietokykyä, jota esimerkiksi erilaiset uudet tilanteet ja kokemukset vahvistavat. Esimerkiksi vaihto-opiskelijana tai armeijassa saatu kokemus aikuistumisesta, vastuunottamisesta ja sen kautta itseluottamuksen vahvistuminen ovat parantaneet kykyä kohdata epävarmuutta. Tämän myötä yksilöt ovat valmiimpia kohtaamaan tuntemattomia tilanteita.

Aiemmin luvussa 6.1.3 käsiteltyyn riskinottokykyyn liittyvät riskien mitoittamisen taito sekä ymmärrys riskinottokyvyn kehittymisestä ovat keskeisiä tekijöitä epävarmuuden sietokykyä kehittäessä. Näiden vahvistaminen erilaisin keinoin on merkityksellistä. Kuten edellä todettiin riskinoton mitoittamista ja kehittymistä voidaan kehittää ottamalla

tietoisia, pieniäkin rohkeutta ja epävarmuuden sietoa vaativia haasteita vastaan eri tilanteissa. Nämä auttavat ymmärtämään kunkin riskin mittakaavaa ja jokainen selätetty haaste luo uskoa ottaa vastaan uusia riskialttiita ja epävarmuuden tunnettakin luovia tilanteita.

Omien kokemusten ja erilaisten selviytymistarinoiden kautta voidaan olla vahvistamassa epävarmuuden sietokykyä. Menneistä haasteista ja selviytymisestä saadut kokemukset vahvistavat uskoa omiin kykyihin selviytyä epävarmuutta sisällään pitävistä tilanteista myös tulevaisuudessa. Haastavista tilanteista ja rohkeista kokeiluista selviäminen voi olla vahvistamassa myös ymmärrystä riskien mittakaavasta.

### **6.2.5 Sinnikkyys**

Sitoutuminen tavoitteisiin ja sitkeys jatkaa haasteista huolimatta koetaan tärkeiksi asenteiksi. Jatkuva kehitystyö ja innovointi: Menestyminen vaatii jatkuvaa sinnittelyä ja uusien ratkaisujen kehittämistä, mikä tukee sitkeyden merkitystä kasvuyrittäjyydessä. Esimerkkien voimalla koetaan olevan suuri merkitys sinnikkyiden asenteen vahvistamisessa. Sinnikkyys kasvaa erityisesti aiemmista menestystarinoista ja läheisten esimerkistä.

Pitkäjänteisyyttä vaativilla tilanteilla, esimerkiksi urheiluharrastuksessa tai jonkin taidon harjoittelussa, on koettu olevan merkitystä sinnikkyiden vahvistumiseen. Nuoruudessa harrastettu, esimerkiksi musiikkiharrastus tai joukkuepelaaminen, on kehittänyt sinnikkyyttä ja pitkäjänteistä suhtautumista tavoitteiden saavuttamiseen. Tämä vahvistaa uskoa omien ponnistelujen arvoon ja auttaa pitämään kiinni päämääristään vaikeuksienkin keskellä.

## **6.3 Tulosten merkityksellisyys kirjallisuuden kannalta**

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tulosten merkitystä kirjallisuuden kannalta. Aineiston tarjoamia löydöksiä ja tutkimuksen tuloksia vertaillaan tutkielmaan valittujen

teoreettisten viitekehysten tarjoamiin nykyratkaisuihin. Tarkoituksena on pohtia ovatko aineiston tarjoamat johtolangat kasvumotivaation vahvistamisesta ja siihen liittyvien asennetekijöiden synnystä vahvistamassa tai kumoamassa aiempaa kirjallisuuden tarjoamaa tietoa. Luku on jaoteltu valittujen teorioiden mukaisiin lukuihin, joissa käsitellään kutakin asennetekijää erikseen. Jäljempänä tässä luvussa tarkastellaan myös, onko nyt tehty tutkimus jollain tavalla laajentamassa tietoutta kasvumotivaation ilmiöstä tai asennetekijöiden vahvistamisesta.

### **6.3.1 Yrittäjyyskompetenssien asennetekijöiden vahvistamiskeinojen vertailu**

Yrittäjyyskompetenssit voidaan määritellä sarjaksi yksilön taitoja ja ominaisuuksia, jotka mahdollistavat menestymisen yrittäjyydessä. Yrittäjyyskompetenssit eivät ole staattisia, vaan ne tulee nähdä kehittyvänä prosessina. Kehittäminen onkin elintärkeää yrittäjän menestyksen kannalta. Tähän tutkielmaan viitekehyykseksi valitut yrittäjyyskompetenssien asennetekijät vahvistuvat monipuolisin tavoin. Ensimmäisenä käsiteltävää asennetekijää, yrittäjämäistä intohimoa vahvistaa Lackéuksen (2015) mukaan merkityksellisyyden kokemus, jonka tekijöinä ovat muiden auttaminen sekä arvon tuottaminen. Intohimo syntyy voimakkaasta sisäisestä motivaatiosta ja halusta muuttaa maailmaa omilla teoilla.

Aineiston mukaan yrittäjät kokevat intohimoa mahdollisuudesta auttaa muita tai kehittää omaa liiketoimintaansa yhteisön hyväksi. Tämä ilmenee myös pyrkimyksenä kehittää omia vahvuuksia ja taitoja jatkuvasti, mikä tuo lisäarvoa asiakkaille ja samalla tukee omaa kehittymistä. Näiden koetaan vahvistavan motivaatiota ja merkityksellisyyden kokemusta. Näin ollen tutkimuksen löydökset vahvistavat hyvin Lackéuksen (2005) toteamusta yrittäjämäisen intohimon rakentumisesta.

Itsetehokkuuden, jota voi tarkentavasti kutsua myös itseluottamukseksi, Lackéus (2015) toteaa rakentuvan onnistumisten ja saavutusten seurauksena. Ne auttavat vahvistamaan luottamusta omiin kykyihin. Tämän tutkimuksen haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta saman suuntaisuutta Lackéuksen löydösten kanssa. Aineiston mukaan

kasvuyrittäjien kasvumotivaatioon vaikuttavaa itseluottamusta on rakennettu pitkäjänteisen työn ja saavutettujen tavoitteiden kautta. Esimerkiksi itsenäistymistä vahvistavat kokemukset, kuten armeija ja työelämässä saavutetut onnistumiset ovat keskeisiä tekijöitä. Näissä tilanteissa yrittäjät kokivat kasvaneensa ja oppineensa kykyä kohdata haasteita. Tavoitteiden saavuttamisen ja kasvun kokemusten on siis koettu lisäävän luottamusta siihen, että pystyy suoriutumaan ja selviytymään tulevaisuuden haasteista.

Esikuvat ovat Lackéuksen mukaan rakentamassa yrittäjäidentiteettiä, sillä niiden koetaan oivalluttavan huomaamaan ja tunnistamaan yrittäjyyden olevan osa omaa persoonallisuutta. Tähän tutkimukseen haastatellut yrittäjät ovat kokeneet identiteettinsä vahvistuneen perheen ja lähipiirin esikuvista ja erityisesti lapsuuden ja varhaiselämän kokemuksista, joissa yrittäjämäinen ajattelutapa tai yrittäjäasenne oli läsnä. Perheen tarjoama malli yrittäjyydestä ja perheen yhteisöllinen ilmapiiri ovat keskeisiä yrittäjäidentiteetin muodostumiseen liittyviä elementtejä. Aineiston löydökset ovat näin ollen tiiviisti yhteneväiset teorian kanssa, mutta tarjoavat vielä tarkentavaa tietoa varhaisten elämän vaiheiden merkityksestä yrittäjäidentiteetin muodostumiseen.

Itseluottamuksen tavoin epävarmuuden sietokyky vahvistuu kokemusten kautta, erityisesti sellaisten kokemusten, joissa epävarmuus on läsnä, toteaa Lackéus (2015). Niiden avulla voidaan harjoitella kokemaan olo turvalliseksi epävarmuutta ja hallittua riskinottoa sisältävissä tilanteissa. Yrittäjät kertovat kirjallisuuden löydöksiä tukien aineistossa oppineensa epävarmuuden sietokykyä vastuun ottamisen kautta. Itsenäistymistä vaatineet kokemukset ja erilaiset itseluottamusta rakentavat tehtävät, jo varhaisella iälläkin, ovat auttaneet ymmärtämään riskinhallintaa ja lisänneet varmuutta omaan toimintaan. Epävarmuuden kohtaaminen ja hyväksyminen on kehittynyt aineiston perusteella myös yritystoiminnan aikana, ja yrittäjät kokevat, että rohkeus astua tuntemattomaan on tuonut heille joustavuutta muuttuvissa tilanteissa sekä kykyä sietää riskialttiita päätöksiä.

Merkityksellisyyden teema jatkuu myös sisukkuuden kohdalla, sillä kirjallisuuden mukaan sisukkuus ja pitkäjänteisyys vahvistuvat ponnisteltaessa merkityksellisiä tavoitteita kohti huolimatta matkalla kohdattavista vastoinkäymisistä. (Lackéus, 2015) Aineiston mukaan sisukkuutta on ilmennyt ja vahvistettu erityisesti nuoruuden harrastuksissa, kuten urheilussa, jossa tavoitteellinen toiminta ja kilpailu ovat tukeneet pitkäjänteisyyttä ja sitoutumista. Perheen ja yhteisön tarjoamat esikuvat ja onnistumiset elämässä ovat myös vahvistaneet sitkeyttä ja halua jatkaa vaikeinkin hetkinä. Sisukkuus yhdistyy aineiston perusteella vahvasti vaikeuksien voittamiseen ja periksiantamattomuuteen.

### **6.3.2 Yrittäjämäisen orientaation vahvistumiskeinojen vertailu**

Wiklund & Shepherd (2005) painottavat aktiivista mahdollisuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä proaktiivisuuden vahvistajina. Heidän mukaansa yksilön proaktiivisuus vahvistuu kyvystä tunnistaa mahdollisuuksia ympäristössä ja tarttua niihin ennen muita. He korostavat, että on vahvistettava aktiivista ympäristön havainnointia ja mahdollistettava resurssien saatavuutta ja käytettävyyttä uusien toimintamallien luomiseen.

Tähän tutkielmaan haastatellut yrittäjät kertovat proaktiivisuuden syntyneen uteliaisuuden ja asioihin intohimaisen suhtautumisen kautta. Tässä korostuu innostuksen oppimiseen ja toimeen tarttumiseen. Aineistosta ilmenee myös, että edellä mainitut tekijät, intohimoinen suhtautuminen asioihin, oppiminen ja uteliaisuus olivat jo nuoruudessa läsnä, ja niitä vahvasti koettu kokeilun salliva kulttuuri. Vastuutehtävien ja mahdollisuuksien antaminen jo nuoresta iästä lähtien on heidän mukaansa tukenut ympäristön havainnointiin liittyvää aloitteellisuutta, kykyä tunnistaa ja hyödyntää uusia mahdollisuuksia.

Innovatiivisuuden vahvistumisen ytimenä Wiklund & Shepherdin (2005) mukaan jatkuva pyrkimys uusien ideoiden kehittämiseen ja kyky nähdä epäonnistumiset kasvun

mahdollisuutena. He korostavat, että innovatiivisuus rakentuu kyvystä sietää epäonnistumisia osana oppimisprosessia ja kehittää tätä kautta uusia ratkaisuja.

Myös haastateltujen kasvuyrittäjien kokemukset vahvistivat aineiston mukaan näitä keinoja. Innovatiivisuuden rakentuminen yhdistyy erityisesti lapsuudessa koettuun kokeilukulttuuriin, missä epäonnistumiset on nähty luonnollisena osana kehitysprosessia. Kokeiluihin rohkaiseminen ja epäonnistumisten hyväksymisen kulttuuri ovat olleet keskeisiä innovatiivisuuden vahvistajia. Ne ovat tukeneet proaktiivista kokeilemisen ja uudistumisen kulttuurin syntyä jo varhain. Yrittäjät kokevat, että heidän innovatiivisuutensa kasvaa erityisesti ympäristössä, jossa heitä rohkaistaan kokeilemaan uutta ilman pelkoa epäonnistumisesta.

Riskinottokyky vahvistuu Wiklund ja Shepherdin (2005) mukaan vähitellen onnistumisten myötä, mikä rakentaa yrittäjälle itseluottamusta tarttua suurempiin riskeihin. Riskinottokyky kasvaa näin ollen erilaisten kokemusten karttumisen kautta, ja se kytkeytyy vahvasti itseluottamukseen. Wiklund ja Shepherd (2005) huomauttavat, että korkea itseluottamus ja optimistinen asenne, ovat rakentamassa motivaatiota kasvaa ja ottaa riskejä. Ja heidän ajatuksen mukaan aiempi menestys voi auttaa investoimaan kasvuun myös tulevaisuudessa. (Wiklund & Shepherd, 2005)

Riskinottokyvyn on aineistosta tehtyjen havaintojen mukaan koettu kehittyvän vastuutehtävien kautta. Ne vahvistavat yksilön itseluottamusta ja rohkeutta astua epävarmisiin tilanteisiin. Esimerkiksi haastateltavat, joilla oli aiempia onnistumisen kokemuksia ja lapsuudessa opittua kykyä sietää epävarmuutta, pystyivät ottamaan riskejä hallitummin. Tämä yhdistyy myös perheen kannustavaan asenteeseen, jossa he rohkaisevat lapsiaan ottamaan vastuuta ja kohtaamaan haasteita rohkeasti. Kasvuyrittäjät ovat kokeneet, että epäonnistumisista oppiminen tukee riskinottokyvyn vahvistumista.

Lumpkin & Dess (1996) mukaan tulee esimerkiksi rohkaista yrittäjämäiseen työskentelytapaan, johon kuuluvat autonomialle ominaisesti mm. omistajuuden ottaminen projekteista ja itsenäinen päätöksenteko. Tätä toistaa kasvuyrittäjien kokemus siitä, että itsenäistymisen mahdollisuudet, sekä vastuutehtävien ja mahdollisuuksien antaminen jo nuoresta iästä lähtien ovat heidän mukaansa vahvistamassa esimerkiksi proaktiivisuutta ja mahdollisuuksiin tarttumista.

Kilpailullisen aggressiivisuuden tukena ovat Lumpkin & Dess (1996) mukaan tavoitteellisuuden ja palkitsevuuden vahvistaminen sekä vakiintunut kulttuuri havainnoida kilpailijoiden toimintaa oman toiminnan kehittämiseksi. Samoja elementtejä toistui tutkimuksen aineistossa erityisesti koskien proaktiivisen asenteen rakentumista. Vastuun ja mahdollisuuksien antaminen jo nuoresta iästä lähtien on aineiston mukaan tukenut aloitteellisuutta, ympäristön havainnointia sekä kykyä tunnistaa ja hyödyntää uusia mahdollisuuksia. Tavoitteellisuutta ja palkitsevuutta taas ovat osaltaan olleet vahvistamassa yrittäjyyskompetenssien asennetekijöiden saralla havainnoidut keinot. Niitä olivat esimerkiksi itseluottamusta vahvistaneet itsenäistymisen kokemukset, saavutetut tavoitteet ja onnistumiset. Mutta myös sisukkuutta ja sinnikkyyttä vahvistavat tekijät, joita aineiston mukaan olivat esimerkiksi harrastustoiminnan tarjoamat saadut kilpailukokemukset sekä pitkäjänteinen tavoitteellisuus.

#### **6.4 Tutkimuksen merkitys suhteessa valittuihin teorioihin**

Tulosten analyysin perusteella aineistosta voidaan todeta löydetyn useita menetelmiä, jotka vahvistavat erilaisia kasvumotivaatioon liittyviä asennetekijöitä kasvuyrittäjillä. Näiden asennetekijöiden vahvistamiseen liittyvät menetelmät ovat laajalti kytköksissä yksilöllisiin ja sosiaalisiin kokemuksiin sekä jatkuvaan oppimiseen ja verkostojen hyödyntämiseen. Aineiston analyysi osoittaa, että yrittäjien kasvumotivaation ja asenteiden vahvistamisessa on keskeistä hyödyntää erilaisia henkilökohtaisia ja yhteisöllisiä oppimisen keinoja. Aineiston mukaan yrittäjyyteen liitoksissa olevien asennetekijöiden synty ja kehitys korostuu erityisesti varhaisten kokemusten, tiiviiden

perhesuhteiden ja rohkaisevan ympäristön kautta, mitkä vaikuttavat olennaisesti yrittäjien asenteisiin ja identiteettiin.

Sekä Wiklund & Shepherdin (2005) yrittäjämäisen orientaation että Lackéuksen (2015) yrittäjyyskompetenssien teorit tarjoavat syvällisen näkökulman yrittäjämäisiin kompetensseihin. Ne painottavat yrittäjyydessä ja kasvumotivaation elementteinä keskeisiä asenteellisia tekijöitä, mutta teorit eroavat toisistaan painotuksissa ja vahvistamistavoissa. Varhaisten kokemusten, esikuvien ja kulttuurillisen ympäristön vaikutus sekä epäonnistumisen hyväksymisen tärkeys eivät tule esille näissä teorioissa yhtä painokkaasti kuin tässä tutkielmassa. Tarkemmin ottaen vielä, niitä ei käsitellä konkreettisina asennetekijöiden vahvistamisen keinoina.

Tässä tutkielmassa kootun aineiston voidaan todeta tuovan uusia näkökulmia kasvumotivaatioon liittyvien asennetekijöiden vahvistamiseen. Tutkielman löydökset täydentävät valittujen teoreettisten viitekehysten tarjoamaa teoreettista ymmärrystä kasvumotivaation ilmiöstä ja asennetekijöiden vahvistamisesta. Tutkimus tarjoaa uusia konkreettisia menetelmiä ja korostamalla ympäristön vaikutusta yrittäjämäisten asenteiden vahvistamisessa. Se esittelee myös varhaiseen kehitysvaiheeseen liittyviä näkökulmia, joiden avulla kasvumotivaatioon liitoksissa olevia asenteita, kuten epäonnistumisen hyväksyttävyyttä voidaan vahvistaa jo lapsuuden aikana. Jäljempänä on kuvattu näiden kolmen teeman alla, miten tämä tutkielma tarjoaa uutta näkökulmaa kasvumotivaation asennetekijöiden syntyyn.

**Varhaisten kokemusten merkitys:** Aineisto korostaa vahvasti varhaislapsuuden ja nuoruuden kokemusten roolia, erityisesti perheen, harrastusten ja yhteisöjen vaikutusta. Tämä eroaa teoriasta, jossa asennetekijät nähdään usein myöhemmän elämän myötä kehittyvinä. Varhaiset kokemukset eivät nouse valittujen teorioiden keskiöön, vaan ne painottavat asenteiden kehittymistä kokemuksista ja onnistumisista, joita yksilö saavuttaa useimmiten aikuisiässä tai yrittäjänä toimiessaan. Varhaisen vastuun

antaminen ja rohkaiseva ympäristö tukevat asenteiden kuten proaktiivisuuden ja sisukkuuden kehitystä jo lapsuudessa.

**Esikuvien ja kulttuurillisen ympäristön vaikutus:** Yrittäjät mainitsevat perheen jäsenten yrittäjäesimerkit sekä paikallisen kulttuurin, kuten "kokeilemisen ilmapiirin", tärkeiksi motivaation lähteiksi. Esikuvien ja kulttuurin vaikutus on valituissa teorioissa esitetty vähemmän merkityksellisenä. Lackéuksen (2005) teoriassa huomioidaan ympäristön rooli yrittäjäidentiteetin muotoutumisessa, mutta aineistossa paikallinen ja perheympäristö, erityisesti esikuvat, vaikuttavat vahvasti asenteisiin kuten proaktiivisuuteen ja riskinottoon. Tämän tutkimuksen havainnot tarjoavat näin ollen syvemmän ymmärryksen ympäristön yhteisöllisestä vaikutuksesta asenteiden muodostumisessa ja rohkaisee huomioimaan yhteiskunnallisia tekijöitä yrittäjien asennetekijöiden vahvistamisessa.

**Epäonnistumisen hyväksymisen tärkeys:** Aineisto tuo esiin epäonnistumisten hyväksymisen olennaisena osana oppimis- ja kasvuprosessia. Tämä vahvistaa innovatiivisuutta ja riskinottokykyä tavoilla, joita perinteisissä teorioissa ei korosteta yhtä voimakkaasti. Se vahvistaa myös epävarmoissa tai muuttuvissa olosuhteissa toimimista. Teoriat tunnistavat epävarmuuden sietämisen ja riskinoton merkityksen, mutta eivät korosta epäonnistumisten hyväksymistä yhtä vahvana kasvumotivaation osatekijänä.

## 7 Johtopäätökset

Tässä johtopäätöksiä kokoavassa luvussa tarkastellaan tutkielman kokonaisuutta vielä tiivistetysti. Luvussa käydään läpi tutkimuksen vastaukset tutkimuskysymyksiin ja onko tutkielmassa onnistuttu tuomaan jotain uutta valittuihin teoreettisiin viitekehyksiin nähden. Jäljempänä arvioidaan tutkimuksen prosessin onnistumista sekä annetaan jatkotoimenpide-ehdotuksia niin tutkimukseen kuin tutkielman tulosten jatkohyödyntämiseenkin.

### 7.1 Arvio tutkimuskysymyksiin saaduista vastauksista

Tässä tutkielmassa on ollut tavoitteena ymmärtää ja havainnoida kasvumotivaation ilmiötä ja selvittää, mitkä asiat ovat lisänneet kasvuyrittäjien kasvumotivaatiota. Erityisesti on haluttu tutkia, miten kasvuyrittäjät ovat kokeneet kasvumotivaatioon tiiviisti liitoksissa olevien asenteellisten tekijöiden vahvistuneen. Tutkimuksessa on haluttu selvittää, mitkä tekijät, asiat tai kokemukset elämän eri vaiheissa ovat kasvuyrittäjien mukaan olleet merkityksellisiä ja vahvistaneet heidän kasvumotivaatiotaan. Kimmoke aiheen tutkimiselle on syntynyt havainnoitaessa ristiriitaa suomalaisten yritysten tutkitusti matalan kasvuhaluuden ja kuitenkin voimakkaan tavoitteen luoda enemmän kasvuyrittäjyyttä välillä. Ja sen tutkimuksesta havainnoidun faktan pohjalta, että kasvumotivaation on tunnistettu vaikuttavan yritysten kasvuun positiivisesti.

Tämän tutkielman avulla on voitu todeta, että kasvumotivaatioon liittyviin asennetekijöihin voidaan konkreettisilla keinoilla vaikuttaa. Tässä tutkimuksessa on löydetty useita, eri elämänvaiheissa hyödynnettäviä keinoja, jotka vahvistavat asenteita, joilla tiedetään olevan positiivinen vaikutus myös yrityksen kasvuun. Tuloksia näihin kysymyksiin on esitelty syvällisesti luvussa Tulosten analyysi. Jäljempänä käsitellään myös millaisia uusia näkökulmia tutkimuskysymyksiin on saatu verratessa löydöksiä valittujen teoreettisten viitekehysten tarjoamiin näkökulmiin.

Vastoin ennako-odotusta kasvumotivaatioon liittyvien asennetekijöiden vahvistamisen keinot ovat laajalti kytköksissä perheeseen ja yksilön sosiaalisiin kokemuksiin. On myös havaittu, että vahvistamisessa on keskeistä hyödyntää erilaisia henkilökohtaisia ja yhteisöllisiä oppimisen keinoja. Kasvuyrittäjät kokivat tärkeäksi kokea vapautta ja autonomiaa, sekä saada mahdollisuuden ottaa vastuuta, jo nuorella iällä. Näiden koettiin lisäävän kokeilunhalua ja kokemusta omaan arviointikykyyn luottamisesta, joiden avulla kasvumotivaation koettiin vahvistuvan. Yleisellä tasolla kasvuyrittäjät kokivat olevansa ongelmanratkaisijoita, jotka haluavat taidoillaan auttaa. Tässä keskeistä oli lisätä uteliaisuutta ja vahvistaa halua oppia uutta, sekä hyödyntää tietoa arvon luomiseen erilaisin tavoin. Eräs haastatelluista sanoikin, että tämän arvonluomisen tuloksena saatava yrityksen taloudellinen kasvu ei ole hänelle varsinainen tavoite, vaan se on positiivinen sivutuote menestyksestä.

Huomattavaa on, että uuden oppimiseen ja osaamiseen liittyvien taitojen vahvistumisen kautta saavutettava kasvun asenteen vahvistuminen liittyy yrityksen ydinosaamiseen ja kokemuksen kautta opittuihin taitoihin. Sen ei siis voida sanoa liittyvän suoraan yrittäjyyteen tai liiketoiminnan pyörittämiseen liittyvien tietojen tai taitojen vahvistumiseen, kuten kirjanpito-osaamiseen, vientilausekkeisiin tai tuotantotalouden ymmärrykseen. Liiketoiminnalliset koulutukset ja koulutusohjelmat koostuvat vahvasti erilaisten tietojen ja taitojen vahvistamisesta. Nämä sinällään tärkeät aihepiirit eivät kuitenkaan ole vahvistamassa kasvuyrittäjyyteen liittyvää kasvuasennetta, vaan erään haastatellun sanoin pakollinen paha yrittäjyydessä.

## **7.2 Tutkielman tarjoama uusi tieto suhteessa viitekehyksiin**

Tulosten analyysin perusteella aineistosta voidaan todeta löytyneen menetelmiä, joita hyödyntämällä voidaan vahvistaa erilaisia kasvumotivaatioon liittyviä asennetekijöitä. Menetelmät ovat laajalti kytköksissä yksilöllisiin ja sosiaalisiin kokemuksiin sekä jatkuvaan oppimiseen ja verkostojen hyödyntämiseen. Tutkimus osoittaa, että yrittäjien kasvumotivaation ja asenteiden vahvistamisessa on keskeistä hyödyntää erilaisia henkilökohtaisia ja yhteisöllisiä oppimisen keinoja. Asennetekijöiden synnyssä ja

kehityksessä erityiseen rooliin nousevat varhaiset kokemukset, tiiviit perhesuhteet ja rohkaiseva ympäristö. Ne vaikuttavat olennaisesti yrittäjien asenteiden ja identiteetin rakentumiseen.

Kun tarkastellaan, onko tutkielmassa tehty tieteellinen tutkimus tarjonnut kasvumotivaation, yrittäjämäisen orientaation tai yrittäjyyskompetenssien tutkimukseen jotain uutta, voidaan todeta, että näin on käynyt. Tutkimus on tuonut uusia näkökulmia yritysten kasvuun positiivisesti vaikuttavaan kasvumotivaatioon liittyvien asennetekijöiden vahvistamiseen. Löytyneet näkökulmat ovat tutumpia persoonallisuuden muodostumisen kentältä yrityksen kasvumotivaation rakentumisen sijaan. Aineistosta tehdyt havainnot ja analyysit täydentävät valittujen viitekehysten, yrittäjyyskompetenssien sekä yrittäjämäisen orientaation tarjoamaa teoreettista ymmärrystä kasvumotivaation ilmiöstä ja kumpaankin viitekehykseen liittyvien asennetekijöiden vahvistamisesta.

Aiemmin tutkielmassa määriteltyjen varhaisten kokemusten, esikuvien ja kulttuurillisen ympäristön vaikutuksen sekä epäonnistumisen hyväksymisen on todettu vaikuttavan positiivisesti yksilön kasvumotivaation asennetekijöihin. Nämä keinot eivät tule esille näissä teorioissa yhtä painokkaasti kuin tässä tutkielmassa. Tarkastelun ja vertailun perusteella niitä ei käsitellä konkreettisina asennetekijöiden vahvistamisen keinoina edellä mainituissa teorioissa.

Tämän tutkimuksen havaintojen perusteella voidaan näin ollen lisätä ymmärrystä kasvumotivaatioon vaikuttavista tekijöistä yksilön elämän eri vaiheissa, erityisesti varhaisissa elämänvaiheissa. Lisäksi voidaan kehittää konkreettisia menetelmiä esimerkiksi osaksi yrittäjyyskasvatuksen toimenpiteitä, tarkentamalla työtä esiin nousseiden löydösten avulla. Tieto ympäristön vaikutuksesta yrittäjämäisten asenteiden vahvistamisessa auttaa miettimään toimenpiteitä, jotka lisäävät yrittäjyyttä edistävää kulttuuria alueella ja nostavat esiin yrittäjyyttä tai yrittäjäesikuvia alueella. Varhaiseen, lapsuuden kehitysvaiheeseen liittyviä kasvumotivaatiota lisääviä toimia voidaan kehittää

paitsi osana yrittäjyyskasvatusta, mutta myös varustamalla vanhempia luomaan epäonnistumisen hyväksyttävää, rohkaisevaa ja minäkyvykkyyttä vahvistavaa kulttuuria.

### **7.3 Jatkotoimenpide-ehdotukset**

Tutkielman tulosten valossa voisi kysyä, että tulisiko meidän ulkoisten, yritysten kasvua mahdollistavien tekijöiden sijaan tai ainakin niiden ohessa toimia pitkäjänteisemmin yksilön kasvumotivaation kasvattamiseen? Kyllä, jos halutaan kokonaisvaltaisesti olla luomassa kansallista elinvoimaa yritysten kasvun kautta. Nykytoimet yritysten kasvun tukemisessa keskittyvät lainsäädännöllisiin teemoihin, kannustimiin, ulkoisesti mahdollistaviin tekijöihin sekä tietojen ja taitojen vahvistaviin toimiin.

Tämän tutkielman löydökset puoltavat riskinottoon rohkaisevan, uteliaisuutta ja innovatiivisuutta ruokkivan kulttuurin luomista lapsille ja nuorille niin kotona kuin koulussakin. On tehtävä toimia yritysten kasvun edellytyksiin yksilön kasvumotivaatiota ja asennetta vahvistamalla jo paljon ennen yrittäjäksi ryhtymistä tai edes opintojen aikaa. Päätöksentekijöiden tulisi uudelleen suunnitella varhaiskasvatusta ja yrittäjyyskasvatusta niin, että niiden toimenpiteet ruokkisivat uutta kehittävästä ja epävarmuuksia sallivaa kulttuuria. Nykyisellään ne noudattavat jo pitkän historian omaavaa mallia, joka korostaa mitattavuutta, standardoitua toimintamallia jokaiselle ominaisuuksistaan riippumatta. Tämä tapa on aikanaan kehitetty tuottamaan teollisen vallankumouksen aikana niin tarpeellisia suorittavan työn tekijöitä. Varsin perustavan laatuinen muutos on siis tarpeen, esimerkiksi varhaiskasvatuksen sisältöjen suunnittelua kasvumotivaation asennetekijöitä huomioiden.

Tästä mallina on Alpha School -malli Yhdysvalloista, jossa akateemiset opinnot suoritetaan kahden tunnin aikana aamun aluksi tekoälyavusteisesti yksilöidyllä opetussuunnitelmalla, varmistaen kattavat osaamistasot kaikille. Muu koulupäivän aika käytetään esimerkiksi taloudellisia ja yhteiskunnallisia taitoja sekä yritteliäisyyttä, esimerkiksi projektitöiden tai tiimityön kautta. Opintotulokset ovat tällä mallilla

toteutetun opintosuunnitelman osalta olleet Yhdysvalloissa käytettävällä akateemisten opintojen arvostelumittaristolla parhaimpien joukossa. (Alpha School, 2024)

Olemmeko siis toiminemme nyt auttamatta myöhässä huomisen yrittäjien osalta, kun varhaisessa lapsuudessa luontainen utelias, oppimisesta innostunut ja kokeileva kasvuasenne haalenee ennen yrittäjäksi ryhtymisen mahdollisuutta muuttumattomuuden asenteeksi? Emme välttämättä, sillä kasvumotivaation asennetekijöitä vahvistavia kokemuksia voivat tarjota oppilaitokset tai yrittäjyyttä pohtivien kanssa työskentelevät organisaatiotkin. Näitä toimijoita voivat olla esimerkiksi toimeksiantajayritys Into Seinäjoki Oy, elinkeinoelämän kehittäjän roolissa, eri oppilaitokset tai yrittäjyyskasvatukseen keskittyvät toimijat, kuten Suomen 4H-yhdistys ry. Näiden organisaatioiden erilaisilla toimilla tai työkaluilla voidaan olla luomassa yrittäjyyden ekosysteemiin vaikuttavalla tavalla epäonnistumisia sallivaa kokeilun kulttuuria. Rohkaista havainnoimaan ympäristöä uteliaalla tavalla, etsien uusien opittujen asioiden tai kokemusten tuomalla varmuudella innovatiivisia tapoja toimia. Voidaan tuoda esiin yrittäjätarinoita, joista ilmenee riskien harkittu hallinta pelon korostamisen sijaan. Toimia on lukuisia ja tässä mainittuna vain muutamia esimerkkejä. Lisää kasvumotivaation asennetekijöitä vahvistavia toimia voidaan kehittää ja viedä toteutukseen Tulokset ja Tulosten analyysi -lukujen innoittamana.

Yhteenvetona todettakoon, että opit, joita kasvuyrittäjät ja heidän kokemuksensa yrityksen kasvumotivaatioon ja näin ollen yrityksen kasvuun tutkitusti vaikuttavien asennetekijöiden vahvistamisesta tarjoavat, on ymmärrettävä merkitykselliseksi kansantaloudellisesta näkökulmasta. Jotta voitaisiin muutamien vuosien aikana huomata yritysten kasvulukujen karttuvan, olisi otettava aktiivisesti käyttöön tutkielmassa kuvattuja keinoja. Työtä tulisi kaikessa suhteessa ymmärtää tehdä pitkäjänteisemmin kuin vain hallituskauden mitan verran. Pitkäjänteisiin, kasvumotivaation asennetta jo lapsuudesta ja nuoruudesta rakentaviin toimiin tulee sitoutua kaikilla päätöksentekotasolla, myös kasvattajien toimesta. Tämä on tärkeää, mikäli toivotaan, että ulkoisilla kannustimilla ja yrityksen kasvua tukevalla

infrastruktuurilla olisi aiempaa enemmän hyödyntäviä yrityksiä. Kenties muutaman hallituskauden jälkeen, jos myös kasvumotivaatiota ja asennetekijöitä vahvistaviin toimiin sitoudutaan, meillä voisi olla Suomen yrittäjien Pk-yritysbarometrissa jo suurempi, tai jopa kaksinumeroinen prosenttiluku kovaa kasvua tavoittelevia yrityksiä.

#### **7.4 Tutkimusprosessin arviointi**

Tämän tutkimuksen työstäminen alkoi, kun tutkija suoritti laadullisen tutkimuksen kurssia vuonna 2023. Silloin syntyi tutkimussuunnitelman aihio ja ahiota on työstetty siitä lähtien eri yhteyksissä. Aihio esiteltiin toimeksiantajalle, joka kiinnostui sen tarjoamasta hyödyistä. Kun pro gradu -työn tekeminen tuli ajankohtaiseksi, aihetta käytiin läpi iteroiden myös ohjaavan opettajan kanssa. Kehitysideoiden perusteella kirkastui tarkempi kohde ja ylätason tavoite tutkimukselle.

Tutkimuksen aloittamisen kanssa koettiin oltavan jumissa, kun tarkkaa tutkimuskulmaa ei pystytty heti löytämään. Tutkimuksen prosessia voimakkaasti määrittävän näkökulman, viitekehysten kirkastamiseksi tehtiin kattavaa teoriaan syventymistä, jonka kautta valikoitui tietyt raamit tekemiselle. Tutkimusprosessi on siitä lähtien edennyt vauhdikkaasti ja siinä on edetty aiemmin kuvatun prosessin mukaisesti.

Näin laajaa tutkimustyötä tehtäessä ensi kertaa, oli analysointimenetelmän valinta tutkijalle haastava. Erilaisia vaihtoehtoja tutkittiin, ja siinä konsultoitui muita, jo kokeneempia tutkijoita. Reflektioiva temaattinen analyysi oli analyysimenetelmänä viisas valinta sen strukturoidun mallin takia. Tällainen porrastettu ja prosessiksi kuvattu menetelmä sopi tutkijan persoonan ja toimintakulttuurin kanssa hyvin yhteen. Eteneminen askel kerrallaan antoi motivaatiota jatkaa analysointia seuraavalle portaalle.

Suuresta, välillä analysoinnissa ylivoimaiseksikin käyneestä aineistomäärästä onnistuttiin saamaan hyviä tuloksia esiin. Teemojen muodostaminen auttoi havainnoimaan aineistoa kokonaisuutena, ja löytämään tutkimuksen tarjoamat johtolangat. Analyysimenetelmää seuraten saatujen tulosten perusteella tutkimuksessa on onnistuttu sekä vahvistamaan

aineistosta aiempien tutkijoiden havainnot, mutta on myös pystytty tarjoamaan uutta valittuihin teorioihin.

## **7.5 Jatkotutkimusehdotukset**

Tämän tutkimuksen kautta on tutkittu teknologiateollisuuden ja teknisen kaupan alan kasvuyrittäjien kokemuksia asennetekijöiden rakentumiseen merkityksellisistä asioista. Jatkotutkimus eri alojen edustajien kokemuksista kasvumotivaation asennetekijöiden syntyyn vaikuttavista tekijöistä lienee hedelmällistä. Näin voitaisiin saada kattavampi käsitys eri toimialoille elämässään asettuvien henkilöiden välisistä eroista tai yhtäläisyyksistä.

Nyt tehdyssä tutkimuksessa ei syvennyt eri ikäpolvien kokemuksiin eroihin kasvumotivaation vahvistumisen keinoista. Haastateltuja ei valittu tutkimukseen heidän iän mukaan, joten nyt tehdyn työn perusteella ei voida tehdä arvioita siitä, miten eri ikäpolvet kokevat kasvumotivaatioonsa vaikuttavien asennetekijöiden vahvistuvan. Esimerkiksi ei vielä työelämässä olevien, nuorten tutkiminen tästä näkökulmasta voisi olla hyödyllistä.

Varhaiskasvatukseen liittyen olisi kiinnostava tutkia aiemmin kasvumotivaatiota lisäävänä ratkaisukeinona esitellyn Alpha School -opetussuunnitelman toteutuskelpoisuutta Suomessa ja Etelä-Pohjanmaalla. Tulisi tarkastella onko tällaiselle, hyvin nykymallista poikkeavalle opetussuunnitelmalle edellytyksiä tai kysyntää nykyisen varhaiskasvatuksen rinnalla tai osana. Voisiko sitä soveltaa esimerkiksi ylemmillä kouluasteilla tai olisiko jokin osa siitä otettavissa käyttöön joustavasti jo nyt. Suomessa on yrittäjyyslinjoja ja -akatemiaita, joissa tavoitteena on kokeilla yrittäjyyttä jo opintojen aikana esimerkiksi osuuskuntien perustamisen kautta. Olisi syytä tutkia löytyykö muita vastaavia esimerkkejä, muualta maailmasta ja vertailla näitä malleja keskenään. Lisäksi voitaisiin tarkastella millaisia tuloksia niillä on saavutettu pitkällä jännteellä, ja ovatko mallit tai jokin niistä tai niiden ominaisuuksista muodostettu yhdistelmä monistettavissa Suomeen tai Etelä-Pohjanmaalle?

Opetushallitus kertoo oppilaitosten ja koulujen roolin olevan yrittäjyyskasvatuksen näkökulmasta vahvistaa lasten ja nuorten käsitystä taloudesta, työelämästä ja yrittäjyydestä, tarjoten muun muassa tulevaisuuden työelämätaitoja. Onko tämä kuitenkin riittävä rooli tai ovatko toimet vaikuttavia kasvumotivaation ja asennetekijöiden näkökulmasta? Tämän tutkimuksen aikana on herännyt kiinnostus syventyä yrittäjyyskasvatuksen nykytoimien vaikuttavuuden tarkasteluun. Yrittäjyyskasvatuksen tavoitteeksi valitut asennetekijät ovat kuitenkin hyvin linjassa tässä työssä hyödynnettyjen asennetekijöiden kanssa ja näin ollen olisi kiinnostava tutkia, miten niitä nykykeinoin vahvistetaan ja koetaanko siinä onnistuttavan. Tässä tarkasteltaisiin onko Lackéuksen arvio yrittäjyyskasvatuksen ei-kognitiivisten, asennetekijöiden vahvistamisen puutteellisuudesta vielä ajankohtainen, onko se Suomessa paikkaansa pitävä.

Kaikki kasvatustoiminta ei kuitenkaan tapahdu koulussa. Vanhemmillakin on oma osa kokonaisuudessa, ja suuri sellainen. Eräs haastateltava sanoi, että kasvuyrittäjän sijaan hän haluaisi kasvattaa hyvän ihmisen, joka kokee vapautta olla juuri oma itsensä. Osa kasvumotivaatioon liitettävistä asennetekijöistä ovat sellaisia, jotka ovat vaikuttamassa elämässä menestymiseen ja yhteiskunnassa pärjäämiseen. Olisivatko ne tekijöitä, joita halutaan kasvuyrittäjyydestä huolimatta vahvistaa kasvatettaessa hyvää ihmistä? Ehkä tämä onkin yrittäjyyskasvatuksen ylätasoinen pyrkimys. Tämä tutkimus tarjoaa konkreettisia keinoja asennetekijöiden vahvistamiseen, mutta huomioidaanko ne kotona kasvatusta tehtäessä? Osataanko tai oivalletaanko tätä yhteiskunnan elinvoimaankin vaikuttavaa, kasvuhenkisyyttä ottaa huomioon vanhemmuudessa? Tätä tulisi tarkastella syvemmin.

## Lähteet

- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4. painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Alpha School. (2024) Results – Alpha School. Noudettu 6.11.2024 osoitteesta <https://alpha.school/results/>
- Baum, J. R. & Locke E. A. (2004). The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 587-598. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.587>
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44(2), 292-303. <http://doi.org/10.5465/3069456>
- Braun, Virginia & Clarke, Victoria 2021. One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 328–352. <http://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>
- Cooney, T. M. (1997). Small business growth: a theoretical framework. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 4(2), 92-96.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1997). High Growth Transitions: Theoretical Perspectives and Suggested Directions. Teoksessa D. L. Sexton ja R. W. Smilor, *Entrepreneurship* 2000, 99-126.
- Davidsson, P. (1989). Continued entrepreneurship: Ability, need, and opportunity as determinants. *Journal of Business Venturing*, 4(3), 232-249. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(89\)90011-8](https://doi.org/10.1016/0883-9026(89)90011-8)
- Davidsson, P. (1991). Continued entrepreneurship: ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of Business Venturing*, 6(6), 405-429. [http://doi.org/10.1016/0883-9026\(91\)90028-C](http://doi.org/10.1016/0883-9026(91)90028-C)
- Davidsson, P., & Wiklund, J. (2000). Conceptual and empirical challenges in the study of firm growth. Teoksessa Sexton, D. & Landström, H. (toim.), *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*, 26-44. Blackwell.

- Delmar, F. (1996). Entrepreneurial behavior and business performance. *Journal of Business Venturing*, 11(5), 373-390. [http://doi.org/10.1016/0883-9026\(96\)00032-1](http://doi.org/10.1016/0883-9026(96)00032-1)
- Dweck, C. (2017). *Mindset-updated edition: Changing the way you think to fulfil your potential*. Hachette UK.
- Dweck, C. S., & Yeager, D. S. (2019). Mindsets: A View From Two Eras. Perspectives on psychological science: a journal of the Association for Psychological Science, 14(3), 481–496. <https://doi.org/10.1177/1745691618804166>
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative Methods in Business Research. A Practical Guide to Social Research*. 2nd Edition. Sage Publishing.
- Euroopan komissio (2024). *Euroopan valinta poliittiset suuntaviivat seuraavalle euroopan komissiolle 2024–2029. Poliittiset suuntaviivat 2024-2029*. Noudettu 15.9.2024 osoitteesta [https://commission.europa.eu/about-european-commission/president-elect-ursula-von-der-leyen\\_en?prefLang=fi](https://commission.europa.eu/about-european-commission/president-elect-ursula-von-der-leyen_en?prefLang=fi)
- Feindt, S., Jeffcoate, J., & Chappell, C. (2002). Identifying success factors for rapid growth in SME e-commerce. *Small Business Economics*, 19(1), 51–62. <http://doi.org/10.1023/A:1016165815205>
- Glancey, K. (1998). Determinants of growth in small and medium-sized enterprises. *Journal of Business Venturing*, 3(1), 51-58. [http://doi.org/10.1016/0883-9026\(88\)90012-2](http://doi.org/10.1016/0883-9026(88)90012-2)
- Heikkinen, E. (2007). *Yrittäjän persoonallisuus ja sen yhteys yrityksen kasvuun Big Five -teorian mukaan tarkasteltuna*. Jyväskylän yliopisto. Noudettu 8.7.2024 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3134-6>
- Herron, L., & Robinson, R. B. (1993). A structural model of the impact of entrepreneurial orientation on new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 8(3), 183-195. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90021-E](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90021-E)
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020) Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmä*. Gaudeamus.
- Kakkonen, M-L. (2015). Yrittäjyys korkeakoulussa - paradokseja ja suosituksia. Yrittäjähenkilöiden toimintakulttuuri – uhka vai mahdollisuus? Teoksessa

- Yrittäjähenkisen toimintakulttuurin kehittäminen*. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Noudettu 16.10.2024 osoitteesta: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-588-503-6>
- Kangas, M. J. (2018). *PK-yritykset ja kasvuhaluukkuus: "Miksi kasvu ei ole vaihtoehto?"*. Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto. Noudettu 15.9.2024 osoitteesta <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2018102638872>
- Kangasharju, A. (2019). *Suomen yrityssektori on pahasti alikehittynyt*. ETLA. Noudettu 4.11.2024 osoitteesta: <https://www.etla.fi/ajankohtaista/suomen-yrityssektori-on-pahasti-alikehittynyt/>
- Kotila, P. 2019. *Miten kasvatat lapsestani iloisen yrittäjän?* Helsinki: IVALO Creative Agency: Maahenki Oy.
- Lackéus, M. (2015), "Entrepreneurship in Education: What, Why, When, How", *OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers*, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/cccac96a-en>
- Lappi, A. (2022). The role of education policy in promoting economic growth. *Finnish Journal of Education Policy*, 34(1), 19–31.
- Laukkanen, M. (toim.) (2007). *Kasvuyritys*. Talentum Media Oy.
- Laukkanen, T. (2000). Yrityksen kasvun tarkastelu nelikenttänä. Teoksessa *Kasvun haasteet pienyrityksessä*, s. 80-82. Helsinki: Liiketoiminnan kehityksen instituutti.
- Lee, S. H., & Tsang, E. W. K. (2001). The effect of entrepreneurial personality on venture growth: A structural equation modeling approach. *Journal of Business Venturing*, 16(2), 221-235. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00018-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00018-3)
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice Hall.
- Lohman, J. (1998). Intuitive decision-making and entrepreneurial success. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 45-60. <https://doi.org/10.1177/104225879802300304>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <http://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>

- Lundqvist, M., Lackéus, M., Williams Middleton, K. (2019). Emancipating the 'Who am I?' Question in Entrepreneurship. *3E CONFERENCE PROCEEDINGS*, 2019, 1-23
- Maguire M. & Delahunt B. 2017. Doing a Thematic Analysis: A Practical, Step-by-Step Guide for Learning and Teaching Scholars. *AISHE-J Volume*, Number 3, 3351-33514 <http://ojs.aishe.org/index.php/aishe-j/article/view/335>
- Man, T. W. Y., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123-142. [http://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00058-6](http://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00058-6)
- Nabi, G., Liñán, F., Fayolle, A., Krueger, N. F., & Miao, Q. (2017). The impact of entrepreneurship education in higher education: A systematic review and research agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 1–20. <http://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1251416>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2022). *OKM tukee nuorten yrittäjyys-, talous- ja työelämätaitoja*. Noudettu 4.11.2024 osoitteesta <https://okm.fi/-/okm-tukee-nuorten-yrittajyys-talous-ja-tyoelamataitoja>
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.
- Pekkala Kerr, S. & Kerr, W. R. & Xu, T. (2018). Personality Traits of Entrepreneurs: A Review of Recent Literature. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, vol 14(3), 279-356. <http://dx.doi.org/10.1561/03000000080>
- Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmä*. Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmä*. Gaudeamus.
- Raappana, M., & Kuru, J. (2022). The evolution and current status of entrepreneurship education in Finland. *Finnish Journal of Educational Research*, 29(3), 12–25.
- Rauch, A. & Frese, M. (2007). Born to Be an Entrepreneur? Revisiting the Personality Approach to Entrepreneurship. Teoksessa Baum, J.R., Frese, M. & Baron, A. R.

- (toim.), *The psychology of entrepreneurship*, 41–65. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. & Frese, Michael. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 33. 761 - 787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263. <http://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>
- Satonen, A., & Rydman, W. (2023). *Yrittäjyydellä kestävä kasvua ja työpaikkoja Suomeen*. Valtioneuvosto. Noudettu 31.3.2024 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/yrittajyydella-kestavaa-kasvua-ja-tyopaikkoja-suomeen>
- Seinäjoen kaupunki. (2022) *Kaupunkistrategia 2022-2029*. Noudettu 14.9.2024 osoitteesta [https://www.seinajoki.fi/wp-content/uploads/2022/06/Seina%E2%95%A0ejoki\\_strategia2022\\_saavutettava\\_WEB\\_low.pdf](https://www.seinajoki.fi/wp-content/uploads/2022/06/Seina%E2%95%A0ejoki_strategia2022_saavutettava_WEB_low.pdf)
- Shi B., Wang T. (2021). Analysis of Entrepreneurial Motivation on Entrepreneurial Psychology in the Context of Transition Economy. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.680296>
- Suomen Terveystalo. (2024). *Neuropsykologi: Lapsuudessa muovautuvat asenteet vaikuttavat menestymiseen*. Noudettu 16.10.2024 osoitteesta <https://www.terveystalo.com/fi/artikkelit/neuropsykologi-lapsuudessa-muovautuvat-asenteet-vaikuttavat-menestymiseen>
- Suomen yrittäjät ry., Finnvera Oyj., & Työ- ja elinkeinoministeriö. (2024a). *Pk-yrittäjäbarometri, syksy 2024*. Noudettu 15.9.2024 osoitteesta [https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2024/09/sy\\_pk\\_barometri\\_syksy2024.pdf](https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2024/09/sy_pk_barometri_syksy2024.pdf)
- Suomen yrittäjät ry., Finnvera Oyj., & Työ- ja elinkeinoministeriö. (2024b). *Pk-yrittäjäbarometri, syksy 2024, alueraportti Etelä-Pohjanmaa*. Noudettu 15.9.2024

- osoitteesta [https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2024/09/8530\\_pk-baro\\_syksy-2024\\_alue-etela-pohjanmaan-yrittajat.pdf](https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2024/09/8530_pk-baro_syksy-2024_alue-etela-pohjanmaan-yrittajat.pdf)
- Thompson, J. L. (1999). The strategic management of innovation. *Journal of Business Venturing*, 14(5), 385-409. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00041-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00041-0)
- Tittel, A. & Terzidis, O. (2020). Entrepreneurial competences revised: developing a consolidated and categorized list of entrepreneurial competences. *Entrepreneurship Education*. <https://doi.org/10.1007/s41959-019-00021-4>
- Työ- ja elinkeinoministeriö, (2018). *Kestävän kasvun agenda*. Noudettu 15.9.2024 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-366-5>
- Valli, R., & Aaltola, J. (2011). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (3., uudistettu ja täydennetty painos.). PS-kustannus.
- Vaasan yliopisto. (2013). *Vaasan yliopiston eettiset suositukset*. Hyväksytty yliopiston hallituksen kokouksessa 29.11.2013.
- Wiklund, J. (1998). *Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond*. Academic Dissertation, Jönköping: Jönköping International Business School. <http://dx.doi.org/10.1561/0300000029>
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003a). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307-1319. <https://doi.org/10.1002/smj.360>
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2003b). Aspiring for, and Achieving Growth: The Moderating Role of Resources and Opportunities. *Journal of Management Studies*, vol 40, issue 8, pp 1919-1941. <https://doi.org/10.1046/j.1467-6486.2003.00406.x>
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small firm performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–91. <http://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>

## Liitteet

### Liite 1. Saate ja suostumuslomake

SAATEKIRJE, TOIMITETTU SÄHKÖPOSTITSE,

Arvoisa vastaanottaja,

Olen Piia-Marika Jokela ja opiskelen Vaasan yliopistossa kauppatieteiden maisteriksi pääaineena kasvuyrityksen johtaminen. Teen parhaillaan pro gradu -tutkielmaa aiheesta Kasvumotivaation lisääminen kasvuyrittäjyyden vauhdittamiseksi. Työn toimeksiantajana on Into Seinäjoki Oy. Työn ohjaajana toimii yrittäjyyden professori, TT Pekka Töytäri Vaasan yliopistosta.

Lähestyn Teitä haastattelukutsun tiimoilta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä asiat ovat olleet vaikuttamassa kasvuyrittäjien kasvumotivaatioon. Tutkimus pyrkii vastaamaan kysymykseen, miten yksilön kasvumotivaatioon voidaan vaikuttaa positiivisesti, sillä tämän on todettu mahdollistavan yritysten kasvua ja elinvoimaa. Tutkimuksella halutaan erityisesti selvittää, miten saadaan voidaan vaikuttaa kasvumotivaation tekijöiksi tunnistettuja asennetekijöitä lisäävästi.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerätään haastatteleamalla teknologia-alan ja teknologiateollisuuden alan kasvuyritysten yrittäjiä. Haastattelut tehdään yksilöhaastatteluina sovittuna ajankohtana sovittussa paikassa, henkilökohtaisessa tapaamisessa tai Teamsin välityksellä. Haastattelun kesto on n. 45-60 minuuttia. Haastattelurunko rakentuu teemojen ympärille ja teemat toimitetaan haastateltaville ennen haastatteluja.

Tutkimukseen osallistuminen on haastateltaville täysin vapaaehtoista ja osallistumisen voi halutessaan keskeyttää. Haastattelut nauhoitetaan aineiston käsittelyä varten. Nauhoitukset säilytetään asianmukaisesti ja hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Tietoja ei luovuteta muihin tarkoituksiin. Haastattelutilanteessa allekirjoitetaan kirjallinen suostumuslomake haastatteluun osallistumisesta ja tietojen julkisuudesta. Toivottavasti haastatteluun osallistuminen sopii Teille!

Vastaan mielelläni esiin nouseviin kysymyksiin.

Ystävällisin terveisin,

Piia-Marika Jokela

## SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN

Suostumus haastattelututkimukseen osallistumiseen sekä haastatteluaineiston käyttämiseen pro gradu –tutkielmassa. Tämän dokumentin sisältö on käyty sanallisesti läpi haastattelutilanteessa.

Annan suostumukseni siihen, että Vaasan yliopiston maisteriopiskelija Piia-Marika Jokela saa hyödyntää antamaani nauhoitettua haastattelua pro gradu -tutkielmassa aiheesta ”Kasvumotivaation asennetekijöiden vahvistaminen kasvuyrittäjyyden vauhdittamiseksi”.

Tutkimusaineisto on luottamuksellinen ja ainoastaan tutkijan käytössä. Haastateltavien vastauksia käsitellään julkaistavassa työssä nimettömänä.

Olen saanut riittävästi tietoa tutkimuksesta ja olen tietoinen siitä, että osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista ja keskeyttäminen on mahdollista missä vaiheessa tahansa.

Aika \_\_\_\_/\_\_\_\_ 2024

Paikka \_\_\_\_\_

Haastateltavan allekirjoitus ja nimenselvennys

\_\_\_\_\_  
Nimenselvennys:

Lomake voidaan allekirjoittaa myös sähköisesti, tällöin pdf-versio on sähköisesti saatavilla molemmille osapuolille.

Piia-Marika Jokela,  
maisteriopiskelija, Vaasan yliopisto

## Liite 2. Haastattelun runko ja suunniteltu aikataulus

### 1. Johdanto ja alustava keskustelu: 5-10 minuuttia

- Tämän pro gradu -työn tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä asiat ovat vaikuttaneet JA olleet LISÄÄMÄSSÄ kasvuyrittäjien kasvumotivaatiota. Työn toimeksiantajana on Into Seinäjoki Oy, ohjaajana toimii Vaasan Yliopiston yrittäjyyden professori Pekka Töytäri.
- Näiden haastatteluiden kautta on tarkoitus selvittää, miten yksilön kasvumotivaatioon voidaan vaikuttaa lisäävästi. Tarkemmaksi raamiksi on valittu kasvumotivaatioon liittyvät asennetekijät (teoriat: yrittäjämäinen orientaatio ja yrittäjyyskyvykkyudet).
- Työn isona tavoitteena on löytää keinoja ”kasvattaa” kasvumotivoituneita yrittäjiä, syötteitä esimerkiksi yrittäjyyskasvatuksen tai yrityskehityksen toimenpiteiden innovointiin ja mahdollistaa näin elinvoimaa tulevaisuudessa.
- SUOSTUMUSLOMAKKEEN LÄPIKÄYNTI
  1. Tutkimukseen osallistuminen on haastateltaville täysin vapaaehtoista ja osallistumisen voi halutessaan keskeyttää.
  2. Haastattelut nauhoitetaan aineiston käsittelyä varten. Nauhoitukset ja litterointitekstit säilytetään asianmukaisesti ja hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Tietoja ei luovuteta muihin tarkoituksiin.
  3. Tutkimusaineisto on luottamuksellinen ja ainoastaan tutkijan käytössä. Aihetta ja ideoita haastateltavista on suunnitteluvaiheessa mietitty yhdessä Inton johtohenkilöiden kanssa, mutta haastatteluista kerättyä aineistoa kuitenkin käsittelee vain tutkija.
  4. Haastateltavien vastauksia käsitellään julkaistavassa työssä nimettömästi ja ilman yrityksen tietoja. Lopulliseen julkaistavaan pro gradu -työhön sitaateiksi nostetuista asioista henkilön ja asiayhteyden tunteva saattaa tunnistaa haastateltavan. Tästä vastuu on haastateltavalla.
  5. Koetko saaneesi riittävästi tietoa tutkimuksesta?

6. Haastattelutilanteessa todetaan, että on käyty läpi kirjallinen suostumuslomake haastatteluun osallistumisesta ja tietojen julkisuudesta. Allekirjoitukset suostumusdokumenttiin otetaan sähköisesti.

2. **Keskustelu neljästä teemasta:** 40 minuuttia (10 minuuttia per teema)

- Me syvennyttään haastattelussa neljään teemaan. Käytössä on noin 40 minuuttia siten, että jokaiseen kysymykseen on noin 5 minuuttia.
- Haastattelun kysymykset on asetettu siten, että aluksi käydään läpi pari taustatietokysymystä ja substanssiin liittyvissä 4 teemassa keskitytään yhteen pääkysymykseen ja tarvittaessa tarkentaviin kysymyksiin. Näin ehdimme käsittelemään kaikki teemat kattavasti yhden tunnin aikana. Lopuksi sinulla on vielä mahdollisuus kertoa vapaasti ajatuksia. Jos jokin kysymys tuntuu hankalalta hahmottaa, voimme pohtia sitä yhdessä tarkemmin.

**Demograafiset kysymykset, lyhyet vastaukset**

1. Kuinka monta vuotta olet toiminut yrittäjänä?
2. Onko tämä kyseinen yritys sinun ensimmäinen vai onko sinulla ollut aiempia yrityksiä?
3. Oletko saanut liiketoiminnan tai yritystoiminnan koulutusta? Minkä asteen tai millainen koulutus oli kyseessä?

**Teemoitetut kysymykset koskien kasvumotivaation asennetekijöitä.**

4. **Proaktiivisuus:**

- **Pääkysymys:** *Kertoisitko asioista tai tilanteista, joiden olet kokenut lisäävän kykyäsi olla proaktiivinen?*
  - *tarkentavia sanoja: aloitteellisuus, uuteen ja toimeen tarttuminen, mukaan meneminen, oma-aloitteinen ja aktivoiva tapa toimia*

5. **Innovatiivisuus:**

- **Pääkysymys:** *Voitko kertoa esimerkin asioista tai tilanteista, joiden avulla innovatiivisuutesi on kasvanut?*

- **tarkentavia sanoja: uuden luominen, ongelmanratkaisu, asioiden tekeminen uudella tavalla, oivaltaminen, uteliaisuus**

#### 6. Riskinottokyky:

- **Pääkysymys: Millaisia hetkiä tai tilanteita osaisit kertoa, joiden olet huomannut vahvistaneen riskinottokykyäsi?**
  - **tarkentavia sanoja: uskallus kokeilla, riskistä ja epäonnistumisen peloista huolimatta eteneminen**
- **Tarkentava: Miten koet näiden kolmen tekijän (Proaktiivisuus, Innovatiivisuus ja Riskinottokyky) lisääntymisen vaikuttaneen kasvumotivaatioosi?**

#### 7. Asenteet:

- **Pääkysymys: Millaisten asioiden tai tilanteiden koet lisänneen kasvumotivaatioon liittyviä asennetekijöitä?**
  - **Asennetekijöiksi voidaan eri teorioista listata esimerkiksi: sisukkuus, avoimuus uusille ideoille ja mahdollisuuksille, yrittäjämäinen intohimo, itsetehokkuus, yrittäjäidentiteetti, sitoutuminen tai itseluottamus**
- **Tarkentava: Miten koet näiden asennetekijöiden vahvistumisen vaikuttaneen kasvumotivaatioosi?**
- **Tarkentava: Mikä listan asennetekijöistä on mielestäsi erityisen merkityksellinen kasvumotivaation lisääntymisen näkökulmasta?**

#### 3. Yhteenveto ja loppukeskustelu: 10-15 minuuttia

- Käsiteltiin kaikki neljä teemaa liittyen yrittäjämäiseen orientaatioon ja yrittäjyyssyvykkyyksien asennetekijöihin. Kävimme läpi, millaisten tekijöiden tai asioiden olet kokenut lisäävän asennetekijöitä, jotka vaikuttavat kasvumotivaatioon.
- **Haluan antaa sulle vielä mahdollisuuden esittää ajatuksia tai lisätä jotain. Tuntuuko, että jotain jäi vielä sanomatta, jokin tarina kertomatta tai onko jotain mitä en huomannut käsitellä/kysyä?**
- Pro gradu -työ palautetaan tarkastukseen 8.11., mutta Vaasan yliopiston julkisen digiversioiden saatavuudesta en vielä osaa sanoa aikataulua. Toimitan valmiin työn kaikille haastatetuille erikseen kiitoksen kera.