

ARVOT ITSENSÄ JOHTAMISESSA

Liiketaloustiede, johtamisen ja organisaation pro gradu -tutkielma

Laatija:

Alexi Keskinen

Ohjaaja:

KTT Anni Paalumäki

23.4.2018

Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Itsensä johtamisen merkitys työelämässä	5
1.2	Tutkimuksen tavoite	7
2	ITSENSÄ JOHTAMINEN.....	9
2.1	Itsensä johtamisen strategiat.....	9
2.2	Thought Self-Leadership-malli	11
2.3	Itsensä johtamisen yhteys muihin käsitteisiin	15
3	ARVOJEN VAIKUTUS YKSILÖN JA TYÖYHTEISÖN TOIMINTAAN	18
3.1	Arvojen vaikutus käyttäytymiseen	18
3.2	Arvojen vaikutus johtamiseen.....	22
3.3	Itsensä johtamisen ja arvojen yhteys	24
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	27
4.1	Aineiston kerääminen	27
4.2	Analyysi ja tulkinta.....	28
4.3	Tutkimuksen luotettavuus	30
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	32
5.1	Itsensä johtamisen tavat nuorilla yrittäjillä	32
5.1.1	Käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden käyttö.....	32
5.1.2	Luonnollisen palkitsemisen strategioiden käyttö	34
5.1.3	Ajattelumalleihin keskittyvät strategioiden käyttö	36
5.2	Arvot yksilön ihanteina.....	39
5.3	Tavoitteet ilmentävät yksilön arvoja	42
5.4	Arvot muutoksessa	45
5.5	Yrittäjäyys luo merkityksiä.....	47
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	51
6.1	Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset.....	51
6.2	Tutkimuksen rajoitteet, yleistettävyyys ja onnistuminen	53
6.3	Ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi.....	54

KUVIOT

Kuvio 1. Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat	10
Kuvio 2. Kattava TSL-malli.	14
Kuvio 3. Tavoitteet yhdistävät arvot ja itsensä johtamisen.....	25
Kuvio 4. Itseohjautuvuus arvona ja osana itsensä johtamista	26

TAULUKOT

Taulukko 1. Motivaatioon perustuva arvojen luokittelu	19
Taulukko 2. Henkisten, emotionaalisten, ja ihmissuhdetaitojen merkitys arvopohjaisessa johtamismallissa.....	23
Taulukko 3. Tutkimuksessa haastateltuja yrittäjiä yhdistäviä ja erottavia tekijöitä ...	27
Taulukko 4. Fakta- ja näytenäkökulmat.....	28

1 JOHDANTO

1.1 Itsensä johtamisen merkitys työelämässä

Johtaminen ja puhe johtamisesta ovat vahvasti läsnä julkisessa keskustelussa. Keskustelun painopiste on siinä, miten johdetaan toista ihmistä tai joukkoa ihmisiä. Kauppakorkeakoulussa etenkin johtamisen ja organisoinnin opiskelijat oppivat vuosien saatossa lukuisia erilaisia teorioita johtamisesta, jotka tarjoavat erilaisia näkökulmia johtamisen tarkasteluun. Työelämässä on totuttu, että johtoportaan tehtävä on miettiä, millä keinoin työntekijöistä saadaan irti heidän täysi potentiaalinsa. Liikkeenjohdon kirjallisuus tarjoaa tuhat ja yksi erilaista tapaa, joilla kehittyä esimiehenä ja johtajana. Melko harvoin keskustelu kuitenkin kääntyy siihen, miten johtaa itseään.

Kaikki ihmiset, tuloksista riippumatta, kontrolloivat toimintaansa sekä ohjaavat tekemistään. Kaikki siis johtavat itseään (Neck & Houghton 2006, 270). Tämän vuoksi on mielestäni hieman nurinkurisista, että yleisen keskustelun painopiste on vahvasti muiden johtamisessa. Kenties syynä on se, ettei itsensä johtaminen ei ole käsitteenä arkipäiväistynyt tai koska tieteeseen perustuvan itsensä kehittämisen kirjallisuus on joskus vaikea erottaa epäilyttävästä, anekdootteihin perustuvasta self-help-kirjallisuudesta.

Tavat, joilla yksilö johtaa itseään –päämäärät, sovellettavat strategiat, työpanoksen laajuus ja intensiteetti – ovat yksilön elämän kannalta äärimmäisen tärkeitä ja olennaisia valintoja (Manz 2015, 133). Tämän vuoksi on niin yksilön kuin yhteiskunnan kannalta hyödyllistä tarkastella, miten johtamaa itseään ja miten siinä voisi kehittyä paremmiksi. Itseämme johtamalla yksilö johtaa omaa elämäänsä, joka taas on tärkeämpi johtamistehtävä kuin yksikään työelämän esimiespesti. Paremmilla itsensä johtamisen taidoilla voimme kenties saavuttaa ja saada aikaiseksi elämässä niitä asioita, jotka ovat kullekin tärkeitä.

Tulevaisuuden työelämää käsittelevässä Demos Helsingin (2017, 91) Työ 2040-raportissa nostetaan esille itsensä johtamisen nouseva merkitys *kaikissa työn eri muodoissa*. Raportin mukaan itsensä johtamisen taito tulee olemaan olennainen niin palkkatyössä kuin yrittäjyydessä. Itsensä johtaminen on tärkeää esimerkiksi tiimityöskentelyssä. Tällaisissa jaetun johtajuuden tilanteissa yksilöiltä vaaditaan itsensä johtajuutta, joka edesauttaa kasvattamaan tiimin jäsenten välistä luottamusta ja sitoutumista. (Denis ym. 2012, 225.) Bligh ym. (2006, 298) mukaan jaetun johtajuuden olosuhteissa yksilöiden kyky johtaa itseään edesauttaa tehokkaampaa tiedon ja yhteisymmärryksen luontia ryhmässä. Myös etätyössä vaaditaan yksilön kykyä johtaa itseään. Työntekijälle voidaan antaa vapauksia työn suhteen edellyttäen, että hän osaa kantaa vastuun omasta työstään (Janhonen

ym. 2015, 109). Tiimityön ja etätöiden lisäksi uusien yritysten ja niiden työntekijöiden tulisi kiinnittää huomiota itsensä johtamiseen. Itsensä johtaminen parantaa jaetun johtajuuden edellytyksiä, jolla on suurempi vaikutus uusien yrityksen toiminnan tehokkuuteen kuin vertikaalisella johtajuudella (Denis ym. 2012, 222). Itsensä johtaminen on tärkeää nykypäivän nopeasti muuttuvissa organisaatioissa, sillä se voimaannuttaa työntekijät (Anderson & Prussia 1997, 120). Lisääntynyt epävarmuus työelämässä korostaakin yksilön vastuunottoa oman suunnan ja päämäärien muodostamisessa (Gulyani & Bhatnagar 2017, 50). Tulevaisuuden palkkatyössä korostuu siis yhä enemmän itsensä johtamisen taidot, eikä yrittäjillä tilanne ole sen helpompi. Yrittäjällä ei ole esimiestä, joka kertoo missä ja milloin mitään tehdä, vaan yrittäjän tulee itse priorisoida työtehtävänsä, suunnitella ja aikatauluttaa niiden toteutus, ja vastata siitä, että työn laatu on riittävä. Yrittäjä johtaa itse itseänsä.

Itsensä johtamista ei tarvitse nähdä vain työelämän kautta tai keinona selvittää työelämän vaatimuksista. Itsensä johtamista voi hyödyntää myös työn ja vapaa-ajan välisen suhteen tasapainottamisessa, tai keinona ammentaa lisää voimavaroja vapaa-ajasta ja sosiaalisista suhteista. Itsensä johtaminen voidaan nähdä työkaluna tai tapoina toimia, joiden avulla esimerkiksi yrittäjät voivat käsitellä yrittäjyyden vaatimuksia ja toisaalta saada enemmän itsestään irti. Tämä vähentää yrittäjien lopetushalukkuutta ja nostaa kasvuhaluja. (Neck ym. 2013, 464.) Itsensä johtaminen lisää yrittäjällä niin yleistä tyytyväisyyttä kuin suoritustasoa työssä (Godwin ym. 2016, 64).

Kun työuraa ja yrittämistä on takana vasta kohtalaisen lyhyt aika, on uusia ja erilaisia haasteita edessä todennäköisesti useammin kuin sellaisilla, joilla on takana jo pitkä ja monipuolinen työkokemus. Kokenut yrittäjä on todennäköisemmin kohdannut toimialalle tyypillisiä haasteita, mutta yrittäjänä juuri aloittanut kohtaa monet haasteet ensimmäistä kertaa. Nuori yrittäjä ei ole välttämättä esimerkiksi koskaan rekrytoinut uusia työntekijöitä tai joutunut irtisanomaan vanhoja, mutta pitkän työuran tehneelle yrittäjälle nämä asiat saattavat olla jo täysin rutiinia. Tämä vaatimus kohdata uusia tilanteita ja toisaalta sitä seuraava tietynlainen kaavoihin kangistumattomuus tekee nuorista yrittäjistä mielenkiintoisen kohderyhmän. Lévesquen ja Minnitin (2006, 177) mukaan nuoret ihmiset ovat vanhempia ihmisiä aktiivisempia uusien yritysten perustamisessa. Kun yrittäjillä on itsensä johtamisen avulla mahdollisuus vähentää yrittämisen aiheuttamia paineita ja mahdollisuus nostaa menestysmahdollisuuksia, on sekä nuoren yrittäjän itsensä, että kansantalouden näkökulmasta hedelmällistä, että yrittäjiltä löytyy ainakin kohtalaiset kyvyt johtaa itseään.

Tavatessamme joko uusia ihmisiä tai vanhoja ystäviä pitkän tauon jälkeen, tiedustellemme usein mitä toinen tekee työkseen. On tietenkin mielenkiintoista kuulla, miten erilaisia ammatteja ja elämänpolkuja ihmisillä on, mutta harvoin kuitenkaan menemme pintaan syvemmälle: ”*miksi* sinä teet sitä mitä teet?” Tällä kysymyksellä haluamme selvittää,

mikä ajaa ihmistä eteenpäin ja olemme kiinnostuneita ihmisten pohjimmaisista arvoista (Kouzes & Posner 1993, 60).

Kun johdamme itseämme, meillä on tavoitteita, joita kohtaan pyrimme. Tavoitteet voivat olla tietynlaista käyttäytymistä, tavoiteltu olotila, tai tarkka päämäärä. Erilaisia mahdollisia tavoitteita on ääretön määrä, ja usein ne saattavat olla keskenään ristiriidassa. Tällöin punnitsemme arvojemme perusteella, mitkä tavoitteet ovat meille tärkeimpiä, ja joita lähdemme tavoittelemaan. (Elizur & Sagie 1999, 74.) Näkemys, jonka mukaan ihminen arvojensa ohjaamana, on saanut kritiikkiä osakseen. Kritiikin mukaan arvot eivät todellisuudessa ohjaa toimintaa, vaan ovat ennemminkin toiminnan sivutuote (Homer & Kahle 1988, 638).

Arvojen ja itsensä johtamisen välinen yhteys on kuitenkin olemassa. Arvoja voidaan tarkastella sen mukaan, mitä tavoitteita niistä voidaan johtaa (Schwartz 1994, 21), ja arvojen avulla valikoimme eri tavoitteiden välillä (Elizur & Sagie 1999, 74). Neck ym. (1995, 279) määrittelee itsensä johtamisen prosessiksi, jossa yksilö vaikuttaa henkilökohtaiseen motivaatioonsa ja siihen minkälaisia tavoitteita asettaa, eli arvot vaikuttavat itsensä johtamiseen siis ainakin tavoitteiden kautta. Itsensä johtaminen nähdään toimintana, jossa yksilö kontrolloi omaa käyttäytymistään hyödyntäen erilaisia käyttäytymis- ja ajattelustrategioita (Neck & Houghton 2006, 271). Arvojen ja itsensä johtamisen välistä yhteyttä tutkitaan tässä tutkimuksessa näiden käyttäytymis- ja ajattelustrategioiden kautta – miten yrittäjät niitä soveltavat ja mikä vaikutus arvoilla niihin on.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tässä pro gradu- tutkielmassa tarkastellaan arvojen ja itsensä johtamisen yhteyttä. Arvot voidaan nähdä voimakkaina selittävinä tekijöinä tai vaikuttimina ihmisen toiminnan taustalla. Arvot, ja uskomuksemme omista arvoistamme, vaikuttaa vahvasti siihen, mitä me itsestämme ajattelemme ja uskomme. Yhden näkemyksen mukaan ihmisen persoonallisuus muodostuu kokoelmasta arvoja. (Rokeachin 1973, Homerin & Kahlen 1988, 638 mukaan.) Tämän näkemyksen mukaan arvot vaikuttavat siihen, minkälaisiin tilanteisiin me hakeudumme, ja miten me niissä toimimme, toisen näkemyksen mukaan taas arvot ovat vain toiminnan sivutuotteina (Homer & Kahle 1988, 638). Yhteys arvojen ja toiminnan välillä on kuitenkin olemassa, oli syy- ja seuraussuhde sitten mikä tahansa. Tämän vuoksi on mielenkiintoista tarkastella, mikä yhteys arvoilla on juuri itsensä johtamiseen.

Tutkimuksen tavoite on luoda ymmärrystä siitä, miten tutkimuksen kohteena olevat nuoret yrittäjät johtavat itseään, ja mikä yhteys arvoilla on siihen. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraavaan tutkimuskysymykseen:

- *Mikä yhteys on arvoilla ja itsensä johtamisella nuorilla yrittäjillä?*

Tutkimuksen yhteydessä haastateltiin seitsemää nuorta yrittäjää. Haastatteluiden tavoitteena oli saada tietoa haastateltavien arvoista ja itsensä johtamisen tavoista, ja sitten verrata löydöksiä keskenään. Tarkoitus oli välttää sellaisia kysymyksiä, joissa yhdistyy sekä arvot että toiminta, jolloin haastateltavat saattaisivat vastata niin, että olisivat vastauksissaan johdonmukaisia sen sijaan, että olisivat vastauksissaan totuudenmukaisia. On tutkijan tehtävä arvioida, onko arvojen ja itsensä johtamisen välillä yhteys, ei haastateltavien itsensä.

Tämän tutkimuksen pohjalta ei voida tehdä yleistyksiä koskemaan kaikki yrittäjiä tai edes nuoria yrittäjiä, vaan tutkimuksen pyrkimys on olla näyte siitä, miten tutkimuksen kohteena olevat henkilöt asian kokevat. Tavoitteena on ilmiön syvällisempi ymmärrys, ei tyhjentävien selitysten tarjoaminen tai teorian luominen. Aihe on myös henkilökohtainen ja haastateltavien on saattanut olla vaikea puhua asiasta avoimesti ja rehellisesti – haastateltava on saattanut kokea, että on kiusallista ja vaikeaa haastattelutilanteessa myöntää, ettei elä niiden arvojen mukaisesti, joita haluaisi noudattaa.

Luvussa kaksi ja kolme tarkastellaan tutkielman teoreettista viitekehystä. Luvussa kaksi tarkastellaan itsensä johtamista, mitä se on ja miten se eroaa muista läheisistä käsitteistä. Luvussa tarkastellaan itsensä johtamisen yhteyttä muihin teorioihin ja niihin kuuluviin termeihin. Kolmannessa luvussa tarkastellaan arvoja ja mitä akateeminen kirjallisuus niistä kertoo. Luvussa tarkastellaan myös arvojen vaikutusta ihmisten käyttäytymiseen, sekä arvojen yhteyttä johtamiseen. Viitekehysten avulla luodaan tiedolliset raamit, joiden puitteissa tämä tutkimus suoritetaan ja pyritään syventämään ymmärrystä aihepiiristä.

Neljännessä luvussa kuvataan, miten pro gradu- tutkielma on toteutettu. Luvussa tuodaan ilmi tieteenfilosofiset otteet ja tutkijan asenteet, jotka ovat ohjanneet gradunteon ja tutkimuksen prosessia. Tässä yhteydessä myös pohditaan tarkemmin tutkimuksen luotettavuutta. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Mitä tutkimus kertoo nuorten yrittäjien itsensä johtamisen tavoista tai arvoista? Mitä voimme ymmärtää näiden yhteydestä? Kuudennessa luvussa tehdään yhteenveto tutkielmasta: mikä yhteys tutkimuksen havainnoilla on aikaisempaan tutkimukseen aiheesta, mitä jatkotutkimuskysymyksiä on herännyt tutkimuksen teon aikana, mitä rajoitteita tutkimuksella on ollut ja miten se on kokonaisuutena onnistunut. Tutkielman lopussa luvussa seitsemän on tutkielman lähdeluettelo, ja luvussa kahdeksan tutkimuksen kannalta oleelliset liitteet.

2 ITSENSÄ JOHTAMINEN

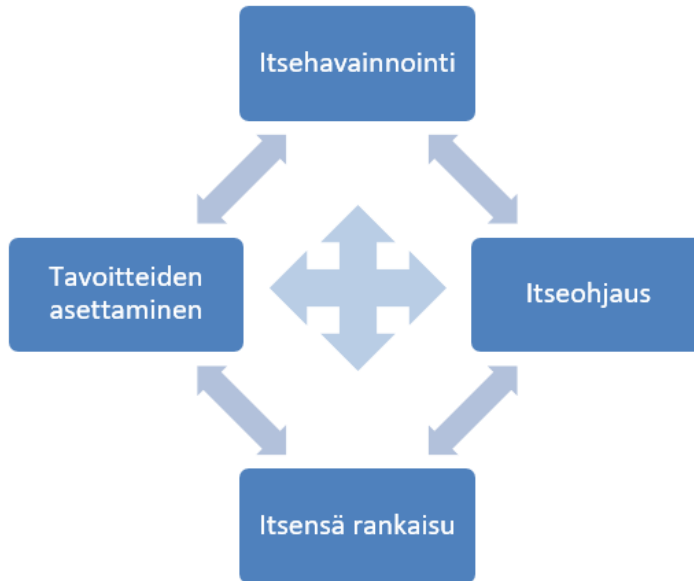
2.1 Itsensä johtamisen strategiat

Itsensä johtamisen tutkimuksen voidaan nähdä olevan peräisin sosiaalisen oppimisen (*social learning*) ja itsekontrolliin (*self-control*) keskittyneestä tutkimuksesta. Organisaatio-tutkimuksen alalla pääpaino on ollut itsensä ohjauksessa (*self-management*). Itsensä johtamisen käsitteen esitteli Charles Manz (Neck & Manz 1992, 682; Stewart ym. 2011, 186), ja itsensä johtamisen tutkimus ja tutkimuskirjallisuus pohjautuvat vahvasti sekä hänen että Christopher Neckin työhön.

Mitä itsensä johtaminen on? Yhden yleisen määritelmän mukaan itsensä johtaminen on prosessi, jossa yksilö vaikuttaa omaan suoritukseensa itseohjautuvuuden ja itsensä motivoinnin kautta (Neck ym. 1995, 279). Itsensä johtaminen on toimintaa, jossa yksilö kontrolloi omaa käyttäytymistään ja ajatteluaan hyödyntäen erilaisia käyttäytymis- ja ajattelustrategioita (Neck & Houghton 2006, 271). Itseään johtaessa tulisi siis tehdä oikeita asioita motivoituneena. Kyse ei ole pelkästä itsekontrollista tai tehtävälisöjen luomisesta.

Itsensä johtamisen tutkimus ja kirjallisuus käsittelee etenkin käyttäytymiseen ja ajatteluun keskittyviä strategioita. Näiden strategioiden tavoitteena on positiivisesti vaikuttaa henkilökohtaiseen tehokkuuteemme (Neck & Houghton 2006, 271). Itsensä johtamisen strategiat jaetaan kolmeen pääryhmään. Kolme pääryhmää ovat käyttäytymiseen keskittyneet strategiat, luonnollisen palkitsemisen strategiat, ja rakentavien ajattelumallien strategiat. (Neck & Houghton 2006, 271; Prussia ym. 1998, 524.) Kaikkien kolmen strategian päätarkoitus on parantaa yksilön käsitystä omasta tehokkuudestaan, jonka kasvattaa todennäköisyyttä parantuneeseen suorituskyykyyn (Houghton ym. 2003, 126). Strategioiden tarkempi esittely tehdään Neckin ja Houghtonin katsauksen (2006, 272) pohjalta.

Käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden tarkoituksena on kannustaa ja tukea positiivista, haluttua käyttäytymistä, joka johtaa haluttuun lopputulokseen, ja samalla välttää epätoivottua käyttäytymistä, jonka seuraukset ovat yksilölle negatiiviset. Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat esitetään kuviossa 1. (Neck & Houghton 2006, 271.)



Kuvio 1. Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat Neckin ja Houghtonin (2006, 271) jaot-
telun pohjalta.

Kuviossa 1 esitettyjen strategioiden käyttö johtaa korkeaan suorituskyvyn nousuun, kun tavoitteet on asetettu riittävän korkealle ja selkeästi (Locke & Latham 1991, 237). Edellä kuvatut itsensä johtamisen taidot auttavat yksilöitä toimimaan yhdessä. Tiimityöskente-
lyssä käyttäytymiseen keskittyvät strategiat edesauttavat tiimin jäseniä ehkäisemään epä-
toivottua ja epäsosiaalista käytöstä havainnoimalla omaa käyttäytymistään ja tarvittaessa
muuttamaan sitä (Bligh ym. 2006, 302).

Toinen itsensä johtamisen strategioista keskittyy työn mielekkyyden vaikutukseen ja miten siihen voimme vaikuttaa. Luonnollisen palkitsemisen strategioilla tarkoitetaan sitä, että käsillä olevasta tehtävästä ja työstä pyritään tekemään palkitsevaa ja nautinnollista. Päämääränä on, että työ itsessään on palkinto ja sillä on merkitys. (Neck & Houghton 2006, 272). Näin voidaan vähentää muiden, ulkoisten palkintojen käyttöä. On helppoa luvata itselleen jokin ulkoinen palkinto vastineeksi vaativan ja kenties itsessään epäpal-
kitsevan työn lopuksi. Luonnollisen palkitsemisen strategiaa noudatettaessa itse työtä ja sen suorittamista muokataan niin, että tekijä saa nautintoa jo tekemisestä itsestään, jolloin vähenee tarve turvautua muihin ulkoisiin motivointi- ja palkitsemisstrategioihin. Toinen luonnollisen palkitsemisen strategia, edellä esitettyyn strategiaan nähden käänteinen, on huomion suuntaaminen pois ikävistä asioista kohti mukavia, palkitsevia asioita (Neck & Houghton 2006, 272). Tämän strategian noudattaminen voi olla haastavaa johtuen ihmisille tyypillisestä negatiivisesta ajatusharhasta (*negativity bias*). Ihmismielen huomattua jotakin, joka aiheuttaa negatiivisia ajatuksia, on mielen hyvin hankala unohtaa tai jättää huomioimatta tuota asiaa. Tämä on siitakin huolimatta, vaikka asiaan liittyisi myös posi-

tiivisia tekijöitä. (Rozin & Royzman 2001, 295.) Edellä kuvatulla luonnollisen palkitsemisen strategialla on yhtäläisyyksiä sisäisen ja ulkoisen motivaation teoriaan. Kuten nimi jo antaa ymmärtää, sisäinen motivaatio on lähtöisin meistä itsestämme, jolloin työllä on meille merkitystä itsessään. Ulkoisen motivaation lähteet taas ovat palkintoja tai vaikka kiitos asiakkaalta. (Fry 2003, 698.) Yrittäjän näkökulmasta sisäinen motivaatio ja luonnollisen palkitsemisen strategiat ovat tärkeä osa-alue, sillä sisäisesti motivoitunut yksilö on kiinnostunut ja nauttii siitä mitä tekee. Innostunut työntekijä on sitoutunut, kasvaa yksilönä ja työ tyydyttää merkityksen tarvetta. Sisäsyntyisellä motivaatiolla onkin yhteys parempaan oppimiskykyyn, suorituskkykyyn ja hyvinvointiin. (Fry 2003, 699.)

Kolmas itsensä johtamisen strategia tarkastelee yksilön ajattelun vaikutusta toimintaan. Ajattelumalleihin keskittyvät strategiat siis joko keskittyvät luomaan positiivisia tapoja ajatella tai poistamaan haitallisia ajattelutapoja. Oleellista on havainnoida, tunnistaa ja korvata omat haitalliset toimintatapansa, ja korvata ne terveellisillä, rakentavilla ajattelumalleilla. Tämän lisäksi keskeistä on mielikuvaharjoittelu ja positiivinen puhe itselle. (Neck & Houghton 2006, 272.) Ajattelumalleihin liittyviä strategioita, mielikuvaharjoittelua ja itsepuhetta sekä omien uskomuksien ja ajatusten tarkastelua, tarkastellaan lisää luvussa 2.2 esiteltävän Thought Self-Leadership-mallin yhteydessä.

2.2 Thought Self-Leadership-malli

Jotta yksilö voi arvioida omia arvojaan, toimintatapojaan ja toiminnan arvioinnin kriteerejä, tulee hänen kyetä itsehavainnointiin. Tällöin ihminen kysyy itseltään, minkä takia, milloin ja miten hän toimii. Tämän kaltainen itsetietoisuus on välttämätöntä, jotta ihminen kykenee muuttamaan tai poistamaan haitallisia tai tehottomia toimintatapoja. (Neck & Houghton 2006, 271.) Käytännössä kaikki ovat johtaneet itseään jollain tapaa, mutta voidaan argumentoida, että yksilö todella johtaa itseään vasta, kun toiminta on tiedostettua ja harkittua. Automaatilla toimiessa on luonnollista toistaa aikaisempia käyttäytymismalleja, kun taas tietoinen toiminta mahdollistaa tehokkaampien toimintatapojen etsimisen ja luopumisen haitallisista käyttäytymismalleista. Itsetietoisuuden ja oman ajattelun merkitys nousee keskiöön erityisesti ”Thought Self-Leadership” (TSL) teoriassa. TSL-teorian lähtökohtana on, että ihminen kykenee ohjaamaan ja kontrolloimaan ajatteluun erilaisten kognitiivisten strategioiden avulla, ja tämän kautta parantamaan omaa ja organisaation suorituskkyä. (Neck & Manz 1992, 682.)

Edeltävässä luvussa tarkasteltiin itsensä johtamisen strategioita, jotka keskittyvät tekniikoihin, joilla voimme joko tehostaa toimintatapojamme (käyttäytymiseen keskittyvät

strategiat), ajattelutapojamme (ajatteluun keskittyvät strategiat), tai tapoja joilla palkitsemme itseämme (luonnollisen palkitsemisen strategiat). Näiden strategioiden soveltamisen tarkoituksena on vastata kysymyksiin mitä, miten ja miksi (Godwin ym. 1999, 155). Voidaan esittää, etteivät edellä tarkastellut itsensä johtamisen strategiat vastaa kysymykseen *miksi* työn merkityksen tasolla. Käytetään esimerkkinä projektiluontoisen työtehtävän suorittamista:

- Mitä: Varmistetaan, että projekti X ja sen osatekijät Y ja Z ovat valmiit kuun loppuun mennessä
- Miten: Priorisoidaan projekti tärkeimmäksi tehtäväksi ja varmistetaan, että työajasta käytetään vähintään 80 % sen parissa
- Miksi: Projekti tulee suorittaa aikataulussa, sillä näin sovittiin esimiehen/asikkaan/sidosryhmän kanssa

Jos tarkastellaan aikaisemmin esiteltyjä itsensä johtamisen strategioita ja tarkastellaan niiden käyttöä edellä esitetyn esimerkin valossa, voidaan väittää, että kyseiset strategiat kyllä edesauttavat tehtävän suorittamisessa, mutta toiminnan aikajänne on lyhyt, eikä kiinnitä huomiota työn merkitykseen. Tämän itsensä johtamisen teorian puutteen pyrkii huomioimaan itsensä johtamisen teoriaa laajentava TSL-malli. Mallissa nimittäin pyritään huomiomaan se, miten johtaa itseään kognitiivisten itsensä johtamisen strategioiden avulla, mutta se myös tarkastelee ihmistä henkisenä tai hengellisenä (*spiritual*) olentona. (Godwin ym. 1999, 154.) Käsitteellä henkinen tai hengellinen (jatkossa käytetään termiä henkinen) ei TSL-teorian yhteydessä tarkoiteta uskonnollista henkisyyttä, vaan sillä tarkoitetaan merkityksen ja tarkoituksen etsimistä elämässä ja työssä. Tämä etsintä on prosessi, jossa yksilö pyrkii elämään omien arvojensa mukaisesti. Henkisyyden avulla yksilön nähdään voivan saavuttaa koko potentiaalinsa, ja mahdollistavan positiivisten asenteiden ja ihmissuhteiden ylläpitämisen. Henkisyydellä nähdään olevan positiivinen vaikutus niin yksilön työhön kuin muuhun elämään. (Neck ja Milliman 1994, 9.)

TSL-teorian mukaan työn luonne ja sen ominaisuudet riippuvat usein siitä, miten me itse työhömmme suhtaudumme. (Neck & Milliman 1994, 9.) Tähän ajatteluun ovat vaikuttaneet psykologian tutkimuskentän löydökset, joiden mukaan ihminen voi valita tai ainakin vaikuttaa siihen, miten ajattelee. (Seligman 1991, Neck & Manz 1992, 682 mukaan). Neck & Milliman (1994, 9) käyttävät vertauskuvaa katedraalin rakentamista havainnollistaakseen työn merkityksen ja tarkoituksen roolia ihmiselle: “Vieraillessaan työmaalla toimittaja kysyi kolmelta työmieheltä, mitä he olivat tekemässä. Ensimmäinen vastasi karkeasti, “minä ladon tiiliä”. Toinen työmies vastasi, “olen tienaaossa viikon palkkaani”. Kolmas työntekijä sen sijaan vastasi innokkaasti ja ylpeyttä huokuen, “olen rakentamassa katedraalia”.” Szekely (1973, Neck & Milliman 1994, 9 mukaan) mukaan työn tuleekin palvella ihmistä ja elämää, ei toisin päin. Tällöin ei ole niinkään tärkeää,

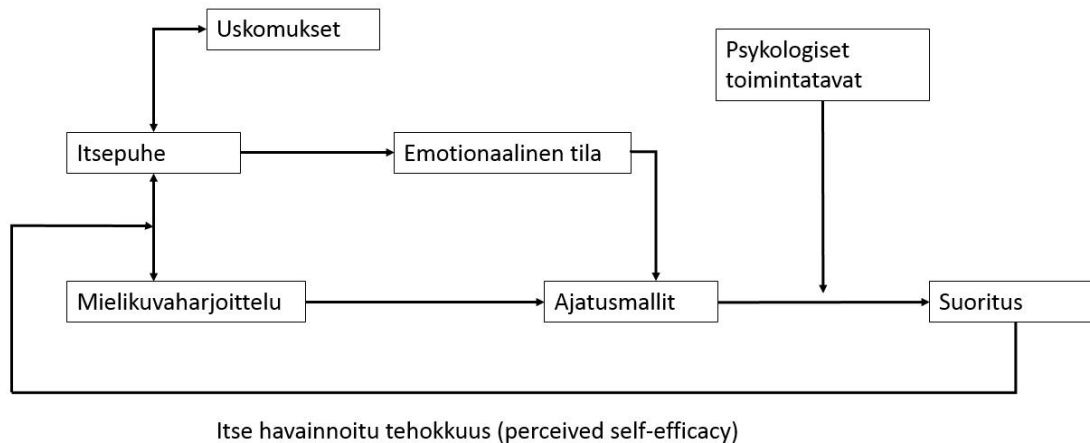
mitä ihminen tekee työkseen, vaan miten yksilö suhtautuu työhönsä. Parhaimmillaan hankala ja epämiellyttävä työ voi muuttua työntekijän silmissä kehittäväksi ja palkitsevaksi osaksi elämää.

TSL-teoria ei tarkastele yksinomaan toiminnan henkistä puolta, vaan aikaisemmin kehitetyn itsensä johtamisen teorian tapaan sekin sisältää erilaisia strategioita. Näiden strategioiden tarkoituksena on ennen kaikkea vaikuttaa ajattelutapoihimme (Stewart ym. 2011, 197). TSL-teoria on kognitiivisen itsensä johtamisen malli, jossa pääpaino on itsepuheessa (*self-talk*), mielikuvaharjoittelussa (*mental imagery*), sekä omien ajatuksien ja olettamuksien tarkastelussa. (Neck & Manz 1992, 682; Neck & Manz 1996, 446.)

Itsepuhe on sitä, mitä yksilö kertoo itselleen usein tiedostamattomasti. Itsepuheen vaikutusta on tutkittu etenkin urheilupsykologiassa. Sitä on tutkittu niin aidoissa kilpailutilanteissa kuin harjoittelun tehostamisen välineenä. Itsepuheen merkitystä tutkittu myös kliinisessä psykologiassa, ja yhteys parantuneisiin tuloksiin on havaittu mm. tupakoinnin vähentämisessä, päätöksentekotilanteissa, itsesäätelyn opetuksessa impulsiivisille lapsille, sekä terapeuttien ammattitaidon parantamisessa. Itsepuhetta kannattaa käyttää myös kirjoittamisessa: mikäli kirjoittaja ei harrasta negatiivista itsepuhetta vaan puhuu positiivisilla tavoilla itsestään ja kirjoitustyöstään, on kirjoittajan todennäköisyys kärsiä kirjoittajan jumista (*writer's block*) pienempi. (Neck & Manz 1992, 683.)

Mielikuvaharjoittelua on tutkittu paljon urheilupsykologian alalla. Urheilupsykologian lisäksi mielikuvaharjoittelua on tutkittu paljon myös opetuksen ja kliinisen psykologian alalla. Kliinisessä psykologiassa sen määritelmä on ” mentaalisen mielikuvan muodostaminen tilanteesta, joka ainakin joltain ominaisuuksiltaan muistuttaa aitoa tilannetta”. Tällöin kuvittelemme siis onnistuneen suorituksen ennen kuin ryhdymme aitoon tilanteeseen. Vaikka mielikuvaharjoittelua on tutkittu paljon urheilupsykologian parissa, ovat sen hyödyt näyttäneet tutkimuksissa merkittävimpinä juuri kognitiivisten tehtävien kohdalla. (Neck & Manz 1992, 683.) Julkinen puhuminen tulee mieleen tilanteena, jonka mielikuvaharjoittelusta moni ihminen voisi hyötyä, sillä jopa 75 % ihmisistä kärsii jonkin tasoisesta esiintymiskammosta (Swenson 2011, 1) – tilanteen läpikäynti ensin omassa päässään voisi tarjota helpotusta varsinaiseen esiintymistilanteeseen.

Itsepuhe ja mielikuvaharjoittelu eivät kata kaikkia TSL-teorian elementtejä, vaan TSL-malli sisältää myös uskomusten roolin, ajatusmallien roolin, psykologiset toimintatavat (*psychological scripts*), ja itse havainnoidun toiminnan tehokkuuden vaikutukset. (Neck & Manz 1992, 687.)



Kuvio 2. Kattava TSL-malli, suomennos Neckin & Manzin (1992, 687) kuviosta.

Itsepuheen ja koettujen tunteiden välillä on vahva yhteys, jota tukevat useat tutkimukset (Neck & Manz 1992, 688). Ellis (1975, 52) mukaan yksilö voi vaikuttaa tunne-elämänsä muokkaamalla sisäistä dialogiaan, sillä hänen mukaansa juuri sisäinen puhe synnyttää tunteet. Beck (1976, Neck & Manz 1992, 688 mukaan) näkemyksen mukaan uskomukset vaikuttavat yksilön sisäiseen dialogiin ja toisinpäin. Itsepuhe taas vaikuttaa emotionaaliseen tilaan. Tälle muidenkin tutkijoiden esittämä yhteydelle on vahva empiirinen näyttö (Neck & Manz 1992, 688).

Suomessa vaatimattomuutta pidetään hyveenä, eikä täällä ole tapana, että henkilö pitää kovaa ääntä omista vahvuuksistaan ja saavutuksistaan, vaan sellainen leimataan ylimieliseksi käytökseksi. Suomalaisessa kulttuurissa ei ole kenties siis järkevää korostaa omia taitojaan, mutta omien vahvuuksien ja taitojen läpikäyminen ainakin itsensä kanssa voidaan nähdä juuri sellaisena itsepuheena, joka vaikuttaa pitkässä juoksussa yksilön uskoon ja emotionaaliseen tilaan. Hyvällä tuulella ollessa usein tuntuu, että kaikki mitä on tekemässä, sujuu vaivatta. Huonolla tuulella taas on yksinkertaisenkin tehtävän suorittaminen hankalaa. Tämä on myös tutkimuksissa havaittu ilmiö. Tutkimukset ovat pääosin keskittyneet positiivisten tunteiden vaikutuksiin. Positiivinen mieliala vaikuttaa siihen, miten arvioimme asioita, mitä päätöksentekostrategioita käytämme, ja sillä on vaikutus jopa muistimme toimintaan. (Neck & Manz 1992, 688.)

TSL-mallin mukaisten strategioiden tietoinen harjoittaminen vähensi tutkimuksessa (Neck & Manz 1996, 456) koehenkilöiden stressiä ja hermostuneisuutta, lisäsi innostuneisuutta ja työtyytyväisyyttä, ja he kokivat tehokkuutensa parantuneen. Esimerkiksi koehenkilöiden esimies-alaisuudet paranivat, kun koehenkilöt havaitsivat TSL-harjoitteiden seurauksena ne omat ajatusharjansa, jotka olivat olleet aiheuttamassa konflikteja työyhteisössä (Neck & Manz 1996, 456).

Neckin ja Manzin (1996, 461) tutkimuksen valossa monien yksilöiden ja organisaatioiden olisi tarkoituksenmukaista harjoittaa itsensä johtamisen taitoja TSL-mallin mukaisesti. Harjoittelu ei vaadi suuria taloudellisia tai ajallisia panostuksia, mutta voi parhaimmillaan tarjota keinoja, joilla työn mielekkyys ja tehokkuus paranevat. TSL-harjoittelun tulokset olivat nähtävissä vielä kahden kuukauden päästä harjoittelun suorittamisesta. Tulokset ovat siis suhteellisen pitkäikäisiä, jos verrataan Lathamien ja Saaren (1979, Neck & Manz 1996, 461 mukaan) tutkimustuloksiin, joiden mukaan harjoitteluhelmien vaikutus on vähäinen. Toisen tutkimuksen mukaan itsensä johtamisen taitojen harjoittaminen ei ole hyödyllistä, mikäli henkilö on luonnostaan hyvin tunnollinen, sillä tällaisilla yksilöillä on jo kehittyneet itsensä johtamisen vaatimat taidot. Yritysten kannattaa siis analysoida työntekijöitään, jotta tunnustetaan ne yksilöt, jotka hyötyvät harjoittelusta eniten, ja toisaalta ne, kenelle hyöty harjoittelusta on vähäinen (Stewart & Carson 1996, 156).

2.3 Itsensä johtamisen yhteys muihin käsitteisiin

Itsensä johtamisen tutkimus ei ole syntynyt irrallisena käsitteenä, vaan yhteydessä ja osana esimerkiksi sosiaalisen oppimisen (*social learning*) ja itsekontrolliin (*self-control*) keskittyntä tutkimusta, kun taas organisaatiotutkimuksen alalla pääpaino on ollut itsensä ohjauksessa (*self-management*). (Neck & Manz 1992, 682.) Jotta on helpompaa tarkastella mitä uutta tietoa itsensä johtamisen tutkimus on luonut, ja miten se eroaa sitä ajallisesti edeltäneistä käsitteistä, tarkastelemme itsensä johtamista itsekontrollin ja itsensä ohjauksen käsitteiden avulla. Itsensä johtamisen ja läheisten tai edeltäneiden käsitteiden väliset erot eivät ole mitenkään yksiselitteisiä, eikä tässä yhteydessä pyritäkään tekemään selviä rajaviivoja käsitteiden välille.

Ensin tarkastellaan itsensä johtamisen ja itsensä ohjauksen (*self-management*) välisiä eroja ja yhteneväisyyksiä. Itsensä ohjauksessa puhuttaessa henkilö keskittyy huolehtimaan, että hän suoriutuu ennalta-asettamiensa, ulkoisten standardien mukaisesti. Itsensä johtaminen taas on yläkäsite, joka sisältää myös *standardien arvioinnin*: minkä arvojen pohjalta haluan toimia, ja mitä standardeja minun tulee asettaa, jotta elän arvojeni mukaisesti. (Neck ym. 1999, 479). Manz ja Simsin (1980, 1) mukaan termi itsensä ohjaus voidaan määrittää toiminnaksi, joka tapahtuu kolmen vaiheen kautta:

- 1) yksilö asettaa toiminnalleen standardit
- 2) yksilö arvioi toimintaansa asettamiensa standardien perusteella

- 3) yksilö ohjaa omaa toimintaansa ja toimintansa lopputulemia itsearvioinnin perusteella.

Manzin ja Simsin (1980, 361) määritelmässä itsensä ohjaus on kokoelma erilaisia tekniikoita, joita yksilön tulee käyttää hyödykseen itseään ohjatessa. Nämä tekniikat ovat itsensä havainnointi (*self-observation*), tavoitteiden määrittely (*goal specification*), sopeutumisstrategioiden käyttö (*cueing strategies*), kannustimien muokkaaminen (*incentive modification*), ja harjoittelu (*rehearse*). Itsensä ohjaus on melko läheinen sisällöllisesti itsensä johtamisen strategioiden kanssa. Esimerkiksi itsensä havainnointi ja tavoitteiden määrittely kuuluvat myös käyttäytymiseen keskittyviin strategioihin. Kannustimien muokkaaminen taas kytkeytyy luonnollisen palkitsemisen strategioihin. Näitä käyttäytymiseen ja luonnolliseen palkitsemiseen keskittyviä strategioita tarkasteltiin aikaisemmin tässä luvussa.

Toimintana itsensä ohjaus on suppeampi ja teknisesti suuntautuneempi käsite, sillä se sisältää tekniikoita oman työn tehokkaampaan suorittamiseen, mutta ei käsittele työmotivaatiota tai työn merkityksellisyyteen liittyviä teemoja samassa laajuudessa kuin itsensä johtaminen. Tämän vuoksi se ei yksinään ole synonyymi itsensä johtamiselle. Bligh ym. (2006, 299) mukaan itsensä johtaminen onkin laajempi käsite kuin itsensä ohjaus, sisältäen esimerkiksi sisäsyntyisen motivaation käsitteen ja pyrkien tarjoamaan vastauksia kysymyksiin mitä ja miksi jotain tehdään.

Toinen käsite, joka toistuu itsensä johtamisen kirjallisuudessa, on itsekontrolli. Thornsen ja Mahoney (1974, 12) mukaan yksilö harjoittaa itsekontrollia silloin, kun vaihtoehtoja on useampia kuin yksi, vaihtoehtoilla on erilaiset lopputulokset ja yksilö tekee valintoja pitkän aikavälin seurauksien perusteella. Kuten itsensä ohjaus, itsekontrolli voidaan nähdä osana itsensä johtamista. Tietoisen havainnoinnin (eri vaihtoehdot ja niiden seuraukset) ja itsensä ohjaaminen havainnoinnin pohjalta (toiminta pitkän ajan seuraamuksien pohjalta) on tärkeää, mutta ei yksinään kuvaa kaikkia itsensä johtamisen strategioita. Käsitteenä se on siis nähtävissä suppeampana kuin itsensä johtaminen. Tämän tutkimuksen kohderyhmä (nuoret yrittäjät) huomioiden itsekontrolli on kuitenkin mielenkiintoinen käsite, vaikka se ei olekaan tämän tutkimuksen pääaiheena. Lévesque ja Miniti (2006, 179) nimittäin määrittelevät uuden yrityksen perustamisen toistuvana toimintana, jossa pyritään kontrolloimaan prosessia halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. He nostavat esille itsekontrollin käytön yhteyden yrittäjiltä vaadittuun ”yrittäjävalmiuteen” (*entrepreneurial alertness*), joka taas johtaa suurempaan määrään perustettuja yrityksiä. Itsensä kontrollointi on siis tässä mielessä tärkeä taito yrittäjille.

Itsensä johtamisen tutkimusta ja kirjallisuutta on kritisoitu siitä, ettei itsensä johtamisen ja muiden, läheisten konseptien välillä ole selviä eroja. On esitetty, ettei itsensä johtamisen käsite ja tutkimus tarjoa mitään uutta ymmärrystä, vaan että se on vain erilaisten motivaatio- ja persoonallisuusteorioiden uudelleennimeämistä. (Neck & Houghton 2006, 275). Neck ja Houghton nostavat kuitenkin nostavat esille, että itsensä johtaminen, joka

voidaan nähdä laajemmassa itsesäätelyn teorian viitekehyksessä, auttaa ymmärtämään käyttäytymistä ja kuvailee erilaisia käyttäytymistapoja ja kognitiivisia strategioita, joilla parantaa yksilön itsesäätelyä.

3 ARVOJEN VAIKUTUS YKSILÖN JA TYÖYHTEISÖN TOIMINTAAN

3.1 Arvojen vaikutus käyttäytymiseen

Tässä luvussa tarkastellaan mitä arvot ovat, miten arvojen vaikutusta niin yksilöiden kuin organisaatioiden toimintaan on tutkittu, ja lopuksi tarkastelemme arvojen vaikutusta niin muiden kuin itsensä johtamiseen. Ensiksi tarkastellaan kuitenkin mitä arvot oikeastaan ovat. Suomennokseni arvojen sanakirjamääritelmästä (oxforddictionaries.com) kuuluu seuraavanlaisesti: yksilön käyttäytymisen periaatteet tai standardit; yksilön näkemys siitä, mikä elämässä on tärkeää. Arvot ovat niitä yksilön elämää ohjaavia periaatteita, joiden pohjalta ihminen arvioi vaihtoehtoja ja tekee päätöksiä (Kouzes & Posner 1993, 60). Schwartzin (1994, 20) mukaan arvot sisältävät: 1) uskomuksia 2) pidättäytymistä tavoitellussa lopputuloksessa tai käyttäytymistavoissa 3) ne ulottuvat erilaisiin tilanteisiin 4) ne ohjaavat arviointia ja valikointia eri käyttäytymistapojen, ihmisten ja tapahtumien välillä 5) ovat suhteessa toisiin arvoihin, ja niiden välille muodostuu tärkeysjärjestys.

Arvojen määritelmä ei kerro arvojen sisällöstä vielä hirveästi. Erilaisia arvoja voi teoriassa olla rajaton määrä, eikä yhtä ”täydellistä” arvojen listausta ole olemassa (Schwartz 1994, 20). On kuitenkin nähtävissä joitain arvoja, jotka nousevat esiin useissa eri listauksissa ja joiden voidaan nähdä olevan tietyllä tapaa universaaleja. Yksi tällaisista listauksista on kuluttajakäyttäytymisen tutkimuksen parissa luotu List of Values (myöhemmin tekstissä myös LOV). Tutkimuksissa on löydetty tukea LOV:sin listauksen validiteetille. (Kahle ym. 1986, 406). List of Valuesin (Kahle ym. 1986, 406) arvot ovat itsekunnioitus, turvallisuus, läheiset suhteet muihin, saavutuksen tunne, itsensä toteuttaminen, yhteenkuuluvuuden tunne, kunnioitus, ilo ja nautinto ja viimeisenä jännitys. LOV:sin arvojen ja yksilöiden toiminnan välillä on havaittu seuraavanlaisia yhteyksiä: ihmisillä, jotka arvostavat läheisiä ihmissuhteita on keskimäärin paljon ystäviä, kun taas ihmisillä jotka arvostavat elämässään iloa ja nautintoja nauttivat enemmän alkoholia, ja saavutuksen tunnetta arvostavat ansaitsevat keskimäärin korkeampaa palkkaa kuin verrokkinsa. (Kahle ym. 1986, 406). Ihmisen ja toiminnan välillä on siis havaittava yhteys.

Schwartz (1994, 22) on luonut arvoluokittelun (kts. taulukko 1), joka perustuu siihen, minkälaisiin tarpeisiin arvot ovat syntyneet ja mitä tavoitteita kyseisistä arvoista voidaan johtaa. Schwartzin näkemyksen mukaan arvojen funktiona on luoda ns. pelisäännöt, joiden avulla ihminen toimii yksilönä, suhteessa muihin ihmisiin, ja ryhmän jäsenenä. Arvot tämän näkemyksen mukaan syntyvät vaatimuksista, jotka biologia ja sivilisaatio ovat ihmiselle asettaneet.

Taulukko 1. Motivaatioon perustuva arvojen luokittelu, suomennettu Schwartzin (1994,21) taulukon pohjalta

Määritelmä arvosta	Miten arvo ilmentyy
Vaikutusvalta: sosiaalinen status ja arvovalta, kontrolli tai dominanssi ihmisiin tai resursseihin	Sosiaalinen vaikutusvalta, auktoriteetti, vauraus
Saavutukset: henkilökohtainen menestys, jota ilmentää kompetenssi sosiaalisin standardein mitattuna	Menestys, kykeneväisyys, kunnianhimo
Hedonismi: nautinto ja aistillinen tyydytys	Nautinto, elämästä nauttiminen
Stimulaatio: jännitys, uutuudenviehätys, uudet haasteet elämässä	Uskaltava, vaihteleva elämä, jännittävä elämä
Itseohjautuvuus: itsenäinen ajattelu ja toiminta - päätöksenteko, luominen, tutkiminen	Luovuus, uteliaisuus, vapaus
Universalismi: ymmärrys, arvostus, suvaitsevaisuus, luonnon ja kaikkien ihmisten hyvinvoinnista huolehtiminen	Avarakatseisuus, sosiaalinen oikeus, tasa-arvo
Hyväntahtoisuus: läheisten ihmisten hyvinvoinnin säilyttämisestä ja parantamisesta huolehtiminen	Avuliaisuus, rehellisyys, anteeksi antaminen
Perinteet: kunnioitus, sitoutuminen, kulttuurille perinteisten arvojen ja ideoiden hyväksyminen	Nöyryys, omistautuminen, oman osan hyväksyminen elämässä
Mukautuvuus, yhdenmukaisuus: sellaisesta toiminnasta, taipumuksista tai impulsseista pidättäytyminen, jotka voivat järkyttää tai vahingoittaa muita tai rikkoa sosiaalisia odotuksia ja normeja	Kohteliaisuus, kuuliaisuus, vanhempien ihmisten kunnioitus
Turvallisuus: turva, harmonia, yhteiskunnan ja ihmissuhteiden tasapainon säilyttäminen	Kansallinen turvallisuus, sosiaalinen järjestys, siisteys

Esimerkiksi mukautuvuus arvona on Schwartzin mukaan syntynyt ihmisten yhteistoiminnan asettamien vaatimuksien seurauksena, ja näkyy yksilön toiminnassa nöyryytenä ja yhteisölle omistautumisena. Itseohjautuvuus arvona – jonka yhteyttä itsensä johtamiseen käsitellään tarkemmin luvussa 3.3 – on syntynyt tarpeesta pystyä itsenäiseen toimintaan ja ilmenee toiminnassa luovuutena ja uteliaisuutena. Myös Schwartzin luokittelussa oletetaan, että arvoilla on vaikutus siihen, miten ihminen elämässään toimii – arvot eivät siis ole irrallaan yksilön valinnoista ja toiminnasta, vaan niillä on arkielämän vaikutuksia.

Mielenkiintoinen kysymys on, tuleeko ensin muna vai kana, eli seuraako arvoista toimintaa vai ovatko arvot toiminnan seurausta. Kuluttajakäyttäytymisen tutkimuksissa lähtökohtana on usein se, että arvot vaikuttavat käyttäytymiseen (esim. Kahle ym. 1986, Homer & Kahle 1988). Arvojen ja toiminnan välisen yhteyden syntymekanismista esitetään kuitenkin kahta vaihtoehtoa, vastakkaista näkemystä. Ensimmäisen näkemys on edellä mainittu vaihtoehto. Sen mukaan siis ihmisellä on arvoja, joiden pohjalta hän tekee päätöksiä elämässään. Yhteys voi olla myös päinvastainen – ihminen elää esimerkiksi läheistä perhe-elämää, joka tuo merkitystä hänen elämäänsä, ja jossain vaiheessa läheisistä ihmissuhteista tulee hänelle tärkeä arvo. Toisaalta ihminen, joka nauttii eksoottisissa kohteissa matkustamisesta, ei ole välttämättä ennen ensimmäistä matkaansa tiennyt olevansa seikkailunhaluinen – matkailu on osoittanut hänelle, että se tuo merkitystä ja sisältöä hänen elämäänsä, ja siitä muodostuu hänelle tärkeä arvo. Jälkimmäisen vaihtoehdon nostavat esille myös Homer ja Kahle (1988, 638) kuvaillessaan kritiikkiä, jonka mukaan arvot eivät todellisuudessa ohjaa toimintaa, vaan ovat ennemminkin toiminnan sivutuote.

Cialdinin (2007, 75) mukaan toiminnan vaikutuksesta yksilön arvoihin on vakuuttava näyttöä. Tämän näkökulman mukaan on tarkkailtava ihmisen käytöstä ja tekoja ymmärtääkseen hänen arvojaan, eikä sitä, mitä hän kertoo arvoikseen. Cialdinin mukaan tällöin ihmistä arvioidaan kuten sananlaskussa sanotaan, tekojensa mukaan. Yksilöinä voimme siis tarkastella tekemiämme valintoja ja pohtia, ilmentävätkö asiat joita olemme elämässämme tehneet linjassa niiden arvojen kanssa, joita sanomme pitävämme tärkeinä.

Cialdinin (2007, 75) mukaan näin ihminen alitajuntaisesti toimiikin: arvioi itseään ja arvojaan toimintansa perusteella. Kirjassaan Cialdini (2007) kertoo mielenkiintoisen anekdootin siitä, miten tätä tietoa ovat käyttäneet hyväkseen kiinalaiset sotavankien kuulustelijat Korean sodan aikana. Pohjois-Korealaisilla kuulustelijoilla oli tapana käyttää brutaaleja kuulustelukeinoja saadakseen sotavangeilta haluamiaan tietoja. Kiinalaiset taas ohjasivat hienovaraisesti yhdysvaltaiset sotavangit toimimaan tavoilla, jotka jälkikäteen tarkasteltuna näyttäytyivät epäisänmaallisena toimintana. Sotavankeja pyydettiin esimerkiksi kirjoittamaan paperille muutama sellainen seikka Yhdysvaltojen yhteiskunnasta, joissa he näkivät parantamisen varaa. Tätä paperia kiinalaiset sitten esittelivät muille sotavangeille. Jälkikäteen tarkasteltuna lapun kirjoittanut sotavanki huomasi toimineensa epäisänmaallisesti (vaikkakin painostettuna), joka johti siihen, että heidän käsityksensä itsestään muuttui epäisänmaallisemmaksi, jolloin he olivat valmiimpia luovuttamaan tietoja muista sotavangeista. (Cialdini 75, 2007).

Massiminin ja Delle Faven (2000, 24) mukaan ihmiset ovat yksilöinä oman henkisen kehityksensä tai evoluutionsa valtiaita, jotka jatkuvasti valitsevat ne kulttuuriset meemit (esim. artefaktit ja arvot), joiden mukaan elää. Valinnat taas vaikuttavat yksilön minuuden ja identiteetin muodostumiseen. Kun nämä yksilöiden valitsevat kulttuuriset meemit yhdistetään, puhutaan Massimin ja Delle Faven mukaan kulttuurin muodostumisesta. Hei-

dän näkemyksensä ei mielestäni sulje pois kumpaakaan näkökulmaa (arvoista seuraa toiminta vs. toiminta synnyttää arvoja). Heidän näkemyksessään ihminen jatkuvasti valitsee ne arvot, joiden pohjalta toimii. Arvot tässä näkemyksessä vaikuttavat toimintaan, mutta näkemys ei kiellä, etteivätkö aikaisemmat valinnat voisi vaikuttaa siihen, mitä arvoja yksilö haluaa nykyhetkessä vaalia.

Kuten edellä mainittiin, arvojen vaikutusta ihmisten toimintaan on siis myös kyseenalaistettu ja tutkimuksia kritisoitu (”arvot ovat toiminnan sivutuote”), mutta arvojen ja toiminnan välinen yhteys on tutkimuksissa havaittu ja todistettu. Aikaisemmin mainittujen arvojen ja käyttäytymisen välisien yhteyksien lisäksi arvoilla on Homerin ja Kahlen (1988, 639) mukaan löydetty vaikutus mm. seuraaviin asioihin: ammatin valintaan, tupakointiin, suhtautumiseen kokeissa huijaamiseen, poliittisten asenteiden muodostumiseen ja poliittiseen käyttäytymiseen, ystävien valintaan, suhteeseen uskoon ja uskontoon, kansalaistoimintaan, ostokäyttäytymiseen auton valinnassa, kirkossa käyntiin, vapaa-ajan viettotapoihin, julkiseen kanssakäymiseen eri etnisyyksien välillä, massamedian kulutukseen ja käyttöön, sekä median kulutusvalintoihin. Rockeachin (1973, Homerin ja Kahlen 1988, 638 mukaan) näkemyksen mukaan ihmisen persoonallisuus muodostuu kokoelmasta arvoja. Rockeachin näkemys ymmärrettävä, kun tarkastelee mihin kaikkeen arvot tutkimuksien mukaan vaikuttaa.

Yksilöillä on arvoja, mutta myös työyhteisöillä ja organisaatioilla voidaan nähdä olevan arvoja. Jurkiewiczin ja Giacalonon (2004) kehittämä ”The values framework of workplace spirituality”-malli havainnollistaa, miten arvot vaikuttavat työyhteisön toimintaan.

- Hyväntahtoisuus: organisaation osoittama hyväntahtoisuus lisää työntekijän stressinsietokykyä, ja suoriutumista tehtävistä tehokkaammin.
- Generatiivisuus: ajattelua tai toimintaa, jolla pyrkimys edistää ja lisätä pitkän aikavälin yhteistä hyvää ja hyvinvointia, tarkoituksena ”jättää positiivinen jälki”. Lisää työtyytyväisyyttä.
- Humanismi: maailmankatsomus, jossa jokaisella ihmisellä nähdään valta ja vastuu elää yhteistä hyvää kasvattavalla tavalla. Lisää työntekijöiden vastuunottoa henkilökohtaisesta kasvusta, jolloin sekä yksilö että työyhteisö hyötyvät.
- Arvojen yhteneväisyys: työntekijän työ- ja yksityiselämän arvojen tulee olla yhdenmukaisia. Työ- ja yksityiselämän arvojen yhteensopivuus kasvattaa yksilön ja organisaation menestysmahdollisuuksia, sillä työntekijä on sitoutunut ja tehokkaampi.
- Oikeudenmukaisuus: oikeudenmukaisesti kohdeltuina työntekijät ovat tehokkaampia ja sitoutuneempia.

- Yhteisöllisyys: yhteenkuuluvuuden tunne kasvattaa työtyytyväisyyttä, sitoutumista, sekä ihmisen itsetuntoa. Yhteenkuuluvuus luo sosiaalista tukea, ja uskoa omaan urakehitykseen.
- Vastaanottavaisuus: lisää organisaation kykyä luovaan päätöksentekoon. Luova organisaatio on todennäköisemmin taloudellisesti hyvinvoiva, ja selviää vaativista, muuttuvista tilanteista paremmin.
- Kunnioitus: työyhteisöt, joissa kunnioitetaan niin itseään kuin muita, on verrokkeja alhaisempi määrä stressiä ja työuupumusta, ja työntekijöiden vaihtuvuus on alhaisempi.
- Vastuullisuus: kun työntekijöille sallitaan ja heiltä vaaditaan oman työnsä tulosten seurantaa, ovat yksilö ja työyhteisö tuotteliaampia. Tällaisissa työyhteisöissä on vähemmän konflikteja, ja niissä autetaan kollegoita ja selvitetään helpommin ongelmatilanteita.
- Luottamus: yhteisöt, joissa on hyvä työntekijöiden välinen luottamus, on korkeampi tuottavuus. Luottamus lisää ammatillista ja henkilökohtaista turvallisuuden tunnetta, joka kasvattaa työntekijän lojaaliutta ja tehokkuutta.

Jurkiewiczin ja Giacalonin mallin (2004, 132-135) listaus muistuttaa Schwartz (1994, 22) motivaatioperusteista luokittelua. Edellä lueteltujen työyhteisön arvojen, ja niiden vaikutus organisaatioihin alleviivaa tärkeän seikan: arvot eivät vaikuta ainoastaan siihen, minkälaisia päämääriä ihminen ja organisaatiot asettavat, vaan ne parhaimmillaan toimivat voimavarana, joka auttaa yksilöitä ja organisaatioita saavuttamaan asettamansa tavoitteet.

3.2 Arvojen vaikutus johtamiseen

Arvojen merkitystä ja vaikutusta johtamiseen tarkastelee etenkin arvopohjaisen johtamisen teorialat (*values-driven leadership* tai *value-based leadership*). Akateeminen kirjallisuus arvopohjaisesta johtamisesta keskittyy muiden johtamiseen, mutta tässä yhteydessä pyritään tarkastelemaan, mikä merkitys arvoilla voi olla itsensä johtamiselle arvopohjaisen johtamismallin pohjalta. Arvopohjaisen johtamisen lisäksi esimerkiksi henkinen johtaminen (*spiritual leadership*) korostaa arvojen merkitystä niin muiden kuin itsensä johtamisessa. (Fry 2003, 693). Arvopohjainen johtaminen perustuu ajatukselle, jonka mukaan voidakseen motivoitua alaisiaan esimiehen tulee toimia arvoistaan käsin, ja viestiä ne organisaatiossaan luomalla visio, ja toimimalla itse arvojen mukaisesti. Tällöin alaisille muodostuu yhteenkuuluvuuden ja merkityksellisyyden tunne työtään kohtaan. (Fry 2003, 693).

Dennisin (2003, 73) mukaan yksilöiltä vaaditaan tiettyjä ominaisuuksia tai piirteitä (voidaan arvoja), joita henkilön tulee omata voidakseen johtaa muita niin, että toiminta on arvopohjaltaan tervettä ja kestävä. Nämä kompetenssit on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Henkisten, emotionaalisten, ja ihmissuhdetaitojen merkitys arvopohjaisessa johtamismallissa, suomennos Denniksen (2003, 76) taulukosta.

Ominaisuus	Selitys
Sitoutuminen	Vaatii jatkuvaa innostuksen ja motivaation ylläpitoa ja kehittämistä. Positiivisen ja optimistisen käyttäytymisen kannustaminen vaatii korkean tason henkilökohtaisia taitoja ja suhdetaitoja.
Ymmärrys ja tuki	Kertyneiden kokemusten käyttö voimavarana ja luottamuksen kasvattaminen (muiden silmissä) vaatii henkilökohtaisia ja sosiaalisia taitoja, sekä rohkeutta toimia perinteiden ja tapojen vastaisesti, muutuskatalyyttinä.
Rehellisyys	Rehellisyys ihmissuhteissa vaatii korkean tason itsearviointia ja itsesäätelyä, jolloin ihminen kohtaa omat tunteensa ja epäonnistumisensa, ja käyttää tätä tietoa luodakseen parempia ihmissuhteita. Arvojen tulee olla oleellinen osa kehittäessä henkilökohtaisia ja sosiaalisia taitoja.
Kestävä kehitys, generatiivisuus	Henkiset kyvyt auttavat muodostamaan pitkän aikavälin strategioita, mutta auttaa myös pysymään mukautuvana tavoitteiden asettamisessa, tavoitteiden, jotka perustuvat jaettuuihin arvoihin.

Dennisin mukaan (2003, 73) johtajuudella suhteena ja käyttäytymisenä on arvot sen ytimessä. Tarkastellaan taulukossa esiteltyjä vaatimuksia johtajan kyvyille itsensä johtamisen näkökulmasta.

Ensimmäinen kohta mallissa on sitoutuminen. Pitkäkestoinen motivaation ylläpito sekä positiivisen käyttäytymisen tukeminen ovat keskeisiä elementtejä itsensä johtamisessa. Toinen kohta Dennisin mallissa on ymmärrys ja tuki. Hän korostaa kertyneiden kokemusten käyttöä voimavarana ja luottamuksen kasvattajana suhteissa muihin, mutta tätäkin kohtaa voi mielestäni soveltaa itsensä johtamiseen. Esimerkiksi itsepuheessa ja mielikuvaharjoittelussa, jotka kuuluvat itsensä johtamisen strategioihin, voi käyttää hyväkseen aikaisempia kokemuksia: ”olen onnistunut tässä ennenkin, ja onnistun siinä myös nyt”.

Kolmantena taulukossa on rehellisyys. Rehellisyys ihmissuhteissa voidaan nähdä tärkeänä ominaisuutena myös itsensä johtamisessa, sillä vaikka yksilö johtaa itseään, se harvoin, jos koskaan tapahtuu irrallaan muista ihmisistä. Lähes kaikki tavoitteet ja toiminta

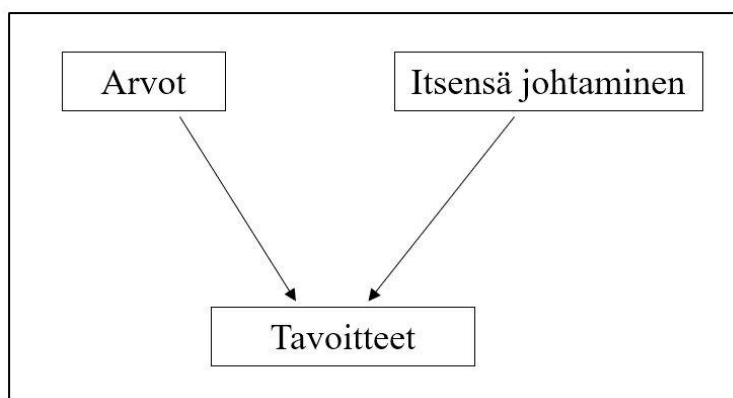
on sidoksissa kanssakäymiseen muiden ihmisten kanssa. Toisaalta rehellisyys itselleen on myös tärkeää, jotta yksilö kykenee aitoon itsearviointiin ja itsesäätelyyn.

Viimeisenä arvopohjaisen mallin vaatimuksena on generatiivisuus. Generatiivisuus edesauttaa yksilöä tekemään ja pysyttämään pitkän aikavälin suunnitelmissa, mutta olla myös valmiina muokkaamaan niitä tarvittaessa. Ilman sitoutumista, innostuksen ja motivaation ylläpitoa, on hyvin hankala saada tärkeitäkin projekteja valmiiksi. Tämä on esitetty arvopohjaisen johtamisen mallissa muiden johtamisen edellytyksenä, mutta sen voidaan nähdä pätevän aivan yhtä hyvin itsensä johtamiseen.

3.3 Itsensä johtamisen ja arvojen yhteys

Luvuissa kaksi ja kolme käsiteltiin erillisinä asioina itsensä johtamista ja arvoja. Tämän pro gradu- tutkielman avulla pyritään kuitenkin saamaan selville, mikä yhteys tai vaikutus itsensä johtamisella ja arvoilla on toisiinsa. Sen vuoksi on tarpeellista tarkastella mitä akateeminen kirjallisuus ja aikaisemmin tehdyt tutkimukset aiheista kertovat, ja mitä on kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimuksien valossa tältä tutkimukselta mahdollisesti odotettavissa. Tämä myös mahdollistaa pro gradu- tutkielman havaintojen ja löydösten vertaamisen aikaisempaan ymmärrykseen: ovatko tutkimuksen löydökset linjassa aikaisempien teorioiden ja havaintojen kanssa vai tarjoaako tutkimus kenties uusia tapoja ymmärtää aihepiiriä?

Itsensä johtamisen ja arvojen välisestä yhteydestä on vain vähän tutkimusta. Tarkastellaan mitä yhdistäviä tekijöitä arvojen ja itsensä johtamisen väliltä aikaisempien tutkimuksien perusteella on havaittavissa ja pohditaan, mitä se mahdollisesti tarkoittaa tämän tutkimuksen kontekstissa. Yksi tärkeä yhdistävä tekijä arvojen ja itsensä johtamisen välillä löytyy tavoitteista. Kuten aikaisemmin todettiin, arvoja voidaan luokitella sen mukaan, mitä tavoitteita niistä voidaan johtaa (Schwartz 1994, 21). Tämän luokittelun mukaan arvoista pystytään päättämään tai ne indikoivat yksilön tavoitteita. Neck ym. (1995, 279) taas määrittelevät itsensä johtamisen prosessiksi, jossa yksilö vaikuttaa motivaatioonsa ja tavoitteisiinsa.



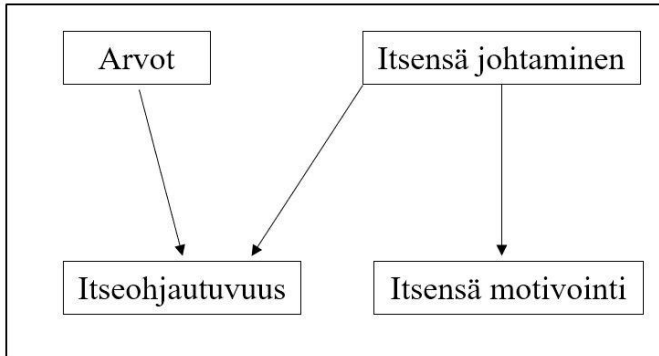
Kuvio 3. Tavoitteet yhdistävät arvot ja itsensä johtamisen

Yksilön tavoitteet ovat tämän näkemyksen mukaan seurausta arvoista, kun taas itseään johtamalla pyritään niin määrittelemään kuin saavuttamaan henkilökohtaiset tavoitteet. Mitä tämän perusteella voidaan olettaa itsensä johtamisen ja arvojen yhteydestä? Itseään johtamalla ei välttämättä vaikuteta arvoihin, tai siis itsensä johtamisen tavoitteena ei ole arvojen muokkaaminen. Itseään johtamalla voidaan kuitenkin *ilmentää* arvoja, kun itsensä johtamisen tavoitteiksi asetetaan arvoista peräisin olevat tavoitteet. Yrittäjän yksi arvoista voi siis esimerkiksi olla saavutuksen tunne, ja hänelle on hyvin tärkeä menestyä yrittäjänä taloudellisesti. Tällöin itseään johtaessa hän voi asettaa tavoitteekseen tietyn määrän liikevoittoa, jonka hän kokee riittäväksi ja tuovan hänelle saavutuksen tunteen. Mikäli itsensä johtamisen avulla yrittäjä todennäköisemmin tai tehokkaammin (ajallisesti tai rahallisesti) saavuttaa asettamansa tavoitteen, voidaan tällöin argumentoida, että itsensä johtaminen on auttanut yrittäjää ilmentämään omaa arvomaailmaansa. Tässä näkökulmassa itsensä johtamisella on välineellinen rooli.

Toisaalta itsensä johtaminen toimintana voi myös johtaa arvojen muuttumiseen. Aikaisemmin todettiin, että arvot voivat olla *toiminnan seuraus* tai sivutuote (esim. Homer & Kahle 1988, 638). Jos siis yksilö tietoisesti johtaa itseään ja asettaa sen seurauksena itselleen tavoitteita, voi tämä lopulta johtaa myös yksilön arvomaailman muuttumiseen. Voidaan esimerkiksi olettaa, että kaikki yrittäjät pyrkivät jonkintasoiseen taloudelliseen menestykseen, ainakin jos vastakohtana pidetään esimerkiksi konkurssiin ajautumista. Tällöin he itseään johtaessa asettavat myös taloudellisia tavoitteita. Mikäli siis arvot ovat toiminnan seurausta, voi saavutuksen tunne (taloudellisin mittarein) muodostua yhdeksi yrittäjän arvoksi, vaikka se ei olisi sellainen aluksi ollutkaan.

Toinen itsensä johtamista ja arvoja yhdistävä tekijä on itseohjautuvuus (kuva 4). Schwartzin (1994, 21) luokittelussa itseohjautuvuus (*self-direction*) määritellään arvoksi. Itseohjautuvuus arvona merkitsee itsenäistä toimintaa ja ajattelua, joka ilmenee yksilön päätöksentekona, luovuutena ja tutkimisena. Itseohjautuvuus yhtenä arvoista nostaa esille

itsensä johtamisen ja arvojen välisen yhteyden, sillä Neck ym. (1995, 279) mukaan itsensä johtamisessa yhdistyy itseohjautuvuus ja itsensä motivointi.



Kuvio 4. Itseohjautuvuus arvona ja osana itsensä johtamista

Mikäli siis yksilö johtaa itseään, on mahdollista, että itseohjautuvuus on näille henkilöille itsessään tärkeä arvo. Aikaisemman tutkimustiedon perusteella vaikuttaa siis siltä, että tutkimuksiin osallistuvien yrittäjien itsensä johtamisen ja arvojen välillä on mahdollisesti ainakin kaksi vaikutusmekanismia. Ensimmäinen vaikutustapa liittyy tavoitteisiin: joko arvot vaikuttavat tavoitteisiin, joita yrittäjä pyrkii itseään johtamalla saavuttamaan, tai itseään johtamalla saavutetut tavoitteet muokkaavat yrittäjien arvomaailmaa. Toinen vaikutus liittyy itseohjautuvuuteen: mikäli yksilö osoittaa toiminnassaan itsensä johtamista on mahdollista tarkastella, onko itseohjautuvuus syy vai seuraus. Ollessaan syy itseohjautuvuus on arvo, jonka seurauksena on toimintaa (mm. itsensä johtaminen). Ollessaan seuraus, yksilö alkaa johtamaan itseään, on itseohjautuva, ja siitä voi ajan kuluessa myös muodostua arvo.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Aineiston kerääminen

Tutkimuksen kohteena olivat iältään suhteellisen nuoret, alle 30-vuotiaat yrittäjät. Tutkimuksen yhteydessä haastateltiin seitsemää yrittäjää, joita yhdisti ikä, sukupuoli, akateeminen loppututkinto, ja Suomen kansalaisuus. Ammatilliselta taustaltaan Tutkimusta varten haastateltavat yrittäjät työskentelevät joko yksin tai perustamissaan mikroyrityksissä (alle 10 henkilöä, Tilastokeskus: Mikroyritys).

Taulukko 3. Tutkimuksessa haastateltuja yrittäjiä yhdistäviä ja erottavia tekijöitä

Yhdistäviä tekijöitä	Erottavia tekijöitä
Ikä: 27 - 30 v	Ammattiryhmiä: hammaslääkäri fysioterapeutti / urheiluhieroja viinintekijä / tapahtumajärjestäjä kiinteistökehittäjä
Sukupuoli: mies	
Koulutus: ylempi tai alempi korkeakoulututkinto	
Kansallisuus: suomalainen	

Yrittäjillä oli kuitenkin myös paljon yhdistäviä tekijöitä, joka on tärkeä asia tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Laadullisessa tutkimuksessa kun tärkeämpää on suuren haastattelujoukon sijaan haastateltavan ryhmän samankaltaisuus (Statistics Solutions: Qualitative Analysis), eli oli tärkeää, että myös yhdistäviä tekijöitä (biologinen ikä, koulustausta). Kaikki tutkimukseen osallistuneet yrittäjät olivat miehiä, jolla on varmasti ollut vaikutusta tämän tutkimuksen tuloksiin – sukupuolet voivat kohdata esimerkiksi hyvin erilaisia odotuksia ja ennakkoasenteita liittyen yrittäjyyteen tai heiltä odotettaviin arvoihin.

Tutkimuksen aineisto kerättiin suorittamalla seitsemän haastattelua. Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja, eli teemat ja kysymykset olivat etukäteen valmisteltuja, mutta haastateltaville annettiin aika ja tila ohjata keskustelua heidän tärkeäksi kokemien aiheiden suuntaan. Valmiilla haastattelurungolla pyrittiin varmistamaan, että aihepiirille ja tutkimuskysymyksille olennaiset asiat käsiteltäisiin haastattelussa. Olennaisessa osassa haastatteluja olivat valmiiden kysymysten perään esitetyt jatkokysymykset,

joilla pyrittiin saamaan lisätietoa käsitellystä aiheesta, mutta lisäksi selventämään, mitä haastateltava vastauksellaan tarkoittaa.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla, jotta haastattelut saatiin litte- roitua ja analysoitua. Haastattelun jälkeen tehtävät litteroinnit pyritään pitämään mahdol- lisimman sanatarkkoina. Tällöin voidaan vasta analysointivaiheessa arvioida, onko jokin seikka huomionarvoista vai ei. Esimerkiksi Alasuutari (2011) korostaa tarkkuuden mer- kitystä haastatteluiden kirjaamisessa, ja että ”analyysien kohteena on sanatarkka kuvaus koko tilanteesta”.

4.2 Analyysi ja tulkinta

Haastatteluiden analysoinnin ja tulkinnassa noudatettiin näytenäkökulman mukaisia olet- tamuksia. Tutkimuksen tuloksien perusteella ei pyritä muodostamaan väitteitä aineiston ulkopuolisesta todellisuudesta ja jokin muu tutkija voisi tehdä eri johtopäätökset saman aineiston perusteella – niin tutkijan kuin haastateltujen yrittäjien ennakoasenteeni saat- toivat vaikuttaa niin vastauksiin kuin niiden tulkintaan. Kuten Alasuutari (2011) kiteyttää, laadullinen aineisto koostuu näytteistä, jolloin se on osa tutkittavaa maailmaa. Tämä ei tarkoita, etteikö tutkimuksen löydöillä olisi merkitystä. Ruusuvoori ym. (2010, 16): ”laa- dullisen tutkimuksen idea on löytää aineistosta jotakin uutta ja ennen havaitsematonta, uusia jäsennyksiä ja uusia merkityksiä, ennen kuvailemattomia tapoja ymmärtää ympy- röivää inhimillistä todellisuutta”. Tutkimuksen tulokset tarjoavatkin kenties uusia tapoja tarkastella tutkittuja ilmiöitä, jonka vuoksi tutkimus toivon mukaan tarjoaa aihepiiristä kiinnostuneille relevanttia ja paikkansapitävää lisätietoa- ja ymmärrystä.

Taulukko 4. Fakta- ja näytenäkökulmat (Alasuutari 2011)

Näkökulma	Aineisto ja todellisuus	Totuudenmukaisuus ja re- hellisyys
Fakta	Erillisiä	Vaaditaan
Näyte	Aineiston todellisuus	Epäolennainen kysymys

Analyysi toteutettiin luokittelemalla teemoittelemalla aineisto. Teemoittelu on luonteva valinta analyysitavaksi, sillä se sopii etenkin teemahaastatteluiden analysointiin (Saara- nen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 15). Teemoittelu aloitettiin järjestämällä aineisto ky- symyksien mukaan. Kaikkien vastaajien vastaukset samoihin kysymyksiin kerättiin yh- teen. Tämä helpotti aineistoon tutustumista, järjestämistä ja rajaamista, jotka ovat analyys- in alkuvaiheita (Ruusuvoori ym. 2010, 12). Tämän avulla vastauksia pystyttiin lukemaan ja vertailemaan rinnakkain, joka oli tärkeää oleellisten teemojen havaitsemista varten.

Seuraava vaihe analyysissä oli kantavien teemojen ja oleellisten ilmiöiden tunnistaminen ja löytäminen. Ilmiöiden ja teemojen tunnistaminen alkoi kuitenkin jo haastatteluvaiheessa – osa oleellisista teemoista tulivat haastattelijan mieleen jo haastatteluiden aikana tai välittömästi niiden jälkeen, ja kirjoitettiin ylös myöhemmin tapahtuvaa tarkempaa analyysiä varten. Myös haastatteluiden litterointivaiheessa nousi esiin ideoita ja ilmiöitä, jotka kirjattiin ylös myöhempää tarkastelua varten. Näin haastattelun analyysi alkoi tosiasiassa jo ennen varsinaista analyysivaiheen aloitusta. Ruusuvuori ym. (2010, 13) nostavat esille tämänkaltaisen analyysin tärkeyden oivalluksien tarjoajana. Tältä se myös tuntui, sillä kantavat teemat ja ilmiöt nousivat esiin kuin itsestään haastatteluiden ja litteroinnin tarjoamien miellelyhtymien kanssa. Näiden miellelyhtymien paikkansapitävyyttä pyrittiin tarkastelemaan kriittisesti myöhemmässä analyysin vaiheessa, jotta analyysi ei perustuisi pelkästään tajunnan virtaan vaan että käytössä olisi tietoinen tieteellinen metodi.

Kuten mainittua, analyysi alkoi luokittelulla ja teemoittelulla. Ensimmäinen vaihe luokittelua oli hyvin yleispiirteinen, ja tapahtui tutkimuksen aiheeseen liittyvien pääteemojen kuten ”arvot”, ”tavoitteet” tai ”mielikuvien käyttö” avulla. Ruusuvuori ym. (2010, 19) varoittavat, että pelkkä luokittelu ei ole analyysiä, ja luokitteluosion (esim. arvot) lainaaminen ja sen jälkeen omin sanoin avaaminen on yleensä merkki siitä, ettei tarkempaa analyysiä ole tehty. Tämän tutkimuksen analyysi oli alkuvaiheessa juuri edellä kuvatun kaltaista, mutta analyysin edetessä alkoi myös hahmottumaan syvempiä merkityksiä ja analyysissä päästiin syvemmälle kuin vain vaikutelmien kirjaamisen tasolle.

Ruusuvuori ym. (2010, 20) korostavat sopivan havaintoyksikön valinnan merkitystä aineiston analyysille. Tässä tutkimuksessa oli käytössä kaksi eri havaintoyksikköä. Ensimmäisenä, yksinkertaisempana havaintoyksikkönä voidaan pitää haastateltavien kertomusta siitä, *miten* he toimivat, eli tarkastella toimintatapoja. Toinen havaintoyksikkö oli haastateltavien antamat merkitykset asioille. Miten he *suhtautuvat* asioihin? Miten tämä *suhtautuminen* vaikuttaa itse toimintaan?

Analyysin eri vaiheet olivat limittäisiä. Jo haastatteluiden aikana ja ensimmäisen tason aineistolähtöisen analyysin teon vaiheessa esiin tuli kantavia ilmiöitä. Näitä ensivaikutelmia kirjattiin ylös erilliseen muistioon myöhempää tarkastelua varten. Kun oli aika varsinaiselle toiselle analyysin vaiheelle, osa ideoista oli jo selvästi käynyt alitajuntaisen prosessin läpi, jolloin idea oli joko valmis vietäväksi pidemmälle tai hylättiin. Tärkeää tässä vaiheessa oli, että hahmottumassa olevaa teemaa tarkasteltiin suhteessa tutkimuskysymykseen – kertooko tämä teema jotain sellaista aineistosta, joka auttaa tutkimuskysymyksen vastaamiseen ja ilmiön kuvaamisessa, vai onko se kokonaisuudesta irrallinen teema, jota ei kannata huomioida tarkemmalla analyysillä. Mielenkiintoista aineistoa kertyi sen verran paljon, että oli tärkeää pystyä keskittymään vain sellaisiin teemoihin, jotka edesauttoivat tutkimuskysymykseen vastaamista.

Kolmantena analyysin vaiheena erottui teoreettisen viitekehysten ja tutkimustuloksien vertaaminen keskenään. Ovatko löydökset yhdenmukaisia aikaisemman tutkimustiedon kanssa vai paljastavatko ne uusia tapoja tarkastella ilmiötä? Voisinko syventyä kyseiseen ilmiön osaan tai teemaan lisää sitä nimenomaan teoreettisen viitekehysten vertailemalla? Tässä vaiheessa oma kokonaisymmärrykseni aiheesta tarkentui, mutta lukijalle tämä analyysin vaihe ei ole päivän selvä – aineiston ja viitekehysten vuoropuhelu on osa koko analyysin vaihetta, eikä erilliseksi irrotettu kokonaisuus analyysissä tai tutkimuksen tuloksissa. Kolmanteen vaiheeseen kuului myös valmiin tekstianalyysin karsiminen. Aikaisemmissa vaiheissa ylös kirjatut tärkeiksi koetut teemat tai ideat eivät näyttäneetkään enää olennaisina osina kokonaisuutta, jolloin ne poistettiin, jotta pro gradu- tutkielma olisi kokonaisuutta ehyempi. Tällaisia osioita olivat esimerkiksi sellaiset tutkijan omat johtopäätökset, joille ei löytynyt aineistoa uudelleen tarkasteltaessa enää riittävän vankkoja perusteluita. Tällaiset johtopäätökset olivat alun perin perustuneet intuitioon, mutta joita ei voitu kuitenkaan loppuviimein perustella aineisto- tai teorialähtöisesti.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Yhdenmukaisia ohjeita laadullisen tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseen ja arviointiin ei ole olemassa (Tuomi & Sarajärvi 2003, 135). Kuitenkin tutkimuksella saadun tiedon hyödyntämisen kannalta luotettavuutta on pakko mitata joillakin kriteereillä. Tutkimuksen luotettavuuden varmistamisessa voidaan käyttää yleisiä ohjeita laadullisen tutkimuksen luotettavuuden takaamiseksi. Nämä ovat esimerkiksi yleisimmin käytössä olevat: uskottavuus, siirrettävyys, luotettavuus ja varmistettavuus. (Lincolnin & Guban 1985, 301-327, *Statistic Solutions: Credibility*).

Tutkimuksen uskottavuutta pidetään tärkeimpänä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden mittarina. Uskottavuuden mittarilla tarkastellaan, ovatko tutkijan löydökset ”totta”, ja onko tutkimustuloksilla yhteys todellisuuteen (*Statistic Solutions: Credibility*). Tämän tutkimuksen tulokset kertovat tutkimukseen osallistuneiden yrittäjien kokemuksista ja heidän tiedon luonnettaan kokemuksistaan pidetään totena. Tämän vuoksi yrittäjien kokemukset ovat ”totta”, vaikka siitä ei voidakaan tehdä johtopäätöksiä koskemaan suurempaa havaintojoukkoa.

Tutkimuksen siirrettävyyden kriteerin voidaan nähdä toteutuvan tutkimuksen toteutuksen, mutta ei löydösten osalta. Tutkimus sellaisenaan voitaisiin toteuttaa toiselle joukolle yrittäjiä, ja saada hyvin erilaisia vastauksia. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että tähän tutkimukseen osallistuneiden vastaukset olisivat olleet vääriä – vastaukset kuvaavat juuri näiden haastateltavien todellisuutta, ja ovat siinä mielessä juuri oikeita vastauksia.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa tarkastellaan, onko tutkimuksen tulokset johdonmukaisia ja toistettavia. Kysymys kuuluu, ovatko löydökset johdonmukaisia tutkimusaineiston kanssa. Jos toisella tutkijalla olisi käytössään sama tutkimusaineisto, hänen tulisi päätyä samoihin johtopäätöksiin. (Statistic Solutions: Dependability). Tutkijoiden omat henkilökohtaiset kokemukset, maailmankatsomus ja muut seikat vaikuttavat siihen, miten he tutkimusaineistoa tulkitsevat. Tämän vuoksi on epätodennäköistä, että muut tutkijat olisivat päätyneet juuri samoihin tulkintoihin kuin mitä tässä tutkimuksessa päädyttiin. Tutkimus on siis luultavasti ”tekijänsä näköinen”, vaikka osa tutkimustuloksista onkin hyvin aineistolähtöisiä, kuten havainnot yrittäjien itsensä johtamisen tavoista tai kertomukset arvoistaan.

Tutkimuksen varmistettavuutta arvioidessa tarkastellaan, perustuvatko tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset vastaajien vastauksiin, vaiko tutkijan henkilökohtaisiin mielipiteisiin ja ajatusharhoihin (Statistic Solutions, Confirmability). Tutkijan henkilökohtaiset mielipiteet, ennakoasenteet sekä ajatusharhat ovat luultavasti vaikuttaneet tutkimuksen tuloksiin ja johtopäätöksiin jossain määrin. Toisaalta pyrin tutkijana olemaan näistä tutkimuksen aikana tietoinen, joka on voinut osaltaan vähentää ajatusharjojen vaikutusta tuloksiin. Yksi esimerkki tutkimukseen mahdollisesti vaikuttaneesta ajatusharhasta on tutkijan tieto omista arvoistaan ja itsensä johtamisen tavoista, ja odotukset että muut toimisivat samoin kuin tutkija. Tällöin havaitsee helpommin muiden tapoja, jotka muistuttavat tutkijan omia.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Itsensä johtamisen tavat nuorilla yrittäjillä

5.1.1 Käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden käyttö

Aluksi tarkastellaan tutkimukseen osallistuneiden yrittäjien käyttämiä itsensä johtamisen strategioita. Ymmärrys yrittäjien itsensä johtamisen tavoista mahdollistaa arvojen ja itsensä johtamisen välisen yhteyden tarkastelun. Seuraavissa kolmessa alaluvussa tarkastellaan eri itsensä johtamisen osa-alueiden ilmentymistä haastatteluun osallistuneiden yrittäjien keskuudessa, sekä itsensä johtamisen erityispiirteitä tässä ryhmässä.

Käyttäytymiseen keskittyviä strategioita ilmentää haastateltujen keskuudessa erityisesti yrittämisen kannalta oleellisten rutiinien luominen ja ylläpito. Rutiinit vaikuttavat tutkimuksen tuloksien perusteella ilmentävän itsensä ohjauksen, itsensä havainnoinnin ja tavoitteiden asettamisen funktiota itsensä johtamisessa. Rutiinit ovat yrittäjille tapa luoda vakiintuneita käytäntöjä, joiden avulla yrittäjät pyrkivät pysymään oleellisessa, sekä vähentämään arjen kognitiivista rasittavuutta. Järkeviä rutiineja luomalla tekeminen automatisoituu, eikä yrittäjän tällöin tarvitse olla jatkuvasti miettimässä, mitä seuraavan viikon aikana tulee tehdä.

– – niin kauan kun siinä pysyy se punainen lanka, ja tekee niin kuin rutiininomaisesti, ehkä se on se rutiininomaisuus, et koittaa tuoda siihen mitä on lanseerannut niin sen rutiininomaisuuden. (Haastateltava 1)

Rutiinien tehtävänä on poistaa epävarmuutta, ja luoda rakennetta arjen toimintaan. Yksi oleellinen rutiini liittyy työaikaan- ja paikkaan. Päätös toimia päivästä toiseen samalla tavoin luo vakautta ja vähentää yrittäjyyteen liittyvää epävarmuuden tunnetta, sekä helpottaa työn ja vapaa-ajan erottamista. Työn ja vapaa-ajan erottamisen tarve ei tosin ilmene kovinkaan voimakkaana tarpeena yrittäjien keskuudessa yrittäjyyden ollessa ennemminkin elämäntapa kuin työ. Erillinen paikka tehdä työtä helpottaa myös huomion pitämistä työnteossa.

– – mutta esimerkiksi työruutiineista niin me ollaan esimerkiksi hommattu tämä toimisto, me tullaan tänne joka aamu ja me koitetaan olla täällä joka päivä päivän loppuun asti, vaikka aina ei olisi kädet täynnä töitä, välillä tuntuu et aina ei oikeastikaan ole hirveästi tekemistä, mutta se on tavaltaan sitä aikaa silloin milloin sä keskityt pohtimaan niitä keisseyä, se ei

tapahdu himassa, sä käyt koko ajan läpi jotain, vaikka sä et käy niitä fyysisesti, niin sä mietit et mitä sä voisit tehdä tai mitä on edessä tyyppisesti, et se on ehkä konkreettisin tapa, tullaan toimistolla ja lähdetään iltapäivällä. (Haastateltava 2)

Rutiineilla yrittäjät tarkoittavat myös liiketoiminnan kannalta oleellisten tehtävien suorittamisen varmistamista toistuvia käytäntöjä ja toimintatapoja luomalla. Rutiini ei automaattisesti aina tarkoita, että tekeminen on järkevää (ts. esim. aamutupakka on huono rutiini), mutta haastatetuille yrittäjille ne näyttävät edustavan ja tarkoittavan ”parhaiden käytäntöjen” omaksumista oleelliseksi osaksi päivittäistä liiketoimintaa. Haastatteluista nouseekin esille se, että rutiinien tehtävä on tukea ja varmistaa, ei vain ”täyttää päivää”. Rutiinien tarkoitus on viime kädessä olla varmistamassa, että liiketoiminnan kannalta oleelliset asiat tulevat tehdyksi, ja rutiinien noudattamisen tukena voi toimia esimerkiksi kirjallinen toimintasuunnitelma.

– – nämä on ne prioriteetit, nämä hoidetaan alta ja niistä on kirjoitettu, mä olen kirjottanut ne aika selkeästi suunnitelmaan – – ehkä niin kun se runko mitä ei saisi unohtaa, mikä helposti kun vaan tehdään ja pusketaan eteenpäin unohtuu, et sellainen on mitä mä yritän pitää mielessä, mikä on, minkä varmaankin pystyy siirtää eteenpäin mutta ehkä se projekteissa on sellainen selkeä järjestys mitä mä haluan tehdä asioita, ja aikataulut. (Haastateltava 7)

Tavoitteiden asettaminen oli yrittäjille tärkeä ja luonnollinen tapa johtaa itseään. Tavoitteet eivät olleet kovinkaan yksilöityjä tai tarkkoja liiketoimintaan liittyviä rajapyykkejä, vaan olivat ennemminkin yleisluontoisempia suuntaviivoja, kuten jatkuva kehittymisen varmistaminen, taloudellisen turvan saavuttaminen tai liiketoiminnan kasvattaminen. Itsensä ohjaus näyttäytyi yrittäjien toiminnassa tavoitteiden asettamisen jatkumona. Käytännössä se merkitsi yrittäjille sellaisten rutiinien luomista, joiden avulla he uskoivat lopulta saavuttavansa tavoitteensa. Rutiinien kautta tapahtuva itsensä ohjaus näyttäytyy tämän tutkimuksen valossa hyvin pitkälti automaattisena ja tiedostamattomana toimintana.

Yrittäjät harjoittivat myös toiminnan itsehavainnointia, mutta se ilmeni tämän tutkimuksen valossa vaikeana ja kohtalaisen harvoin toistuvana toimintana. Itsehavainnointi on tämän tutkimuksen perusteella ennemminkin kertaluontoisesti tapahtuvaa toimintaa kuin jatkuvaa (esim. päivittäin tai edes viikoittain tapahtuva) toimintaa. Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että itsehavainnoinnista tulee juurikin luoda säännöllisesti

toistuva tapa, mikäli sen haluaa osaksi jatkuvaa itsensä johtamista. Muutoin itsehavainnointia tapahtuu harvoin ja usein jonkin ulkopuolisen tekijän edesauttamana. Tällaisena edesauttajana toimivat esimerkiksi aihepiiriin liittyvät keskustelut muiden kanssa, jollaisena myös tutkimuksen haastattelu toimi. Itsehavainnoinnilla tarkoitetaan tämän tutkimuksen yhteydessä omien toimintatapojen ja toiminnan tarkastelua. Itsereflektoinnilla, jota tarkastellaan lisää myöhemmin, tarkoitetaan tässä tutkimuksessa taas omien ajatusten ja suhtautumisen tarkastelua. Käsitteet ovat osittain päällekkäisiä, mutta tässä tutkimuksessa termit erotetaan toisistaan edellä kuvatulla tavalla, jotta lukijalle olisi selvää, tarkoitetaanko tekemisen ja toiminnan tarkastelua vai ajattelun tarkastelua.

Itsensä rankaisu ei noussut esille tässä tutkimuksessa. Joko tutkimukseen osallistuneet yrittäjät eivät noudattaneet kyseistä strategiaa, tai tutkimuksen tekijänä epäonnistuin saamaan tietoja kyseisen strategian käytöstä. Tutkimuksesta saatujen tietojen valossa näyttää kuitenkin siltä, ettei strategia tosiasiaa ollut yrittäjien käytössä, mutta täyttä varmuutta asiasta ei ole.

5.1.2 *Luonnollisen palkitsemisen strategioiden käyttö*

Luonnollisen palkitsemisen strategioiden soveltaminen – huomion suuntaaminen mukaaviin asioihin ja pois epämiellyttävistä – näyttäytyi tutkimuksen valossa moniulotteisena ja hankalana ilmiönä. Tutkimuksen osallistuneet yrittäjien kokemusten mukaan ikävien työtehtävien välttely ei ole mahdollista ja ne on lähtökohtaisesti hoidettava alta pois mahdollisimman pian. Toisaalta kuitenkin haastateltavat kertoivat, että työpäivän sisällä on hetkiä, jolloin heillä on mahdollisuus suunnata huomionsa miellyttävien asioiden tekemiseen. Perimmäinen syy näyttää olevan pienyrittäjän arjen realiteetit: kaikki työ mitä yrittäjät päättävät tehdä on heidän silmissään välttämätöntä ja liiketoiminnan kannalta tarpeellista toimintaa. Yrittäjillä ei ole yrityksensä koon tai yritystoiminnan luonteen puolesta mahdollisuuksia jättää tekemättä tai delegoida alaisilleen, vaan asiat hoidetaan itse.

On ainakin jos vertaa entiseen pestiin toisaalla, niin on aika paljonkin mahdollisuus päättää mitä mä tänään teen, semmoinen olo on, on liikkumavaraa. Mutta kyllä silti aina yrittää valita sen mistä on, mikä kehittää yritystoimintaa eteenpäin, ja tietysti pakolliset asiat, mitkä pitää hoitaa, mutta lähes joka päivä jää aikaa et voi valita mistä nappaa kiinni. (Haastateltava 1)

Yrittäjät eivät siis asennoituneet tai suhtautuneet epämiellyttävien asioiden tekemiseen negatiivisesti, vaan ne nähtiin osana suurempaa kokonaisuutta. Yrittäjien keskuudessa vallinnut mentaliteetti oli, että jos työtehtävää ei voi jättää tekemättä, niin asiaa ei haluta

voivotellakaan. Epämiellyttäväksi koettiin tehtävät, jotka ovat hallinnollisia, byrokraattisia tai usein toistuvia, mutta jotka ovat kuitenkin samalla oleellisia yrityksen menestymisen kannalta ja täten välttämättömiä.

– – ne on juttuja mitkä pitää tehdä, jos ne jättää tekemättä, jos ajattelee epämiellyttäviä niin kun byrokraattisia tai mekaanisia, jos ne jättää tekemättä niin kokonaisuus, ne miellyttävät kivat puolet ei toteudu, niin ne on vaan tehtävä, ja ikään kuin, tehdään ne ja ei siinä sen ihmeempää. (Haastateltava 6)

Tämän kaltainen ajattelu edellyttää yksilöltä itsereflektointia, ja tutkimukseen osallistuneet yrittäjät turvautuivat työssään mieluummin ajattelumalleihin keskittyviin strategioihin kuin luonnollisen palkitsemisen strategioihin, kun kyse oli epämiellyttävien työtehtävien käsittelystä itsensä johtamisen keinoin. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että sen sijaan että he olisivat suunnanneet huomionsa pois epämiellyttävistä asioista tai kohti mukavia asioita, he suuntasivatkin huomionsa ajatuksiinsa, jolloin epämiellyttävät asiat ikään kuin menettivät voimansa.

– – et sitten vaan pitää alkaa tekemään ja yleensä se epämiellyttävyys, jos se ei katoa niin se ainakin muuttuu, tai ehkä siinä kohtaa kun pitää alkaa tekee niin siitä aika pian näkee jo mihin se loppuu niin siinä on et sentään tämä paska loppuu, et useasti mulla ainakin vaihtelee se negatiivisuus, se filis mikä on ennen aloittamista ja tekemisen aikana, ne ei ole yleensä sama tunne. (Haastateltava 7)

Tällaisen oivalluksen teko vaatii kykyä itsereflektioon, ei pelkästään yhdessä hetkessä, vaan pitkällä aikavälillä. Tutkimuksen perusteella itsereflektiota tarvittiin ja myös käytettiin eniten juuri epämukavuusalueella toimittaessa. Tutkimustuloksien valossa voidaan argumentoida, että epämukavuusalue tietyllä tavalla pakottaa ihmisen itsereflektioon. Itsereflektio voisi kuitenkin tarjota oivalluksia myös mukavuusalueella oltaessa, jonka vuoksi se olisi hyvä ottaa osaksi rutiineita.

Haastatelluilla ei siis ollut mahdollisuuksia tai toisaalta halua siirtää huomiotaan pois epämukavista asioista kuin korkeintaan saman päivän sisällä, seuraavaan päivään ei esimerkiksi lykätty asioiden hoitamista. Poikkeuksena oli tutkimukseen osallistunut ns. tapayrittäjä, jonka aika ja huomio jakaantui useamman yrityksen välille. Hänellä oli enem-

män vaihtoehtoja niin päivän sisällä kuin päivien välillä valita, mihin hän kulloinkin halusi keskittyä. Pitkällä aikavälillä edes tapayrittäjällä ei ollut mahdollisuuksia ohjata fokustaan vain mukaviin asioihin, mutta lyhyellä aikavälillä tämä onnistui.

– – enemmänkin koska mulla on niin monta palloa samaan aikaan pöydällä et mä pystyn aika hyvin valitsemaan et mitä mä teen et jos mulla on vaikea päivä niin mä voin vaan tehdä jotain ikään kun vähemmän tärkeätä, joka on vähän kivampaa. – – niin mulla on varmaan harvinaisen helppoa tehdä jotain muuta, mikä kuitenkin ei ole sitten työn ulkopuolella, et se on edelleen relevanttia jonkun työn kannalta, mä voin aika vapaasti päättää sen. (Haastateltava 7)

Tutkimuksen tuloksien perusteella luonnollisen palkitsemisen strategiat eivät ole keskeisiä itsensä johtamisen keinoja nuorille yrittäjille. Yrittäjät eivät myöskään näytä oleellisesti tarvitsevan kyseisiä strategioita. Oleellinen tekijä tälle vaikuttaa olevan tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden asennoituminen ja motivaatio omaa yrittäjyyttä kohtaan – turhia työtehtäviä ei ole, sillä päätös niiden tekemisestä on tullut yrittäjästä itsestään. Tämä näyttäytyi yrittäjien voimavarana, joka vähensi tarvetta luonnollisen palkitsemisen strategioiden käytölle. Ajatusmalleihin liittyvien strategioiden käyttö kuten itsereflektointi osaltaan myös vähensivät tarvetta luonnollisten palkitsemisstrategioiden käytölle. Itsehävainnointi on itsensä johtamisen kirjallisuudessa käyttäytymiseen liittyvien strategioiden joukossa, mutta tässä yhteydessä kuvattu itsereflektio oli yrittäjien ajatusmalleihin liittyvää toimintaa – itsereflektoinnin avulla yrittäjät tarkastelevat nimenomaan omaa suhtautumistaan ja ajatteluaan.

5.1.3 Ajattelumalleihin keskittyvät strategioiden käyttö

Ajattelumalleihin liittyvien strategioiden käyttö olivat olennaisessa roolissa yrittäjien itsensä johtamista. Kuten edellä esitellyistä tuloksista ilmeni, itsereflektio oli tutkimukseen osallistuneiden yrittäjien itsensä johtamisen työkaluja. Tämän tutkimuksen tuloksien perusteella toinen tärkeä ajatusmalleihin liittyvä strategia oli mielikuvien käyttö, joita yrittäjät käyttivät apunaan tuleviin tapahtumiin valmistautuessa. Mielikuvaharjoittelun avulla valmistautuminen, ja riittävä valmistautuminen ylipäättänsä, koettiin velvollisuudeksi niin omaa yrittäystä kuin asiakkaita kohtaan.

– – sit istuminen ja asian prosessoiminen, hiljaisuudessa käydä läpi mitä on tulossa, ja sitten suhtautuu siihen tulevaan mahdollisimman neutraalisti ja ottaa sen kehityksenä ja haasteena, aina jos tulee vaikeita hetkiä

niin pyrkii kiittämään et tulee haasteita ja mä pystyn kehittymään, se tajuaminen et ihminen kumminkin kehittyy epämukavuusalueella ja jos tulee vaikeita aikoja eteen niin asennoituu, et nyt on vaikeata, mutta se täytyy tapahtua ja sitten pystyy oppimaan. (Haasteltava 4)

Mielikuvien avulla yrittäjät pyrkivät luomaan realistisen kuvan tulevasta tilanteesta, oli se sitten puhelinkeskustelu, asiakastapaaminen tai esiintymistilanne. Kun heillä oli luotuna mentaalinen mielikuva tulevasta tapahtumasta, he saattoivat purkaa tilanteen osiin, ja valmistautua niihin. Tällaisia osia olivat esimerkiksi vaadittava asiaosaaminen (mitä yrittäjän edellytettiin käsiteltävästä tietävän), ihmisymmärrys (minkälaisen ihmisten kanssa tilanteessa ollaan tekemisissä) tai asian kannalta kriittiset seikat, jotka vaikuttavat olennaisesti lopputulokseen. Vaikka mielikuvien käyttö koettiin tärkeäksi, esiin nousi myös tilanteita, joissa niiden käyttö koettiin haitalliseksi. Liiallinen tulevien tapahtumien läpikäynti saattaa luoda vääränlaisia odotuksia tai olettamuksia tulevasta tapahtumasta, jotka voivat rajoittaa yrittäjän kykyä toimia joustavasti ja tilanteen mukaisesti.

– ja tuohon mielikuvaan, kyllä mä käyn mutta on huomannut, ettei saisi käydä, siinä usein vaan asettaa, tai tekee mielikuvia ja johtopäätöksiä, ja varsinkin joskus puhelinkeskusteluissa et tietää et menee johonkin hintajuttuihin puhe niin usein, tai ei edes hintaa vaan mihin vaan niin yleensä vaan tehnyt semmoisia oletuksia ja johtopäätöksiä ja miettii vastauksiin kysymyksiin et tällainen voi tulla eteen, niin harvoin sitten tulee kuitenkaan. (Haastateltava 5)

Tutkimustuloksien perusteella mielikuvien luominen on tärkeää etenkin tilanteissa, jotka ovat joltain ominaisuuksiltaan uudenlaisia tai muutoin aiheuttavat yksilölle stressiä tai ahdistusta. Tällöin mielikuvien käytöllä voi vähentää koettua stressiä, ja yksilö voi suoriutua tilanteesta paremmin kuin ilman niitä. Mielikuvia ei kuitenkaan kannata välttämättä luoda tilanteissa, jotka ovat tuttuja tai joiden tekeminen ei aiheuta ahdistusta tai stressiä, sillä mielikuvia luomalla yrittäjä saattaa vähentää omaa luovuuttaan tai joustavuuttaan tilanteessa. Tämä ei tarkoita, etteikö tilanteisiin kannattaisi valmistautua, vaan että valmistautuminen kannattaa tehdä tilannetekijät huomioiden.

Itselle puhuminen (*self-talk*) oli yrittäjille tuttu strategia joko esimerkiksi aikaisempien urheiluharrastuksien tai muiden kokemusten kautta, mutta sitä ei ollut omaksuttu osaksi omaa itsensä johtamisen työkalupakkia. Yrittäjät suhtautuivat itselle puhumiseen nuivasti, ja sen käyttö yhdistettiin jopa epävarmuuteen.

Täytyy kyllä sanoo et ei kyllä juurikaan semmoista (itselle puhumista), ehkä ns. edellisessä elämässä ehkä silloin alkuaikoina jos oli jotain kuntaesiintymisiä tai muita, niin sitten mä ehkä olin silleen et tavallaan et jos asia stressasi tai sitä mielti tosi paljon kun oli niin junnu, niin sitten tavallaan oli itselleen sillain et kun teet parhaasi niin enempää sä et pysty tekemään, se oli that's it, se on ukon viisaus – – ehkä se oli vähä semmoista nuoruuden piikkiin menevää jännitystä, kun ei ollut mitään kokemusta hirveästi, en mä kyllä nykyisin sitä enää hirveästi käytä, et tarvitsisi itseään et kyllä sä pystyt tähän, kun sen tietää et siihen pystyy kunhan niin kun esittää asiat oikein. (Haastateltava 2)

Yhdelle haastatelluista itselle puhuminen oli työn ja yrittämisen kautta hyvin tuttu strategia. Hänen kokemuksena mukaan itselle puhumista voi harjoittaa, jos tilanteessa siltä tuntuu, mutta hänen näkemyksensä sitä ei kannata ottaa aktiiviseen käyttöön.

Tavallaan mulla se vaan välillä ja välillä ei, ja sitä mä ehkä opetan tai yritän valmentaa muitakin siihen et ei tavallaan, jos se tuntuu siltä et täytyy vähän psyykata itselleen et hei kmoon, herää, sitten tee se ja sitten joskus ei, siitä ei kannata tehdä rutiinia itselleen, joskus viimeinen asia mitä mulla on mielessä, on puhua itselleen tai psyykata.

(Haastateltava 6)

Haastateltu koki, että erilaisten tekniikoiden käyttöönotto voi johtaa alkutilannetta huonompaan tilanteeseen – luodaan tapoja ja rutiineja, joiden noudattaminen itsessään aiheuttaa lisästressiä tilanteessa, joissa yksilön pitäisi kyetä rentoutumaan. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että mitä haastavampia tilanteita yrittäjä työssään kokee, sitä oleellisemmaksi tulevat hänen itsensä johtamisen ja etenkin kyky soveltaa ajatusmalleihin liittyviä strategioita arjessaan. Itsereflektio on tämän tutkimuksen perusteella yrittäjille oleellinen taito, riippumatta siitä minkälaisessa liiketoimintaympäristössä tai minkälaisien haasteiden kanssa yrittäjä onkaan tekemisissä. Muiden ajatusmalleihin liittyvien strategioiden käyttö taas korostuu nimenomaan stressin tai muutoin hankalien tilanteiden yhteydessä. On kuitenkin huomioitavaa, että esimerkiksi mielikuvia on vaikea ottaa käyttöön jollei niitä ole tottunut ennen käyttämään, joten yrittäjien on hyvä tietää ja osata käyttää myös harvemmin käytössä olevia tekniikoita, jotta ne voi tilanteen vaatiessa ottaa käyttöön.

5.2 Arvot yksilön ihanteina

Tutkimukseen osallistuneet yrittäjät jakoivat melko samankaltaisen arvopohjan. Erityisen tärkeitä arvoja olivat rehellisyys ja luotettavuus. Tämän lisäksi tutkimukseen osallistuneille yrittäjille oli tärkeää, että he toiminnallaan luovat ja levittävät ympärilleen hyvää oloa. Tutkimuksen perusteella arvot ovatkin käyttäytymis- tai ihmisihanteita, joita yksilö pyrkii toiminnallaan noudattamaan tai joita kohti pyrkii ihmisenä kehittymään. Yksilön omaksumista arvoista muodostuu näin henkilökohtaisen tason tavoitteita. Nämä arvoista johdetut tavoitteet ovat tämän tutkimuksen perusteella yksilön persoonaan ja identiteettiin liittyviä ideaaleja tai tavoitetiljoja, eli siis vastaa yrittäjien kohdalla kysymykseen ”millainen ihminen haluat olla?”

Rehellisyys ja luotettavuus nousivat tutkimuksessa keskeisimmiksi arvoiksi. Nämä kaksi arvoa näyttävät tutkimuksen perusteella tietynlaisina perusarvoina, joiden päälle rakentuvat niin yksityiselämän ihmissuhteet kuin yritystoimintakin. Liiketoiminnassa rehellisyys ja luotettavuus näyttävät ns. hygieniatekijöinä, eli välttämättöminä elementteinä, joita ilman pitkän aikavälin liiketoiminta ei ole mahdollista.

Kyllä semmoinen rehellisyys, sitten luotettavuus siinä piirissä mitä mä koen et mikä on se mun sisin piiri, et siinä pysyy se rehellisyys ja luotettavuus, joskus jos on ollut sellaisia tilanteita et joku sellainen ihminen ketä on ihan top 20 mun läheisimpiä ihmisiä käyttäytyy tosi oudosti niin se kyllä hämmentää mua tosi paljon, mul on tosi tärkeitä just se niin kun keskeinen luottamus et se on niin kun semmoinen arvo, ykkösarvo. (Haastateltava 1)

Rehellisyyttä ja luotettavuutta vaadittiin siis myös muilta kuin itseltä. Haastatteluiden perusteella on selvää, että tilanteissa joissa rehellisyys tai luottamus puuttuvat toimijoiden väliltä, on toimijoiden välinen yhteistyö ja liiketoiminta käytännöllisesti katsoen mahdotonta. Tällaisessa tilanteessa yrittäjät pyrkivät lopettamaan yhteistyön, eli luottamuksen menetyks johti liikesuhteiden purkamiseen.

– – sit taas työelämä on vähän raadollisempi ja en mä oo läheskään niin anteeksi antava sitten kuitenkaan bisneksessä, et siinä jos joku yhteistyökumppani esimerkiksi ei ole mun mielestä, vaikka olisi ollut vähän pidempäänkin, et jos vaan homma ei toimi niin kyllä sitten siinä kohtaan pitää olla aika kylmä, et bisneksessä on kuitenkin hetkiä milloin on pakko olla kylmä. (Haastateltava 7)

Tutkimuksen aineiston valossa yhteistyön loppuminen ei kuitenkaan aina tarkoita rehellisyyden tai luottamuksen puutetta toimijoiden välillä, vaan se voi olla myös luottamuksen osoitus sellaisissa tilanteissa, joissa ei ole liiketoiminnallisesta näkökulmasta katsottuna järkeviä perusteita jatkaa yhteistyötä. Toimiessaan näin yrittäjä ei välttämättä valitse siinä hetkessä helpointa tapaa toimia, vaan toimii joko tietoisesti tai tiedostamatta arvojensa mukaisesti.

– – liiketoiminnassa täytyy kuitenkin tunnistaa se et yhteistyökumppanien kanssa tehdään yhteistyötä syystä, et liiketoiminnallisesti on mahdollista antaa toiselle, se on win-win tilanne, niin kauan kun se win win on olemassa niin et se yhteinen luottamus pidetään, mutta sitten kun huomataan et toisella kumppaneista on joku toinen parempi suunta mennä ja joku parempi yhteistyökumppani kuin mä olen, niin mul on ihan ok et mul sanotaan et tässä on tämmöinen tilanne, et ollaan rehellisiä et tässä on tämmöinen tilanne, et se suoraan puhuminen on tässäkin tärkeätä, siellä se et ei juutu epäloogisten henkisten syiden takia johonkin toimintatapaan. (Haastateltava 1)

Tässä kohtaa on kuitenkin todettava, ettei rehellisyyden ja luotettavuuden roolit tärkeimpinä arvoina ole välttämättä niin yksiselitteinen kuin ensin vaikuttaa. Yksi syy sille, että rehellisyys ja luotettavuus nousivat tutkimuksessa niin tärkeään rooliin saattaa olla siinä, että ne yksinkertaisesti tulivat ensimmäisinä mieleen, eli tutkimukseen osallistuneet yrittäjät saattoivat yhdistää arvot juuri rehellisyyden ja luotettavuuden kanssa. Tämän tutkimuksen puitteissa ei pystytä kuitenkaan arvioimaan ovatko nämä arvot itsessään tärkeitä vai ”ensimmäisenä mieleen tulevia”, ja tutkimusote huomioiden yrittäjien kertomaa pidetään näytteenä todellisuudesta.

Rehellisyyden ja luotettavuuden lisäksi tutkimuksessa nousi esille tärkeänä arvona pyrkimys olla ”hyvä tyyppi”. Tämä tarkoitti yrittäjille sellaisten etenkin henkilökohtaisen elämän toimintatapojen luomista ja ylläpitoa, jotka edistävät niin omaa kuin muiden ihmisten hyvinvointia. Kirjallisuudessa vastaava arvo on nimetty generatiivisuudeksi (Jurkiewicz & Giacalone 2004, 132). Generatiivisuus on toimintaa, jonka pyrkimys on edistää yhteistä hyvää ja hyvinvointia. Jurkiewiczin ja Giacalonon mukaan kyseisen arvon omaksuminen osaksi yrityskulttuuria edistää organisaation hyvinvointia.

– – varmaan sellainen et pyrkii enemmän luomaan hyvää kuin pahaa ympärilleen, hyvää energiaa kuin pahaa energiaa, innostavaa ja kannustavaa, kuin kritisoivaa ja semmoista valittavaa, kannustavaa kohottavaa, ikään kuin koittaa puheillaan ja käytöksellään, tuoda enemmän hyvää ja kohottavaa kuin sen vastakohtaa. (Haastateltava 6)

Tutkimustuloksien perusteella stereotypiset mielikuvat pyrkyriyrittäjästä, joka pyrki ”keinolla millä hyvänsä” menestymään, on kaukana siitä todellisuudesta, jota nuoret yrittäjät arvoillaan ja teoillaan pyrkivät ilmentämään. Eettinen, arvojen mukainen toiminta oli heille olennainen osa toimintakulttuuria.

Kuten esimerkiksi Kouzes & Posner (1993, 60) ovat aikaisemmin tuoneet esille, arvot voidaan ymmärtää yksilön ohjenuorina ja toimintaperiaatteita, ja tämä tutkimus vahvistaa tuota näkemyksen. Arvot kertovat paljon niin yksilön elämänfilosofiasta kuin uskomuksista ja tavoita hahmottaa maailmaa ja sen toimintalogiikkaa. Tällä taas on suora vaikutus siihen, miten yksilö elämässään toimii. Arvot ovat siis melko käsitteellinen aihe, jolla on hyvin konkreettisia seurauksia.

– – aika helvetin pitkälle pääsee jos on mukava ja yrittää olla empaattinen, se et sä ymmärrät muita ihmisiä, olet kiinnostunut muista, olet mukava, ja teet vähän ekstra, kuuntelet vähän mut sitten taas olet aina valmis jakamaan sitä jos sulla on jotain annettavaa, ni mulla on semmoinen olo et se pätee työelämässä ja yksityisessä elämässä et jos sinä olet mukava muille niin se niin kuin tulee takasin tavalla tai toisella, jos se ei tule niin sekin on, tai niin kun ei kaikki tule ja näin, mutta että, se on semmoinen, liika omaan napaan katsominen ja et ei ehkä, aina pitäisi pystyy käyttäytymään, jos sä olet hyvä tyyppi niin sä olet hyvä tyyppi ja ne pärjää mun näkemyksen mukaan, se on pitkäjänteistä hyvää panostamista sekä yksityis- että bisneselämässä et kyllä hyvistä tyypeistä pidetään kiinni, niille annetaan mahdollisuuksia helpommin. (Haastateltava 7)

Kolmas yrittäjille tärkeä arvo olivat hyvät perhe- ja ystävyys-suhteet. Perhe- ja ystävyys-suhteiden merkitys nousi esille useimmiten kuitenkin yksilön tavoitteiden kautta kuin julkilausuttujen arvojen kautta. Tätä tavoitteiden arvoja ilmentävää luonnetta käsitellään lisää seuraavassa alaluvussa. Mielenkiintoista tutkimusta ajatellen on se, että yrittäjyys nähtiin nimenomaisesti hyviä perhe- ja ystävyys-suhteita ylläpitävänä ja mahdollistavana tekijänä. Yrittäjien parissa ei vallinnut pelkästään liike-elämäkeskeinen ajattelu, jossa menestys yrittäjänä on elämässä tärkeintä (vaikkakin se koettiin myös tärkeäksi), vaan yrittäjyyden mukanaan tuoma päätösvalta omista menoistaan ja aikatauluistaan nähtiin nimenomaisesti esimerkiksi tasapainoista perhe-elämää mahdollistavana. Tutkimuksessa nousi esille myös muita arvoja kuten vapaus. Niiden roolia tai merkitystä ei kuitenkaan arvioida enempään tämän tutkimuksen yhteydessä, sillä niiden vaikutusta yrittäjien toimintaan ei pystytä tämän tutkimuksen aineiston perusteella luotettavasti arvioimaan.

5.3 Tavoitteet ilmentävät yksilön arvoja

Tutkimukseen osallistuneiden yrittäjien kuvailemat tavoitteet ilmensivät vahvasti heidän arvojaan, vaikka se ei ollut heille itselleen välttämättä tietoista. Tämä ilmenee esimerkiksi siinä, miten yrittäjien ilmoittamat tavoitteet vastasivat List of Values- ja Motivational Types of Values -listausten arvoja (Kalhe ym. 1986, 406, Swartch 1994, 22). Kuten edellisessä alaluvussa todettiin, arvot edustivat yrittäjille ennen kaikkea asioita kuten rehellisyys tai luotettavuus. Haastateluille yrittäjille nämä olivat ihanteita, ja niiden kokoelma ihmistyyppi jota he halusivat edustaa tai johon pyrkiä. Sen sijaan muut heille tärkeät asiat kuten läheiset perhesuhteet eivät useinkaan tulleet ilmi keskusteltaessa arvoista, vaan kun haastattelussa käsiteltiin heidän tavoitteitaan. Tavoitteiden saavuttaminen edellytti yrittäjiltä tietynlaista toimintaa, esimerkiksi sitä, että viettää riittävän usein aikaa ystävien ja perheen kanssa.

– – *nyt tietysti, kun on toi esikoinenkin tulos niin on korostunut toi perhelämä ja ehkä perheen hyvinvointi pitkällä aikatahtimella ja lyhyelläkin aikatahtimella, terveys on toinen. Et siinä on kaks suurinta tavoitetta mulle tällä hetkellä.* (Haastateltava 2)

Akateemisessa kirjallisuudessa (esim. Kalhe ym. 1986, 406 : List of Values) esimerkiksi läheiset ihmissuhteet nähdään nimenomaan yksilön arvona. Tutkimuskysymyksen ja koko tutkimuksen kannalta tämä on oleellinen huomio: arvot vaikuttavat yksilön toimintaan ja tämä vaikutus ilmenee yksilön itsensä johtamisessa tavoitteiden asettamisen kautta. Tästä johtuen itsensä johtamisessa on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota juuri tavoitteiden asettamiseen.

Yksi selitys sille, miksi arvot ilmentyvät nimenomaan tavoitteiden kautta löytyy yrittäjien suhteesta arvoihin ja toisaalta suhteesta tavoitteisiin. Ensinnäkin tutkimuksen perusteella on todettava, että yrittäjät olivat melko vähän tehneet tietoista pohdintaa arvoistaan. Heidän oli vaikea haastattelutilanteessa kertoa tyhjentyvästi omasta arvomaailmastaan, haastattelukysymyksiä kun ei oltu paljastettu heille etukäteen. Tällä valinnalla haluttiin varmistaa, etteivät haastateltavat etukäteen miettisi, mitä heidän *odotetaan tai pitäisi vastata*, vaan että vastaukset olisivat mahdollisimman spontaaneja ja aitoja. Vaikka yrittäjien oli siis paikoitellen hankala julkilausua joitain arvojaan, se ei tämän tutkimuksen perusteella tarkoita, etteikö heillä olisi kyseisiä arvoja. Tutkimuksessa haastatellut yrittäjät olivat määrätietoisia yksilöitä ja kenties tottuneempia asettamaan tavoitteita, sekä keinoja niiden saavuttamiseksi, kuin pohtimaan tietoisesti arvojaan. Tämän vuoksi heille oli luultavasti luontaisempaa miettiä tavoitteiden kautta sitä, mitä he elämältään haluavat. Näin tavoitteet siis ilmentävät arvoja.

Tärkeä ja melko yleinen tavoite yrittäjillä oli saavuttaa taloudellinen tilanne, joka luo turvaa, ja vähentää toimeentuloon liittyvää stressiä. Taloudellista turvaa ei nähty yksilön arvona, vaan sen hetkisenä tavoitteena.

Mun tavoite on, yks tavoite on, lähetään et mä jakaisin ehkä niin et taloudellinen tavoite on riippumattomuus, eli et on sen verran rahaa, ettei oikeastaan tarvitse siitä niin kun stressata. (Haastateltava 2)

No juu kyllä semmoinen, saavuttaisi yrittäjänä semmoisen vakaan aseman, että ihan taloudellinen turva olisi taattu. (Haastateltava 5)

Taloudellinen turva on näille yrittäjille yritystoiminnan tavoite, mutta se voidaan nähdä myös heidän arvonaan. Tällöin yksilö arvostaa turvallisuutta, vakautta ja jatkuvuutta niin sosiaalisissa suhteissa kuin elämässä yleensä. Toisaalta taloudellisen riippumattomuuden tai menestyksen tavoittelu voidaan nähdä myös arvona, joka ilmentyy sosiaalisen tai taloudellisen voiman tavoitteluna. Schwartz (1994, 22). Taloudellinen menestys nähtiin keinona luoda ja ylläpitää vapautta elämässä. Esimerkiksi eräs haastateltava ei kokenut rahan olevan hänelle tärkeä asia materiaalisen hyvinvoinnin tai taloudellisen turvan näkökulmasta. Hänelle raha edusti etenkin vapautta tai sen mahdollistajaa, ja vapaus itsessään oli hänelle tärkeä arvo.

– – sitten sisäiset tavoitteet, missä haluaa olla jonkin ajan päästä, ne ei ole ehkä hirveen tarkkoja tavoitteita mutta et voidaan ehkä puhua taloudellisesta vapaudesta tai tilanteesta, tai sitten semmoisesta et pysyy semmoinen vapaus et pystyy taas olemaan tilanteessa, jossa on itsellä edelleen vapauksia toteuttaa mitä ikinä haluaakaan toteuttaa. (Haastateltava 7)

Saavutuksen tunne ja menestyksen tavoittelu voidaan nähdä yksilön arvoina. Tällöin yksilölle on tärkeää, että hän saavuttaa henkilökohtaista menestystä, ja on valmis tekemään uhrauksia sen eteen. Tätä henkilökohtaista menestystä haetaan ilmentämällä omaa osaamistaan, ja menestystä arvioidaan sosiaalisin standardein. Schwartz (1994, 22). Saavutuksen tunne ja menestyksen tavoittelu olivat myös tähän tutkimukseen osallistuneille yrittäjille tärkeitä asioita. Menestyksen ja saavutuksien perusteella he arvioivat itse yritystoimintansa menestyksekkyyttä, mutta myös sitä, miten onnistuneita he ovat ihmisinä.

Työllä on aika suuri merkitys, mä olen aika semmoinen, varmaan perinyt sen, jonkin näköisen aika kovan kilpailuvietin tai kunnianhimon, että mä

tavallaan niin kun, huomaan että itseä helposti lähtee vertaa muihin, mutta ehkä se on nyt vähän vähentynyt, etenkin niin kun palkkatöiden aikana, tavallaan haluaa kokoajan pärjätä paremmin ja paremmin – – et se on kyllä menestys tässä bisneksessä, mitä kautta mä saan tavallaan, katson ja arvioin itse itseäni, miten mä menestyn tässä elämässä, et kyllä sillä on suuri merkitys. (Haastateltava 2)

Työn merkitys osana minäkuvaa on tutkimuksen perusteella yksi oleellinen eroavaisuus yrittäjyyden ja palkkatyön välillä. Yrittäjyys oli muodostunut osalle tutkimuksessa haastatelluista yrittäjistä osaksi identiteettiä, kun taas palkkatyöhön suhtaudutaan lähtökohtaisesti rennommin. Kun yrittäjyys on osa identiteettiä tuo se, niin hyvässä kuin pahassa, ekstramotivaatiota tekemiseen. Onnistumisen hetkellä se ruokkii hyvää oloa ja voimistaa saavutuksen tunnetta. Epäonnistumisen hetkellä voi taas olla henkisesti raskasta ja yksilön hyvinvoinnille haitallista tehdä johtopäätöksiä omasta arvostaan yrityksen epäonnistumisen perusteella.

Saavutuksen tunne muodostui yrittäjille eri asioista, joillakin se edellytti konkreettisia saavutuksia, toinen näki saavutuksen olotilana, tunteena siitä, ettei polje paikallaan elämässä.

Tavoitteita on sinänsä kokea itse et on menestynyt monella eri elämän saralla, ei ehkä mitään vielä ainakaan konkreettisempia, kunhan mennään tavallaan semmoiseen hyvään suuntaan, et on sentään joku suunta. (Haastateltava 5)

– – enemmän semmoinen itsensä voittaminen tyyliin tai ehkä se on just siihen olotilaan liittyvä enemmänkin se tavoite, et kokee tehneensä hyvää työtä. (Haastateltava 4)

Kokemus elämässä eteenpäin menemisestä ja henkilökohtaisesta kehittämisestä oli hyvin tärkeä asia tutkimukseen osallistuneille yrittäjille. Yrittäjät tarkoittivat ja mittasivat sitä eri mittarein, mutta kantavina teemoina nousivat esiin henkilökohtainen kehittyminen, liiketoiminnan kehittyminen, ”oikeaan suuntaan meneminen” ja asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Yrittäjät kokivat paikallaan pysymisen lähtökohtaisesti huonona asiana – vierivä kivi kun ei sammaloidu.

– – työelämä rinnastuu elämään kanssa, sellainen tietynlainen kehittyminen ja asioissa eteenpäin meneminen on oma keskeinen tavoite. Oikeastaan musta tuntuu et viime aikoina sitä ei ole tehnyt mitään asiaa ilman tavoitetta muutenkaan. (Haastateltava 3)

No sanotaan niin et kyllä mä koko ajan, sillä tavalla asetan tavoitteita koska ne kuitenkin ohjaa sitä toimintaa, ne on vähän niin kun et, jos ei aseta tavoitteita niin on hirveen vaikea tietää mihin fokuoituu ja mihin suuntaan menet, kun on niin paljon vaihtoehtoja, tässä omassa työssäkin, tai ylipäätään elämässä mahdollisuuksia tehdä mitä tahansa ja mennä mihin suuntaan tahansa niin sikäli aika luonnollisesti asettaa tavoitteita. (Haastateltava 6)

Keskeistä haastateltavien kokemukselle oli se, että he olivat tyytyväisiä päätökseensä lähteä yrittäjäksi ja yrityksen nykytilaan, mutta he kokivat tyytymisen uhkana. Tämä kasvuun, sekä henkilökohtaiseen että liiketoiminnan, tähtäävä ajattelumalli näyttäytyi keskeisenä yhdistävänä piirteenä tutkimukseen osallistuneiden yrittäjien välillä.

5.4 Arvot muutoksessa

Yrittäjät jakaantuivat kahteen ryhmään sen suhteen, uskoivatko he arvojen olevan luonteeltaan pysyviä vai muuttuvia. Ensimmäisessä ryhmässä arvot nähtiin pysyvinä ja muuttumattomina, tietynlaisina identiteetin rakennuspalikoina. Tämä vastaa aikaisemmasta tutkimuksesta ja kirjallisuudesta Rokeachin (1973, Homerin & Kahlen 1988, 638 mukaan) näkemystä, jonka mukaan ihmisen persoonallisuus muodostuu kokoelmasta arvoja.

Ryhmä 1:

Kyllä ne on mulla ollut aina, niin siitä (asti) varmaan tyyliin, kun punta-roinut asioita, 12-vuotiaana ei ole miettinyt arvoja varmaan, mutta olen mä aina halunnut olla rehellinen ja luotettava, ihan kaikille just et ei se, mä olen jotenkin aina, en nyt vihannut mutta ihmeteltyt suuresti semmoisia, jos ei just vastaa puhelimeen, kusettaa ja niin kun kavereita varsinkin, en mä ole oikein ikinä ymmärtänyt sitä. (Haastateltava 5)

Musta tuntuu et ne arvot ei ole muuttunut mutta mä olen tullut paljon tietoisemmaksi niistä, ne on ollut siellä taustalla aina, mä en ikinä koe että mä olisin ollut jotenkin ilkeä ihminen tai tietoisesti haluaisin aiheuttaa kenellekään mitään mielipahaa, etenään itselleni, mutta viime aikoina ne on ehkä tullut semmoiseen konkreettisempaan tietoisuuteen, ne arvot on jotenkin syventynyt, ja mä olen oppinut käsittelemään ja ymmärtämään

mitä minun pitää tehdä et ne toteutuu, et mä pystyn ylläpitää. (Haastateltava 3)

Toisessa ryhmässä arvot nähtiin luonteeltaan ajassa muuttuvina, eräänlaisina linseinä, joiden kautta he elämäänsä sillä hetkellä arvottivat ja tulkitsivat. Tässä näkemyksessä korostui kokemusten arvoja muokkaava vaikutus. Tämä näkemys taas yhtyy Homerin ja Kahlen (1988, 638) ajatukseen, jonka mukaan arvot eivät todellisuudessa ohjaa toimintaa, vaan ovat ennemminkin toiminnan sivutuote.

Ryhmä 2:

No aivan varmasti on, että en varmaan olisi vastannut mitään tällä tavalla kymmenen vuotta sitten, kyllä ne on varmasti tässä muuttunut sillä tavalla, että tässä on vaan se et tässä ollaan sen verran nuoria vielä niin jos mennään hirveästi taaksepäin niin ei hirveästi ajatellut arvoja tai kiinnostanut se, että ehkä se oli vaan semmoista enemmän päämäärätöntä suksimista sinne sun tänne, että ehkä se on sitten tietyllä tavalla niiden kokemusten kautta pysähtynyt miettimään ja sitten ne on ikään kuin täsmentynyt ja tulleet sellaisiksi ihanteiksi tai suuntaviivoiksi. (Haastateltava 6).

Edellä esitetty haastateltavan kertomus arvojensa kehityksestä on yhdenmukainen Massiminin ja Delle Faven (2000, 24) näkemyksen kanssa, jonka mukaan yksilö on oman henkisen kehityksensä ja evoluutionsa valtias, joka jatkuvasti valitsee ne kulttuuriset meemit (esim. artefaktit ja arvot), joiden mukaan elää.

Ensimmäisen ryhmän kokemuksissa korostui ajatus, että arvot eivät ole niinkään muuttuneet vaan he ovat tulleet tietoisemmiksi niistä, kun taas toisessa ryhmässä koettiin myös tietoisuuden kasvaneen, mutta myös arvojen olleen muutoksessa. Kummassakin ryhmässä kuitenkin käsitys tai näkemys arvoista oli muuttunut, joko arvojen selvemmän tiedostamisen kautta tai heidän arvoissaan havaitsemien muutoksien kautta.

Tutkimustuloksien perusteella voidaan siis todeta, että arvot elävät ajassa, joko arvojen selkeytymisen tai niissä tapahtuvan muutoksen kautta. Tämä antaa myös olettaa, että arvot ovat muutoksessa myös vastaisuudessa – ne muuttuvat jatkuvasti elämäkokemusten myötä, jolloin arvot itsessään tai niiden välinen arvostus muuttuvat, tai yksilö kokee tulevaisuutta yhä tietoisemmaksi niistä arvoista, jotka hän kokee olleen ”taustalla” ohjaamassa hänen toimintaansa. Kun arvot itsessään muuttuvat, yksilö omaksuu uusia arvoja tai hylkää vanhoja. Painotusten muuttuessa vanhat arvot säilyvät, mutta joidenkin merkitys vähenee toisten taas tullessa tärkeämmiksi. Yksilön tullessa tietoisemmaksi arvoistaan hän voi esimerkiksi tiedostaa, että vuosien ajallinen ja henkinen panostus johonkin asiaan ovat itseasiassa olleet osoitus siitä, että asia on hänelle tärkeä arvo.

5.5 Yrittäjyys luo merkityksiä

Moni yrittäjästä oli toiminut ennen yrittäjäksi ryhtymistään melko samankaltaisessa palkkatyössä. Tämä lienee luonnollinen tapa lähteä yrittäjäksi. Yrittäjyydellä oli tämän tutkimuksen perusteella merkittävä vaikutus siihen, miten henkilö suhtautuu työn tekemiseen ja mikä merkitys työllä ylipäättään on. Itse työ ei siis välttämättä ole muuttunut juuri olenkaan, mutta suhtautuminen ja motivaatio työtä kohtaan voi olla hyvin erilainen.

– – että sen takia on oikeastaan yrittäjäksi lähtenyt, että vaikka vanhassa työpaikassa meni hyvin ja näin niin silti musta tuntui et se oli ennemminkin tietyn tyyppistä leikkiä, kun se ei ollut mun oma juttu eikä niin kun ajanut mun omia asioita, omaa etua tai tämän tyyppistä. (Haastateltava 1)

Yrittäjyys lisäsi tähän tutkimukseen osallistuneiden yksilöiden sisäistä motivaatiota merkittävästi. Yrittäjyys lisäsi heidän sisäistä motivaatiotaan, jonka ansiosta he olivat kiinnostuneempia kuin palkkatöidensä aikana ja nauttivat siitä mitä tekivät. Aikaisempien tutkimuksien perusteella tiedetään, että innostunut työntekijä on sitoutunut, kasvaa yksilönä ja työ tyydyttää merkityksen tarvetta. Sisäsyntyisellä motivaatiolla on yhteys parempaan oppimiskykyyn, suorituskykyyn ja hyvinvointiin (Fry 2003, 699).

Yrittäjät kokivat tärkeänä nimenomaan määräysvallan ja autonomian tunteen, jonka yrittäjyys heille mahdollisti. Kun päätös jonkun työtehtävän tekemisestä oli syntynyt heidän omasta tahdostaan, oli päätökseen sitoutuminen mielekkäämpää ja helpompaa, kuin jos työtehtävään oli ryhdytty esimerkiksi esimiehen käskystä.

– – ja kyllä se tuo sisältöä, tosi tosi paljon, et olisi se aika nihkeätä, jos ei olisi töitä, ja se et sen kokee merkitykselliseksi ja etenkin nyt yrittäjänä kun voi vaikuttaa ihan kaikkeen, ei tarvitse paljon kysellä lupaa keneltäkään tai antaa esimiehelle raporttia, niin kyllä sen kokee sen yrittäjyyden suurimpana antina. (Haastateltava 5)

Yrittäjyys ja itselle tekeminen lisäsi siis merkittävästi työn merkitystä, ja näyttäytyy merkittävänä henkilökohtaisena voimavarana. Yrittäjyyden mukana tuoma autonomia ja määräysvalta, ja niiden seurauksena lisääntynyt työn merkityksen kasvu näyttäytyi tämän tutkimuksen valossa tärkeimpänä yksittäisenä yksilön jaksamista ja motivaatiota ylläpitävänä tekijänä.

Yrittäjyyttä edeltäneen palkkatyön ja nykyisen yrittäjyyden välinen ero työn merkityksen näkökulmasta on merkittävä, mutta eräs haastateltava koki työn merkityksen

muuttuvan myös sen mukaan, onko projektiin lähdetty omasta aloitteesta vai ulkopuolisen tahon toimeksiantona. Työtehtävien välillä on siis eroa merkityksen ja mielekkyyden näkökulmasta.

Se vaihtelee sen mukaan, että onko se jotain mitä mä itse olen rakentanut ja vienyt eteenpäin, omaa valmennuspäivää, se on vähä niin kun se et mä teen tätä, näköjään mä olen halunnut tällaisen kanssa tehdä ja viedä eteenpäin ja koska tahansa mä voisin, niin kauan kun ihmiset ei maksa siitä osallistumisesta, niin mä voisin olla et mä en haluakaan tehdä tätä, niin se vapaus, jolloin se ajatus et se on työtä, et tähän on vaan tämmöistä aika siistii luomista ja rakentamista ja siistii pelailua, mutta sitten tulee muuta niin kun ulkopuolelta, että minut on buukattu johonkin puhuu tai johonkin muuhun juttuun – – vähän niin kun ulkopuolelta niin sitten kun ajattelee sitä sunnuntaina niin voi ajatella et voisipa vaan nukkua, mutta on tämä velvoite, niin silloin työ tuntuu velvoitteelta. (Haastateltava 7)

Edellä lainattu haastateltava havainnollistaa tutkimuksen kannalta oleellista ilmiötä. Ei ole niinkään tärkeää *mitä tekee*, vaan *miksi tekee*. Tämä löydös yhtyy aikaisempaan vertaukseen katedraalin rakentamisesta (Neck & Milliman 1994, 9): työntehtävän mielekkyyteen ja henkiseen rasittavuuteen vaikuttaa valtaisesti suhtautuminen. Yhdessä mielialassa työ voi olla mielekästä (”siistii luomista ja rakentamista ja siistii pelailua”), kun taas toisessa se on vain ikävä velvollisuus.

Yrittäjyys on tutkimustuloksien valossa merkittävä motivaatiota kasvattava tekijä, mutta yrittäjyyden merkitys vaihtelee yrittäjien välillä. Osalle haastateltavista yrittäjyys oli ennemminkin väline, jonka kautta voi saavuttaa esimerkiksi taloudellista turvaa tai henkilökohtaista menestystä, mutta yrittäjyys sinänsä ei ole itseisarvo, kun taas toisille se ilmenee tärkeänä osana näiden yrittäjien identiteettiä.

Ryhmä 1: Yrittäjyys mahdollistajana

Mikä merkitys työllä on sinulle?

Ainakin semmoinen tienaaminen, rahan saaminen, vapa-ajan ja elämän ylläpitäminen, mutta viime aikoina, kun kuitenkin tykkää työstään tosi paljon, niin, se jotenkin, oma hyvinvointi jollain tapaa kanssa, ihan semmoinen, oma hyvinvointi, ihmisten auttamisen kautta, ja totta kai se raha-asia tietenkin, ei sitä ilmaiseksi tekisi. (Haastateltava 3)

No, mä haluan ajatella et työ on aina vaan työtä, mutta onhan se fakta, että me käytetään aika paljon aikaa työn tekemiseen, niin on se väkisinkin

tosin iso elämää ja sinänsä on onnellisessa asemassa, että toistaiseksi ainakin on nauttinut suurimmasta osasta työtä mitä tekee ja on sinänsä ihan kivakin tehdä töitä, kyllä se on iso osa, mutta kyllä mä silti pyrin pitää silleen et kaikki mikä on työn ulkopuolella, on tärkeämpää. (Haastateltava 4)

Ensimmäisen ryhmän yrittäjät tuovat esille näkemystä, jossa yrittäjyydellä on välineellinen rooli: se mahdollistaa muiden elämässä tärkeiden asioiden saavuttamisen ja ylläpitämisen. Yrittäjyys ja työnteko eivät kuitenkaan ole itsessään tärkeitä, vaikka sen tekeminen olisikin miellyttävää tai nautinnollista. Tällaiset yrittäjät pitävät selvän eron työn ja muun elämän välillä, eivätkä tämän ryhmän yrittäjät myöskään identifioi itseään työn kautta yhtä voimakkaasti kuin toinen ryhmä.

Toinen ryhmä yrittäjistä suhtautuu yrittäjyyteen intohimoisemmin ja myös vakavammin. Heidän kohdallaan yrittäjyys näyttäytyi osana heidän minuuttaan ja keinonaan päästä kilpailemaan ja mitteleämään paremmuudesta. Tämän ryhmän yrittäjille yhdistävää olikin vahva kilpailuvietti, jota he ovat päässeet toteuttamaan aikaisemmin muissa muodoissa.

Ryhmä 2: Yrittäjyys osana identiteettiä

Työn merkitys minulle on, tai mä näen sen aika tavoitteellisena, mua niin kun motivoi se ajatus että mä pääsen kokoajan pidemmälle, ehkä se liittyy kunnianhimoon, ehkä jos mennään vielä taaksepäin niin se liittyy henkilökohtaisiin tavoitteisiin, et okei perhe on oma asiansa, perheen onnellisuus ja kaikki tämmöiset, mutta sitten kun mennään henkilökohtaisiin tavoitteisiin niin joskus nuorempana urheilu, mutta se ei enää, siellä ei ole saavutettavaa – – mutta ehkä työelämässä on ne tavoitteet, niin kyllä mä joka aamu, tai en joka aamu mieti mutta päämäärä on kehittää ja viedä eteenpäin sitä omaa tekemistä, just sitä tavallaan perustaa. (Haastateltava 1)

Vaikka yrittäjät jakautuvat suhtautumisessaan yrittäjyyden merkitykseen, voidaan sen todeta olleen tutkimukseen osallistuneille yrittäjille ennen kaikkea positiivinen voimavara ja keino toteuttaa itseään. Mielenkiintoista onkin, että yksikään haastateltava ei raportoinut yrittäjyyden olevan painolasti tai rasite. Tähän vaikutti varmaankin se, että monen yrittäjän kohdalla yrittäjyyden riskit olivat vielä melko vähäisiä. Harvalla haastatelluista oli vielä perhettä elätettävänä tai asuntolainaa maksettavana, jolloin on kenties helpompi kantaa yrittäjyyteen liittyviä taloudellisia ja henkisiä riskejä. Yksikään yrittäjä ei myöskään raportoinut kohdanneensa merkittäviä taloudellisia tai muita vastoinkäymisiä yrittäjyytensä ajalta, jolloin olisi todella punnittu henkisiä voimavaroja tai yrittäjyyden

mielekkyyttä. Tämä oli tietenkin myös osoitus siitä, että tutkimukseen osallistuneet yrittäjät olivat pystyneet välttämään vakavia virheitä ja riskejä yritystoiminnassaan. Se ei ole tietenkään itsestään selvyys, eikä tarkoituksena olekaan siis vähätellä haastateltujen yrittäjien kohtaamia paineita tai stressinsietokykyä. Pro gradu-tutkielman havainnot ja löydökset olisivat kuitenkin saattaneet olla melko erilaisia, jos joukossa olisi esimerkiksi ollut yrittäjiä, joilla olisi haastatteluhetkellä ollut esimerkiksi suuria taloudellisia tai henkisiä ongelmia, joiden kanssa kamppailla.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset

Nykypäivän julkisessa keskustelussa nousee usein esille kaksi näkökulmaa työelämästä: nuoret työntekijät haluavat, että työllä on merkitys (Helsingin Sanomat 19.11.2017) ja toisaalta työelämän vaatimuksien kerrotaan jatkuvasti tiukentuvan (Kauppalehti 21.3.2018). Julkisen keskustelun ja kirjoittajan omien mielenkiinnon kohteiden takia pro gradu- tutkielmassa haluttiin tarkastella itsensä johtamista ja arvoja nuorten yrittäjien kontekstissa. Tutkimus pyrki selvittämään, *mikä yhteys on arvoilla ja itsensä johtamisella nuorilla yrittäjillä?*

Tutkielman alussa luotiin teoreettinen viitekehys itsensä johtamisesta ja arvoista. Toinen luku keskittyi itsensä johtamisen tarkasteluun: mitä itsensä johtamisella tarkoitetaan, mitä asioita se sisältää ja miten se eroaa muista läheisistä käsitteistä kuten itseohjautuvuus. Tässä yhteydessä havaittiin, että itsensä johtaminen on määritelty tiettyjen strategioiden noudattamiseksi halutun lopputuloksen saavuttamiseksi (Neck & Houghton 2006, 271). Mistään kokonaisvaltaisesta oppikokonaisuudesta ei voida mielestäni itsensä johtamisen kohdalla puhua, ja itsensä johtamista onkin kritisoitu aikaisempien motivaatio- ja persoonallisuusteorioiden uudelleennimeämiseksi (Neck & Houghton 2006, 275).

Kolmannessa luvussa tarkasteltiin arvoja ja niiden vaikutusta yksilön toimintaan. Tarkastelussa selvisi, että arvoilla ja toiminnalla on yhteys (Kahle ym. 1986, 406). Ihmiset toimivat joko arvojensa pohjalta tai ajan kuluessa yksilön toiminta muokkaa hänen arvojaan. Itsensä johtamisen ja arvojen välinen yhteys ilmeni kirjallisuuskatsauksessa etenkin tavoitteiden välityksellä. Yksilön arvoilla on vaikutus siihen, minkälaisia tavoitteita yksilöllä on elämässään (Schwartz 1994, 22), samalla kun keskeinen osa itsensä johtamista on haluttujen tavoitteiden määrittely ja tavoittelu (Neck ym. 1995, 279). Kirjallisuuskatsoja osaltaan siis ohjasi sekä tutkimusta varten suoritettuja haastatteluja, että sisällönanalyysiä tarkastelemaan nimenomaisesti tavoitteita arvoja ja itsensä johtamista yhdistävänä tekijänä. Tutkimuksen kohderyhmä oli nuoret yrittäjät, mutta teoreettisen viitekehysten yhteydessä ei tarkasteltu yrittäjyyttä tai iän vaikutuksesta yrittäjyyteen, sillä tutkimuksen huomion keskipiste haluttiin pitää itsensä johtamisessa ja arvoissa. Nuoret yrittäjät tarjosivat kuitenkin mielenkiintoisen kontekstin tutkia ilmiötä ja vaikutti epäilemättä siihen, minkälaisena itsensä johtamisen ja arvojen välinen yhteys tutkimuksen tuloksissa näytetään.

Luvussa neljä esiteltiin tutkimuksen toteuttamisen vaiheita, tutkimuksen analyysin ja tulkinnan olettamuksia ja näkökulmia, sekä pyrittiin arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen empiirisen aineiston keräämistä varten haastateltiin seitsemää alle kolmekymmentävuotiasta yrittäjää. Heidän yrityksensä olivat eri toimialoilta, mutta he olivat kaikki Varsinais-Suomesta lähtöisin olevia, vähintään alemman korkeakoulututkinnon suorittaneita miehiä. Tutkimuksessa haastateltujen yrittäjien homogeenisuus helpotti ilmiön tarkastelua, mutta kohderyhmän valinta on väistämättä vaikuttanut tutkimuksen havaintoihin. Haastatteluiden avulla haluttiin saada selville yrittäjien itsensä johtamisen kokemuksia ja tapoja, sekä heidän käsityksiään arvoista niin yleisellä kuin henkilökohtaisella tasolla.

Tutkimuksen johtopäätöksinä voidaan tuoda esiin erityisesti neljä näkökulmaa. Ensiksi, oikeiden rutiinien ja työtapojen luominen oli tärkeä osa nuorten yrittäjien itsensä johtamista. Rutiinit sisälsivät käyttäytymiseen liittyviä strategioita: tavoitteiden asettaminen, oman toiminnan havainnointi ja itsensä ohjaus. Rutiinien avulla itsensä johtaminen tapahtuu säännöllisesti ja automaattisesti, sekä lisää nuoren yrittäjän kontrollin tunnetta. Oikeanlaisten rutiinien luominen voidaankin nähdä oleellisena osana itsensä johtamista.

Toiseksi, tärkeä osa itsensä johtamista yrittäjillä on tämän tutkimuksen perusteella itsereflektio. Itsereflektio näyttäytyi tärkeänä toimintana riippumatta siitä, minkälaisessa liiketoimintaympäristössä tai minkälaisien haasteiden kanssa yrittäjä on tekemisissä. Itse-reflektio kasvattaa yrittäjän tietoisuutta omista toimintatavoistaan ja tarjoaa mahdollisuuden tehdä asioita toisin. Muiden ajatusmalleihin liittyvien strategioiden käyttö korostui stressin ja hankalien tilanteiden yhteydessä. On kuitenkin huomioitava, että muita itsensä johtamisen strategioita on vaikeaa tai mahdotonta ottaa käyttöön stressaavassa tilanteessa, elleivät ne ole jo entuudestaan tuttuja. Tämän vuoksi yrittäjien olisi hyvä olla vähintäänkin tietoinen muista strategioista, jotta ne voidaan tilanteen vaatiessa ottaa käyttöön.

Kolmanneksi, tutkimukseen osallistuneet nuoret yrittäjät ilmensivät arvojaan tavoitteiden kautta. Mikäli jokin arvo, kuten läheiset perhe- ja ystävyys-suhteet, ei tullut esille yrittäjien kertoessa arvoistaan, saattoi sen tärkeys ilmentyä kuitenkin tavoitteiden kautta. Tällöin yrittäjän tavoite yritys-elämässä oli esimerkiksi varmistaa riittävä tulotaso sekä vapaa-ajan määrä. Näin pyrittiin varmistamaan, että perheellä olisi taloudellisesti hyvä olla ja että perheen kanssa ehtisi viettämään lisäksi riittävästi aikaa. Tiedostetut, julkilautetut arvot olivat tutkimuksessa haastatelluille yrittäjille yksiötason tavoitteita, toivottavia ominaisuuksia. Arvoilla he kuvasivat, minkälaisia ihmisiä he halusivat olla: rehellisiä, luotettavia ”hyviä tyyppejä”. Arvot eivät juurikaan kertoneet mitä he elämältään halusivat, vaan he käsittelivät tätä aspektia tavoitteiden kautta. Tämän takia tavoitteiden asettelu on itsensä johtamisen kriittinen vaihe: arvojen kanssa yhdenmukaisten tavoitteiden avulla yksilö varmistaa työskentelevänsä oikeiden asioiden eteen. Tällä löydöksellä on yhteys Elizurin ja Sagien (1999, 74) näkemykseen, jonka mukaan ihmiset tekevät valintoja eri tavoitteiden välillä arvojen avulla.

Neljänneksi, yrittäjyys näyttäytyi tutkimuksessa itsensä johtamista edesauttavana asiana. Osana itsensä johtamista pyritään siihen, että työ itsessään on palkinto ja sillä on merkitys (Neck & Houghton 2006, 272). Yrittäjyyden mukanaan tuoma autonomia ja päätäntävalta loi työlle vahvan merkityksen ja antoi yrittäjille voimavaroja. Yrittäjät itse priorisoivat ja päättivät mitä he työssään tekivät. Tällöin edes epämiellyttävät työtehtävät eivät olleet vailla merkitystä, sillä yrittäjä oli sisäistänyt tehtävän tarpeellisuuden siihen ryhtyessään.

6.2 Tutkimuksen rajoitteet, yleistettävyys ja onnistuminen

Tämän pro gradu- tutkielman tulokset luovat lisätietoa arvojen ja itsensä johtamisen yhteydestä nuorten yrittäjien kontekstissa. Ruusuvuori ym. (2010, 27) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulee tarkastella analyysin systemaattisuutta ja tulkinnan luotettavuutta. Laadullista tutkimusta arvioitaessa tärkeää on tulosten läpinäkyvyys ja yleistettävyys. Yleistettävyydellä ei Ruusuvuoren ym. (2010, 27) mukaan tarkoiteta kuitenkaan, että ilmiö pätsi laajemmassa joukossa, vaan että esimerkiksi tutkimuksessa käytetyt jaottelut ovat yleisemmin jaettuja, eivät vain tutkijan yksilöllisiä ryhmitellä löydöksiä. Tässä tutkimuksessa käytetyt ryhmittelyt on pyritty perustamaan joko teoreettisen viitekehyksen perusteella tai aineistolähtöisesti. Tutkimuksen tuloksia esiteltäessä on pyritty tuomaan mahdollisimman selkeästi esille se, kumman perusteella jaottelu on tehty.

Vaikka laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistämään laajempaan joukkoon, liittyy tuloksiin yleistettävyyden rajoite, joka johtuu haastatellun ryhmän homogeenisuudesta, jonka takia tutkimustuloksista ei voida tehdä johtopäätöksiä koskemaan esimerkiksi muita nuoria yrittäjiä. Tulokset kuvaavat parhaiten nuorten korkeakoulutettujen miesyrittäjien kokemuksia aiheesta. Nuorten korkeakoulutettujen naisyrittäjien kokemukset olisivat saattaneet olla hyvin erilaisia. Kaikki nuoret yrittäjät eivät välttämättä esimerkiksi saa yrittäjyydestä lisää voimavaroja itsensä johtamiseen, vaan se voi olla myös henkinen painolasti, mikäli yrittäjyyteen liittyy suuria riskejä tai muita stressitekijöitä.

Toinen haastateltuun ryhmään liittyvä rajoite on lähtöisin tutkijan ja haastateltujen välisestä suhteesta. Tunsin jollain tasolla jokaisen tutkimukseen osallistuneen yrittäjän. Tutkijan ja haastateltavan tuntiessa toisensa se vaikuttaa niin haastattelun luonteeseen (esimerkiksi rento vai virallinen, mitä kaikkea haastateltava paljastaa haastattelijalle) kuin aineiston tulkintaan. Anonymisti toteutettuna haastatellut olisivat voineet antaa erilaisia vastauksia esimerkiksi arvoihinsa tai tavoitteisiinsa liittyen. Omat kokemukseni ja suhtautumiseni haastateltaviin vaikutti luultavasti myös siihen, minkälaisia tulkintoja olen aineistolle

antanut. Edellä kuvatut mahdolliset ongelmat ovat toisaalta myös tekijöitä, jotka voidaan nähdä tutkimuksen vahvuutena, sillä tutkijana minä tunsin tutkittavat paremmin kuin sattunnaiset haastateltavat, jolloin minun oli helpompi ymmärtää mitä haastateltavat pyrkivät sanomaan. Riittävän samankaltaista joukkoa tutkimalla voidaan ilmiöstä saada selville sellaisia asioita, jotka eivät olisi tulleet esille hyvin erilaisia yrittäjiä tutkimalla. Kun jokin ilmiö toistuu riittävän samanlaisena, on siitä kenties helpompi erottaa selkeitä muotoja tai tunnuspiirteitä pelkän ”kohinan” sijaan.

Tutkimukselle ennalta asetetut tavoitteet pyrittiin saavuttamaan pro gradu- tutkielman resurssit ja laadullisen tutkimuksen luonne huomioiden. Tutkimuksessa tuotettiin lisätietoa itsensä johtamisen ja arvojen välisestä yhteydestä, vaikkakin suppean aineiston avulla ja yhdestä näkökulmasta. Itsensä johtaminen tai arvot ovat jo yksinään pro gradu- tutkielman arvoisia ja laajuisia aiheita, joten molempien ilmiöiden yhdistäminen johti kompromisseihin tieteellisen viitekehyksen laajuuden osalta. Tieteellistä viitekehystä niin itsensä johtamisen kuin arvojen osalta olisi voitu haluttaessa syventää.

6.3 Ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi

Schwartzin (1994, 22) luokittelussa arvot jaotellaan sen perusteella, mitä tavoitteita niistä voidaan johtaa. Tämän tutkielman tulokset nostavat esille sen, miten tavoitteet voivat ilmentää arvoja, vaikka arvot eivät olisi julkilausuttuja. Kaikilla yrittäjillä näin ei välttämättä ole, mutta tutkimuksen havaintoa voitaisiin kuitenkin tarkastella myös muissa kohderyhmissä tai pyrkiä selvittämään onko kyseessä ihmisiä laajemmin yhdistävä tekijä. Voidaanko osoittaa laajemmin, että yksilön tavoitteet ilmentävät heidän arvojaan? Ilmentävätkö kaikki inhimilliset tavoitteet jotain tiettyä yksilön arvoa, vai koskeeko tämä vain tiettyjä tavoitteita?

Toinen itseäni kiinnostava jatkotutkimusaihe liittyy työn merkitykseen ja itsensä johtamiseen. Tässä tutkielmassa tuli esille se, miten työn merkitys parhaimmillaan toimii hyvin merkittävänä voivavarana yksilölle. Läheskään aina työllä ei ole tekijälleen muita merkityksiä kuin palkanmaksuun ja lainanlyhennyksiin liittyviä. Voiko yksilö tällaisissa tilanteissa tietoisesti toiminnan kautta luoda työlleen syvemmän merkityksen, kun sitä ei alun perin ole? Vai tulee yksilön hakeutua sellaiseen työhön, jolla on hänelle jo lähtökohtaisesti jokin syvempi merkitys? Kysymys tietoisesta merkityksen luonnista on mielestäni tärkeä kysymys etenkin sen vuoksi, että nuoret sukupolvet odottavat työllään olevan merkitystä. Työn merkitystä on tutkittu melko paljon ja myös tietoista työn merkityksen muokkaamista käsittelee ainakin työn suunnittelun (*job crafting*) teoria (Wrzesniewski & Dutton 2001, 179). Jatkotutkimusaiheeseen perehtyminen kannattaakin aloittaa olemassa oleviin teorioihin perehtymisestä.

7 LÄHTEET

- Anderson, J. S. – Prussia, G.E. (1997) The Self-Leadership Questionnaire: Preliminary Assessment of Construct Validity. *Journal of Leadership Studies*, Vol. 4(2), 119-143.
- Alasuutari, Pertti (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. 2. uudistettu painos. Vastapaino, Tampere.
- Beck, Aaron (1976). *Cognitive Therapy and the Emotional Disorders*, International Universities, New York, USA.
- Bligh, M. C.– Pearce, C.L.– Kohles, J.C. (2006) The importance of self- and shared leadership in team-based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics. *Journal of Managerial Psych*, Vol. 21(4), 296-318.
- Cialdini, Robert (2007). *Influence. The Psychology of Persuasion*. Harper Collins, New York, USA.
- Denis, J. – Langley, A. – Sergi, V. (2012) Leadership in the Plural. *The Academy of Management Annals*, Vol. 6(1), 211–283
- Dennis, James (2003) A research and skills training framework for values-driven leadership. *Journal Euro Industrial Training*, Vol. 27(2), 73-79.
- Ellis, Albert (1975). *A New Guide to Rational Living*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, USA.
- Fry, Louis (2003) Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, 693–727.
- Gaatha, G – Bhatnagar, J. (2017) Mediator Analysis of Passion for Work in Indian Millennials: Relationship between Protean Career Attitude and Proactive Work Behavior. *Career Development International*, Vol 22(1), 50-69.
- Godwin, J. – Neck C. – Dintino R (2016) Self-leadership, spirituality, and entrepreneur performance: a conceptual model. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 13(1), s. 64-78.
- Godwin, J. L.– Neck, C.P.– Houghton, J.D. (1999) The impact of thought self-leadership on individual goal performance: A cognitive perspective. *Journal of Management Development*, Vol. 18(2), 153-170.
- Hirvittäkö työelämän vaatimukset. Kauppalehti. <<https://studio.kauppalehti.fi/mehilainen-tyoelamapalvelut/hirvittavatko-tyoelaman-vaatimukset-tyopsykologi-listaa-selviytymisen-lahteita>>, haettu 23.3.2018

- Homer, P. M. – Kahle, L.R. (1988) A structural equation test of the value-attitude-behavior hierarchy. *Journal of personality and social psychology*, Vol. 54(4), 638-646.
- Houghton, J. – Neck, C. – Manz, C. (2003) *Self-leadership and SuperLeadership: the heart and the art of creating shared leadership in teams*”, Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership, Sage Publications, Thousand Oaks, USA, pp. 123-40.
- Janhonen, M. – Toivanen, M. – Eskelinen, K. – Heikkilä, H. – Järvensivu, A. (2015) Rajoja rikkova työ. Kohti sujuvia toimintakäytäntöjä verkostoituvassa ja lohkoutuvassa työssä. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Jurkiewicz, C. L. – Giacalone, R.A. (2004) A Values Framework for Measuring the Impact of Workplace Spirituality on Organizational Performance. *Journal of Business Ethics*, Vol. 49(2), 129-142.
- Lévesque, M. – Minniti, M. (2006) The effect of aging on entrepreneurial behavior. *Journal of Business Venturing; Dynamism as a Necessary Property of Entrepreneurial Systems*, Vol. 21(2), 177-194.
- Lincoln, Y. & Guba, E. (1985) Naturalistic inquiry. SAGE Publications, Inc. Beverly Hills, USA.
- Locke, E. – Latham, G. (1991) A Theory of Goal Setting & Task Performance. *The Academy of Management Review*, Vol 16, 480-483.
- Manz, Charles (2015) Taking the Self-Leadership High Road: Smooth Surface Or Potholes Ahead? *Academy of Management Perspectives*, Vol. 29(1), 132-151.
- Massimini, F. – Delle Fave, A. (2000) Individual development in a bio-cultural perspective. *American Psychologist*, Vol. 55(1), 24-33.
- Mikroyritys, Tilastokeskus. <<http://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>>, haettu 19.2.2018.
- Neck, C. P.– Neck, H.M. – Manz, C.C.– Godwin, J. (1999) I think I can; I think I can:A self-leadership perspective toward enhancing entrepreneur thought patterns, self-efficacy, and performance. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 14(6), 477-501.
- Neck, C. P. – Houghton, J.D. (2006) Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psych*, Vol. 21(4), 270-295.
- Neck, C. P. – Manz, C.C. (1992) Thought self-leadership: The influence of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13(7), 681-699.
- Neck, C. P. – Manz, C.C. (1996) Thought Self-Leadership: The Impact of Mental Strategies Training on Employee Cognition, Behavior, and Affect. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17(5), 445-467.

- Neck, C. P. – Milliman, J.F. (1994) Thought Self-leadership: Finding Spiritual Fulfilment in Organizational Life. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 9(6), 9-16.
- Neck, C. P. – Houghton, J.D.– Sardeshmukh, S.R.– Goldsby, M.– Godwin, J.L. (2013) Self-leadership: a cognitive resource for entrepreneurs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol. 26(5), 463-480.
- Neck, C. P. – Stewart, G.L.– Manz, C.C. (1995) Thought Self-Leadership as a Framework for Enhancing the Performance of Performance Appraisers. *The Journal of applied behavioral science*, Vol. 31(3), 278-302.
- Näin milleniaalit muuttavat työelämää. Helsingin Sanomat. <<https://www.hs.fi/ura/art-2000005453604.html>>, haettu 23.3.2018.
- Prussia, G. – Anderson, J. – Manz, C (1998) Self-leadership and performance outcomes: the mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol 19, 523-538.
- Qualitative Analysis. Statistic Solutions. <<http://www.statisticssolutions.com/qualitative-analysis/>>, haettu 6.11 2017.
- Rokeach, Milton (1973). *The Nature of Human Values*. New York, Free Press.
- Rozin, P. – Royzman, E.B. (2001) Negativity Bias, Negativity Dominance, and Contagion, *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 5(4), 296-320.
- Ruusuvuori J. – Nikander, P. – Hyvärinen, M. (2010) *Haastattelun analyysi*. Vastapaino, Tampere.
- Saaranen-Kauppinen, A – Puusniekka, A. (2009) *Menetelmäopetuksen tietovaranto KVALIMOT. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja*. Toinen versio. Tampereen yliopisto 2009.
- Schwartz, Shalom (1994) Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, Vol. 50(4), 19-45.
- Seligman, M. E. – Csikszentmihalyi, M. (2000) Positive psychology. An introduction. *The American Psychologist*, Vol. 55(1), 5-14.
- Sims, H. – Manz, C (1980) Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 5, 361-367.
- Statistic Solutions. What is Confirmability in Qualitative Research and How Do We Establish it. <<http://www.statisticssolutions.com/what-is-confirmability-in-qualitative-research-and-how-do-we-establish-it/>>, haettu 6.11 2017.
- Statistic Solutions. What is Credibility in Qualitative Research and How Do We Establish it. <<http://www.statisticssolutions.com/what-is-credibility-in-qualitative-research-and-how-do-we-establish-it/>>, haettu 6.11 2017.

- Statistic Solutions. What is Dependability in Qualitative Research and How Do We Establish it. <<http://www.statisticssolutions.com/what-is-dependability-in-qualitative-research-and-how-do-we-establish-it/>>, haettu 6.11 2017.
- Stewart, G. L. – Carson, K.P. (1996) *The Joint Effects of Conscientiousness and Self-Leadership Training on Employee Self-Directed Behavior in a Service Setting*, *Personnel Psychology*, Vol. 49(1), 143-164.
- Stewart, G. L.– Courtright, S.H.– Manz, C. (2011) Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management*, Vol. 37(1), 185-222.
- Swenson, Angela (2011) You Make My Heart Beat Faster: A Quantitative Study of the Relationship Between Instructor Immediacy, Classroom Community, and Public Speaking Anxiety, *UW-L Journal of Undergraduate Research*, Vol 14.
- Thoreson, E. –Mahoney, M. (1974) Behavioral self-control. Holt, Rinehart & Winston. New York.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2003) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työ 2040 – Skenaarioita työn tulevaisuudesta. Demos Helsinki. <<http://www.demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2017/01/Ty%C3%B6-2040-Skenaarioita-ty%C3%B6n-tulevaisuudesta.pdf>>, haettu 9.10.2017
- Values. Oxford Dictionaries. <<https://en.oxforddictionaries.com/definition/value>>, haettu 6.11. 2017.
- Wrzesniewski, A. – Dutton, J. (2001) Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review*, Vol 26(2), 179-201.

8 LIITTEET

Haastattelurunko:

Tavoitteet voivat olla hyvin erilaisia. Ne voivat olla pieniä tai suuria, konkreettisia tai yleisiä. Tavoitteet voivat olla tietynlaista käyttäytymistä, tavoiteltu olotila, tai tarkka päämäärä.

- 1) Oletko sinä asettanut tavoitteita?
- 2) Mitä tavoitteita sinulla on työurallasi?
- 3) Miten sinun näkemyksesi mukaan tavoitteidesi toteutuminen mahdollistuu?
- 4) Mikä merkitys työllä on sinulle? Jokin omien ajatusmallien tarkasteluun liittyvä kysymys, Esimerkiksi: Miten kuvailisit suhtautumistasi työtäsi kohtaan, ja minkälaisina ajatuksina se ilmenee? Jatkokysymys: Palkitseeko työn tekeminen itsessään sinua? Mitkä asiat työssäsi ovat sellaisia, jonka tekemisen koet palkitsevana? Mitkä asiat työssäsi ovat sellaisia, jonka tekemisen koet epämiellyttävänä?
- 5) Pyritkö/pystytkö vaikuttamaan siihen, miten paljon aikaa työssäsi käytät mielekkäiden asioiden tekemiseen? Miten sinä siihen vaikutat, ja mitä se sinulta vaatii? Miten suhtaudut/asennoidut epämiellyttävien tehtävien tekemiseen?
- 6) Millä tavalla sinä valmistaudut tuleviin tapahtumiin?
- 7) Käytkö mielikuvien avulla läpi tulevia tapahtumia? (” mentaalisen mielikuvan muodostaminen tilanteesta, joka ainakin joltain ominaisuuksiltaan muistuttaa aitoa tilannetta”. Tällöin kuvittelemme siis onnistuneen suorituksen ennen kuin ryhdymme aitoon tilanteeseen.) Jatkokysymys: Minkälaisia tilanteita sinulle tulee mieleen, joita olet käynyt läpi ennalta mielessäsi?
- 8) Urheilijat ovat tottuneet käyttämään ns. itselleen puhumista yhtenä keinona suoritua paremmin kilpailutilanteista. Tunnistatko tätä ilmiötä, ja miten kuvailisit sisäistä dialogiasi?

- 9) Mitä tärkeitä arvoja tai periaatteita sinulla elämässäsi, joita haluat noudattaa? Mitä työhön liittyviä periaatteita tai arvoja sinulla on? Jatkokysymys: Mitä arvojen noudattaminen sinulta edellyttää?
- 10) Miksi juuri kertomasi arvot ovat sinulle tärkeitä, miksi koet päätyneesi juuri näihin arvoihin? Jatkokysymys: Ovatko arvot muuttuneet vuosien mittaan ja miten?
- 11) Miten arvot käytännössä näkyvät toiminnassasi? Voitko antaa käytännön esimerkin? Jatkokysymys: Missä määrin koet, että pystyt noudattamaan näitä periaatteita arjessa? Onko sinulla ollut tilanteita, jossa olet huomannut ristiriitoja arvojen ja käytännön toimintasi välillä, voitko antaa käytännön esimerkin?