

# YRITTÄJÄN MUOTOKUVA

Nana Virtanen  
Soili Keskinen

Turun aluetyöterveyslaitos  
Turku 2000

Raportti on tehty Varsinais-Suomen Yrittäjien taloudellisesti tukemana.

#### KIRJOITTAJAT

Nana Virtanen

KM

Opinto-ohjaaja, psykologian opettaja ja yrittäjyyskasvatus-hankkeen suunnittelija Lammin lukio

Soili Keskinen

Kasvatustieteen professori Turun yliopiston Rauman opettajankoulutuslaitos  
Työ- ja organisaatiopsykologian dosentti Turun yliopiston Psykologian laitos

## ESIPUHE

Elinkeinoelämän rakennemuutoksessa pienistä ja keskisuurista yrityksistä on tullut keskeinen yritysmuoto. Niiden palveluksessa on hieman yli puolet Suomen työvoimasta ja ne tekevät hieman alle puolet kaikkien yritysten yhteenlasketusta liikevaihdosta.

Pk-yritystoiminnan kasvuun liittyy paljon myönteistä, mutta myös ongelmia. Pienten yritysten riskinotto-kyky on usein huono ja niiden riskien hallinnassa on myös kehittämisen varaa. Pienyrityksen avainhenkilö on yrittäjä itse. Hänen menestymisensä ja terveytensä ovat keskeisiä ei vain yrityksen ja sen henkilöstön, vaan myös yrittäjän perheen hyvinvoinnin ja tulevaisuuden kannalta.

Varsinais-Suomen alueella 1995-1997 toteutetun yrittäjien terveystarkastusprojektin yhteydessä todettiin, että suurella osalla yrittäjistä oli terveydellisiä riskitekijöitä. Tällaisia olivat esim. ylipaino, kohonnut verenpaine, kohonnut veren kolesteroliarvo, tupakointi sekä kohonnut riski henkiseen loppuunpalamiseen.

Yrittäjäkulttuuri muovaa yrittäjän ajattelu- ja toimintatapoja, se toimii alitajuisena mallivastauksien varastona, jota organisaatioon kuuluva ei usein tiedosta. Yrittäjät olettavat toimivansa rationaalisen ja oikean ajattelun mukaisesti, vaikka kulttuuri, johon he ovat sosiaalistuneet, saattaa sisältää seikkoja, jotka aiheuttavat tehottomuutta ja/tai riskitekijöitä. Yrittäjäkulttuurilla voidaan katsoa olevan vaikutusta myös yrittäjän terveyteen ja yritysturvallisuuteen tiedostamattomien ajattelu- ja toimintatapojen kautta. Eräs tällainen on yrittäjän luja usko kaikkivoipaisuuteensa, siihen, että hän itse ei tarvitse "huoltoa, hoivaa tai huolenpitoa".

Nyt raportoitava kirjallisuusselvitys " Yrittäjän muotokuva" pyrkii valottamaan sitä, mitä kirjallisuuden valossa tiedetään yrittäjäkulttuurista ja yrittäjän terveydestä sen puitteissa. Raportti on toteutettu Turun yliopiston psykologian laitoksen toimesta. Raportti on osa Varsinais-Suomen Yrittäjien ja Turun aluetyöterveyslaitoksen pk-yrittäjien terveyden tukemis- ja edistämishjelmaa, SYTY-2000®, Terveempi yrittäjä- Terveempi yritys. Projektin käynnistyi vuonna 1995 yrittäjien terveystarkastuksilla ja kakosvaihe, yrittäjien aktivointi tiedostamaan ja huolehtimaan oma vointinsa mm. työterveyshuoltojärjestelmän tukemana on juuri valmistunut.

Varsinais-Suomen Yrittäjät ry. ja Turun aluetyöterveyslaitos lausuvat lämpimät kiitoksensa raportin laatijoille KM Nana Virtaselle ja professori Soili Keskiselle.

Turussa 12.10.2000

Henri Wibom  
toimitusjohtaja  
Varsinais-Suomen Yrittäjät ry.

Heikki Saarni  
osastonylilääkäri  
Turun aluetyöterveyslaitos

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
<b>2 MIKÄ SAA RYHTYMÄÄN YRITTÄJÄKSI?</b> .....	<b>7</b>
2.1 Yleiset taustatekijät .....	7
2.2 Henkilötekijät .....	8
2.3 Tilannetekijät .....	13
<b>3 YRITTÄJÄPERSOONALLISUUS</b> .....	<b>14</b>
3.1 Persoonallisuuden määrittelyä .....	14
3.2 Yrittäjätyyppjä .....	14
3.3 Yrittäjän persoonallisuuden ja yrityksen menestymisen välisiä yhteyksiä .....	18
3.4 Mitä ominaisuuksia yrittäminen edellyttää? .....	19
3.5 Yrittäjien heterogeenisuus .....	24
<b>4 YRITTÄJÄN TYÖKYKY, HENKINEN HYVINVOINTI JA YRITTÄMISEN KASVUKRIISEJÄ</b> .....	<b>24</b>
<b>5 KULTTUURISIA NÄKÖKULMIA YRITTÄJYYTEEN</b> .....	<b>28</b>
5.1 Näkökulmia yrityskulttuuriin ja yrityskäyttäytymiseen .....	28
5.2 Perhe- ja pariskuntayrittäjäyys .....	30
5.3 Yritysten verkostoituminen .....	32
5.4 Asennoituminen yrittäjyyteen .....	33
<b>6 SUKUPUOLINÄKÖKULMA YRITTÄJYYTEEN</b> .....	<b>34</b>
<b>-TOIMIVATKO NAISET JA MIEHET YRITTÄJINÄ SAMAN TAPAAN?</b> .....	<b>34</b>
<b>7 YRITTÄJÄN OPPIMINEN JA KOULUTUS</b> .....	<b>37</b>
7.1 Yrityksen ja yrittäjän koulutustarpeet .....	38
7.2 Yrittäjäkoulutuksen sisällöistä ja periaatteista .....	39
7.3 Yrittäjäkoulutuksen vaikuttavuus .....	41
7.4 Yritystoiminnan, työn ja koulutuksen kehitysnäkymiä .....	42
<b>8 POHDINTA</b> .....	<b>43</b>
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>46</b>

## 1 JOHDANTO

Millainen on persoonallisuudeltaan tyypillinen yrittäjä vai onko sellaista? Millainen ihminen ryhtyy yrittäjäksi? Millaisia ominaisuuksia yrittäjältä vaaditaan? Ovatko nais- ja miesyrittäjät samanlaisia? Miten pitää yllä yrittäjän työkykyä ja henkistä hyvinvointia? Millaiset seikat ovat tyypillistä yrityskulttuurissa? Millaista koulutusta yrittäjät haluavat ja tarvitsevat? Tämän kirjallisuuden pohjalta tehdyn katsauksen ”Yrittäjän muotokuva” tarkoituksena on vastata näihin edellä esitettyihin kysymyksiin.

Yrityksellä tarkoitetaan yhden tai useamman henkilön yhdessä harjoittamaa taloudellista toimintaa, joka tähtää kannattavaan lopputulokseen (Turunen & Niemelä 1995), mutta jonka tulos ei ole etukäteen tiedossa (Sutinen 1994). Suomalaiset yritykset ovat keskimäärin melko pieniä kansainvälisessä vertailussa. Yritysten jaottelu koon mukaan perustuu yleensä henkilökunnan määrään, vaikka liikevaihtokin on toki tärkeä mittari. Suomessa käytetään nykyisin seuraavanlaista Euroopan Unionissakin yleisesti käytettyä kokoluokitusta. Sen mukaan mikroyritykseksi sanotaan yritystä, joka työllistää vain yrittäjän itsensä tai hänen lisäkseen 1–9 muuta työntekijää. Pienyrityksen henkilökunnan määrä voi olla 10–99 ihmistä. Keskisuuri yritys työllistää 100–499 työntekijää ja suuryritykseksi sanotaan yritystä, jonka henkilökunnan määrä on 500 tai enemmän (Tuohinen 1997). Suurin osa Suomen yrityksistä on ns. pienyrityksiä, jotka suomalaisen mittapuun mukaan tarkoittavat yrityksiä, joiden liikevaihto on muutamia tai muutamia kymmeniä miljoonia markkoja tai jotka työllistävät 1–50 (Tuohisen 1997 mukaan 10–99, ks. yllä) työntekijää. Useimmissa pienyrityksissä toimintaa johtaa omistaja eli yrittäjä tai yrittäjäperhe. Koko perheen toimeentulo voi täten olla sidoksissa yritystoiminnan menestymiseen. Sen sijaan suurten yritysten johdossa voi olla ns. ammattijohtajia (Lämsä 1992). Yrittäjiä ja heitä avustavia perheenjäseniä oli vuoden 1996 työvoimatutkimuksen mukaan Suomessa yhteensä 302 000. Yrittäjistä noin 109 000 toimi alkutuotannossa (maa-, metsä-, riista- ja kalatalous) ja 193 000 muilla toimialoilla (Tuohinen 1997).

Vanhimman tunnetun määritelmän yrittäjyyteen on esittänyt ranskalainen talousmies Richard Cantillon 1750-luvulla. Tämän määritelmän mukaan yrittäjä on kaukonäköinen, taitava ja määrätietoinen henkilö, joka on voittoa saadakseen valmis turvautumaan suuriin riskinalaisiin hankkeisiin. Cantillonin voidaan pitää eritoten varhaisena maatalousyrittäjyyden määrittelijänä (Lahti 1989, Kinkki 1992). Huuskosen (1992, ks. myös Jokela & Anneberg 1995) tutkimuksessa yrittäjä määriteltiin henkilöksi, joka on samanaikaisesti kokonaisvastuussa hoidossaan olevasta yrityksestä, yrityksen riskipääoman sijoittaja sekä ylimmän päätäntävällän käyttäjä ja ylin auktoriteetin lähde yrityksissä. Yrittäjyys puolestaan tarkoitti yrittäjänä toimimista em. kriteerien mukaan. Filosofian tohtori Matti Peltonen, joka Suomessa tunnetaan yhtenä merkittävimmistä yrittäjyyden tutkijoista, näkee yrittäjyyden seuraavasti: ”yrittäjyys on ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa, joka saa yrittäjän henkisine ja aineellisine voimavaroineen järjestäytymään ja toiminaan sekä sen yksilöt ja työyhteisöt käyttäytymään tehokkaasti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi” (Sutinen 1994). Yrittäjyys voi tarkoittaa joko omistajayrittäjyyttä (oman yrityksen käynnistäminen ja johtaminen) tai sisäistä yrittäjyyttä (yrittäjyyttä työyhteisön jäsenenä) (Koiranen & Tuunanen 1996). Kun yrittäjyys määritellään ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistavaksi, se kattaa sekä ulkoisen että sisäisen yrittäjyyden. Sisäistä yrittäjyyttä voivat osoittaa yhtä hyvin yrityksen omistajat kuin palkollisetkin (Koiranen 1997). Yrittäjien eläkelain mukaan yrittäjiä ovat esimerkiksi kauppiaat, liikenneoitsijat ja erilaisten tuotannollisten ja palveluliik-

keiden harjoittajat. Käsite sisältää myös henkilöt, joita tavallisessa kielenkäytössä kutsutaan ammatinharjoittajiksi, kuten lääkärit, asianajajat, taiteilijat, kirjailijat, lehti-asiamiehet jne. Myös maanviljelijät ja heidän puolisonsa sekä perheenjäsenet ovat yleensä yrittäjiä (Pentikäinen ym. 1990). Tässä katsauksessa yrittäjä, yritys ja yrittäjyys ymmärretään näiden yllä olevien määritelmien mukaisesti.

Hébert ja Link (1989) ovat tunnistaneet ainakin kaksitoista yrittäjyyden monialaisuutta kuvaavaa ja hyvin havainnollistavaa yrittäjän roolikokoonpanoa, jotka ovat esiintyneet alan kirjallisuudessa:

1. Yrittäjä kantaa epävarmuudesta johtuvan riskin.
2. Yrittäjä on henkilö joka sijoittaa tarvittavan pääoman.
3. Yrittäjä on innovaattori.
4. Yrittäjä on päätöksentekijä.
5. Yrittäjä on teollinen johtaja.
6. Yrittäjä on manageri.
7. Yrittäjä on organisoija ja taloudellisten voimavarojen koordinaattori.
8. Yrittäjä on yrityksen omistaja.
9. Yrittäjä ottaa tuotannontekijät käyttöön.
10. Yrittäjä on sopimusten tekijä ja neuvottelija.
11. Yrittäjä on hintaerojen hyödyntäjä.
12. Yrittäjä allokoit resurssit vaihtoehtoisten tuotantotapojen välillä.

Yrittäjyystutkimuksessa yleisimmin käytetyt näkökulmat ovat taloustieteellinen, psykologinen ja sosiologinen näkökulma (Mäkinen 1977, Aldrich & Zimmer 1986, Pitkänen & Vesala 1988). Taloustieteellisestä näkökulmasta yrittäjää tarkastellaan rationaalisenä päätöksentekijänä, joka reagoi markkinatilanteeseen pyrkien maksimoimaan hyödyn investoinneilleen. Näkemys yrittäjästä päätöksiä tekevänä yksilönä on ollut tässä näkökulmassa keskeinen (Aldrich & Zimmer 1986, Chell ym. 1991) Psykologisesta näkökulmasta tarkastelu on painottunut yrittäjän persoonallisuuteen ja siinä vaikuttaviin motivaatiotekijöihin. Tunnetuin yksittäinen teoria on McClellandin (1961, 1965) teoria, jonka mukaan suoriutumisen tai suorittamisen tarve on yrittäjäksi ryhtymistä ja yrittäjänä menestymistä selittävä tekijä (Mäkinen 1977, Aldrich & Zimmer 1986, Brockhaus 1986, Wärneryd 1988). Sosiologisesta näkökulmasta päähuomio on ollut yhteiskunnallisten, kulttuuristen ja uskonnollisten tekijöiden ja yrittäjyyden yhteydessä. Esimerkiksi yrittäjäksi ryhtymistä on selitetty johonkin tiettyyn väestöryhmään kuulumisella (Aitken 1965, Mäkinen 1977, Aldrich & Zimmer 1986). Myös McClelland (1961) hyödyntää sosiologista näkökulmaa, sillä hänen teoriansa mukaan suoriutumistarpeen muodostumiseen vaikuttavat kulttuuriset ja uskonnolliset arvot (mm. protestanttinen etiikka). Yrittäjyystutkimuksessa on kritisoitu yrittäjyyden sosiaaliseen luonteeseen keskittyvien näkökulmien vähäisyyttä (Vesala 1992). Aldrich ja Zimmer (1986) korostavat sosiaalisten suhde- ja kommunikointiverkoston tutkimusta yhtenä lähestymistapana yrittäjyyteen.

Tässä kirjallisuuskatsauksessa yrittäjyyttä käsitellään psykologisena ja käyttäytymistieteellisenä ilmiönä.

## 2 MIKÄ SAA RYHTYMÄÄN YRITTÄJÄKSI?

Huuskosen (1992) tutkimus keskittyi yrittäjäuran alkuvaiheeseen, yrittäjäksi ryhtymiseen. Tarkoituksena oli tutkia yrittäjyyden aloittamispäätöstä ja sen taustatekijöitä. Tutkimuksen varsinaisena tutkimusongelmana oli selvittää, minkälaisen motivoitumis- ja päätöksentekoprosessin tuloksena henkilö päättää ryhtyä yrittäjäksi. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa rakennettiin teoreettinen viitekehys ja toisessa vaiheessa kehitettyä prosessimallia koeteltiin case-tapauksilla todellisia ihmisiä ja tilanteita vasten. Huuskosen (1992) kehittämän prosessimallin mukaan yrittäjäksi ryhtymisen päätökseen vaikuttavat ensinnäkin yleiset taustatekijät, joihin kuuluvat työkokemus, aiempi yrittäjäkokemus, perhetausta, roolimallit jne. Toiseksi päätöksenteon takana ovat yrittäjän henkilökohtaiset ominaisuudet, joita ovat yleinen persoonallisuus, näkemys elämän hallinnasta, riskisuuntatuneisuus, suoriutumistarve, riippumattomuuden ja vallanhalu sekä arvot ja asenteet. Kolmantena ovat tilannetekijät, joihin sisältyvät työtilanne, alkutilanteen valinnan vapaus ja tilanteen suotuisuus, yksittäiset tapahtumat sekä ympäristön yrittäjämystyönteisyys. Tässä kappaleessa noudatetaan Huuskosen jakoa yrittäjäksi ryhtymisessä (yleiset taustatekijät, henkilötekijät, tilannetekijät).

### 2.1 Yleiset taustatekijät

Yrittäjäksi ryhtymisen yleisillä taustatekijöillä tarkoitetaan henkilön sosiaalista taustaa ja aikaisempaa elämäkokemusta. Yrittäjäuran valintaan vaikuttaa yksilön tietoisuus yrittäjyydestä ja sen käyttökelpoisuudesta erilaisten päämäärien tavoittelussa. Näiden käsitysten muokkautumiseen vaikuttavat aikaisemman yrittäjyystutkimuksen tulosten valossa erityisesti seuraavat seikat (Huuskonen 1992):

Yrittäjäksi ryhtyvillä on erikoisen usein varhaisempaa kosketusta pieniin yrityksiin ja yrittäjätoimintaan. Tämä kosketus voi tulla vanhempien yritystoiminnan kautta tai yrittäjyyttä edeltävissä työtehtävissä. Yrittäjävanhempien osuus korostuu kaikissa tutkimuksissa hyvin selvästi. Esimerkiksi Koskisen (1995) tutkimuksessa uusista yrittäjistä puolella oli kosketusta yrittäjyyteen vanhempien yrittäjäammatin kautta. Kotiloilla on vaikutusta yrittäjäksi ryhtymiseen myös toista kautta. Useat yrittäjyystutkijat katsovat, että yrittäjäperheessä tai yrittäjämystyönteisessä yhteisössä kasvaminen vaikuttaa henkilön arvoihin, asenteisiin ja uskomuksiin yrittämistä lisäävällä tavalla. Parhaiten yrittäjyyteen sosiaalistuu seuraamalla pienestä pitäen ihailmiensa yrittäjien toimintaa lähietäisyydeltä ja osallistumalla siihen. Yrittäjien lähellä kasvaneet ihmiset saattavat myös sosiaalistua muulla tavalla yrittäjiksi. Tähän vaikuttavat edellä mainittujen seikkojen lisäksi myös samaistuminen yrittäjämäiseen rooliin esikuvien ja viiteryhmien kautta. Yrittäjäksi kasvaminen on siis kehitysprosessi (Huuskonen 1992, Nurmi 1999, ks. myös Turunen & Niemelä 1995).

Tyypillinen pienyrittäjä on saanut alemman tai ylemmän keskiasteen ammatillisen koulutuksen. Valmistuttuaan hän on saanut paikan koulutustaan varsin hyvin vastaavalla alalla. Toisen palveluksessa hän on ollut puolenkymmentä vuotta eritasoisissa suunnittelu- ja esimiestehtävissä, joskus aivan perustehtävissäkin. Työpaikassaan hän oppii alan ammattitaidon ja hänellä syntyy ajatus oman yrityksen perustamisesta. Kankean organisaation byrokraattisuus ja joustamattomuus alkaa häiritä ja yrittäjän vapaus kiehtoa. Halu ryhtyä itsenäiseksi yrittäjäksi voimistuu vähitellen. Tyypillinen

pienyrittäjä on yleensä oppinut lapsena tekemään kovasti töitä ja työnteko on sisäistynyt osaksi persoonallisuutta. Huomion arvoista yrittäjän historiassa on vähäinen koulutus. Yrittäjällä ei ole alan peruskoulutusta. Ammattialalle, kuten tuotantoon tai kauppaan on usein saatu ammatillinen pohjakoulutus, mutta ei yrittäjäksi. Yrittäjän ”peruskouluna” on elämäkokemus: työnteko on opittu jo lapsena ja työelämän kokemukset ovat vahvistaneet luottamusta omaan osaamiseen ja halu itsenäisempään työntekoon ja suurempaan vastuunottoon on kasvanut. Näistä lähtökohdista on otettu ratkaiseva askel itsenäiseksi yrittäjäksi. Yrittäjäkoulutuksen vuoro on tullut vasta yrittäjäksi ryhdyttyä, jos sittenkään. Koulutus yrittäjän tukena on ollut useimmiten hyvin lyhyt ja vähäinen sekä sisällöltään katkonainen. Joissakin tapauksissa yrittäjäkoulutuksen kirjavuus on voinut olla rikastavakin kokemus, mutta useimmiten se on koettu liian hajanaiseksi. Erillisistä kursseista ja tietoisista ei ole rakentunut johdonmukaista kokonaisuutta (Hanhisalo ym. 1994).

Elämäntapatutkimuksissa on pohdittu mm. syitä yrittäjäksi ryhtymiselle. Yrityksen perustamista edeltävän työkokemuksen katsotaan olevan erittäin tärkeä yrittäjäksi ryhtymiselle (Hauta-aho 1990). Yritystoiminta voi olla jatkoa palkkatyöuralle. Koskisen (1989) tutkimuksessa käy kuitenkin ilmi, että yrittäjät itse eivät katso työkokemuksesta olleen kovinkaan suurta apua yrityksen perustamisessa, vaikka 40 %:lla Koskisen tutkimukseen vastanneista olikin liike-elämän työkokemusta.

## 2.2 Henkilötekijät

Henkilötekijöillä tarkoitetaan persoonallisuuden eri piirteiden ulottuvuuksia. Ne vaikuttavat osaltaan siihen minkälaisia sopeutumisstrategioita yksilö käyttää joutessaan päättämään työurastaan. Henkilötekijät ovat sellaisia yksilöllisiä piirteitä, jotka esiintyvät yrittäjillä huomattavasti voimakkaampana verrattuna normaaliväestöön (Sutinen 1994). Yrittäjäpersoonallisuuden kuvaukset voidaan karkeasti jakaa kahteen luokkaan. Ensimmäisessä yrittäjiä ihannoidaan ja heillä nähdään usein olevan lähes kaikki länsimaisen yhteiskunnan arvostamat hyveet. Tämä johtuu osaltaan kulttuurisidonnaisesta sankarimyytistä, joka paistaa läpi erityisesti amerikkalaisesta yrittäjyyttä käsittelevästä aineistosta. Toisessa vaakakupissa ovat kirjoitukset, joissa yrittäjä nähdään irrallisena ja sopeutumattomana ”vaikeana” persoonana, jolla on vaikeuksia sopeutua normaaleihin työyhteisöihin, minkä seurauksena hän on altis hakeutumaan tilanteisiin, joissa hän voi itse määrätä oman tilanteensa säännöistä (Huuskonen 1992).

Erillisiä persoonallisuuden piirteitä tarkasteltaessa esille nousee joukko seikkoja, joiden merkityksestä yrittäjyydelle vallitsee tieteellisessä yhteisössä joltinenkin yksimielisyys. Elämän hallinnan osalta yrittäjien katsotaan usein olevan internaaleja, millä tarkoitetaan, että yrittäjäksi ryhtyvät uskovat voivansa itse vaikuttaa menestykseensä voimakkaammin kuin muut ihmisryhmät. Arkikielellä voidaan puhua hyvästä itseluottamuksesta, vahvasta uskosta omaan toimintaan ja sen merkitykseen. Tällä perusteella heitä ei kuitenkaan ole voitu selvästi erottaa muista vertailuryhmistä, ja jopotopäätökseksi hallinnan merkityksestä jääkin, että se yksinään ei tee kenestäkään yrittäjää, vaan vaikuttaa ”välttämättömänä mutta ei riittävänä ehtona” osaltaan tehtäviin ratkaisuihin (Huuskonen 1992). Palojärven (1998) tutkimuksessa merkittävimmäksi yrittäjyyden selittäjäksi nousi oman elämän hallinta. Siinä yrittäjyys koettiin ”jännäksi” tavaksi ottaa elämä omaan hallintaan. Oman elämän hallintaan ja sen haltuun ottoon vaikuttivat mahdollisuus ja pakko. Pakko on tunnetason pakkoa ja se tulee perhepiirin tai sidosryhmien taholta. Mahdollisuus se oli kaikille niille, jotka koivat asiat positiivisella tasolla. Yrittäjäprofiiliin ihmisellä on useimmiten vahva sisä-



nen hallinta, hän haluaa itse kontrolloida asioita. Hän ajattelee olevansa oman onnensa seppä ja hänellä on vahva sisäinen visio siitä, mitä hän haluaa olla. Työsuhdeprofiilin ihmisellä sitä vastoin korostuu vahva ulkoinen hallinta. Hän ajattelee olevansa muiden ihmisten ja olosuhteiden armoilla (Lehtipuro 1999).

Tutkimuksessa (Pitkänen & Vesala 1988) tarkasteltiin kolmentasoisia yrittäjyysmotivaatioon liittyviä tekijöitä: kontrollin attribuointia, ammatillisia arvoja sekä asenteita yrittäjyyttä kohtaan. Sekä kontrollin attribuointi että ammatilliset arvot erottelivat yrittäjiä muusta väestöstä tilastollisesti merkitsevästi. Erityisesti sisäisen kontrollin attribuointi ja suoriutumiseen liittyvät ammatilliset arvot olivat yrittäjillä keskimääräistä selvästi korkeammat. Tutkimuksen tulokset tukevat ajatusta, jonka mukaan yrittäjyysmotivaatiota on mielekästä tarkastella eri tasoisten tekijöiden järjestelmänä, eikä olettaa yrittäjyyden taustalla jotain tiettyä motivaatiotekijää. Yrittäjillä kokonaisuutena oli korkeampi sisäinen attribuointi kuin suurella yleisöllä, ts. he katsoivat enemmän voivansa kontrolloida itseään koskevia tapahtumia, sekä alhaisempi sattuma-attribuointi, ts. he katsoivat vähemmän elämänsä olevan sattumasta tai kohtalosta riippuvaisia. Tuloksen perusteella on erotettavissa kaksi yrittäjätyyppiä. Toinen liittyy tapahtumien kontrolliin enemmän itseensä, toinen enemmän toisiin henkilöihin (Pitkänen & Vesala 1988).

Yrittäjillä suoriutumiseen liittyvät ammatilliset arvot ovat selvästi tärkeämmät kuin suurelle yleisölle. Vaasan läänin yrittäjien joukossa suoriutumista omassa työssään arvostaa enemmän sisäisen attribuoinnin mukainen yrittäjätyyppi, Kymen läänin yrittäjissä taas hieman enemmän toiset henkilöt –attribuoinnin mukainen yrittäjätyyppi. Erot olivat tässä suhteessa kuitenkin hyvin pieniä. Asenteissa yrittäjyyttä kohtaan Kymen ja Vaasan läänin yrittäjät poikkesivat toisistaan selvästi. Kymen läänin yrittäjät katsoivat enemmän olevansa erottuva ja arvostettu ryhmä paikkakunnallaan sekä omasivat ihannoivamman kuvan tyypillisestä yrittäjästä. Tämän perusteella Kymen läänin yrittäjille lähiympäristön sosiaalinen arvonanto oli keskimäärin tärkeämpää kuin Vaasan läänin yrittäjille. Mainitut kaksi yrittäjätyyppiä poikkesivat myös asenteissaan yrittäjyyttä kohtaan. Tapahtumien kontrollin vahvasti itseensä liittävä yrittäjätyyppi koki menestyvänsä hyvin yrittäjänä, piti tyypillistä yrittäjää ihannekansalaisena sekä arvosti yrittäjyyden yhteiskunnallista merkitystä. Tapahtumien kontrollin vahvasti toisiin henkilöihin liittävä yrittäjätyyppi piti myös yrittäjiä ihannekansalaisina, mutta katsoi yrittäjien olevan erottuva ja arvostettu ryhmä sen sijaan, että antaisi arvoa yrittäjyyden yhteiskunnalliselle roolille. Toiset henkilöt –attribuoinnin mukainen yrittäjätyyppi oli siis eri lailla motivoitunut yrittäjän työhön kuin sisäisen attribuoinnin mukainen yrittäjätyyppi. Kun jälkimmäiselle tuntui olevan tärkeämpää yrittäjän työ sinänsä ja sen yhteiskunnallinen merkitys, niin edelliselle tärkeää oli ennen kaikkea sosiaalinen arvostus. Tämä on tulkittava siten, että yrittäjä, joka liittää omassa elämässään tapahtumien kontrollin paljolti toisiin henkilöihin, näkee toiset henkilöt kanavana, jonka kautta voi epäsuorasti vaikuttaa itseään koskeviin tapahtumiin. Tällöin sosiaalisen arvostuksen saavuttaminen on hänelle tärkeää, koska sen myötä tapahtumia kontrolloivien henkilöiden toiminta tulee hänelle edulliseksi tai hänen on mahdollista itse vaikuttaa tähän suuntaan. Mahdollisesti yrittäjän työn koettu rasittavuus ja epävarmuus, so. vaatavuus, nähdään yhtenä arvostuksen lähteenä (Pitkänen & Vesala 1988).

Riskisuuntautumisen suhteen varmoja yhtenäisiä tutkimustuloksia ei ole. Yrittäjien nähdään joskus olevan korkeiden riskien hyväksyjä, mutta tämä käsitys saattaa johtua siitä, että kirjoittajat ovat sekoittaneet riskihakuisuuden henkilön piirteenä ja riskin kantamisen yrittäjän tehtävänä toisiinsa. Toisin sanoen yrittäjien on uskottu

olevan riskihakuisia, koska heillä on vastuullaan riskejä. Tämä näkemys ei saa nykyisin tieteellistä tukea, vaan yrittäjien uskotaan olevan nimenomaisesti keskinkertaisen suurten riskien preferoijia. Yrittäjällä pitää kuitenkin välttämättä olla kyky hyväksyä yrittäjyyteen liittyvä koettu riski (Huuskonen 1992).

Useat klassikkokirjoittajat, mm. McClelland, uskovat korkean suoriutumistarpeen olevan yrittäjyyden taustalla. Yrittäjien on todettu olevan keskimäärin suoriutumismotivoituneempia kuin muun väestön. Sama pätee hyvin moniin muihinkin ryhmiin, jotka eivät ole yrittäjiä. Lopputulokseksi jää, että suoriutumistarvetta voidaan pitää tarvittavana energiana, jota muut voimat (mm. arvot) ohjaavat erilaisiin toimiin, kuten tieteelliseen tutkimukseen tai yritystoimintaan (Huuskonen 1992). Korkean suoriutumistarpeen omaava henkilö tavoittelee työssään hyviä tuloksia niiden itsensä vuoksi, ei aina niinkään saavutettavissa olevan rahakorvauksen takia. Tämä tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että henkilö pyrkii työssään parempiin ja parempiin tuloksiin, vaikkei paremmasta laadusta maksettaisikaan enempää kuin keskinkertaisesta laadusta. Joku voisi tässä yhteydessä puhua ammattilypeydestä tai näyttämisen halusta. Lähes jokaisella ihmisellä on korkea suoriutumismotivaatio jollakin elämänalueella. Joku purkaa suoriutumistarpeensa puutarhatöissä ja toinen taas ratkoessaan sanaristikoida. Yrittäjille ominaista on nimenomaan se, että korkea suoritusmotivaatio tulee esille työssä ja korkea suoritusmotivaatio on erittäin pitkäjänteistä (Sutinen 1994).

Arvomaailman suhteen yrittäjien uskotaan tutkimuksissa olevan kulttuurinsa ja ympäristönsä tuotteita. Yrittäjämäyönteinen ympäristö jättää siis jälkensä myös arvojen ja asenteiden tasolle, ja vaikuttaa sitä tietä edelleen myöhempien ratkaisujen tekemiseen. Yrittäjät arvostavat erityisen selvästi itsenäisyyttä ja riippumattomuutta. Yrittäjyydelle suotuisia näkemyksiä voi luonnollisesti syntyä muutenkin kuin ympäristön vaikutuksesta. Myös yrittäjämäyönteiset asenteet ovat yrittäjyyden "ehto", mutta eivät sen riittävä syy (Huuskonen 1992).

Myös sillä, onko yrittäjä perustanut itse yrityksensä vai jatkaako hän esimerkiksi perheyrittystä, on merkitystä yrittäjänä toimimiseen. Yrittäjät, jotka olivat itse perustaneet yrityksen olivat emotionaalisesti vakaampia ja itsenäisempiä kuin yrittäjät, jotka olivat perineet yrityksensä vanhemmiltaan, sukulaisiltaan tai avioliiton kautta. Itsenäiset ja emotionaalisesti vakaammat yrittäjät olivat tyytyväisempiä rooliinsa yrittäjänä ja yrityksensä menestymiseen, käyttivät sisäistä attribuointia ja olivat halukkaampia laajentamaan yritystään. Yrittäjänä toimiminen sopii ihmisille, jotka osaavat antaa käskyjä, asettaa tavoitteita ja kontrolloida menoja. Yrittäjä ei ole suuresti riippuvainen toisista ihmisistä ja hän kykenee sietämään epävarmuutta. Tarve sosiaalisiin kontakteihin on olemassa ja yrittäjän tulee olla sosiaalisesti ulospäinsuuntautunut. Yrittäjien on oltava valmis luomaan uusia ideoita ja vastata joustavasti muutoksiin ympärillään (Brandstätter 1997).

Palojärven (1998) tutkimuksen mukaan yrittäjäksi ryhtymisen syyt ovat varsin moninaiset. Persoonallisuustekijöillä, riskinottohalukkuudella, suoritustarpeella ja arvoilla (ks. McClelland 1971, Brochhaus 1980, Scheinberg & McMillan 1988) on tutkimuksen mukaan merkitystä yrittäjäksi lähdeittäessä. Mutta yksilön elämässä tekemät lukuisat valinnat kumuloituvat hänellä kokemus- tai tietovarastoksi, jonka ohjaamana yksilö tekee uusia valintojaan. Tällöin hän voi valita elämäntehtäväkseen esimerkiksi yrittäjyyden. Yrittäjäksi ryhtymisen eräs merkittävä tekijä on sattuma. Henkilölle tulee hänestä riippumattomista tekijöistä johtuen poikkeuksellisen hyvä tilanne aloittaa oma yritys, jolloin hän tarttuu tilaisuuteen (ks. Huuskonen 1992).

Koskinen (1995) kuvaa aikaisempiin tutkimuksiin (Liles 1974 ja Mäkinen 1977) nojautuen yrittäjäksi ryhtymisen suotuisan iän ja siihen liittyvien yksilön itsetunnon ja valmiuksien merkitystä yrittäjien lähtökohtien erilaisuutta synnyttävänä tekijänä. Liles jakaa yrittäjät jokseenkin nuoriin, hieman päälle kolmekymmenvuotiaisiin ja sitä vanhempiin henkilöihin. Nuoret elävät Lilesin mukaan kokemuksen, pätevyyyden ja itseluottamuksen kasvun aikaa. Vanhempien henkilöiden elämässä on puolestaan taloudellisten ja muiden velvoitteiden sekä arvojen muutosten vaihe. Yrittäjyyden näkökulmasta suotuisin heräämisen vaihe, jota Liles kutsuu vapaan valinnan periodiksi, ajoittuu ikävuosille 26-36 vuotta. Nuoremmilla (26-32 v.) henkilöillä on suotuisimmat edellytykset siirtyä yrittäjäksi joko kokemuksen lisääntymisen, ammattiosaamisen tai itsetunnon nopean kohoamisen ansiosta. Vanhemmilla henkilöillä (33-36 v.) yrittäjäajatusta puoltaa taloudellisen tilanteen ja muiden velvollisuuksien nopea lisääntyminen, mutta myös muutokset arvoissa, jotka sisältyvät uraodotuksiin. Kaikki eivät Lilesinkään mielestä ryhdy yrittäjäksi tämän suotuisan iän aikana. Periodin ulkopuolella yrittäjäksi ryhtyvien päätöksentekoon vaikuttaa hänen mukaansa kolme tekijää: hukkaan joutunut työtyytyväisyys, uuden yrityksen mahdollisuuksien tunnistaminen ja kannustus ryhtyä yrittäjäksi.

Koskisen (1995) tutkimuksen kohteena olivat mies- ja naisyrittäjien elämäntilanne, työurat ja koulutus sekä yrittäjien omat käsitykset itsestään ja ominaisuuksistaan. Tutkimuksessa oli mukana 82 yrittäjää, jotka osallistuivat vastauksillaan kaikkiin tutkimushankkeen vaiheisiin ja antoivat tietoa paitsi omasta taustastaan myös yrityksensä toiminnan kehityksestä vuosina 1985-1989. Yli 35-vuotiaita yrittäjiä tässä aineistossa oli 63 %. Ammatillisen koulutuksen hankkineita oli 65 %. Naisyrittäjiä oli 37 %. Tutkitut yrittäjät jaettiin kolmeen ikäryhmään syntymävuoden mukaan. Vanhimpien ikäryhmässä oli 23 yrittäjää. He olivat kaikki syntyneet ennen sotia eli vuosina 1930-1939. Keski-ikä ryhmään kuuluivat 36 yrittäjää, jotka olivat syntyneet joko sodan pyörteisiin tai sen jälkeen osana ns. suurien ikäluokkien. Nuorten ikäryhmän vanhin jäsen syntyi v. 1953.

Koskinen (1995) käsitteli yrittäjäksi ryhtymisen todennäköisyyttä eri ikävaiheissa. Hän jakoi tutkimuksessaan ikäryhmät nuoriin, keski-ikäisiin ja vanhimpiin yrittäjiin. Nuorten ikäryhmään kuuluva yrittäjä oli saanut muita yrittäjiä korkeamman peruskoulutuksen ja keski-ikäisten ryhmään kuuluvan yrittäjän tavoin usein hankkinut myös ammatillisen koulutuksen. Keskiluokkaisesta lapsuudenkodista nuorten ryhmän yrittäjä irtautui muita myöhemmin, mutta harkitsi ensimmäisen kerran yrittäjyyden vaihtoehtoa jo 25-vuotiaana ja perusti oman yrityksen jo 29-vuotiaana. Nuoresta iästään huolimatta yrittäjähenkilö oli lukumääräisesti ehtinyt olla muita useamman työnantajan palveluksessa, mutta työsuhteet olivat pääsääntöisesti selvästi lyhytaikaisempia. Työura oli ollut vakaa eikä yrittäjyyskokemusta vastuullisista tehtävistä ollut juuri ehtinyt kertyä. Nuorten ikäryhmän yrittäjähenkilö oli kuitenkin oppinut kokemuksistaan: hän kertoi pyrkinensä aina parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen, mutta ilmeisesti aiemmista työsuhteista ”viisastuneena” etsi kokonaisvaltaista työtä. Yrittäjäpiirteissä korostuivat ennen kaikkea energisyys ja sinnikkyys mutta vähemmän esimerkiksi täsmällisyys ja realismi. Suunnittelun ja liikeidean merkityksen nuorten ryhmän yrittäjä oli kuitenkin sisäistänyt, ja muita yleisemmin hän liitti yrittäjyyteen koulussa opetetut asiat. Nuorimman ryhmän yrittäjä liitti omaan kykyperustansa organisoimisen ohella myös kyvyn arvioida muiden käyttäytymistä, käytännön taidot ja riskinottoa. Tavoitteissaan hän korosti jatkuvaa itsensä kehittämistä, luomisvoiman tärkeyttä, uralla etenemistä ja pätemistä, mutta myös oikeutta päättää omista asioista ja elämän tarkoituksen löytämistä yrittäjyydestä. Yrittäjäuran valinnan tilannetekijöissä tärkeään rooliin kohosi nuoren yrittäjän kohdalla läheisten tuki, joka

yhdessä starttiavustuksen kanssa laukaisi työttömyystilanteen. Nuorten ryhmän yrittäjä arvostaa yrittäjyyttä omakohtaisesti muita yleisemmin, ja poikkeuksellisesti hän kokee myös yrittäjyyden ilmapiirin kotiseudullaan myönteiseksi samalla kun samastuu muihin arvostettuihin yrittäjiin (Koskinen 1995).

Keski-ikäisellä yrittäjällä myös vanhemmat olivat aiemmin muita useammin yrittäjiä. 18 vuotta täytettyään hän muutti jo pois lapsuudenkodistaan, harkitsi ensimmäisen kerran yrittäjävaihtoehtoa keski-ikään tultuaan ja teki uraratkaisunsa 29-vuotiaana. Kansa- ja kansalaiskoulun käytyään yrittäjä yleensä kävi ammattikoulun teknillisellä linjalla, joka ohjasi hänet työelämän piiriin. Muita vertailuryhmiä yleisemmin keski-ikäisen yrittäjän työhistoria liittyy pieniin yrityksiin, joissa hän eteni tasaisesti työuralaan kohoten vastuullisiin esimies- ja tulosvastuutehtäviin. Keski-ikäisenä yrittäjäksi ryhtyneen henkilön elämän vakauttajina voi arvioida olevan oman perheen, puolison ja lapset, mutta myös pitkäaikaisissa työsuhteissa hankitun oman varallisuuden. Ahkeruus, korkea suoritusmotivaatio ja aktiivisuus ovat hänelle luonteenomaisia piirteitä. Hän arvostaa myös luovuutta, täsmällisyyttä ja realistisuutta innostuneisuuden ohella, mikä tekee ymmärrettäväksi myönteisen elämänasenteen. Keski-ikäisenä yrittäjäksi ryhtyneen kykyvarantoon kuuluvat organisoiminen, tavoitteen asettamisen, nopean päätöksenteon ja kriisiensiedon kykyjen kirjo sen ohella, että myös kanssakäyminen muiden työtovereiden kanssa sujuu. Yrittäjäuranvalinta oli mitä ilmeisemmin hänelle luonteva ratkaisu tilanteessa, jossa työttömyys katkaisi aiemman työuran ja rahaa oli ryhdyttävä etsimään muualta (Koskinen 1995).

Vanhimpien yrittäjien ikäryhmän edustajaa voi luonnehtia toisaalta muiden ikäryhmien yrittäjien peilikuvaksi mutta toisaalta myös vastakohtaksi. Muita useammin vanhimman ikäryhmän yrittäjä esimerkiksi oli joko perheensä ainoa tai vanhin lapsi, ja hän muutti pois kotoa silloisen täysi-ikäisyyden saavutettuaan, 21-vuotiaana. Yrittäjäksi ryhtyessään hän eli muita useammin myös joko parisuhteessa tai naimattomana "vanhapoikana" tai "vanhapiikana". Koulunkäynti jäi hänen lapsuus- ja nuoruusajansa ajatellen tyypillisesti vähiin, joskin kaiken kaikkiaan hän on ajallisesti opiskellut kauimmin. Työsuhteet hänellä ovat olleet muita pidemmät, ja työssään hän on voinut hankkia sekä yrittäjyys- että liike-elämän kokemusta. Varallisuutta hän on koonnut elämänsä varrella korkeintaan kohtalaisesti, mutta selvästi enemmän kuin nuorimmat kollegansa. Kokemus on iäkkäimmän ryhmän yrittäjälle osoittanut, että työtä tekemällä voi pärjätä, joskin viimeisin työttömyysaika oli hänellä muita pidempi. Ensimmäisen kerran yrittäjäajatukset nousivat hänen mieleensä nelikymppisenä tai hänen täytettyään viisikymmentä vuotta. Jouduttuaan työttömäksi hän teki ratkaisun oman yrityksen perustamisesta. Työttömyys oli erittäin merkittävä tilannetekijä hänen kohdallaan ja rahan ansaitsemisen välttämättömyys korostui. Vanhimman polven yrittäjän piirteissä ei ole muista suuresti poikkeavia piirteitä, ellei sellaiseksi oteta elämänmyönteisyyden kuulumista, vähäisempää innostuneisuutta ja sinnikkyyttä. Samalla kun tällaiset nuoremmille yrittäjille ominaisemmat piirteet iän myötä ilmeisesti haalistuvat, myös kykyperustaan luettavat riskinotto ja päätöksenteon nopeus voivat vähentyä ja tavoiteperustaan tässä liitetyt pyrkimykset, esimerkiksi elämän tarkoituksen etsiminen, madaltuvat – ehkä omista kokemuksista ja kriittisestä mielenlaadusta johtuen. Liekö tällaisten tekijöiden seurausta se, että vanhimpaan ikäryhmään kuuluva yrittäjä korostetusti liittyy yrittäjyyteen harkitun riskinoton mutta ei omalla kohdallaan yrittäjyyttä tai sen edistämiseen liittyvää kampanjointia kovinkaan paljon arvosta tehdessään ratkaisua uranvalinnassaan? Selvästi muiden ikäryhmien yrittäjistä poiketen iäkkäitten ryhmää edustava yrittäjä arvostaa kuitenkin yrittäjyydessä omalla kohdallaan vapautta ja mahdollisuutta olla oma herransa (Koskinen 1995).

Useimmissa tutkimuksissa todetaan yrittäjiksi ryhtyvien olevan 25-40-vuotiaita. Tässä iässä yrittäjyyttä harkitseva on saavuttanut riittävän ammattitaidon, kokemuksen ja itseluottamuksen. Toisaalta taloudellinen ja sosiaalinen sitoutuminen ei ole vielä niin suurta kuin myöhemmällä iällä. Tähän ikäjakssoon sijoittuu kausi, jolloin uravalinnan vapaus on suurempaa kuin muuten (Brochaus 1982, Miettinen 1986, Mäkinen 1982, myös Hébert & Link 1989, Hauta-aho 1990). Yrittäjäksi ryhdytään entistä nuorempina. Alkavan yrittäjän keski-ikä on lähempänä kolmeakymmentä kuin neljäkymmentä vuotta. Myös yrittäjien peruskoulutustaso on voimakkaasti nousussa. Yrittäjäksi ryhtyvistä on nykyisin yli puolet ammatillisen koulutuksen saaneita taikka akateemisia opintoja suorittaneita (Jokela & Anneberg 1995).

### 2.3 Tilannetekijät

Tilannetekijöillä, tarkoitetaan sitä välitöntä ”reaalista” ympäristöä, jossa yrittäjyyttä harkitseva ihminen elää ja toimii. Yrittämisympäristön tarkastelussa voidaan erottaa lisäksi subjektiivinen todellisuus. Suhteessa yrittäjyyteen tilannetekijät jakautuvat kahteen leiriin, nimittäin myönteisiin eli ns. vetäviin ja kielteisiin eli työntäviin tekijöihin. Ne voivat johtua joko sisäisistä henkisistä tiloista, tai ulkoisista olosuhteista. Myönteiset vetävät syyt ovat niitä toivottuja seikkoja, joita ei olisi ollut mahdollista saavuttaa ryhtymättä yrittäjäksi. Yrittäjäksi vetävät eri syyt eri maissa. Hyvin usein toistuvat ”halu itsenäisyyteen ja riippumattomuuteen” ja muut itsensä toteuttamiseen liittyvät seikat. Myönteisiä, yrittäjyyteen vetäviä tekijöitä on havaittu olevan myös mm. yhteiskunnan luomat edellytykset yritystoiminnalle. Tällaisia edellytyksiä ovat mm. henkinen ja rahallinen tuki (starttiraha, julkiset neuvonta- ja koulutuspalvelut), yrityshautomot ja teknologiakylät. Lisäksi vallitseva asenneilmasto yrittäjyyttä kohtaan vaikuttaa yrittäjyyteen vetävästi. Tämän lisäksi luonnollisesti vastaantuleva ”miljoonan markan” tilaisuus, houkutteleva yritysidea kuuluu yrittäjyyteen vetävien tekijöiden joukkoon. Kielteisinä, lähtöorganisaatiosta kohti yrittäjyyttä työntävinä tekijöinä pidetään kirjallisuudessa tavallisimmin työttömyyttä ja työttömyyden uhkaa, viihtymättömyyttä nykyisessä tehtävässä, etenemismahdollisuuksien puutetta, sosiaalista marginaalisuutta, sekä huonoa sopeutumista alaiseksi. Päätökselle lähteä yrittäjäksi antaa usein kimmokkeen joku erityinen tapahtuma, joka murtaa pidäkkeet entiseen. Ratkaisevana tekijänä voi olla riita työpaikalla, ikäkausikriisi tai muu henkinen murros. Myös positiiviset seikat voivat vaikuttaa tällä tavalla. Vallitseva asenneilmasto yrittäjyyttä kohtaan vaikuttaa myös subjektiivisen tason päätöksiin. Jos omaiset ja tuttavat suhtautuvat yrittäjyyteen kielteisesti ja epäillen, se vaikuttaa todennäköisesti sitä harkitsevan ajatuksiin. Yritystoiminta voidaan aloittaa hyvin eri tavoin: perustamalla, ostamalla, tai perimällä (sukupolvenvaihdos). Yrityksen toiminnallinen taso ja ”valmiusaste” vaikuttavat aloittamispäätöksen helppouteen. Voidaan olettaa, että jo vakiintuneen ja tutun yrityksen haltuunotto on henkisesti helpompaa kuin tyhjästä aloittaminen (Huuskonen 1992, Sutinen 1994). Yrittäjäksi ryhtymisen taustalla voi olla myös työttömyyden uhka (mm. Niittykangas 1985, Littunen 1989 ja 1992, Niittykangas & Tervo 1993), oman erityisosaamisen hyödyntäminen oman yritystoiminnan kautta tai uralla eteneminen yritystoiminnan kautta (mm. Stanworth & Curran 1973). Yrityksen perustaminen voi myös mahdollistaa sosiaalisen liikkuvuuden niin, ettei esimerkiksi koulutuksen puute tai vähäisyys luo ylitsepääsemätöntä estettä työelämässä etenemiselle tai ammattiuralle (Turunen & Niemelä 1995).

Yrittäjäksi ryhtyminen saattaa hyvinkin perustua siihen, että yrittäjäksi ryhtynyt henkilö ei nähnyt mielestään muita yhtä hyviä vaihtoehtoja ja siksi päätyi yrittäjäksi. Toisin sanoen hänen subjektiivisessa todellisuudessaan ei ollut muita yhtä hyviä vaihto-

ehtoja, joten niistä paras tuli valituksi. Se minkälaiset liiketoimintatilaisuudet ja mahdollisuudet tosiasiassa ovat, ei ole yrittäjäksi ryhtymisen kannalta ratkaisevaa, vaan se minkälainen subjektiivinen arvio ja johtopäätös niistä tehdään (Huuskonen 1992).

Aikomus ryhtyä yrittäjäksi syntyy jos haluttu tavoite näyttää riittävän houkuttelevalta sen vaatimiin ponnistuksiin ja ”uhrauksiin” nähden. Aikomusta ryhtyä yrittäjäksi ei synny, jos toiminnan arvioidut panokset ovat liian suuret odotettaviin tuloksiin nähden. Eteneminen kohti uutta yritystä ei ole suoraviivaista tai tasavauhtista. Suunnitelmat saattavat olla eri syistä pitkän ajan pysähdyksissä. Myös olosuhteiden odottamattomat muutokset saattavat palauttaa yrittäjäksi ryhtymisen takaisin prosessin aiempaan vaiheeseen, tai lopettaa sen suunnittelun pysyvästi. Luopumista hankkeesta voi tapahtua sen kaikissa vaiheissa. Yrittäjäksi ryhtyminen ei ole suoranaista seurausta tilanteista, henkilön ominaisuuksista, sosiaalisesta tilanteesta, tai mistään muustakaan yksittäisestä seikasta. Eri tausta-, henkilö- ja tilannetekijät vaikuttavat monimutkaisena prosessina toisiinsa. Jotkut tekijöiden yhdistelmät luovat yrittäjämönteisiä tulkintoja ja näkemyksiä, ja siten tekevät yrittäjäksi ryhtymisen todennäköiseksi (Huuskonen 1992).

### 3 YRITTÄJÄPERSOONALLISUUS

#### 3.1 Persoonallisuuden määrittelyä

Yrittäjyys ei ole ammatti, vaan se on ihmisen ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa. Yrittäjyyteen kasvu on henkilökohtaisella tasolla valikoitumista ja persoonallisuuden piirteiden kehittymistä. Kasvu on kehittymistä tiedoissa, taidoissa ja asenteissa. Yrittäjäpersoonallisuus syntyy sekä synnynnäisten että opittujen tekijöiden yhteisvaikutuksesta (Koiranen 1997).

Persoonallisuudelle on esitetty lukuisia osin toisistaan poikkeavia määritelmiä. Yhteenvetona eri määritelmistä voidaan esittää, että persoonallisuudella tarkoitetaan sellaisen yksilön tyypillisten psyykkisten, sosiaalisten ja biologisten ominaisuuksien ja toimintatapojen kokonaisuutta, joka ohjaa yksilön käyttäytymistä ja elämyksiä. Tyypillistä persoonallisuuden määritelmille on, että niissä korostetaan yksilön käyttäytymisen ainutlaatuisuutta ja persoonallisuuteen vaikuttavien tekijöiden lukuisuutta. Persoonallisuustutkimuksessa on lukuisia eri koulukuntia. Näitä ovat muun muassa piirreteoria, psykoanalyttinen teoria, oppimisteoria, humanistinen teoria sekä kognitiivinen teoria (Kauranen 1993). Persoonallisuuden käsitettä ovat syvällisemmin pohtineet mm. Allport (1961), Cattell (1967), Guilford (1959) sekä McClelland.

#### 3.2 Yrittäjätyppejä

Tässä kappaleessa esitellään erilaisia yrittäjätyppejä ja yrittäjien luokitteluja. Luokitteluja on lukuisia. Klassisena pidettävässä Stanworthin ja Curranin tutkimuksessa löydettiin kolme tyypillistä yrittäjäidentiteettiä tai –elämäntapaa (Stanworth & Curran 1981, vrt. Mäkinen 1982, Paulsson 1986):

##### 1) Käsityöläisidentiteetti (Artisan Identity)

Käsityöläistyyppinen yrittäjä pitää tärkeänä työtyytyväisyyttä. Keskeistä hänelle on hyvän tuotteen valmistus, niinpä yrittäjä itse osallistuu useimmiten tuotteiden valmistukseen. Hän palkkaa työvoimansa tuttavapohjalta, mutta haluaa pitää johtoteh-

tävät itsellään. Keskeistä hänelle on itsenäisyys ja riippumattomuus. Toimeentulo ei ole tällaiselle yrittäjälle niin tärkeää kuin tyydytys työstä. Hänen yrityksensä on yleensä pieni eikä hän pyri sen kasvattamiseen (Jahnukainen 1984 käyttää termiä käsityöyksinyrittäjä).

### 2) Klassinen yrittäjäidentiteetti (Classical Entrepreneur Identity)

Klassinen yrittäjätyyppi pitää puolestaan tärkeänä voittoa ja toimeentuloa. Yrittäjä osallistuu vain vähän tuotteidensa valmistukseen. Työvoimansa hän palkkaa yleisin perustein. Keskeistä hänelle on hyvän taloudellisen tuloksen saavuttaminen. Toimeentulo on hänelle tärkeämpää kuin itsenäisyys ja tyydytys työstä. Hänen yrityksensä on suurempi kuin käsityöläistyypillisellä yrittäjällä, ja hän pyrkii sen kasvattamiseen.

### 3) Toimitusjohtajaidentiteetti (Manager Identity)

Managerityyppinen yrittäjä pitää tärkeänä sitä, että hän saa alaisiltaan ja ennen kaikkea ulkopuolisilta tunnustusta toiminnastaan (menestyvän) yrityksen johtajana. Hänen toiminnassaan korostuu johtamiskyky ja halu delegoida johtotehtäviä. Näin ollen hän ei yleensä osallistu lainkaan tuotteiden valmistukseen. Keskeistä hänelle on nimenomaan tunnustuksen saaminen. Näin ollen toimeentulo on yleensä tärkeä asia hänen toiminnassaan. Hänen yrityksensä on suurempi kuin klassisen yrittäjätyypin, ja hän pyrkii sen kasvattamiseen (Stanworth & Curran 1973).

Yrittäjän aloittaessa toimintaansa hänen roolinaan on useimmiten käsityöläisyrittäjä ja keskeisinä motiiveina kiinnostus alaan ja yrittämisen halu. Jo pitemmän aikaa yrittäjänä toimivilla klassinen yrittäjämalli on painottuneempi ja heidän keskeisinä motiiveinaan ovatkin toimeentulo ja itsensä toteuttaminen (Kinkki 1992).

Smithin (1967) ammattimiesyrittäjällä (Craftsman Entrepreneur, C-E) on kapeahko koulutus ja työkokemus. C-E ei ole sosiaalisesti kovin aktiivinen, eikä sitoutunut. C-E tuntee itsensä epävarmaksi sosiaalisen ympäristön suhteen. C-E:llä on lisäksi lyhyehkö aikaperspektiivi (Smith 1967). He ryhtyvät yrittäjiksi, koska he osaavat tehdä jotain muita paremmin, ja heille on tärkeää varmistaa, että he saavat jatkaa tyydytystä tuottavaa työtään. Voitollinen liiketoiminta on heille vain väline, ei päämäärä. Heillä ei ole johtamiskoulutusta, eivätkä he ole innokkaita sellaista hankkimaan (ks. myös Huuskonen 1992). Opportunistisella yrittäjällä (Opportunistic Entrepreneur, O-E) on suhteellisen laaja koulutustausta ja kokemus. Hän kiinnittää huomiota sosiaaliseen ympäristöönsä ja on sitoutunut yhteisöönsä. O-E luottaa mahdollisuuksiinsa toimia sosiaalisen ympäristön kanssa. O-E kiinnittää huomiota ja on tietoinen tulevaisuudesta, eli hänen aikaperspektiivinsä on pitempi kuin C-E:n. O-E on löytänyt markkinaraon, mutta näkee sen alkuna kasvavalle toiminnalle. Hän on suuntautunut kasvuun ja tehokkuuteen (Smith 1967, Chandler ym. 1983, Mäkinen 1982, Woo ym. 1988).

On olemassa myös kolmiportainen luokittelu: Craft, Promotion, Administrative. Craft-tyyppiset, eli ammattimiesyrittäjien yritykset kasvavat hitaimmin, koska pienempi liikevaihto riittää tyydyttämään omistajansa riippumattomuuden tarpeen. Promotion, eli kasvuhakuiset yrittäjät ovat lähellä Stanworthin ja Curranin ”perinteistä yrittäjää”. He yrittävät kasvattaa yrityksiaan ja niiden tuottamia voittoja. He eivät ole niin kiinnostuneita yrityksen operationaalisista kysymyksistä kuin nämä kaksi muuta tyyppiä. Administrative, eli hallinnollinen yrittäjätyyppi kiinnittää huomiota yrityksen managementtiin. He ovat muita paremmin koulutettuja. He rakentavat muodollisia organisaatio- ja hallintajärjestelmiä, ja he pyrkivät organisaation hallittuun tasaiseen kasvuun (Hornaday & Wheatley 1986).

Marjosola (1979) on jakanut yrittäjät kahteen tyyppiin: tilaisuutta etsiviin ja tilaisuuden hyväksyviin yrittäjiin. Ensimmäisen tyyppin yrittäjät näkevät yrittämisen kautta saavutetussa asemassa ja työtehtävissä jotain sinänsä tavoittelemisen arvoista. Nämä henkilöt havainnoivat jatkuvasti ympäristöään etsien sieltä tilaisuutta yrityksen perustamiseen. Tilaisuuden hyväksyvät yrittäjät eivät puolestaan korosta mitään yrittämiseen ammattina liittyviä asioita, mutta heillä on jokin yrityksen perustamiseen tavalla tai toisella välttämätön tekijä, niin että yritys voidaan perustaa.

Aho ja Ilola (1985) jakavat yrittäjät tavoitteellisiin yrittäjiin ja ammattimiesyrittäjiin. Tavoitteellisella yrittäjällä on hyvä suoriutumismotivaatio, ja hänelle on tärkeää yrittäjyys sinänsä. Ammattimiesyrittäjä pohjaa yrittämisen hyvään ammattitaitoonsa. Tämä jaottelu on lähellä Marjosolan tyypittelyä, mutta myös Lahden (1986) luokittelua. Lahti käyttää nimityksiä ammatti- ja liikemiestyypit. Ammattimiesyrittäjän taustana ovat alempi sosiaaliryhmä ja vajavainen koulutus. Hänen ajatuksenaan on, että työ puhuu puolestaan. Liikkeenjohtajatyypinen yrittäjä on lähtöisin keski- tai yläluokasta, ja hänen koulutustasonsa on hyvä. Tällainen yrittäjä käyttää mielellään ulkopuolista rahoitusta, laajentaa yritystään, markkinoi jne. Liikemiesyrittäjä on sosiaalisesti erittäin aktiivinen, kun taas ammattimies on enemmän syrjäänvetäytyvä.

Kasvuhakuinen ja ei-kasvuhakuinen yrittäjä ovat Lehtisen (1988) käyttämiä käsitteitä. Lehtinen tutki Vaasan läänin starttirahaa saaneita yrittäjiä. Kasvuhakuisella tarkoitettiin sitä, että yrityksissä jollain tavoin ilmeni se, että yritystä aiotaan perustamisen jälkeen laajentaa.

Koistisen ym. (1987) mukaan jako yrittäjäpersoonallisuuksiin, kriisiyrittäjiin ja kolmannen sektorin elämäntapayrittäjiin on hedelmällinen pienyrittäjien analysointiin. Kriisiyrittäjä on henkilö, joka herää yrittäjyyteen vaihtoehdottomassa työmarkkinatilanteessa. Koska työpaikkoja ei ole tarjolla, ne luodaan itse. Yrittäjäpersoonallisuudeksi voidaan sanoa henkilöä, jolla yrittäjyys on kaiken aikaa kiertänyt verissä. Yrittäjäksi ryhtymistä on harkittu ja kypsytelty pitkään, aikeiden toteutuminen on ollut vain ajan kysymys. Kolmannen sektorin elämäntapayrittäjien ensisijainen tavoite ei ole niinkään voiton maksimointi tai taloudellis-rationaalinen kannattavuus vaan tekeminen.

Bergman (1980) on esittänyt yrittäjyyden keskeisiksi osatekijöiksi koulutuksen, motivaation, osaamisen ja kokemuksen. Näitä yhdistelemällä on saatu seuraavat yrittäjätyyppit: 1) akateeminen yrittäjä, jolla on paljon koulutusta ja osaamista, mutta vähän motivaatiota ja kokemusta, 2) self-made-man, jolla on hyvä motivaatio, osaamista ja kokemusta mutta vähän koulutusta ja 3) pakkoyrittäjä, jonka motivaatio, koulutus, osaaminen ja kokemus ovat vähäiset.

Kettunen (1983) jaottelee yrittäjäksi ryhtyvät henkilöt kahteen eri tyyppiin. On sellaisia, jotka jo nuoresta pitäen ovat selvästi hakeutumassa yrittäjiksi. Heidän tavoitteensa ovat selvät jo varhain. Joillakin yrittäjän luonne uinuu, ja he heräävät yrittäjiksi vasta myöhemmin jonkin kohdalle osuneen sykäyksen johdosta. Tämä tyypittely on lähellä Tammisen (1981) jakoa. Hänen mukaansa osa yrittäjistä on lähinnä päätenyt tai ajautunut yrittäjäksi. Näistä Tamminen käyttää nimitystä "päätyneet". Osa yrittäjistä on hakeutunut yrittäjäksi jo nuorena ja näkee yrittäjän työn oman itsensä ilmauksena. Näistä yrittäjistä Tamminen käyttää nimitystä "määrätietoiset".

Miner (1997) näkee, ettei ole vain yhdenlaista persoonaa, jolla on mahdollisuus menestyä yrittäjänä. Hän on muodostanut neljä eri yrittäjätyyppiä: saavuttaja (personal



achiever profile), empaattinen supermyyjä (the empathic supersalesperson entrepreneur), johtajatyypin (the real manager entrepreneur) ja ideoija (the expert idea generator entrepreneur). Saavuttajalla on tarve saavuttaa asioita, hän on halukas saamaan palautetta, hänellä on hyvä itsetunto, hän haluaa suunnitella ja asettaa tavoitteita, on voimakkaasti sitoutunut organisaatioon ja uskoo, että yksittäinen ihminen voi muuttaa asioita ja että työtä ohjaa henkilökohtaiset päämäärät. Empaattisella supermyyjällä on kyky ymmärtää toisia ihmisiä ja hän on halukas auttamaan toisia ihmisiä. Hän uskoo sosiaalisen vuorovaikutuksen tärkeyteen ja hänellä on tarve pitää positiivisia suhteita toisiin ihmisiin. Hän uskoo hyvän myymisen tärkeyteen. Johtajatyypin haluaa olla johtohahmo, hän arvostaa päättävyyttä ja hänellä on positiivinen asenne auktoriteettiin. Hän haluaa kilpailla ja haluaa valtaa. Hän on halukas esiintymään yleisön edessä. Ideoija on innovatiivinen, nauttii ideoimisesta, uskoo tuotekehittelyyn, on älykäs ja haluaa välttää riskien ottamisen.

Tiusanen (1995) jakaa yrittäjät tyyliin neljään tyyliin: suunnitteleva tyyli, jolloin olennaista on suhteellisen korkea asiakeskeisyys ja kyselevä toimintaote. Hän on ajattelija. Toiseksi rakentava tyyli, jolloin olennaista on ihmiskeskeinen ote ja kyselevä toimintaote. Hän on uurastaja. Kolmantena käynnistävä tyyli, jolloin silmiinpistävää on korkea asiakaskeisyys ja käskävä ohjaustapa. Hän on käynnistäjä. Ja neljännä innostava tyyli, jolloin korkeaan ihmiskeskeisyyteen yhdistyy käskytykeskeinen toiminta. Hän on kannustaja. Mikään tyyleistä ei ole paras tai tehokkain, vaan kaikkia on osattava käyttää tilannekohtaisesti.

Yrittäjän persoonallisuuden psykologisia malleja voidaan löytää kolme (Hyrkkänen 1997):

#### Psykodynaamiset mallit

Psykodynaamisessa teoriassa yrittäjäksi ryhtyminen liitetään varhaislapsuuden kokemuksiin ja onnettomaan perhetaustaan. Tästä aiheutuneet itsetunnon puute ja epävarmuus ilmenevät kunnianhimon ja itsenäisyyden tarpeena. Vastamielisyyden auktoriteetteja kohtaan ja yhteistyökyvyttömyys johtavat yrittäjyyteen, ”innovatiiviseen kapinallisuuteen” (Stantworth ym. 1989, 12-13).

#### Sosiaalisen marginaalisuuden malli

”Sosiaalisen marginaalisuuden” –käsitteellä on yritetty valaista yrittäjäksi ryhtymisen prosessia. Käsite tarkoittaa epäsuhtaa yksilön henkilökohtaisten ominaisuuksien ja hänen yhteiskunnallisen roolinsa välillä. Alun perin käsitettä käytettiin kuvaamaan sosiaalisia ryhmiä, mutta nykyisin sitä sovelletaan myös yksilöihin. Jo historiallisesti yhteiskunnassa on ollut ryhmiä, joilta tietyt urat ovat olleet suljetut. Yrittäjyyden on nähty erityisen voimakkaasti kumpuavan niistä ihmisistä, joilla ei ole muuta keinoa hankkia sosiaalista arvostusta. Myös työttömyys ja lama-aika näyttävät johtavan josakin määrin tähän samaan (Stantworth ym. 1989). Yrittäjyyttä on selitetty myös sosiaalisen marginaalisuuden teorialla erityisesti 1970-luvulle saakka. Teorian mukaan yrittäjä on sosiaalisesti huonompiosainen henkilö, jolla vallitsee epäsuhteellinen henkilökohtaisten ominaisuuksien ja sosiaalisen aseman välillä (Stantworth ja Curran 1973).

#### Yrittäjäkulttuurin periytymisen malli

Yrittäjyys houkuttelee muita enemmän niitä, joiden isä tai äiti on pienyrittäjä ja joita rohkaistaan ryhtymään yrittäjiksi. Ison-Britannian väestötutkimuksen perusteella todettiin, että kolmasosalla pienyrittäjistä oli myös pienyrittäjän perhetausta. (Stantworth ym. 1989, 14-15).

### 3.3 Yrittäjän persoonallisuuden ja yrityksen menestymisen välisiä yhteyksiä

Kaurasen (1993) tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään yrittäjän persoonallisuuden piirteitä, joilla oli seuraavat kaksi ominaisuutta: kyseisillä persoonallisuuden piirteillä oli yhteys yrityksen menestymiseen sekä kyseiset persoonallisuuden piirteet pystyttiin havaitsemaan henkilön arkipäivän käyttäytymisestä. Valittuja persoonallisuuden piirteitä oli viisi. Ne kuvattiin seuraavien ulottuvuuksien avulla: 1. Ei-neuroottisuus (> neuroottisuus; 2. Yleinen introversio, yleinen sisäänpäinkääntyneisyys (> yleinen ekstraversio, yleinen ulospäinsuuntautuneisuus; 3. Eristyvyys ja pidättyvyys (> sosiaalisuus ja seurallisuus; 4. Harkitsevuus ja luotettavuus (> impulsiivisuus ja lyhytjännitteisyys sekä 5. Tunnollisuus ja taipumus normien noudattamiseen (> vähäinen tunnollisuus ja vähäinen taipumus normien noudattamiseen. Tutkimusta varten kyseisiä persoonallisuuden piirteitä mitattiin EPI-C (NESI) –persoonallisuustestin avulla. Tutkimusaineisto koottiin haastattelemalla henkilökohtaisesti Mikkelin läänin teollisuusyrityksen perustaneita yrittäjiä. Haastattelujen yhteydessä yrittäjille tehtiin myös persoonallisuustesti. Kaikkiaan Mikkelin lääniin perustettiin tutkimuksessa tarkastellun ajanjakson kuluessa 37 tutkimuksen rajaukset täyttävää teollisuusyritystä. Riittävät tiedot tutkimusta varten saatiin 27 yrityksestä (73 %).

Tutkitussa yrittäjäjoukossa (Kauranen 1993) yrittäjän persoonallisuuden piirteistä sosiaalisuus ja seurallisuus oli yhteydessä yrityksen hyvään menestymiseen. Vastaa- vasti yrittäjän persoonallisuuden piirteistä eristyvyys ja pidättyvyys oli yhteydessä yrityksen huonoon menestymiseen. Tulos oli tilastollisesti merkitsevä. Tutkimuksessa analysoitiin myös yrittäjän suhtautumista riskiin. Suhtautumista riskiin mitattiin kahden tutkitun persoonallisuuden piirteen, yhtäältä neuroottisuuden sekä toisaalta impulsiivisuuden ja lyhytjännitteisyyden, yhteisvaikutuksen avulla. Tutkitussa yrittäjäjoukossa yrittäjän suhtautuminen riskiin ei ollut yhteydessä yrityksen menestymiseen (Kauranen 1993).

Kaurasen ja Kyheröisen (1994) tutkimusta varten haastateltiin henkilökohtaisesti noin 90 % niistä yrittäjistä, jotka olivat tutkimusvuosien aikana perustaneet uuden teollisuusyrityksen Mikkelin lääniin. Tutkituista yrittäjän persoonallisuuden piirteistä yrittäjän sosiaalisuudella ja seurallisuudella oli positiivinen yhteys sekä yritysten lyhyen että pitkän seurantajakson menestymiseen. Yrittäjän yleisellä ulospäinsuuntautuneisuudella oli puolestaan positiivinen yhteys yritysten pitkän seurantajakson menestymiseen. Yrittäjän persoonallisuutta mitattiin EPI-C (NESI) –persoonallisuustesteillä. EPI-C (NESI) –testin avulla mitattavia persoonallisuuden piirteitä ovat sosiaalisuus ja seurallisuus, yleinen ekstraversio eli yleinen ulospäinsuuntautuneisuus, impulsiivisuus ja lyhytjännitteisyys, neuroottisuus sekä tunnollisuus ja taipumus normien noudattamiseen. Tutkimusohjelman tulokset antavat tukea sille johtopäätökselle, että menestyvän yrittäjän tärkeimpiä ominaisuuksia ovat hyvät ihmissuhdetaidot. Sosiaalisten ja seurallisten yrittäjien johtamien yritysten kannattavuus oli yritysten ensimmäisten vuosien aikana noin kaksinkertainen koko yritysjoukkoon nähden.

McClelland (1961) on esittänyt, että yritysjohtajana menestyminen on yhteydessä henkilön suoriutumistarpeeseen (need for achievement). Henkilöt, joilla on korkea suoriutumistarve, ovat taipuvaisempia asettamaan itselleen haasteita. Tällaiset henkilöt mieluummin pyrkivät työskentelemään ongelmien ratkaisemiseksi kuin jättävät ratkaisun riippumaan sattumasta tai muista ihmisistä. Edelleen korkean suoriutumistarpeen omaavat henkilöt suosivat tilanteita, joissa he saavat nopeaa ja konkreettista palautetta suoriutumisestaan. Tällaisille henkilöille on luonteenomaista, että he miet-

tivät, miten he voisivat tehdä asioita aikaisempaa paremmin. Positiivisen yhteyden yritysjohtajan suoriutumistarpeen ja yrityksen menestymisen välillä ovat löytäneet esimerkiksi Wainer ja Rubin (1969). Sitä vastoin esimerkiksi Miller ja Toulouse (1986b) eivät löytäneet yhteyttä yritysjohtajan suoriutumistarpeen ja yrityksen menestymisen välillä. McClellandin teorioita suomalaisella aineistolla on tutkinut muun muassa Kock (1965). Hänen tutkimuksessaan tuli esille yhteys yritysjohtajan suoriutumistarpeen ja yrityksen menestymisen välillä.

Persoonallisuuden piirre sisäinen kontrolli määrittelee jatkumon, jonka vastakkaisiin ääripäihin luettavilla henkilöillä on hyvin erilainen käsitys omista vaikutusmahdollisuuksistaan. Jatkumon toisessa päässä ovat henkilöt, jotka uskovat ulkoiseen kontrolliin elämässään. Jatkumon toisessa päässä ovat henkilöt, jotka uskovat sisäiseen kontrolliin elämässään. Ulkoiseen kontrolliin uskovat henkilöt pitävät itseään passiivisina välikappaleina ja katsovat, että heidän elämänsä ohjaavat ulkopuoliset voimat kuten onni, sattuma ja voimakkaat henkilöt tai organisaatiot. Sisäiseen kontrolliin uskovat henkilöt sitä vastoin katsovat, että he itse ovat oman kohtalonsa herroja ja että he voivat ohjata tapahtumia elämässään tahdonvoiman ja taidon avulla. Begleyn ja Boydsin (1987) tutkimuksessa ei löydetty yhteyttä yritysjohtajan sisäisen kontrollin ja yrityksen menestymisen välillä. Sen sijaan monissa ko. persoonallisuuden piirrettä koskevissa tutkimuksissa (ks. mm. Brockhaus 1980, Miller & Toulouse 1986a, Powell 1992, van de Ven ym. 1984) sisäiseen kontrolliin uskovien yritysjohtajien yritykset menestyivät paremmin kuin ulkoiseen kontrolliin uskovien yritysjohtajien yritykset.

Henkilön joustavuudella tarkoitetaan henkilön ajattelun ja sosiaalisen käyttäytymisen mukautuvuutta (Kauranen 1993). Esimerkiksi Miller ja Toulouse (1986a) ovat selvittäneet joustavuuden ja yrityksen menestymisen välistä yhteyttä. He löysivät positiivisen yhteyden yritysjohtajan joustavuuden ja yrityksen menestymisen välillä.

Smith ja Miner (1984a ja b) tutkivat persoonallisuudenpiirteistä tehtäväsuuntautuneisuutta. Heidän tutkimuksessaan tehtäväsuuntautuneisuutta mitattiin viiden eri osatekijän summana. Nämä osatekijät olivat halu suoriutua tehtävistä omien ponnistelujen avulla, taipumus välttää riskejä, halu saada palautetta suoritustensa tuloksista, kiinnostus luoda itse jotain uutta sekä tulevaisuuden suunnitteleminen. Smith ja Miner löysivät positiivisen yhteyden yrityksen johtajan tehtäväsuuntautuneisuuden ja yrityksen menestymisen välillä. Yhteys ilmeni erikseen kaikkien viiden osatekijän kohdalla.

### 3.4 Mitä ominaisuuksia yrittäminen edellyttää?

*"Ihmiset aina moittivat olosuhteita ja ympäristöä. Minä en usko olosuhteisiin. Pystyvät ihmiset tässä maailmassa ovat niitä, jotka etsivät toiminnalleen oikeita olosuhteita, mutta elleivät löydä, tekevät ne"* (Shaw)

Teemaa "menestyvän yrittäjän persoonallisuus" on käsitelty maamme oppikirjoissa jo tsaarinajoista lähtien. Lainataksemme kahta suomalaislähdettä (Laitinen 1985) vuonna 1882 Scheutz kirjoitti oppaan: "Käytännöllinen kauppamies. Käsikirja kauppiaille ja käsityöläisille sekä nuorukaisille, jotka aikovat astua elinkeinoluokkiin". Scheutz jakoi hyvän yrittäjän ominaisuudet fyysisiin ja henkisiin. Yrittäjiltä vaaditaan hyvää terveyttä ja kestävyyttä. Henkisistä ominaisuuksista ovat keskeisiä tarkka pää ja nopea käsityskyky. Lisäksi vaaditaan annos ahkeruutta ja intoa. Erityisinä muina vaatimuksina Scheutz listaa järjestelykyvyn, hyvän maun, kekseliäisyyden ja keinottelevaisuuden. Kolmetoista vuotta myöhemmin Helander julkaisi teoksen "Oppikirja kansantaloudessa. Kauppakouluja varten". Hän totesi, että yrittäjältä (Helander:

”tehtailijalta”) vaaditaan järjestely-, arvostelu- ja johtamiskykyä sekä uskallusta ottaa riski yrityksen onnistumisesta.

Yrittäjyys on sekä yksilöllinen että sosiaalinen asia. Se edellyttää tiettyä motivaatiota, älykkyyttä ja temperamenttia. Motivaation osalta yrittäjän täytyy olla orientoitunut avautuviin mahdollisuuksiin, markkinoiden muutoksiin ja kilpailuun. Hänellä täytyy olla sekä suunnitelmallisuutta että rohkeutta riskien ottamiseen, mutta myös valmiutta oppia erehdyksistä. Yrittäjän ei tarvitse olla nero, mutta hänen täytyy pystyä mobilisoimaan älylliset lahjansa yrittämiseen, sellaisen arvoketjun edistämiseen, jossa on asiakkaan edun mukaista jatkaa asiakassuhdetta ja siten vakiinnuttaa yrittäjänkin asemaa. Yrittäjän ei myöskään tarvitse olla temperamentiltaan täysin tasapainoinen ja nopealiikkeinen ekstravertti, mutta hänen täytyy pystyä herättämään luottamusta omassa tiimissään ja verkostonsa asiakkaissa (Nurmi 1999).

Yrittäjän ja yrittäjyyden ominaispiirteisiin kuuluvat mm. itseluottamus, idearikkaus, usko yrittämiseen, valmius tehdä uhrauksia, päättäväisyys ja riskinotto-kyky (Järvinen 1986, Laitinen 1986, Peltonen 1986). Usko itsenäisen työn ja omien aikaansaannosten arvoon ihmisen elämässä on yrittäjyyden ydin. Tarvitaan myös uskoa siihen, että vapaa elinkeinojen harjoittaminen ja ihmisten väliset vapaaehtoiset sopimukset ovat oikea tapa hoitaa monia yhteiskuntamme asioita (Kettunen 1983, Vesala 1992). Yrittämisen ehdoton edellytys on halu menestyä. Lisäksi yrittäjälle on eduksi, jos hän on ahkera, tiedonhaluinen, halukas kehittämään ammattitaitoaan, valmis ottamaan riskejä tarvittaessa, ihmismyönteinen ja yhteistyökykyinen (Tulki & Vakkuri 1996).

Kasvun ohella myös sitoutuminen yrittäjyyteen on tärkeää. Työsuorituksen peruskasva on suoritus = valmius x motivaatio (huom! Tulolauseke, jossa tulo on nolla, jos jompikumpi tekijöistä on nolla). Yrittäjyyden kulmakiviä ovat kyky, halu ja uskallus, jossa uskallus oikeastaan edustaa riskinottohalua ja -kykyä. Henkinen kasvu yrittäjyyteen on näiden tekijöiden vahvistamista. Persoonallisuutemme näkyvät piirteet heijastelevat sekä synnynnäisiä että opittuja ominaisuuksia. Myös yrittäjäpersoonallisuus muotoutuu sekä synnynnäisten että opittujen tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Kenenkään synnynnäiset luonteenpiirteet tuskin voisivat olla este yrittäjyydelle (Koironen 1997).

Parkkinen (1999) näkee yrittäjän tärkeiksi ominaisuuksiksi aktiivisuuden, kärsivällisyyden, nöyryyden, herkkyyden ja epävarmuuden siedon, heikkojen signaalien aistimisen, ainutlaatuisuuden, henkisen pääoman, luotettavuuden, ammattitaidon sekä sen, että yrittäminen perustuu palveluun. Yrittämisessä kaikki edellytykset ovat johdettavissa siitä tosiasista, että yrittäjä on itse kaiken toiminnan moottori. Sen pohjalta voi heti luetella joukon ominaisuuksia: tavoitteellisuus, oma-aloitteisuus, aktiivisuus ja itseluottamus ovat ainakin tarpeen. Pitkäjänteisyyttä, sitkeyttä ja kärsivällisyyttä tarvitaan sen vuoksi, että hyvinkin tuotteen läpivienti markkinoille vaatii aikaa. Nämä ominaisuudet ovat tarpeen myös sen vuoksi, että tulorahoitus on tavallisesti hyvinkin suuresti vaihteleva. Välillä voi mennä pitkiäkin aikoja, että rahaa ei tule juuri lainkaan, ja sitten voi taas tulla useitakin suorituksia samoihin aikoihin. Pitäisi olla nöyryyttä tunnustaa sekin tosiasia, että jokin idea ei mene läpi lainkaan, vaan se kaipaa muutosta tai kokonaan vaihtamista. Eikä tämä välttämättä johdu toisten ihmisten tyhmyydestä. Tämä markkinoista oppimisen kyky on välttämätön edellytys. Nöyryys on tarpeen myös siinä mielessä, että ei jonakin päivänä pidä jotakin asiakasta tarpeineen liian pienenä. Yrittäjän on aistittava, mitä ajassa liikkuu kyetäkseen ennakkoimaan tulevan kehityksen ja toimimaan silloin, kun on oikea aika. Kyky sietää epävarmuutta ja jatkuvaa muutosta kuuluu perusedellytyksiin. Vain siten pystyy aloitta-

maan aina uuden päivän puhtaalta pöydältä. Parhaimmillaan yrittäjä ei vain siedä muutosta, vaan nauttii siitä ja hän itse johtaa ja vie muutosta eteenpäin muutos-agenttina. Kilpailevien tuotteiden uhka on voitettavissa ideaprosessin jatkuvalla käynnissä pitämisellä. Se sisältää dynamiikan, joka pitää yrityksen elävänä. Samalla on kuitenkin luotaitava markkinoita eli asiakkaiden mielenliikkeitä varsin tiivisti. Vaikkei uskoisikaan itse olevansa aivan ylivoimainen, on kuitenkin pyrittävä löytämään omasta ideastaan ja kyvystään sen toteuttamiseksi se ainutlaatuisuus, jota muiden on kaikkein vaikein jäljittää. Tietoa ympäröivästä maailmasta on pystyttävä ottamaan kaikkialta ja sulattamaan se omaksi henkiseksi pääomaksi. Näin voi välttää ajastaan jälkeen jäämisen, mikä ennen pitkää johtaa putoamiseen markkinoilta. Yrittäjä joutuu toimimaan niin moniin tahoihin nähden samanaikaisesti, että painetta, stressiä, on pakko oppia sietämään melkoinen määrä. Suhteessa asiakkaisiin hänen on oltava äärimmäisen joustava ja palveluhaluinen, kuitenkin jämerä, suhteessa kilpailijoihin tarvittaessa kovakin, oman henkilöstön kanssa, jos sellaista on, erittäin yhteistyökykyinen, suhteessa viranomaisiin vähintään yhtä määrätietoinen ja omanarvontuntoinen kuin nämäkin. Kansainvälistymisen myötä kielitaidon merkitys on noussut entistä suuremmaksi. Asiakkaan luottamusta ei voi saavuttaa ilman luotettavuutta. Kontaktit eri tahoille ja sieltä tulevat ristikkäispaineet asettavat yrittäjän johdonmukaisuuden kovalle koetukselle. Tavoitteet ja suunta tulee pitää kirkkaina mielessä. Johdonmukaisuuteen liittyy järjestelmällisyys. On pystyttävä itse panemaan asiat tärkeys- ja aikajärjestykseen. Muuten on edessä nopeasti töiden kasaantumien ja kaaos. Yrittäjän on ehdottomasti osattava ammattinsa. Valmiuksiaan yrittämiseen voi kuitenkin kehittää ja uutta oppia hankkia ihan milloin vain ja millä tavalla tahansa. Tämä seuraa siitä yksinkertaisesta tosiasiasta, että yrittäjä voi panna peliin koko persoonansa ja kaikki taitonsa ilman rajoituksia. Silloin kaikki kokemus, hankittu tieto ja opittu taito on henkistä pääomaa, joka tulee hänen hyväkseen. Yrittäjä itse ratkaisee, miten hän sitä käyttää. Yrittäminen perustuu palveluun, kaikkea pakkoa karttavaan. Se nostaa yrittämisen sellaiseen eettiseen asemaan, että siitä saa ponnistus pohjaa jokainen sellainen yrittäjä, joka tämän seikan oivaltaa.

Yrittäjänä toimiminen vaatii uuden ammatti-identiteetin opettelemista. Uuden asiakaskunnan tarpeiden, arvojen ja kulttuurin selvittäminen on äärimmäisen tärkeää. Uuden ammatti-identiteetin luominen, varsinkin keski-ikäisenä, on harvinaisen vaikea asia. Entisessä ammatissa on saanut tietyn statuksen ja arvostuksen. Tietää mitä osaa ja itseä kunnioitetaan sen perusteella. Heittäytyessä oman osaamisen varaan kaikki on luotava uudestaan. Yhä uudestaan joutuu miettimään keinoja, miten osoittaa oman ammattitaitonsa (Lehtipuro ym. 1999).

Yrittäjänä suhde aikaan muuttuu monellakin tapaa. Tuloksellisen ajankäytön opettelu vie oman aikansa (Lehtipuro 1999) Ajankäytön suhteen on tärkeintä löytää oikea rytmi, jossa oma energia on parhaiten käytössä: tarpeen vaatiessa voi paistaa töitä pitkiäkin rupeamia, kunhan muistaa sallia itselleen myös lepoa ja nautintoa oman ajankäytön hallinnassa (Lehtipuro ym. 1999). Yrittäjän on koko ajan huolehdittava tulevaisuudestaan pitkällä tähtäimellä. Nyrkkisääntönä voidaan sanoa, että vuosittaisen ajankäytön tulisi jakautua kolmeen osaan: 1/3 tekemistä, 1/3 markkinointia ja asiakassuhteiden hoitoa sekä 1/3 itsensä ja tuotteen kehittämistä (Lehtipuro ym. 1999).

Näsin (1991) luonnehtiman johtajatyypin leader-ominaisuuksien pohjalta voidaan todeta yrittäjän olevan tahtoihminen, toimintahakuinen, tuloksiin pyrkivä, näkijä, verkkojen rakentaja, valmentaja, jämässä ja asialleen omistautuva. Kostenbaumin (1993) mukaan keskeistä johtajuudessa ja yrittäjyydessä on neljän asian tasapaino. Yksi on

eettinen ulottuvuus: etiikka mm. muistuttaa, etteivät kaikki keinot ole sallittuja. Toinen on visionäärisuus, älyllinen kirkkaus nähdä ja ajatella suuresti. Kolmas on realismi, joka merkitsee kykyä tosiasioiden oivaltamiseen ja tunnustamiseen. Neljäs on rohkeus, joka ilmenee voimana, uskalluksena ja aloitteellisuutena. Metcalf (sit. Peltonen 1993) painottaa yrittäjän oma-aloitteellisuutta. Yrittäjällä on oltava myönteinen ja ystävällinen kiinnostus muita kohtaan. Hänellä on oltava kyky johtaa, organisoida ja ottaa vastuutta. Hänellä tulee olla tarvittaessa valmiutta pitkiinkin työpäiviin. Päätöksentekijänä hänen tulee olla jähkailematon. Säilyttääkseen hyvän maineensa hänen tulee olla luotettava. Hänen on oltava sinnikäs eli kestävä suuriakin muutoksia luovuttamatta. Samalla hänen on kuitenkin oltava sopeutumiskykyinen ja joustava muuttuvien olojen keskellä. Menestyvällä yrittäjällä yhdistyvät tekninen tietämys, viestintäkyvyt, ihmissuhdekyvyt, yleinen henkinen kyvykyys sekä yritteliäisyys (Pickle & Abrahamsson 1976.) Peltosen (1986) mukaan yrittäjäpersoonallisuutta hallitsee neljä perusulottuvuutta, joita ovat ns. yrittäjäkyvyt, perinteisten arvojen korostaminen, kiinnostus rahan hankkimiseen sekä kilpailuhalu

On joukko ominaisuuksia, jotka on todettu positiivisiksi ja menestyksen varmistajiksi yrittäjän ammatissa. Tällaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi luovuus, kyky visioida tulevaisuutta ja kehitystä itsenäisyys, päättäväisyys, päätöksentekokyky, itseluottamus ja usko omiin kykyihin ja mahdollisuuksiin, riskinotto- ja –halu, aloitekykyisyys, tavoitteellisuus ja tarmokkuus, halu saada aikaan tuloksia ja panostaa niiden saavuttamiseen, taito motivoida ja saada muut henkilöt yrityksessä mukaan innovatiiviseen ja tehokkaaseen toimintaan, ulospäänsuuntautuneisuus, kommunikointikykyisyys ja vakuuttavuus, kyky ja halu oppia omista kokemuksista ja epäonnistumisista, tahto olla kilpailijoitaan osaavampi ja tehokkaampi, olla valmis kovaankin kilpailuun, halu oppia jatkuvasti uutta eikä pitäytyä vanhaan, organisointikyky, kyky käyttää muiden asiantuntemusta hyväksi yritystoiminnassa, nähdä yhteistyö mahdollisuutena, kyky tukea ja kannustaa henkilöstöä, oivallus siitä, että muidenkin menestyminen antaa mahdollisuuden myös itselle ja omalle yritykselle. Luettelossa on kuvattu niitä ominaisuuksia, jotka ovat tyypillisiä menestyvälle yrittäjälle. Kenelläkään ei ole niitä kaikkia. Luettelo on pikemminkin tavoitekehikko. Jokainen voi pyrkiä kehittämään omaa osaamistaan ja yrittäjäpersoonallisuuttaan. Usein tällaisia ominaisuusluetteloita on kritisoitu siksi, että ne on tulkittu vaatimuslistoiksi ominaisuuksista, joita ilman ei yrittäjänä menestyisi. Näinhän asia ei ole, vaan kenelläkään tuskin on näitä kaikkia lueteltuja ominaisuuksia (Jokela & Anneberg 1995).

Yrittäjäksi ryhtyvällä on oltava kykyä ja halua kestää ja käsitellä riskejä. Riskit voivat olla todellisia tai kuviteltuja. Kuvitellut riskit eivät ole sen vaarattomampia kuin todellisetkaan. Kuviteltujen riskien aiheuttamat pelot voivat päinvastoin olla paljon laa- maannuttavampia, koska niitä on vaikeampi järkipäisesti analysoida ja ratkaista. Tutkimusten mukaan yrittäjäväestö ei kuitenkaan olennaisesti poikkea valtaväestöstä riskien suhteen; riskejä otetaan pakosta eikä rakkaudesta niihin. Yrittäjäksi aikovan ei siis tarvitse olla tyypiltään peloton riskiottaja, vaan riskinotto- ja –kyky on opittava ominaisuus, joka kasvaa yrittäjyyden mukana. Riskinotto- ja –kyky liittyy optimistiseen asenteeseen ja perusluottamukseen siitä, että asiat voidaan aina ratkaista tavalla tai toisella. (Lehtipuro ym. 1999) Yrittäjyyden tunnuspiirteitä ovat vastuun ja riskien ottaminen. Vastuu asiakkaan tyytyväisyydestä sopii – jo laatusyistä – hyvin koko työyhteisön ajattelun ja toiminnan läpäisyperiaatteeksi. Riskien ottaminen on tyypillisesti optimoitava, mutta ei maksimoitava asia. Varmuus on voiton vihollinen, mutta holtiton riskinotto on väärää yltiöpäisyyttä. Luovuus ja kekseliäisyys ovat innovatiivisuuden siemeniä, ja innovatiivisuus puolestaan on yrittäjyyden keskeinen ominaispiirre uutteruuden ohella (Koironen & Tuunanen 1996).

Epävarmuuden sietokyky liittyy riskinottookykyyn. Alkavan yrittäjän ei kuitenkaan ole syytä vaipua epätoivoon, vaikka epävarmuuden sietokyky olisi aluksi hyvinkin alhainen: se kasvaa itsestään yrittäjyysprosessin edetessä. Yrittäjälle jatkuva muutos ja epävarmuus on arkipäivää ja pian se alkaa tuntua luonnolliselta. Yrittäjälle riski ei saa olla pääsääntöisesti negatiivinen käsite. Hallittu riskinotto on yrittäjätoimintaan olennaisesti kuuluva tekijä, joka myös mahdollistaa hyvän tuloksen ja yrityksen kehittymisen (Lehtipuro ym. 1999).

Valinta/päätöksentekoprosessi on hyvin mutkikas ja sisältää useita elementtejä (Kettunen 1989, Brunsson 1989, Kast & Rosenzweig 1970, March & Olsen 1979, Newstrom & Davis 1993). Pystyäkseen tekemään valintoja/päätöksiä tulevaisuutta varten päätöksentekijä tarvitsee tietoa ja kokemusta päätöstä vaativasta asiasta. Tämän johdosta eri yksilöiden valinta/päätöksentekotilanne muodostuu erilaiseksi useiden eri tekijöiden vuoksi. Valinta-/päätöksentekotilanteessa korostuvat sekä päätöksentekijän henkilökohtaiset ominaisuudet että päätöksentekotilanteen olosuhteet. Valinta-/päätöksentekoprosessin tutkiminen on tärkeää erityisesti pk-yritysten osalta, koska yrittäjä tekee päätökset yleensä yksin. Tällöin valinnan/päätöksen epäonnistumisen seuraamukset ovat merkittäviä koko yrityksen toiminnan jatkumisen kannalta. Yrittäjä ja yritys muodostavat käytännössä yhden kokonaisuuden, jolloin yrittäjän tekemillä päätöksillä on suuret vaikutukset myös yrittäjän perheeseen. Näin yrittäjän tulevaisuuteen suuntautuva päätöksenteko ulottaa vaikutuksensa hyvin laajalle (Palojärvi 1998, 2, Nurmi 1995).

Inhimillisten tekijöiden merkitys korostui myös päätöksentekoprosessissa. Niihin sisältyivät tieto, tunne, intuitio, tahto ja uskomukset. Myös suurten päätösten kohdalla lopullinen valinta/päätöksenteko tapahtui pitkälle inhimillisten tekijöiden, lähinnä tunteen perusteella. Yrittäjät kokevat päätöksentekotilanteessa monenlaisia tunteita. Osa tunteista on myönteisiä, mutta osa on kielteisiä. Tutkimuksen mukaan pk-yrittäjän on aina tunnetasolla vakuututtava siitä, että tehty päätös on rationaalinen. Tällöin tunteilla on merkittävä osuus päätöksentekoprosessissa sillä tavalla, että niiden avulla päätös saadaan aikaiseksi eli tunteiden avulla ylitetään ”päätöskynnys” (Palojärvi 1998).

Motiivit suuntaavat, virittävät ja ylläpitävät käyttäytymistä (Peltonen & Ruohotie 1987). Motivaatio on yksilön psyykkinen tila, joka määrää millä vireydellä (aktiivisuudella, ahkeruudella jne.) ja mihin suuntautuneena ihminen toimii (Koiranen 1993). Yrittäjällä on työhönsä liittyen monen eri tason tarpeita. Yritystoiminnan avulla hän tyydyttää mm. toimeentulon, liittymisen ja kasvun tarpeitaan. Kannusteet voivat olla taloudellista ja fyysistä ympäristöä koskevia (yrittäjätulo, fyysiset työolot). Ne voivat olla vuorovaikutuskannusteita (sosiaaliset palkkiot, esim. yrittäjäjärjestön jäsenyyden myötä, asiakaspalaverit jne.) tai tehtäväkannusteita (itsensä toteuttaminen ja kehittäminen henkisen kasvun aikaansaamiseksi). Kannusteet ovat parhaimmillaan sellaisia, että ne voimakkaasti tehostavat suoritusta. Ihminen kaipaa sekä ulkoisia että sisäisiä kannusteita. Ulkoisen motivaation luonnissa korostuvat taloudelliset palkkiot (esim. yrittäjän rahatulo). Sisäisen motivaation luomisessa puolestaan tehtäväkannusteilla (esim. menestyksen tunne itse työtehtävissä) on suuri merkitys. Yrittäjälle rahatulosta syntyy sisäinenkin palkkio, koska raha toimii hänelle menestyksen mittana (Koiranen 1993). Yrittäjä on lähes yksin vastuussa omasta motivaatiostaan. Hänelle itsensä motivoinnin taito on siksi tärkeä. Yrittäjällä on hyvä mahdollisuus oman työnsä muotoiluun. Tämä helpottaa sitä, että yrittäjä kokee työnsä mielekkääksi, vaihtelevaksi ja merkitykselliseksi. Itsenäisen vastuun tunne on useimmiten hyvin

omakohtainen, ja sitähän yrittäjä arvostaa. Tieto ponnistelujen tuloksista on yrittäjän saatavilla, mikäli tulosten ja ponnistelujen välille syntyy yhteys (kuten yrittäjä mielellään uskoo) ja mikäli palautejärjestelmät antavat riittävän ja luotettavan kuvan aikaansaannoksista (Koiranen 1993).

### 3.5 Yrittäjien heterogeenisuus

Paljon aikaa ja energiaa on uhrattu piirreteoreettisiin selvityksiin siitä, millainen menestyvä yrittäjä on luonteenpiirteiltään. Samoin on tutkittu paljon myös menestyvien johtajien profiilitekijöitä. Saadut tulokset ovat olleet niin ristiriitaisia (Koiranen 1993) ja monenkirjavia, että päällimmäiseksi näyttää jäävän havainto: menestyvillä yrittäjillä on yksi yhteinen piirre: he ovat kaikki erilaisia. Sama, hieman kyyninen näkemys syntyy myös johtajuustutkimuksista: menestyvillä johtajilla on yhteisenä piirteenä erilaisuus (Koiranen & Peltonen 1995).

Gartnerin (1985) mukaan yrittäjien joukon sisällä on vaihtelua aivan yhtä paljon kuin yrittäjien ja ei-yrittäjien välillä. Yrittäjät ovat erittäin heterogeeninen joukko. On siis hyvin epätodennäköistä, että pystyttäisiin kehittämään todella käyttökelpoinen psykologinen profiili, jonka perusteella heidät voitaisiin erottaa muista ihmisistä. Persoonallisuuspiirteet eivät ainakaan yksin näytä riittävältä yrittäjän tunnusmerkeiltä (Low & MacMillan 1988). Piirteiden ei myöskään ole todettu erottelevan menestyviä yrittäjiä epäonnistujista (Lorrain & Dossault 1988).

Motiiveiltaan yrittäjät voivat olla hyvin erilaisia: toisille yrittäjäisyys (omistajayrittäjäytenä) on ensisijaisesti vakaan toimeentulon lähde ja vasta toissijaisesti, jos lainkaan, kasvutavoitteista. Näille ihmisille yrittäjänä oleminen sinänsä on tärkeämpää kuin yrityksen kasvaminen. Toisille taas kasvu on hyvin keskeistä. Osa on päätenyt yrittäjiksi ”vetovoimien” perusteella, toiset ”työntövoimien” perusteella. Osa yrittäjistä on silmiinpistävänsä itsellisiä: yksinyrittäjiä. Toiset hankkiutuvat monin eri sitein vuorovaihtukseen ja käyttävät hyväkseen monia verkostumisen muotoja. Toisilla yrittäjistä on hyvä pitkälle näkemisen taito; he tarttuvat niihin mahdollisuuksiin, jotka kasvavat vuosien työn tuloksista. Toisilla yrittäjäisyys on sähkökkyttä ja joustavuutta ajan hermolla, tässä ja nyt –tyyliin (Koiranen & Peltonen 1995).

## 4 YRITTÄJÄN TYÖKYKY, HENKINEN HYVINVOINTI JA YRITTÄMISEN KASVUKRIISEJÄ

Yritystoimintaan liittyy aina riskinsä, ja yrittäjä elää monenlaisten paineiden alaisena. Yrittäjä kantaa huolta monesta muustakin asiasta kuin oman yrityksensä toiminnasta. Asiakkaat eivät välttämättä maksa ostamia palveluita tai tavaroita, mistä aiheutuu luottotappiota. Yrittäjä kantaa huolta myös omasta ja perheensä terveydestä ja toimeentulosta. Yritystoimintaan voi olla sidottuna koko yrittäjän omaisuus. Onnistuessaan yrittäjä voi kuitenkin olla varsin tyytyväinen työhönsä. Toiminnan vapautta ja riskinottoa voidaan pitää myös yritystoimintaan liittyvänä haastavana asiana (Turunen & Niemelä 1995). Yrittäjällä on erityissuhde yritykseensä. Osaltaan tämä suhde syntyy siitä syystä, että yrittäjällä on jakamaton vastuu yrityksen menestymisestä. Taloudellinen riski jossakin muodossa on yrittämisen välttämätön seuraus. Mutta yrittämiseen kuuluu myös henkinen riski. Yrittäjä joutuu onnistuakseen sitoutumaan yritykseensä, mikä voi olla hänelle persoonallisen kasvun lähtökohta tai yhtä lailla astinlauta taloudelliseen ahdinkoon (Lahti 1989).



Alati muuttuvassa maailmassa on yhä tärkeämmäksi tullut työkyvyn merkitys, jota yrittäjän kohdalla ei ole ennen otettu huomioon. Eräs merkittävä tekijä yrittäjän menestymisessä on kuitenkin hänen työkykynsä ylläpitäminen. Oman työkyvyn ylläpito on usein yrittäjälle vaikeaa, mikä johtuu epäsäännöllisyydestä, jatkuvasta kokonaisvaltaisesta paineesta sekä monesti ajanpuutteesta. Yrittäjä syyttää liiankin hanakasti kiireitään muun toiminnan ja työn vastapainon puutteesta. Ajankäytön hallinnan ja sen suunnittelun tulisinkin kuulua jokaisen yrittäjän jokapäiväisiin toimiin. Olisi ratkaisevan tärkeää, että yrittäjä löytäisi itselleen sopivaa rentoutumiseen ja työkyvyn ylläpitoon liittyvää toimintaa, jonka avulla hän voisi ladata itseään ja kerätä virikkeitä tulevaan toimintaan. Usein riittää jo se, että saa jutella toisen yrittäjän kanssa ja jakaa näin mielipiteitä yritystoiminnasta. Myöskään ulkoilun ja liikunnan merkitystä ei sovi vähätellä, sillä juuri niitä on perinteisesti pidetty tarmon lähteenä (Luoma 1997).

Sosiaalisuus tulee esille liiketoiminnassa lähinnä siten, että yrittäjä ottaa päätöksentekoon mukaan muita henkilöitä. Silloin kun näin menettelee omistajayrittäjä, on kyseessä sosiaalinen ja vapaaehtoinen tapahtuma. Työntekijöiden ottaminen mukaan päätöksentekoon näyttää olevan osalle kuitenkin hyvin näennäistä, sillä pk-yrittäjät haluavat tehdä merkittävät päätökset yksin. Toisaalta he kaipaavat selvästi keskustelukumppania, joille puhua yrittämiseen liittyvistä ikävistä asioista. Usealle ongelmista aviopuolisolle puhuminen näytti olevan ylivoimaisen vaikeaa. Kirjanpitäjä oli usealle ainut henkilö, jolle niistä saattoi puhua. Rahoittajalle puhuminen koettiin riskinä, koska sen uskottiin vaikuttavan yrityksen rahoituksen saatavuuteen. Sosiaaliset arvot ovat merkittävä tekijä myös yrityskontekstissa. Niissä toisin on selvä yksityisyyden raja, jota ei ylitetä. Sosiaalisissa arvoissa on perimmältään kysymys elämän hallinnasta. Elämän hallinta heijastuu päätöksissä siten, että päätökset halutaan tehdä itse tai ainakin hyvin pienessä piirissä. Isoissa päätöksissä päätös hyväksytään muilla, joko puolisoilla, omaisilla tai kyläyhteisöllä. Tällä testataan sitä, hyväksytäänkö ajatus laajemmin omassa yhteisössä, jossa ihminen elää. Hyväksyntä luo tunteen elämän hallinnasta. Tärkeä on kuitenkin tuntee, että ”minä tein päätöksen itse, minä hallitsen elämäni” (Palojärvi 1998). Tässä on kyse sosiaalisen tukirakenteen muodostumisen vaikeudesta yrittäjillä. Työstressitutkimusten mukaan sosiaalinen tukiverkosto on keskeinen stressiä säätelevä tekijä. Miten yrittäjä voi muodostaa itselleen tarvittavan sosiaalisen tukiverkoston on olennainen ja vaikea kysymys.

Yrityksen perustamisen jälkeiseen aikaan kuuluu tietynlainen tunneprosessi. Yrittäjyys vaatii ennen kaikkea epävarmuuden sietoa. Hermostua ei kannata, vaikka asioiden käsittely vie pitkän ajan. On hoidettava kuntoa ja osattava levätä yönsä rauhassa. Paras asenne on ehkä usko siihen, että kyllä elämä kantaa. Myönteiset kokemukset lisäävät tätä uskoa. Ainoa turvaverkko on mahdollisimman laaja kontaktiverkosto ja jatkuvat yhteydenpidot siihen. Kaikki konkreettinen työ kantaa jossain vaiheessa hedelmää (Lehtipuro ym. 1999).

Yrittäjyyden vaatimukset ovat ristiriitaisia. Menestyvä yrittäjä on idearikas markkinoiden tiedustelija, joka valmistelelee päätöksensä riittävien tietojen perusteella jäämättä kuitenkaan tiedemiehen tavoin keräämään niitä lopuksi ikäänsä. Toisaalta hän on nopea päätöksentekijä, joka uskaltaa ottaa riskin, jos arvioi sen kannattavan. Hänellä on riittävä suunnitteluhorisontti, jossa tutkimus- ja kehittämistyölle osoitetaan voimavaroja kilpailuaseman varmistamiseksi. Se ei kuitenkaan harhauta siitä tosiasiasta, että voimavarat on ansaittava päivänkohtaisesti: yrityksen on kannatettava sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä (Nurmi 1999).

Vähänkään pitemmällä yrittäjän uralla tulee väistämättä myös epäonnistumisia. Riskinotto kuuluu yrittäjyyteen, riskit noudattavat omia todennäköisyyslakejaan ja ennen pitkää jonkin riskin laukeamisen todennäköisyys kasvaa ykköseksi ja epäonnistuminen on tapahtunut tosiasia. Jos yrittäjällä on mahdollisuus seurata ja osittain hallita riskin laukeamista, hän pystyy minimoimaan vahinkoa. Laukeamiset ovat kuitenkin toisinaan niin nopeita, joskus tuottamuksellisiakin, että merkkejä ei pysty näkemään ennen kuin on myöhäistä ja vahinko tulee lähes pahimmalla mahdollisella tavalla. Tilanteen varalta on harjoitettava riskien jakamista ja ongelmanratkaisua kriisissä (Nurmi 1999).

Todelliset kriisit ovat kasvun paikkoja, joissa toimijalla on mahdollisuus arvioida oma toimintakykynsä, tiimensä joustavuutta sekä luottamuksensa ja asemansa kestävyyttä verkostossaan. Kriisistä selviäminen vahvistaa yrittäjyyttä ja parantaa myös asemaan markkinoilla. Yhteistyö- ja asiakassuhteissaan kriisinsä tyydyttävästi selvittänyt toimija parantaa toimintaedellytyksiään, saa lisää arvontoa ja on vastaavasti vahvempi kohtaamaan uusia kriisejä. Mitään yleisratkaisua ongelmiin ei ole, mutta kriisin hallinta lähtee kuitenkin yleensä rohkeasta asioihin tartumisesta ja tärkeimpien asioiden säilyttämisestä. Jos kiireelliset asiat alkavat toistuvasti sivuuttaa tärkeitä asioita, hallintaa ei voi saavuttaa kuin panemalla asiat tärkeysjärjestykseen, karsimalla toisarvoiset tehtävät ja panostamalla eniten tärkeimpien tehtävien hoitamiseen. Jokainen kriisistä selviäminen vähentää seuraavan kriisin uhkaa ja parantaa valmiuksia selvitä siitä. Tällä tavalla yrittämisestä muodostuu menestyksekkäs elinikäinen oppimiselämänkerta (Nurmi 1999).

Yrittäjyys on yhteydessä ihmisen persoonallisuuteen. Tunteet ajavat ihmistä yhä pitemmälle ulottuviin päämääriin, mutta myös rajoittavat toimintaa masennuksen hetkinä. Ammatillisen ja liiketoiminnan ulkopuolisetkin ihmissuhteet saattavat muodostua tässä suhteessa merkittäviksi. Yrittäjän on hallittava elämänsä kokonaisuutta. Tämä merkitsee usein sitä, että eri elämänalueita täytyy pitää jossain määrin erillään, että ongelmat eivät leviäisi alueelta toiselle. Kokonaisuuden hallinnassa on tärkeää rajoittaa kriisien kärjistymistä yhtäaikaan useilla elämänalueilla. Monien stressien yhtäaikainen kärjistyminen vähentää ihmisen arviointikykyä, jolloin virheiden määrä kasvaa ja hän joutuu pahimmillaan noidankehään, jossa elämänalue toisensa jälkeen riistyy käsitä (Nurmi 1999).

Normaali selviytymismekanismi on läheisten ihmisten verkosto, johon voi luottaa vaikeimpanakin hetkenä. Yrittäjä tarvitsee partnereiden lisäksi luotettavan mentorin, jonka kanssa voi luottamuksellisesti arvioida toimintastrategioita ja taktiikkaa. Vaikeissa tilanteissa lähipiirissä on hyvä olla myös ammattiauttajia (juristi, tilintarkastaja, lääkäri, psykologi tai psykiatri), jotka tuntevat myös toiminnan taustoja. Toiminnan tuloksellisuuden kannalta oma tiimi on kuitenkin tärkein väline. Siihen on hyvä yrittää koota jaan mittaan eri asioita osaavia ammattilaisia, jotka pystyvät yhdessä ottamaan vastuun sovituista hankkeista. Hyvän tiimin puolesta kannattaa nähdä paljonkin vaihua, toisaalta tiimeillä on myös luonnolliset elinkaarensa, joten pitää myös huomioida tiimin hajoamisen merkkejä. Oikealla hetkellä tehdyt kipeätkin leikkaukset voivat pitkän päälle olla kaikille hajoanneen tiimin jäsenille parempi kuin puolinen, tuloksia haittaava pitäytyminen yhteistyössä (Nurmi 1999).

Yrittäjät ja maatalousyrittäjät poikkeavat muusta väestöstä siinä, että vaikka enemmistö heistä pitääkin uupumusta ongelmana niin kuitenkin vähäisemmässä määrin kuin muut. Jopa opiskelijat pitävät uupumusta suurempana ongelmana kuin yrittäjät. Yrittäjä ei kuitenkaan ole suojattu väsymykseltä, uupumiselta eikä sairauksilta. Usein

yrittäjä on niin sitoutunut ja innostunut omaan toimintaansa, että kuvittelee olevansa väsymätön. Mieli tekisi enemmän kuin ruumis jaksaa. Kun moottori käy jatkuvasti kovaa, voi elimistö reagoida siihen pikkuhiljaa: rytmihäiriöitä, katarrin poikasta, muistikatkoksia, keskittymisvaikeuksia jne. Tyypillistä asennoitumista yrittäjälle lienee vielä se, että pikkuasioista ei ole varaa valittaa eikä aina ehditäkään kuunnella tarpeeksi oman elimistönsä reaktioita. Tärkeintä kokonaishyvinvoinnille on omien rajojen tunnistaminen ja sen myöntäminen, että aina ei jaksaa. Yrittäjän terveys on hänen omissa käsissään. Fyysisen kunnon merkitystä ei koskaan korosteta liikaa. Tärkeää on kuitenkin kunnon hoitaminen itselle mieluisalla tavalla. Tärkeää on myös osata rentouttaa mielensä ja ruumiinsa ja viettää virkistävää, työstä täysin poikkeavaa vapaa-aikaa (Lehtipuro 1999).

Vuosina 1993 ja 1995 tehtiin työssä oleville yrittäjille kyselyt. Niistä ensimmäinen koski sukupolvenvaihdoksia ja yrittäjien eläketurvan järjestelyjä. Toisessa kyselyssä tiedusteltiin, mikä pitää yrittäjän työssä. Aktiivien yrittäjien otos käsitti vajaan 1700, iältään 44-64-vuotiasta. Hyrkkäsen (1997) tutkimus perustuu molempiin kyselyihin osallistuneiden yrittäjien vastauksiin ja osaksi myös rekisteritietoihin. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää niitä tekijöitä, jotka lisäävät tai vähentävät yrittäjien työhalukkuutta. Tulosten mukaan terveytensä huonoksi kokevilla yrittäjillä eläkesuuntautumisen riski on lähes nelinkertainen verrattuna niihin aktiiveihin yrittäjiin, joilla oli mielestään hyvä terveys. Samoin työntöön lopettamisen todennäköisyys eläkkeen saamisen jälkeen oli viisi kertaa suurempi terveydentilansa huonona pitävillä eläkkeensaajilla kuin sen hyväksi arvioinneilla. Työntekoa jatkoivat eläkeaikana etenkin ne palvelualoilla työskentelevät, joilla oli keskimääräistä korkeampi peruskoulutus. Tärkeinä asioina vanhuuseläkeikään saakka työssä jatkamisessa pidetään työmäärän ja kiireen vähentämistä, joustavampia työaikoja ja työympäristön parantamista. Työntekoa eläkeaikana jatkavista yrittäjistä useammat kuin sen lopettaneista mainitsivat työnsä piirteinä työn vaihtelevuuden sekä työtehtävien ja työajan säätelyn. Henkinen rasittavuus liittyy yrittäjien työhön, mutta muita enemmän siitä tuntuivat kärsivän ne, jotka halusivat jäädä kokonaan eläkkeelle. Myös kiireen on todettu lisäävän eläkeajatuksia, mutta yrittäjille sillä on ilmeisesti myönteisempi merkitys kuin palkan-saajille. Kiire merkitsee kuitenkin työtä ja asiakkaita. Joka neljäs vastaaja oli erittäin tyytyväinen yrittäjäksi ryhtymiseensä. Tyytymättömyys oli harvinaista (Hyrkkänen 1997).

Turusen ja Niemelän (1995) tutkimus sisältää tietoa Kuopion ja Vaasan läänien yrittäjien ilmaisemasta taloudellisesta turvattomuudesta, sen syistä ja hallintakeinoista. Yrittäjien kokemuksia verrattiin maatalousyrittäjien sekä työntekijöiden kokemaan taloudelliseen turvattomuuteen. Aineisto koottiin haastatteluin ja informoituna kyselynä pääosin vuonna 1992 ja vuosien 1992-1993 vaihteessa. Tulosten mukaan yrittäjät kokivat maatalousyrittäjiä ja työntekijöitä useammin taloudellista turvattomuutta konkurssin tai sen uhkan, toimeentulojärjestelmien väliinpuotoamisen ja ylivelkaantumisen vuoksi. Syyksi kokemaansa taloudelliseen turvattomuuteen yrittäjät mainitsivat eritoten sosiaaliturvajärjestelmien puutteellisuuden sekä yleisen markkinatilanteen. Yleisimmin käytettyjä selviytymiskeinoja olivat säästäminen tai lainanoton välttäminen, menojen vähentäminen ja eläminen yksinkertaisemmin sekä omavaraistalouden pyrkiminen. Keinoina parantaa yrittäjien tilannetta tai asemaa korostuivat yrityksen toimintaympäristön muokkaaminen yrittäjäystävällisemmäksi ja sosiaaliturvan kehittäminen myös yrittäjille soveltuvaksi.

## 5 KULTTUURISIA NÄKÖKULMIA YRITTÄJYYTEEN

### 5.1 Näkökulmia yrityskulttuuriin ja yrityskäyttäytymiseen

Yrityskulttuuriksi sanotaan sitä henkeä, joka työyhteisössä vallitsee. Se ohjaa henkilökuntaa toimimaan tiettyjen sääntöjen ja käyttäytymismallien mukaisesti. Yrityskulttuuri sisältää ne asenteet ja arvot, jotka organisaatio eli yrityksessä työskentelevät ihmiset ovat itselleen omaksuneet. Näitä perusarvoja on vaikea asettaa kyseenalaiseksi, kun ne on hiljaisesti ajan myötä vahvistettu (Hiltunen & Markkanen 1994). Voimakkaan ohjaavuutensa takia yrityskulttuuri on yrityksen menestyksen kannalta ratkaiseva tekijä. Vaikka tuotteet olisivat kuinka hyviä tahansa, vapaassa kilpailutilanteessa huonosti tuotteitaan myyvä tai tylysti asiakkaitaan tai sidosryhmiään kohteleva yritys jää aina toiseksi. Siksi yrityskulttuuria on johdettava (Hiltunen & Markkanen 1994).

Yrittäjyys on useimmiten elämäntapa ja siten enemmän kuin työ perinteisessä mielessä. Yrittäjä tekee harvoin normaalia työpäivää. Yrittäjän työ ei ole virka-aikaan sidottu (Jokela & Anneberg 1995). Yrittäjien elämäntilanne eroaa työntekijöiden elämäntilanteesta sikäli, että yleensä työ, taloudellinen toimeentulo ja perhe kytkeytyvät tavalliseen palkansaaajaan verrattuna selvemmin yhteen. Koko perhe voi olla jollakin tavalla sidoksissa yrityksen toimintaan. Yleensä pienyrittäjän konkurssi muuttaa ratkaisevasti elämän peruslogiikkaa, ja vakiintuneet rutiinit rikkoutuvat. Usein elämän tavoitteet joutuvat uudelleenarvioinnin kohteeksi (Silventoinen 1991, Nukala-Korkala 1993).

Yrittäjyyden perinne ei välttämättä ole kaikkialla maaseudulla erityisen vahva, vaikkakin maaseudulle on ollut tyypillistä itsellinen elämäntapa, joka ilmenee maatalouden harjoittamisena, kalastuksena ja käsityöammatteina (ks. esim. Niittykangas & Tervo 1994). Katila (1991) on esimerkiksi tutkimuksessaan Kymen läänin alueella todennut, että maaseudun pienimuotoista tukea saaneet, taustoiltaan alkutuotantoon kytkeytyvät yrittäjät eroavat kielteiseen suuntaan yrittäjyysasenteiltaan perinteisistä pk-yrittäjistä. Myös Hietala (1987) on tarkastellut yrittäjyysasenteita ja yrittäjyyskulttuuria sekä niiden muutoksia ja hän toteaa, että muutokset yrittäjyyskulttuurissa ja sen kehittämisessä ovat varsin hitaita. Hietalan mukaan asennoituminen yrittäjyyteen kehittyi kielteiseen suuntaan itsenäisyyden ajalla, vaikkakin eri alueiden välillä Suomessa voi yrittäjyysasenteissa olla suuriakin eroa. Muutoksia yrittäjämyönteiseen suuntaan yleisellä tasolla tarkasteltuna Suomessa on tapahtunut vasta 1970-luvulta lähtien (ks. esim. Peltonen 1986, Vesikansa 1988) ja maaseudulla yrittäjyyden edistämiseen laajemmalla mittakaavalla on herätty vasta 1990-luvulla erityisesti edellä esiintuotujen maaseudun toimintaympäristön voimakkaiden muutosten yhteydessä. Esimerkiksi sisäasianministeriön Maaseudun kehittämisohjelmassa (1991) painotetaan, että elävään ja kehittyvään maaseutuun kytkeytyy väistämättä voimakas elinkeinojen kehittäminen ja uudistaminen, jolloin muutoksen keskiössä ovat yrittäjyys ja sitä edesauttava koulutus. Tätä koulutusta voidaan toteuttaa monella eri taholla ja tavalla. Lämsän (1997) tutkimuksessa tarkastellaankin erästä maaseudun kehittämiseksi toteutettua yrittäjyyskoulutusta koulutukseen osallistuneiden käsityksinä koulutuksen merkityksestä.

Eettis-oikeudelliset arvot liittyvät perisuomalaiseen käyttäytymiseen. Palojärven (1998) tutkimuksen mukaan arvoissa korostuu voimakkaana perusarvona juuri oikeudenmukaisuus. Se ilmenee siten, että asiakkaita ei petetä, heitä pyritään kohtelemaan oikeudenmukaisesti ja hyvin, vaikka he edustaisivatkin jotakin uskonnollista ryhmää. Laillisuus ei noussut esille merkittävänä tekijänä. Tämä johtuu Palojärven (1998) tulkinnan mukaan siitä, että suomalaiset ovat joka tapauksessa lainkuuliaisia. Lakeja ja asetuksia noudatetaan hyvin ja niitä pidetään itsestäänselvyyksinä myös liiketoiminnassa. Eettis-oikeudelliset arvot vaikuttivat voimakkaasti pk-yrittäjän käyttäytymiseen. He pyrkivät käyttäytymään sillä tavalla kuin he olettivat yhteisön odottavan heidän käyttäytyvän. Tällöin työntekijöiden irtisanominen koettiin vaikeaksi.

Keski-Pohjanmaalla uskonto liittyi tutkimuksen (Palojärvi 1998) mukaan yrittäjyyteen. Sen merkitystä ei väheksynyt kukaan haastateltavista, vaikka haastateltava itse ei lukeutuneetkaan mihinkään uskonnolliseen ryhmittymään. Uskovaisten arvoja ei haluttu loukata, ei ainakaan tietoisesti, koska heidät haluttiin asiakkaiksi. Uskonnollisten arvojen merkitys korostui selvimmin pienissä yrityksissä, joissa ihmisten väliset suhteet olivat läheisempiä kuin suurissa yrityksissä. Palojärven (1998) tutkimus vahvisti uskonnon merkitystä myös yrittäjyyttä synnyttävänä tekijänä. Uskonto koettiin hyvin henkilökohtaiseksi asiaksi. Toisten uskovaisuudesta ja uskonnollisuudesta kyllä puhuttiin ja tiedettiin heidän vakaumuksensa. Pienissä yhteisöissä jopa asiakaskunta tunnistettiin uskonnon perusteella aika hyvin. Sen sijaan omasta uskonnollisuudesta ei haluttu keskustella. Jos siitä jotakin sanottiin, niin uskontoa ja uskonnollisia arvoja vähäteltiin kieltämällä oma uskonnollisuus, mutta kuitenkin tiedettiin, kuka kuului mihinkin lahkoon. Tosiasia oli, että kaikkien kanssa oli tultava toimeen ja sopeutettava oma käyttäytyminen uskovaisten arvojen mukaiseksi.

Jahnukaisen (1987) tutkimuksen kohteena oli Tampereella sijaitseva Tammer-Marin Ky. Yritys on erilaisten vene-, auto- ja työkoneistuinten valmistajana tunnettu käsityöalan teollinen pienyritys, jonka omistaja-johtajana on Raimo Mäkinen. Yritys perustettiin 1966 ja se on kasvanut yhden miehen ammatinharjoittajasta 12 henkilön teolliseksi pienyritykseksi. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelumenetelmällä. Haastattelun kohteena oli pienyrittäjä Raimo Mäkinen, jota haastateltiin useassa eri vaiheessa vuoden 1987 aikana. Haastattelujen määrä oli yhteensä noin 20 tuntia. Lisäksi käytössä oli numeroaineistoa yrityksen kehityksen eri vaiheista. Tutkimuksessa korostui selvästi pienyrittäjän liiketoiminnallisessa oppimisprosessissa viisi kehitysvaihetta, joita Jahnukainen nimitti tilaustyövaiheeksi, liikeidean kirkastamisvaiheeksi, taloushallinnon kehittämisvaiheeksi, liikeidean monipuolistamisvaiheeksi sekä hallinnon rakenteiden kehittämisvaiheeksi. Tarkasteltaessa pienyritysten johtavien ajatusten kehitystä kehitysvaiheittain Jahnukainen (1987) päätyi seuraaviin johtopäätöksiin. Pienyrittäjän johtavien ajatusten kehitystä luonnehtii painopisteiden muutos. Pienyrityksen perustamisen yhteydessä vaikutti voimakkaasti vielä edellisen omistajan ”perintö” sekä tarve oman kokemuksen hyödyntämiseen. Kasvuhakuisuus on ollut ainoa pienyrittäjän johtava ajatus, joka pysyi saman koko prosessin aikana. Tosin sekin muuttui sisällöllisesti eri kehitysvaiheiden aikana. Kiinnostava kehityspiirre oli asiakaslähtöisyyden kohdalla, jossa pienyrittäjä yrityksen luonteen kehittyessä käsityörytyksestä käsityöalan teolliseksi pienyritykseksi täydensi lähtökohtiaan ensin tuote- ja sittemmin tuotantolähtöisesti. Myös rahoituksen muuttuminen pelkästä tulo-rahoituksesta myös lainarahoitusta hyväksikäyttäväksi oli merkittävä askel pienyrittäjän ajattelussa. Avaintoimintojen perusteella näyttää siltä että yrittäjän liiketoiminnan perusta on ammattitaidossa (valmistus), yrityksen liiketoiminnan kehitys perustuu tuotekehitykseen ja yrityksen kasvun myötä yrittäjän oli välttämätöntä perehtyä ensin taloushallintoon ja sitten yleensä hallintoon.

## 5.2 Perhe- ja pariskuntayrittäjyys

Tässä kappaleessa esitellään kiinnostavana esimerkkinä yrityskulttuurista perhe- ja pariskuntayrittäjyys. Perheyritys on omistukseltaan ja johtamiseltaan yhden perheen/suvun määräysvallassa oleva liiketoiminnallinen kokonaisuus, jossa yhdistyvät vuorovaikutteisesti perhesysteemin ja yrityssysteemin toiminnot ja jossa on tapahtunut, tapahtumassa ja/tai odotetaan tapahtuvaksi sukupolven vaihdos perheen/suvun jälkikasvun hyväksi (Koiranen 1998). Hyvään perheyrittämiseen kuuluu jaetut arvot, jaettu valta, perheyhteyttä vahvistavat ja kiinteyttävät perinteet, oppimishalu, ihmisuhteitten vaaliminen yhteisin toiminnoin, aito huolehtiminen, molemminpuolinen kunnioitus, toinen toisensa tukeminen, yksityisyyden kunnioittaminen sekä kyky ratkoa ongelmia myös kahdenvälisesti. Tämä lista kuvaa yleisemminkin hyvän perhe-elämän tunnusmerkkejä. Tämän listan jatkeeksi voidaan mainita joukko muita yleisiä hyvän liiketoiminnan perusedellytyksiä, kuten toimiva ja kannattava liikeidea, kyky luoda ja mobilisoida liiketoimintaan voimavaroja, kyky tunnistaa ja ottaa haltuun markkinoita, kyky löytää ja kehittää haluttuja tuotteita, vahva sisäinen yrittäjyys turvaamaan liiketoiminnan tuottavuutta ja innovatiivisuutta, jähkailemattomuus ja aloitteellisuus, kyky tarttua tilaisuuteen sekä kyky ottaa ja kantaa vastuuta (Koiranen 1998).

Perheyritysten jatkuvuuden kriittinen kysymys on sukupolvenvaihdoksen hallinta. Sukupolvenvaihdoksen ymmärtäminen roolinsopeutukseksi saattaa auttaa sellaisten toimintatapojen kehittämistä, jotka edistävät tehokasta organisaation siirtymää, ja hankalien kohtien diagnoosia ongelmallisten sukupolvenvaihdosten vähentämiseksi (Handler 1992). Dumas (1994) on kuvannut, kuinka tyttäret integroidaan perheyrityksen johtoon. Tutkimustulokset, joita on saatu tutkittaessa empiirisesti 18 perheyrityksessä yhdessä yrityksen perustajan/isän kanssa työskennelleitä tyttäriä, osoittavat, että tytär edustaa perheyrityksessä usein käyttämätöntä voimavaraa ja voi olla erityisen sovelias yhteistyökumppani isälle perheyrityksen johtoon. Tärkeää on huomata tytöissä olevia varteenotettavia kykyjä, nähdä mahdollisuus tyttären siirtyä perheyrityksen johtoon. Rooliristiriidat ja –epäselvyydet olisi voitettava. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa 90 % tapauksista tyttäret kertoivat, että he joutuivat kamppailemaan piintyneiden tapojen, rooliristiriitojen ja –epäselvyyksien kanssa työskennellessään tyttärenä yrityksen palveluksessa. Osallistuessaan perheyrityksen toimintaan heidän roolinsa tyttärinä ja liikenaisina repivät heitä kahtaalle. He huomasivat suhtautumisensa esimieheen muuttuneen, koska hän ei ollut enää esimies, vaan myös isä. Tytöt kertoivat panneensa usein merkille, että heidät oli alennettu takaisin ”isin pikku tytön” rooliin parhaasta tahdostaan huolimatta. He totesivat havainneensa itsessään jonkin verran taantunutta käyttäytymistä, siitä huolimatta, että monet heistä olivat täysi-ikäisiä ja kokeneita liikenaisia. Tämä ilmentää, miten tärkeää on käsitellä tyttären muuttunutta roolia perhe- ja liikesuhteissa. Johtotasolla keskeistä on asenne-muutoksen läpikäyminen, sukupolvenvaihdoksen suunnittelu, urasuunnittelu ja koulutus ja muutoksesta tiedottaminen.

Yksi kovimpia haasteita riittävän sovun säilymiselle on perhetilanne, jossa yrittäjäpariskunnalla on hoidettavanaan yksi ja sama yritys. Tämä tilanne on tyypillisin silloin, kun alkavassa yrityksessä nuorehkon pariskunnan lapset eivät ole vielä ehtineet mukaan yritystoimintaan, tai muutoin tilanteessa, jossa lapset eivät yksinkertaisesti voi tai halua lähteä mukaan samaan liiketoimintaan kuin ikääntyvät vanhempansa (Koiranen 1998). Kranendock (1997, 24 sit. Koiranen 1998) on todennut, että pariskuntayrittämisessä avioliitto ja työ voidaan nähdä pahimmillaan elinkautistuomiona ja par-

haimmillaan tasapainoisena, kahden yritteliään ihmisen voimanlähteenä ja synnergiana.

Marshack (1994, sit. Koironen 1998) vertaili tutkimuksessaan yrittäjäpariskuntia kahden eri uran pariskuntiin. Kävi ilmi, että nämä ryhmät määrittelivät työ- ja kotirajansa hyvin eri tavoin. Tyytyväisyydessä avioelämään ja uraan ei ryhmien välillä ollut eroja. Pariskuntayrittäjillä oli voimakkaat perhearvot. Tyytyväisyys liiketoimintaan nojasi vahvasti siihen, että sai tilaisuuden tehdä työtä yhdessä aviopuolison kanssa. Kotitöitten työnjakoon Marshack suosittaa yrittäjäpariskunnille sitä, että jako perustuisi mieluummin puolisoitten minä-käsityksiin kuin tiukkaan sukupuoliseen jakoon ns. naisten töistä ja ns. miesten töistä.

Eräissä muissa amerikkalaisissa tutkimustuloksissa (esim. Foley & Powell 1997) on tullut selvästi esiin yrittäjäpariskuntien vaimojen näkymättömyys. Miehellä on hallitsevampi asema johtajana ja päätöksentekijänä, ja vaimolle lankeaa tukijan osa. Yrittäjämiehet tekevät yrityksessä pitempää päivää, keskimäärin noin 60 tunnin työviikkoa. Kodin hoidon vastuu jää suurelta osin vaimoille.

Kun tarkastellaan pariskuntayrittämisessä aviopuolisoiden rooleja, voidaan nähdä kolme erilaista lähtökohtatilannetta. Ensinnäkin mies voi olla keulakuva, nainen luo taustalla mahdollisuuksia ja keskittyy olemaan hyvä vaimo ja äiti (hyvin tyypillinen). Toisena vaihtoehtona mies ja vaimo ovat kutakuinkin tasavahvoina kumppaneina liiketoiminnan päättäjinä ja toimeenpanijoina (hyvin tyypillinen pienemmissä perheyrittäyksissä tämäkin). Julkisuuteen annetaan mielellään tämä kuva. Hyvän aviopuolison ja vanhemman rooli sovitetaan tähän. Kolmantena vaihtoehtoisena toimintatapana on se, että vaimo on keulakuva, mies luo taustalla mahdollisuuksia ja keskittyy olemaan hyvä aviomies ja isä (ei kovinkaan tyypillinen, joskin Pohjois-Euroopassa kulttuurisesti hyväksyttyä) (Koironen 1998).

Foley ja Powell (1997) ovat päätyneet, analysoituaan suuren määrän työn ja perheenvälistä konfliktia käsittelevää perheyrittäjä- ja muuta kirjallisuutta, seuraaviin väittämiin. Kyseessä on vasta ehdotelmat; heidän väittämiään ei ole testaamalla osoitettu oikeiksi eikä vääriksi. Ajatteleminen aiheuttaa ne antavat kuitenkin paljonkin:

- 1) Mitä vähemmän yrittäjäpuolisilla on samankaltaisuutta asenteissaan perinteisiä sukupuolirooleja kohtaan, sitä suurempi työ/perhe-konflikti.
- 2) Mitä vähemmän yrittäjäpuolisoiden kyvyt ja taidot täydentävät toisiaan kumppanuuden kannalta, sitä suurempi työ/perhe-konflikti.
- 3) Mitä vähemmän yrittäjäpuolisilla on samankaltaisuutta asenteissaan sen suhteen, kuinka vaikutusvaltainen johtavan liikekumppanin tulee olla, sitä suurempi työ/perhe-konflikti.
- 4) Mitä vähemmän yrittäjäpuolisilla on samankaltaisuutta niissä mieltymyksissä, joilla työ- ja perheroolit kumppanusten kesken jaetaan, sitä suurempi työ/perhe-konflikti.
- 5) Mitä suurempi ero kumppanuuden (perhe- ja liiketoiminta) hyväksi tehdyissä panostuksissa, sitä suurempi työ/perhe-konflikti.
- 6) Mitä suurempi ero siinä, kuinka oikeudenmukaisesti kumppanukset havainnoivat yhteisen päätöksentekoprosessin, sitä suurempi työ/perhe-konflikti.
- 7) Mitä suurempi asenne-ero havainnoitaessa vanhemmuudesta johtuvaa vastuuta, sitä suurempi työ/perhe-konflikti, erityisesti mitä suurempi asenne-ero lasten muuttamisesta perheen yritystoimintaan, sitä suurempi työ/perhekonflikti.

- 8) Mitä suurempi ero havainnoitaessa sitä, kuinka molemminpuolisesti puoliset ovat toisiaan tukeneet, sitä suurempi työ/perhe-konflikti.
- 9) Mitä enemmän havainnoidaan kuormituksen (~työn määrän) eroavan puolisoitten välillä kumppanusten eri roolien takia, sitä suurempi työ/perhe-konflikti.
- 10) Mitä suurempi työ/perhe-konflikti, sitä vähäisempi tyytyväisyys yrittäjäkumppanuussuhteeseen ja elämään yleensäkin.
- 11) Mitä vähäisempi tyytyväisyys puolison kanssa olevaan yrittäjäkumppanuuteen, sitä heikompi aviollinen suhde.
- 12) Mitä heikompi aviollinen suhde, sitä huonommin menestyvä pariskuntayritys.

### 5.3 Yritysten verkostoituminen

Suomalainen yrityskulttuuri ei ennen 1990-lukua juuri perustunut yhteistyön varaan. Suomalainen tapa on toimia yksin. Vasta viimeisen laman ja Euroopan yhdentymisen myötä on havaittu verkostoitumisen mahdollisuudet monessa eri mielessä. Yhteistyöllä saavutetaan suuria etuja ja mahdollisuuksia, jotka heijastuvat suoraan sekä yrittäjän että työntekijöiden työkykyyn. Yrityskulttuureissa ei kuitenkaan ole ollut luontaista verkostoitua, vaan mieluummin puuretaan yksin salojen paljastumisen, kateuden tai jonkin muun syyn pelossa. Syyt verkostoitumisen epäonnistumiselle ovatkin hyvin moninaiset. Asenteellisuus ja nopeat tulosodotukset ovat vieneet nurin monta hyvää yhteistyöhanketta (Luoma 1997).

Yritysverkosto voi olla luonteeltaan positiivinen tai negatiivinen: negatiivinen siinä tapauksessa, että se passivoi osallistujiaan uskomaan, että verkosto ja sen vetäjä hoitavat kaiken, mutta positiivinen silloin kun se kannustaa osallistujiaan jatkuvaan innovointiin. Yrityksillä voi olla potentiaalista hyötyä verkostoitumisesta ja verkostoyhteistyöstä. Erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten kohdalla monet kehittämis mahdollisuudet jäävät hyödyntämättä, koska yrityksiltä puuttuu siihen tarvittavat resurssit. Yritysverkoston perustaminen tai siihen liittyminen antaa pienyritykselle myös mahdollisuuden tavoittaa kehittämisresursseja uusien markkinoiden, asiakkaiden ja tuotteiden saavuttamiseksi (Forström ym. 1997). Uusista verkostoista Forströmin ym. (1997) selvitys nosti esiin tärkeyden kehittää välineitä ja palveluita, joiden avulla pk-yritykset kykenevät luontevammin lähestymään julkisia palvelujen tarjoajia ja hyödyntämään tehokkaasti näiden osaamista.

Pienyrittäjillä on tyypillisesti paikallisia verkostosuhteita. Niistä 80 % on alle tunnin ajomatkan päässä. Verrattuna miesyrittäjiin olemassa olevat verkostosuhteet merkitsevät naisyrittäjille enemmän kuin ajan investointi uusien verkostokontaktien luomiseen. Akateemisen taustakoulutuksen saaneet yrittäjät investoivat keskimääräistä enemmän verkostojensa johtamiseen. Mielenkiintoinen tutkimustulos Johanssonin ruotsalaistutkimuksessa oli se, että uusilla yrittäjillä verkostoresurssien määrä ja liiketoiminnallinen menestys eivät korreloi keskenään. Johanssonin (1992) mukaan verkostosuhteet ovat välttämätön mutta eivät riittävä ehto nykypäivän yrittäjän menestymiselle. Verkostoajattelussa ja verkostostrategioiden koulutuksessa on siis uudelleenarvioinnin aika: verkostuminen itsessään ei ole strategisen kilpailuedun eikä menestymisen tae. Verkostuminen yhdistyneenä yrittäjyyteen, siis verkostunut yrittäjyys tai verkostoyrittäjyys ovat tärkeitä. (Koiranen & Peltonen 1995, Johansson 1992).

Näyttää siltä, ettei koulutuksella ole toistaiseksi onnistuttu lisäämään yrittäjien välistä yhteistyötä. Yritysten yhteistyökoulutuksen sisältö ei ole ollut tarkoituksenmukaista, mikä saattaa olla osasy. Yritysten välistä yhteistyötä voidaankin lisätä paremmin



kehittämisyhteistyöllä projektitoiminnan kuin koulutuksen keinoin. Haastatelluista yrittäjistä enemmistö oli sitä mieltä, että yritysten välinen yhteistyö on tarpeen ja sitä pitäisi kehittää (Hanhisalo ym. 1994).

#### 5.4 Asennoituminen yrittäjyyteen

Lehtipuron ym. (1999) tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää akateemisen koulutuksen saaneiden asenteita yrittäjyyteen. Tutkimuksen kohderyhmä oli Suomen Ekonomiliitto ry:n, Insinööriliitto IL ry:n ja Suomen Lakimiesliitto ry:n jäsenet. Otoksen koko oli 300 jäsentä kustakin liitosta eli yhteensä 900. Tutkimus toteutettiin kirjekyselynä vuoden 1998 loka-marraskuun aikana. Kysymysrunkona käytettiin Ekonomiliiton vuonna 1994 palkkatasotutkimuksen yhteydessä tekemää "yrittäjyystutkimusta". Kyselylomakkeita palautui yhteensä 262 kappaletta (vastausprosentti 29 %). Vastajista oli 63 % miehiä (166 kpl) ja 35 % (92 kpl) naisia. Vastanneista oli iältään 31-50-vuotiaita 64 % (167 kpl), alle 30-vuotiaita oli 16 % (42 kpl) ja yli 50-vuotiaita 20 % (52 kpl). Yrittäjiä kyselyyn vastanneista oli 37 eli 14 %. Yrittäjyyttä itselleen mahdollisena piti 162 eli 62 %. Niiden mielestä, jotka pitivät yrittäjyyttä itselleen mahdollisena, yrittäjyydessä eniten kiehtoi se, että yrittäjä voi täysin hyödyntää oman osaamisensa, yrittäjä saa kehittää uusia luovia ratkaisuja, yrittäjä voi vapaasti määrätä oman työtahtinsa sekä yrittäjä ei joudu toisten käskytettäväksi, on oma herransa. Yrittäjäksi ryhtymistä estäviin tekijöihin koskevaan kysymykseen vastasivat vain ne, jotka eivät nähneet yrittäjyyttä itselleen mahdollisena vaihtoehtona. Keskeisimmiksi esteiksi mainittiin seuraavat asiat: yrittäjä joutuu ottamaan liian suuria riskejä, yrittäjän perusturva on epävarma, taloudellisen epäonnistumisen pelko, yrittäjän tulevaisuus on epävarma sekä oman työn myymisen vaikeus.

Yrittäjyystutkimuksessa (Lehtipuro 1999) oli kohta, jossa pyydettiin vastaajia luonnehtimaan mielikuviaan yrittäjistä. Otoksesta nousi muutamia selviä yrittäjäprofileja, jotka voi tyypitellä seuraavien otsikkojen alle: itsenäinen puurtaja – sitkeä sissi, vähän hullu, Suomen toivo, rahanahne roisto sekä renkiraukka. Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että yrittäjiä pidetään rohkeina ja kyvykkäinä ottamaan riskejä, yrittäjät tekevät muita enemmän töitä ja ovat taloudellisen kasvun edellytys. Rohkeuden puute ja yleinen turvattomuuden pelko ovat suurimpia esteitä yrittäjäksi ryhtymiselle.

Vaikka muutokset asennoitumisessa yrittäjyyteen voivat olla hitaita, on kuitenkin todettu, että koulutuksella voidaan vaikuttaa yrittäjyyden edistämiseen (esim. Fleming 1996).

Pitkäsen ja Vesalan (1988) tutkimuksen lähtökohtana oli kysymys, liittykö Kymen ja Vaasan läänien väliseen eroon yrittäjyyden laajuudessa ero yrittäjyysmotivaatiossa. Kysymystä selvitettiin vertailemalla läänien yrittäjiä, suurta yleisöä, koululaisia ja opettajia. Suurta yleisöä ja koululaisia tarkasteltiin mahdollisten uusien yrittäjien lähtöjoukkona, josta pyrittiin arvioimaan ns. yrittäjäpotentiaalia eri motivaatiotekijöiden avulla.

Vesalaisen ja Pihkalan (1998) tutkimuksessa mitattiin viittä eri yrittäjäominaisuutta. Yrittäjyystutkimuksissa näiden ns. piirrelähestymistavan ominaisuuksien on katsottu olevan yhteydessä yrittäjäksi ryhtymiseen. Myös laihialainen aineisto tuki tätä yhteyttä. Positiiviset yrittäjäominaisuudet nimittäin korreloivat erittäin merkittävästi yrittäjäominaisuuksiin. Mitatut viisi yrittäjäominaisuutta olivat:

- epävarmuuden sietokyky, joka kuvaa sitä, että henkilö pystyy toimimaan epävarmoissa tilanteissa ja pystyy ottamaan riskiä
- suoritustarve, jossa kyse on kohtalaisen korkeiden tavoitteiden asettamisesta, kilpailuhenkisyydestä ja halusta suoriutua tehtävistä sekä voittaa itsensä ja osittain myös muut
- elämän hallinta, joka kuvaa henkilön vastuuta omasta elämästään; sisäisen elämän hallinnan vastakohta on "ajopuuteoria", jossa henkilö katsoo, että kaikki ulkopuolinen ja kohtalo vaikuttaa enemmän hänen elämäänsä kuin hän itse
- luovuus, josta tässä mittauksessa pyrittiin mittaamaan ideoiden määrällistä tuottamiskykyä, ideoiden erilaisuutta ja omaperäisyyttä
- proaktiivisuus eli ennakoivuus, jossa henkilölle on ominaista mahdollisuus ja tulevaisuussuuntautuneisuus ja aktiivisuus (Vesalainen & Pihkala 1998).

Vesalaisen ja Pihkalan (1998) mukaan Laihialla noin puolet väestöstä olisi periaatteellista potentiaalia asenteiden, ominaisuuksien ja identiteetin puolesta yritystoiminnan perustamiseen. Silti vain noin joka kymmenes ilmaisee aikomuksensa perustamiseen ja vain noin viisi promillea lopulta rekisteröityy yrityksen perustajaksi.

## 6 SUKUPUOLINÄKÖKULMA YRITTÄJYYTEEN

### -TOIMIVATKO NAISSET JA MIEHET YRITTÄJINÄ SAMAN TAPAAAN?

Koko Suomen yrittäjistä naisia on 23 prosenttia. Tästä naisyrittäjien joukosta yksinyrittäjiä on 71 % ja työnantajayrittäjiä loput 29 %. Tyypillisimpiä ammattialoja naisyrittäjille ovat vähittäiskaupan erikoisliikkeet, kauneuden- ja terveydenalanyritykset sekä liike-elämää palvelevat toiminnot kuten tilitoimistot, kielenkääntäjät, jne. Naisyrittäjien yrityksille on ominaista toiminnan pienimuotoisuus ja kasvuhaluttomuus. Nämä ominaisuudet johtuvat siitä, että naisyrittäjillä on mieskollegoitaan vähemmän riskinottohalua. Riskinottohaluttomuudella on myös luontainen seuraus eli se, että naisyrittäjät tekevät suhteellisesti monta kertaa vähemmän konkurssesja kuin miesyrittäjät (Sutinen 1994).

Yrittäjän uraa voidaan pitää miehisenä siinä mielessä, että miehet johtavat suuria ja keskisuuria yrityksiä ja muodostavat enemmistön yrittäjäkunnasta (Birley 1989, Räsänen 1990, Scherer ym. 1990). Kuitenkin naisyrittäjillä on aina ollut merkittävä asema yrittäjäkunnassa. Naiset ovat harjoittaneet esimerkiksi majoitustoimintaa ja kapakan pitämistä miehiä useammin. (Borg 1987, Räsänen 1990, Korkokengät eivät pysty...1994). 1980-luvulla yrittäjyyden kasvuun liittyi se erityispiirre, että naisten yrittäjyys Suomessa kuten useimmissa OECD-maissa voimistui. Naisten yrittäjyyden lisääntymisen on todettu liittyvän naisten palkkatyön kehitykseen ja koko talouden rakenteelliseen kehittymiseen kuten kaupan ja palvelualojen laajentumiseen (Kovalainen 1994). Sille on myös muita syitä kuten lainsäädännölliset toimenpiteet ja rahoituksen helpottumien (Loufti 1991). Naisyrittäjyyden yleistymistä on pidetty osoituksena myös sukupuoliroolien muutoksesta (Birley 1989). Naisten yrittäjyyden suuremmalle laajenemiselle nähdään esteeksi muun muassa sosiaalisten verkostojen puuttuminen. Naisyrittäjillä on myös muista sukupuoleen sidottuja ongelmia, jotka ovat yhteydessä perheeseen (Kovalainen 1992, 1994).

Naisyrittäjistä naimattomien ja naimisissa olevien välillä on myös perustavanlaatuisen ero. Naimisissa olevat naisyrittäjät ottavat aviomiehen huomioon monin tavoin, naimattomat voivat harjoittaa yritystoimintaa itsekkäämmin. Naisten täytyy ratkaista kodinhoitoon ja yrittäjyyteen liittyvät ristiriidat selviytyäkseen yrittäjinä. (Birley 1989, Sundin & Holmqvist 1989, Stoner ym. 1990). Yrittäjyyteen oppii vain yrittämällä. Monissa kulttuureissa julkista yrittäjänä toimimista pidetään pääasiassa miesten tehtävänä. Ei ole kuitenkaan puutetta näytöstä, että yrittäjyydessä voi menestyä sukupuoleen, ikään, sosiaaliseen asemaan, etniseen alkuperään tai uskontoon katsomatta. Kun mahdollisuus tarjoutuu, löytyy kaikista osaryhmistä menestyviä yrittäjiä. Tilanne on monissa tapauksissa samantapainen naisten kohdalla: lapsien ja perheen huolehtiminen voi täyttää ihmisen elämän sekä fyysisesti että henkisesti, niin että muun yrittämisen mahdollisuuskin jää kokeilematta. Perheen tunnejohtajana toimiminen muokkaa monien naisten maailmankuvaa sellaiseksi, että yrittäjyys ei ainaakaan kaupallisessa mielessä motivoi, vaan sen tilalle tulee yhteisyydestä huolehtiminen (Nurmi 1999). Toisaalta juuri perheen tilanne on monelle hyvä motivoija yrittäjyyteen ja suotuisaan tilaisuuteen tartuttua moni nainen on löytänyt itsestään yrittäjämäisen toimijan minäkuvan (Philips & Imhoff 1997).

Birley (1989) on tutkinut, eroavatko naisyrittäjät miehistä joidenkin ominaisuuksien suhteen. Motivaatiotarkastelussa huomattiin molemmilla sukupuolilla samat asiat: pienipalkkaisten töiden vieroksuminen, vastenmielisyys valvontaa ja toiselle alisteista roolia kohtaan. Näytti siltä, että tarve rahan hankkimiseen ja riippumattomuuteen ei poikennut naisilla miehistä. Persoonallisuustestien mukaan sama suoritushaku, peräänantamattomuus ja päämäärätietoisuus leimaavat yhtä hyvin nais- kuin miesyrittäjiä. Naiset eroavat miehistä kuitenkin siinä, että heillä on huonompi itseluottamus.

Welshin ja Youngin (1982) tekemän tutkimuksen mukaan ainoa havaittava ero persoonallisuuden piirteissä oli se, että miesyrittäjien suhtautuminen tulevaisuuteen oli hieman optimistisempi kuin naisten. Silti esim. päätöksentekotyyleissä eroja ei ollut kovinkaan paljon. Huomautettakoon, että ko. tutkimusjoukossa naisyrittäjät olivat koulutetumpia ja nuorempia kuin miesyrittäjät. Brandstätterin (1997) tutkimuksessa löydettiin eroja miesten ja naisten välillä attribuutioissa menestykseen ja epäonnistumiseen. Brandstätter totesi miesyrittäjien käyttävän sekä epäonnistumisissa että menestymisessä enemmän sisäistä attribuointia kuin naisten.

Hisrich ja Peters (1992) toteavat, että mies- ja naisyrittäjillä on yleensä suuri kiinnostus ja vahva kokemus alalta, jolle he yrityksensä perustavat. Kuitenkin miehillä siirtyminen aikaisemmasta ammatista uuteen yritykseen on usein helpompaa, kun uusi yritys on luonnollinen jatko entiselle työlle, sivutoimelle tai harrastukselle. Naisyrittäjät puolestaan usein jättävät entisen ammattinsa työhön turhaututtuaan ja enemmän innostuksesta uuteen yritykseen kuin kokemuksesta, mikä tekee siirtymisen heille vaikeammaksi. Persoonallisuustekijöiltään molemmat yrittäjryhmät ovat pitkälle samankaltaisia eli energisiä, tavoiteorientoituneita ja riippumattomuutta arvostavia. Miesyrittäjät ovat kuitenkin vähemmän joustavia kuin naisyrittäjät, joiden johtamistapa saattaa olla hyvin erilainen. Keskeisiksi eroiksi yrittäjien taustoissa näytävät nousevan yrittäjien ikä, koulutus, aikaisemmat ammattitehtävät, pääoman hankinta, taustatuki sekä yrityksen luonne. Yleensä naisyrittäjät käynnistävät oman yritystoiminnan iäkkäämpinä, 35-40 -vuotiaina, ja miehet 25-35 -vuoden iässä. Miesyrittäjien koulutus on usein perinteistä teknistä tai kaupallista, kun taas naisyrittäjät ovat suorittaneet uudempia, luovempia tutkintoja. Ammatillisesti erot ovat suuret. Miesyrittäjä ovat paljon useammin toimineet erityistehtävissä ja usein myös tuotannon, talouden tai tekniikan aloilla. Naisyrittäjillä on sen sijaan enemmän hallinnol-

lista kokemusta, jonka he ovat hankkineet keskijohdon tehtävissä tai vielä useammin palvelualoilla. Miesyrittäjät käyttävät useampia rahoituslähteitä, mutta naisyrittäjät turvautuvat pääasiassa omiin pääomiinsa ja säästöihinsä tai henkilökohtaisiin lainoihin. Myös yrittäjien tukiryhmät poikkeavat. Kun miesyrittäjät ensisijaisesti hankkivat tukea ulkopuolisilta neuvonantajilta, naisyrittäjät korostavat ensisijaisesti puolisonsa ja ystäviensä tuen merkitystä. Perustettavien yritysten luonteet ovat erilaiset. Naisyrittäjät perustavat mieluummin yrityksensä palvelualoille, kun taas miesyrittäjät suosivat enemmän tuotantoalan yritystä. Tuloksena on usein se, että naisyrittäjien omistamat yritykset saavuttavat pienemmän liikevaihdon kuin miesyrittäjien yritykset (ks. myös Koskinen 1995).

Sundin ja Holmqvist (1989) ovat tutkineet erityisesti Ruotsin naisyrittäjäkuntaa. Heidän lähtökohtansa on yrittäminen elämänmuotona. Tutkimus osoittaa suuria eroja nais- ja miesyrittäjien elämänmuotojen ja -tavoitteiden välillä. Naisilla mm. suhde aviomieheen ja lastenhoitojärjestelyihin on otettava mukaan selittävänä tekijänä. Elämänasenteen vaihtelu ”perinteisestä” elämänmuodosta ”moderniin” vaikuttaa yrittäjyyteen. ”Perinteisessä” elämänmuodossa naisyrittäjä asettaa miehensä työn ensisijaiseen asemaan ja oman elämänsä edelle. Miehen työn tukemisella nainen toteuttaa omaa nais- ja perheihannettaan. ”Modernissa” elämänmuodossa nainen pitää työtään osapuolilleen yhtä tärkeänä kuin miehen työtä. Miehillä ei vastaavaa jakoa esiinny, sillä missään elämänmuodossa miehet eivät aseta vaimon työtä oman työnsä edelle eivätkä toteuta itseään vaimon työn tukemisen kautta.

Naisyrittäjiä koskevissa tutkimuksissa (mm. Sundin & Holmqvist 1989, Scherer ym. 1990) on havaittu, että naisilla ansiotyössä saatujen kokemusten vaikutus ei ole yksinomaan myönteinen yrityksen perustamiseen. Työelämässä saadut kokemukset voivat rohkaista ja innostaa oman yrityksen perustamiseen, toisaalta negatiiviset kokemukset sinänsä ovat sysänneet henkilön yrittäjäksi. Esimerkiksi eteneminen suurissa ja jäykissä organisaatioissa tai hierarkkisen yrityskulttuurin yrityksissä ei ole naisille aina helppoa, ja tällä voi olla merkitystä yrittäjäksi ryhtymiselle.

Fagensonin & Marcusin (1994) tutkimuksessa tarkasteltiin naisten havaintoja menestyvän yrittäjän sukupuoliroolille ominaisista stereotyyppisistä luonteenpiirteistä. Naisjohtoisissa yrityksissä työskentelevät naiset korostivat enemmän feminiinisiä ominaisuuksia kuin naiset miesten johtamisissa yrityksissä. Molemmat ryhmät painottivat kuitenkin enemmän maskuliinisia piirteitä, kun oli kysymyksessä menestyvän yrittäjän muotokuva. On mielenkiintoista pohtia, miksi naisjohtoisissa yrityksissä työskentelevät naiset eivät pitäneet feminiinisiä ominaisuuksia maskuliinisia tärkeimpinä. Yksi selitys voi olla se, että koska miehet ovat hallinneet yritystoimintaa vuosikausia, käyttötieto alan naisesimerkeistä, vaikkakin sillä on suuri merkitys ja sitä on tarjolla, ei voi tehdä tyhjäksi maskuliinista stereotyyppiä, joka on kehittynyt tässä tehtävässä ajan mittaan. Lisäksi vastaajan aikaisemmat työympäristöt ovat voineet vaikuttaa voimakkaasti vastaajien senhetkisiin käsityksiin. Vielä ei tiedetä, kuinka paljon feminiiniset ominaisuudet ovat myös osa todellista yrittäjäkuva. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että naispuolisia esimerkkejä tulisi hyödyntää naisten tekemiseksi alttiiksi yrittäjän ammatille. Tämänkaltainen altistus voi auttaa muuttamaan mielikuvia ajanmittaan ja rohkaista nuoria naisia oivaltamaan yhteensopivuuden heidän sukupuoliroolilleen ominaisten luonteenpiirteiden ja yrittäjän ammatin välillä.

Osaamisessaan naisyrittäjä korostaa suunnitelmallisuuden merkitystä, ja yrittäjänä menestykseen hän liittyy usein yrittäjäkoulutuksessa oppimansa hyvän liikeidean merkityksen. Luonteenpiirteissä naisyrittäjällä painottuivat ahkeruuden ja energisyy-

den lisäksi luovuus, sinnikkyys ja täsmällisyys. Kykypiirteissä korostuivat muiden kanssaihmiesten käyttäytymisen havainnointi ja tulkinta, tavoiteasetannan ja käytännön lahjakkuuden ohella. Sisäistettynä tavoitteenaan naisyrittäjä pitää tärkeänä aikaansaada tuloksia, kehittää omaa itseä ja ammattitaitoaan, mutta myös mahdollisuutta luoda itselle pysyvä työpaikka oman yrityksen kautta ja tyydyttää näin pätemisen tarvettaan. Pitkään harkitussa yrittäjäuran valinnassa naisyrittäjällä korostuivat tilannetekijöinä työttömyyden ohella starttiavustuksen saanti ja läheisten tuki ratkaisulle. Mitä ilmeisemmin naisyrittäjä päätyy uranvalintaansa enemmän tai vähemmän tilanteen sanelemana ratkaisuna, sillä hän ei juuri arvosta yrittäjyyttä omakohtaisesti eikä usko yleiseenkin yrittäjyyden arvostukseen. Miesyrittäjä puolestaan on varttunut kodissa, jossa yrittäjävanhemmat ovat ilmeisellä esimerkillään juurruttaneet hänen piirreperustaansa ahkeruuden ja energisyyden lisäksi korkean suoritusmotivaation, aktiivisuuden ja innostuneisuuden, myönteisen elämänasenteen ja realismisuuden perinnön. Vähäistä peruskoulutustaan miesyrittäjä on täydentänyt pääasiassa teknisellä ammattikoulutuksella. Toimiessaan aiemmin muiden palveluksessa hän on edennyt tulosvastuullisiin tehtäviin ja hankkinut näin yrittävyyskokemusta täydentäen osaamistaan ammatillisen koulutuksen kautta. Aikaisemmat työkokemukset antavat miesyrittäjälle ratkaisevia virikkeitä omaan yritystoimintaan ja vahvistavat hänen kykyään sekä töiden organisoimiseen, päätöksenteon, kriisinkeston, riskinoton ja työhön keskittymisen että luonnollisen työhön liittyvän kanssakäymisen alueilla. Työttömyys ja huoltovelvollisuuksista heijastuva rahan ansaitsemisen välttämättömyys korostuu miesyrittäjän uranvalinnan tilanteessa. Yrittäjäperintöön liittyen miesyrittäjä korostaa tavoitteissaan myös perinteisiä yrittäjän arvoja: omista asioista päättämistä ja vapautta mutta myös uuden elämänsisällön ja tarkoituksen etsimistä. Yrittäjyyteen hän liittyy harkitun riskinoton, ja yrittäjyyden arvostus on sekä hänellä itsellään että käsityksensä mukaan myös ympäristössä korkea. Yrittäjyyden vaihtoehtoa miesyrittäjä pohti ensimmäisen kerran 34 vuotta täytettyään, ja ratkaisuun hän kypsyi lähellä neljänkymmenen vuoden ikäpyykkiä. Naisyrittäjät poikkesivat miesyrittäjistä siinä, että omaan perhetaustaan liittyen keski-ikäiset naisyrittäjät olivat irtautuneet lapsuudenkodistaan muita nuorempina. He olivat myös muita useammin eronneita (Koskinen 1995).

## 7 YRITTÄJÄN OPPIMINEN JA KOULUTUS

Vaikka menestyminen yrittäjänä vaatii paljon, ei se kuitenkaan edellytä mitään mystisiä taitoja tai erityistä kutsumusta. Hyvin moni työnsä vakavasti ottava voi oppia yrittäjäksi, kunhan löytää itselleen sopivan alan, idean ja yritysmuodon ja saa tarvittavaa valmennusta (Tuohinen 1997).

Yrityksen perustaminen on aikaa vievä prosessi, jossa tapahtuu paljon virheitä ja aikaa kuluu myös virheiden korjaamiseen. Kokemuksen karttumiseen tarvittavaa aikaa voidaan huomattavasti lyhentää mentoreiden, roolimallien ja yritystoiminnassa jo mukana olevien kumppaneiden avulla. Nämä voivat auttaa yrittäjää myös verkoston rakentamisessa (Mansio 1997).

Yrittäjän ammatti vaatii monipuolista osaamista sekä alan teoreettista hallintaa, jolla aiotaan toimia ja saada tuloksia aikaan. Lisäksi tarvitaan käytännön kokemusta. Harva onnistuu lähtiessään yrittäjäksi suoraan koulun penkiltä. Sellaisiakin toki joukkoon mahtuu. Laaja-alainen koulutus ja kokemus parantaa yrityksen menestymismahdollisuuksia (Jokela & Anneberg 1995).

## 7.1 Yrityksen ja yrittäjän koulutustarpeet

Yrityksen eri elinkaarivaiheissa tarvitaan erilaista yrittäjyyttä. Perusmallissa (Johannisson 1992) voidaan yleensä erottaa seuraavat vaiheet: haudonta (incubation), käynnistys (take-off), kasvu (growth), kypsyys (maturity), nuorennus, uudelleen suuntaus tai lopetus (rejuvenation, redirection or closure) (Koiranen & Peltonen 1995). Haudontavaiheessa kriittinen painopiste on liikeidean määrittely. Tärkein tukipiste on ideoiden ja mentorien (opastajien) laatu. Koulutustarpeissa korostuu ymmärrettävästi luovuus. Tällä tarkoitetaan sitä, miten ideat opitaan tuotteistamaan ja tuotteet kaupallistamaan luovasti. Käynnistysvaiheessa kriittinen painopisteasia on tavoittaa laatu ja luoda markkinasuhteet. Tärkein tukipiste on liikeidean laadukkuus (liikeidean laadusta, ks. Lipponen 1993) ja liikeidean saama alkusuosio. Koulutustarpeissa korostuu moni asia mutta etenkin laatu- ja tietoinen markkinointi. Kasvuvaiheessa kriittinen painopisteasia on tuotannon ym. organisointi lisääntyvän kysynnän mukaan. Kapasiteetti laajasti ymmärrettynä (siis oma kapasiteetti verkostosuhteilla täydennettynä) on tärkeä tukipiste. Koulutustarpeissa nousevat keskeisiksi mm. sopimus- ja neuvottelutaidot. Kypsyysvaiheessa kriittinen painopisteasia on hyvä sisäinen tehokkuus ja tiukka kustannustarkkailu. Yrittäjän tärkeä tukipiste on firman sisäinen ja tarvittaessa firman ulkopuolinen (kollegiaalinen) tietojen vaihto. Koulutustarpeissa korostuvat mm. tuottavuusasiat ja henkilöstöjohtamisen kysymykset. Nuorennuksen, uudelleen suuntaamisen tai lopettamisen vaiheessa kriittinen painopisteasia on strategiset liittoumat. Tukipisteinä ovat jälleen ideat ja ns. jatkomarkkinat (eng. Second hand markets). Koulutustarpeissa korostuu jälleen luovuus, mutta nyt hieman eri tavalla painottuen kuin yritys-/liikeidea haudottaessa (Koiranen & Peltonen 1995). Yrittäjät, jotka saapuvat valmennukseen, saattavat siis tarvita hyvinkin erilaisia valmiuksia. Koulutussisällön suunnittelussa olisi hyvä ottaa mahdollisimman paljon taustatietoja mm. siitä, mitä elinkaarivaihetta yrittäjän edustama yritys parhaillaan elää (Koiranen & Peltonen 1995).

Yrittäjät hakevat yrittäjäkursseilta tukea yrityksensä taloudellisten toimintaedellytysten vahvistamiseen ja kehittämiseen. He odottavat saavansa tietoa, jonka avulla on mahdollista sekä havaita yrityksen heikkoudet ja uhat että kääntää ne vahvuuksiksi ja mahdollisuuksiksi. He uskovat, että saamansa tiedon avulla he kykenevät löytämään yritykselleen erikoisosaamista, joka turvaa yrityksen olemassaolon ja täten antaa sekä yrittäjälle että yrityksen muille sidosryhmille näiden haluaman tuotoksen (Pulli & Laine 1991). Koulutustarpeet koskivat muun muassa sitä, kuinka tulla toimeen muiden ihmisten kanssa, kuinka ajankäyttöä voitaisiin tehostaa, kuinka vahvistaa itse-tuntoa ja uskoa huomiseen. Yrittäjän koulutustarve painottuu hallintoon ja johtamiseen, yritystalouteen ja laskentatoimeen sekä kielikoulutukseen. Moni yrittäjä pohti, kuinka saisi käyttöön yrityksen henkiset voimavarat ja koko organisaation mukaan kehittämiseen. (Hanhisalo 1994). Yritystä perustettaessa tarvitaan paljon koulutusta seuraavissa asioissa: verotus, yrityksen laskentatoimi, markkinointi, lainsäädäntö, rahoitus, yrityksen perustaminen, liikeidean luominen, työsuhdeasiat, ihmissuhdeasiat. Yleisesti ottaen koulutustarve nähtiin suurena (Lehtipuro ym. 1999).

Kyselyssä oli tuotu esille ajatus saman alan tai läheisillä aloilla toimivien yrittäjien kokoaminen samalle kurssille. Sellaisen homogeenisen joukon luominen onnistuu jos kurssin toteuttamiseen ryhdytään riittävän paljon ennen kurssin aloittamista. Toinen vaihtoehto on se, että koulutusta toteutetaan pitkällä tähtäimellä, jolloin koulutuksen järjestäjän tehtäväksi tulee ennakoida yrittäjää ja hänen yritystään tulevaisuudessa kohtaavat haasteet sekä hahmotella näiden perusteella toteutettavia kursseja jotka

suunnataan ennakoivasti tietyllä alalla toimiville yrittäjille. Menetelmä mahdollistaisi sen, että on olemassa koulutettuja yrittäjiä joilla on valmiudet kouluttaa henkilökuntaansa tai joilla on valmius ottaa vastaan koulutettua henkilökuntaa, kun akuutti tarve tulee esille (Pulli & Laine 1991).

Pk-yrittäjän elämäntilanteen merkitys korostui empiirisen tutkimuksen myötä. Pk-yrittäjän elämäntilanne vaikuttaa syvästi niin yrittäjyyteen kuin myös suomalaiseen yhteiskuntaan. Kun yrittäjä haluaa saada elämän kokonaisuuteensa aikaan muutoksen, se vaatii tietoisien valinnan/päätöksen. Se vaatii yrittäjältä tahdon henkiseen kasvuun, joka on mahdollista saavuttaa koulutuksella. Koulutus on tehokas tapa muuttaa maailmankuvaamme ja sitä kautta elämän kokonaisuuttamme (Palojärvi 1998).

## 7.2 Yrittäjäkoulutuksen sisällöistä ja periaatteista

Maassamme annetaan yrittäjäkoulutusta hyvin monenkirjavasti (Koiranen & Peltonen 1995). Mitä yrittäjäkoulutukseen tulee, monenkirjavuus on enemmän etu kuin haitta. Pahimpina nykykoulutuksen virheinä ja puutteina Koiranen ja Peltonen (1995) pitävät seuraavia:

- Yrityksen toiminnot pilkotaan opetustarkoituksissa liiaksi. Historiallisesti esimerkiksi maamme kauppakorkeakouluissa, kauppaopistoissa jne. on vallinnut sellainen jako oppiaineisiin, joka vastaa toimintojakona paremmin suuren kuin pienen organisaation arkitodellisuutta. Lokeroitunut tarkastelu ei auta ns. synteesinäkemysten syntymistä, joka holistisuus on pk-yrittäjyydessä tarpeen.
- Koulutuksessa painottuu rationaalinen ajattelu, mutta siinä on tuskin lainkaan sija opportunistiselle ajattelulle. Opetuksessa käytetään lähtökohtana huolellisesti muotoiltuja, rakenteeltaan systemaattisia ongelmia, jotka rationaalisen ajattelun myötä ratkotaan. Yrittäjän arkitodellisuus korostuu usein myös toisentyyppisistä ongelmista, nimittäin sellaisista, jotka ovat luonteeltaan monimuotoisia ja epäsystemaattisia. Opportunistisen ajattelun laiminlyödyin osa on luovuuden taidot, tuotteistamisen taidot ja kaupallistamisen taidot.
- Koulutus on liian kaavamaisista. Yrittäjät ovat yksilöitä; yrittäjyyden olemukseen kuuluu tehdä jotakin uutta, erilaista tai paremmin kuin ennen. Voiko etukäteen tiukoin standardoitu ohjelma edistää tällaista? Aina kun se on mahdollista, tulisi suosia niitä ratkaisuja, joissa oppilas voi itse rakentaa koulutuksesta ja muusta oppimisestaan (esimerkiksi käytännön työsovelluksia) omaa yrittäjyyspolkuaan.
- Vuorovaikutus ei toimi. Yrittäjäkoulutuksen käytännönläheisyys, joka vaatimus on sinänsä perusteltu ja oikeutettu, toteutuu parhaiten käytännön työkokemuksen ja hyvän teoreettisen opin vuorovaikutuksessa. Ongelmana on saada yrittäjäkoulutuksen olot sellaisiksi, että tämä vuorovaikutus todella toimii. Oppimisen vuorovaikutuspotentiaalia (opettaja/oppilas; oppilas/muut oppilaat) ei ole viety useinkaan sille tasolle, mitä se vaatisi.
- Teknologian näkökulmaa ei esitetä liiketoimintakontekstissa. Vaikka läheskään kaikki uudet yritykset eivät ole huipputekniikkaa, esimerkiksi tieto- tai biotekniikkaa, siltikin yrittäjäkoulutuksen tulisi edistää vastaanottoherkkyttä myös teknologisten kysymysten hallintaan (Koiranen & Peltonen 1995).

Ulrich ja Cole (1987) pitävät tutkimuksensa perusteella keskeisenä yrittäjyyskoulutuksessa toimintaa ja sen merkitystä oppimisessa. Esimerkiksi Ojanen (1993) pitää reflektiivistä suhtautumista ja sen kehittymistä ammatillisen pätevyyden keskeisenä tekijänä. Hänen mukaansa reflektiossa on kysymys oman oppimisen, kokemusten ja

toiminnan ”etäältä” tapahtuvasta tarkastelusta. Kyseessä voi ajatella olevan dynaaminen tapa oppia kokemuksista, kyky ajatella rationaalisesti ja intuitiivisesti sekä syventyminen oman toiminnan tarkasteluun (Lämsä 1997) Mezirow (1995) puolestaan on sitä mieltä, että reflektiivisyys on oppijan suorittamaa omien oletusten kriittistä arviointia. Mezirowin näkemys on yhteydessä Koirasen ja Peltosen (1995) esittämään yrittäjyyskasvatuksen emansipatoriseen näkemykseen, jolloin tavoitteena on kyseenalaistaa olemassaolevia käytänteitä, vapautua vääristä tottumuksista ja korvata ne uusilla käytänteillä sekä kasvaa ammatillisesti. Yrittäjäkoulutuksessa mielekästä on käyttää tietojen hakua ajattelun avulla (konstruktivistinen oppimisen näkemys) ja kokemusmaailmaa koskevaa tietoa havaintojen pohjalta (empirismin idean mukaan) (Koiranen & Peltonen 1995). Kolbin (1978, 1984) kokemuksellisen oppimisen mallin ääripäitä ovat vuorotellen käsittäällistäminen ja kokemus, havainnot ja testaus, divergoiva ja konvergoiva tyyli, assimiloiva ja akkomodoiva tyyli, toimija ja teoreetikko sekä pohtija ja pragmaatikko.

Kilpailun ja yhteistyön muotojen ja keskinäisen yhteensovittamisen oppiminen on menestyvän yrittämisen avain. On myös opittava huomaamaan, että nämä ovat kontekstin rakennetekijöitä, jotka aina sekaantuvat toisiinsa. Kilpailussa menestymisen edellyttää valmiutta verkostoyhteistyöhön, jonka päähyöty ei aina tule yhteistyötä tekeväälle itselleen. Samoin ristiriidoissa on joko pystyttävä tekemään kompromisseja tai sitten oltava valmis ottamaan vastaan ristiriidan kärjistymisestä tulevia tappioita, jotka usein ovat sekä taloudellisesti että henkisesti raskaita voiton puolelle jäävällekin osapuolelle häviöstä puhumattakaan (Nurmi 1999).

Kaikkein vaikeinta saattaa olla oppia huomaamaan piilevää kilpailua ja piileviä ristiriitoja tilanteessa, jossa osapuolet ovat näennäisesti yhteistyössä. Kaksoisasemat, joissa ollaan myös valmiita sanomaan yhteistyösopimukset irti, kun se on taloudellisesti edullista, viemään yhteistyökumppanin asiakkaat tai siirtymään kilpailijan leiriin, ovat vapailla markkinoilla tuiki tavallisia tilanteita. Silti ne tulevat usein yllätyksenä. Tällaisen sormien polttamisen jälkeen vaikeutena ei ehkä niinkään ole naiivi hyväuskoisuus, vaan pikemmin aidon luottamuksen säilyttäminen niitä yhteistyökumppaneita kohtaan, jotka ovat sen ansainneet. Myös luottamus, epäluottamuksen sietäminen ja petollisuuden käsittely vaatii koulutusta (Nurmi 1999).

Tehokas ajankäyttö on jatkuva haaste yrittäjille, mikä kävi ilmi haastatteluissa. Ajan puute olikin suurimpia syitä siihen, miksi koulutukseen ei osallistuttu ja miksi esimerkiksi koulutuksen vaikutuksia ei ole pystytty arvioimaan. Ajankäytön selkiytymisen olisi odottanut saavan vahvemman painoarvon koulutusvaikutuksena, sillä tehokkaaseen ajankäyttöön tähtäävä koulutus on varsin yleistä ja suosittua yrittäjien keskuudessa. Moni yrittäjä piti tarpeellisena kehittää myös vuorovaikutus- ja ihmishuhdetaitojaan, mutta tällaista koulutusta on ollut tarjolla vain vähän (Hanhisalo ym. 1994).

Yrittäjäkoulutusta on varmasti syytä kehittää aikaisempaa enemmän yritys- ja toimialakohtaisena, ”räätälöitynä” toimintana. Koulutusta tarjoavien organisaatioiden välille tulisi saada aikaan verkosto tarjonnan koordinoimiseksi ja tiedottamisen parantamiseksi. Yrittäjät on saatava entistä useammin suunnittelemaan omaa koulutustaan sekä kehittämään yrityksen sisäistä koulutusta yhdessä asiantuntijan ja henkilöstön kanssa (Hanhisalo 1994).



### 7.3 Yrittäjäkoulutuksen vaikuttavuus

Viime vuosina on koulutuksen yhteydessä noussut keskeisesti esille koulutuksen laatuun liittyvät kysymykset. Lisäksi oppimisenäkemyksien kehittymisen yhteydessä ovat voimistuneet näkemykset, jotka korostavat oppimisen ulkoisen käyttäytymisen mittaamisen ja kontrollin sijasta oppijan tietoisuutta, ajattelua ja tavoitteellista toimintaa sekä oppijan omia kokemuksia (esim. Rauste von Wright & von Wright 1994, Yrjönsuuri & Yrjönsuuri 1994). Hummastin (1997, sit. Koskinen 1999) mukaan yrittäjäkoulutuksen vaikuttavuutta arvioitaessa tulisi tarkastelun perustaksi ottaa koulutettavien yksilölliset lähtökohdat. Tarkastelussa tulisi mm. "asemoida" henkilö suhteessa yrittäjyyden prosessiin ja ottaa huomioon se, missä vaiheessa hän on yrittäjyyteen liittyvällä polulla. Myös henkilökohtainen koulutustarve tulisi huomioida. Tältä pohjalta voidaan analysoida koulutuksella aikaan saatuja muutoksia, "todellisia" vaikutuksia.

Yrittäjäkoulutuksessa kiintoisin kysymys on, missä määrin koulutus on auttanut saavuttamaan yritystoiminnalle asetettuja tavoitteita. Tavoitteiden saavuttamiseen, esimerkiksi liiketoiminnan kannattavuuteen, vaikuttavat kuitenkin niin monet erilaiset tekijät, että koulutuksen välitöntä vaikutusta on mahdoton arvioida. Yrittäjätkin totesivat, että on vaikea arvioida, mitkä tulokset tai toiminnan muutokset johtuvat puhtaasti koulutuksesta. Koulutuksen ohella yritystoimintaan vaikuttavat yrittäjien mukaan olennaisesti muun muassa taloudellinen yleistilanne, yrittäjän motivoituneisuus kehittää itseään ja yritystään, kokemus ja ammattiosaaminen sekä kilpailutilanne (Hanhisalo ym. 1994).

Pullin & Laineen (1991), kuten Lämsänkin (1997) tutkimus osoittaa yrittäjien koulutuksen tuottavan tulosta. Kehittämällä yrittäjien valmiuksia hoitaa yrityksiään markkinoiden vaatimusten mukaisesti parannetaan yritysten kykyä työllistää. Palojärven (1998) tutkimus vahvisti käsitystä, että koulutus vaikuttaa myönteisesti yrityksen menestymisen (Robinett 1985, Ronstad 1985), vaikka yrittäjät itse aliarvostivat muodollista koulutusta. Yrittäjyystyöllisyyskurssien työllistäväyydestä puolestaan voidaan sanoa, että 30 % toimii koulutuksen jälkeen yrittäjänä ja 30 % työssä toisen palveluksessa. Tätä tulkintaa tukee Heinosen ja Ruuskasen (1998) sekä Koskisen (1999) tutkimusaineisto.

Akateeminen pienyrittäjätutkinto järjestettiin kesällä 1994 ensimmäisen kerran. Osallistujien lausunnot olivat sängen kiitettäviä. Akateeminen pienyrittäjätutkinto poikkeaa melko selvästi tavanomaisesta yrittäjyys- ja yrittäjäkoulutuksesta. Sen kohderyhmänä olivat korkeakouluopiskelijat, ja se hyväksyttiin vastaamaan opintosuorituksena kahdeksaa opintoviikkoa. Tutkinnon vakiinnuttaminen osaksi korkeakoulun opetussuunnitelmaa mahdollistaisi yhä useampien opiskelijoiden saavan muun alan opintojensa ohessa yrittäjäkoulutusta, joka monipuolistaisi heidän uranvalintamahdollisuuksiaan (Suokas 1994).

Vammalan naisyrittäjäkurssi poikkesi laajuudeltaan muista pohjoismaisista ja kotimaisista naisyrittäjäkursseista. Kurssi kesti yhdeksän kuukautta ja käsitti noin 350 tuntia luokahuoneopetusta, 20-35 tuntia yritys kohtaista konsultointia sekä yritys vierailuja. Opetusta annettiin puolitoista arkipäivää viikossa. Pohjoismaisesta valtavirrasta Vammalan naisyrittäjäkurssi poikkesi myös siinä, että koulutus kohdistui jo toimiviin yrittäjiin, muualla erityisesti naisille suunnatun koulutuksen painopiste on ollut yritystään perustavissa naisissa (Räsänen 1990). Naisyrittäjäkurssin keskeiseksi

yleistavoitteeksi valittiin naisten itsetunnon ja sisäisen varmuuden kohottaminen itsetuntemusta lisäämällä (Kopu 1990).

Hanhisaloon ym. (1994) tutkimuksen kohteena oli yrittäjäkoulutusjärjestelmä. Tavoitteena oli arvioida yrittäjäkoulutuksen riittävyttä, tarkoituksenmukaisuutta ja vaikuttavuutta. Lisäksi tarkasteltiin konsultointia yhtenä koulutuksen tukimuotona. Tutkimuksen kohteena olivat jo toimintansa vakiinnuttaneet pk-yritykset sekä varsinaisena kohderyhmänä yritysten omistajajohto ja ylin palkkajohto. Tutkimukseen osallistui 130 yritystä. Yrittäjien ja yritysjohton mielipiteitä kartoittava tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeen avulla ja yleiskuvaa syvennettiin myöhemmin teemahaastattelulla. Koulutusorganisaatioilta pyydettiin tietoja näiden tarjoamasta sekä yrittäjien käyttämästä koulutuksesta vuonna 1992. Saadun aineiston perusteella koulutustarjonta on runsasta, mutta se on varsin koordinoimatonta ja osittain päällekkäistä.

Yrittäjät kirjoittivat parhaimmasta käymästään koulutustapahtumasta ja kertoivat, mitä siinä oli hyvää, miksi se oli jäänyt mieleen ja miksi sitä voi pitää mallikurssina. Vastausten pohjalta laadittiin luettelo, joka kertoo onnistuneen koulutustapahtuman kymmenen tärkeitä ominaisuutta (Hanhisalo 1994):

1. Kouluttajan tulee olla asiantunteva. Hänellä tulee olla taito opettaa siten, että hän saa koulutettavat mukaan opetukseen.
2. Koulutuksen tulee olla käytännönläheistä.
3. Opetuksen tulee sisältää teorian sovellusesimerkkejä.
4. Koulutuksen tulee antaa välineet toteuttaa saatua antia yrityksessä.
5. Koulutustilaisuuden tulee olla välitön, toimiva ja yhteishenkeä luova.
6. Opetuksen tulee keskittyä rajatuille osa-alueille ja opetettavan asian tulee sisältää ajankohtaista tietoa.
7. Koulutustapahtuman tulee rohkaista koulutettavaa uskomaan itseensä ja tarttumaan asioihin.
8. Koulutuksen tulee olla toimivaa ja tehokasta. Opetuksessa tulisi olla useampi vetäjä, pienet ryhmät ja useita lyhyitä koulutustilaisuuksia.
9. Kursseista tulee muodostua monipuolinen kokonaisuus.
10. Koulutettaville tulee antaa tarpeeksi aikaa paneutua asioihin. Koulutettaville tulee antaa palautetta sekä järjestää koulutuksen seuranta.

#### 7.4 Yritystoiminnan, työn ja koulutuksen kehitysnäkymiä

Modernien yrittäjien on pystyttävä transformoimaan yrittäjäyhtensä huomispäivän vaatimuksiin. Ne tarjoavat uudenlaisia yrittämisen mahdollisuuksia, joiden kautta postmoderni synteesi toteutuu, mutta niihin sisältyy myös ennen kokemattomia riskejä (Nurmi 1999). Oppiminen on kokonaisvaltainen prosessi, jossa yksilö omista lähtökohdistaan oppii koko ajan ja monella tavalla kunkin hetken tarpeittensa pohjalta. Toisaalta se irrottaa oppimisen perinteisestä ajasta ja paikasta. Oppimisympäristöstä muodostuu avoin. Oppimista tapahtuu joka paikassa, missä ihminen liikkuu ja elää, kaikilla mahdollisilla tavoilla. Koko maailmasta muodostuu oppimisympäristö. Tekniikan avulla voidaan saavuttaa paikkoja ja ihmisiä tavalla, jota aiemmin ei edes voitu kuvitella. Oppiminen on globaalista, mutta se on myös paikallista ja yksilöllistä. Tietoverkot tekevät mahdolliseksi irrottautumisen perinteisistä paikka- ja aikakäsityksistä (Kyrö 1997). Itseohjautuvuus, laatutietoisuus ja sensitiivisyys kehityksen kestävyydelle ovat tulevaisuuden yrittäjäyhtensä pedagogisia lähtökohtia. Ne voidaan koulutuksen kuluessa joko vakiinnuttaa tai sammuttaa, onneksi ei kuitenkaan kokonaan (Nurmi 1999).

Yritystoiminnassa kestävä kehitys ilmenee monin tavoin. Se synnyttää uusia liikeideoita, kun ihmisiin investoidaan uusilla tavoilla ja luonnon mahdollisuudet omaksutaan laajemmin taloudellisen toiminnan kohteiksi. Postmoderni yrittäjä ei voi jäädä kerran saamansa koulutuksen eikä opettajien ja oppimateriaalien varaan. Uuden sukupolven yrittäjien on sekä ajatuksissa että teoissa saatava kokemusta kestävä kehityksen mukaisesta toiminnasta. Keskeistä niissä ovat ympäristötietoisuus ja tietoverkkojen hyväksikäyttö. Kansainvälistyvät verkostot, yhdessä toimivien ihmisten tiimit ja vuorovaikutuksen jatkuva uudelleenorganisointi ovat tällaisen toiminnan sosiaalisia muotoja (Nurmi 1999).

## 8 POHDINTA

Kirjallisuuden pohjalta muodostuu kuva yrittäjistä joukkona, joita yhdistää tietyt samankaltaiset piirteet ja ominaisuudet, mutta jotka ovat silti hyvin heterogeeninen ryhmä. Hyvin monenlaisilla ihmisillä on mahdollisuus saavuttaa menestystä yrittäjänä (ks. mm. Miner 1997).

Kun lueteltuja yrittäjältä ”vaadittuja” ominaisuuksia tarkastelee yhtenä kokonaisuutena, huomaa oitis, että vaatimukset ovat melkoiset, ehkä ylivoimaisetkin. Ne mahtuvat harvoin yhden ja saman henkilön persoonaan. Kuitenkin voi hakea rohkaisua siitä, että ihannetyyppejä tuskin on edes olemassa, joten tietyt heikot puolet pitää vain korvata vastaavasti toisilla vahvoilla tekijöillä. Molemmat on kuitenkin ensin tunnistettava (Parkkinen 1999). Persoonallisuuden piirteitä tarkasteltaessa voi miettiä, miten niitä voitaisiin kehittää ja hyödyntää. Koulutuksen avulla, samoin kuin esimerkiksi konsultoinnin ja itsereflektion keinoin, on mahdollista lisätä yrittäjän itsetuntemusta ja sitä kautta vahvistaa heidän yrittäjyyttään. Omat arkipäivän kokemukset yrittäjänä toimimisessa ovat arvokasta materiaalia koulutuksessa; monesti koulutuksessa kannattaisikin lähteä liikkeelle yrittäjän omasta kokemusmaailmasta käsin ja hyödyntää näin jo olemassa olevia resursseja. Keskeistä lienee oman itsen ja oman yrityksen vahvuuksien, heikkouksien, uhkien ja mahdollisuuksien tunnistaminen. Vahvistamalla vahvuuksia ja mahdollisuuksia ja kääntämällä heikkoudet ja uhat vahvuuksiksi ja mahdollisuuksiksi yrittäjä voimistuu yrittäjänä olemisessaan.

Yrittäjäksi pätevytyminen alkaa jo viimeistään koulussa ja jatkuu läpi elämän. Kaikki kesätyöt, tilapäiset keikat ja harjoittelut ovat valmiuksien hankkimista yrittäjän työhön. Kokemuksen hankkiminen laajasti eri alueilta on arvokasta sen vuoksi, että siinä oppii tuntemaan paitsi eri ympäristöissä eläviä ihmisiä, myös niitä erityispiirteitä, joita liittyy toimimiseen eri aloilla. Tällä on merkitystä myöhemmin myös hankittaessa mahdollisesti yhteistoimintakumppaneita näiltä alueilta. On hyvä tietää, mitä seikkoja tällöin kannattaa erityisesti ottaa huomioon (Parkkinen 1999).

Laadun kehittäminen edellyttää palautetta toiminnasta, jolloin palautteen kerääminen käydystä koulutuksesta ja oppimisesta on edellytys laadun edelleen kehittämiseksi ja tämä puolestaan perustelee yrittäjyyskoulutuksen merkityksen kuvaamisen ja ymmärtämisen koulutuksen jälkikäteisreflektiona (Lämsä 1997). Yrittäjien koulutukselle esitetään tämän selvityksen pohjalta seuraavia ideoita. Ennen koulutusta olisi mielekästä tehdä pohjakysely, jolla kartoitettaisiin yrittäjien koulutustarve. Tämän tarpeen pohjalta muokattaisiin koulutus. Koulutus tulisi räätälöidä huomioiden osallistuvien yrittäjien iät, koulutustaustat ja yritysten iät ja kehitysvaiheet. Koulutuksen suunnitte-

lussa tulisi huomiota käyttää myös yrittäjien ajankäyttöön: minkälainen koulutuksen toteutustapa parhaiten tavoittaisi koulutusta tarvitsevia ja/tai haluavia yrittäjiä ja millä tavalla koulutus tulisi järjestää, jotta mahdollisimman moni siihen voisi osallistua? Yksi mahdollisuus on käyttää monimuotoisen opetuksen menetelmiä; tällä tavoin tavoitettaisiin yrittäjiä ajasta ja paikasta riippumatta. Verkostotyyppejä koulutusratkaisuja kannattaisi myös kokeilla, mutta siinäkin tulee edetä varovasti, koska kaikki eivät ole oppineet tietokoneverkkoja käyttämään ja hyödyntämään työssään. Koulutuksessa olisi hyvä ”käyttää” kouluttajina itsenäisiä yrittäjiä – heillä on se kokemus, jota jakamalla voidaan saada levitettyä paljon hyvää käytännön yrittämiseen ja yrittäjänä toimimiseen liittyvää tietoutta.

Haasteeksi voidaan ottaa yrittäjäkoulutuksen kehittäminen yrityksen elämänkaari-ajattelun mukaisesti. Rakennetaan yrittäjäksi ryhtymistä tukeva koulutusmalli, suunnitellaan kasvua tukevia toimia, mietitään vakiintumisen ja ylläpidon vaiheeseen liittyviä tukimuotoja ja ennakoidaan, kuinka voitaisiin välttyä yrityskuolemilta. Tutkimuksessa mukana olleet yrittäjät eivät mieltäneet koulutusta kokonaisuutena tai järjestelmänä, sillä he olivat olleet sen kanssa tekemisissä satunnaisesti, ”piipahtaneet” koulutuksessa. On selvää, että tällaisen piipahtamisen anti jää varsin vähäiseksi (Hanhisalo ym. 1994).

Koulutusta yrittäjille tulisi antaa eri aihepiireistä. Aloitteleva yrittäjä tarvitsee perustietoutta yrityksen perustamisesta ja yrityksen toiminnasta. Moni yrittäjä voisi kokea sosiaalisten vuorovaikutustaitojen harjaannuttamisen tärkeäksi jokapäiväisessä työssään. Tulevaisuuden haasteet odottavat, ja niihin valmentautumisen voidaan aloittaa koulutuksella. Tähän kuuluvat esimerkiksi tietoverkkojen käyttö ja hyödyntäminen yrittäjän työssä sekä kielitaito- ja kansainvälistymisvaatimukset, oppiva organisaatio ja tiimityöskentely. Oppimisympäristöt tulevat yhä avoimemmiksi ja ajasta sekä paikasta riippumattomiksi. Esimerkiksi keskustelufoorumi verkossa yrittäjien välillä olisi mahdollista tänä päivänä ja tavoittaisi paljon yrittäjiä kerralla eri puolilta maata. Toisaalta myös koulutuksen antaminen verkostosta käsin on yksi mahdollisuus koulutuksen toteuttamiseksi (esim. monimuoto-opetus). Yrittäjien työkykyyn ja henkiseen hyvinvointiin tulisi myös koulutuksessa kiinnittää huomiota.

Yrittäjiä tulisi tukea sellaisen yhteistyöverkoston luomiseen, jossa verkosto tarjoaisi mahdollisimman paljon konkreettista sosiaalista tukea yrittäjän monimuotoisessa työssä. Verkostossa asiantuntijuutta voitaisiin vaihtaa organisaatiosta toiseen. Myös sellaisen verkoston luominen, jossa ekspertit (kokeneet yrittäjät) opastavat noviiseja (uusia yrittäjiä), voisi olla hyvinkin mielekäs. Noviisi-eksperttisuhte tarjoaisi varmasti molemmille osapuolille monia oppimisen mahdollisuuksia.

Yrittäjyyden määritelmiä on useita, joista tutkijat eivät ole päässeet yksimielisyyteen. Koska yleisesti hyväksyttyä tieteellistä yrittäjän määritelmää ei ole, on jokaisen tutkijan velvollisuus sanoa selkeästi, mitä tarkoitetaan, kun termiä käytetään (Bygrave & Hofer 1992). Kun tutkitaan yrittäjiä (yrittäjäpersoonaa, yrittäjäkoulutuksen vaikuttavuutta) pitkän aikavälin seurantatutkimus olisi hyödyllinen ja mielekäs. Yrittäjyys on monikasvoinen ilmiö, joka ulottuu useiden eri tieteenalojen alueelle. Yhtenäistä kiinnostaa tietämystä tai oppia yrittäjyydestä ei ainakaan vielä ole olemassa. Tutkimusala hakee muotoaan ja parhaita menetelmiä ja keinoja erilaisten kysymysten ratkaisemiseksi (Huuskonen 1992). Haastetta siis riittää tiedeyhteisölle pohtia yrittäjyyttä ja yrittämistä: miten voisi parhaiten hyödyntää eri oppiaineiden tietämyksen, jotta saavutettaisiin monipuolinen ja monikasvoinen kuva yrittäjästä ja yrittämisestä?

Yrittäjien työkykyyn ja henkiseen hyvinvointiin liittyen tärkeää olisi rakentaa yrittäjien työkykyä ylläpitävä verkosto ja kuntoutusjärjestelmä, jossa itse yrittäjät ovat avainasemassa, fyysinen ja henkinen kuntoutus, kartoitetaan yrittäjän kokonaiselämäntilannetta ja jaksamisen mahdollisuuksia (Luoma 1997).

Miten motivoida yrittäjää? Yrittäjä on itse avainasemassa oman motivaationsa suhteen. Yrittäjien keskinäiset verkostot voi olla yksi hyvä keino motivoitumiseksi, kun saa vaihtaa ajatuksia toisten yrittäjien kanssa ja samalla tarvittaessa neuvoja ja opastusta. Yrittäjille tarjotut mahdollisuudet ja palvelut voisivat omalta osalta motivoida yrittäjää: erilaiset koulutus- ja konsultointitilaisuudet, yrittäjien yhteiset palaverit, kuntoutuskurssit. "Yleisön" kiinnostus yrittäjyyttä kohtaa, yrittäjän työn arvostaminen, on yksi merkittävä motivaatiotekijä.

Nykypäivänä korostetaan yrittäjyyttä ja yritteliäisyyttä. Kouluissa annetaan yrittäjyyskasvatusta. Tätä kautta maahamme voidaan saada paitsi reippaita ja oma-aloitteisia työyhteisön jäseniä myös uusia yrittäjiä. Mielenkiintoinen ja haastava, mutta realistinen, kuva yrittäjyydestä antaa myös nuorille halukkuutta lähteä yrittämisen ihmeelliseen maailmaan.

## LÄHTEET

Aho, S. & Ilola, H. Lapin pienyritystoiminnan tukemiskokeilu. Työvoimaministeriön suunnitteluosaston työvoimapoliittisia tutkimuksia 57. Helsinki 1985.

Aitken, H.G.I. (toim.) Explorations in Enterprise. Harvard University Press, Cambridge, Massa 1965.

Aldrich, H. & Zimmer, C. Entrepreneurship through social networks. Teoksessa The art and science of entrepreneurship. Toim. D.L. Sexton & R.W. Smilor/Ballinger, Cambridge, Mass. 1986.

Allport, G. W. Patterns and growth in personality. New York, USA 1961.

Begley, T. M. & Boyd, D. P. Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. Journal of Business Venturing 1987:2, 79–93.

Bergman, T. Pätevä yrittäjä. Näkökohtia yrittäjyyden kehittämiseksi Suomessa 1980-luvulla. Turun korkeakoulujen yhteiskunnallis-taloudellinen tutkimusyhdistys, Turku 1980.

Birley, S. Female Entrepreneurs: Are They Really Any Different? Journal of Small Business Management 1989: 1, 32–37.

Borg, O. Luottamus yrittäjiltä. SYKL:n jäsenkunnan rakenne sekä järjestö- ja työmarkkinapoliittisen mielipiteet 1987. Suomen Yrittäjien Keskusliitto, Tampere 1987.

Brandstätter, H. Becoming an entrepreneur – a question of personality structure? Journal of Economic Psychology 1997:18, 157-177.

Brockhaus, R. H. Psychological and environmental factors which distinguish the successful from the unsuccessful entrepreneur: A longitudinal study. Academy of Management Proceedings 1980, 368-372.

Brockhaus, R. & Horwitz, P. The psychology of entrepreneurship. Teoksessa The art and science of entrepreneurship. Toim. D. Sexton & R. Smilor. Ballinger, Cambridge, Mass 1986.

Brunsson, N. The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change. John Wiley & Sons, New York 1989.

Bygrave, W. D. & Hofer, C. W. Teoretisointia yrittäjyydestä. Avainsektori 1992: 2, 59–73.

Cattell, R. B. The scientific analysis of personality. Great Britain 1967.

Chandler, J. S. Trone, T. & Weiland, M. Decision Support Systems Are for Small Business. *Management Accounting*, Apr. 1983.

Chell, E., Haworth, J. & Brearley, S. *The entrepreneurial personality*. Routledge, London 1991.

Dumas, C. Tytär perheyriksen johtoon. *Avainsektori* 1994: 3, 73-100.

Fagenson, E. A. & Marcus, E. C. Havaintoja yrittäjien sukupuolirooleille ominaisista stereotyyppisistä luonteenpiirteistä: Naisten arvioiteja. *Avainsektori* 1994:3, 49-72.

Fleming, P. Entrepreneurship Education in Ireland: A longitudinal Study. Teoksessa: RISE'96 Proceedings: Research on Innovative Strategies and Entrepreneurship. Toim. Matti Koironen ja Minna Koskela. Taloustieteen laitos. Jyväskylän yliopisto.

Foley, s. N. & Powell, G.N. Reconceptualizing Work-Family Conflict for Business/Marriage partners: A Theoretical Model. *Journal of Small Business Management* 35 (1997):4, 36-47.

Forström, B., Kautonen, M. & Toivonen, J. Innovatiivisten pk-verkostojen menestystekijät. *Teknologiakatsaus* 55/97. Teknologian kehittämiskeskus, Helsinki. Paino-Center Oy, Sipoo 1997.

Gartner, W. B. A Conceptual Framework of Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management Review* 1985:4, 696-706.

Guilford, J. P. *Personality*. New York, USA 1959.

Haahti, A. J. Entrepreneurs' Strategic Orientation: Modeling Strategic Behavior in Small Industrial Owner-managed Firms. Helsinki 1989.

Handler, W. C. Sukupolvenvaihdos perheyriyksessä: Keskinäinen roolien sopeuttaminen yrittäjän ja seuraavan polven perheenjäsenten välillä. *Avainsektori* 1992:2, 75-100.

Hanhisalo, K., Kainu, A-P. & Vaherva, T. Koulutus yrittäjän tukena. Pk-yriyksille suunnatun koulutuksen ja konsultoinnin riittävyys, tarkoituksenmukaisuus ja vaikuttavuus. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 32. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Yrityskehitysosasto 1994.

Hauta-aho, S. Yriyksen perustamisen vaiheet - Työsuhde-lähestymistavan teoreettista analysointia ja perustamisen konkretisointi. Vaasan korkeakoulun julkaisuja, tutkimuksia no 146. 1990.

Hébert, R. F. & Link, A. N. In Search of the Meaning of Entrepreneurship. *Small Business Economics* 1989:1, 39-49.

Hietala, K. Yrittäjyyden edistäminen. Yliopistopaino, Helsinki 1987.

Hiltunen, H. & Markkanen, T-R. Käyttäytyminen. Teoksessa: Design management. Yrityskuvasta kilpailuvaltti. Otava, Keuruu, 1994, 195-215.

Hisrich, R. D. & Peters, M. P. Entrepreneurship. Starting, developing, and managing a new enterprise. Second edition. Richard D. Irwin, Ind., Homewood, IL 1992.

Hornaday, R. W. & Wheatley, W. J. Managerial Characteristics and the Financial Performance of Small Business. Journal of Small Business Management April, 1986, 1-7.

Huuskonen, V. Yrittäjäksi ryhtyminen. Teoreettinen viitekehys ja sen koettelu. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja sarja A-2, 1992.

Hyrkkänen, R. Yrittäjien työhalukkuus eläkeaikana. Eläketurvakeskus. Raportteja n:o 7, 1997.

Jahnukainen, I. Käsityöyksinyrittäjän liiketoiminnan ymmärtäminen. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A 1: Tutkimuksia 25. Tampere 1984.

Jahnukainen, I. Pienyrittäjän liiketoiminnallinen oppimisprosessi. Tapaustutkimus käsityöalan ammatinharjoittajan kehittymisestä teolliseksi pienyrittäjäksi. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja sarja A 3: Työpapereita 15. Tampereen yliopisto 1987.

Johannisson, B. Entrepreneurs as learners – beyond education and training. Paper presented at the Conference IntEnt 2 (Internationalizing Entrepreneurship Education and Training. June 1992. Dortmund. Centre for Small Business, Development Papers / Växjö University 1992.

Jokela, P. & Anneberg, M. Yrittäjäyys. Ammatti ja tulevaisuus. Wsoy 1995..

Järvinen, A. Miksi tänä päivänä puhutaan yrittäjäydestä? Yritystalous 1986:1, 9–12.

Kast, F. & Rosenzweig, J. Organization and Management. A Systems Approach. McGraw-Hill Inc, New York 1970.

Katila, S. Maaseutuyrittäjien yrittäjäyysmotivaatio. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja M-52. Mikkeli 1991.

Kauranen, I. Yrittäjän persoonallisuus ja yrityksen menestyminen. Helsinki University of Technology. Institute of Industrial Management. Otaniemi 1993/4.

Kauranen, I. & Kyheröinen, T. Aloittavan teollisuusyrityksen ja sen yrittäjän ominaisuuksien yhteys yrityksen menestymiseen. Mikkelin läänin yrityksiä koskeva lyhyen ja pitkän seurantajakson tarkastelu. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 65. Painatuskeskus Oy, Helsinki 1994.

Kettunen, P. Yrittäjäkirja. (ei painopaikkaa) 1983.

Kettunen, P. Yritys ja yhteiskunta. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1989.

Kinkki, S. Yritysavain. Yrityksen perustoiminnot. Wsoy, Porvoo 1992.

Kock, S. Företagsledning och motivation. Helsinki 1965.



Koiranen, M. Ole yrittäjä. Ulkoinen ja sisäinen yrittäjyys. Tammer-Paino Oy, Tampere 1993.

Koiranen, M. & Peltonen, M. Yrittäjyyskasvatus. Ajatuksia yrittäjyyteen oppimisesta. Tammer-Paino, Tampere 1995.

Koiranen, M. & Tuunanen, M. Asiakasyrittäjyys. Konetuumat Oy 1996.

Koiranen, M. Henkinen kasvu yrittäjyyteen. Teoksessa Matti Parikka (toim.) Kasvu yrittäjyyteen. Jyväskylän yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Opetuksen perusteita ja käytänteitä 1997: 27, 23–26.

Koiranen, M. Perheyrittäminen. Huomioita suku- ja perheyrittämisestä. Tammer-paino Oy, Tampere 1998.

Kolb, D. Management and the learning process. California Management Review. Spring 1976, 21–31.

Kolb, D. Ym. Organizational Psychology – An Experiential Approach. 3rd ed. Englewood Cliffs N.J. 1984.

Kopu, S. Vammalan naisyrittäjäkurssi. Teoksessa Leila Räsänen (toim.) Vammalan naisyrittäjäkurssi – kvinnoföretagarkursen i Vammala. Pohjoismainen AVAA-projekti. Työministeriön työpoliittisia tutkimuksia 3. Helsinki, 1990; 24–44.

Korkokengät eivät pysty lasikattoon. Yrittäjälehti 1994: 4.

Koskinen, A. Yrittäjyyden prosessin synty. Yrittäjän orientaatio ja uranvalinta. Helsingin Kauppakorkeakoulun pienyrityskeskukseen julkaisuja M-73, 1995.

Koskinen, M. Yrittäjäkoulutus työvoimapolitiikan osana. Teoksessa Paula Kyrö, Kari E. Nurmi & Tuulia Tikkanen (toim.) Yrittäjyyden askeleita yhteiskunnassa. Yliopistopaino, Helsinki, 1999, 50–72.

Kovalainen, A. Naisyrittäjän kuva. Teoksessa: Uudistuva pienyritys. Toim. Iiro Jahnukainen, Espoo 1992.

Kovalainen, A. From paid labour to self-employment – from rags to Mercedes. Teoksessa: Women and Markets. Learning of the Differences in the Finnish and German Labour Markets. Toim. Pertti Koistinen & Ilona Ostner. Work Research Center. Publications 13. University of Tampere 1994.

Kyrö, P. Yrittäjyyden murrokset ja uudet muodot. Teoksessa: Kasvu yrittäjyyteen. Toim. Matti Parikka. Jyväskylän opettajankoulutuslaitos. Opetuksen perusteita ja käytänteitä 1997: 27, 11–21.

Lahti, A. Yrittäjyyden voima on rajaton. Yritystalous 1989: 4, 28–36.

Laitinen, E. Keski-suomalaisen pienyrittäjän persoonallisuus. Teoksessa: Pertti Kansanen 50 vuotta: Talous, yrittäjyys, laskentatoimi. Keski-Suomen taloudellinen tutkimuskeskus, Jyväskylä 1985.

- Laitinen, E. Keski-suomalaisen yrittäjän persoonallisuus. Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 1, 1986.
- Lehtinen, J. R. Asiakasyrittäjä: liiketoiminnan resurssi. SMG kustannus, Hämeenlinna 1988.
- Liles, P. R. Who Are the Entrepreneurs? MSU Business Topics, 1974: 22, 5–14.
- Lipponen, T. Laatujohtaminen. A Financier Oy/QMB-Books, Jyväskylä 1993.
- Littunen, H. Aloittavien teollisuusyritysten menestystekijät. Jyväskylän yliopiston Keski-Suomen taloudellisen tutkimuskeskuksen julkaisuja 98, 1989.
- Littunen, H. Uusien yritysten menestyminen. Tutkimuksen toteutustapa ja perustamistilanteen kartoitus. Keski-Suomen taloudellisen tutkimuskeskuksen julkaisuja 124. Jyväskylän yliopisto 1992.
- Lorrain, J. & Dussault, L. Relation Between Psychological Characteristics, Administrative Behaviors and Success of Founder Entrepreneurs at the Start-Up Stage. Teoksessa: Frontiers of Entrepreneurship Research 1988. Center for Entrepreneurial Studies. Toim. Kirchoff Bruce A., Long Wayne A., McMullan W. Ed, Vesper Karl, H., Wetzell, William E. Jr. Babson College, Wellesley Massachusetts, USA 1988, 150–164.
- Loufti, M. F. Self-employment Patterns and Policy Issues in Europe. International Labour Review, 130 (1991):1, 1–19.
- Low, M. B. & MacMillan, I.C. Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. Journal of Management 1988:2, 139–161.
- Luoma, E. Yrittäjän työkyky. Työturvallisuuskeskus. Teroprint Ky. 1997.
- Lämsä, A-M. Yrityksen perustaminen. Opetushallitus, Helsinki 1992.
- Lämsä, A-M. Yrittäjyyteen oppiminen: Erään työelämän monimuotokoulutushankkeen tarkastelua oppijoiden kokemana. Taloustieteen osasto. Julkaisuja n:o 105. Jyväskylän yliopisto 1997.
- Maaseudun kehittämisohjelma. Suomen maaseutupolitiikan tavoitteet, strategiat ja keinot 1990-luvulla. Sisäasianministeriön maaseudun kehittämisprojekti, moniste 10. Sisäasianministeriön monistamo, Helsinki 1991.
- Mansio, H. Yrittäjäksi aikominen. Espoon-Vantaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja B 2. Yliopistopaino, Helsinki 1997.
- March, J. & Olsen, J. Ambiguity and Choice in Organizations. (2 ed.) Universitetsforlaget. Bergen-Oslo-Tromsø 1979..
- Marjosola, I. Yrittäjyys tahtona ja mahdollisuutena. Jyväskylän yliopiston taloustieteen laitoksen julkaisuja 49, 1979.

- McClelland, D. C. *The Achieving Society*. Free Press, New York 1961.
- McClelland, D. C. *N Achievement and Entrepreneurship. A longitudinal Study*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1 (1965):4, 389–392.
- McClelland, D. *The Achievement Motive in Economic Growth*. In: *The entrepreneurship and Economic Development*. Toim. Kilby Peter. London, UK 1971.
- Miettinen, A. Haastattelu artikkelissa Kilgast Riitta, Sulaako jää yrittämisen tieltä. *Kehittyvä kauppa* 1, 1986.
- Miller, D. & Toulouse, J. M.. Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Management Science* 1986a:32, 1389–1409.
- Miller, D. & Toulouse, J. M. Strategy, structure, CEO personality, and performance. *American Journal of Small Business* 10 (1986b):3, 47–62.
- Miner, J.B. *The Expanded Horizon for Achieving Entrepreneurial Success*. *Organizational Dynamics*, Winter, 1997:54–66.
- Mäkinen, V. *Yrityksen perustaminen. Teoreettinen tarkastelu. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitos*. Julkaisuja A 10. Tampereen yliopisto 1977.
- Mäkinen, V. *Yrittäjyyden edellytykset ja niiden toteutuminen, empiirinen vertailututkimus. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja A1: Tutkimuksia 22*. Tampereen yliopisto 1982.
- Niittykangas, H. *Kehitysalueavustusten vaikutukset*. Jyväskylän yliopiston Keski-Suomen taloudellisen tutkimuskeskuksen julkaisuja 64, 1985.
- Niittykangas, H. & Tervo, H. *Työttömyys ja uusien yritysten synty*. Jyväskylän yliopiston Keski-Suomen taloudellisen tutkimuslaitoksen julkaisuja 125, 1993.
- Niittykangas, H. & Tervo, H. *Teollisuuspainotteinen kehittäminen harvaanasuttujen alueiden mahdollisuutena. Maaseudun uusi aika – maaseutututkimuksen ja – politiikan aikakauslehti* 1994:1, 47–59.
- Nukala-Korkala, A. *Muutoksesta uusiin voimavaroihin. Työttömien yrittäjien ja johtajien kokemukset työttömyydestä sekä koulutukselliset keinot työttömien aktivoimiseksi*. Sosiaali- ja terveysministeriö. Talous- ja suunnitteluosasto, Helsinki 1994.
- Nurmi, J-E. *Tavoitteet, keinot ja illuusiot – ihminen tulevaisuutensa tekijänä*. *Tiedepolitiikka* 1995:1, 1–12.
- Nurmi, K. E. *Yrittäjäksi kasvamisen oppimisprosesseja postmodernissa yhteiskunnassa*. Teoksessa: *Yrittäjyyden askeleita yhteiskunnassa*. Toim. Paula Kyrö, Kari E. Nurmi & Tuulia Tikkanen. Yliopistopaino, Helsinki, 1999: 28–45.
- Näsi, J. *Strategic Thinking as Doctrine: Development of Focus Areas and New Insights*. Teoksessa: *Arenas of Strategic Thinking*. Toim. J. Näsi. Helsinki 1991.

Ojanen, S. Reflektiivisyys opetuksessa ja ohjauksessa. Teoksessa: Tutkiva opettaja. Toim. Sinikka Ojanen. Hakapaino, Helsinki 1993.

Paakkola, E. Johdatus monimuoto-opetukseen. VAPK-kustannus, Helsinki 1991.

Palojärvi, J. Pk-yrittäjän päätöksenteko. Psyko-sosiaalinen näkökulma. Johtamiskoulutuksen julkaisuja 7. Jyväskylän yliopisto. Täydennyskoulutuskeskus 1998.

Parkkinen, K. Yrittämisestä ammatti? Oy Edita Ab, Helsinki 1999.

Peltonen, M. 1986. Yrittäjyys. Otava, Keuruu.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Aavaranta-sarja 4, Keuruu 1987.

Pentikäinen, T., Koivusalo, L., Kammonen, H. & Lämsä, S. Työeläke. Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus, Jyväskylä 1990.

Pickle, H. & Abrahamson, C. Small Business Management. Santa Barbara 1976.

Pitkänen, S. & Vesala, K. Yrittäjyysmotivaatio Kymen ja Vaasan lääneissä. Vertaileva tutkimus yrittäjyyteen ohjaavista tekijöistä. Tutkimusraportteja 9. Tuotantotalouden osasto. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu 1988.

Powell, T. C. Organizational alignment as competitive advantage. Strategic Management Journal 1992:13, 119–134.

Pulli, P. & Laine, S. Yrittäjäkurssien seurantatutkimus. Porin koulutus- ja tutkimuskeskus. Julkaisusarja nro 6. Tampereen teknillinen korkeakoulu. Turun kauppakorkeakoulu. Pori 1991.

Rauste von Wright, M-L. & von Wright, J. Oppiminen ja koulutus. WSOY, Juva 1994.

Robinett, S. What school can teach entrepreneurs. Inc., February 1985:50, 54, 58.

Räsänen, L. (toim.). Vammalan naisyrittäjäkurssi – kvinnoforetagarkursen i Vammala. Pohjoismainen AVAA-projekti. Työministeriön työpoliittisia tutkimuksia 3. Helsinki 1990a.

Räsänen, L. Kokeilun lähtökohdat ja opetukset. Teoksessa: Vammalan naisyrittäjäkurssi – kvinnoforetagarkursen i Vammala. Toim. Leila Räsänen. Pohjoismainen AVAA-projekti. Työministeriön työpoliittisia tutkimuksia 3. Helsinki, 1990: 11–23.

Scheinberg, S. & McMillan, I. An 11 Country Study of Motivations to Start A Business. Teoksessa: Frontiers of entrepreneurship Research 1988. Toim. B. Kirchhoff, W. Long, W ed. MsMullan, K. Vespr & W. Wetzel. Center for Entrepreneurial Studies, Bacon College, Wellelsly Massachusetts, USA, 1988: 669–687.

Scherer, R., Brodzinski J.D. & Wiebe F.A. Entrepreneur career selection and gender: a socialization approach. *Journal of Small Business Management* April, 1990: 37–44.

Silventoinen, A. Yrityksen konkurssi. Julkaisussa *Yritys kriisissä*. Vuosikirja 1991. Widenius, Sederholm & Someri, Helsinki, 1991, 21–30.

Smith, N. R. *The Entrepreneur and his Firm: The Relationship Between Type of Man and the Type of Company*. Graduate School of Business Administration. Michigan State University, East Lansing 1967.

Smith, N.R. & Miner, J. B. Motivational considerations in the success of technologically innovative entrepreneurs. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, Massachusetts, USA, 1984a., 488–495.

Smith, N.R. & Miner, J.B. Type of entrepreneur, type of firm and managerial motivation: Implications for organizational cycle theory. *Strategic Management Journal*, October-December, 1984b:325–340.

Stantworth, J. & Curran, J. *Management Motivation in the Smaller Business*. Gower Press, London 1973.

Stanworth, M.J.K. & Curran, J. Growth and the Small firm – an alternative view. *Teoksessa: Small Business Perspectives*. Toim. Gorb Peter, Dowell Philip & Wilson Peter. London, UK 1981.

Stantworth, J., Stantworth, C., Granger, B. & Blyth, S. Who becomes an Entrepreneur? *International Small Business Journal* 1, 1989:11–22.

Stoner, C.R., Hartman, R.I. & Arora, R. Work-home role conflict in female owners of small businesses: an exploratory study. *Journal of Small Business Management* January, 1990, 30–38.

Sundin, E. & Holmqvist, C. Kvinnor som företagare: osyndighet, mangfald, anpassing: en studie. *Lider*, Malmö 1989.

Suokas, P. Akateeminen pienyrittäjätutkinto. Helsingin Kauppakorkeakoulun pienyrityskeskukseen julkaisuja M-68. 1994.

Sutinen, M. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. *Opas yrittäjille, yrityksen perustamista suunnitteleville sekä yrittäjätutkintoon valmistautuville*. Suomen Graafiset Palvelut Oy Ltd, Kuopio 1994.

Tamminen, R. Perustamisvaiheen pienyritystyyppit. Jyväskylän yliopiston taloustieteen laitos. *Workin papers* 10. 1981.

Tiusanen, O. *Menestyvä pienyrittäjä*. Loimaan Kirjapaino Oy, Loimaa 1995.

Tulkki, H. & Vakkuri, M. *Suunta*. Yrittäjäkurssi. Otava, Keuruu 1996.

Tuohinen, T. *Yrittäjyyden uudet muodot*. Työhallinnon julkaisu nro 184. Tietopalvelu- ja ammattitietoyksikkö. Työvoimapalveluosasto. Työministeriö. Helsinki 1997.

Turunen, P. & Niemelä, P. Yrittäjien kokema taloudellinen turvattomuus ja sen hallinta. Kansaneläkelaitos. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 6. Kelan omatarvepaino, Helsinki 1995.

Ulrich, T. & Cole, G. Towards more effective training of future entrepreneurs. *Journal of Small Business Management* 25 (1987): 4, 32-39.

Van de Ven A.H., Hudson, R. & Schroeder, D. M. Designing new business startups: Entrepreneurial, organizational, and ecological considerations. *Journal of Management* 1984:10, 87-107.

Vesala, K. M. Pienyrittäjien kontrollipremissit. Sosiaalipsykologinen tarkastelu. Soveltavan psykologian monografioita 5. Oy West Point, Rauma 1992.

Vesalainen, J. & Pihkala, T. Laihian kunnan yrittäjyysprofiili. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 28. 1998.

Vesikansa, J. Usko yrittämiseen ja markkinavoimiin 1970-luvun lopun pysyviä saavutuksia. Teoksessa: Yrittämisen juhlaa. Toim. Pekka Ritvos & Vesa Veikkola. Yrittäjien Fennia, Helsinki 1988.

Virtanen, R. Uutta työtä naisille. Luovuuskoulutuksesta yrittäjyyskoulutukseen. Raportti työttömille naisille kohdennetusta yrittäjyyskoulutuksesta. Helsingin yliopisto. Aikuiskoulutuskeskus. Kotkan yksikkö. Julkaisuja nro 1. Kirjapaino Jahkonen Oy 1998.

Wainer, M. A. & Rubin, I. M. Motivation of research and development entrepreneurs: Determinants of company success. *Journal of Applied Psychology* 53 (1969): 3.

Welsh, H. & Young, E. The Information Source Selection Decision: The Role of Entrepreneurial Personality Characteristics. *Journal of Small Business Management*, October, 1982, 49-57.

Woo, C. Y. Cooper, A. C., & Dunkelberg w. C. Entrepreneurial Typologies: Definitions and Implications. Teoksessa: *Frontiers of Entrepreneurship Research* 1988. Kirchoff Bruce A., Long Wayne A., McMullan W. Ed, Vesper Karl, H., Wetzel William E. Jr. (eds.). Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, Wellesley Massachusetts, USA 1988, 165-176.

Wärneryd, K-E. The psychology of innovative entrepreneurship. Teoksessa: *Handbook of economic psychology*. Toim. W. F. Van Raij, G. M. Veldhoven & K-E. Wärneryd. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht 1988.

Yrjönsuuri, R. & Yrjönsuuri, Y. Opiskelun merkitys. Yliopistopaino, Helsinki 1994.