

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT
School of Business and Management
Kauppatiede

Jouni Majanto

ITSENSÄ JOHTAMINEN YKSINYRITTÄJYYDEN NÄKÖKULMASTA

Työn tarkastajat: Professori Aino Kianto
Apulaisprofessori Henri Hussinki

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Jouni Majanto
Otsikko:	Itsensä johtaminen yksinyrittäjyyden näkökulmasta
Tiedekunta:	Kauppätieteellinen
Maisteriohjelma:	Tietojohdaminen ja johtajuus
Vuosi:	2020
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT 75 sivua, 6 kuviota, 1 taulukko, 2 liitettä
Tarkastajat:	Professori Aino Kianto Apulaisprofessori Henri Hussinki
Hakusanat:	Itsensä johtaminen, itsesääntely, minäpystyvyys, voimaantuminen, yrittäjyys, yksinyrittäjyys

Tämän Pro-gradu tutkielman tavoitteena on selvittää, miten itsensä johtaminen ilmenee yksinyrittäjissä ja onko tunnistettavissa sellaisia itsensä johtamisen elementtejä, joita voidaan hyödyntää yritystoiminnassa. Tavoitteena on myös auttaa yrittäjiä tunnistamaan, mitä on itsensä johtaminen, sekä kehittymään itsensä johtajina.

Tutkielma on toteutettu laadullisena monitapaustutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua ja teemakyselyä. Aineiston kerääminen suoritettiin marraskuussa 2020. Tutkielmaan osallistui viisi yksinyrittäjää eri toimialoilta.

Tutkielmassa nousi selkeästi esiin yksinyrittäjyyden erityisyys siinä, että yrittäjä vastaa koko yrityksen toiminnasta ja tuloksesta yksin, mikä on haaste itsensä johtamistaitojen hyödyntämiselle. Tulosten mukaan yksinyrittäjille yhteisiä tekijöitä ovat vahva itsetuntemus, osaamisen kehittäminen ja optimismi. Niillä voidaan vaikuttaa yrityksen toimintaedellytyksiin ja menestymiseen.

ABSTRACT

Author:	Jouni Majanto
Title:	Self-leadership from the perspective of self-employed
Faculty:	School of Business and Management
Master's programme:	Knowledge management and leadership
Year:	2020
Master's thesis:	Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT 75 pages, 6 figures, 1 table, 2 appendices
Examiners:	Professor Aino Kianto Assistant Professor Henri Hussinki
Keywords:	Self-leadership, self-regulation, self-efficacy, empowerment, entrepreneurship, self-employment

This master thesis examines self-leadership from self-employed perspective. The aim is to investigate the appearance of self-leadership among self-employed persons and identify any identifiable factors to be used for business purposes. Another purpose is to help them identify and improve their self-leadership skills.

The study was carried out as a qualitative multiple case study. Thematic interview and survey were used as data collection methods in November 2020. Five self-employed persons representing various business sectors participated in the study.

The results of the study clearly highlighted some specific characteristics for self-employed persons. As a self-employed, one is solely responsible for business operations and results which is a challenge for utilizing self-leadership skills. According to the study results, the common factors that can be beneficial for self-employed persons are strong self-knowledge, development of expertise and optimistic thinking.

ALKUSANAT

Elämä ei aina mene suunnitelmien mukaan ja jokunen vuosi ehti vierähtää kauppatieteiden opintojen aloittamisesta tähän päivään. Kolme lasta, joista kaksi koululaista, ehtivät syntyä ja ovat tätä prosessia seuratessaan päässeet näkemään, mitä asioiden loppuun saattaminen merkitsee ja ettei koskaan ole liian myöhäistä.

Kiitokset LUT-yliopistolle joustavuudesta ja Henri Hussingille ohjauksesta.

Lisäksi haluan kiittää vanhempiani ja vaimoani Annukkaa kaikesta siitä kannustuksesta ja tuesta, mitä olen aikoinani teiltä opiskeluvuosieni aikana saanut.

Erityiskiitos perheelleni, Annukalle sekä lapsille Leolle, Wildalle ja Miolle, kärsivällisyydestä ja jaksamisesta kuluneen puolen vuoden aikana sekä vanhemmille ja anopille lastenhoidosta ja maittavista ruoista kiireisen perheen arjessa.

Vantaalla 4.12.2020

Jouni Majanto

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Tarkoitus	10
1.2	Tavoitteet ja rajaukset.....	11
1.3	Keskeiset käsitteet.....	12
1.4	Teoreettiset ja metodologiset lähtökohdat	14
1.5	Rakenne	14
2	ITSENSÄ JOHTAMINEN YKSINYRITTÄJYYDEN NÄKÖKULMASTA 16	
2.1	Itsensä johtaminen.....	16
2.1.1	Itsensä johtamisen strategiat.....	17
2.1.2	Itsetuntemus.....	18
2.1.3	Itsesäätely ja tunneäly.....	20
2.1.4	Itsensä johtamisen taidot.....	21
2.2	Minäpystyvyys	23
2.2.1	Optimistisuus ja pessimistisyys	24
2.2.2	Tavoitteet ja niiden saavuttaminen	26
2.3	Voimaantuminen	27
2.3.1	Voimaantumisen luonne	29
2.3.2	Olosuhteiden merkitys voimaantumiselle	30
2.3.3	Motivaatio	31
2.4	Yrittäjyys ja itsensä johtaminen.....	33
3	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	35
3.1	Aineiston kerääminen	35
3.2	Aineiston käsittely ja analysointi	36
3.3	Tutkimuksen luotettavuus	38
4	TUTKIMUSTULOKSET	40
4.1	Itsensä johtamisen tuntemus ja merkitys toiminnalle	42
4.2	Minäpystyvyys ja sen ilmentyminen.....	48
4.3	Voimaantuminen ja motivointi	51
4.4	Yrittäjyys ja itsensä johtaminen.....	56
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	61

6	YHTEENVETO	65
	LÄHDELUETTELO	68
	LIITTEET	74
	LIITE 1. Saate	74
	LIITE 2. Haastattelurunko.....	75

KUVIOT

- Kuvio 1. Yrittäjien, työnantajayrittäjien ja yksinyrittäjien määrän kehitys 2000-2019
- Kuvio 2. Tutkielman teoreettinen viitekehys
- Kuvio 3. Itsesääntely
- Kuvio 4. Minäpystyvyys
- Kuvio 5. Voimaantuminen
- Kuvio 6. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

TAULUKOT

- Taulukko 1. Haastateltavien demografiset tekijät

1 JOHDANTO

”Ihminen, tunne itsesi! Se on kaiken elämänviisauden alku.”

- Sokrates -

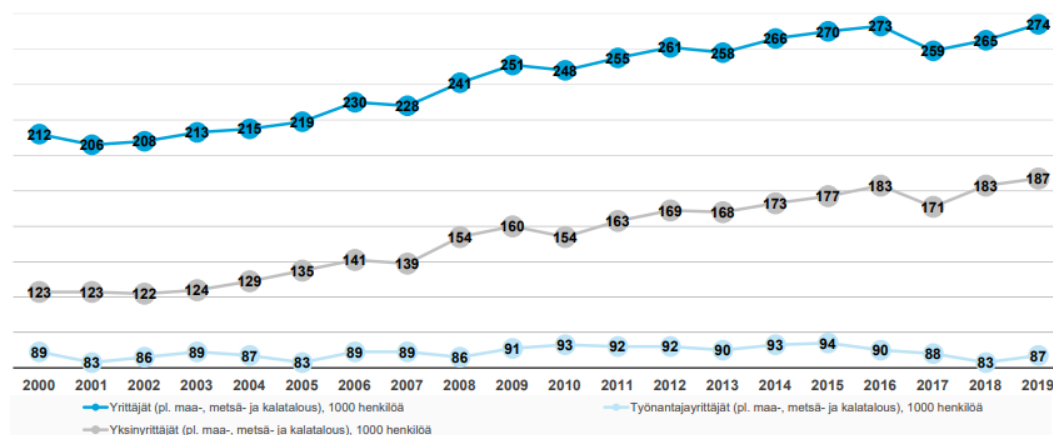
Itsensä johtaminen on noussut johtajuuden tutkimuksessa valokeilaan erityisesti tällä vuosituhanella. Se on kiinnostava osa johtajuutta, mutta sitä on toistaiseksi tutkittu varsin vähän. Onkin yllättävää, että vaikka ihminen on alusta asti ollut kiinnostunut siitä, kuka hän on ja miten hän voisi elää onnellista elämää, itsensä johtamisesta ei ole muodostunut yhtenäistä teoriaa. (Sydänmaalakka, 2006, 43)

Yhteiskunnan muutos tietoyhteiskunnaksi on johtanut siihen, että yksilöillä on enemmän vapautta ja valinnanvaraa. Aikaisemmin vain harvoilla oli mahdollisuus vaikuttaa omaan panostukseensa yhteiskunnassa, koska määrittely tapahtui itse työn tai aseman kautta. Nykyinen yksilökeskeinen ja yksilönvapautta korostava elämäntapa on nostanut yksilön itsensä tuntemisen ja johtamisen tärkeiksi tekijöiksi niin työelämässä kuin yhteiskunnassa yleensäkin. (Drucker, 2005, 100-106) Kurtenin (2001, 167) mukaan itsensä johtaminen on yksi tärkeimmistä tulevaisuuden menestystekijöistä. Voisi olettaa, että siitä tulee hyvin oleellinen ja tutkittu alue tulevaisuudessa (Sydänmaalakka, 2006, 43).

Myös tehokkuutta edellyttävä elämäntapamme vaatii yksilöiltä yhä parempia ajanhallinnan ja uudistumisen taitoja (Salmimies 2008, 23). Kun elämän tempo näyttää koko ajan kiihtyvän, meitä pommitetaan yhä enemmän tiedolla ja muilla ärsykkeillä. Valintojen ja päätösten määrä kasvaa, jolloin oleellisen erottaminen epäolennaisesta tulee tärkeämmäksi ja itsensä johtamisen taitoja tarvitaan yhä enemmän. Yksilöllinen tietämyksemme tekee meistä ainutlaatuisia. Aktiivinen tiedon hankinta, uudistaminen ja ylläpito voi olla yksilölle menestystekijä. (Pauleen & Gorman, 2011, 99)

Yksinyrittäminen on yrittäjyyden yleisin muoto Suomessa, sillä noin kaksi kolmasosaa yrittäjistä on yksinyrittäjiä. Yksinyrittäjyyden yleistyminen on yksi merkittävimpiä trendejä työelämässä 2000-luvulla (Suomen yrittäjät, 2019, 3). Tarkasteltaessa yrittäjien määrän kehitystä 2010-luvulla yksinyrittäjien määrän kasvu on 52 % ja selvästi muita yrittämisen muotoja suurempaa.

Myös toimintansa lopettaneissa yrityksissä pienten yritysten osuus korostuu. Esimerkiksi vuonna 2019 kaikista lopettaneista yrityksistä 53 % oli luonnollisen henkilön lopettamia (SVT).



Kuva 1. Yrittäjien, työnantajayrittäjien ja yksinyrittäjien määrän kehitys 2000-2019 (Suomen yrittäjät, 2020).

Itsensä johtamiseen liittyy myös muutoksen sietäminen ja muutokseen sopeutuminen. Muutostahdin kiihtyessä nämä ristipaineet vetävät ihmistä moneen suuntaan. Ulkoisten, elämään vaikuttavien, tekijöiden lisääntyessä itsensä johtaminen ja omien tunnetilojen kontrollointi nousevat keskeisiksi keinoiksi elämänhallinnan ja selviytymisen kannalta. (Kurten 2001, 167)

1.1 Tarkoitus

Tutkielman tarkoituksena on tarkastella itsensä johtamista yksinyrittäjyyden näkökulmasta. Itsensä johtamiseen liittyvää aiempaa suomalaista tutkimusta löytyy lähinnä opinnäytteiden muodossa ja tähän kenttään tämäkin tutkimus sijoittuu. Lisäksi kotimaista kirjallisuutta löytyy pääosin elämänhallintaa käsittelevästä aineistosta.

Aihe on ajankohtainen ja tarkastelun arvoinen erityisesti nyt, kun Suomessa on käynnissä työelämän murroksen aiheuttama uudelleenjärjestely. Suomessa on liian vähän yrittäjiä ja yrittäjyyden lisääminen onkin tärkeä tavoite yhteiskuntamme hyvinvoinnin kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi. Tutkielmalla on tarkoitus osallistua yhteiskunnalliseen keskusteluun työssä jaksamisesta, työurien pidentämisestä ja yrittäjyydestä.

Tehokas itsensä johtaminen vaihtelee jokaisen yksilön mukaan (Manz, 2015,146). Itsensä johtaminen on ydinkompetenssi, jonka vain harvat hallitsevat. Eikä tämä ole ihme, sillä kouluissa ja yliopistoissa opetetaan vähän tavoitteiden asettamista ja ajamista, työn organisointia, ajankäytön hallintaa, tuloksellista yhteistyötä ja kommunikointia. Huomaamme viimeistään päivittäisessä arjessa, että koordinoimaton työskentelytyyli kuluttaa paljon rahaa, aikaa ja hermoja (Bischof, 2004, 6).

Hyvällä itsensä johtamisella tavoitellaan parempaa itsetuntemusta. Sen avulla yksilö pystyy hyödyntämään vahvuutensa, minimoimaan heikkoudet sekä muokkaamaan elämästään merkityksellistä. Tutkimusten mukaan hyvä itsensä johtamistaito korreloi positiivisesti sekä ammatillisen että henkilökohtaisen tehokkuuden kanssa. (Sydänmaalakka, 2006, 44)

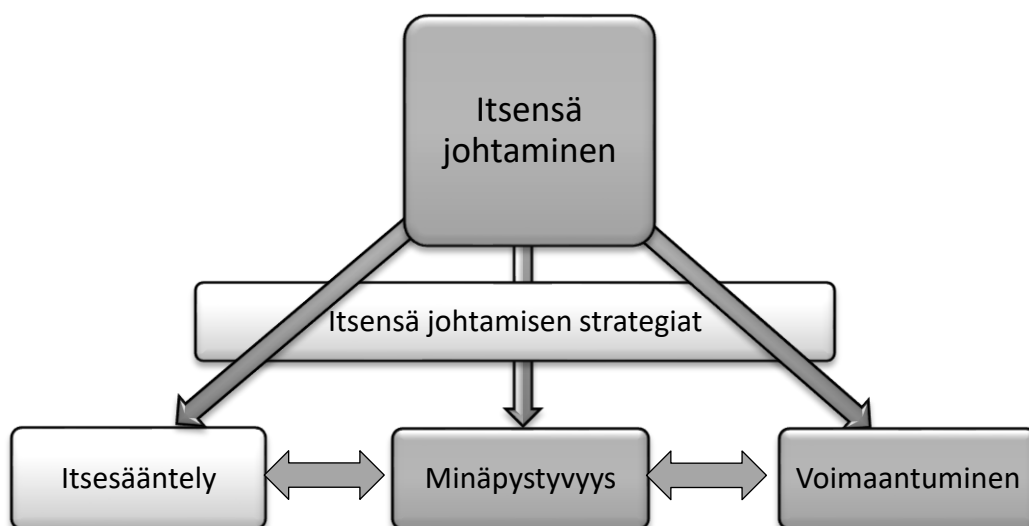
Druckerin (2005) mukaan onnistuakseen itsensä johtamisessa yksilön tulisi tunnistaa omat vahvuutensa. Voidakseen hyödyntää omia vahvuuksiaan yksilön tulee lisäksi tiedostaa miten ja millaisessa tehtävässä ja ympäristössä hän toimii parhaiten. Yksilön tulee siis tuntea itsensä.

1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Tutkielman päätavoitteena on kartoittaa itsensä johtamisen kokemuksia tutkimuksen kohteena olevilta yrittäjiltä. Toisten ihmisten johtamista ja voimaannuttamista on tutkittu paljon, mutta tässä tutkielmassa on tarkoitus selvittää, miten itse voi vaikuttaa itseensä, kun ei ole olemassa esimiestä.

Toisena tavoitteena on auttaa yrittäjiä tunnistamaan, mitä on itsensä johtaminen sekä kehittyä itsensä johtamisessa. Snyder et al. (1983) mukaan erityisesti yrittäjällä itsensä johtamisen merkitys on korostunut, koska yrittäjä ei voi keskittyä tekemään vain mukavia ja helppoja asioita. Yrittäjyys tarjoaa optimaalisen ympäristön lähestyä itsensä johtamisen käsitettä. (Snyder et al., 1983, 21-26; Manz, 2015, 136)

Lisäksi tutkielman pyrkimyksenä on selvittää itsensä johtamisen merkitystä yrittäjälle ja yritystoiminnalle. Tätä tutkitaan itsensä johtamisen strategioiden sekä niiden ilmentymien eli itsesääntelyn, minäpystyvyyden ja voimaantumisen kautta. Tavoitteena on selvittää, miten itsensä johtaminen ilmenee yrittäjässä. Onko löydettävissä tunnistettavia tekijöitä, ovatko ne tietoisia vai tiedostamattomia ja voiko niitä hyödyntää yritystoiminnassa.



Kuvio 2. Tutkielman teoreettinen viitekehys.

Näiden ymmärtämiseksi ja selvittämiseksi on muodostunut tutkielman pääkysymys:

Miten itsensä johtaminen ilmenee yksinyrittäjässä?

Jatkokysymys on:

Onko olemassa tunnistettavia tekijöitä, joilla voidaan vaikuttaa yritystoiminnan menestykseen?

Näiden kysymysten kautta pyritään selvittämään, voidaanko itsensä johtamisen teoriaa yrittäjäyyskoulutukseen lisäämällä vahvistaa ymmärrystä yrittäjäyteen sekä parantaa yritysten toimintaedellytyksiä ja sitä kautta myös koko yhteiskunnan menestystä tulevaisuudessa.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tutkielman keskeiset käsitteet muodostuvat itsensä johtamista ja yrittäjäyttä käsittelevästä kirjallisuudesta ja artikkeleista. Tutkielman kannalta keskeiset käsitteet on määritelty tutkielman helppolukuisuutta ja ymmärrettävyyttä silmällä pitäen.

Teoreettisen viitekehyksen muodostavat itsensä johtaminen (self-leadership, self-management, self-leader), itsesääntely (self-regulation), minäpystyvyys (self-efficacy), voimaantuminen (empowerment), yrittäjäyys (entrepreneur) ja yksinyrittäjäyys (self-employment). Keskeisten käsitteiden valinta perustuu teoriaan perehtymisen pohjalta muodostuneeseen näkemykseen itsensä johtamisesta. Käsitteille löytyy tieteellisissä englanninkielisissä artikkeleissa useita synonyymeja ja niistä on valittu tämän tutkielman näkökulmasta tarkoituksenmukaisimmat.

Yrittäjyyttä käsitellään vain siinä määrin, kuin se on tutkielman kannalta oleellista. Yksinyrittäjyydellä tarkoitetaan tässä tutkielmassa yrittäjää tai ammatinharjoittajaa, jolla ei ole palveluksessaan palkattua työvoimaa (www.tilastokeskus.fi).

Englanninkielisessä kirjallisuudessa esiintyvistä termeistä "self-leadership", "self-management" ja "self-leader" käytetään tässä tutkielmassa yhteistä suomenkielistä merkitystä itsensä johtaminen. Tutkielman tarkoituksena on käsitteiden tulkinallisten erojen selvittämisen sijaan lisätä ymmärrystä ja selventää käsitteen ilmentymistä yksinyrittäjyydessä.

Itsensä johtaminen: "Self-leadership is a process through which individuals control their own behavior, influencing and leading themselves through the use of specific sets of behavioral and cognitive strategies." (Neck & Houghton 2006, 270)

Voimaantumista kuvataan yksilöstä lähtevänä prosessina, jolla tähdätään omien voimavarojen löytämiseen (Siitonen 1999, 93).

Voimaantuminen: "Empowerment is an inherently human and individual process. It is a personal and social process, in which the inner power is non-transferable to another." (Siitonen, 1999)

Minäpystyvyydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä yksilöstä itsestään nousevaa pystyvyyden tunnetta. Tutkielmassa ei erotella minäpystyvyyttä ja ammattiminäpystyvyyttä, koska tällä ei ole tutkielman lisäarvon kannalta kriittistä merkitystä.

Minäpystyvyys: "Self-efficacy is the extent to which an individual believes him or herself capable of successfully performing a specific behaviour" (Bandura, 1986).

1.4 Teoreettiset ja metodologiset lähtökohdat

Teoreettinen perusta itsensä johtamisen käsitteelle pohjautuu sosiaalisen oppimisen teoriaan (Bandura 1977) ja sosiaaliskognitiiviseen teoriaan (Bandura, 1986). Sosiaalisen oppimisen teoria selittää, kuinka yksilöt voivat vaikuttaa omaan kognitioon, motivaatioon ja käyttäytymiseen (Yun et al., 2006, 377; Bandura 1977, VII). Sosiaaliskognitiivinen teoria puolestaan määrittää yksilön ja ympäristön jatkuvaa vuorovaikutusta (Norris 2008, 45, sit Schunk 2001)

Tutkielma on luonteeltaan laadullinen tutkimus, jossa tutkimusaineisto on rajattu määrällisesti pieneksi ja pyrkimyksenä on analysoida se mahdollisimman perusteellisesti. Tällöin aineiston tieteellisyyden kriteeri on määrän sijaan laatu. Menetelmänä on käytetty harkinnanvaraista otantaa, jossa tutkijan kyky rakentaa teoreettiset perustukset osaltaan ohjaa aineiston hankintaa. (Eskola & Suoranta, 2005, 18)

Tutkielman aineisto on analysoitu teoriaohjaavaa sisällönanalyysia käyttäen ja aineiston ryhmittelyssä on noudatettu tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Itsensä johtamista käsittelevän kirjallisuuden valinnan yhteydessä on pyritty arvioimaan lähteitä kriittisesti unohtamatta niiden tieteellistä antia.

1.5 Rakenne

Tutkielma on jaettu teoreettiseen ja empiiriseen osaan. Johdanto toimii tutkielman perustana. Sen jälkeen on käyty läpi tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja rajaukset, määritelty keskeisimmät käsitteet sekä muodostettu teoreettinen viitekehys ja metodologiset lähtökohdat.

Tutkielman toisessa osuudessa tarkastellaan tutkimuksen kannalta keskeisten käsitteiden teoriaa teoreettisen viitekehysten mukaisesti.

Pääpaino on itsensä johtamista käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa. Lisäksi määritellään yrittäjäyys siinä laajuudessa kuin se on tämän tutkielman kannalta tarkoituksenmukaista.

Kolmas osio on empiirinen osuus, jossa käydään läpi metodologiset ratkaisut eli aineistonkeruumenetelmät, aineiston käsittely ja analysointi. Tämän jälkeen esitellään tutkimustulokset. Tulosten jälkeen seuraavat yhteenveto sekä jatkotutkimustarpeet.

2 ITSENSÄ JOHTAMINEN YKSINYRITTÄJYYDEN NÄKÖKULMASTA

2.1 Itsensä johtaminen

”Itsensä johtaminen on itseen kohdistuva vaikuttamisprosessi, jossa itsereflektion avulla ohjataan kehoa, ajatuksia, tunteita ja arvoja kohti laajempaa, syvällisempää ja konkreettisempaa tietoisuutta” (Sydänmaalakka, 2006, 297). Se selittää, kuinka itsensä johtajat ajattelevat ja käyttäytyvät kognitiivisten motivaatio- ja käyttäytymisstrategioiden mukaan (Yun et al., 2006, 377). Terminä itsensä johtaminen on esiintynyt johtamiskirjallisuudessa ensimmäisen kerran vuonna 1979 (Jones & Kriflik sit. Luthans and Davis, 1979).

Salmimiehen (2008, 17) mukaan itsensä johtaminen on taito, jonka voi oppia ja sitä voi tietoisesti kehittää. Siihen liittyvät kyvyt ja taidot ovat opittavissa ja jokainen voi tahtoessaan muokata omia asenteitaan, käyttäytymistään ja ajattelutottumuksiaan (Salmimies 2008, 25). Menestyksekkäs itsensä johtaminen lähtee omien mahdollisuuksien kartoittamisesta (Bischof, 2004, 7).

Keskinäinen vuorovaikutus määrittää yksilön oman vaikutusmahdollisuuden kohtaloonsa sekä asettaa rajat itsensä johtamiselle. Näin ollen yksilöä ei voida pitää ympäristön ohjailtavana, tahdottomana, olentona mutta ei myöskään ympäristöstään irrallaan olevana vapaamatkustajana, joka voisi rajoituksetta määrittää oman tulevaisuutensa. Sekä yksilö että hänen ympäristönsä ovat toisiaan määrittäviä tekijöitä ja keskinäisessä vuorovaikutuksessa keskenään. (Bandura 1977, VII)

Sydänmaanlakan (2006) mukaan ”itsensä johtaminen on pyrkimystä vastaamaan kolmeen peruskysymykseen: Kuka minä olen? Missä minä olen? Minne minä olen menossa?” Näihin kysymyksiin voi vastata

pinnallisesti tai syvällisesti ja vastauksista muotoutuu elämän käsikirjoitus. Monilta puuttuu tämä käsikirjoitus elämän aikana ja vasta elämän loppupuolella käsikirjoitus muovautuu paljastaen sen, miten elämä olisi voinut mennä. (Sydänmaalakka, 2006, 274)

Yksi tärkeimmistä asioista itsensä johtamisessa on vastuun ottaminen; jokainen on vastuussa omasta elämästään. Jokainen on oman elämänsä käsikirjoittaja (Sydänmaalakka, 2006, 274). Itsensä johtamisessa ei kuitenkaan ole kyse vain itsestä, vaan se vaatii myös vastuunottoa ihmissuhteista (Drucker 2005, 108).

Itsensä johtamisen ja sosioemotionaalisen älykkyyden välillä on paljon positiivista keskinäistä riippuvuutta. Erityisesti sosiaalinen herkkyys ja tunteiden ilmaiseminen on tärkeää itsensä johtajille, kun taas tunteiden sääntelyn tärkeys on vähemmän merkityksellistä. Itsensä johtajat säätelevät tehokkaasti ajatuksiaan ja käyttäytymismallejaan, mutta tällä ei ole välttämättä yhteyttä tunteiden sääntelyyn. (Furtner et al. 2010, 1196)

2.1.1 Itsensä johtamisen strategiat

Itsensä johtaminen määritellään voimana, jota yksilö käyttää itseensä saavuttaakseen tarvittavan itsemotivaation ja sitä kautta parhaan mahdollisen suorituskyvyn (Manz & Sims, 1991, 23). Se koostuu erityisistä käyttäytymis- ja kognitiivisista strategioista, joiden nähdään vaikuttavan positiivisesti yksilön tehokkuuteen. Nämä strategiat ovat käyttäytymiseen keskittyvät strategiat, luontaiset palkitsemisstrategiat ja rakentavien ajatusmallien strategiat (Prussia et al., 1998, 524; Neck & Houghton 2006, 271; Manz, 2015, 135).

Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat nostavat itsetietoisuutta ja helpottavat oman käyttäytymisen hallintaa muun muassa tavoitteen asetannan, itsehavainnoinnin ja palkitsemisen kautta (Neck & Houghton

2006, 271; Prussia et al.,1998,524 sit Manz, 1992). Ne painottavat käyttäytymistä ja keskittyvät itsensä arviointiin, itsensä palkitsemiseen ja itsekontrolliin. Prussia et al.,1998,524)

Luontaisen palkitsemisen strategiat liittyvät positiivisiin käsityksiin ja kokemuksiin tehtävistä. Yksilöt muokkaavat tehtävien suorittamiseen liittyviä käsityksiä ja käyttäytymistä, mikä lisää vastuullisuutta ja itsekontrollia. Prussia et al.,1998,524) Strategioiden avulla toimintaan lisätään miellyttäviä ja nautinnollisia piirteitä niin, että siitä tulee luontaisesti palkitsevaa. Strategiat vahvistavat sisäistä motivaatiota, itsehillintää ja pätevyyden tunnetta. (Neck & Houghton 2006, 272)

Rakentavien ajatusmallien strategiat luovat positiivisia tapoja ajatella ja niiden tarkoituksena on muuttaa ajattelumalleja vaikuttaen myönteisesti odotuksiimme. (Neck & Houghton 2006, 272) Ajatusmallien muuttamiseen voidaan käyttää positiivista itsepuhelua, mielikuva-ajattelua tai korjaamalla tehoton ajatusmalli myönteisemmäksi, mikä yrittäjälle vastaa organisaatioiden sääntöjä ja toimintatapoja (Prussia et al.,1998,524).

Itsensä johtamisen strategiat vaikuttavat merkittävästi yksilöiden käyttäytymiseen. Ne selkeyttävät käsitystä yksilön kontrollista ja vastuusta vaikuttaen näin positiivisesti toimintakykyyn ja tulokseen. (Prussia et al., 1998, 524).

2.1.2 Itsetuntemus

Itsensä johtamisen lähtökohtana on hyvä itsetuntemus ja oman henkilökohtaisen vision määrittely (Sydänmaalakka, 2006, 90, Kurten 2001, 65-68). On tiedostettava, mikä on itselle tärkeää ja mieluisaa ja tuntee itsensä, jotta voi johtaa itseään. Tunne itsesi, historiasi ja nykytilanteesi ja tiedä, minne haluat mennä. (Kurten 2001, 65-68). Meidän on sovellettava

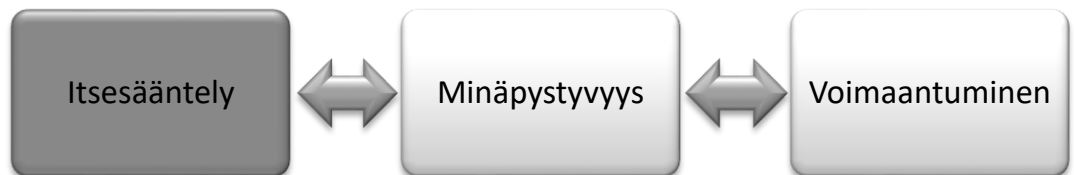
strategista ajattelua omaan elämäämme varmistaaksemme, että olemme menossa oikeaan suuntaan. Strateginen ajattelu on visiointia omasta elämästä, sen tavoitteista ja toteutuksesta. Meidän on elettävä tietoisesti (Sydänmaalakka, 2006, 277).

Hyvä itsetuntemus on tietoisuutta omista tunteista ja kyvyistä. Se pitää yksilön todellisuudessa kiinni ja muovautuu vuorovaikutuksesta toisten ihmisten sekä omien tuntemusten ja itsearviointin kautta. (Paasivaara, 2010, 40-41) Yksilön persoonallinen kasvu on itsetuntemuksen perusta, mikä näkyy myönteisenä minäkäsityksenä, terveenä itsetuntona sekä itsensä ja toisten arvostuksena (Paasivaara, 2010, 7).

Itsetuntemus merkitsee huolehtimista omasta työkyvystä, jaksamisesta, motivaatiosta, osaamisesta ja jatkuvasta kehittämisestä. Riittävä itsetuntemus on työn suunnittelun, päätöksenteon ja päätöksiin sitoutumisen perusedellytys. (Paasivaara, 2010, 7-16)

Nykyisin ihmisillä on enemmän mahdollisuuksia valita ja vaikuttaa. Tämän takia, onnistuakseen elämässä, ihminen tarvitsee itsetuntemusta. (Drucker 2005, 100) Hyvä itsetuntemus ilmenee selkeytenä sekä oman itsen että muiden silmissä. Selkeä tietoisuus itsestä auttaa tulemaan kuulluksi ja ymmärretyksi tarkoituksenmukaisesti. (Salmimies 2008, 22) Se, kuinka tunnemme itsemme, vaikuttaa myös siihen, kuinka suhtaudumme muihin ihmisiin (Paasivaara, 2010, 42).

2.1.3 Itsesäätely ja tunneäly



Kuvio 3. Itsesäätely

Ihmiset, joilla on hyvät itsensä johtamistaidot, eli jotka pystyvät hallitsemaan ajatuksiaan ja käyttäytymistään tavoitellakseen päämääriään tehokkaasti, ovat tuottavia. Korkean tunneälykkyyden omaavilla voidaan olettaa olevan paremmat itsesäätelytaidot. Tunneäly on kykyä havaita, tulkita ja hallita tunnetasoja (Furtner et al. 2010, 1191). Tunteiden säätelyyn liittyy läheisesti itsesäätely, joka on itsensä johtamisen yksi peruselementti (Furtner et al. 2010, 1192 sit. Carver & Scheier 1998). Tunteiden säätely on tunneälyn keskeinen käsite (Furtner et al., 2010, 1192).

Neck & Manzin (Furtner sit. Neck & Manz, 2007) mukaan tunneäly liittyy pääsääntöisesti tunteiden säätelyyn ja itsensä johtajan ajatusprosessien ja käyttäytymisen itsesäätelyyn (Furtner et al. 2010, 1191). Erittäin tunneälyiset ihmiset käyttävät joustavia strategioita säädelläkseen negatiivisia tunteita ja ylläpitääkseen positiivisia. Negatiivisia tunteita hillitään, jotta voidaan kokea enemmän positiivisia tunteita. (Mikolajczak et al. 2008, 1356)

Tunneälyllä ja itsensä johtamisella on keskinäinen yhteys. Tunneäly tekee yksilöistä parempia itsensä johtajia ja itsensä johtamisen strategiat voivat auttaa yksilöä kehittämään tunneälyään. (Neck & Manz 2007, 162) Tavoitellakseen päämäärää on tärkeää olla ilmaisu- ja reaktiokykyinen sekä herkkä sosiaaliselle ympäristölle, vaikka omat tunteet eivät olisi säätelystrategioiden keskipisteenä. Toisin sanoen, itsensä johtajien on oltava sosioemotionaalisesti älykkäitä sosiaalisissa tilanteissa menestyäkseen. (Furtner et al. 2010, 1196)

Vaikka tunneäly ja itsensä johtaminen keskittyvät samankaltaisiin itseensä vaikuttamisen prosesseihin, käsittelee tunneäly pääasiassa kykyä säädellä tunteita, kun taas itsensä johtaminen keskittyy ajatusprosessien ja käyttäytymisen säätelyyn. Kuitenkin johtuen tunteiden vaikutusmahdollisuudesta kognitiivisiin prosesseihin ja käyttäytymiseen, tunneäly ja itsensä johtaminen ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa. (Neck & Manz 2007, 161-162)

Yksilöt, joilla on korkea tunneäly ja jotka kykenevät kontrolloimaan omia tunteitaan, ovat todennäköisesti myös vahvempia johtamaan itseään. Samanaikaisesti, itsensä johtamisen taidot, kuten itsehavainnointi, tavoitteidenasetanta ja palkitseminen, auttavat yksilöitä parantamaan tunneälyään. (Neck & Manz 2007, 162)

2.1.4 Itsensä johtamisen taidot

Sosiaalisen oppimisen teorian mukaan yksilöä eivät johdata yksin sisäiset voimat tai ympäröivät ärsykkeet. Yksilön toiminta perustuu omien sisäisten sekä ympäristön ulkoisten tekijöiden jatkuvaan keskinäiseen vuorovaikutukseen. Tässä lähestymistavassa itsesäätelyn prosesseilla oletetaan olevan merkittävä rooli. (Bandura 1977, 11-12)

Kyky hyödyntää mielikuvia tarjoaa tehokkaan keinon toimia ympäristön kanssa. Verbaalisten ja kuvitteellisten mielikuvien kautta yksilö pystyy käsittelemään ja keräämään kokemuksia käyttäytymisensä pohjaksi. Kyky tarkoituksellisiin tekoihin perustuu vertauskuvalliseen toimintaan. Mielikuva toivotunlaisesta tulevaisuudesta määrittää suunnan käyttäytymiselle, jonka avulla pyritään saavuttamaan päämäärä. Mielikuvien käyttö mahdollistaa ongelmien ratkaisun ilman kaikkien ratkaisuvaihtoehtojen läpikäyntiä. Yksilö kykenee ennustamaan eri tekojen mahdolliset seuraukset ja muokkaamaan omaa käyttäytymistään tämän mukaan. (Bandura 1977, 13)

Toinen oleellinen piirre sosiaalisen oppimisen teoriassa on oppiminen tarkkailemalla toisten ihmisten käyttäytymistä ja niiden seurauksia. Kyky oppia tarkkailemalla mahdollistaa eri käyttäytymismallien omaksumisen sen sijaan, että oppiminen tapahtuisi vain kokeilemalla yrityksen ja erehdyksen kautta. Kolmas piirre teoriassa on sen merkittävä vaikutus yksilön itsesääntelyyn. Yksilö voi kontrolloida omaa käyttäytymistään ympäristön ärsykkeiden perusteella ja tekemällä johtopäätöksiä omista teoistaan. (Bandura, 1977, 12-13)

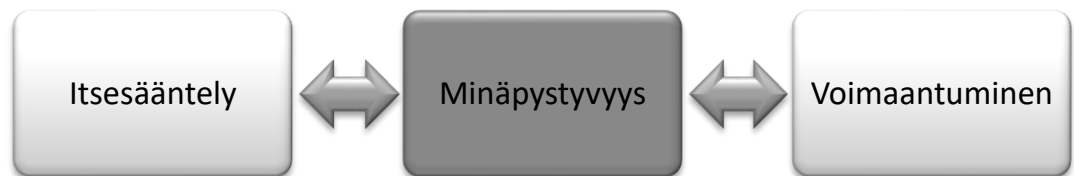
D'Intino et al. mukaan itsensä johtamisen taidot ovat synnynnäisiä yrittäjille. Näitä taitoja voivat myös kehittää niin uudet kuin kokeneemmatkin yrittäjät (D'Intino et al., 2007,107). Myös onnellisuus erottaa yrittäjiä toisistaan. Jotkut yrittäjät ovat onnellisia ja tyytyväisiä kaiken aikaa ollessaan tekemisissä alaistensa ja asiakkaiden kanssa. Toiset taas tuntuvat olevan yleisesti tyytymättömiä, masentuneita ja kuilun partaalla. Nämä erot liittyvät osittain yrittäjiä ympäröiviin olosuhteisiin. (D'Intino et al., 2007,109)

Monet yrittäjät saattavat ajatella onnellisuuden ja alakulon olevan tunteita, joita heillä on mahdollisuus hallita vain vähän tai ei lainkaan. Kuitenkin viimeaikainen psykologinen ajattelu antaa viitteitä siitä, että onnellisuuteen vaikuttaa enemmän tapamme olla vuorovaikutuksessa ympäröivän maailman kanssa kuin todelliset, ympäröivät olosuhteet. On tutkimuksia,

joiden mukaan yksilöt voivat vaikuttaa onnellisuuteen ja se on kaikkea muuta kuin kontrolloimaton, ohikiitävä tunne. (D'Intino et al., 2007, 109-110)

Csikszentmihalyi on yksi positiivisen psykologian liikkeen perustajista, jonka mukaan yksilöt, jotka pystyvät kontrolloimaan sisäistä kokemustaan pystyvät myös vaikuttamaan elämänlaatuunsa ja sitä kautta onnellisuuteensa (D'Intino et al., 2007, 110 sit. Csikszentmihalyi, 1990).

2.2 Minäpystyvyys



Kuvio 4. Minäpystyvyys

Minäpystyvyys on käsite, jonka Bandura (1977) ensimmäisen kerran esitti sosiaalisen oppimisen teoriassa. Minäpystyvyys viittaa yksilön henkilökohtaiseen uskoon kykyihinsä tehdä työtä ja tiettyjä tehtäviä. (Miao et al., 2017, 87) Banduran minäpystyvyyden teorian mukaan kognitiomme eivät ainoastaan vaikuta käyttäytymiseemme, vaan käyttäytymisemme vaikuttaa myös kognitioihimme (Jones & Kriflik sit., Bandura, 1997). Minäpystyvyys eroaa itsetunnosta siten, että itsetunto on itsearviointia yksilöstä itsestään (Cassar & Friedman sit Rosenberg, 1965). Minäpystyvyys sen sijaan on yksilön käsitys omista kyvyistään suorittaa tehtävä. (Cassar & Friedman sit Gist & Mitchell, 1992).

Minäpystyvät yksilöt selviävät vaikeuksista paremmin ja kestävät epäonnistumista paremmin. He ovat luottavaisempia omiin kykyihinsä menestyä. (Judge & Bono 2001, 80-81) Vahvan minäpystyvyyden omaavat yksilöt uskovat epäonnistumisen johtuvan joko riittämättömästä yrittämisestä tai epäsuotuisista olosuhteista tehtävän suorittamiseksi. Menestykset he katsovat omien taitojensa ansioksi. Vastaavasti yksilöt, joilla on heikko minäpystyvyys, uskovat epäonnistumisen olevan seurausta omien taitojen puutteesta ja menestyksen johtuvan ulkoisista tekijöistä tai tuurista. (DeRue & Morgeson 2007, 1245) Minäpystyvyys on motivoiva usko tai käsitys omista kyvyistä ja vaikuttaa toimintaan eri tilanteissa. (Chen et al., 2004, 376)

2.2.1 Optimistisuus ja pessimistisyys

Seligman (1991) mukaan yksilöillä on taipumus ajatella joko optimistisesti tai pessimistisesti. Eteen tulevat, hallitsemattomat vastoinkäymiset tai epäonnistumiset aiheuttavat avuttomuuden tunteen, mikä voi johtaa masennukseen silloin, kun epäonnistumista selitetään yksilön henkilökohtaisilla ominaisuuksilla (pessimistinen lähestymistapa). Mutta jos vastoinkäymiset nähdään seurauksena ulkoisista ominaisuuksista tai ärsykeistä, tuottavat ne positiivista energiaa. Siten muuttamalla näkökulmaa voi muuttaa myös seurauksia - tunteita ja toimia. (Jones & Kriflik sit., Seligman, 1991).

Tärkeä kysymys optimismiin ja itsensä johtamiseen liittyen on, miten yksilöt onnistuvat pitämään fokuksen itsensä johtamisessa myös vaikeina aikoina ja haasteiden edessä. Yrittäjältä vaaditaan sinnikkyyttä epävarmuuden ja esteidenkin edessä. Tällöin auttaa, jos yrittäjä pystyy säilyttämään toivon ja intohimon liikeideaansa kohtaan säilyttääkseen sitoutumisensa visioon. (D'Intino et al., 2007,107-108)

Seligman (1998) mukaan optimismia voi oppia. Yksilöt eroavat siinä, miten he selittävät itselleen kohdalleen osuvia epäonnistumisia. Pessimistinen tapa suhtautua on ottaa epäonnistumiset henkilökohtaisesti ja nähdä ne usein pysyvinä ja vaikutuksiltaan suurina. Optimistiset yksilöt sen sijaan selittävät negatiiviset tapahtumat persoonattomina ja ohimenevinä asioina, eivätkä näe niitä omina virheinään. Lisäksi Seligman toteaa, että päivittäin kiitollisuutta tuntevilla ja kokemuksistaan nauttivilla yksilöillä on taipumus olla tyytyväisempiä elämäänsä. Monet tutkimukset osoittavatkin näillä erilaisilla selittämisen tavoilla olevan vaikutusta menestykseen elämän eri osa-alueilla. (D'Intino et al., 2007,108)

Godwin et al. (1999) mukaan yksilön suorituskyykyyn erilaisissa tilanteissa vaikuttaa se, onko hän omaksunut mahdollisuus- vai esteajattelumallin. Mahdollisuusajattelun omaksuneet yksilöt keskittyvät mahdollisuuksiin, hyödyllisiin haasteisiin ja rakentaviin tapoihin käsitellä tilanteita. Esteajattelun omaksuneet sen sijaan keskittyvät haastavien tilanteiden kielteisiin puoliin ja etsivät syytä luovuttamiselle ja haasteista vetäytymiselle (Jones & Kriflik, 2005, 400-406 sit., Neck & Edwards, 1996).

Myös Seligman (1991) mukaan pessimistiset uskomukset johtavat pessimistiseen itsepuheeseen ja negatiivisiin mielikuviin. Optimistisilla uskomuksilla taas on päinvastainen vaikutus. (Jones & Kriflik sit., Seligman, 1991) Onnistumiset lisäävät minäpystyvyyttä, mikä puolestaan johtaa positiiviseen itsepuheeseen ja uskomuksiin. (Jones & Kriflik, 2005, 407)

Seligman (2004) tutkimus osoittaa optimististen yksilöiden onnistuvan pessimistisiä paremmin henkivakuutusten myynnissä (D'Intino et al., sit. Seligman, 2007). Eron syy on yksinkertainen. Vakuutusmyyjille sanotaan "ei" monta kertaa päivässä ja monesti useita kertoja peräkkäin. Nämä olosuhteet muistuttavat haasteita, joita yrittäjät kohtaavat yrittäessään saada uusia asiakkaita. Optimistit eivät lannistu helposti tämäntyppisistä takaiskuista vaan jatkaisivat yrittämistä riippumatta siitä, kuinka monta kertaa heille sanotaan "ei". Pessimistiset yrittäjät sen sijaan lannistuvat

yleensä vaikeuksien edessä sekä luovuttavat ja lopettavat yrittämisen todennäköisemmin. (D'Intino et al., sit. (Hisrich & Peters, 2001; Shepherd, 2004))

2.2.2 Tavoitteet ja niiden saavuttaminen

Banduran ja Cervonen (1986) mukaan tavoitteiden asettamisen jälkeen yksilöt, joilla oli korkea minäpystyvyys, lisäsivät ponnistelua saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Yksilöt, joilla minäpystyvyys oli alhaisempi eivät lisänneet ponnisteluja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Prussia et al. sit., Bandura & Cervone, 1986) Krueger (2003) on tutkimuksissaan todennut yrittäjien uskomusten, asenteiden ja minäpystyvyyden olevan korkeaa Neck et al., sit. Krueger, 2003). Yrittäjät, joilla on korkea minäpystyvyys sinnittelevät vaikeuksien edessä ja ponnistelevat kovemmin tavoitteiden saavuttamiseksi pyrkiessään parempaan suorituskyykyyn (Cassar & Friedman sit Cervone & Bandura, 1986).

Wood and Banduran (1989) mukaan minäpystyvät yrittäjät asettavat todennäköisemmin yritykselleen haastavia kasvuodotuksia ja ponnistelevat näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Ponnistelut heijastuvat suoraan yrityksen suorituskyykyyn. Minäpystyvyys muuttaa yrittäjien uskomuksia pyrkimyksiksi parantaen sitä kautta yrityksen suorituskyykyä ja tuloksia. Empiirinen näyttö tukee myös tätä positiivista minäpystyvyyden ja suorituskyydyn välistä suhdetta. (Miao et al., 2017, 88-89)

Prussia et al. (1998, 534) ovat tutkimuksessaan osoittaneet minäpystyvyyden ja itsensä johtamisen välisen suhteen vaikuttavan suoritukseen. Tutkimustulosten mukaan itsensä johtamisstrategioilla on suora positiivinen vaikutus minäpystyvyyteen. Minäpystyvyydellä on suora vaikutus suorituskyykyyn. Nämä tulokset ovat yhdenmukaisia aiempien minäpystyvyyttä käsittelevien tutkimusten kanssa. (Prussia et al., 1998,

527–535) Samoin myös Miao et al. 2017 tutkimuksen tulokset tukevat sosiaalisen oppimisen teorian näkemyksiä, joiden mukaan yrittäjän minäpystyvyys korreloi positiivisesti yrityksen suorituskyvyn kanssa (Miao et al., 2017, 98). Cassar & Friedman (2009) mukaan minäpystyvyys on merkittävä tekijä päätöksissä, jotka liittyvät yrittäjyyteen, yrityksen pääomaan ja henkilökohtaiseen työpanokseen. (Cassar & Friedman, 2009, 32)

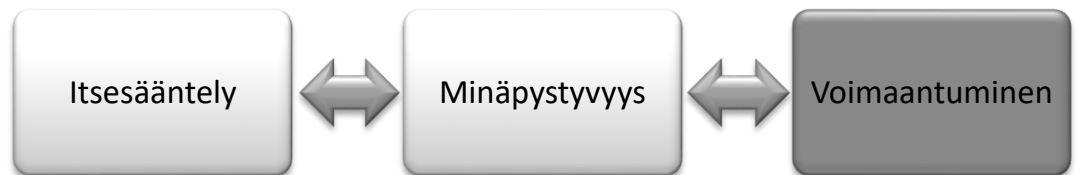
Cassar & Friedman (2009) ovat tutkineet minäpystyvyyden ja yrittäjän investointihalukkuuden välistä suhdetta. Tutkimuksessaan he osoittivat, että vahvaa minäpystyvyyttä kokevat yrittäjät tekevät aggressiivisempia investointipäätöksiä. Minäpystyvyys nostaa yritykseen sijoitetun henkilökohtaisen varallisuuden osuutta ja työtuntien määrää. Näitä tuloksia voidaan pitää merkittävänä myös silloin, kun käsitellään muita yrittäjäinvestointeihin liittyviä ominaispiirteitä. Kuitenkaan yhteyttä minäpystyvyyden ja riskinoton välillä ei tutkimuksessa löydetty. (Cassar & Friedman, 2009,1)

Oleellinen näkökulma minäpystyvyyttä on sen spesifisyys ja tilannesidonnaisuus. Laajimmillaan minäpystyvyyttä koetaan saman tasoisesti kaikessa tekemisessä, kun taas kapeimmillaan se on luottamusta tietyn tehtävän onnistuneeseen suorittamiseen. Usein tehtävät kuitenkin liittyvät toisiinsa, jolloin minäpystyvyys viittaa yksilön luottamukseen tiettyä tehtäväkokonaisuutta kohtaan. (Cassar & Friedman, 2009, 6)

2.3 Voimaantuminen

Yksi lähestymistapa itsensä johtamiseen on ajatus voimaantuvasta yksilöstä. Perinteisistä valta- ja motivaatiokäsitteistä siirryttiin 1990-luvulla empowerment-kulttuuriin (Sydänmaalakka, 2006, 37). ”Yksilön voimaantuminen voidaan nähdä tietoisuuden kasvuna, minkä avulla hän

tulee tietoiseksi todellisesta minästä ja omista voimavaroistaan sekä pystyy näin johtamaan itseään paremmin” (Sydänmaalakka, 2006, 37).



Kuvio 5. Voimaantuminen

Houghton ja Yohon (2005) mukaan itsensä johtamisen ja voimaantumisen välillä on kaksisuuntainen vuorovaikutussuhde. Yksilö, joka kokee tunteita liittyen itsemääräämisoikeuteen, kyvykkyyteen, tarkoitukseen ja vaikutusvaltaan, harjoittaa myös todennäköisemmin itsensä johtavaa käyttäytymistä kuin henkilö, joka ei koe voimaantumista. (Houghton & Yoho 2005, 68)

Itsensä johtaminen luo perustan voimaantumiselle (Prussia et al., 1998, 523). Voimaantuneella yksilöllä on halu yrittää parhaansa. (Siitonen, 1999, 61) Kiinnostus voimaannuttamista kohtaan on kasvanut maailmanlaajuisen kilpailun edellyttäessä yhä enemmän aloitteellisuutta ja innovointia (Lee & Koh sit., Drucker 1988; Ezzamel et al 1996). Voimaantuminen voidaan nähdä psykologisena tilana sisältäen neljä ulottuvuutta; merkitys, osaaminen, itsemäärääminen ja vaikutus. (Lee & Koh, 2001, 689)

Itsensä johtamisen strategiat edistävät voimaantumista laajentamalla merkityksellisyyden, tarkoituksen, itsemääräämisoikeuden, osaamisen ja minäpystyvyyden käsitteitä (Houghton & Yoho 2005, 68 sit. Lee & Koh 2001). Itsensä johtamisen teorian mukaisesti itsensä johtamisen eri strategiat edistävät ja johtavat voimaantumiseen. Oletusta tukivat myös heidän empiirinen tutkimuksensa. (Houghton & Yoho 2005, 68).

Lee & Koh'n (2001) mukaan itsensä johtaminen eroaa käsitteellisesti voimaantumisen käsitteestä (Lee & Koh 2001, 684). Itsensä johtaja ei välttämättä usko omaan vaikutusvaltaansa organisaatiossa tai organisaation tuloksentekoon, mikä on puolestaan keskeistä voimaantumisessa (Wilson 2011, 111 sit. Lee & Koh 2001).

2.3.1 Voimaantumisen luonne

Voimaantumisesta ei ole luotu yhtenäistä kaikenkattavaa määritelmää. Tutkimuskirjallisuudesta löytyy erilaisia voimaantumisen määrittelyn pyrkimyksiä, mutta termin määrittely on osoittautunut haastavaksi. Voimaantumisen määrittelyssä keskeinen ajatus on: ”Voimaantuminen lähtee ihmisestä itsestään — voimaa ei voi antaa toiselle.”. (Siitonen, 1999, 91)

Siitosen (1999, 93) määritelmät voimaantumisesta:

1)Voimaantumisen prosessiluonne:

”Voimaantuminen on ihmisestä itsestään lähtevä prosessi: voimaa ei voi antaa toiselle. Se on henkilökohtainen ja sosiaalinen prosessi, jota ei tuota tai aiheuta toinen ihminen. Voimaantuminen on prosessi tai tapahtumasarja, jonka kannalta toimintaympäristön olosuhteet voivat olla merkityksellisiä ja tämän vuoksi voimaantuminen voi olla jossain tietyssä ympäristössä todennäköisempää kuin toisessa.”

(2) Voimaantunut yksilö:

”Voimaantunut yksilö on löytänyt omat voimavaransa. Hän on itse itseään määräävä ja ulkoisesta pakosta vapaa. Voimaantumisprosessissa toinen ihminen ei ole häntä voimaannuttanut, vaan hän on itse tullut voimaantuneeksi.”

Voimaantumiseen johtavat syyt vaihtelevat yksilökohtaisesti eikä yleispäteviä, voimaantuneen yksilön ominaisuuksia ole. (Siitonen, 1999, 16) Voimaantumista tapahtuu yksilön tuntiessa oman minänsä olevan dialogissa ympäröivän yhteisön kanssa (Siitonen sit., Neufelt & Grimmet, 1994). Se näkyy parempana itsetuntona sekä kykyä asettaa ja saavuttaa päämääriä. (Siitonen sit., Rodwell, 1996)

Voimaantumisen tunne ei ole stabiili vaan se on jatkuvasti liikkeessä oleva dynaaminen tila (Siitonen, 1999, 164; Spreizer, 1995, 1444). Kaikki voimaantumisen lähestymistavat korostavat pyrkimystä yksilön oman voiman kehittämiseksi ja vastuun ottamiselle tästä kehityksestä. Edellytyksenä on määrätietoinen ja aktiivinen toiminta, osallisuus, oman potentiaalinen täysimääräinen hyödyntäminen ja minän voiman kokeminen. (Siitonen sit., Heikkilä-Laakso & Heikkilä 1997)

2.3.2 Olosuhteiden merkitys voimaantumiselle

Voimaantumisen mahdollisuus ja haaste on toimintaympäristön olosuhteiden merkityksellisyys. Sen todennäköisyys vaihtelee ympäristön mukaan. (Siitonen, 1999, 14) Voimaantumisen mahdollistavassa kontekstissa ihmisellä on mahdollisuus itsensä tarkkailuun ja arviointiin (Siitonen, 1999, 91). Zimmermanin (1995) mukaan voimaantumisen kannalta on oleellista, että yksilö voi hallita omaa kohtaloaan ja vaikuttaa elämäänsä vaikuttaviin päätöksiin. (Zimmerman, 1995, 583)

Congerin ja Kanungon mukaan jokaisella yksilöllä on sisäinen tarve itsemääräämisoikeudelle sekä tarve kontrolloida ja suoriutua ympäristön vaatimuksista. Tarve esiintyy yksilöillä eri vahvuisena, mikä selittyy analysoimalla tarpeen alla olevia piileviä motivaatioprosesseja. Voimaantuminen on prosessi, joka vahvistaa minäpystyvyyden tunteita ja kokemuksia. (Conger & Kanungo 1988, 474)

Siitonen määrittelee voimaantumisen prosessiksi, jossa yksilön voimavarat tietyssä tilanteessa vahvistuvat tai hän saavuttaa päämääränsä. Yksilön oman voiman kehittyminen ja hyvinvoinnin vahvistuminen ovat voimaantumisprosessin tavoitteet. (Siitonen 1999, 87-93)

2.3.3 Motivaatio

Voimaantuminen ja motivaatio ovat tutkimuskäsitteinä lähellä toisiaan. Molempien käsitteiden kiinnostuksenkohteena ovat samat ihmisen elämän ja maailmankuvan muovautumisen kannalta olennaiset kysymykset. Yhteistä on myös kokonaisvaltaisen, ihmisen päämääräsuuntautunutta käyttäytymistä selittävän teorian puuttuminen. (Siitonen, 1999, 96)

Kun sinulla on voimaa, olet motivoitunut (Lee & Koh, 2001, 689). Sosiaalisen oppimisen teorian mukaan yksilöt toimivat itse aktiivisina vaikuttajina itsensä motivoinnissa. Yksilön itse asettamat normit määrittävät sen, mitkä eroavaisuudet ovat motivoivia ja mitä toimintoja tulee pyrkiä hallitsemaan. (Bandura 1977, 165)

Motivaatioon liittyy itsensä, toisen tai ryhmän motivointi. (Siitonen, 1999, 96-97) Motivaatiota ei voida hoitaa piikillä tai pillerillä, eikä yksilö motivoidu käskemällä (Kurten 2001, 67). Motivaatiossa on ennen kaikkea kyse siitä, kuinka käyttäytyminen aktivoidaan ja miten sitä ylläpidetään (Bandura 1977, 160). "Voimaantuminen puolestaan lähtee ihmisestä itsestään. Siihen liittyy läheisesti henkilökohtainen ja sosiaalinen näkökulma. Voimaantuminen on

yhteydessä toimintaympäristön mahdollistaviin näkökohtiin, kuten valinnanvapaus, ilmapiiri, arvostus ja turvallisuus, henkilökohtaiseen ja organisatoriseen hyvinvointiin sekä minän vahvistumiseen.” (Siitonen, 1999, 96-97)

Voimaantumisen määritelmä eroaa motivaatiosta erityisesti siinä, että voimaantuminen nähdään yksilölähtöisenä prosessina, eikä toisen voimaannuttaminen ole mahdollista (Siitonen, 1999, 98). Kyky ennustaa tapahtumien seurauksia on yksi motivaation lähde. Toimintaa seuraavien lopputulosten tulkinta toimii käyttäytymisen motivaattorina. Teemme asioita tavoitellaksemme toivottua lopputulosta ja välttääksemme hankaluuksia. Toinen motivaation lähde on tavoitteiden asettamisen ja itsesäätelyn vahvistamisen vaikutus. Tämä vaikuttaa käyttäytymiseen merkittävästi luomalla odotuksia siitä, että käyttäytyminen tuottaa toivotun lopputuloksen. (Bandura 1977, 161)

Itsemotivaatio edellyttää standardeja, joita vasten suoritusta voidaan arvioida. Kun yksilö sitouttaa tekemisensä selkeisiin tavoitteisiin, havaittu negatiivinen ero saavutetun ja tavoitellun tuloksen välillä synnyttää tyytymättömyyttä, mikä toimii motivoivana kannustimena muutokselle (Bandura 1977, 161) Motivaatio tehtävän ratkaisemiseen on yhteydessä itsensä johtamisen luontaisen palkitsemisen strategiaan, joka linkittyy sisäiseen motivaatioon (Furtner et al. 2011, 376). Itsensä motivoinnissa yksilön itsensä asettamat normit määrittävät sen, mitkä eroavaisuudet ovat motivoivia ja mitä toimintoja tulee pyrkiä hallitsemaan (Bandura 1977, 165)

Mitä itsenäisempi ja vastuullisempi työ on, sitä tärkeämmäksi motivaatio ja minäpystyvyys tulevat. Kun kukaan muu ei johda vaan yksilön pitää johtaa itseään. (Kurten 2001, 68)

2.4 Yrittäjyys ja itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen on olennainen osa menestyksestä yrittäjyyttä D'Intino et al., 2007,105). Kurtenin (2001) keskeistä yrittäjydessä on henkilökohtainen soveltuvuus. Tarvitaan itseuria ja itsensä johtamisen taitoa. On osattava priorisoida ja tehdä tärkeät asiat ennen hauskoja. (Kurten 2001, 92) Yrittäjyyteen kuuluu yksilöllisyyden ja maailman mahdollisuuksien risteyskohdassa toimiminen. Yrittäjien on jatkuvasti punnittava henkilökohtaisten resurssien ja ympäröivän maailman vaatimuksia suhteessa yrityksen kehittämiseen. Toistaiseksi on hyvin vähän tutkimusta siitä, miten yrittäjyyden konteksti vaikuttaa yksilöön ja miten yrittäjät käyttävät henkilökohtaisia ja sosiaalisia resurssejaan yrittäjyyden vaatimuksista selviytymiseen. (Neck et al., 2013, 463)

Kun yksilö tiedostaa itsensä, on hänen helpompi löytää paikkansa työelämässä ja rakentaa työuraansa. Itsensä tunteminen auttaa hakeutumaan sellaisiin tehtäviin ja työympäristöön, jossa yksilö tietää pystyvänsä toimimaan ja voivansa menestyä. Näin hän voi jo ennalta ehkäistä päätymästä vääränlaisiin tehtäviin tai ympäristöön, jossa voisi kokea tyytymättömyyttä ja epäonnistumista. (Drucker 2005,)

Neck et al. (2013, 463) mukaan itsensä johtaminen nähdään kognitiivisena resurssina, joka hillitsee yrittäjyyteen kuuluvien negatiivisten vaatimusten vaikutuksia tavoitteena vähentää uupumista ja vahvistaa sitoutumista. Itsensä johtaminen johtaa parhaimmillaan yrittäjän lopettamisaikojen vähenemiseen ja kasvuaikojen lisääntymiseen.

Monet yrittäjyishankkeet päättyvät epäonnistumiseen. Yrittäjät lopettavat uupumuksen ja jaksamistaitojen puuttumisen seurauksena. (Neck et al., 2013, 475) Itsensä johtaminen on osoittautunut hyödylliseksi kyvyksi ja vakiinnuttanut paikkansa. Sen uskotaan olevan suuremmaksi hyödyksi yrittäjien epävarmassa ja mahdollisesti stressaavassa maailmassa. Hyvät itsensä johtamistaidot mahdollistavat paremman suorituskyvyn johtaen

parempiin tuloksiin. Hyvät tulokset puolestaan vaikuttavat positiivisesti minäpystyvyyteen ja voivat houkutella yritykselle investoreita mahdollistaen yrityksen kasvun ja kehittymisen. (Neck et al., 2013, 475) Carmeli (2006) mukaan hyvät itsensä johtamisen taidot edistävät myös innovatiivista käyttäytymistä työssä (Carmeli et al., 2006, 85).

Yrittäjä, joka on hyvä itsejohtaja, lähettää luottavaisia ja rauhoittavia signaaleja markkinoille. Yritys ei ainoastaan suoriudu paremmin, vaan myös yrittäjä itse kokee elämänsä tyydyttävämmäksi ja vähemmän stressaavaksi. Hyvät itsensä johtamistaidot vahvistavat puskuria yrittäjyyden vaatimuksen kielteisiä vaikutuksia vastaan vähentäen yrittäjän riskiä uupumiselle. (Neck et al., 2013, 475)

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Itsensä johtamistutkimus nojaa vahvasti kvantitatiiviseen tutkimusotteeseen. Laadullinen lähestymistapa tarjoaa kuitenkin mielenkiintoisen näkökulman tutkia aihetta ja sen ilmenemistä, minkä vuoksi tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullinen haastattelututkimus.

Tutkimustavaksi valikoitui monitapaustutkimus, joka on yksi tapaustutkimuksen muodoista. Siinä tutkimuskohteena on korkeintaan muutama tietyin edellytyksin valittu tapaus. (Koskinen et al., 2005, 154). Tapaustutkimus voidaan määritellä Yin mukaan (Eskola & Suoranta sit, Yin, 1987) empiiriseksi tutkimukseksi, jossa ilmiötä tutkitaan sen todellisessa ympäristössä. (Eskola & Suoranta, 2005, 65) Tapaustutkimus kohdistuu useimmiten johonkin prosessiin, tilanteeseen tai tapahtumaan. (Koskinen et al., 2005, 157).

Laadullisen tutkimusotteen pääasiallisena tarkoituksena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta asiasta. (Koskinen et al, 2005, 16) Kaplanin mukaan (Eskola & Suoranta, sit. Kaplan, 1964) aineiston tehtävä ei ole hypoteesien todistaminen, vaan hypoteesien keksiminen. Aineiston avulla on mahdollista löytää uusia näkökulmia, ei vain todentaa ennalta epäilemäänsä. Laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden lähestyä tutkittavaa tapausta ilman ennakko-oletuksia ja määritelmiä. (Eskola & Suoranta, 2005, 19-20) Se tuottaa merkityksellistä tietoa yksilöiden välisestä vuorovaikutuksesta, prosesseista ja niiden merkityksestä tosielämän tilanteissa (Gephart, 2004, 455).

3.1 Aineiston kerääminen

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen onnistumista ei voida ennakoida aineiston koon perusteella. Kyse on aina tapauksesta, eikä ole olemassa sääntöjä aineiston koon määrittämiseksi. (Eskola & Suoranta, 2005, 61-62)

Aineistonkeruumenetelmä tulee valita kulloiseenkin tutkimukseen mahdollisimman tarkoituksenmukaiseksi. (Koskinen et al., 2005, 157). Laadullinen aineisto on periaatteessa rajatonta. Siksi aineiston mahdollisimman tarkka rajaaminen teoreettinen kattavuus huomioiden on tärkeää. Teoreettisen edustavuuden varmistaminen tapahtuu jäsentyneen teoreettisen viitekehyksen avulla. (Eskola & Suoranta, 2005, 64-65)

Aineistonkeruumenetelmäksi tutkielmassa on valittu puolistrukturoitu lomakehaastattelu, joka on hyvin joustava menetelmä ja sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Lomakkeessa käytettiin avoimia kysymyksiä, jotka sallivat haastateltavien vastata omin sanoin sekä mahdollistavat motivaatioon liittyvien seikkojen ja vastaajan viitekehyksen tunnistamisen. (Hirsjärvi et al., 2004, 190) Haastattelu valikoitui menetelmäksi siksi, että se tapahtuu vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa mahdollistaen tiedonhankinnan itse tilanteessa. (Hirsjärvi et al., 2000, 34)

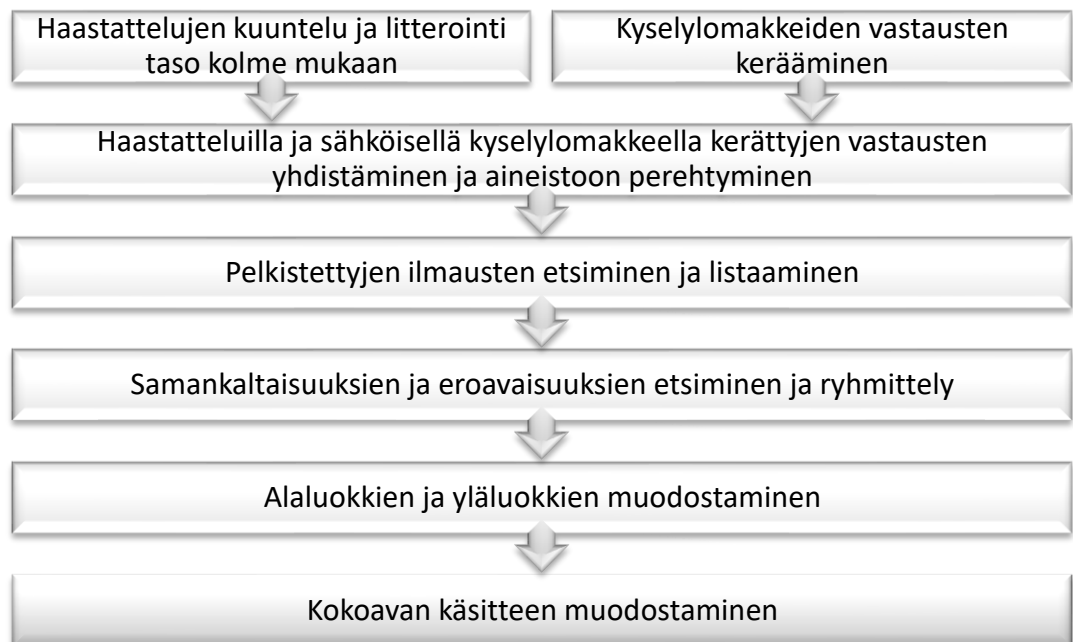
Tutkimuksen empiirisen osion haastattelut on suoritettu marraskuussa 2020 osittain suorassa vuorovaikutuksessa mutta myös sähköisellä kyselylomakkeella vallitsevan epidemiatilanteen vuoksi. Haastateltavina olivat viisi yksinyrittäjää. Haastattelut toteutettiin lomakehaastatteluna (ks. Liite 2: haastattelurunko). Haastattelurungon tehtävä on ohjata haastattelun kulkua sekä varmistaa sen sujuvuus. Lisäksi se auttaa varmistamaan, että tarvittavat kysymykset tulevat käsitellyiksi. (Koskinen et al., 2005, 108)

3.2 Aineiston käsittely ja analysointi

Laadullisen aineiston analyysissä tavoitteena on uuden tiedon tuottaminen tutkimuskohteesta (Eskola & Suoranta, 2005, 137). Haastatteluiden tulkintaan käytetään fakthanäkökulmaa, jolloin analyysin kohteena on se, miten haastateltavat kokevat tai tulkitsevat jonkin asia. Fakthanäkökulmaa puhutusta tai kirjoitetusta tekstistä koostuvaan aineistoon voi myös havainnollistaa siten, että aineisto ajatellaan linssiksi, jonka läpi tutkija

katsoo. (Koskinen et al., 2005, 64) Tutkielma on luonteeltaan laadullinen kvalitatiivinen tutkimus, jossa tutkimusaineiston koko on pieni ja aineisto pyritään käsittelemään perusteellisesti. Aineiston tieteellisyyden kriteeri on määrän sijasta laatuun. Menetelmänä on käytetty harkinnanvaraista otantaa, jossa tutkijan kyky rakentaa teoreettiset perustukset osaltaan ohjaa aineiston hankintaa. (Eskola & Suoranta, 2005, 18)

Tutkielman aineisto on analysoitu teoriaohjaavaa sisällönanalyysia käyttäen (kuvio 6) Teoriaohjaava sisällönanalyysi muistuttaa aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Näiden ero on siinä, että aineistolähtöisessä analyysissa teoreettiset käsitteet syntyvät aineistosta, kun taas teoriaohjaavassa analyysissa yläluokkien muodostaminen tapahtuu olemassa olevan teorian mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 175-189)



Kuvio 6. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen mukailen Tuomi & Sarajärvi (2018).

Analysointi aloitettiin kuuntelemalla haastattelut ja litteroimalla ne tason kolme mukaan. Koskinen et al. (2005) määrittelee litteraatiot tarkkuuden

mukaan viiteen tasoon, jossa taso kolme tarkoittaa sanatarkkaa litterointia (Koskinen et al., 2005, 319-320). Sähköisellä kyselylomakkeella saadut vastaukset kerättiin yhteen ja yhdistettiin haastatteluaineiston kanssa yhdeksi aineistoksi. Tämän jälkeen aineistoon syvennyttiin ja etsittiin pelkistämällä tutkimuksen kannalta oleelliset ilmaisut. Pelkistämällä tarkoitetaan alkuperäisen tiedon tiivistämistä karsimalla epäolennainen pois (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 177).

Seuraavaksi aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Löydökset luokiteltiin alaluokiksi ja nimettiin sisältöä kuvaavasti, jonka jälkeen alaluokat ryhmiteltiin yläluokiksi pääosin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Lopuksi yläluokista muodostettiin johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin.

3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tuomi & Sarajärven (2018) mukaan ei ole olemassa täsmällisiä ohjeita laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi. Arviointi perustuu kokonaisuuteen ja pääpaino on sen sisäisessä johdonmukaisuudessa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 237) Johdonmukaisuus tutkimusprosessissa on tärkeää, jotta prosessilla voidaan tuottaa aineistoa ja analyysia juuri tutkimuksen tavoitteiden edellyttämällä tavalla (Gephart, 2004, 457).

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa nousevat esiin käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti (Koskinen et al., 2005, 253). Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta ja validiteetti viittaa tarkoituksenmukaisesti valittuun tutkimusmenetelmään (Hirsjärvi et al., 2004, 216-217).

Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan käymällä haastateltavien kanssa läpi itsensä johtamisen keskeiset käsitteet, jotka on

esitely lyhyesti myös kyselylomakkeessa. Lisäksi on painotettu vastaamista nimenomaan yrittäjän näkökulmasta eikä yksilönä yleisesti.

Laadullisessa tutkimuksessa teorian ja valittujen menetelmien yhteensopivuus on tärkeää (Gephart, 2004, 457). Luotettavuutta parantaa myös mahdollisimman tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta kaikkine vaiheineen (Hirsjärvi et al., 2004, 217). Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty vahvistamaan valitsemalla tutkimusmenetelmät ja keskeiset käsitteet tutkimusongelman kannalta asianmukaisella tavalla. Lisäksi on pyritty kuvaamaan tutkimuksen eri vaiheet riittävän tarkasti.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen kohde, yksinyrittäjät, edustavat suurinta joukkoa suomalaisessa yritysraenteessa. Suomessa noin kaksi kolmasosaa yrittäjistä on yksinyrittäjiä (www.yrittajat.fi). Haastatteluun osallistui sekä naisia että miehiä, eikä vastausten perusteella tällä havaittu olevan merkitystä tutkimustuloksissa. Haastateltavien ikäjakauma oli 31–43 vuotta keski-ian ollessa 36 vuotta edustaen kaikki eri toimialoja. Yrityksen ikä vaihteli alle vuodesta yhteentoista vuoteen. Vastaajista yhden toiminta on sivutoimista ja yhdellä toiminta on ollut päätoimista vasta kolmen kuukauden ajan.

Haastattelu eteni teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Aluksi käytiin läpi taustakysymyksiä. Tämän jälkeen kysymykset käsiteltiin kolmen pääteeman, itsensä johtaminen, minäpystyvyys ja voimaantuminen mukaisesti edellä mainitussa järjestyksessä. Myös haastattelurunko oli rakennettu teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Aineiston analyysivaiheessa osa kysymyksistä siirrettiin kuitenkin loppuun omaksi osiokseen ”yrittäjyys ja itsensä johtaminen” kokonaisuuden selkeyttämiseksi.

vastaajan ikä	perustamisvuosi	toimiala	yrityksen ikä
35	2017	koulutus ja muu palvelutoiminta	3
31	2019	muotoilu ja visuaalinen suunnittelu	1
37	2012	kukkien vähittäiskauppa	8
33	2009	terveyspalvelut	11
43	2020	liikkeenjohdon konsultointi	1
36			5

Taulukko 1. Haastateltavien demografiset tekijät, viisi vastaajaa

Perustietojen lisäksi taustakysymyksissä kartoitettiin vastaajien motiiveja lähteä yrittäjäksi sekä näkemyksiä omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan yrittäjänä.

Mikä on saanut lähtemään yrittäjäksi?

”Mahdollisuus vaikuttaa omiin aikatauluihin ja työn sisältöön.”

”Yrittäjyys on alallani yleinen työllistymiskeino. Vapaus, joustavuus, monipuolisemmat mahdollisuudet”

”Mä halusin sen, että sain ite tehdä sitä mikä on mun mielestä se. Saan olla oma herra eikä kukaan oo sanomassa minkälaista pitää tehdä.”

”Yrittäminen ei ollut itse tarkoitus, oikeastaan ajauduin siihen alan takia”

”Halu tehdä asiat omalla tavallani”

Vastauksista nousi selkeästi esiin toisaalta toimialan merkitys mutta myös tarve vapaudelle sekä työn itsenäiselle määrittelylle niin sisällön kuin aikataulujen suhteen. Lisäksi oli mielenkiintoista huomata, kuinka yrityksen iällä oli vaikutusta siihen, miten vastaaja kuvaili vahvuuksiaan ja haasteitaan yrittäjänä. Alle viisi vuotta yrittäjänä toimineet kuvailivat niitä ideologisesti adjektiivien. Yli viisi vuotta yrittäjänä toimineiden vastauksissa taas välittyi selkeämmin realismi ja konkretia.

Alle viisi vuotta yrittäjänä toimineet:

Vahvuudet:

”omatoimisuus, sinnikkyys, nopeasti oppiva”

”luovuus, innovatiivisuus, ahkeruus”

”Sinnikkyys, luovuus, ahkeruus, stressin sietokyky, kaupallinen koulutus”

Haasteet:

”organisointi ja suunnittelu”

”vaikeus keskittyä ’vähemmän mieluisiin’ tehtäviin, järjestelmällisyyden puute, ideoita enemmän kuin resurssit riittävät toteuttamaan”

”Jaksaminen kun tekee kaiken itse alusta loppuun”

Yli viisi vuotta yrittäjänä toimineet:

Vahvuudet:

”Ajattelen myös taloutta”

”Into oppia uutta ja tietynlainen riskinsietokyky. Osaan hyvin mukautua erilaisiin tilanteisiin.”

Haasteet:

”kantapäänkautta tullut opittua kaikki...liian sinisilmäinen”

”Yrittäjänä on enemmän vapauksia ja se johtaa helposti siihen, että tekemättömät asiat jäävät roikkumaan.”

4.1 Itsensä johtamisen tuntemus ja merkitys toiminnalle

Haastattelun ensimmäinen teemaosio käsitteli itsensä johtamista. Siinä selvitettiin yrittäjien omaa itsensä johtamistuntemusta. Pyydettyäessä haastateltavia omin sanoin kuvailemaan, mitä käsite itsensä johtaminen tarkoittaa, vastauksista paljastui selkeästi käsitteen subjektiivisuus sekä monitulkintaisuus.

Mitä sinulle kertoo käsite itsensä johtaminen?

”Elämänhallintaa monella eri osa-alueella”

”Sitä, että osaa niin kuin pitää paletin kasassa - osaa organisoida työn hyvin. Meidän alalla varsinkin, että jos asiakas tuli jotain tilaamaan pyritään myymään siitä mitä on eikä heti automaattisesti lähdetä tilaamaan uutta.”

”Oman työn ja toiminnan suunnittelu ja organisointi. Mitä tekee ja milloin, mikä on tärkeää juuri nyt, mitä priorisoida, mitä jättää tekemättä. Mihin keskittyä. Suunnittelu päivä-, viikko-, kuukausi- ja vuositasolla.”

”Sitä miten osaat organisoida asioita ja ovatko asetetut tavoitteet realistisia”

”Kykyä aktivoitua ja motivoitua ilman, että kukaan käskee tekemään. Lähellä itseohjautuvuutta; osaa itse miettiä realistisesti mitä voi ja kannattaisi tehdä seuraavaksi ja missä järjestyksessä.”

Käsitteen määrittelyssä, kuten myös itsensä johtamisen hyötyjen ja haasteiden avaamisessa, nousi selkeästi sekä yrittäjyydelle määritellyt keskeiset taidot mutta myös itsetuntemuksen merkitys. Hyvä itsetuntemus auttaa säätelemään omaa toimintaa ja tunnistamaan omia voimavaroja ja tarpeita ja tämä näkyi myös vastauksissa.

Mitä hyötyä / haasteita koet itsensä johtamisesta olevan?

”Hyvät itsensä johtamistaidot ovat äärimmäisen tärkeitä yrittäjänä toimiessa. Yrittäjänä täytyy käsitellä monenlaisia asioita yhtäaikaisesti ja niiden organisointi ja priorisointi on

todella tärkeää, jotta saa aikaa tulosta, mutta myöskin, jotta ei uuvu.”

”Hyötyjä: Joustavuus, onnistuessa omien resurssien järkevämpi käyttö ja parempi ajanhallinta, vähemmän viime hetkille kasaantuneita töitä ja stressiä. Haasteet: Jos itse sanelee omat aikataulut, niin keskittyminen harhailee helpommin ja ajoittain vaikeus erottaa työaika vapaa-ajasta.”

”Antaa vapautta, saat itse katsoa miten tekee. Toisaalta vapaus voi olla pahastakin, että voi mennä liikaakin välillä tunneperäisellä ja tulee hankittua liikaa – menee tunteen mukana.”

”Hyödyt: Vapaus Haasteet: Välillä jos ei tarpeeksi reflektoi muidenkin kanssa suunnitelmiaan, niin saattaa mennä välillä ajatukset/suunnitelmat hetken aikaa väärään suuntaan. Muuten en ole kokenut kovasti haasteita johtaa itseäni, olen kovin aktiivinen pohdiskelija ja osaan laittaa suunnitelmat myös käytännön äksöniksi.”

Tavoitteiden asettamista ja itsensä arviointia käsittelevien kysymysten mukaan yksinyrittäjillä on kyky asettaa tavoitteita itselleen ja omalle toiminnalleen. Vastauksissa korostui myös se, ettei oman toiminnan arviointia ja tavoitteiden saavuttamisen seuranta tehdä. Yhdessä vastauksessa ajanpuute nousi esiin esteenä oman toiminnan arvioinnille.

Millaisia tavoitteita asetat itsellesi?

”Ehkä enimmäkseen ne on myynnillisiä -- myynnilliset tavoitteet. Asiakaspalvelua niin kyllähän sitä pyrkii aina, myymään lisää ja palvelee se asiakas niin, että se tulee uudelleenkin.”

”Oman työn organisointi päivä-, viikko-, kuukausi- ja vuositasolla ja selkeät rutiinit suunnitteluun.”

”Itseni tai asiakkaani asettamassa aikataulussa pysyminen, asiakkaan tyytyväisyys koska kilpailu on kova ja tekijöitä paljon.”

”Tavoitteena on työskennellä mahdollisimman vähän ja saada silti riittävä toimeentulo.”

”Aikataulutun ja suunnittelen toimintaani päivittäin. Koen, että toimintani on tavoitteellista. Tavoitteet haen ympäristöä tarkkailemalla ja miettimällä millaista toimintaa / tavoitteita niistä itselle saisi. Tavoitteena on tietysti rakentaa kannattava ja menestyvä yritys, jolla elättää itsensä. Keinot ovat aika vapaat, lähinnä keskityn sellaisiin juttuihin, jotka oikeasti kiinnostavat, joista motivoidun ja toisinaan jopa ihan sytyn.”

Miten arvioit tekemistäsi?

”Alkuun olin ehkä vähän liian kiltti, olisi pitänyt olla kyllä rohkeampi alussa. – En mä sitä arvioi, sitä vaan tehdään.”

”Olen aloitteleva yrittäjä ja vasta nyt minulle alkaa valjeta, mitä kaikkea siihen liittyy. Minulla on melko hyvät organisointikyvyt, mutta tällä hetkellä olen vielä siinä vaiheessa, että harjoittelen, millaiset toimintamallit ovat itselleni hyviä. Minun ei tarvitse kuitenkaan motivoida itseäni tekemään töitä, mutta haasteeni ovat ennemminkin siinä, että en haalisi itselleni liikaa tekemistä yhtäaikaisesti.”

”En hirveästi arvioi omaa tekemistä.”

”Skannailen aktiivisesti toimintaympäristöä ja miten itse voisi siihen vaikuttaa tai olla mukana ja löytää liiketoimintamahdollisuuksia. Aika ahkerasti touhailen kaikenlaista ja ajatuksissa on vieläkin enemmän suunnitelmia, mutta kun ei aika oikein aina riitä kaikkeen”

Itsearviointiin liittyen palkitsemistapoja oli käytössä kahdella vastaajista. Palkitsemistapoina mainittiin onnistumisen tunne projektin loppuun saattamisesta sekä ylimääräiset lomapäivät. Rankaisemistapojen osalta vastaajista vain yksi ilmoitti käyttävänsä itsensä soimaamista itsensä rankaisemiseen.

Millaisia palkitsemis- ja/tai rankaisemistapoja sinulla on käytössä?

”Ei mitään tällä hetkellä. Työskentelen yksin ja olen vasta aloittelemassa yritystoimintaani. Minua palkitsee projektien vieminen maaliin asti todella paljon.”

”kyllähän se palkitsee jos se asiakas tulee uudestaan – sehän se on. Ja sit tietenkun tulee ilmi, et joku on suositellut niin kyllähän siitä hyvä mieli tulee. Rankaiseminen – kyllähän sitä omassa mielessä tuli soimattua itseänsä, miten miksi näin.”

”Rankaisemistapoja ei ole. Jos on mennyt paremmin, yritän pitää enemmän lomaa.”

*”En rankaise itseäni oikeastaan koskaan. Pohdin kyllä asioita perinpohjaisesti, jos joku homma on epäonnistunut, mutta en jää siihen vellomaan. Yritän oppia mitä tehdä seuraavalla kerralla toisin. Vähän aikaa saatan olla allapäin, mutta suhtaudun itseeni lempeästi ja lohdutan ja palkitsen itseäni liian usein herkuilla =)
Enemmän on kuitenkin palkitsemista kuin lohduttamista!”*

Kysymykseen työhön liittyvistä vähemmän miellyttävistä tehtävistä kaikki vastaajat ilmoittivat sellaisia olevan ja nimesivät yhdeksi tällaiseksi kirjanpidon tehtävät. Kaksi vastaajaa viidestä ilmoittivat priorisoivansa tällaiset tehtävät ja käyttävänsä mielekkäämpiä tehtäviä palkitsemiskeinona. Yksi vastaajista kertoi jakavansa vähemmän miellyttävät tehtävät osiin vähentääkseen niiden aiheuttamaa kuormitusta ja toinen kertoi psyykkaavansa itseään ajattelemalla lopputulosta eli hetkeä, jolloin kyseiset tehtävät on työn suorittamisen jälkeen tehty.

Sisältyykö työhösi vähemmän miellyttäviä tehtäviä? Mitä ajattelet niistä?

”Toki, kuten kaikkeen. On tiettyjä asioita, kuten kirjanpidolliset asiat, jotka vain täytyy tehdä, vaikka olisi kiinnostavampaa vaikkapa kehittää joitakin uusia projekteja. Ymmärrän kuitenkin, että yrittäjäyys vaatii monenlaista.”

”Kyllä, vähemmän luovat työt kuten kirjanpito, talousasiat ym. Ei riitä kapasiteetti eikä mielenkiinto”.

”On tietenkin sellaisia asioita, joita en näe niin oleellisena mutta onhan ne pakko tehdä, että ne tulee tehdyksi. Käyn sellaista – jos pitää tehdä päivän aikana -- jaan sitä päivälle niin tulee tehtyä tai sitten käyn sellaista sisäistä keskustelua, että nyt se pitää tehdä heti aamusta ettei tarvii enää miettiä sitten. Se on aina sellaista – itsensä psyykkaamista – sit kun se on tehty niin ei tarvii ajatella. Esimerkiksi kirjanpidon kasaaminen on aina joka kuukausi sellainen – et löytyy kaikki...”

”Paperityöt kuten kirjanpito ja raporttien kirjoittaminen ei ole lempihommaa ja niitä tulee lykättyä liian helposti.”

”Kaikkeen työhön sisältyy ei niin kivoja juttuja. Ne on vaan pakko tehdä. Tiliöinti ei ole intohimoni. Yleensä teen vähemmän miellyttävät jutut ensin ja sitten palkitsen itseni pääsemällä sellaisten asioiden pariin, joista innostun.”

4.2 Minäpystyvyys ja sen ilmentyminen

Toisessa teemaosiossa käsiteltiin minäpystyvyyden saavuttamista sekä tavoitteiden asettamista ja saavuttamista. Lisäksi tarkasteltiin optimistisuuden ja pessimistisuuden merkitystä minäpystyvyyden vahvistamisessa.

Kysyttäessä haastateltavien näkemyksiä omista kyvyistään vastaajat olivat yksimielisiä siinä, että uskovat itseensä ja omaan tekemiseensä, mikä viittaa vahvaan minäpystyvyyteen.

Jatkokysymyksenä pyydettiin haastateltavia tarkentamaan, onko luottamus omaan tekemiseen samantasoista kaikessa toiminnassa. Kolme viidestä ilmoitti, ettei luottamus ole samantasoista vaan vaihtelee päivästä ja tehtävästä riippuen. Yhdessä vastauksessa nousi esiin termi ”huijarisyndrooma”, joka tarkoittaa tunnetta siitä, että oma osaaminen ei ole todellista osaamista, vaan hyvällä onnella tai jonkinlaisella huijaamisella saavutettua.

Uskotko itseesi siinä mitä teet? Onko se samantasoista kaikessa tekemisessä?

”Uskon kyllä itseeni mitä teen mutta ei se ei ole samantasoista kaikessa – täytyy kyllä sanoa, että se on välillä mielestä kiinni – välillä on vaan semmoisia päiviä, että mikään ei onnistu ja se näkyy työssä. -- ja sitten välillä niinku ei vitsi kun miten hirveen kimppu oli omasta mielestä sit itelle tulee niin kriittinen – mut

sitten asiakas onkin, että aivan mahtava ihanaa kiitos. Välillä sitä ehkä asettaa itselle liian korkeita rimoja ja sit niistä pitäisi mennä. Mutta kyllä mä uskon siihen mitä mä teen...”

”Uskon ja minulla on vahva usko siihen, että pystyn itse vaikuttamaan tuloksiini.”

”Useimmiten kyllä. Toisinaan kärsin ”huijarisyndroomasta”. En koe olevani samalla tasolla kaikessa tekemisessäni.”

”Usein uskon, mutta tulee aikoja jolloin tuntuu että itse ei osaa mitään. Riippuu paljon siitä mitä tekee.”

”Kyllä uskon kaikessa tekemisissäni. En lähde tekemään asioita, jotka eivät kiinnosta tai joiden en koe olevan osaamiseni piirissä. Teen asioita, joissa uskon pärjääväni ja aina parhaalla mahdollisella suoritustasolla mihin sillä hetkellä pystyn.”

Onnistumisten ja epäonnistumisten käsittelemistä koskevassa kysymyksessä vastauksissa näkyi ensimmäisen kerran selkeää jakautumista. Kaksi vastaajaa suhtautuivat epäonnistumisiin pessimistisesti ja ottivat ne henkilökohtaisesti. Epäonnistumisiin positiivisemmin suhtautuvat vastaajat, joita oli kolme, taas pitivät niitä voimavarana kehittymiselle sekä hyödynsivät sosiaalisia resurssejaan käsittelemällä epäonnistumisia avoimesti heidän kanssaan, mikä nopeutti niistä ylitse pääsemistä.

Miten käsittelet onnistumisia / epäonnistumisia?

”Epäonnistumiset usein opettavat paljon. Niitä ei kannata kuitenkaan jäädä pohtimaan liikaa. Onnistumisia pitää juhlia.”

”Ilo onnistumisista on usein lyhytaikaista. Epäonnistumisista turhaudun ja helposti ajattelen että ”olisi pitänyt yrittää vielä kovemmin”.”

”Jos joku onnistuu hyvin ja sit näin, et joku myy niin teen sitä sitten lisää halvempaa ja erinväristä. Hyödynnän sitä, et mikä liikkuu niin sitä lisää. Epäonnistuminen niin sitten ei tehdä tota – toi ei liiku ollenkaan. ”Mä otan hirveesti itteeni, jos asiakas tuli – mä olen hirveän huono ottaa reklamaatiota vastaan -- jos asiakas tuli sanomaan, että tää ruusu ei kestäny.. on kyllä tilanne mis mä olen tosi huono. Jotenkin itelle tulee hirvee syyllisyyden olo ja sit tietenkin hyvitan et asiakas sais uuden tuotteen tilalle mut jotenkin siitä jää aina tosi huono maku – vaikka sitten asiakas lähtisikin aina tyytyväisenä. Epäonnistumiset käsittelin mielessäni – ruoskin itseäni mielessäni.”

”Pyrin puhumaan molemmista asioista muille ja nauttia/ purkaa niitä sitä kautta.”

”Onnistumisia: Palkitsemalla itseäni

Epäonnistumisia: Lohduttamalla itseäni ja analysoimalla mikä meni pieleen ja mitä tehdä seuraavalla kerralla toisin.”

Optimismia ja pessimismia käsittelevässä kysymyksessä kaikki vastaajat ilmoittivat olevansa enemmän optimisteja, joskin tilannesidonnaisuus nousi esiin erityisesti kahdessa vastauksessa. Kaksi vastaajaa korostivat myös haasteiden tarjoamaa mahdollisuutta uuden kokeilemiselle ja oppimiselle.

Pidätkö itseäsi optimistisena vai pessimistisenä? Miten tämä näkyy tekemisessäsi?

”Ehdottomasti optimistina. Jos joku asia ei toimi, kokeilen tehdä sitä uudella tavalla. Olen hyvin ratkaisukeskeinen. Toki toimimattomat asiat ärsyttää ja välillä tekee mieli luovuttaa, mutta optimistisuus yleensä kuitenkin puuttuu peliin siinä vaiheessa.”

”Pidän itseäni sekoituksena molempia. Toisaalta ajoittain suhtaudun ehkä päättömän optimisesti vaikkapa sellaisiin luoviin yritysideoihin, joita monet pitäisi hulluina. Toisaalta taas pessimisti minussa ajattelee, että miksi juuri minun yritykseni onnistuisi.”

”Voisin sanoa, että mä olen enemmän optimistinen – pyrin näkee sitten aina hyvää. – Mä en jaksa stressata etukäteen kaikesta -- rypeä mä en jaksa sellaista – kyllä olen enempi optimistinen pyrin näkemään sen hyvän vaik ei se heti lähtiskään nousuun niin kyll se vielä lähtee.”

”Enemmän optimistina, mutta riippuu paljon tilanteesta.”

”Yltiöoptimisti minä olen. Haasteistakin löytyy aina mahdollisuus ja aina kaikesta oppii jotain.”

4.3 Voimaantuminen ja motivointi

Kolmannessa osiossa keskitytään voimaantumiseen, joka on jatkuvasti liikkeessä oleva, dynaaminen tila. Itsensä voimaannuttamisen edellytys on itsensä johtamista määrittävän sosiaalkognitiivisen teorian mukaan yksilön tuntemus vuorovaikutuksesta ympäröivien olosuhteiden ja toimintaympäristön kanssa.

Voimaantumista koskevissa kysymyksissä nousi selkeästi esiin toimintaympäristön sekä sen ja yrittäjän vuorovaikutteisuuden merkitys voimaantumiselle. Voimaantumisen esteenä mainittiin taloudellinen epävarmuus sekä sairastuminen, jotka molemmat nousivat esiin kahdessa vastauksessa. Voimaantumista tukevia elementtejä ovat osallisuuden ja yhteisöllisyyden kokeminen, jotka mainittiin kahdessa vastauksessa sekä lähipiirin tuki yhdessä vastauksessa. Yksi vastaajista jätti vastaamatta voimaantumisen olosuhteita koskevaan kysymykseen. Kaksi vastaajaa ilmoitti toimintaympäristön tukevan heidän voimaantumistaan, kun taas kolme vastaajaa kokivat sen vahvistavan osittain tai siinä olevan parantamisen varaa.

Millaiset olosuhteet voisivat tukea / heikentää voimaantumista?

”Raha-asiat ja se, että ei tule tuottoa, kovasta työstä huolimatta voi olla todella raskasta.”

”Voimaantumista tukee olosuhteet, missä osallisuuden kokemus, innostuneisuus, terveys, sosiaaliset suhteet sekä taloudellinen turvallisuus ovat tasapainossa. Voimaantumista taas heikentäisi, mikäli edellä mainitut seikat eivät ole kunnossa.”

”Innostavat ihmiset ja ilmapiiri tukevat voimaantumista ja päinvastoin.”

”Terveys. Sairastumiset on aina väsyttäviä kokemuksia ja heikentävät voimavaroja. Kun pysyy terveenä, niin silloin voimavarat on kyllä hyvät. Olosuhteeni on nyt sellaiset kaiken kaikkiaan etteivät ne kuluta voimavarojani muuten ja saan perheeltäni hyvin tukea ja apua.”

Koetko, että toimintaympäristösi tukee voimaantumistasi?

”Työskentelen kotoa käsin, mutta olen aloittamassa töitä myös eräässä työyhteisössä. Välillä työskentely kotoa käsin on haastavaa, mutta toisaalta myös helppoa, kun ei tarvitse lähteä mihinkään”

”Kyllä ja ei. Etäopiskelusta ja etätyöskentelystä puuttuu tärkeät sosiaaliset kontaktit mikä ei aina tue voimaantumista.”

”Kyllä, paikallisten yhteisöjen yhteisöllisyys – paikallisuus se on.”

”Työympäristöni voisi olla parempi”

”Kyllä.”

Voimaantuminen on prosessi, jossa yksilö saa voimaa itselleen sen hetkiseen tilanteeseen tai saavuttaa tulosta. Tavoitteena prosessissa on yksilön oman voiman kehittyminen ja hyvinvoinnin vahvistuminen. Kun sinulla on voimaa, olet motivoitunut (Lee & Koh, 2001, 689). Motivaatio aktivoi ja auttaa ylläpitämään sellaista käyttäytymistä, jonka toivotaan johtavan yksilön tai organisaation kasvuun ja kehittymiseen.

Motivaatiota kartoittavassa kysymyksessä nousi selkeästi esiin onnistumisten merkitys sekä usko omaan tekemiseen. Lisäksi kahdessa vastauksessa korostui oman työn merkityksellisyys niin itselle, asiakkaille kuin yhteiskunnallisesti. Yhdessä vastauksessa ilmoitettiin oman perheen hyvinvoinnin motivoivan omaa tekemistä.

Mikä motivoi ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi?

”Se, että uskoo siihen, mitä tekee ja työ on merkityksellistä itselle, mutta myös yhteiskunnallisesti. Toki myös rahan ansaitseminen

motivoi. Yrittäjänä voi paremmin vaikuttaa omiin tuloihinsa kuin palkansaajana.”

”Oma innostuneisuus, asiakkaan innostuneisuus, onnistumisen kokemukset, usko omaan tekemiseen ja kasvumahdollisuuksiin.”

”Kyllä ainakin haluan, jos saan esimerkiksi uuden yritysasiakkaan niin kyllä se niin kuin motivoi siihen, että tekee lisää ja yrittää enemmän. Kyllä niin kuin onnistumisien kautta tulee lisää motivaatiota.”

”Tieto siitä että lopputulos on ponnisteluiden arvoista.”

”Oman perheen kaikin puolinen hyvinvointi”

Osaamista ja uudistumista koskevissa kysymyksissä neljä vastaajaa viidestä ilmoitti kehittävänsä osaamistaan kouluttautumalla monipuolisesti. Viides vastaaja ilmoitti ylläpitävänsä osaamistaan trendejä seuraamalla.

Kolme viidestä arvioi tekemisensä olevan parhaalla mahdollisella tasolla sekä kokeilevansa uutta tekemällä asioita eri tavoilla tai erilaisilla kursseilla. Yksi vastaajista katsoi, että voisi usein tehdä enemmänkin sekä korosti harkintaa uusille kokeiluille. Yksi taas ilmoitti aina tekevänsä parhaansa, mutta säätelevänsä välillä tekemistään voimiensa säästämiseksi ja uupumisen ehkäisemiseksi.

Miten ylläpidät ja kehität osaamistasi?

”Kouluttaudun paljon. Tämän syksyn aikana olen opiskellut mm. markkinointia, sosiaalista mediaa, bloggaamista sekä verkkokurssien tekemistä.”

”Opiskelemalla ja tekemällä monipuolisesti erilaisia projekteja.”

”Kyllä mä niin kuin. Seuraan sitä mikä on trendiä ja kyllä se on myös oma työn jälki sitten kun löytää jonkun kikan millä saa jonkun hyvän niin...

Tiedusteltaessa mistä kikkoja etitään? Netistä.”

”Opiskelemalla ja käymällä seminaareissa”

”Opettelen uutta koko ajan. Seuraan verkosta erilaisia tapahtumia, webinaareja ja osallistun kiinnostaviin koulutuksiin. Minulla on myös henkilökohtaisena tavoitteena opetella yksi uusi sähköinen työkalu tai jokin mielenkiintoinen metodi kerran kuukaudessa. Tutkin mielelläni kaikenlaista omaan työhön, mielenkiinnon kohteisiin ja tavoitteisiin liittyvää ja opin niistä.”

Koetko, että yrität parhaasi?

”Koen. En usko pystyväni tekemään paljota enempää tällä hetkellä.”

”Kyllä useimmiten.”

”Koen, mä annan kaikkeni, että onnistun.”

”Voisin usein yrittää paljon enemmänkin.”

”Kyllä minä aina yritän tehdä parhaani, mutta välillä lasken kyllä rimaa jos vähemmälläkin selviää. En halua polttaa itseäni loppuun vaan ”säästelen” myös voimavarojani enkä aina tee täysillä jos vähempikin riittää.”

Kokeiletko uutta?

”Koko ajan. Olen kiinnostunut tekemään asioita uudella tavalla ja kokeilemaan erilaisia asioita.”

”Kyllä, esimerkiksi erilaisten avoimen yliopiston kurssien kautta.”

”Kokeilen uutta.”

”Mikäli se on itselle mieleistä tai koen sen tarpeelliseksi niin kyllä.”

”Oikein mielelläni, vähän kaikenlaista. Yleensä ihan tietoisesti käännyn jostain pois, jos se vaikuttaa jo tutulta. En näe mitään syytä viipyä jo opittujen asioiden parissa, jos siitä ei löydy enää mitään uutta.”

4.4 Yrittäjyys ja itsensä johtaminen

Tiedusteltaessa vastaajilta odotuksia ennen yrittäjäksi ryhtymistä ja niiden toteutumisesta yksi vastasi odotusten olleen ruusuisemmat kuin todellisuus. Yhdellä vastaajista ei ollut suuria odotuksia, kun taas eräs vastasi odotusten täyttyneen toivotulla tavalla. Kaksi vastaajista ei osannut vielä arvioida odotusten toteutumista yrittäjyyden ollessa sivutoimista tai päätoimisena vasta lyhyen aikaa.

Yksikään vastaajista ei nostanut esiin yllätyksiä yrityksen toimialan osalta, jonka perusteella voidaan olettaa, että heidän itsetuntemuksensa siltä osin on ollut hyvä jo ennen yrittäjyyttä. Kaksi viidestä ilmoitti yrittäjyyden tuoman vapauden ja itsenäisyyden merkitsevän paljon. Kaksi vastaajaa ilmoitti haasteeksi työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen osin työn inspiroivuuden vuoksi.

Millaisia odotuksia sinulla oli yrittäjyydestä ennen yrityksen perustamista? Miten odotukset ovat toteutuneet?

”Olen toiminut päätoimisena yrittäjänä vasta 3 kk:n ajan. Ehkä eniten ajatuksia on herättänyt se, että työt eivät koskaan lopu vaan aina olisi jotain parannettavaa tai kehitettävää ja se vaatii paljon itsensä johtamista, että osaa myös olla vapaalla, vaikka oma työ olisikin inspiroivaa.”

”Toiminta on toistaiseksi ollut sivutoimista, joten en pysty vielä täysin arvioimaan odotusten toteutumista. Tällä hetkellä ajattelen, että sivutoimiseen yrittäjyyteen liittyvä byrokratia on hankalampaa kuin odotin. Lisäksi markkinoinnin ja brändäyksen merkitys on yllättänyt.”

”Ennen yrittäjäksi ryhtymistä semmoiset ruusuiset – must tuntuu, et nykypäivänäkin vielä ajatellaan niin vanhasti, että kun sä olet yrittäjä niin ”vitsi sä olet rikas ja sull on kaikkee” – todellisuudessa ei ainakaan mun alalla – Eli oli kyllä aivan liian ruusuiset.”

”Itselläni ei ole ollut suuria odotuksia ennen yrittäjäksi ryhtymistä, koska se tapahtui melko yhtäkkiä. Koen että olen saanut enemmän vapauksia ja päättää itse omista aikatauluista, mitä en vaihtaisi pois. Helposti tulee kuitenkin mietittyä työasioita vähän liikaakin, josta yritän oppia pois.”

”Itseasiassa odotin, että yrittäminen olisi haastavampaa ja pelottavampaa. Tämä on kuitenkin osoittautunut täysin oikeaksi ratkaisuksi minulle ja itsenäinen työskentely sopii minulle todella hyvin. Odotin, että pääsen olemaan itse itseni pomo ja näin on ollut. On ollut hienoa huomata, että pärjää ja osaamiseni tosiaan riittää tähän. Nyt tuntuu, että ihan turhaan vetkuttelin aloittamista. Onneksi uskalsin sukeltaa yrittäjyyteen!”

Kaikki kertoivat noudattavansa terveitä elämäntapoja. Terveinä elämäntapoina vastauksissa korostuivat liikunta, uni sekä säännölliset ja terveelliset ruokailutottumukset.

Noudatatko terveitä elämäntapoja? Millaisia?

”Melko hyvin. Syön säännöllisesti ja kohtalaisen terveellisesti. Liikunnan harrastaminen on jäänyt liian vähälle pienen lapsen myötä, mutta se on korjaantumassa pikkuhiljaa.”

”Kyllä. Syön monipuolisesti ja kasvispainotteisesti ja liikun ulkona.”

”No silleen et, kyllä mä noudatan. -- Mut täytyy kyll sanoa, et jos herää yöllä niin tulee kyllä asiat läpi – sit sitä mieltii yöllä. – stressiä.”

”Pyrin urheilemaan mahdollisimman paljon, syömään suht terveellisesti ja nauttia vapaa-ajasta. Nukkua voisin enemmän.”

”Lenkkeilen koiran kanssa päivittäin. Nukun hyvin ja lepään silloin kun siltä tuntuu. Syömme säännöllisesti ihan perusruokia, mutta herkkujen määrää pitäisi kyll vähentää...”

Tulevaisuuden odotukset olivat kaikilla vastaajilla selkeät. Kaksi vastaajaa tähtäsi yritystoiminnan kehittämiseen ja laajentamiseen. Kaksi toivoivat yritystoiminnan jatkuvan vähintään nykyisellä tasolla. Yksi vastaajista pohti vastauksessaan oman toimialansa haasteita, mikä kertoo toimintaympäristön vaikutuksesta.

Millaisia odotuksia sinulla on tulevaisuuden suhteen?

”Että saan yrityksen rullaamaan hyvin, pystyn työskentelemään osaksi paikka- ja aikariippumattomasti.”

”Oman yritystoiminnan laajentaminen ja jatko-opiskelu”

”Olen melko tyytyväinen jos tulevaisuus yrittäjänä jatkuu samalla tavalla kun se on tähän asti mennyt.”

”Mä toivon, että kivijalkakaupat ei hävii ja ihmiset kävis kivijalkaliikkeissä -- Ja ostais kukkia vaikka marketeista saa halvemmalle niin ne tulis ostaa sen kukkakaupasta, koska mä tiedän et silloin saat kyllä kestävämpiä kukkia kun niitä hoidetaan... Et odotan kyllä et kivijalkaliikkeet eivät häviä – ja ihmiset haluaa palvelua – et sä saa marketista sitä palvelua jos sä kysyt kukista”

”Aion tehdä elantoni yrityksessäni ja pyrin saamaan siitä menestyvän.”

Haastattelun lopuksi yrittäjille annettiin mahdollisuus arvioida omaa itsensä johtamista. Kaikki vastaajat yhtä lukuun ottamatta kokivat olevansa hyviä itsensä johtajia joskin kolme vastaajaa näkivät myös kehittymisen tarvetta erityisesti työn suunnittelun ja fokuosoinnin osalta. Yksi vastaajista kertoi myös kasvaneensa itsensä johtajana yrittäjänä ollessaan.

Koetko, että sinulla on hyvät itsensä johtamistaidot?

”melko hyvät. Suunnittelutaitoni kaipaavat vielä hiontaa, mutta uskon itseni johtamistaitojen olevan melko hyvällä mallilla.”

"Kyllä ja ei. Järjestelmällisyydessä ja fokuoisemisessa olisi parantamisen varaa. Työkaluja kuitenkin löytyy."

"Alussa ehkä ei mut kyll ne täytyy sanoo, että ne siitä sitten karttu. Et just niinku oppi sillee olemaan et mistä sun pitää päästä et pääsee taas eteenpäin. Alkuun se ei ehkä niin toiminut mut nyt pysty. Opin pitämään sen.. tuli sellainen järjestelmällisyys hoidat ja huolehdit kukista niin sitten se kierto pysyy hyvänä. Ihmiset saa hyviä kukkia eikä tule sitä. Opin niin kuin priorisoimaan tekemisen.. Alussa ei mut sitten sen opin.."

"Koen että itsejohtamisen taidot voisivat olla paremmat, menen helposti sieltä missä aita on matalin."

"Kyllä."

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Itsensä johtaminen rakentuu itsensä johtamisen strategioista, jotka vaikuttavat merkittävästi yksilön käyttäytymiseen (Prussia et al., 1998, 524). Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat nostavat itsetietoisuutta ja helpottavat oman käyttäytymisen hallintaa muun muassa tavoitteiden asettamisen sekä itsearviointin, itsensä palkitsemisen ja itsekurin avulla.

Tavoitteiden asettaminen on myös yksi motivaation lähde. Toinen motivaation lähde on yksilön kyky ennustaa tapahtumien seurauksia. Toimintaa seuraavien lopputulosten tulkinta toimii käyttäytymisen motivaattorina (Bandura 1977, 161).

Tavoitteiden asettamista ja itsensä arviointia käsittelevistä kysymyksistä nousi selkeästi esiin yrittäjien kyky asettaa tavoitteita itselleen ja omalle toiminnalleen. Sen sijaan oman toiminnan arviointia ja tavoitteiden saavuttamisen seuranta ei tehdä, vaikka näin voitaisiin lisätä motivaatiota sekä vahvistaa sitoutumista omaan tekemiseen ja parantaa itsetuntemusta. Yhdestä vastauksista ajanpuute nousi esiin esteenä oman toiminnan arvioinnille.

Itsensä johtamisen luontaisen palkitsemisen strategiat liittyvät positiivisiin käsityksiin ja kokemuksiin tehtävistä. Ne auttavat yksilöä lisäämään toimintaansa miellyttäviä piirteitä niin, että tehtävästä itsestään tulee luontaisesti palkitseva. Rakentavien ajatusmallien strategiat taas luovat positiivisia tapoja ajatella. Niiden tehtävänä on muuttaa ajattelumalleja myönteisemmäksi vaikuttaen näin positiivisesti odotuksiin.

Kysyttäessä työhön liittyvistä vähemmän miellyttävistä tehtävistä kaikki vastaajat tunnistivat sellaisia ja nimesivät kirjanpidon yhdeksi tällaiseksi tehtäväksi. Luontaisen palkitsemisen strategian mukaisia keinoja oli nähtävissä siinä, että vähemmän mielekkäiden tehtävien tekemistä jakaa osiin tai että ne priorisoidaan tehtäväksi ensin. Rakentavien ajatusmallien

strategia näkyi esimerkiksi positiivisena itsepuheluna, jolla tehtävästä saadaan miellyttävämpi ajattelemalla lopputulosta eli tehtävän suorittamisen jälkeen se on tehty.

Banduran minäpystyvyyden teorian mukaan kognitiomme eivät ainoastaan vaikuta käyttäytymiseemme, vaan käyttäytymisemme vaikuttaa myös kognitioihimme (Jones & Kriflik sit., Bandura, 1997). Minäpystyvyys tarkoittaa yksilön käsitystä omista kyvyistään suorittaa tehtävä. Sen merkitys yksilölle kasvaa sen mukaan, mitä itsenäisempi ja vastuullisempi työ on.

Kysyttäessä haastateltavien näkemyksiä omista kyvyistään työn suorittamiseksi, vastaajat olivat yksimielisiä siinä, että uskovat itseensä siinä, mitä tekevät. Tämä näkemys omista kyvyistä tukee Kruegerin (2003) tutkimusta, jonka mukaan yrittäjien uskomukset ja minäpystyvyys ovat vahvaa.

Sen sijaan luottamus omaan tekemiseen ei ole yhtä vahvaa kaikessa tekemisessä. Kolme viidestä ilmoitti luottamuksen omaan tekemiseen vaihtelevan päivästä ja tehtävästä riippuen. Vastuksissa nousi esiin myös termi "huijarisyndrooma", joka tarkoittaa tunnetta siitä, että oma osaaminen ei ole todellista osaamista, vaan hyvällä onnella tai jonkinlaisella huijaamisella saavutettua.

Vahva minäpystyvyys auttaa selviämään vaikeuksista ja kestäämään epäonnistumisia paremmin. Oleellinen näkökulma minäpystyvyyteen onkin sen tehtävä- ja tilannesidonnaisuus, mikä korostui myös vastauksissa. Yksilö voi uskoa pystyvänsä suorittamaan tietyn tehtävän jossakin tilanteessa, mutta jossakin toisessa tilanteessa tämä usko voi olla kaventunut.

Optimistisuus on osa minäpystyvyyttä. Seligman (1998) mukaan optimismia voi oppia ja yksilöiden välillä on eroa siinä, miten he selittävät itselleen

kohdalleen osuvia epäonnistumisia. Onnistumisia ja epäonnistumisia käsittelevään kysymykseen saadut vastaukset tukevat teoriaa, että pessimistisessä suhtautumistavassa epäonnistumiset otetaan henkilökohtaisesti ja niiden vaikutus on suuri ja pidempiaikainen. Optimistisesti suhtautuvat sen sijaan näkevät epäonnistumiset ohimenevinä asioina, joissa oma osuus on vähäisempi.

Optimismiin ja itsensä johtamiseen liittyen oleellinen kysymys on, miten yksilöt onnistuvat keskittymään itsensä johtamiseen erityisesti haastavina aikoina. Tämä vaatii yrittäjältä sinnikkyyttä sekä toivon ja intohimon säilyttämistä. Optimismia ja pessimismia käsittelevässä kysymyksessä kaikki vastaajat ilmoittivat olevansa enemmän optimisteja, joskin tilannesidonnaisuus nousi esiin myös näissä vastauksissa.

Siitosen (1999) mukaan voimaantumisen mahdollisuus ja haaste on toimintaympäristön olosuhteiden merkityksellisyys. Vaikka voimaantuminen syntyy ihmisestä itsestään, sen todennäköisyys riippuu myös toimintaympäristöstä. Yksilön voimaantumisen kannalta on kuitenkin tärkeää voida vaikuttaa omaa elämää koskeviin päätöksiin ja sitä kautta omaan kohtaloon.

Voimaantumista koskevissa kysymyksissä nousi selkeästi esiin toimintaympäristön sekä sen ja yrittäjän vuorovaikutteisuuden merkitys voimaantumiselle. Voimaantumisen esteenä mainittiin taloudellinen epävarmuus sekä sairastuminen. Voimaantumista tukevinä elementteinä nousivat useammassa vastauksessa esiin osallisuuden ja yhteisöllisyyden kokeminen sekä oman lähipiirin tuki.

Voimaantuminen voidaan nähdä psykologisena tilana sisältäen neljä ulottuvuutta; merkitys, osaaminen, itsemäärääminen ja vaikutus (Lee & Koh, 2001, 689). Siinä korostuu pyrkimys yksilön oman voiman kehittämiseksi ja vastuunotto omasta kehityksestään. Myös kilpailu edellyttää jatkuvasti enemmän aloitteellisuutta ja innovointia. Yksinyrittäjille

osaaminen ja uudistuminen monipuolisen kouluttautumisen kautta ja trendejä seuraamalla on keskeinen menestymisen edellytys.

Yrittäjyyteen kuuluu yksilöllisyyden ja maailman mahdollisuuksien risteyskohdassa toimiminen. Yrittäjien on jatkuvasti punnittava henkilökohtaisten resurssien ja ympäröivän maailman vaatimuksia suhteessa yrityksen kehittämiseen. Toistaiseksi on hyvin vähän tutkimusta siitä, miten yrittäjyyden konteksti vaikuttaa yksilöön ja miten yrittäjät käyttävät henkilökohtaisia ja sosiaalisia resurssejaan yrittäjyyden vaatimuksista selviytymiseen. (Neck et al., 2013, 463)

Hyvä itsetuntemus auttaa yksilöä hakeutumaan sellaisiin tehtäviin ja toimintaympäristöön, jossa hän tietää pystyvänsä toimimaan, kasvamaan ja kehittymään. Näin yksilö voi jo ennalta välttää ajautumista tehtäviin, joissa voisi kokea tyytymättömyyttä ja epäonnistumista. Tutkimustulokset vahvistavat tätä teoriaa, sillä yksikään vastaajista ei ilmoittanut kokeneensa yllätyksiä yrityksen toimialan osalta.

Neck et al. (2013, 475) mukaan yrittäjä, joka on hyvä itsensä johtaja, kokee elämänsä tyydyttävämmäksi ja vähemmän stressaavaksi. Hyvät itsensä johtamistaidot vahvistavat puskuria yrittäjyyden vaatimuksen kielteisiä vaikutuksia vastaan vähentäen yrittäjän riskiä uupumiselle. Yksinyrittäjillä on tutkimuksen mukaan keskimääräistä paremmat itsensä johtamistaidot sekä itsetuntemus. Yrittäjyyden tuoma vapaus ja itsenäisyys sekä terveelliset elämäntavat tukevat itsesäätelyn kautta itsensä johtamista. Lisäksi tulevaisuuden näkymät koettiin yritystoiminnan jatkamisen sekä kehittämisen kannalta pääosin positiivisiksi.

6 YHTEENVETO

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tarkastella itsensä johtamista yksinyrittäjyyden näkökulmasta. Tavoitteena oli selvittää, miten itsensä johtaminen ilmenee yksinyrittäjässä ja onko löydettävissä tunnistettavia tekijöitä, joita hyödyntämällä voidaan vaikuttaa yrityksen menestykseen. Lisäksi tavoitteena oli auttaa yrittäjiä tunnistamaan, mitä on itsensä johtaminen sekä kehittymään paremmiksi itsensä johtajiksi. Tutkielman tarkoitus oli myös osallistua yhteiskunnalliseen keskusteluun työssä jaksamisesta, työurien pidentämisestä ja yrittäjyydestä.

Tutkimuksessa nousi esiin itsensä johtamisen käsitteen subjektiivisuus ja monitulkintaisuus. Kaikki haastateltavat eivät vastanneet kysymyksiin itsensä johtamista ja oman toiminnan arviointia koskien, mikä voi johtua osittain käsitteen abstraktisuudesta mutta toisaalta myös siitä, ettei yksinyrittäjällä ole aikaa oman työnsä arvioimiseen.

Tutkimuksen mukaan yrittäjät osaavat asettaa itselleen ja toiminnalleen tavoitteita. Sen sijaan oman toiminnan arviointia ja tavoitteiden saavuttamisen seuranta ei tehdä, vaikka niiden avulla voitaisiin lisätä motivaatiota sekä vahvistaa sitoutumista omaan tekemiseen. Myös palkitsemis- ja rankaisutapoja käytettiin rajoitetusti.

Onkin syytä pohtia, onko yrittäjän arki niin hektistä ja resurssien rajoilla toimimista, ettei mahdollisuuksia ole johtaa itseään parhaalla mahdollisella tavalla. Tällöin riski uupumiselle ja sen myötä yrityksen toimintaedellytysten heikentymiselle kasvaa. Yrittäjien tulisikin kiinnittää erityistä huomiota itsensä arviointiin ja tavoitteiden saavuttamisen seurantaan. Oman toiminnan arvioinnin merkitystä yrittäjyydelle tulisi korostaa aiempaa enemmän myös yrittäjyyskoulutuksessa.

Tutkimuksen perusteella yrittäjillä on hyvä itsetuntemus sekä vahva minäpystyvyys eli luottamus omiin kykyihin. Näiden avulla yrittäjä kykenee

säätelmään omaa toimintaansa sekä tunnistamaan omia voimavarojaan, mikä näkyi myös vastauksissa. Minäpystyvyys onkin erittäin tärkeää yrittäjälle, koska työ on itsenäistä ja vastuullista eikä kukaan muu ole johtamassa kuin yrittäjä itse. Mutta vaikka luottamus omiin kykyihin on vahvaa, ei se kuitenkaan ole samantasoista kaikessa tekemisessä. Minäpystyvyydessä oleellinen näkökulma onkin juuri sen tilanne- ja tehtäväsidonnaisuus.

Minäpystyvyyden osalta vastauksissa nousi selkeästi esiin ero epäonnistumisiin suhtautumisessa. Vahvan minäpystyvyyden omaavat yrittäjät suhtautuvat epäonnistumisiin oppimiskokemuksena sekä pääsevät niistä yli keskustelemassa niistä avoimesti. Heikomman minäpystyvyyden omaavien yrittäjien vastauksissa taas näkyi epäonnistumisen kokemus henkilökohtaisena virheenä, jolloin siitä ylitsepääsemiseen saattaa kulua enemmän aikaa ja energiaa.

Vastauksista välittyi myös minäpystyvyyden suhde optimistiseen ja pessimistiseen ajatteluun. Kun minäpystyvyys on vahvaa, myös haasteisiin ja epäonnistumisiin suhtautuminen on optimistista. Heikompi minäpystyvyys taas korreloi pessimistisen ajattelun kanssa. Optimismi on tutkimuksen mukaan yrittäjille ominainen piirre. Optimistinen ajattelutapa on hyödyksi yrittäjälle, sillä se mahdollistaa menestymisen eri elämänalueilla. Optimismia tarvitaan erityisesti haastavina aikoina, jolloin vaaditaan sinnikkyyttä ja luottamusta tulevaan. Optimismin ja myönteisen ajattelun opettamisesta voisi olla hyötyä myös yrittäjäyhteisöiden vahvistamisessa.

Voimaantumisessa olennaista on yksilön kokemus vuorovaikutuksesta ympäröivien olosuhteiden ja toimintaympäristön kanssa. Yrittäjille voimaantumista tukevia elementtejä ovat osallisuus ja yhteisöllisyyden kokeminen. Voimaantumisen esteeksi voivat nousta taloudellinen epävarmuus sekä toimialan erityispiirteistä nousevat olosuhteet. Voimaantumisen elementeistä osaaminen korostui vastauksissa.

Monipuolinen itsensä ja osaamisensa kehittäminen on yrittäjän toiminnan ja menestymisen edellytys.

Itsensä johtamisen strategioita nousi vastauksissa esiin jonkin verran, mutta niiden käyttö on pääsääntöisesti tiedostamatonta. Jos strategioiden mukaisia toimintatapoja tunnistettaisiin paremmin, niitä voitaisiin hyödyntää tehokkaammin myös yrityksen menestymiseksi.

Tutkimuksessa nousi selkeästi esiin yksinyrittäjyyden erityisyys siinä, että yrittäjä vastaa koko yrityksen toiminnasta ja tuloksesta yksin. Tämä on selkeä haaste itsensä johtamistaitojen hyödyntämiselle toisaalta resurssien rajallisuuden mutta myös toimintaympäristön olosuhteiden suuremman merkityksen vuoksi.

Tutkimuksen mukaan yksinyrittäjyydessä on olemassa yrittäjille yhteisiä, tunnistettavia tekijöitä, joilla voidaan vaikuttaa yrityksen toimintaedellytyksiin ja menestymiseen. Näitä ovat vahva itsetuntemus ja osaaminen sekä optimistinen ajattelutapa.

Tutkimuksessa saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin, joten sen validiteetti on hyvä. Tutkimuksessa haastateltiin viittä yrittäjää, jolloin tulosten yleistettävyys on heikko. Saman tutkimuksen toistaminen laajemmalla otoksella onkin yksi jatkotutkimuksen aihe. Siinä voitaisiin tarkastella myös sukupuolen ja alueellisten erojen mahdollisia vaikutuksia, jotka tässä tutkimuksessa jäivät ulkopuolelle.

Lisäksi vastausten analysointivaiheessa nousi esiin potentiaalinen jatkotutkimuskysymys yksinyrittäjien arvoista ja niiden merkityksestä itsensä johtamisessa. Usein yrityksen menestys mitataan taloudellisella menestyksellä, mutta onko yritys menestyvä myös silloin, jos yrittäjä arvostaakin muita asioita voitontavoittelun maksimoinnin sijaan.

LÄHDELUETTELO

Bandura, A. 1977. *Social Learning Theory*. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs. New Jersey

Bischof, A. Bischof, K. 2004. *Itsensä johtaminen*. Helsinki: Oy Rastor Ab

Drucker, P.A. 2005. *Managing Oneself*. Harvard Business Review. Jan2005, Vol. 83 Issue 1, p100-109

Cassar, G., & Friedman, H. (2009). Does Self-Efficacy Affect Entrepreneurial Investment?. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3 (3), 241-260.

Carmeli, A., Meitar, R. & Weisberg, J. 2006. Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, Vol. 27 Issue 1, p75-90.

Chen, G., Gully, S. M. & Eden, D. 2004. General self-efficacy and self-esteem: Toward theoretical and empirical distinction between correlated self-evaluations. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 375-395.

Conger, J. A. & Kanungo, R. N. 1988. *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*. *Academy of Management Review*, Vol. 13 Issue 3, p471-482.

DeRue, D.S. & Morgeson, F.P. 2007. Stability and change in person-team and person-role fit over time: The effects of growth satisfaction, performance and general self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1242-1253.

D'Intino, R. S., Goldsby, M. G., Houghton, J. D. & Neck, C. P. 2007. Self-Leadership: A Process for Entrepreneurial Success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 13 Issue 4, p105-120.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Furtner, M. R., Rauthmann, J. F. & Sachse, P. 2011. The self-loving self-leader: An examination of the relationship between self-leadership and the dark triad. *Social Behavior and Personality* 39(3), 369-380.

Furtner, M. R., Rauthmann, J. F. & Sachse, P. 2010. The socioemotionally intelligent self-leader: Examining relations between self-leadership and socioemotional intelligence. *Social Behavior and Personality* 38(9), 1191-1196.

Gephart, R. 2004. Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management journal* 47.4 (2004): 454–462.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. *Tutki ja kirjoita*. 10. osin uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Houghton, J. D. & Yoho, S. K. 2005. Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 11 Issue 4, p65-83.

Jones, R., & Kriflik, G. (2005). Strategies for managerial self-change in a cleaned-up bureaucracy: A qualitative study. *Journal of Managerial Psychology*, 20(5), 397-416.

Judge, T. A. & Bono, J. E. 2001. Relationship of core self-evaluations traits-self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability-with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.

Koskinen, I. Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Kurtén, S. 2001. *Uraputkesta itsensä johtamiseen. Kokemuksia, ajatuksia ja harjoituksia*. Juva. WS Bookwell Oy

Lee, M & Koh, J. 2001. Is empowerment really a new concept? *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12 Issue 4, p684-695.

Manz, C. C. 1986. Self-leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 11, 585 – 600.

Manz, Charles C. 2015. Taking the Self-Leadership High Road: Smooth Surface or Potholes Ahead? *Academy of Management perspectives* 29.1: 132–151.

Manz, C. C & Sims Jr, H. P. 1991. Superleadership: SuperLeadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership. *Organizational Dynamics*, Vol. 19 Issue 4, p18-35.

Mikolajczak, M., Nelis, D., Hansenne, M. & Quoidbach, J. 2008. If you can regulate sadness, you can probably regulate shame: Associations between trait emotional intelligence, emotion regulation and coping efficiency across discrete emotions. *Personality & Individual Differences*, Vol. 44 Issue 6, p1356-1368.

Neck, C. P., Manz, C. C. 2007. *Mastering Self-Leadership. Empowering Yourself for Personal Excellence*. 4 painos, New Jersey: Prentice Hall.

Neck, C. P. & Houghton, J. D. 2006. Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 4, 270-295.

Neck, C. P., Houghton, J. D., Sardeshmukh, S. R., Goldsby, M., & Godwin, J. L. 2013. Self-leadership: A cognitive resource for entrepreneurs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 26(5), 463-480.

Norris, S.E. 2008. An Examination of Self-Leadership. *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 1. pp. 43-61

Paasivaara, L. 2010. *Itsensä kokoinen johtaja*. Hämeenlinna: Kustannus-osakeyhtiö Tammi

Pauleen, D. J and G.E. Gorman. 2011. *Personal Knowledge Management : Individual, Organizational and Social Perspectives*. Routledge

Spreitzer, G. M. 1995. Psychological, Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, Vol. 38 Issue 5, p1442-1465.

Prussia, G. E., Anderson, J. S. & Manz, C. C. 1998. Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19 Issue 5, p523-538.

Salmimies, R. 2008. *Onnistu itsesi johtamisessa*. Helsinki: WSOY

Siitonen, J. 1999. *Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua*. Oulu: Oulun yliopiston kasvatustieteiden laitos, [viitattu 11.2.2014], Väitöskirja. Saatavissa: <http://herkules.oulu.fi/isbn951425340X/isbn951425340X.pdf>

Snyder, C. A., Manz, C. C. & Leforge, R. W. 1983. Self-Management: A Key to Entrepreneurial Survival?. American Journal of Small Business, Vol. 8 Issue 1, p20-26.

Tilastokeskus kotisivu. Käsitteet. Viitattu 23.11.2020. Saatavilla.<https://www.tilastokeskus.fi/meta/kas/yksyrit.html>

Suomen virallinen tilasto (SVT): Aloittaneet ja lopettaneet yritykset [verkkojulkaisu]. ISSN=1797-0660. 2019, Liitetaulukko 4. Aloittaneet ja lopettaneet yritykset oikeudellisen muodon mukaan vuonna 2019 . Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu: 23.11.2020. Saatavilla: http://www.stat.fi/til/aly/2019/aly_2019_2020-10-29_tau_004_fi.html

Suomen yrittäjät kotisivu. Yksinyrittäjäkysely 2019. Viitattu 22.11.2020. Saatavilla.https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yksinyrittajakysely_2019_0.pdf

Suomen yrittäjät kotisivu. Yrittäjyystilastot 2020. Viitattu 23.11.2020. Saatavilla.https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yrittajyystilastot_2020.pdf

Sydänmaalakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi. [E-kirja]

Wilson, J. H. 2011. Freedom at work: Psychological Empowerment and Self-Leadership. International Journal of Business & Public Administration, Vol. 8 Issue 1, p106-124.

Yun, S., Cox, J & Sims, H.P. 2006. The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 374-388.

Zimmerman, Marc A. (1995). "Psychological empowerment: Issues and illustrations." *American Journal of Community Psychology* 23(5): 581-599.

LIITTEET

LIITE 1. Saate

HAASTATTELU

Tämä haastattelu on osa Lappeenrannan teknillisen yliopiston kauppatieteiden tietojohdamisen ja johtajuuden pro gradu -tutkielmaa. Tutkielman aihe on ***Itsensä johtaminen yksinyrittäjyyden näkökulmasta***. Haastattelun tulokset käsitellään anonyymisti niin, että vastaajien henkilöllisyyttä ei voida tunnistaa. Tutkielma on luonteeltaan laadullinen tutkimus, jonka tutkimuskohteena toimivat yksinyrittäjät.

Ennen vastaamista on tutkimuksen luotettavuutta silmällä pitäen hyvä perehtyä tutkimuksen keskeisiin käsitteisiin:

Itsensä johtaminen on itseen kohdistuva vaikuttamisprosessi, jonka avulla ohjataan ajatuksia, tunteita, arvoja ja toimintaa.

Voimaantumisen on yksilöstä itsestä lähtevä prosessi, jonka lopputuloksena yksilö on löytänyt omat voimavaransa.

Minäpystyvyydellä tarkoitetaan yksilön käsitystä omista kyvyistään suoriutua tehtävästä.

Tutkimukseen voi vastata:

- Haastattelulla tai Skype-etäyhteydellä erikseen sovittuna ajankohtana
- vastaamalla sähköiseen kyselylomakkeeseen

Vastausaikaa on **perjantaihin 20.11.2020** asti.

Kiitos ajastanne ja avustanne jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Jouni Majanto

jouni.majanto@student.lut.fi

LIITE 2. Haastattelurunko

Taustakysymykset:

1. Sukupuoli:
2. Ikä:
3. Yrityksen perustamisvuosi ja toimiala:
4. Mikä on saanut lähtemään yrittäjäksi?
5. Vahvuudet yrittäjänä:
6. Haasteet yrittäjänä:

Vastaa alla oleviin kysymyksiin yrittäjäminäsi kautta.**Itsensä johtaminen:**

7. Mitä sinulle kertoo käsite itsensä johtaminen?
8. Mitä hyötyä / haasteita koet itsensä johtamisesta olevan?
9. Miten arvioit tekemistäsi?
10. Millaisia tavoitteita asetat itsellesi?
11. Millaisia palkitsemis- ja/tai rankaisemistapoja sinulla on käytössä?
12. Sisältyykö työhösi vähemmän miellyttäviä tehtäviä? Mitä ajattelet niistä?
13. Millaisia odotuksia sinulla oli yrittäjyydestä ennen yrityksen perustamista? Miten odotukset ovat toteutuneet?
14. Noudatatko terveitä elämäntapoja? Millaisia?

Voimaantuminen

15. Millaiset olosuhteet voisivat tukea / heikentää voimaantumista?
16. Mikä motivoi ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi?
17. Miten ylläpidät ja kehität osaamistasi?
18. Koetko, että yrität parhaasi?
19. Kokeiletko uutta?
20. Koetko, että toimintaympäristösi tukee voimaantumistasi?

Minäpystyvyys

21. Uskotko itseesi siinä mitä teet? Onko se samantasoista kaikessa tekemisessä?
22. Miten käsittelet onnistumisia / epäonnistumisia?
23. Pidätkö itseäsi optimistisenä vai pessimistisenä? Miten tämä näkyy tekemisessäsi?
24. Millaisia odotuksia sinulla on tulevaisuuden suhteen?
25. Koetko, että sinulla on hyvät itsensä johtamistaidot?