



Turun yliopisto
University of Turku

STARTUP-JOHTAJANA OPPIMINEN JA KEHITYMINEN

Epämuodollisten oppimismekanismien vaikutus yrittäjien oppimiseen kasvavissa startup-yrityksissä

Liiketaloustiede, Johtamisen ja Organisoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:
Pietu Pölönen

Ohjaaja:
KTT Tuomo Peltonen

10.4.2015
Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Sisällys

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	8
2	YRITTÄJÄHENKINEN JOHTAJUUS STARTUP-YRITYKSISSÄ.....	11
2.1	Startup- ja kasvuyrityksen määritelmät	11
2.2	Startup-yrittäjä – johtaja vai yrittäjä?	13
2.3	Yrittäjähenkkinen johtajuus	15
2.4	Yrittäjähenkkinen johtajuus vs. johtaminen	18
3	EPÄMUODOLLINEN OPPIMINEN JA JOHTAJANA KEHITTYMINEN	21
3.1	Yrittäjät ja epämuodollinen oppiminen	21
3.1.1	Reflektointi.....	23
3.1.2	Kokemuksellinen oppiminen.....	24
3.1.3	Sosiaalinen vuorovaikutus ja havainnointi.....	27
3.2	Oppimisen tasot	31
3.3	Johtajana kehittymisen haasteita pienyrityksissä.....	32
3.4	Organisatorisen ympäristön vaikutus oppimiseen.....	34
3.5	Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto.....	38
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA AINEISTO	40
4.1	Startup-johtajien oppiminen laadullisen tutkimuksen kohteena.....	40
4.2	Tutkimuksen kohde ja aineiston keruu	41
4.2.1	Teemahaastattelu aineiston keruumenetelmänä	41
4.2.2	Aineiston keruu	42
4.3	Aineiston analysointi ja tulkinta	44
4.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	46
5	TUTKIMUSTULOKSET	50
5.1	Epämuodollisten oppimismekanismien vaikutus startup-johtajien oppimiseen	50
5.1.1	Oppiminen tekemällä ja kokeilemalla.....	50
5.1.2	Oman toiminnan ja kokemusten reflektointi.....	56
5.1.3	Havainnointi ja vuorovaikutus	60
5.2	Startup-yritys oppimisympäristönä.....	65
5.2.1	Mahdollisuus nopeaan oppimiseen ja johtajana kasvamiseen	65
5.2.2	Rajoitteita ja haasteita johtajana kehittymiselle	67

5.2.3	Keskeinen oppimiskokemus ja haaste: rekryointi.....	71
5.3	Tulosten yhteenveto.....	75
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	76
6.1	Yhteenveto ja pohdintaa tutkimustuloksista.....	76
6.2	Jatkotutkimusehdotuksia	79
	LÄHTEET.....	81
	LIITTEET	85
LIITE 1	Haastattelurunko	85

KUVIOT

Kuvio 1 Yhteenveto yrittäjähenkiseen johtajaan liitettävistä ominaisuuksista (Bagheri & Pihie 2011, 449–450; Swiercz ja Lydon 2002, 384–388)	18
Kuvio 2 Johtajuuden ja johtamisen välisiä eroja (Northouse 2007, 10)	20
Kuvio 3 Kokemuksellisen oppimisen prosessi ja oppimistyylit Kolbin (1984, 42) mukaan	27
Kuvio 4 Havainnointiin perustuva oppimissykli (soveltaen Bandura 1986, 52)	29
Kuvio 5 Yhden ja kahden silmukan oppiminen liitettynä pinnalliseen ja syvälliseen oppimiseen (Argyris & Schön 1978, 141–144).....	32
Kuvio 6 Organisatorisen oppimisen malli yhdistettynä ympäristöön, oppimisprosesseihin ja oppimistyypeihin (Gnyawali & Stewart 2003, 66)	35
Kuvio 7 Oppimistyytit eri oppimisprosessien painotuksien mukaan (Gnyawali & Stewart 2003, 73).....	37
Kuvio 8 Teoreettinen viitekehys yrittäjän epämuodollisesta oppimisesta ja johtajana kehittymisestä (soveltaen Bagheri & Pihie 2011, 457)	39

TAULUKOT

Taulukko 1 Johtajana oppiminen nuorissa kasvavissa startup-yrityksissä	75
--	----

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Viime vuosien aikana olemme saaneet seurata kasvavassa määrin miten useista innovatiivisista suomalaisista niin sanotuista startup-yrityksistä on poikkeuksellisen lyhyessä ajassa kasvanut kansainvälisiä menestystarinoita. Niillä startup-yrityksillä, jotka onnistuvat muuntamaan liikeideansa kannattavaksi liiketoiminnaksi ja kasvamaan voimakkaasti, on kiistatta suuri taloudellinen vaikutus yhteiskuntaamme. Esimerkiksi vuosina 2007-2010 OECD:n määritelmän mukaiset kasvuyritykset loivat Suomeen 51 542 uutta työpaikkaa. Näiden kolmen vuoden aikana yksittäinen kasvuyritys työllisti keskimäärin 116 uutta henkilöä ja räjähdysmäisesti kasvava yritys jopa 919 uutta työntekijää. Samalla ajanjaksolla kasvuyritysten kokonaisliikevaihto puolestaan kasvoi noin 7 miljardia euroa. (Kasvuyrityskatsaus 2012, 26–29.)

Merkittävistä taloudellisista vaikutuksista huolimatta kasvuyritykset edustavat hyvin pientä osaa kaikista yrityksistä. Vuonna 2011 Suomessa oli 758 kasvuyritystä, mikä on vain 0,24 % koko yrityskannasta (liikevaihdolla tai henkilöstöllä mitattuna osuus on yli 20-kertainen). Räjähdysmäisesti kasvavia yrityksiä oli Suomessa vain 17 (yli 100 % keskimääräinen vuosikasvu). (Yrityskatsaus 2013, 14.) Kasvuyritysten pieni lukumäärä johtuu pääosin siitä, että valtaosa voimakasta kasvua tavoittelevista startup-yrityksistä epäonnistuu tavoitteessaan. Tutkimuksen mukaan jopa 75 % kaikista aikaisen vaiheen pääomasijoituksen saaneista startup-yrityksistä kaatuu ja häviää (Gage 2012). World Economic Forumin raportissa puolestaan todetaan, että vain alle viisi prosenttia 28 000 alkuvaiheen pääomasijoituksen saaneesta yrityksestä listautui julkiselle markkinapaikalle (Puttonen & Kähönen 2010, 10). Suurimman osan epäonnistuessa vain harva startup-yritys kykenee siis muuntamaan ideansa kannattavaksi kasvuliiketoiminnaksi.

Syitä lupaavien startup-yritysten epäonnistumiselle on esitetty lukuisia. Merkittävänä esteenä uuden liiketoiminnan luomiselle ja kasvattamiselle voidaan kuitenkin nähdä yrittäjän puutteellinen osaaminen ja johtajuustaidot sekä erityisesti kykenemättömyys kehittää niitä yrityskasvun edellyttämällä tavalla. Johtajuudella on yleisesti todettu olevan kriittinen merkitys pienten yritysten kasvuun (Kempster & Cope 2010, 5) ja kasvun tuomat muutokset vaativat usein yrittäjä-johtajalta uusien johtamistaitojen ja -kykyjen oppimista (Swiercz & Lydon 2002, 381). Oppimisen tärkeys korostuu epävarmassa ja hektisessä startup-ympäristössä erityisesti silloin, kun nuorille kasvuhakuisille yrittäjille ei ole ehtinyt kertyä kattavaa esimies- tai johtamiskokemusta aikaisemmista töistä. Johtamisen tehokkuuden onkin todettu perustuvan pitkälti siihen kuinka hyvin yrittäjä kykenee imemään tietoa toimintaympäristöstään sekä hyödyntämään sitä liiketoiminnassaan (Cope 2003, 430; Young & Sexton 2003, 169).

Toisaalta startup- ja kasvuyritysten kohtaamien haasteiden on nähty olevan melko erilaisia verrattuna isojen ja vakiintuneiden yhtiöiden haasteisiin, minkä vuoksi myös johtamisen on todettu poikkeavan muista johtamistyyleistä (Leitch, McMullan & Harrison 2012, 348). Niinpä ammattijohtajien johtamien startup-yritysten ei ole havaittu suoriutuneen kokemattomien perustajien johtamia yrityksiä paremmin (Willard, Krueger & Feeser 1992, 181). Epävarmassa ja turbulentissa pienyritysympäristössä tapahtuvan uuden liiketoiminnan luomisen on todettu vaativan niin sanottua yrittäjähenkistä johtajuutta, joka kehittyy vähitellen erilaisten luonnollisten ja epämuodollisten oppimistapahtumien kautta. Johtajana kehittyminen nähdäänkin pienyrityskontekstissa oppimisprosessina, jossa johtaja oppii tarvittavat kyvyt sekä osaamisen satunnaisten tapahtumien ja kokemusten kautta sen sijaan, että oppiminen tapahtuisi suunnitelmallisen koulutuksen tai järjestettyjen koulutustilaisuuksien kautta. Vaikka yrittäjähenkisen johtajuuden on nähty olevan tärkeää pienten yritysten kasvulle niin tutkittua tietoa on kuitenkin vähän siitä miten kokemattomat yrittäjät käytännössä oppivat ja kehittyvät johtajina. (Kempster & Cope 2010, 5, 26; Bagheri & Pihie 2011, 451.)

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimukseni käsittelee startup-yrittäjien oppimista ja johtajaksi kehittymistä. Suomesta on viime vuosina noussut useita menestyneitä startup-yrityksiä maailmalle, joiden perustajat tai toimitusjohtajat ovat nuoria yrittäjiä ilman merkittävää aikaisempaa johtamis- tai esimieskokemusta. Monipuolisen osaamisen tai kattavan johtamiskokemuksen puutteesta huolimatta monet nuorista startup-yrittäjistä ovat oppineet nopeasti johtamaan kasvavia yrityksiään, hallitsemaan kasvuun liittyviä muutoksia sekä tekemään vaihdoksen yrittäjän roolista johtajan saappaisiin.

Tähän ilmiöön aion syventyä pro gradu -tutkielmassani eli tarkoitukseni on tutkia miten nuoret startup-yrittäjät oppivat ja kehittyvät johtajina kasvavissa startup-yrityksissä. Nuorten esimiesasemassa toimivien startup-yrittäjien oppimista tarkastelen epämuodollisen oppimisen näkökulmasta eli tutkimuksen tavoitteena on selvittää min-kälaisia päivittäiseen työntekoon sidottuja oppimismekanismeja nuoret startup-yrittäjät hyödyntävät selviytyäkseen uuden liiketoiminnan luomiseen liittyvistä haasteista sekä millä tavoin kyseiset epämuodolliset oppimismekanismit ovat vaikuttaneet heidän kehittymiseensä.

Tämän tutkimuksen päätavoitteena on vastata tutkimuskysymykseen:

Miten nuoret startup-johtajat oppivat kasvavissa startup-yrityksissä?

Vastauksia tutkimuskysymykseeni pyrin löytämään seuraavien osaongelmien avulla:

1. Mitkä epämuodolliset oppimismekanismit vaikuttavat nuorten startup-johtajien oppimiseen?
2. Millaisia vaikutuksia ympäristöllä on nuorten startup-johtajien oppimiseen?

Tutkimukseni tarkoituksena ei siis ole selvittää minkälaisia ominaisuuksia nuoriin menestyviin startup-johtajiin liitetään tai millä tavoin heidän roolinsa ja identiteettinsä ovat muuttuneet startup-yrityksen kasvaessa. Sen sijaan tutkimuksen tarkoituksena on katsoa näiden aiheiden taakse ja selvittää mitkä arkipäiväiseen työskentelyyn sidotut oppimismekanismit ja -kokemukset ovat edistäneet nuorten startup-yrittäjien oppimista sekä kehittymistä johtajina. Yrittäjistä tiedetään yleisesti melko vähän miten he oppivat johtamaan tai millaisia vaikutuksia erilaisilla oppimismekanismilla on kyseiseen oppimisprosessiin (Cope 2005, 379–382). Tutkittua tietoa on niukasti myös siitä miten erilaiset toimintaympäristöt ja kontekstit vaikuttavat yrittäjien oppimiseen sekä kehittymiseen johtajina (Cope 2005, 390–391). Koska ympäristö ja olosuhteet luovat kuitenkin puitteet oppimiselle, tulisi oppimisen kontekstiin kiinnittää enemmän huomiota (Van der Sluis & Poell 2002, 306). Yksi syy vähäiseen yrittäjien oppimista ja kehittymistä käsittelevän tutkimuksen määrään on se, että oppiminen ja johtajana kehittyminen edustavat pitkälti implisiittisesti opittua eli hiljaista tietoa, jota on vaikea tutkia (Kempster 2006, 7). Tässä tutkimuksessa oppimisen abstrakti luonne on otettu huomioon erityisesti aineiston keruun suunnittelun yhteydessä (ks. luku 4).

Viime vuosina kasvaneen startup-ilmion myötä startup-yrittämistä on ryhdytty pitämään yhä voimakkaammin yhtenä omana yrittämisen muotonaan. Esimerkiksi ammatinharjoittamisesta, lifestyle-yrittämisestä ja perhe-yrityksistä sen nähdään eroavan pääsääntöisesti liiketoiminnan luonteen ja tavoitteiden osalta. Digitalisaation ja globalisaation seurauksena syntyneet startup-yritykset tarjoavat uuden mielenkiintoisen kontekstin tutkia yrittäjien oppimista ja kehittymistä johtajina. Tässä tutkimuksessa keskityn sellaisiin nuoriin startup-yrittäjiin, jotka ovat onnistuneet luomaan liikeideoistaan uutta kasvavaa liiketoimintaa. Tutkimuksen ulkopuolelle rajaan siis vanhemmat ja kokeneemmat johtajat ja yrittäjät, koska tarkoitus on selvittää ja tunnistaa sellaisia oppimismekanismeja ja -kokemuksia, jotka ovat vaikuttaneet juuri nuorten ja kokemattomien yrittäjien oppimiseen sekä kehittymiseen startup-yrityksissä. Tässä tutkimuksessa keskityn vain sellaisiin nuoriin yrityksiin, jotka edustavat kasvavia startup-yrityksiä eli jotka pyrkivät luomaan uutta ja innovatiivista liiketoimintaa sekä ovat osoittaneet selvää kasvua joko liikevaihdolla tai henkilöstön määrällä mitattuna. Tutkimuksen ulkopuolelle jäävät siten kaikki ne yritykset, jotka eivät tavoittele voimakasta kasvua tai täytä startup-yrityksen piirteitä (ks. luku 2.1).

Yrittäjien on nähty oppivan ja kehittyvän johtajina pitkälti erilaisten epämuodollisten, satunnaisten ja yrittäjän luonnolliseen toimintaympäristöön sidottujen tilanteiden ja kokemusten kautta (Kempster & Cope 2010, 9). Toisin sanoen yrittäjät kehittyvät johta-

jina vähitellen osana jokapäiväistä toimintaa ja tekemistä. Tutkielmassani en sen vuoksi paneudu kouluttautumisen kautta tapahtuvaan kehittymiseen vaan työhön sidottuun epämuodolliseen oppimiseen ja sitä tukeviin oppimismekanismeihin. Startup-yrityksissä tarvittavaa johtajuutta tarkastelen yrittäjähenkisenä johtajuutena (luku 2.4).

Tämä tutkimus rakentuu kolmen eri osion varaan. Ensimmäisessä teorialuvussa luodaan katsaus tutkimuskenttään tarkastelemalla startup-yrityksen erityispiirteitä sekä liiketoiminnan luonnetta, minkä lisäksi perehdytään epävarmassa ja turbulentissa yritys ympäristössä vaadittavan johtajuusmuodon, yrittäjähenkisen johtajuuden, määrittelymään. Toisessa teorialuvussa tarkastellaan yrittäjien oppimista sekä syvennytään sellaisiin epämuodollisiin oppimismekanismeihin, joiden kautta yrittäjien oppimisen ja johtamisen kehittymisen on nähty pääsääntöisesti tapahtuvan. Samalla tehdään ero eri oppimistasojen välillä sekä kartoitetaan aikaisemmissa tutkimuksissa esiintyneitä rajoitteita yrittäjien oppimiselle ja kehittymiselle johtajina. Yhteenvetona esitän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, joka yhdistää eri oppimismekanismit, yrittäjähenkisen johtajuuden sekä startup-ympäristön. Tutkimuksen metodologian esittelen toteutus ja aineistoluvussa. Tutkimuksen kolmas osio kattaa tutkimustulosten esittelyn, tulosten tulkinnan sekä niiden perusteella tehtävät johtopäätökset.

2 YRITTÄJÄHENKINEN JOHTAJUUS STARTUP-YRITYKSISSÄ

2.1 Startup- ja kasvuyrityksen määritelmät

Startup-yritykselle ei ole vakiintunut yksiselitteistä määritelmää termin runsaasta käytöstä huolimatta. Useimmiten startup-yrityksellä viitataan nuoreen ja kasvuhakuiseen yritykseen, joka etsii skaalautuvaa eli helposti monistettavaa liiketoimintamallia (Saari- nen 2013; Blank 2010). Startup-yritys ei lähtökohtaisesti vielä tiedä asiakaskuntaansa tai millainen kehitettävän tuotteen pitäisi olla (Ries 2011, 9). Tästä johtuen startup-yrityksen toimintaa leimaa suuri epävarmuus sekä todennäköisyys epäonnistua, koska se vasta kehittää ensimmäisiä tuotteitaan tai palveluitaan eikä kykene vielä tuottamaan merkittävää liikevaihtoa. Niinpä jopa 75 prosenttia startup-yrityksistä epäonnistuu (Gage 2012). Vähäisen liikevaihdon sekä korkeiden tuotekehityskulujen vuoksi startup-yritykset ovat usein myös riippuvaisia ulkopuolisesta rahoituksesta. Useimmat startup-yrityksistä toimivat informaatio- ja teknologia-alalla johtuen digitaalisten tuotteiden helposta skaalautumisesta eli nopeasta monistamisesta ja levittämisestä.

Ehkä tärkein startup-yrityksiä luonnehtiva ja yhdistävä piirre on nopean kasvun, erityisesti kansainvälisen kasvun tavoittelemisen. Yksinkertaisimmillaan se perustuu kahteen seikkaan: 1) siihen, pystyykö yritys löytämään tai kehittämään sellaisia tuotteita tai palveluita, joille kehittyy nopeasti ja runsaasti markkinakysyntää ja 2) pystyykö yritys tyydyttämään kyseisen markkinapotentiaalin riittävän laajasti ja nopeasti. On jokseenkin selvää, etteivät edellä selostetut tunnuspiirteet, skaalautuva tuote sekä markkinointikyky ja kasvuhalu, täyty valtaosalla uusista yrityksistä. Näin ollen startup-yrityksen käsite koskee vain murto-osaa vuosittain perustettavista yrityksistä. Voimakkaaseen kasvuun liittyy myös jatkuva kilpailu, joka leimaa startup-yritysten toimintaa markkinoilla. Markkinoiden ollessa kansainväliset ja kilpailun ollessa aidosti globaalia, uudet nopean kasvun mahdollistavat markkinat ja -trendit vetävät useita potentiaalisia kilpailijoita puoleensa. (Graham 2012.)

Startup-yrityksille on siis luonteenomaista toimiminen uusilla tuote- ja palveluliikeideoilla, joissa liiketoimintamalli vasta kehittyy. Eikä liiketoimintamallin löytäminen ole aina itsestään selvää varsinkaan toiminnan alkuvaiheessa. Liiketoiminnan etsimisluonteesta johtuen startup-yritykset joutuvat usein pivotoimaan eli muuttamaan tai kokonaan vaihtamaan strategiaansa ja liiketoimintamalliaan (Ries 2011, 24). Pivointi on startup-yrityksille tyypillistä, koska todella skaalautuvan tuotteen ja sitä tukevan liiketoimintamallin löytäminen on haastavaa ja edellyttää startup-yritykseltä useita muutoksia ennen kuin liiketoiminta on kehittynyt haluttuun muotoon.

Startup-yrityksiä kutsutaan usein myös pelkiksi kasvuyrityksiksi. Sanoista on arkielessä käytännössä tullut synonyymeja toisilleen, vaikka kasvuyrityksellä on startup-yritystä vakiintuneempi ja selkeämpi määritelmä. OECD:n ja EU:n määritelmän mukaan kasvuyritykseksi lasketaan yritys, jonka lähtötyöllisyys on vähintään 10 henkilöä ja keskimääräinen työllisyyden vuosikasvu ylittää 20 prosenttia kolmena peräkkäisenä vuotena (Yrityskatsaus 2013, 66). Kasvuyrityksen kriteerinä voidaan pitää myös liikevaihdon kasvua, tosin liikevaihdon nopea kasvu on paljon yleisempää kuin henkilöstömäärän. Tämä tarkoittaa, että liikevaihdon soveltaminen kasvukriteerinä antaa tyypillisesti huomattavasti suuremman joukon kasvuyrityksiä kuin henkilöstön kasvulla mitattuna (Kiljunen & Rikama 2011). Huomionarvoista on kuitenkin havaita, että virallisella kasvuyritysmääritelmällä voidaan viitata mihin tahansa kasvavaan yritykseen, joka vain täyttää määritelmän kriteerit. Näin ollen kasvuyritys voi teoriassa olla startup-yritys, mutta myös toimialaltaan ja kooltaan siitä poikkeava. Sen vuoksi kasvuyritys -termin esiintyminen eri yhteyksissä voi tuntua ristiriitaiselta.

Kasvuyrityksen määritelmään ei kuitenkaan aina sisällytetä vain kasvuprosentteihin liittyviä rajoituksia. Esimerkiksi Puttosen ja Kähösen (2010, 10) määritelmän mukaan kasvuyritykset ovat tyypillisesti

- nuoria ja innovatiivisia yrityksiä, joilla T&K-toiminnan osuus liikevaihdosta on merkittävä
- ne toimivat useimmiten korkean teknologian aloilla (mutta eivät aina)
- ne tarvitsevat usein ulkopuolista riskipääomaa kasvaakseen
- ne tavoittelevat nopeaa kansainvälistä kasvua (liikevaihdon kasvu lähempänä 100 kuin 20 %:a)
- ne rakentuvat useamman henkilön perustajatiimin varaan sekä
- ne tavoittelevat yrityksen arvon maksimoimista säännöllisen yrittäjätulon sijaan.

Vaikka edellä mainitun perusteella startup- ja kasvuyrityksiin liittyy monia yhteisiä piirteitä, merkittävin ero näiden kahden käsitteen välillä koskee yritystoiminnan kehitysvaihetta: Startup-yritys etsii vielä skaalautuvaa liiketoimintamallia sekä ensimmäisiä asiakkaitaan, kun taas kasvuyritys on tämän vaiheen jo pääosin ohittanut ja keskittyy luodun liiketoiminnan skaalaamiseen eli kasvattamiseen.

Tässä tutkimuksessa rajaan startup-yrityksen koskemaan nuorta teknologia-alan yritystä, joka pyrkii luomaan uutta nopeasti kasvavaa ja skaalautuvaa liiketoimintaa, ja jonka tulevaisuuden tavoitteena on nopea kansainvälinen kasvu. Kasvuyritys-termillä puolestaan viitataan startup-vaiheen ohittaneisiin yrityksiin, jotka ovat onnistuneet kehittämään markkinakysyntää vastaavan tuotteen tai palvelun ja keskittyvät tämän liiketoiminnan voimakkaaseen kasvattamiseen.

2.2 Startup-yrittäjä – johtaja vai yrittäjä?

Edellä mainitun perusteella startup-yritys on vielä kehittymätön, koska sen tuotteet ja markkinointi hakevat paikkaansa. Toisaalta kehitys on nopeaa ja muutamassa vuodessa yrittäjä-johtajan vastuulla voi olla useampien satojen työntekijöiden joukkue ja suurta vientiyritystä vastaava liikevaihto. Oma alkuperäinen idea voi olla jo hyvin kaukana siitä, mitä yritys nykypäivänä tekee. Tämän kaltainen nopea kasvu epävarmassa toimintaympäristössä edellyttää vahvaa johtamista ja sen kehittymistä. Yritysten liiketoimintaympäristöjen muuttuessa nopeasti sekä kilpailun jatkuvasti kiristyessä tutkijat ovat kuitenkin alkaneet epäillä perinteisten johtajuusmallien ja -teorioiden riittävyttä vastata muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin. Yhä epävarmammassa toimintaympäristön johtamiseen on haettu tukea yrittäjyyden puolelta, sillä esimerkiksi McGrath ja MacMillanin (2000, 1) mukaan uusi hektinen toimintaympäristö vaatii johtajilta "yrittäjämäistä ajattelutapaa". Onkin ehdotettu, että parantaakseen sopeutumiskykyään sekä varmistaa selviytymisensä organisaatioiden tulisi omaksua aiempaa yrittäjämäisempiä toimintatapoja (Gupta, MacMillan & Surie 2004, 243). Jatkuva epävarmuus, nopeutuva muutosvauhti sekä koveneva kilpailu ovat johtaneet siihen, että yrityksissä on tarvetta uudentyypiselle "yrittäjähenkiselle" johtajuudelle, joka poikkeaa aikaisemmista johtajuusmalleista (Gupta, MacMillan & Surie 2004, 242).

Koska yrittäjyys –näkökulma on tullut mukaan johtajuuskeskusteluihin, tutkijat ovat alkaneet selvittämään millä tavoin nämä kaksi käsitettä ovat toisiinsa kytköksissä. Yleisesti johtajuuden ja yrittäjyyden välisestä yhteydestä on todettu, että yrittäjien pitää osata olla myös johtajia, mutta toisaalta johtajilla pitää olla myös yrittäjämäistä asennetta (Perren 2000, 2). Yhtäältä nuorten yritysten ns. yrittäjä-johtajien johtajuustaitojen on osoitettu olevan erittäin kriittinen tekijä yrityksen menestykselle, toisaalta yrittäjämäisten taitojen on todettu auttavan niin sanottuja työsuhteessa olevia palkattuja johtajia selviytymään epävarmussa ja kilpailuintensiivisessä toimintaympäristössä (Bagheri & Pihie 2011, 447). Yrittäjillä ja johtajilla on usein myös hyvin samankaltaisia piirteitä, kuten kyky innovoida ja visioida, hyvä riskinsietokyky sekä energinen suhtautuminen työhön (Perren & Burgoyne 2002, 6).

Johtajuuden ja yrittäjyyden vertailua koskevassa tutkimuksessa on löydettävissä samankaltaisuutta, koska molempien alojen tutkimus on läpikäynyt samankaltaisen kehitysprosessin (Harrison & Leitch 1994, 111). Alussa niin johtajuuden kuin yrittäjyyden tutkimuskin keskittyivät kuvaamaan johtajiin ja yrittäjiin liittyviä henkilökohtaisia luonteenpiirteitä ja ominaisuuksia, minkä jälkeen seurasi toimintaa ja käyttäytymistä kuvaavien tyylliteorioiden vaihe. Myöhemmässä vaiheessa tutkimukseen liitettiin myös ympäristön ja tilannetekijöiden huomioiminen eli se, miten tilanne ja konteksti vaikuttavat johtajana tai yrittäjänä toimimiseen. (Bagheri & Pihie 2011, 448; Kempster & Cope 2010, 7.)

Viimeisimpänä yhteisenä kehityssuuntana yrittäjyyden ja johtajuuden välisessä tutkimuksessa voidaan nähdä siirtyminen kohti oppimista korostavaa näkökulmaa, jossa yrittäjyyttä ja johtajuutta tarkastellaan dynaamisena oppimisprosessina. Yrittäjänä ja johtajana kasvaminen on kehitymis- ja oppimisprosessi, jonka aikana opitaan uusia kykyjä ja osaamista, joiden avulla selvittää paremmin liiketoiminnan sekä yrityksen kasvun tuomista haasteista. (Kempster & Cope 2010, 7; Swiercz & Lydon 2002, 381.)

Koska johtajuuden ja yrittäjyyden tutkimuksen välillä on havaittu paljon yhtäläisyyksiä niin yksilön ominaisuuksien kuin teorian muodostuksen osalta, osa tutkijoista on määritellyt yrittäjyyden olevan vain yksi johtajuuden ilmenemismuodoista. Yrittäjämäisen käyttäytymisen on nähty noudattavan pitkälti johtajille ominaisia käyttäytymismalleja. Tästä syystä on jopa esitetty, että yrittäjiä tutkittaessa omalle johtamisteorian muodostukselle ei ole tarvetta. (Vecchio 2003, 322.) Tämä näkemys on kuitenkin haastettu, koska yrittäjän toimenkuva on enemmän kuin pelkkää johtamista verrattuna vakiintuneessa yrityksessä työskentelevään ns. kuukausipalkkaiseen johtajaan. Yrittäjä aloittaa usein tyhjästä ja kohtaa muun muassa erilaisia kriisejä ja haasteita sekä toimii usein luonteeltaan hyvin epätavallisissa ja monimutkaisissa tilanteissa (Gupta, MacMillan & Surie 2004, 246–248). Työnsä suorittamiseksi yrittäjältä vaaditaan myös erilaisten roolien omaksumista, minkä vuoksi yrittäjät ovat usein persoonallisuudeltaan ja taidoiltaan johtajia moniulotteisempia (Mattare 2008, 79–80). Luodakseen kannattavaa liiketoimintaa ja johtaakseen sitä menestyksekkäästi yrittäjältä vaaditaan siis hyvin erikoislaatuista, johtajatyypistä poikkeavaa osaamista ja kykyjä (Swiercz & Lydon 2002, 384).

Yrittäjät eroavat työsuhteessa olevista johtajista usein myös sen mukaan miten johtajuus koetaan omalla kohdalla. Ne yrittäjät, joista on vähitellen tullut myös johtajia voivat kokea, että johtajuus tai johtoasema ei ole itsessään tavoiteltavaa vaan huomion keskipisteenä pidetään liiketoiminnan kehittämistä johtamisen sijaan. Yrittäjät eivät siis koe välttämättä olevansa johtajia yhtä voimakkaasti kuin työsuhteessa olevat johtajat. Tämä voi puolestaan heikentää johtajuuden kehittymistä, jos yrittäjä ei aktiivisesti pohdi omaa johtamistaan. (Kempster & Cope 2010, 14–16.)

Johtajien ja yrittäjien välisistä eroista huolimatta johtajuuden ja yrittäjyyden tutkimussuuntaukset täydentävät toisiaan. Yrittäjyyden ja johtajuuden monet teoreettiset ja käsitteelliset päällekkäisyydet ovatkin johtaneet tutkijoita yhdistämään nämä näkökulmat uudeksi tutkimusparadigmaksi, joka on nimetty yrittäjähenkiseksi johtajuudeksi (Bagheri & Pihie 2011, 449).

2.3 Yrittäjähenkkinen johtajuus

Yrittäjähenkkinen johtajuuden (engl. entrepreneurial leadership) yksiselitteinen määrittelyminen on melko haastavaa siitä syystä, että verrattuna muihin johtajuuden ilmene-mismuotoihin sitä on tutkittu verraten vähän liiketaloustieteissä. Voidaankin todeta, että yrittäjähenkiseen johtajuuteen liittyvä tutkimus ja teorian kehittäminen on vielä alkute-kijöissään (Bagheri & Pihie 2011, 447). Tämä johtunee siitä, että yrittäjyyttä ja johta-juutta on pitkään tutkittu toisistaan erillisinä suuntauksina sekä erityisesti siitä, että joh-tajuuden tutkiminen pienemmissä yrittäjähenkisissä startup- ja kasvuyrityksissä on ollut vähäistä.

Yrittäjähenkkinen johtajuuden tutkimisella on omat haasteensa, sillä aikaisempia joh-tajuuden teorioita ei voida suoraan hyödyntää kasvuyrityskontekstissa. Startup-johtajien kohtaamat haasteet ovat hyvin erilaisia verrattuna suuriin yrityksiin (Leitch, McMullan & Harrison 2013, 348). Samoin perinteisten organisaatioiden oppimista käsittelevien teorioiden soveltamista on pidetty kyseenalaisena tutkittaessa pienten ja keskisuurten yritysten yrittäjä-johtajia. Myös ne on lähtökohtaisesti kehitetty suurten yritysten näkö-kulmasta, eivätkä siten ota riittävästi huomioon epävarmuuden ja toiminnan nopeuden vaikutuksia oppimiseen pienyritysympäristössä (Deakins & Freel 1998, 144).

Yrittäjähenkkinen johtajuus on määritelty hyvin laveasti tutkimuskirjallisuudessa. Kä-sitteen esittelivät ensimmäistä kertaa McGrath ja MacMillan (2000, 1–2), joiden mu-kaan nykyajan dynaamiset markkinat, kasvava epävarmuus sekä voimakas kilpailu vaa-tivat uudentyypistä johtajuutta ja yrittäjämäistä ajattelutapaa. Heidän mukaansa ne johtajat, jotka pystyvät omaksumaan yrittäjämäisen lähestymistavan liiketoimintaan pystyvät reagoimaan myös nopeammin markkinoiden muutoksiin ja siten parantamaan kilpailukykyään.

Yrittäjähenkkinen johtajuuden on todettu poikkeavan muista johtajuusmuodoista eri-tyisesti siksi, että yrittäjähenkkinen johtamisen osaaminen tulee esille muita turbulen-timassa ja haastavammassa toimintaympäristössä (Gupta, MacMillan & Surie 2004, 242). Viimeaikainen tutkimus on kuitenkin onnistunut tuomaan esille sellaisia piirteitä ja erityisosaamista, joita yrittäjähenkisillä johtajilla tulee olla selviytyäkseen nopeasti kasvavan yrityksen haasteista (Swiercz & Lydon 2002, 380–381). Yrittäjähenkisiä joh-tajia yhdistää kolme piirrettä: 1) proaktiivisuus, 2) innovatiivisuus sekä 3) korkea ris-kinotto- ja sietokyky (Bagheri & Pihie 2011, 449–450).

Proaktiivisuus (1) viittaa yrittäjähenkkinen johtajan aktiiviseen otteeseen ennakoida, luoda ja vaikuttaa tulevaisuuteen sen sijaan, että hän odottaisi mitä tulevaisuus tuo tul-lessaan. Proaktiivisuus on yrittäjä-johtajan ominaisuus, joka auttaa häntä ennakoimaan tulevia ongelmia, hahmottamaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia sekä tunnistamaan muutos- ja kehitystarpeita. Lisäksi proaktiivisuudella on nähty olevan vaikutusta luo-vuuteen sekä vision pitkäjänteiseen tavoitteluun. Oppimisen näkökulmasta tarkasteltuna

proaktiivinen luonteenpiirre motivoi yrittäjää kartoittamaan oppimistarpeitaan sekä haakeutumaan tilanteisiin, jotka tukevat oman oppimisen kehittymistä. (Bagheri & Pihie 2011, 449–450). Surie ja Ashley (2008, 236) mukaan yrittäjähenkisessä johtajuudessa onkin kyse siitä, että yrittäjä-johtaja pystyy ennakoimaan ja tarttumaan ympäristöstä nouseviin liiketoimintamahdollisuuksiin.

Innovatiivisuudella (2) viitataan yrittäjähenkisen johtajan luovaan ajattelukykyyn. Se osaltaan auttaa yrittäjää hahmottamaan uusia mahdollisuuksia sekä tuottamaan uusia hyödyllisiä ideoita esimerkiksi ongelmien ratkaisemiseksi tai resurssien hyödyntämiseksi (Chen 2007, 242; Gupta, MacMillan & Surie 2004, 254–255). Yrittäjähenkisiä johtajia onkin kuvattu "luoviksi innovaattoreiksi", jotka ovat sitoutuneita toimimaan ja luomaan arvoa yrityksessä (Surie & Ashley 2008, 238). Lisäksi on aika karkeastikin todettu, että kyky innovoida erottaa yrittäjät niistä johtajista, jotka haluavat vain työllistää itsensä (Mueller and Thomas 2000, 57).

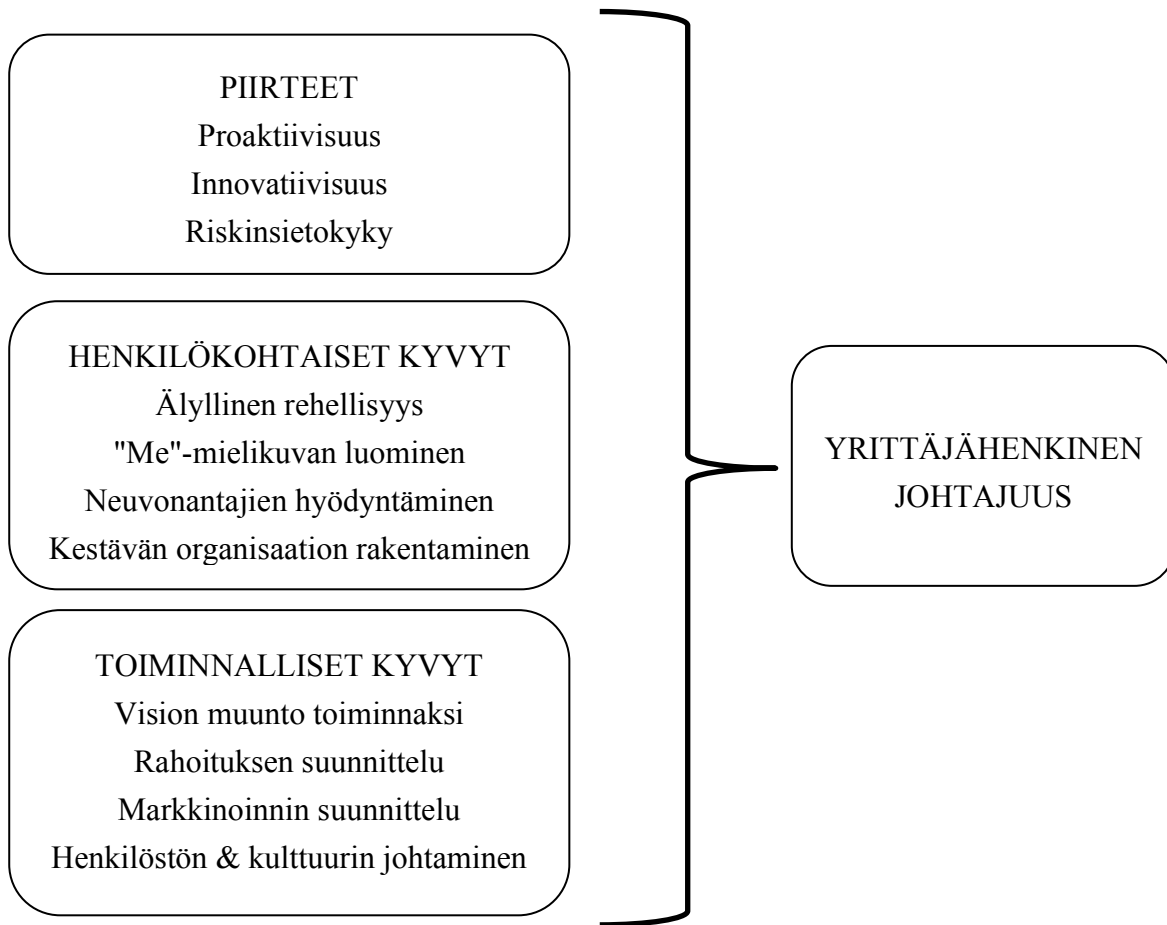
Riskinottokyvyllä (3) tarkoitetaan yrittäjähenkisen johtajan valmiutta ottaa riskejä, sietää epävarmuutta sekä kantaa vastuuta epävarmasta tulevaisuudesta (Chen 2007, 242). Harkittujen ja tietoisten riskien ottaminen on olennainen osa yrittäjähenkistä johtajuutta, koska erilaisten riskien ottaminen on välttämätöntä yrityksen eri kasvuvaiheissa. Yrittäjähenkisillä johtajilla onkin taipumus ottaa enemmän riskejä verrattuna muihin johtajiin. (Mueller & Thomas 2000, 60.)

Edellä mainittujen luonteenpiirteiden lisäksi on tutkimuksen avulla pyritty selvittämään minkälaista erityisosaamista tai -kykyjä yrittäjähenkiset johtajat tarvitsevat suoriutuakseen tehtävistään ja rooleistaan startup- ja kasvuyrityksissä. Swiercz ja Lydon (2002, 384–388) jakoivat tutkimuksensa perusteella yrittäjähenkisen johtajan osaamisen kahteen kategoriaan: 1) henkilökohtaisiin ja 2) toiminnallisiin kykyihin. Havaittuja henkilökohtaisia kykyjä (1) olivat niin sanottu älyllinen rehellisyys (kyky arvioida tilanteita ja omaa osaamista objektiivisesti), yrityksen esille tuominen oman itsensä sijaan ("me"-mielikuvan luominen), ulkopuolisten neuvonantajien hyödyntäminen (niin sanottujen advisory board -ryhmien muodostaminen) sekä kestävän organisaation rakentaminen (vahva aikomus luoda pitkäkestoinen organisaatio sekä valmius muokata omaa työnkuvaa). Tärkeimmät toiminnalliset kyvyt (2) liittyivät operationaaliseen osaamiseen (kyky muuntaa visio toiminnaksi ja tämän toiminnan johtaminen), rahoitukseen (rahoituksen suunnittelu, hankinta ja suhteiden luonti sijoittajiin), markkinointiin (kyky selvittää asiakkaiden tarpeita ja niihin vastaaminen) sekä henkilöstöjohtamiseen (oikeiden ihmisten rekrytointi, palkitseminen, vastuun delegoiminen ja selkeän organisaatiokulttuurin luominen).

Yrittäjähenkisten johtajien eroavaisuutta muista johtajista on pyritty tuomaan esiin myös selvittämällä minkälaisia haasteita he työssään kohtaavat. Gupta, MacMillan ja Surie, (2004, 246–247) jakoivat nämä haasteet skenaarioiden luomiseen (scenario enactment) sekä seuraajien aktivoimiseen (cast enactment). Ensimmäinen haaste liittyy

erilaisten tulevaisuuden tilojen visiointiin sekä kykyyn luoda erilaisia innovatiivisia skenaarioita niiden pohjalta. Yrittäjähenkiseen johtajaan liitettävät innovatiivisuuden ja proaktiivisuuden luonteenpiirteet näyttäisivät osaltaan tukevan tämän haasteen kohtamista. Toinen haaste viittaa puolestaan pyrkimykseen innostaa oikeita tukijoukkoja, työntekijöitä ja sidosryhmiä toteuttamaan valittu skenaario sekä tavoittelemaan siihen liittyviä tavoitteita. Tärkeää on siten innostaa työntekijöitä rakentamalla hyvä tiimi ja luoda vahva me-henki jäsenten kesken. Samoin erilaisten rajojen asettaminen toiminnan suunnan ja fokuksen terävöittämiseksi on keskeistä aktivoitaessa seuraajia. Sekä skenaarioiden luomisen että seuraajien aktivoimisen haasteet ovat vahvasti toisiinsa kytköksissä, sillä toiminnan muuttaminen uuden skenaarion pohjalta ei ole mahdollista ilman oikeisiin sidosryhmiin vaikuttamista ja toisaalta sidosryhmiin ei ole mahdollista vaikuttaa ilman vakuuttavan ja uskottavan skenaarion esittämistä (Gupta, MacMillan & Surie 2004, 247). Näihin haasteisiin vastaaminen edellyttää yrittäjähenkiseltä johtajalta erilaisia rooleja ja kykyjä, jotka kehittyvät samanaikaisesti ja täydentävät toinen toisiansa. Tämä näkökulma korostaa yrittäjähenkisen johtajuuden olevan oppimisprosessi, jossa yrittäjähenkiselle johtajalle tyypilliset taidot ja kyvyt kehittyvät yritystoiminnan kehittämisen sekä siihen liittyvien haasteiden voittamisen kautta (Bagheri & Pihie 2011, 451). Osaamista ja kykyjä ei tarkastella siten staattisina, piirre-teorioille ominaisina johtajien ominaisuuksina vaan johtajuus kehittyy epämuodollisten ja ympäristöön sidottujen oppimisprosessien kautta osana jokapäiväistä toimintaa (Kempster & Cope 2010, 9).

Alla oleva kuvio (Kuvio 1) havainnollistaa keskeisimmät yrittäjähenkiseen johtajuuteen liitettävät ominaisuudet, piirteet sekä osaamisen.



Kuvio 1 Yhteenvedo yrittäjähenkiseen johtajaan liitettävistä ominaisuuksista (Bagheri & Pihie 2011, 449–450; Swiercz ja Lydon 2002, 384–388)

Vaikka yrittäjähenkisen johtajuuden käsitettä on sovellettu myös isommissa vakiintuneissa yrityksissä toimiviin johtajiin, tässä tutkielmassa sillä viitataan kuitenkin vain johtajuuteen startup-yritysympäristössä. Tarkoitus ei ole sekoittaa käsitettä yleisempään yrittäjämäiseen lähestymistapaan johtaa muissa toimintaympäristöissä.

2.4 Yrittäjähenkkinen johtajuus vs. johtaminen

Vielä suhteellisen vähäiselle tutkimukselle perustuva yrittäjähenkisen johtajuuden laeva määritelmä on epäselvä sen suhteen, missä määrin ilmiössä on kyse johtamisesta ja missä määrin johtajuudesta. John Kotterin (1990, 4) klassisen jaottelun mukaan johtaminen (engl. management) liittyy monimutkaisuuden hallitsemiseen ja se on esimerkiksi toiminnan suunnittelua ja organisointia, budjetointia, tulosten kontrollointia, ongelmanratkaisua ja henkilöstöhallinnon pyörittämistä. Johtamisella viitataan useimmiten siis asi-

oiden johtamiseen ja sen tavoitteena on luoda ja ylläpitää sellaiset puitteet, että yritys pystyy toimimaan mahdollisimman tehokkaasti. Johtajuus (engl. leadership) on puolestaan Kotterin (1990, 5) mukaan muutosten läpiviemistä ja ihmisten inspiroimista. Johtajuus liittyy toisin sanoen suunnan ja vision määrittämiseen, sen kommunikoimiseen yrityksen työntekijöille sekä työntekijöiden innostamiseen ja motivoimiseen. Johtajuudella viitataan usein siis ihmisten johtamiseen, koska sen tavoitteena on motivoida ja yhdistää työntekijöitä sekä saada heidät liikkumaan halutun muutoksen tai vision suuntaisesti. Toisesta näkökulmasta tarkasteltuna johtamisen on nähty olevan asioiden tekemistä oikein, kun taas johtajuutta pidetään oikeiden asioiden tekemisenä (Bennis & Nanus 1985, 20).

Terminä yrittäjähenkkinen johtajuus viittaa vahvemmin ihmisten johtamiseen. Tätä näkökulmaa tukevat myös yrittäjähenkisiin johtajiin liitettävät proaktiivisuuden, innovatiivisuuden ja visioinnin piirteet. Samoin yrittäjähenkisten johtajien on nähty toimivan erittäin epävarmoissa ja kilpailluissa ympäristöissä, jotka vaativat yrityksiltä jatkuvaa muutosta ja muuntautumiskykyä. Yrittäjähenkisessä johtajuudessa painottuvat kuitenkin myös erilaiset toiminnalliset kyvyt, jotka liittyvät puolestaan vahvemmin asioiden johtamiseen. Näitä ovat esimerkiksi Swiercz ja Lydonin (2002, 384–388) mainitsema operationaalinen osaaminen, rahoituksen suunnittelu tai henkilöstöjohtamiseen liittyvät tehtävät kuten oikeiden henkilöiden rekrytoiminen. Aikaisemmin todettiin myös, että yrittäjällä on usein monipuolisemmat roolit ja laajempi toimenkuva kuin vakiintuneen yrityksen johtajilla. Tämä tarkoittaa, että esimerkiksi kasvu- tai startup-yrityksen johtajalla on harvoin tarkoin rajattuja toimenkuvia, joiden perusteella voisi todeta työn olevan enemmän johtamista kuin johtajuutta. Menestyvien startup- ja kasvuyrittäjien täytyy sekä hallita kasvua ja luoda rakenteita yrityksen kasvaessa että samanaikaisesti johtaa yritystä ja sen työntekijöitä oikeaan suuntaan sekä tarvittaessa vaihtaa kurssia.

Alla oleva kuvio havainnollistaa johtajuuden ja johtamisen erilaisia tehtäviä sekä tavoitteita. Johtajuus on muutoksen aikaansaamista organisaatiossa ja johtaminen puolestaan järjestyksen ja vakauden luomista. Muutoksen aikaansaaminen edellyttää suunnan, vision ja strategian määrittämistä sekä työntekijöiden yhdistämistä ja motivoimista työskentelemään halutun suunnan tai muutoksen mukaisesti. Järjestyksen ja vakauden luominen on taas toiminnan suunnittelua ja budjetointia, henkilöstöhallinnan suunnittelua, toimintaa edellyttävien rakenteiden luomista, toiminnan kontrollointia sekä ongelmien ratkaisemista.

JOHTAJUUS	JOHTAMINEN
Muutoksen aikaansaaminen	Järjestyksen ja vakauden luominen
<p>Suunnan määrittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vision luominen • Kokonaiskuvan hahmottaminen • Strategioiden asettaminen <p>Ihmisten yhdistäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteista viestiminen • Luottamuksen rakentaminen • Tiimien muodostaminen <p>Motivointi ja inspiroiminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ihmisten voimaannuttaminen • Työntekijöiden valtuuttaminen • Tarpeiden tyydyttäminen 	<p>Suunnittelu ja budjetointi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agendojen luominen • Aikatauluttaminen • Resurssien allokointi <p>Organisointi ja henkilöstöhallinta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rakenteiden pystyttäminen • Ihmisten rekrytoiminen • Sääntöjen ja prosessien luominen <p>Kontrollointi ja ongelmanratkaisu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kannustimien muodostus • Luovien ratkaisujen tuottaminen • Toiminnan korjaaminen

Kuvio 2 Johtajuuden ja johtamisen välisiä eroja (Northouse 2007, 10)

Todellisuudessa johtamisen ja johtajuuden näkökulmien voidaan nähdä olevan toisiinsa kytköksissä erityisesti pienemmissä startup- ja kasvuyrityksissä, joissa johtajayrittäjien toimenkuvat koostuvat vielä monipuolisista työtehtävistä ja rooleista. Kotter (1990, 7–8) huomauttaakin, että menestyäkseen yritys tarvitsee sekä johtamista ja johtajuutta, ja toisen puuttuessa yrityksestä muodostuu joko jäykkä ja byrokraattinen tai vaihtoehtoisesti turhan kevyin perustein muuttuva organisaatio. Koska johtaminen ja johtajuus ovat molemmat keskeisiä yrityksen menestymiselle en tässä tutkimuksessa rajoita yrittäjähenkisen johtajuuden näkökulmaa koskemaan tiukasti vain jompaa kumpaa. Syy molempien näkökulmien säilyttämiseen on se, että aineistoa kerätessäni en halua määritellä tutkimuksen kohteena oleville eroa johtamisen ja johtajuuden välillä ja siten ohjata heitä ajattelemaan voimakkaammin jompaa kumpaa näkökulmaa, koska tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena on startup-yrittäjien oppiminen ja miten epämuodolliset oppimismekanismit vaikuttavat yrittäjän kehittymiseen niin johtamisen kuin johtajuuden näkökulmista.

3 EPÄMUODOLLINEN OPPIMINEN JA JOHTAJANA KEHITTÄMINEN

3.1 Yrittäjät ja epämuodollinen oppiminen

Yrittäjähenkisen johtajuuden näkemyksen mukaisesti yrittäjät kehittyvät johtajina osana jatkuvaa oppimisprosessia, johon vaikuttavat yrittäjän kohtaamat erilaiset tapahtumat ja kokemukset. Erilaiset tapahtumat ja tilanteet muodostavat pohjan kasvuhakuisen yrittäjän oppimiselle ja ovat startup-yrityksen kaltaisissa pienyritysympäristöissä usein luonteeltaan satunnaisia ja epämuodollisia. Yrittäjien oppimisen onkin kuvattu olevan luonteeltaan dynaamista, kontekstisidonnaista sekä kumulatiivista, jossa jatkuvat uudet kokemukset ja havainnot sekä päivittävät että syrjäyttävät vanhempiin kokemuksiin perustuvaa tietoa (Cope 2005, 379). Uuden tiedon oppimiseen sekä oppimisen tasoon vaikuttavat erilaiset oppimisprosessit ja -mekanismit, joiden avulla yrittäjä muuntaa kokemustaan ja ympäristöstään tekemiään havaintoja uudeksi tiedoksi ja osaamiseksi. Yrittäjien on esimerkiksi nähty olevan toimintaan orientoituneita ja oppivan tekemisen ja omakohtaisten kokemusten kautta (Rae & Carswell 2000, 224). Tekemällä oppimisen prosesseihin liitetään esimerkiksi virheistä oppiminen, ongelmanratkaiseminen sekä kokeilemisen ja etsimisen kautta oppiminen (Deakins & Freel 1998, 153–154; Young & Sexton 2003, 156–157).

Erityisesti erilaisilla merkittävillä ja kriittisillä tapahtumilla on todettu olevan yrittäjien oppimista stimuloiva vaikutus (Deakins & Freel 1998, 146; Cope & Watts 2000 113–114). Näitä ovat esimerkiksi erilaiset merkittävät onnistumiset ja epäonnistumiset samoin kuin erinäisten haasteiden ja ongelmien kohtaaminen ja selättäminen (Cope 2005, 381). Deakins ja Freelin (1998, 153) mukaan yrityksen menestys riippuukin vahvasti siitä, kuinka hyvin yrittäjä kykenee oppimaan eli muuntamaan kokemuksensa uudeksi tiedoksi edellä mainittujen kaltaisista kriittisistä ja satunnaisista tapahtumista.

Uuden tiedon luominen ja niin kutsuttu syvälinen oppiminen (ks. luku 3.2) edellyttää usein oppijalta asioiden reflektointia ja kriittistä pohdintaa, jota pidetään tekemällä oppimisen lisäksi keskeisenä yrittäjien oppimismekanismina. Reflektoinnin on nähty vaikuttavan keskeisesti siihen, miten yrittäjät hahmottavat omaa toimintaansa sekä auttavan ymmärtämään miten liiketoimintaa tulisi johtaa (Cope 2003, 445). Reflektointi oppimismekanismina yhdistetään usein yrittäjän kohtaamiin kriittisiin ja epätavallisiin tapahtumiin. Esimerkiksi erilaiset kriisit tai haasteet laukaisevat usein yrittäjässä tarpeen reflektoida omia havaintoja ja kokemuksia kriittisemmin, mitä voidaan puolestaan pitää edellytyksenä syvälisemmälle oppimiselle. (Cope 2003, 432–431).

Kokemusten, reflektoinnin ja tekemällä oppimisen lisäksi yrittäjien on mahdollista oppia sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta sekä havainnoimalla toisia ihmisiä ja tapah-

tumia. Esimerkiksi vuorovaikutus oman tuki- ja kontaktiverkoston jäsenten välillä muodostaa keskeisen oppimislähteen yrittäjille (Gibb 2009, 215–216; Mäkinen 2002, 41). Samoin havainnoinnin kautta yrittäjän on mahdollista oppia ja imeä vaikutteita toisten ihmisten käyttäytymisestä ja johtamisesta ilman välitöntä omakohtaista kokemusta (Kempster 2009, 451).

Yllä kuvattu yrittäjien oppiminen noudattaa pitkälti epämuodollisen oppimisen piirteitä. Epämuodolliselle oppimiselle on tyypillistä kokemuksista oppiminen, oppimisen sijoittuminen työ- ja organisaatioympäristöön, toiminnan korostuminen, epätavalliset olosuhteet ja tilanteet sekä opitun tiedon tiedostamattomuus ja pyrkimys muuntaa se tiedostetuksi (Watkins ja Marsickin 1992, 287). Samoin epämuodollisen oppimisen on kuvattu olevan pääsääntöisesti jäsentämätöntä ja ei-ohjattua, kokemuspohjaista sekä vakiintumatonta (Marsick ja Volpe 1999, 4). Epämuodollisen oppimisen nähdään pohjautuvan päivittäiseen työskentelyyn ja rutiineihin, sen laukaisee usein joku sisäinen tai ulkoinen ärsyke tai shokki, oppiminen on luonteeltaan satunnaista ja usein tiedostamattomaa, oppimiselle on tyypillistä toiminnan ja reflektoinnin vuoropuhelu, minkä lisäksi epämuodollinen oppiminen on usein kytköksissä myös toisten ihmisten oppimiseen (Marsick & Volpe 1999, 4–7). Esimerkiksi verkostoituminen, samoin kuin mentorointi ja virheiden tekeminen, luetaan osaksi epämuodollista oppimista (Watkins & Marsick 1992, 291).

Epämuodollinen oppiminen yhdistetään useimmiten muun muassa kokemukselliseen oppimiseen, sosiaaliseen havainnointiin ja mallintamiseen, reflektointiin, kriittiseen reflektointiin ja tekemällä oppimiseen (Marsick & Watkins 2001, 26.) Epämuodollinen oppiminen erotetaan usein muodollisesta oppimisesta, jolla viitataan luokkaympäristössä tapahtuvaan järjestettyyn ja järjestelmälliseen koulutukseen. Verrattuna epämuodolliseen oppimiseen, muodollinen oppiminen on usein irrotettu varsinaisesta toiminnasta ja päivittäisestä työympäristöstä, ja siinä korostuvat erilaiset johdetut aktiviteetit kuten luento-opetus, johdetut keskustelut, erilaiset roolipelit ja tosielämän simulointi (Enos, Kehrhan & Bell 2003, 370). Suuryritykset käyttävät tunnetusti luokkaympäristöön sijoituvia muodollisia koulutuksia yleisimpänä keinona johtajien kehittämiseen (esim. Bassi & Van Buren 1999). Muodollisen koulutuksen ja oppimisen tuomia hyötyjä on kuitenkin alettu kyseenalaistamaan verrattuna epämuodollisen oppimisen vaikutuksiin osan tutkijoista ollessa sitä mieltä, että suurin osa johtajien oppimisesta on luonteeltaan epämuodollista (Enos, Kehrhan & Bell 2003, 370).

Epämuodollisen oppimisen perustuessa pitkälti työssäoppimiseen sekä töistä saatuihin kokemuksiin, tulee myös ympäristöön ja kontekstiin, joissa työnteko ja oppiminen tapahtuvat, kiinnittää huomiota. Epämuodollista oppimista tutkittaessa onkin todettu, että kontekstilla ja ympäristöllä on vaikutusta koko oppimisprosessiin (Cseh, Watkins, and Marsick 1999, 352). Erilaiset yritys ympäristöt edellyttävät erilaisia työtehtäviä ja työnkuvia, jotka johtavat erilaisiin oppimismahdollisuuksiin ja -tarpeisiin (Watkins &

Marsick 2001, 28). Tutkimuksissa on havaittu, että esimerkiksi organisaatiokulttuurilla, yrityksen toimialalla, yrityksen sisäisillä kannustimilla, ylennyskriteereillä ja työn pysyvyydellä on vaikutusta epämuodollisen oppimisen määrään.

Kuten aiemmin mainittiin, epämuodollista oppimista voi tapahtua useammalla tavalla ja erilaisten oppimismekanismien kautta. Seuraavaksi perehdytään tarkemmin niihin epämuodollista oppimista tukeviin mekanismeihin, joilla on todettu olevan vaikutusta niin yrittäjien kuin johtajien oppimiseen. Näitä ovat reflektointi, kokemuksellinen oppiminen ja tekemällä oppiminen sekä sosiaalinen vuorovaikutus ja havainnointi.

3.1.1 Reflektointi

Reflektiiviseen ajatteluun pohjautuva oppiminen on omien kokemusten ja ajatusten uudelleenprosessointia. Reflektio perustuu päättelyä käyttävään ajattelutapaan, jonka tarkoituksena on ymmärtää syvällisemmin erilaisia kokemuksia ja tapahtumia. Toisin sanoen reflektion tarkoitus on antaa tapahtumille ja kokemuksille uusia merkityksiä, joiden pohjalta voimme toimia ja reagoida. Uusien merkityksien antaminen nähdään siis kokemusten ymmärtämisenä. Reflektiivinen ajattelu on luonteeltaan mentaalinen toiminto, jonka avulla kokemuksiin liittyvää tietoa prosessoidaan ja jäsennetään ymmärrettävämpään muotoon. (Pohjonen 200, 87.)

Kriittisellä reflektiolla tarkoitetaan puolestaan myös niiden tiedostamattomien ennako-oletusten kyseenalaistamista, jotka vaikuttavat oppimiseen. Mezirowin (1995, 28–29) mukaan reflektiivinen ajattelu ei itsessään kyseenalaista vakiintuneita uskomuksia ja tottumuksia, joiden pohjalta kokemuksille annetaan merkintöjä tulkintojen kautta. Sen sijaan kriittinen reflektio auttaa kyseenalaistamaan omia uskomuksia, jotka vaikuttavat tapaan lähestyä ja hahmottaa asioita. Kriittinen reflektointi auttaa arvioimaan omia ennako-oletuksia, jotka määrittelevät mitä ja miten opimme. Parhaimmillaan se johtaa uudistavaan ja syvällisempään oppimiseen. Kriittistä reflektiota tarkasteltaessa on hyvä tiedostaa, että se ei ole osa vakituista toimintaamme vaan siitä erillinen osa. Tämä tarkoittaa, että kriittinen reflektio vaatii aina tietynlaista pysähtymistä ja omasta toiminnasta irtaantumista. Vain pysähtymisen avulla yksilö voi arvioida ennako-oletuksiaan sekä tarvittaessa muuttaa niitä. Kriittinen reflektio ei siten liity myöskään miten-kysymyksiin eli toiminnan tapaan vaan sen syiden ja seurauksien, miksi-kysymysten, pohdintaan. (Mezirow 1995, 29–30.) Kriittisellä reflektoinnilla on syvällisen ja uudistavan oppimislunonteensa vuoksi myös tärkeä merkitys virheiden tekemisen näkökulmasta. Mikäli tekemämme virheen syy ei liity varsinaiseen tekemiseemme vaan toimintaamme ohjauviin perusoletuksiin, ei pinnallisemmän reflektoinnin avulla oppija kykene korjaamaan toimintaansa. Tällöin virhe useimmiten toistuu, koska perimmäistä syytä ei missään vaiheessa kyseenalaisteta.

Reflektoinnin merkitys on viime aikoina kasvanut yrityksissä voimakkaasti ja sen nähdään olevan yhä tärkeämpi osa nykyaikaista organisaatiotyöskentelyä. Ympäristön nopea muutos ja intensiivinen kilpailu pakottavat yritykset sekä varsinkin liikkeenjohdon jatkuvasti kyseenalaistamaan omaa toimintaansa. Toisin kuin ennen, monet nykyaikajan yrityksistä eivät voi toistaa vain hyväksi havaittua toimintakaavaa vaan organisaatioissa kannustetaan ajattelemaan toisin sekä jatkuvasti kyseenalaistamaan ja pohtimaan syvällisemmin omaan liiketoimintaan liittyviä asioita. (Mezirow 1995, 41.)

Kuten aikaisemmin mainittiin, oppimismekanismina reflektion on nähty voimakkaasti vaikuttavan yrittäjien tapaan hahmottaa omaa toimintaansa sekä johtavan ymmärrykseen kuinka johtaa tehokkaasti omaa liiketoimintaa. Reflektiivisen ajattelun avulla yrittäjät kykenevät jalostamaan hankittuja tietojaan sekä kehittämään ymmärrystään eri tapahtumista, mikä puolestaan auttaa tulevien ongelmien ja haasteiden ennakoinnissa. (Cope 2003, 445.) Reflektiivisellä ajattelulla voidaan siis pyrkiä ennakoimaan paremmin tulevia liiketoimintahaasteita oppimalla mahdollisimman tehokkaasti menneistä tapahtumista ja kokemuksista. Cope ja Watts (2000, 107) kuitenkin toteavat, että useimmille yrittäjille oppiminen reflektion avulla on vaikeaa, koska he eivät ole tottuneita perusteellisesti refleктоimaan kokemuksiaan.

Erilaisten kriittisten tapahtumien kohtaamisen on todettu usein laukaisevan reflektointiin pohjautuvan oppimisprosessin. Kriittisinä tapahtumina pidetään useimmiten erilaisia epätavallisia ja poikkeuksellisia tilanteita, kuten kriisejä, haasteita tai epäonnistumisia. Esimerkiksi pienten yritysten omistaja-johtajia tutkittaessa havaittiin, että heidän kohtamansa epätavalliset tilanteet johtivat usein tavallista syvällisempään oppimiseen (Cope 2003, 445). Epätavalliset ja ei-rutiininomaiset tilanteet osittain pakottavat oppijan pysähtymään ja kriittisesti refleктоimaan kokemuksiaan, mitä voidaan pitää edellytyksenä syvällisemmälle oppimiselle. Kriittiset tapahtumat nähdäänkin yhtenä keskeisenä syvällisemmän oppimisen mekanismina yrittäjien keskuudessa (Cope 2003, 445–446).

3.1.2 Kokemuksellinen oppiminen

Kokemuksellinen oppiminen on oppimista uusien ja erilaisten kokemusten avulla. Oppija vertaa kokemuksiaan aikaisempaan tietoon ja rakentaa uutta tietoa löytämällä yhteyksiä nykyisten kokemusten ja aikaisemman tiedon välille. Keskeistä oppimiselle on kokemusten jatkuvuus ja vuorovaikutus, jotka turvaavat oppimisen kasvun. Vaarana kokemuksellisessa oppimisessa on vanhojen asioiden painottaminen, minkä johdosta uusien kokemusten merkitys voi vähentyä ja todellinen oppiminen heikentyä. (Dewey 1938, 20–23). Kokemuksellinen oppiminen nähdään ennen kaikkea siis prosessina, jossa oppimisen tuloksen tai opitun sisällön sijaan painottuu oppimisen jatkuvuus ja tiedon uu-

siutuminen. Tiedon luonne ei ole staattista tai pysyvää vaan uudet kokemukset jatkuvasti sekä muokkaavat aikaisempia käsityksiämme että luovat uutta tietoa niiden rinnalle. (Kolb 1984, 26–27.)

Kokemukselliseen oppimiseen viitataan usein myös silloin, kun puhutaan tekemällä oppimisesta (engl. learning by doing). Esimerkiksi yrittäjien uskotaan oppivan pääsääntöisesti juuri tekemisen ja toiminnan kautta (Bagheri & Pihie 2011, 453). Tekemällä oppimista tukevat muun muassa yritys ja erhe -tyyppiset tilanteet ja virheistä oppiminen sekä ongelmien ratkaiseminen. Suorittamalla erilaisia tehtäviä ja kehittämällä liiketoimintaansa yrittäjä kerää kokemuksia eri osa-alueilta ja kehittää kokonaisuosaamistaan.

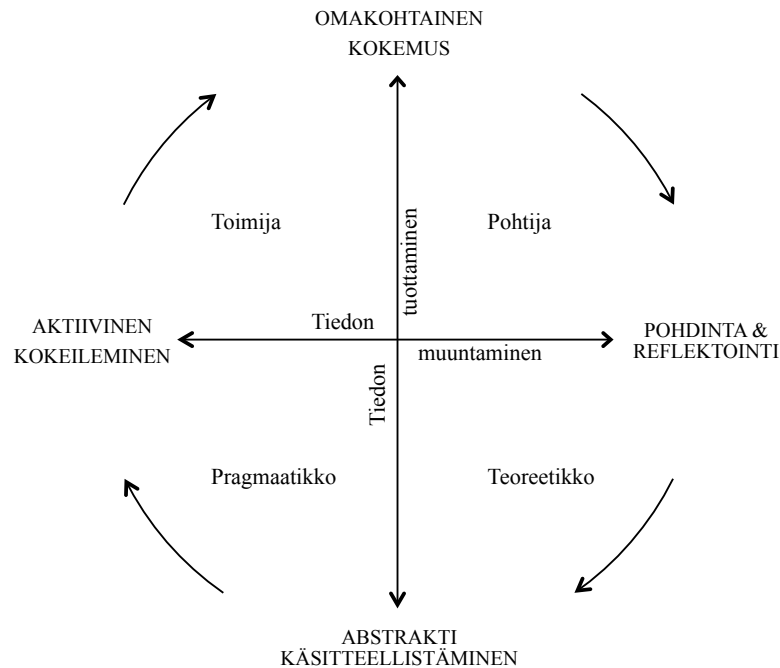
Kolbin (1984, 42) oppimissyklin mukaan kokemuksellisen oppimisen prosessi muodostuu neljästä eri vaiheesta, jotka ovat välitön omakohtainen kokemus, aikaisemmin käsitelty kokemuksen havainnointi ja reflektiivinen pohdinta, kokemuksen käsitteellistäminen ja ymmärtäminen sekä opitun aktiivinen soveltaminen ja kokeilu. Välitön omakohtainen kokemus luo perustan ja impulssin oppimiselle sekä uuden tiedon reflektoinnille. Kokemuksen kriittinen pohdinta ja reflektointi auttavat tarkastelemaan ilmiötä eri näkökulmista ja siten ymmärtämään mitä on tapahtunut. Kolmannessa vaiheessa uudet havainnot ja reflektiot yhdistyvät vanhoihin malleihin ja teorioihin muodostaen uusia käsityksiä ilmiöstä. Muodostettujen uusien käsitteiden avulla syntyy ymmärrys siitä, mitä opittiin. Näitä uusia malleja ja oletuksia puolestaan sovelletaan neljännessä vaiheessa käytäntöön kokeilemalla opittua tai muuttamalla käytöstä, mikä puolestaan taas luo uusia kokemuksia ja aloittaa oppimissyklin uudelleen alusta.

Kokemuksellisen oppimisen malli jaetaan sen luonteen mukaisesti kahteen eri rakenteelliseen ulottuvuuteen. Omakohtainen kokemus ja abstrakti käsitteellistäminen liittyvät kokemukseen perustuvan tiedon tuottamiseen, kun taas aktiivinen kokeilu sekä reflektiivinen pohdinta puolestaan koskevat kokemuksesta tuotetun tiedon muuntamista. Omakohtaiset kokemukset ovat konkreettinen tapa tuottaa uutta tietoa, mutta uusien kokemusten tuottama tieto on useimmiten tiedostamatonta tai oppija ei sitä vielä ymmärrä. Kokemusten abstraktin käsitteellistäminen avulla oppija puolestaan ymmärtää kokemustaan paremmin tiedostamalla minkälaista uutta tietoa kokemus on tuottanut. Oppimissyklin toisen ulottuvuuden mukaisesti tuotettu tieto voidaan muuntaa ja jalostaa eteenpäin joko sisäisen reflektoinnin avulla tai soveltamalla opittua käytäntöön. (Kolb 1984, 40–41.)

Edellä esiteltyt oppimisen vaiheet muodostavat keskenään neljä erilaista oppimisen tyyppiä. Eriytyvässä oppimistavassa yhdistyvät konkreettiset kokemukset sekä reflektiivinen havainnointi. Eriytyvän tyylin oppijoita kutsutaan pohtijoiksi. Pohtija pyrkii tarkastelemaan erityisesti muiden konkreettisia kokemuksia ja tilanteita useista eri näkökulmista, minkä jälkeen hän reflektoinnin avulla järjestelee havaintojaan yhteyksien löytämiseksi sekä kokonaisuuden hahmottamiseksi. Yhtäläistävässä oppimisessä oppija hankkii tietoa abstraktin käsitteellistämisen kautta ja tiedon muuntaminen tapahtuu ref-

lektiivisen pohdinnan avulla. Oppiminen nojaa vahvasti loogiseen päättelyyn, jonka tarkoituksena on luoda ennen kaikkea järkeviä teoreettisia malleja ja selityksiä havainnoille. Tämän vuoksi oppijoita kutsutaan teoretikoiksi. Oppimisen abstraktin luonteen vuoksi syntyneiden teorioiden yhteys käytännön elämään jää kuitenkin vähäiseksi. Kolmas oppimistyyli, kokoava oppiminen, tuottaa tietoa abstraktin käsitteellistämisen kautta ja muuntaa sitä puolestaan aktiivisen kokeilun avulla. Toisin sanoen oppiminen pohjautuu uusien ideoiden aktiiviselle kokeilemiselle käytännössä. Kokoava oppiminen liitetään vahvasti ongelmien ratkaisemiseen, päätöksentekoon sekä erilaisten ideoiden aktiiviseen soveltamiseen. Oppijoita nimitetään siten pragmaatikoiksi. Neljänneksi ja viimeiseksi oppimistavaksi erotetaan mukautuva oppiminen, jossa korostuvat omat välittömät kokemukset sekä aktiivinen soveltaminen. Oppija pyrkii siten tekemään ja kokeilemaan mahdollisimman paljon erilaisia asioita, minkä lisäksi hän altistaa itsensä aktiivisesti uusille tapahtumille ja tilanteille. Mukautuvia oppijoita pidetään toimintaan orientoituneina, minkä lisäksi he sopeutuvat erilaisiin tilanteisiin, tarttuvat tilaisuuksiin sekä ottavat riskejä. Oppimisessa korostuvat yritys ja erhe -tyyppiset lähestymistavat sekä nojautuminen toisten ihmisten päätelmiin oman analysoinnin sijaan. Mallissa heitä nimitetään toimijoiksi. (Kolb 1984, 76–78.)

Seuraava kuvio havainnollistaa Kolbin oppimissykliin kuuluvien vaiheiden ja oppimistyylien välisiä yhteyksiä. Oppiminen on kuvattu kehämäisenä syklinä, joka alkaa omakohtaisesta kokemuksesta. Tiedon tuottamisen ja tiedon muuntamisen ulottuvuudet muodostavat pysty- ja vaaka-akselit, joiden väliin jäävät neljä lohkoa muodostavat edellä mainitut pohtijan, teoretikon, pragmaatikon sekä toimijan oppimistyyliä.



Kuvio 3 Kokemuksellisen oppimisen prosessi ja oppimistyyli Kolbin (1984, 42) mukaan

Kokemuksellisen oppimisen mallia tarkasteltaessa on tärkeä ymmärtää, että eri oppimistavat esiintyvät harvoin puhtaasti yksinään. Päinvastoin Kolb (1984, 30) painottaa, että tehokkaan oppijan täytyy olla avoin uusille kokemuksille, pystyä refleктоimaan kokemuksiaan useista eri näkökulmista, kyettävä yhdistelemällä vanhoja ja uusia havaintojaan luomaan uusia käsityksiä ja teorioita sekä viimeiseksi soveltamaan ja käyttämään näitä uusia teorioita päätöksien tekemiseksi tai ongelmien ratkaisemiseksi. Toisin sanoen syvälinen oppiminen vaatii oppijalta kykyä liikkua tiedon tuottamisen ja muuntamisen ulottuvuuksien välillä, minkä lisäksi asioiden oppimiseksi on hyödynnettävä sekä konkreettisia että abstrakteja lähestymiskeinoja.

3.1.3 Sosiaalinen vuorovaikutus ja havainnointi

Kokemusten lisäksi yrittäjät ja johtajat oppivat myös sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta sekä tarkkailemalla toisiaan ja ympäristöään. Banduran (1989, 21–23) sosiaalisen oppimisen teorian mukaan ihmiset hankkivat uutta tietoa ja oppivat uusia käyttäytymismalleja sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta havainnoimalla toisia ihmisiä sekä ympäristöään. Teoria tarkastelee oppimista osana sosiaalista kontekstia, jossa oppiminen

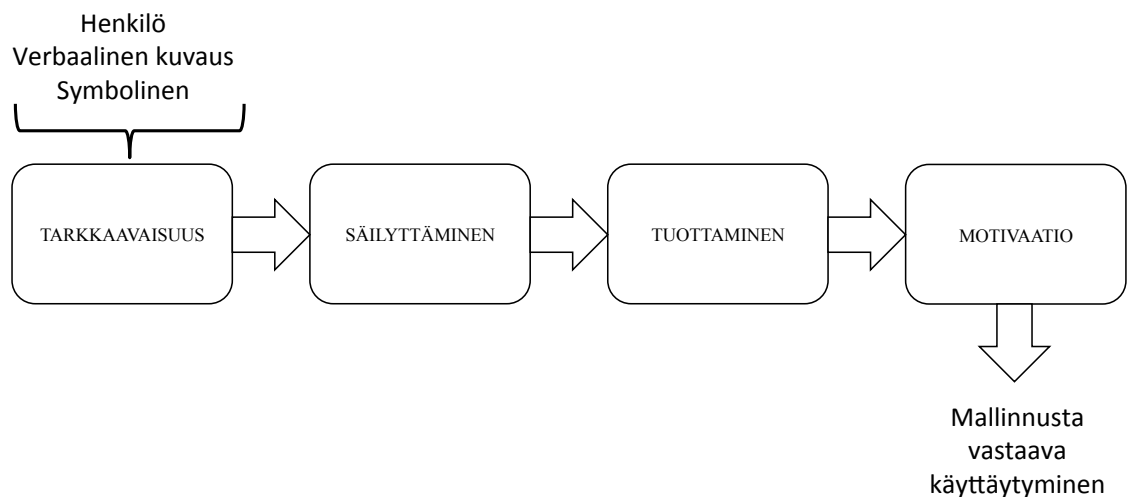
perustuu kolmen eri tekijän, yksilön, käyttäytymisen ja ympäristön, vuorovaikutukselle. Yksilöllä tarkoitetaan henkilön kognitiivisia kykyjä käsitellä asioita sekä muita henkilön sidottuja ominaisuuksia, kuten omia oletuksia, tavoitteita, aikaisempaa tietämystä, motiiveja tai yleisiä odotuksia tiettyjen käyttäytymismallien suhteen. Käyttäytymiseen vaikuttavat osaltaan myös minkälaiset taidot henkilöllä on suorittaa tietynlaista käytöstä, tietyn käytöksen harjoittelun määrä sekä oma pystyvyyden tunne suorittaa haluttu käyttäytyminen. Mallin mukaan oppiminen on aina myös sidoksissa ympäristöön ja ympäröivään kontekstiin, jossa esimerkiksi tilanne, roolit ja sosiaaliset normit vaikuttavat havaintoihimme. Teorian keskeinen oletus on, että edellä mainitut oppimista ohjaavat tekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään yksipuolisen vaikutussuhteen sijaan. Esimerkiksi mitä ihmiset ajattelevat, uskovat ja tuntevat vaikuttaa heidän tapaansa käyttäytyä. Toisaalta tietystä käytöksestä johtuvat seuraukset vaikuttavat myös ajatuksiimme sekä tunteisiimme. Yksilön ja ympäristön suhdetta tarkastellessa todetaan, että ympäristö ja sosiaalinen vuorovaikutus välittävät meille tietoa, joka muokkaa asenteitamme ja oletuksiamme. Kuitenkin yksilöön liitettävät ominaisuudet, kuten esimerkiksi rooli, status, ikä tai sukupuoli, vaikuttavat millaista tietoa meille välitetään sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta tietyssä ympäristössä. Käyttäytymisen ja ympäristön suhde on samalla tavoin vastavuoroinen. Ihminen voi omalla käytöksellään vaikuttaa ympäristöönsä, mutta ympäristö vaikuttaa myös vahvasti tapamme käyttäytyä. Toisin sanoen ihmiset edustavat sekä ympäristönsä tuotteita että ympäristönsä tuottajia. Oppimiseen vaikuttavien tekijöiden vuorovaikutussuhteet voivat olla kuitenkin hyvin erilaiset, millä on puolestaan vaikutuksia oppimisen luonteeseen ja tuloksiin. Eri yksilöt, tilanteet ja toiminta määrittävät miten voimakkaasti tekijöiden keskinäiset suhteet eroavat toisistaan eli mitkä tekijöistä dominoivat opittua käyttäytymistä. (Bandura 1986, 22–26; Bandura 1989, 3–4.)

Sosiaalinen oppiminen liittyy keskeisesti siis ympäristön havainnointiin. Havainnointia apuna käyttäen ihminen mallintaa toisten käyttäytymistä ja tekee samalla huomioita sekä muodostaa sääntöjä havaitusta käytöksestä. Havainnointia pidetään siksi hyvin tehokkaana oppimismekanismina verrattuna esimerkiksi tekemällä oppimiseen, koska mallintamisen avulla ihmiset voivat välttää kalliit ja aikaa vievät virheet oppimalla toisten erheistä. Havainnoinnin avulla ihminen voi myös nopeuttaa ja laajentaa oppimistaan, koska kaikkea ei tarvitse itse kokeilla. (Bandura 1986, 27.)

Mallintamiseen perustuva oppiminen vaatii siis kohteen, jota havainnoida ja se voi tapahtua kolmella tavalla: havainnoimalla todellista henkilöä ja hänen käyttäytymistään, havainnoimalla verbaalista kuvausta ja selitystä tietystä käyttäytymismallista tai havainnoimalla symbolista (joko todellista tai fiktiivistä) mallia, jonka käytöstä voi seurata kirjasta, elokuvista tai mediasta. Itse oppimisprosessin laatuun ja tehokkuuteen vaikuttavat erilaiset tekijät. Oppimisprosessi rakentuu eri vaiheista, jotka ovat Banduran (1986, 51–52) mukaan tarkkaavaisuus, säilyttäminen, tuottaminen sekä motivaatio.

Tarkkaavaisuudella tarkoitetaan sitä aktiivisuuden tasoa, jolla havaittua käyttäytymismallia tai ilmiötä seurataan. Havainnoitsijan tarkkaavaisuus määrittelee myös sen mitä asioita käyttäytymisen tai ilmiön suhteen tarkastellaan ja mikä jätetään mallintamisprosessin ulkopuolelle. Tähän vaikuttavat esimerkiksi havainnoitavan käytöksen monimutkaisuus, millainen käytännön arvo käytöksen oppimisella on havainnoitsijalle tai millaiset kognitiiviset kyvyt havainnoitsija omaa. Havainnointiin perustuva oppiminen vaatii siten oppijalta tarkkaavaisuutta ja keskittymistä, mikä on helpompaa jos havainnoitava tilanne on uusi ja mielenkiintoinen. Säilyttämisellä tarkoitetaan havaittujen asioiden muistamista. Oppimiseen vaikuttaa se, kuinka hyvin oppija kykenee muistamaan omat havaintonsa ja toimimaan niiden pohjalta. Havaintoon perustuvien muistikuvien avulla oppija pyrkii seuraavaksi tuottamaan eli rakentamaan havainnoinnin kohteena olleen käyttäytymismallin uudelleen. Tällä tarkoitetaan abstraktiivisten mielikuvien muuttamista käytännön toimintakaavoiksi, jotka sidotaan tiettyyn aikaan, paikkaan ja kontekstiin. Se, suorittaako havainnoitsija varsinaista mallinnettua käyttäytymistä, riippuu havainnoijan omasta motivaatiosta eli halusta ja tarpeesta imitoida mallinnettua käyttäytymistä. Mikäli suoritettavasta käyttäytymisestä on vain vähän hyötyä havainnoitsijalle, ei hänellä ole syytä toistaa sitä. Positiivisten kannustimien liittyessä mallinnettuun käyttäytymiseen tilanne on päinvastainen. (Bandura 1986, 53–68.) Seuraava kuvio tiivistää havainnointiin perustuvan oppimisprosessin kulun.

Mallinnuksen kohde



Kuvio 4 Havainnointiin perustuva oppimissykli (soveltaen Bandura 1986, 52)

Niin kutsuttu minäpystyvyyden käsite on osaltaan tärkeä oppimisen tasoa määrittävä tekijä ja liittyy keskeisesti sosiaalisen oppimisen teoriaan. Sillä tarkoitetaan oppijan omia käsityksiä siitä kuinka hyvin hän pystyy suoriutumaan erilaisista tilanteista ja tehtävistä. Se ei siten liity henkilön varsinaiseen osaamiseen vaan arvioihin siitä, mitä hän kokee pystyvänsä tekemään omaamillaan taidoilla. Minäpystyvyyden käsite selittää

muun muassa sen, miksi ihmiset, joilla on hyvin samankaltaiset tiedot ja taidot, voivat suoriutua hyvin eri tavoin samanlaisissa tilanteissa. Toisin sanoen pystyvyyden tunteella on merkittävä vaikutus tapaamme käyttäytyä. Ihmiset esimerkiksi välttävät tehtäviä tai tilanteita, joiden hoitamiseen heidän taidot eivät omasta mielestään riitä. Käytännössä korkean minäpystyvyyden tunteen on todettu auttavan ihmisiä ratkaisemaan enemmän ongelmia, korjaamaan omia virheitä sinnikkäämmin minkä lisäksi heidän on helpompi päästää irti epäonnistumisista. (Bandura 1986, 390–393.) Minäpystyvyyden tunteeseen ja sen tasoon vaikuttavat useat asiat. Tärkeimpänä pidetään omia onnistumisen kokemuksia, jotka vahvistavat käsityksiä omasta pystyvyydestä ja jota epäonnistumiset puolestaan heikentävät. Omaa pystyvyyttä voimistavat myös henkilön tekemät havainnot muiden onnistumisista. Havainnot toisen onnistuneesta suoriutumisesta voivat synnyttää tunteen, että itsekin pystyy tekemään saman. Kolmas tapa liittyy toisilta henkilöiltä saatuun kannustukseen tai lannistamiseen. Ulkoapäin tuleva sanallinen kannustus voi nostaa ja lannistaminen puolestaan heikentää omaa pystyvyyden tunnetta. Myös psykologiset tekijät, kuten stressi, pelko, väsymys tai jännitys, voivat muuttaa käsitystä pystyvyydestä. Tämän kaltaisten mielentilojen esiin nouseminen erilaisissa tilanteissa voi vaikuttaa käsityksemme siitä, kuinka hyvin voimme suoriutua niissä. (Bandura 1986, 399–401.)

Havainnointiin perustuvan oppimisen on todettu olevan myös keskeinen oppimistyyli johtajuuden kehittymiselle. Johtajat kehittävät usein omaa johtajuuttaan tarkkailemalla sellaisia henkilöitä, joita he pitävät omasta näkökulmastaan niin sanottuina "merkittävinä johtajina" ja joilta he voivat imeä vaikutteita omaan johtamistyyliinsä. Kuten todettu, verrattuna muihin oppimistapoihin havainnointiin ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen pohjautuva oppiminen tarjoaa tietynlaisen oiketien oppimiselle, koska henkilökohtaisten kokemusten tai virheiden tekemisen sijaan johtaja voi kehittyä oppimalla muiden hyvistä suorituksista tai virheistä. (Kempster 2009, 452–453.) Esimerkiksi tutkittaessa suuren monikansallisen yhtiön johtajia havaittiin, että heidän johtajana toimimiseensa ja kehittymiseensä vaikuttivat pitkälti havainnot siitä, miten muut läheiset ihmiset tai omat esimiehet käyttäytyivät johtajina. Johtajuuden kehitysprosessin nähtiin kuvastavan siten pitkälti harjoittelua tai oppipoikana olemista. (Kempster 2006, 12–13.) Havainnoinnilla ei kuitenkaan nähty olevan yhtä suurta merkitystä pienempien yritysten yrittäjäjohtajien oppimiselle. Tämä johtui lähinnä siitä, että kyseiseen tutkimukseen osallistuneilla yrittäjillä ei ollut merkittävää työkokemusta tavallisista työsuhteista muissa organisaatioissa ennen yrittäjäksi ryhtymistä. Sen sijaan yrittäjät näkivät, että omat vanhemmat sekä heidän käytöksensä olivat vaikuttaneet yrittäjien tapaan toimia johtajina. (Kempster & Cope 2010, 17–19.)

3.2 Oppimisen tasot

Oppiminen voidaan jakaa eri tasoihin sen mukaan kuinka syvällisestä oppimisesta on kyse. Tutkiessaan johtajien oppimista Burgoyne ja Hodgson (1983, 393–395) tunnistivat kolme eri oppimisen tasoa. Ensimmäinen oppimisen taso kuvastaa pinnallista oppimista, joka liittyy esimerkiksi uusien faktapohjaisten tietojen omaksumiseen ja sisäistämiseen. Tietoa hyödynnetään nykyisten rutiinien hiomiseen sekä käsillä olevien tehtävien välittömään hoitamiseen. Oppiminen on luonteeltaan pikemminkin vanhan osaamisen optimointia kuin uuden oppimista, eikä sillä ole pidempiaikaista vaikutusta henkilökohtaiseen kehitykseen.

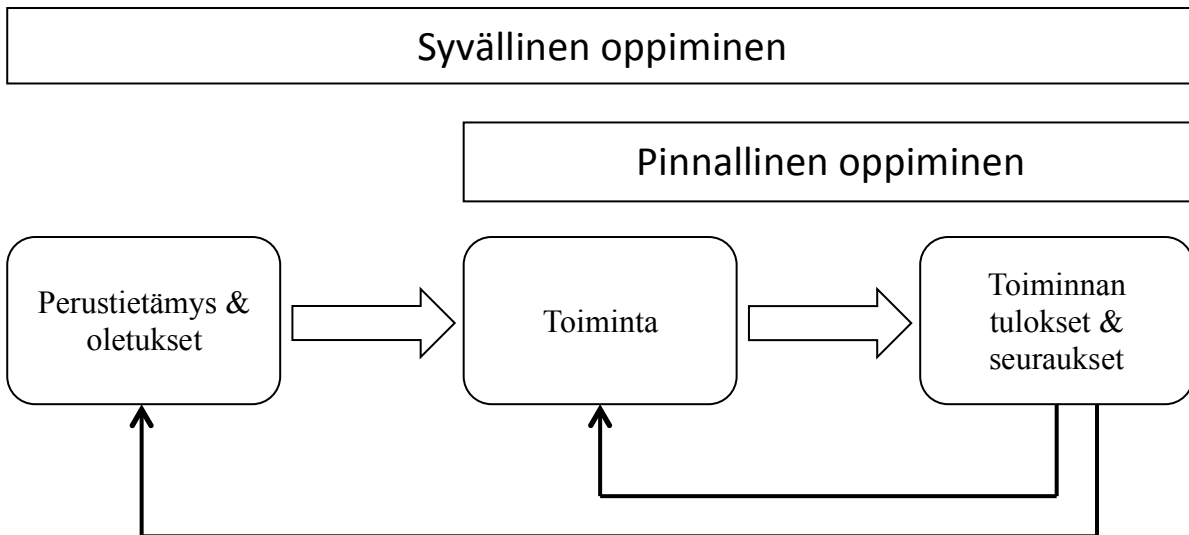
Toisen tason oppimisessa ihminen kykenee soveltamaan tietystä tilanteesta hankkimaansa tietoa samankaltaiseen tilanteeseen myöhemmässä vaiheessa. Johtaja rakentaa mielessään usein tiedostamatta tietynlaisia toimintamalleja, joiden perusteella hän toimii ja käyttäytyy. Oppiminen vaatii siis osittaista muutosta johtajan tavassa hahmottaa ympäristöä, mutta se rajoittuu tilanteisiin, jotka johtaja tunnistaa ja joihin hän kykenee soveltamaan kokemustaan aikaisemmista tilanteista. (Burgoyne ja Hodgson 1983, 393–394.)

Kolmas oppimisen taso kuvastaa perusteellista ja syvällistä oppimista. Tässä oppimisen tasossa johtaja kykenee kriittisesti pohtimaan nykyisiä toimintatapoja sekä kyseenalaistamaan niitä arvoja ja oletuksia, joiden varaan tähänastinen toiminta on perustunut. Oppiminen ei ole tilannesidonnaista vaan johtaja tiedostaa tavat ja näkökannat, joiden kautta hän käsittää ympäristöään ja asioita sekä miten nämä käsitykset ovat omalla kohdalla muotoutuneet ja miten näitä käsityksiä ja tapaa hahmottaa maailmaa on mahdollista muuttaa. (Burgoyne ja Hodgson 1983, 394–395.)

Toinen tapa hahmottaa oppimisen tasoja on Argyrisin ja Schönin (1978, 19–22) mallin avulla. Tässä oppiminen on jaettu kahteen tasoon, yhden ja kahden silmukan oppimiseen. Yhden silmukan oppiminen kuvastaa tilannetta, jossa toimintaa ja käyttäytymistä korjataan esimerkiksi palautteen tai seurausten perusteella vähitellen kohti parempaa lopputulosta. Oppiminen ei toisin sanoen vaikuta toimintaa ohjaaviin perusoletuksiin ja -tietämykseen vaan oppimisessa korostuu vähittäinen ja pinnallinen luonne. Kahden silmukan oppimisessa toimintaa ohjaavat perususkomukset ja -oletukset puolestaan kyseenalaistetaan ja haastetaan. Oppimisprosessi ulottuu omaan perustietämykseen sekä tapaan hahmottaa ja tulkita ympäristöä. Kahden silmukan oppimisessa asioiden näkeminen ja hahmottaminen uusista näkökulmista syrjäyttää vanhat tavat, joiden avulla asioita on aikaisemmin tulkittu. Kahden silmukan oppiminen vaatii toisin sanoen vanhojen asioiden poisoppimista. Muutokset perusoletuksissa puolestaan vaikuttavat tapaan toimia ja käyttäytyä. Kahden silmukan mallissa kyse on siis syvemmän ja korkeamman tason oppimisesta. Verrattaessa yhden ja kahden silmukan mallia Burgoyne ja Hodgsonin oppimisen tasoihin voidaan todeta, että ensimmäisen ja toisen tason oppimisessa on

useimmiten kyse yhden silmukan pinnallisesta oppimisesta ja kolmas oppimisen taso vastaa puolestaan kahden silmukan syvällisempää oppimista (Cope & Watts 2000, 106). Selkeyden vuoksi käytän tässä tutkimuksessa jatkossa termejä pinnallinen sekä syvällinen oppiminen edellä esitetyn jaon mukaisesti.

Seuraava kuvio havainnollistaa pinnallisen ja syvällisen oppimisen erilaiset vaikutukset yhden ja kahden silmukan mallin kautta.



Kuvio 5 Yhden ja kahden silmukan oppiminen liitettynä pinnalliseen ja syvälliseen oppimiseen (Argyris & Schön 1978, 141–144)

3.3 Johtajana kehittymisen haasteita pienyrityksissä

Johtajana oppiminen ja kehittyminen voi osoittautua haastavaksi startup-yrityksen kaltaisessa pienyrityskontekstissa, joka asettaa tiettyjä rajoitteita sekä rajallisen määrän oppimistilaisuuksia yrittäjän johtamistaitojen kehittymiselle. Yksi ongelma on esimerkiksi rajallinen pääsy riittävään laajaan osaamispäähomaan niin oman yrityksen sisäkuin ulkopuolellakin (Kempster & Cope 2010, 23). Tämä johtuu siitä, että nuorella startup-yrityksellä on harvoin sellaista laaja-alaista osaamista organisaatiossa, ja usein myös hyvin pieni määrä merkittäviä yhteistyökumppaneita, joiden osaamisesta voisi olla hyötyä yrittäjälle.

Vähäinen yhteistyökumppaneiden määrä sekä oman verkoston pienuus vaikeuttavat johtamisen kehittämistä myös havainnoinnin näkökulmasta. Sosiaalisen oppimisen teorian mukaisesti mitä useampaa yksilöä ihminen pystyy havainnoimaan, sitä syvemmin hän oppii tulkitsemaan ja käyttämään erilaisia käyttäytymistapoja omalla kohdallaan (Kempster & Cope 2010, 23). Toisin sanoen ne yrittäjät, joilla on vähiten muita yrittäjiä

tai johtajia ympärillään muodostavat myös kaikkein karkeimmat johtajuusmallit, joiden pohjalta toimia. Esimerkiksi vertaistuella voi olla merkittävä vaikutus siihen, miten yrittäjä kehittyy johtajana. Samassa vaiheessa olevat yrittäjät voivat vaihtaa keskenään kokemuksia johtamisongelmistaan tai hyväksi havaituista johtamiskäytännöistään, mikä on erittäin arvokasta yrittäjille (Kempster & Cope 2010, 24–25). Vertaistuen avulla startup-johtaja voi siten arvioida ajatuksiaan johtamiseen liittyen ilman, että hänen täytyy kokeilla kaikkea käytännössä.

Johtamisen kehittäminen havainnoinnin avulla voi olla myös mahdotonta, mikäli yrittäjälle ei ole kertynyt merkittävää työkokemusta ennen yrittäjäksi ryhtymistä. Vähäinen työkokemus tarkoittaa tällöin sitä, että yrittäjän ei ole ollut mahdollista havainnoida esimerkiksi oman esimiehensä käytöstä tai muiden yrityksessä toimivien johtajien johtamistyylejä, kuten aikaisemmin havainnoivan oppimisen yhteydessä todettiin. Suuressa yrityksessä työskennellessä työntekijälle avautuu jatkuvasti tilaisuuksia havainnoida erilaisia johtamistilanteita. (Kempster & Cope 2010, 20–21.) Nuorten startup-yrittäjien kohdalla tämä huomio voi korostua, mikäli yritys on perustettu jo esimerkiksi opiskelun aikana tai melko nopeasti koulun päättymisen jälkeen.

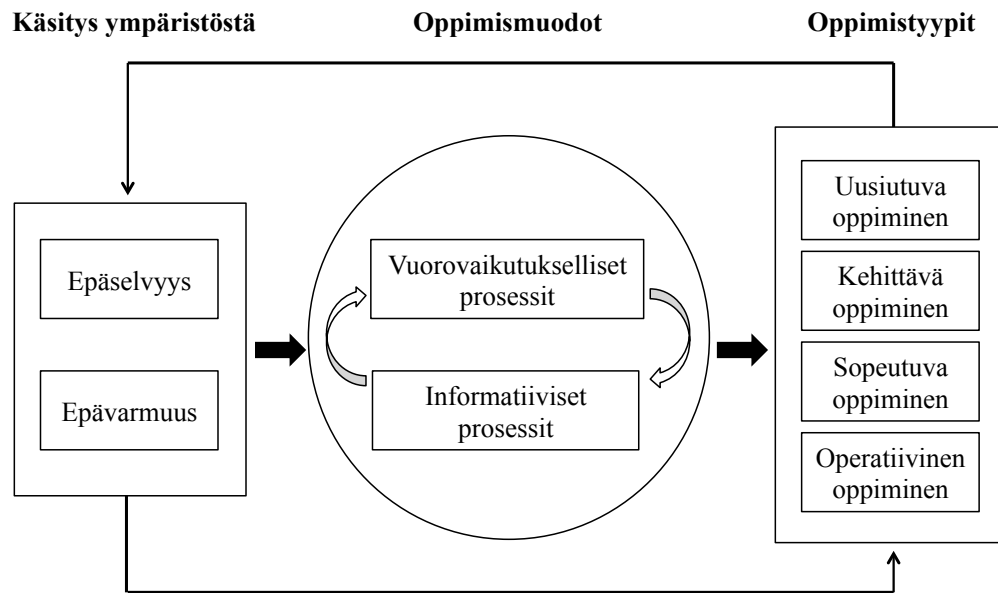
Jo aikaisemmin todettiin, että menestyvät yrittäjät eivät usein koe yhtä voimakkaasti olevansa johtajia kuin isommissa ja vakiintuneissa yrityksissä työskentelevät johtajat. Niinpä yrittäjät eivät aina ajattele omaa toimintaansa johtamisena, minkä seurauksena johtajaksi kehittyminen voi olla hitaampaa ja rajoittunutta (Kempster & Cope 2010, 16, 23). Jos omaa toimintaa ei koeta johtamisena niin sen kehittäminen reflektiivisen ajattelun ja pohdinnan avulla voi olla mahdotonta. Samoin yrityksen perustaja tai omistaja voi pyrkiä "suojelemaan" yritystään säilyttämällä täyden kontrollin ja vastuun itsellään, mikä puolestaan estää asioiden delegoimista ja johtajuuden kehittymistä. Yrittäjän toimimista johtajan roolissa rajoittavat startup- ja kasvuyrityksissä myös pieni henkilöstö ja johto. Johdossa olevilla henkilöillä ei välttämättä ole selkeitä rooleja vaan työtehtävät ovat päällekkäisiä ilman selkeitä vastuualueita (Leitch, McMullan & Harrison 2012, 347).

Startup- ja kasvuyritysten pienet ja rajalliset resurssit voivat myös vaikeuttaa yrittäjän kehittymistä johtajana (Leitch, McMullan & Harrison 2012, 348). Esimerkiksi yrittäjän voi olla vaikea kehittyä johtajana, jos yritys ei pysty palkkaamaan lisää työntekijöitä ja yrittäjä joutuu itse tekemään suuren osan arkipäivän juoksevista asioista. Samoin liiketoiminnan kehittäminen ulkopuolisten neuvonantajien tai muiden maksullisten palveluiden avulla ei ole mahdollista, kun taloudelliset resurssit ovat niukat.

3.4 Organisatorisen ympäristön vaikutus oppimiseen

Kuten aiemmin luvussa 3.1 todettiin, yrittäjät oppivat pääsääntöisesti erilaisten epämuodollisten oppimisprosessien ja -mekanismien avulla. Vaikka erilaisten oppimismekanismien tunnistaminen auttaa syventämään ymmärrystämme siitä, miten eri tavoin yrittäjien on mahdollista oppia, ne eivät kuitenkaan huomioi ympäristön vaikutusta oppimisprosessiin. Oppimismekanismit itsessään eivät välitä tietoa niiden suhteesta tai sopivuudesta ympäröivään kontekstiin eli esimerkiksi minkä vuoksi toiset oppimismekanismit korostuvat eri organisatorisissa ympäristöissä ja olosuhteissa enemmän kuin toiset, miksi oppimisen tasoissa on eroja tai minkä takia oppimisprosessit yleisesti eroavat eri organisaatioiden välillä. Organisatorinen ympäristö ja konteksti kuitenkin usein vaikuttavat oppimisprosessin kulkuun ja oppimismekanismien käyttöön, kuten esimerkiksi edellisessä luvussa pienyrityksissä ilmenevien oppimishaasteiden yhteydessä huomattiin. Useimmat oppimismekanismit ja -prosessit eivät kuitenkaan huomioi oppimisympäristön olosuhteita, ja niistä onkin todettu, että ne ovat epäselviä sen suhteen milloin organisaatioissa tulisi hyödyntää mitään oppimismekanismia (Gnyawali & Stewart 2003, 63).

Ympäristön vaikutuksia käytettäviin oppimismekanismeihin sekä mahdollisiin oppimiseroihin on helpointa tarkastella yleisemmällä tasolla organisatorisen oppimisen näkökulmasta. Gnyawali ja Stewart (2003, 63) esittävät, että yrityksessä käytettävien oppimismekanismien ja -prosessien valintaan vaikuttaa ensisijaisesti se, minkälainen kuva ja käsitys yrityksessä vallitsee omasta toimintaympäristöstä. Lähtökohtana on, että yritykset pyrkivät jatkuvasti sopeutumaan ympäristönsä muutoksiin, ja ymmärryksen muodostaminen uusista tilanteista edellyttää tiedon luomista oikeiden ja olosuhteisiin sopivien oppimismekanismien avulla. Oppimistarpeeseen ja eri oppimismekanismien käyttöön vaikuttaa siten se, missä määrin olosuhteiden muutokset muokkaavat organisaation sisäistä käsitystä omasta toimintaympäristöstä. Eri oppimisprosessien painottaminen johtaa puolestaan erilaisiin oppimistyypppeihin. (Gnyawali & Stewart 2003, 63–66.) Alla oleva kuvio havainnollistaa mallin keskeiset tekijät, joita käsitellään seuraavaksi.



Kuvio 6 Organisatorisen oppimisen malli yhdistettynä ympäristöön, oppimisprosesseihin ja oppimistyypeihin (Gnyawali & Stewart 2003, 66)

Organisaation käsitys ympäristöstä muovautuu sen mukaan kuinka epävarmana ja epäselvänä se koetaan. Koetun epävarmuuden tasoon organisaatiossa vaikuttaa se, kuinka paljon tietoa tietyn tehtävän tai tilanteen hoitaminen vaatii ja kuinka paljon organisaatiolla on tuosta tarvittavasta tiedosta hallussa (Galbraith 1977, 36–38). Kyseinen tietokuitu on useimmiten sitä suurempi, mitä epätavallisemmasta ja satunnaisemmasta tilanteesta on kyse. Tämä riippuu kuitenkin siitä kuinka nopeasti ja tehokkaasti yritys kykenee keräämään tietoa ympäristössä tapahtuvista muutoksista. Koettua epävarmuuden tasoa on siten mahdollista madaltaa kehittämällä tehokkaita tapoja kerätä, jakaa ja tulkita tietoa organisaatiossa. (Gnyawali & Stewart 2003, 68.)

Koettuun epäselvyyden tasoon puolestaan vaikuttaa se, missä määrin organisaatiossa vallitsee päällekkäisiä ja toistensa kanssa ristiriidassa olevia tulkintoja organisaation tilanteesta ja toimintaympäristöstä (Daft & Lengel 1986, 556). Koettu epäselvyys kasvaa sen myötä mitä enemmän päällekkäisiä ja satunnaisia muutoksia toimintaympäristössä tapahtuu sekä mitä huonommin niitä pystytään tulkitsemaan organisaatiossa vallitsevien yhteisten toimintamallien eli skeemojen avulla. Mikäli yhteistä tulkintaa ei pystytä tekemään ympäristön tapahtumista nykyisillä skeemoilla, on todennäköistä, että organisaation yksilöt ryhtyvät muodostamaan omia käsityksiään tapahtumista. Mitä enemmän erilaisia näkemyksiä organisaatiossa vallitsee, sitä suurempi on organisaation kokema epäselvyys ympäristöstä. (Gnyawali & Stewart 2003, 68.)

Epävarmat ja monitulkintaiset tapahtumat sekä ympäristöt synnyttävät siten tarpeen muutoksille organisaatiossa eli toimivat impulsseina oppimiselle, mikäli tapahtumia ei kyetä selittämään nykyisillä tiedoilla ja skeemoilla. Gnyawalin ja Stewartin (2003, 69) mallissa organisaation kokema epäselvyys ja epävarmuus liitetään vahvasti siihen min-

käläisiä oppimisprosesseja ja -mekanismeja yrityksessä tulisi hyödyntää. Nämä oppimisprosessit jaetaan kahteen eri tyyppiin: informatiivisiin ja vuorovaikutuksellisiin prosesseihin. Informatiivisilla oppimisprosesseilla viitataan tapoihin, joilla yritys hankkii, analysoi ja jakaa tietoa yrityksessä. Uuden tiedon hankkiminen on sitä tehokkaampaa, mitä paremmat keinot ja järjestelmät yrityksellä on imeä tietoa ympäristöstä sekä jakaa ja tallentaa sitä organisaation sisällä. Oppiminen tapahtuu tulkitsemalla uutta tietoa nykyisten skeemojen avulla eli on pitkälti luonteeltaan pinnallisempaa vanhan tiedon ja toimintatapojen päivittämistä. Informatiiviset oppimisprosessit liittyvät usein siihen, miten asioita tulisi tehdä ja se tapahtuu esimerkiksi oppimalla toisten kokemuksista, havainnoimalla muita, keräämällä uutta tietoa tai analyttisen ongelmanratkaisun avulla. (Gnyawali & Stewart 2003, 69–70.)

Tiedon hankinnan ja jalostuksen lisäksi organisaation on kyettävä luomaan uusia yhteisiä skeemoja ja toimintamalleja, joiden avulla tulkita tietoa ja joiden pohjalta toimia. Yhteisen ymmärryksen muodostaminen tapahtuu vuorovaikutuksellisten oppimisprosessien kautta eli sosiaalisen kanssakäymisen tuloksena. Vuorovaikutusta ja dialogia pidetään kriittisinä tekijöinä, kun organisaation jäsenten kesken vallitsee ristiriitaisia näkemyksiä tilanteista ja ympäristöstä eli yhteinen ymmärrys puuttuu, eikä vanhoilla skeemoilla kyetä nykytilaa selittämään. Koska huomio oppimisessa on skeemojen ja toimintaa ohjaavien perusoletuksien muuttamisessa, oppimista kuvaillaan syvällisemmäksi ja se liittyy voimakkaammin miksi-kysymysten pohdintaan. Oppimismekanismeina työntekijöiden välinen dialogi, merkittävistä epätavallisista tapahtumista oppiminen sekä keskustelu tapahtumien syistä ja niiden seurauksista liitetään vuorovaikutukselliseen oppimiseen. (Gnyawali & Stewart 2003, 70–71.)

Organisatorinen oppiminen edellyttää siis sekä tiedon hankintaa että uusien skeemojen muodostamista. Sama ajatus voidaan nähdä myös yksilötason oppimisessa Kolbin oppimissyklissä (ks. luku 3.1.2), jonka mukaan perusteellinen oppiminen edellyttää sekä tiedon tuottamista että tiedon muuntamista uusiksi käsityksiksi ja malleiksi. Organisatorisen oppimisen mallissa oppimisen tehokkuus riippuu kuitenkin siitä, hyödynnetäänkö informatiivisia ja vuorovaikutuksellisia oppimisprosesseja oikeassa suhteessa vallitseviin käsityksiin epävarmuudesta ja epäselvyydestä. Yrityksen kokeman epävarmuuden ollessa suuri sen pitäisi painottaa informatiivisia oppimisprosesseja eli hankkia ja analysoida uutta tietoa sekä kehittää tiedonhankintatapojaan, koska nykytilanteessa tietovaje tapahtumista ja ympäristöstä voimistaa kuvaa koetusta epävarmuudesta. Sen sijaan kun ympäristön tapahtumista on päällekkäisiä ja ristiriitaisia tulkintoja yrityksen jäsenten kesken eli koettu epäselvyys on suuri, yrityksen tulisi turvautua vuorovaikutukseen ja dialogiin yrityksen sisällä, sillä ilman yhteistä ymmärrystä tapahtumista ja olosuhteista yrityksen on vaikea toimia tehokkaasti. (Gnyawali & Stewart 2003, 71–72.)

Yritykset eivät kuitenkaan koe epävarmuutta ja epäselvyyttä erikseen vaan käytännössä ne esiintyvät aina samanaikaisesti. Tästä johtuen yrityksissä turvaudutaan sekä

informatiivisiin että vuorovaikutuksellisiin oppimisprosesseihin, joiden erilainen painottaminen johtaa neljään erilaiseen oppimistyyppiin. Oppimisprosessit esiintyvät yhtäaikaaisesti siitäkkin syystä, että vuorovaikutukseen perustuva oppiminen voi luoda tarpeen lisäinformaatiolle ja vastaavasti uuden tiedon hankkiminen organisaatiossa voi johtaa tilanteeseen, jossa tarvitaan uusia skeemoja tulkitsemaan hankittua tietoa. Oppimisprosessien perusteella syntyvät oppimistyytit on kuvattu alla olevassa kuviossa 7.

		Informatiivisten oppimisprosessien käyttö	
		Korkea	Matala
Vuorovaikutuksellisten oppimisprosessien käyttö	Korkea	<i>Uusiutuva oppiminen</i>	<i>Kehittävä oppiminen</i>
	Matala	<i>Sopeutuva oppiminen</i>	<i>Operatiivinen oppiminen</i>

Kuvio 7 Oppimistyytit eri oppimisprosessien painotuksien mukaan (Gnyawali & Stewart 2003, 73)

Sekä informatiivisten että vuorovaikutuksellisten oppimisprosessien painottaminen johtaa organisaatiossa uusiutuvaan oppimiseen, joka perusteellisesti muuttaa sekä yhteisiä skeemoja että hallussa olevaa informaatiota. Tässä vanha tieto kyseenalaistetaan ja korvataan uudella tietämyksellä. Kehittävässä oppimisessä korostuvat vuorovaikutukselliset prosessit ja uuden tiedon hankinta jää vähemmälle huomiolle. Oppimisen tavoitteena on tällöin luoda uusia yhteisiä skeemoja, joilla tulkita nykyistä tietoa uusien syyseuraus-suhteiden kautta. Sopeutuvassa tyylissä hankitaan ja jaetaan uutta tietoa, jonka avulla vanhoja tietoja päivitetään sekä toimintaa tehostetaan ja optimoidaan ilman yhteisten skeemojen muuttamista. Operatiivisessa oppimisessä puolestaan nykyistä tietämystä ja toimintamalleja pidetään yllä. Kyseinen tyyli sopii vakaisiin ympäristöihin, joissa yritys voi toimia hyödyntämällä nykyisiä tietorakenteitaan ja -pohjiaan, eikä suuria muutoksia tiedoissa tai skeemoissa vaadita. (Gnyawali & Stewart 2003, 73–78.)

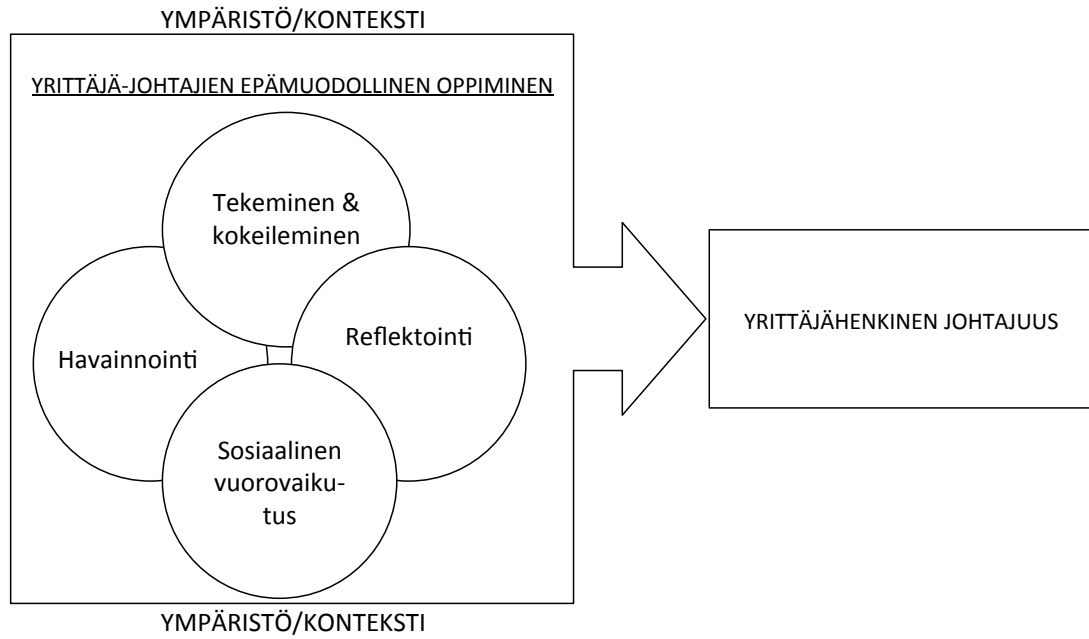
Kyseisen viitekehyksen tarkastelu auttaa ymmärtämään mahdollisia syitä miksi oppimisprosessit voivat erota eri organisaatioiden välillä ja miksi oppiminen voi jäädä jossain tapauksissa vajaaksi yrityksissä. Mallin mukaan erilaiset ympäristöt edellyttävät olosuhteisiin sopivien oppimisprosessien käyttämistä, jotta oppiminen olisi tehokasta. Toisin sanoen ympäristöön ja olosuhteisiin nähden vääränlaiset painotukset oppimisprosessien käytössä johtavat sellaiseen oppimiseen, joka ei auta ratkaisemaan ympäristöön

tai tapahtumiin liittyvää epävarmuutta tai -selvyyttä organisaatiossa (Gnyawali & Stewart 2003, 80). Peilattaessa kyseistä organisatorisen oppimisen mallia startup-yritysten epävarmoihin ja turbulenteihin toimintaympäristöihin voidaan olettaa, että startup-yritysten tulisi aktiivisesti hyödyntää molempia sekä informatiivisia että vuorovaikutuksellisia oppimisprosesseja korkean epävarmuuden ja epäselvyyden keskellä. Gnyawali ja Stewart (2003, 81) kuitenkin huomauttavat, että molempien oppimisprosessien samanaikaista painottamista eli uusiutuvaa oppimista on kaikkein vaikein saavuttaa organisaatioissa, koska se vaatii aikaa, epämuodollista vuorovaikutusta sekä kehittyneitä tiedonhankintatapoja.

3.5 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Tämän tutkimuksen viitekehys rakentuu aikaisemmin esittämälleni näkemykselle, jonka mukaan yrittäjähenkiselle johtajalle tyypilliset taidot ja osaaminen kehittyvät vähitellen. Yrittäjä kohtaa monia vaikeita ja epätavallisia tilanteita luonnollisessa toimintaympäristössään ja hyödyntää erilaisia oppimismekanismeja kehittääkseen osaamistaan sekä selviytyäkseen liiketoiminnan haasteista.

Seuraavan sivun kuvio (kuvio 8) havainnollistaa miten erilaiset epämuodolliset oppimismekanismit yhdessä vaikuttavat yrittäjän oppimiseen ja kehittymiseen johtajana. Yrittäjä hankkii uusia kokemuksia omasta toimintaympäristöstään tekemällä, reflektoidulla, havainnoimalla sekä keskustelemalla ja jalostaa niistä tietoa omaa toimintaansa varten. Koska ympäristö ja olosuhteet vaikuttavat yrittäjän oppimiseen, epämuodollinen oppiminen ja sen mekanismit on sidottu kuviossa tietyn kontekstin sisään. Oletuksena on, että yrittäjä kehittyy ja oppii toimimaan omassa toimintaympäristössä vaadittavan johtajan tavoin hyödyntämällä epämuodollisen oppimisen erilaisia mekanismeja.



Kuvio 8 Teoreettinen viitekehys yrittäjän epämuodollisesta oppimisesta ja johtajana kehittymisestä (soveltaen Bagheri & Pihie 2011, 457)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA AINEISTO

4.1 Startup-johtajien oppiminen laadullisen tutkimuksen kohteena

Nuorten ja innovatiivisten teknologia-alan yritysten ympärille on Suomessa kasvanut viime aikoina voimakas startup-yrittämisen henki ja kulttuuri. Tätä kasvua ovat ruokki-neet useat Rovion ja Supercellin kaltaiset menestystarinat. Tieteellistä tutkimusta koti-maisista menestyneistä startup-yrityksistä on kuitenkin vielä niukalti, mikä johtunee pitkälti startup-ilmion nuoresta iästä ja siitä tosiasiaista, että menestyneitä startup-yrityksiä on kuitenkin vielä suhteellisen vähän. Epäonnistumisprosentti on suuri. Sen sijaan kansainvälisesti startup-yrityksiä on tutkittu jo pidempään erityisesti Yhdysval-loissa, josta startup-ilmion voidaan nähdä levinneen maailmalle. Johtajuuden kehitty-mistä startup-ympäristössä ei kuitenkaan ole tutkittu paljoa, vaikka johtajuus itsessään on yksi liiketaloustieteen tutkituimmista aiheista. Eniten startup-johtajien oppimisesta ja kehittämisestä on kirjoitettu erilaisten blogien muodossa. Kyseiset blogit ovat useimmi-ten kuitenkin hyvin pinnallisia ja käytännön ohjeisiin painottuvia, minkä vuoksi ne eivät auta ymmärtämään ilmiötä syvemmällä tasolla samalla tavoin kuin tieteellinen tutki-mus.

Vähäisestä kotimaisesta tutkimuksesta sekä omasta mielenkiinnostani johtuen pää-dyin tutkimaan nuorten startup-yrittäjien oppimista ja johtajuuden kehittymistä. Valitsin tutkimukseen kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusotteen, koska tarkoitukseni on tuottaa syvällistä, käytännön kokemuksesta nousevaa tietoa sekä lisätä ymmärrystä siitä, miten nuoret yrittäjät oppivat ja kehittyvät johtajina kasvavissa startup-yrityksissä. Star-tup- ja kasvuyrittäjien johtajuuden on todettu kuvastavan kokonaisvaltaista oppimispro-cessia, johon vaikuttavat erilaiset toimintaan ja tilanteisiin sidotut luonnolliset tapahtu-mat (Kempster & Cope 2010, 6–7). Lähtökohtina laadulliselle tutkimukselle on puoles-taan tyypillisesti pidetty todellisen elämän kuvaamista sekä tutkittavan ilmiön koko-naisvaltaista tarkastelua (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 152). Tutkimuskohteesta pyritään hankkimaan kokonaisvaltaisesti tietoa, joka on usein sidottua luonnollisiin ja todellisiin tilanteisiin. Siinä missä kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus pyrkii tuot-tamaan selityksiä ja syy-seuraus-suhteita erilaisille tutkittaville asioille, laadullisen tut-kimuksen pyrkimyksenä on ymmärtää kutakin tutkimuskohdetta kokonaisvaltaisesti monipuolisen tulkinnan ja kuvaamisen kautta (Eriksson & Kovalainen 2008, 4–5).

Laadullisen tutkimuksen kohdejoukko on usein tarkoituksenmukaisesti rajattu, eikä perustu satunnaisotannalle. Analyysissa puolestaan painottuu induktiivinen eli aineisto-lähtöinen päättely, koska tutkimuksen tarkoituksena ei ole lähtökohtaisesti teorian tai hypoteesien testaaminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 155.)

Edellä mainitut näkökulmat korostuvat tutkittaessa startup-yrittäjien toimintaa ja johtajana oppimista, koska kyseessä on hyvin rajattu ja tarkoituksella valittu kohdejoukko. Samoin tarkoituksena ei ole testata aikaisempia hypoteeseja tai teorioita vaan löytää uutta ymmärrystä, koska aikaisempaa tutkimustietoa startup-yrittäjien tavasta oppia johtamaan on niukalti. Tutkimuksen teoreettiseksi viitekehyykseksi valitsin luonnollisten oppimismekanismien sekä yrittäjähenkisen johtajuuden näkökulmat, joiden avulla mielestäni parhaiten pystyn vastaamaan tutkimusongelmaani. Valitsemani viitekehys osaltaan vaikutti tapaan hahmottaa ja jäsentää tutkimuksen empiiristä osiota huolimatta siitä, että lähestyin aineistoa mahdollisimman aineistolähtöisesti. Toisaalta viitekehys myös tarkentui ja muokkaantui aineiston analyysin aikana, minkä johdosta lopulta päädyin soveltamaan Bagherin ja Pihien luomaa mallia. Näin ollen hyödynsin sekä induktiivista sekä deduktiivista päättelyä osana analyysiani (ks. Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2004, 135; 248).

Laadulliselle tutkimukselle on myös ominaista tarkastella tutkimuksen kohteena olevia tapauksia niiden ihmisten näkökulmasta, jotka ovat osa tutkittavaa ilmiötä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 31). Koska oppiminen itsessään on hyvin henkilöidonnaista, on tarkoituksenmukaista tutkia miten startup-yrittäjät itse kokevat oppineensa johtamaan ja millaisia merkityksiä he antavat erilaisille oppimistapahtumille.

4.2 Tutkimuksen kohde ja aineiston keruu

4.2.1 Teemahaastattelu aineiston keruumenetelmänä

Keräsin aineiston haastattelemalla kasvavien startup-yritysten toimitusjohtajia ja perustajia. Haastattelumenetelmänä käytin teemahaastattelua. Teemahaastattelulla eli toiselta nimeltään puolistrukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan avoimen ja lomakehaastattelun välimuotoa. Haastattelu rakentuu ennalta valittujen aihepiirien eli teemojen ympärille, mutta strukturoidusta haastattelusta poiketen kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä (Hirsjärvi & Hurme 1991, 36.) Haastateltavalla on siis enemmän vapauksia haastattelun suhteen ja hän voi vastata kysymyksiin omin sanoin, poiketa kysymysten järjestyksestä tai jopa ehdottaa uusia kysymyksiä. Teemahaastattelun tehokkuus perustuu haastattelijan mahdollisuuteen ohjata keskustelua ilman, että hän kontrolloi sitä täysin. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 104–105.)

Teemahaastattelu sopii hyvin tilanteisiin, joissa tutkimuksen kohteena ovat heikosti tiedostetut tai muistetut asiat sekä aiheet, joista haastateltavat eivät ole tottuneita päivittäin keskustelemaan (Hirsjärvi & Hurme 1991, 35). Oppiminen ja johtajana kehittyminen ovat luonteeltaan hyvin abstrakteja aiheita, joita yrittäjä ei välttämättä aktiivisesti

pohdi ja jotka voivat usein tapahtua osittain ilman yrittäjän tiedostusta. Tämä asettaa haasteita haastattelutilanteelle, koska yrittäjän voi olla vaikea muistaa tai ymmärtää asioita, jotka edustavat implisiittistä eli hiljaista tietoa. Tämän vuoksi haastattelutilanteessa pyrin hyödyntämään niin sanottua tarinankerrontaa eli narratiivista haastattelutekniikkaa. tarinat eli narratiivit auttavat haastateltavaa muokkaamaan omat kokemuksensa helpommin ymmärrettävään ja käsiteltävään muotoon. Toisin sanoen kokemusten avaaminen tarinoiden muodossa auttaa kertojaa usein ymmärtämään paremmin omaa toimintaa ja kokemuksia sekä niihin liittyvien asioiden välisiä yhteyksiä. Narratiivit helpottavat näiden asioiden käsittelyä sekä auttavat tutkimaan minkälaisia versioita ihmiset rakentavat ympäristönsä tapahtumista, ihmisistä ja rakenteista. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 193.)

Päätin käyttää haastatteluissa haastattelurunkoa, koska halusin varmistaa haastattelutilanteen mahdollisimman sujuvan kulun sekä olennaisten kysymysten esittämisen (ks. Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 108–109). Haastattelurungon teemoiksi muodostuivat oma johtajuus (1), johtajana kehittyminen (2) sekä johtajuus startup-yrityksissä (3), jotka nousivat pääosin teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Eniten aikaa ja kysymyksiä oli varattu omaa oppimista ja johtajana kasvamista käsittelevälle "johtajana kehittymisen" -teemalle, jonka koin olevan keskeisin tutkimusongelmani.

Teemahaastattelun mukaisesti pyrin laatimaan kysymyksistä hyvin avoimia ja joustavia niin, että haastateltava pystyisi omin sanoin vastaamaan niihin sekä kuvailemaan ja kertomaan kokemuksistaan. Koska johtajuus on hyvin abstrakti aihe, tein kysymyksistä mahdollisimman selkeitä ja kannustavia. En kuitenkaan määritellyt haastattelutilanteissa tarkemmin johtajuuden käsitettä tai tehnyt eroa johtajuuden ja johtamisen välille, koska halusin kuulla minkälaisia asioita startup-yrittäjät itse liittävät johtajan rooliin sekä miten he kokevat johtajana kehittymisen. Mahdollisten ongelmakohtien löytämiseksi suoritin pari koehaastattelua tuttavillani ennen ensimmäisen varsinaisen haastattelun tekoa.

4.2.2 *Aineiston keruu*

Haastattelurungon laatimisen lomassa ryhdyin kartoittamaan potentiaalisia haastateltavia. Startup-yrittäjien etsimistä ja valintaa rajoittivat kaksi kriteeriä: 1) aikaisempi työ- ja esimieskokemus sekä 2) yrityksen kasvu. Tutkimukseni kohteeksi pyrin valitsemaan nuoria 25-35-vuotiaita startup-yrittäjiä, joille ei ollut ehtinyt vielä kertymään merkittävää työ- tai varsinkaan esimieskokemusta ennen yrittäjäksi ryhtymistä. Tämä oli tutkimusongelman kannalta erityisen tärkeää, koska tavoitteena oli tutkia miten startup-yrittäjät kehittyvät johtajina ja minkälaiset oppimismekanismit vaikuttavat heidän oppimisprosessiinsa. Startup-ympäristön mahdollisia vaikutuksia johtajien kehitykselle

olisi vaikeampi analysoida, mikäli haastateltavalle olisi muodostunut selkeä kuva jo aikaisemmin miten hän on oppinut toimimaan johtajana jossain toisenlaisessa ympäristössä. Toisen kriteerin mukaisesti jätin aineistoa etsiessäni haun ulkopuolelle sellaiset startup-yritykset, jotka eivät olleet selkeästi osoittaneet menestyksen ja kasvun merkkejä. Tämä tarkoitti joko voimakasta liikevaihdon tai henkilöstön kasvua tai merkittävän ulkopuolisen rahoituksen saamista. Aineiston rajaaminen vain lupaaviin ja kasvaviin startup-yrityksiin oli luontevaa kahdesta syystä. Ensimmäiseksi, tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena on selvittää voidaanko kasvavissa startup-yrityksissä havaita yhtäläisyyksiä yrittäjän johtajaksi kehittymisprosessissa. Toiseksi, aineiston rajaaminen kasvaviin startup-yrityksiin oli luontevaa myös käytännön syistä. Mikäli startup-yritys jää pieneksi eikä menesty tai kasva, on startup-yrittäjän vaikea päästä harjoittelemaan johtajana toimimista ja kehittymistä.

Tutkimukseeni sopivien startup-yrittäjien löytäminen vaati erityisen paljon selvitystyötä ja se jakaantui seuraaviin vaiheisiin: potentiaalisten startup-yritysten kartoittaminen, yritysten taustojen selvittäminen sekä yrittäjien työkokemuksen selvittäminen. Potentiaalisten startup-yritysten löytämiseksi hyödynsin useampaa Internet-sivua, jotka listaavat Suomen lupaavimpia startup-yrityksiä (ks. lähteet, startup-yrityksiä). Startup-yritysten kasvun selvittämiseksi käytin puolestaan Taloussanomien sekä Kauppalehden julkisia yritystietokantoja sekä niistä löytyviä tunnuslukuja. Tämän lisäksi hyödynsin Internetistä löytyviä uutisia sekä startup-yritysten omia kotisivuja saadakseni laajemman kuvan yritysten tilanteista ja taustoista. Lopuksi löydettyäni tutkimukseeni sopivia yrityksiä tarkistin niissä toimivien yrittäjien aikaisemman työkokemuksen käyttäen hyväksi ammatilliseen verkostoitumiseen tarkoitettua LinkedIn-sivustoa. Prosessin lopputuloksena oli joukko tutkimukseen sopivia potentiaalisia startup-yrittäjiä.

Haastateltavien kontaktoiminen ja haastatteluista sopiminen osoittautui ennakoitua haastavammaksi. Lähestyin potentiaalisia haastateltavia aluksi sähköpostitse ja myöhemmin puhelimitse. Vastausten saaminen sähköpostitse osoittautui kuitenkin vaikeaksi, minkä vuoksi päädyin sopimaan lähes kaikista haastatteluista suoraan puhelimitse. Tein kaikki haastattelut yksilöhaastatteluina, joista kahdeksasta haastattelusta viisi tapahtui kasvotusten, yksi puhelimitse sekä kaksi Skype-videopuhelun välityksellä. Haastattelujen ajankohta oli touko-kesäkuu sekä elokuu 2014. Kasvotusten tapahtuneista haastatteluista neljä tein yrityksen omissa tiloissa ja yhden kahvilassa. Valittu kahvila osoittautui melko hälyiseksi, mutta tämä ei onneksi haitannut haastattelun kulkua tai nauhoituksen laatua. Haastattelutilanteet sujuivat yleisesti hyvin. Yhdessä haastattelussa nauhuristani loppui tallennustila kesken, mutta sain haastattelun nauhoitettua puhelimitse. Myös toisessa haastattelussa nauhoitustila loppui kesken, mutta vain muutama minuutti ennen haastattelun päättymistä, joten sain viimeiset kommentit kirjattua hyvin itselleni muistiin.

Kaikki yrittäjät kertoivat avoimesti ja mielellään omista kokemuksistaan ilman kiireen tuntua. Tutkimusaihe vaikutti haastateltavista kiinnostavalta ja se synnytti suurimassa osassa aktiivista pohdintaa haastatteluiden aikana. Ennen haastatteluita olin jo perehtynyt haastateltaviin sekä heidän yrityksiin kartoittaessani potentiaalisia haastateltavia, minkä takia pystyin esittämään hyvin tarkentavia ja tapauskohtaisia kysymyksiä kussakin haastattelussa.

Kaikkien haastateltavien startup-yritykset toimivat informaatio- ja teknologia-alalla. Seitsemän kahdeksasta haastateltavasta oli miehiä ja kaikkien haastateltavien ikä vaihteli 26–36 ikävuoden välillä. Henkilöstöä yrityksillä oli pienimmästä suurimpaan: 2, 7, 8, 10, 12, 15, 17 ja 18. Henkilöstöltään pienimmän yrityksen perustajalla oli aikaisempaa esimieskokemusta suuremmassa startup-yrityksessä työskentelystä. Haastattelut kestivät noin 45 minuuttia lukuun ottamatta kahta haastattelua, jotka kestivät noin 30 minuuttia. Ensimmäisen haastattelun perusteella tein kolme lisäkysymystä haastattelurunkoon sekä muotoilin paria kysymystä uudelleen osittaisen päällekkäisyyden ilmennettyä haastattelussa. Tämän jälkeen haastattelurungon muokkaamiselle ei enää esiintynyt tarvetta.

4.3 Aineiston analysointi ja tulkinta

Aineiston analyysi on keskeinen osa tutkimusprosessia, koska se luo perustan tutkimuksen tulosten tulkinnalle ja johtopäätösten tekemiselle (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 213–214). Tässä tutkimuksessa aineiston analysoiminen alkoi jo tehdessäni ensimmäisiä haastatteluita, jolloin muodostin alustavia käsityksiä ja havaintoja haastateltajoiden vastauksista. Kirjasin sekä haastatteluissa että heti haastatteluiden jälkeen välittömiä ajatuksiani ja havaintojani muistiin tarkempaa analysointiprosessia varten. Haastatteluiden edetessä käsitykseni aineiston luonteesta ja esiin nousevista aiheista muokkaantui jatkuvasti. Huomasinkin jo tässä vaiheessa vertailevani melko aktiivisesti haastateltavien vastauksia toisiinsa sekä pohtivani niiden mahdollisia kytköksiä valitsemaani teoreettiseen viitekehukseen.

Vaikka alustavaa tulkintaa syntyikin jo ennen varsinaista analysointiprosessia niin aineiston jäsentyminen, selkeytyminen ja syvemmän ymmärryksen muodostuminen tapahtui vasta tarkemmassa analyysivaiheessa. Aineiston tarkemman analysoinnin aloitin litteroimalla jokaisen haastattelun. Litteroinnin aikana kirjoitin aktiivisesti uusia havaintojani ylös ja yhdistelin niitä aikaisempiin muistiinpanoihini. Tasatakseni litteroinnin työmäärää pyrin muuntamaan nauhoitteet heti tekstiksi haastatteluiden jälkeen. Litteroin haastattelut sanatarkasti, koska en halunnut rajoittaa aineistosta mahdollisesti esiin nousevia aiheita tai teemoja jättämällä tässä vaiheessa aineiston osia analysoinnin ulkopuolelle. Puheessa esiintyneitä erilaisia äänenpainoja tai muita vastaavia yksityiskohtia en kokenut tarpeelliseksi sisällyttää, sillä sovelsin aineiston analysointiin ja tul-

kintaan faktanäkökulmaa. Faktanäkökulman mukaisesti tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat puhtaasti ne tiedot ja faktat, joita haastateltavat välittävät kokemuksistaan (ks. Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 62–63). On kuitenkin hyvä todeta, että faktanäkökulmaa ei kuitenkaan ole aina mahdollista soveltaa täysin puhtaasti tutkimusaineistoon, sillä se usein nivoutuu jollain tasolla yhteen näytenäkökulman kanssa. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa yrittäjien kertomusten analysointi lähenee jossain määrin näytenäkökulmaa. Näytenäkökulmassa kiinnostuksen kohteina ovat itse teksti ja kieli, eivätkä puheiden kohteina olevat asiat. (ks. Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 71.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei kuitenkaan ole analysoida miten yrittäjät kertovat kokemuksistaan vaan kiinnostuksen kohteena ovat asiat, joista puhutaan. Narratiivisella haastatteluotteella pyrin helpottamaan omista kokemuksista kertomista, mutta kerättyä aineistoa tarkastelin faktanäkökulman puitteissa. Analyysitasona sovelsin yksilötasoa, koska tutkimuksessa huomion keskipisteenä on yksittäisten startup-johtajien oppiminen.

Litteroinnin jälkeen tutustuin kokonaisvaltaisemmin aineistoon lukemalla sen pariin otteeseen huolellisesti lävitse. Kokonaisuudessaan aineisto oli luonteeltaan melko hajainen ja useissa vastauksissa sivuttiin monia eri aiheita samanaikaisesti. Tämä johtui luonnollisesti osaltaan kysymyksenasettelusta ja avoimien kysymysten luonteesta. Aineiston järjestämiseksi ja analysoimisen tueksi sovelsin aluksi Grounded Theoryn mukaista lähestymistapaa eli koodasin aineiston siitä esiin nousevien avainsanojen avulla (ks. Eriksson & Kovalainen 2008, 159–161). Erojen ja yhtäläisyyksien havaitsemiseksi ristiintaulukoin kaikki aineistosta esiin nousseet koodit haastateltavien kesken niin, että pystyin jäsentämään kuinka usein tai harvoin tietty tai tietyt avainsanat esiintyivät haastatteluissa. Koodausprosessin aikana kävin aineiston hyvin tarkasti lävitse, minkä tuloksena erilaisia koodeja syntyi varsin suuri määrä. Tämän jälkeen ryhdyin vertailemaan avainsanoja keskenään ja muodostamaan kategorioita samaa aihetta käsittelevien koodien ympärille. Erilaisten aihepiirien ja teemojen hahmottaminen koodauksen perusteella ei mielestäni kuitenkaan auttanut minua saamaan todellista otetta aineistosta, mikä johti analysointitapani pohtimiseen. Koodeja oli paljon ja monet niistä kuuluivat useampaan kategoriaan, mikä vaikeutti aineiston analysointia eikä osaltaan selkeyttänyt sitä. Epäilin myös, että liian yksityiskohtaisten koodien laatiminen estäisi suurempien kokonaisuuksien ja teemojen hahmottamisen. Samoin koodien ristiintaulukointi painotti kvantitatiivisen luonteensa vuoksi keskittymään niihin avainsanoihin, jotka toistuivat usein. Tämä on toisaalta linjassa faktanäkökulman kanssa, koska tarkoitus on löytää aineistosta esiin nousevia tyypillisiä piirteitä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 73–74). Aineistossa hyvin usein toistuvien koodien määrä jäi kuitenkin melko vähäiseksi, minkä vuoksi epäilin liian suuren koodimäärän jättävän tutkimuksen kannalta olennaisia asioita ilman huomiota.

Tästä syystä päätin käydä koodausprosessin ja teemoittelun uudestaan läpi mutta tällä kertaa käytin huomattavasti korkeampaa abstraktiotasoa koodien suhteen. Hyödynsin haastattelurunkoni teemoja hahmottaakseni paremmin tutkimusongelmaani keskeisesti liittyviä asioita Eskolan ja Suorannan (1998, 153) ohjeiden mukaan. Tämä auttoi minua paremmin hahmottamaan sekä ryhmittelemään aineistossa esiintyviä keskeisiä teemoja. Pääteemojen tunnistamisen jälkeen järjestelin aineiston uudelleen kunkin pääteeman mukaisesti niin, että kokosin jokaista pääteemaa koskevat vastaukset omiksi osioikseen. Tämän seurauksena yksittäisen haastattelun vastaukset jakaantuivat eri teemojen alle ja sekoittuivat muiden haastateltavien vastausten joukkoon. Seuraavaksi lähdin analysoimaan minkälaisia aiheita ja alateemoja kunkin pääteeman sisällä esiintyi. Tässä vaiheessa uusien teemojen tunnistamista auttoivat laatimani koodausrungot, joiden avulla sain nopean käsityksen erilaisista alateemoista. Samoin koodien avulla pystyin melko nopeasti hahmottamaan miten eri teemat ovat kytköksissä toisiinsa, koska sama vastaus saattoi löytyä useammasta osiosta sen koskiessa useampaan kuin yhtä teemaa.

Analysointiprosessin tehtävänä on jäsentää aineisto muotoon, joka mahdollistaa tulokinnan ja johtopäätösten tekemisen. Tässä tapauksessa se tapahtui teemoittelun avulla tunnistamalla aineistosta yhteisiä piirteitä eri henkilöiden vastausten välillä. On tavallista, että haastattelurungon alkuperäiset teemat esiintyvät aineistoa analysoitaessa, kuten tässäkin tutkimuksessa tapahtui. Analysoinnin näkökulmasta mielenkiintoista oli kuitenkin huomata, miten pääteemojen tarkentumisen lisäksi niiden alle muodostui kiinnostavia ja osittain odottamattomia alateemoja.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuudesta raportoiminen on tärkeä osa tutkimusprosessia, koska sen perusteella tehdään pitkälti arviot siitä, missä määrin tutkimuksessa esitettyihin väitteisiin ja tuloksiin voidaan luottaa. Perinteisesti tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta on mitattu validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä, joista validiteetilla viitataan oikeiden asioiden mittaamiseen ja reliabiliteetilla puolestaan asioiden toistettavuuteen eli tulosten ei-sattumanvaraisuuteen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi edellä mainituin mittarein on todettu kuitenkin sopivan huonosti (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 255–256; Eriksson & Kovalainen 2008, 292). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei voida erottaa toisistaan yhtä selvästi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Sen sijaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan tulisi jatkuvasti pohtia tekemiään ratkaisuja ja sitä kautta ottaa samanaikaisesti kantaa sekä analyysinsä kattavuuteen että tutkimuksensa luotettavuuteen. (Eskola & Suoranta 1998, 209.) Toisin sanoen laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää pyrkiä kuvaamaan kaikki tutkimuksen vaiheet mahdolli-

simman tarkasti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 217). Edellä mainitun mukaisesti tämän tutkimuksen luotettavuuteen pyritään eri tutkimusvaiheiden kattavan ja virheettömän raportoinnin avulla.

Eskolan ja Suorannan (1998, 211–212) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kannalta tutkijan on tärkeä tiedostaa olevansa itse oman tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Tämä tarkoittaa, että tutkijan henkilökohtainen tausta ja omat subjektiiviset ennako-oletukset ohjaavat usein tutkimuksessa tapahtuvia valintoja ja tulkintoja. Tiedostan, että tämän tutkimuksen analyysi ja tulokset ovat omia tulkintojani, jotka voisivat olla toisen tutkijan toimesta erilaiset (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2008, 151). Startup-yrittäjyys on aiheena minulle myös henkilökohtaisesti läheinen, minkä vuoksi vaarana on, että omat ennako-oletukseni ohjaavat liiaksi tekemiäni tulkintoja. Tämän vuoksi olen pyrkinyt refleктоimaan ja kyseenalaistamaan koko tutkimusprosessin ajan aktiivisesti omia ajatuksiani ja mielikuviani startup-yrittäjyyteen liittyen. Toisaalta positiivisena voidaan nähdä, että aiheen läheisyys on auttanut minua pääsemään paremmin sisälle tutkimukseen sekä ylläpitänyt kiinnostusta aiheesta kohtaan koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksen läpinäkyvyyttä olen pyrkinyt vahvistamaan kuvaamalla selkeästi ja johdonmukaisesti miten olen päätenyt saamiini tuloksiin ja tulkintoihin.

Aineistotyypillä ja sen sisällöllä on keskeinen vaikutus siihen miten hyvin valittuihin tutkimuskysymyksiin kyetään vastaamaan. Haastattelut sopivat mielestäni parhaiten tähän tutkimukseen, koska abstrakteista johtamisen ja oppimisen aiheista olisi hyvin vaikeaa hankkia yhtä rikasta ja henkilökohtaista aineistoa esimerkiksi kyselyiden perusteella. Henkilökohtaisiin kokemuksiin pohjautuva rikas ja monipuolinen aineisto mahdollisti myös syvällisemmän analyysin, mikä oli tutkimusongelmani selvittämisen kannalta keskeistä. Tutkimukseni luotettavuuden kannalta oli tärkeää, että haastateltavat henkilöt vastaisivat tutkimuksen kohteena olevaa hyvin rajattua kohderyhmää, menestyviä nuoria startup-johtajia ja -yrittäjiä, joilla ei ole merkittävää aikaisempaa kokemusta ennen yrittäjäksi ryhtymistä. Ennen haastateltavien kontaktoimista tarkistin heidän aikaisemman työkokemuksensa LinkedIn-sivustoa hyväksikäyttäen, minkä lisäksi haastattelutilanteessa kysyin vielä erikseen haastateltavien aikaisemmasta työ- ja esimieskokemuksesta. Kaikki haastateltavat olivat yritystensä toimitusjohtajia sekä yritysten perustajajäseniä. Kahdeksasta haastateltavasta viidelle ei ollut kertynyt esimieskokemusta ennen yrittäjäksi ryhtymistä. Kahdella haastateltavalla oli esimieskokemusta tiiminvetäjänä aikaisemmista töistään ja yksi haastateltava oli toiminut pienyrityksen johtotason tehtävissä muutaman vuoden ajan. Kaikilla haastateltavilla oli joko ylemmän tai alemman korkeakoulutason tekninen tai kaupallinen koulutus. Haastateltavien ikä vaihteli 26–36 ikävuoden välillä ja yritykset olivat 2-7 vuoden ikäisiä. Yhtenä aineiston heikkoutena voidaan pitää yritysten ikähaarukkaa, mikä näkyi erona nuorimman ja vanhimman yrityksen vastausten välillä. Vaikka kaikki yritykset olivat tyypillisiä startup-yrityksiä niin yritysten kehitysvaiheet erityisesti nuorimman ja vanhimman yrityksen

välillä olivat hieman erilaiset, erityisesti vanhimman yrityksen muistuttaessa enemmän jo kasvu- kuin startup-yritystä. Toisaalta tämä lisäsi aineiston rikkautta ja toi lisäsyvyyttä oppimisen kehityskaaren analysointiin. Toisena heikkoutena voidaan pitää aineiston pienuutta, jolla on osaltaan vaikutuksia tulosten yleistettävyyteen. Tulosten yleistettävyyttä on kuitenkin pidetty laadullisessa tutkimuksessa kyseenalaisena johtuen esimerkiksi hyvin tarkoituksenhakuisesti kerätyn rajallisen aineiston vuoksi (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 265). Tässä tutkimuksessa aineisto edustaa hyvin tarkasti rajattua näytettä, minkä vuoksi tarkoituksena on tiukan yleistettävyyden sijaan pyrkiä tutkimusaiheen tarkan ja syvällisen kuvauksen avulla luomaan ymmärrystä startup-yrityksissä esiintyvistä oppimisen ja johtajana kehittymisen ilmiöistä.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta myös hyvien eettisten toimintatapojen noudattaminen sekä luottamuksellisuuden säilyttäminen on erittäin tärkeää. Tutkimuksen eettisyyttä ja luottamuksellisuutta tukevia periaatteita ovat esimerkiksi osallistumisen vapaaehtoisuus, tutkimuksesta kertominen ja haastateltavien anonymiteetin varmistaminen (Eriksson & Kovalainen 2008, 70–74). Tässä tutkimuksessa haastateltavat saivat itse päättää osallistumisestaan haastatteluihin, kun otin heihin yhteyttä ja pyysin lupaa haastatella heitä tutkimustani varten. Samalla kerroin myös tutkimukseni aiheesta ja tavoitteista, miksi teen tutkimusta sekä millä perusteilla otin yhteyttä kyseiseen henkilöön. Näin täytyi niin sanottu tietoon perustuva suostumus eli haastateltavat olivat tietoisia tutkimuksen tarkoituksesta ja menettelystä suostuessaan haastatteluihin. Yksi periaate liittyi haastateltavien anonymiteetin ja luottamuksellisuuden varmistamiseen. Sekä alustavassa yhteydenotossa että haastattelutilanteessa kerroin vastausten olevan luottamuksellisia ja niitä käytettävän vain tämän tutkimuksen tekemiseen. Tämän lisäksi kerroin, että haastattelut anonymisoidaan niin, ettei haastateltavaa voida tunnistaa tutkimusraportista yksittäisten vastausten perusteella. Haastatteluiden nauhoittamiseen pyysin jokaiselta haastateltavalta erikseen luvan. Jokainen haastateltava suostui nauhoitukseen, mikä auttoi minua keskittymään paremmin itse haastattelutilanteeseen sekä luomaan keskustelemaan ilmapiiriin. Itse haastattelutilanteessa annoin haastateltavien kertoa vapaasti omista kokemuksistaan ja haastattelun kulusta riippuen saatoin vaihdella kysymysten järjestystä tai esittää teemaan liittyviä kysymyksiä haastattelurungon ulkopuolelta. En lähettänyt haastattelun kysymyksiä tai teemoja etukäteen haastateltaville, koska halusin varmistaa mahdollisimman spontaanien vastausten nousemisen haastatteluissa. Tämä onnistui mielestäni hyvin ja se näkyi kysymysten ajoittaisena pohdintana, koska haastateltavilla ei ollut mahdollisuutta tutustua teemoihin tai kysymyksiin etukäteen.

Keskeinen tutkimuksen luotettavuutta käsittelevä tekijä liittyy myös siihen, missä määrin abstraktia oppimisen aihetta on mahdollista tutkia objektiivisesti. Oppiminen on hyvin henkilösidonnaista ja subjektiivista, mistä johtuen ulkopuolisen tutkijan voi olla välillä vaikea selvittää miten tutkimuksen kohteena olevat henkilöt ovat oppineet tai erityisesti kuinka syvällistä oppiminen todellisuudessa on ollut. Saadakseni mahdolli-

simman rikkaan ja hyvän kuvan haastateltavien oppimisesta hyödynsin aiemmin mainittua narratiivista haastattelutekniikkaa eli tarinankerrontaa, jonka on todettu auttavan ymmärtämään paremmin omaa toimintaa ja kokemuksia eli tässä tapauksessa oppimista. Yrittäjien oppimisen tutkimisen tekee osittain haastavaksi myös lukuisat oppimisprosessiin vaikuttavat erilaiset tekijät, joiden kaikkien huomioiminen ei ole mahdollista, muttei myöskään tarkoituksenmukaista. Oppimisprosessiin ja sen tulokseen vaikuttavat esimerkiksi yksilön ominaisuudet, käyttäytyminen ja ympäristön olosuhteet (ks. luku 3.2.3) samoin kuin yrittäjän oma historia vaikuttaa siihen, minkälaisen asioiden tarve korostuu oppimisessa (Cope 2005, 378). Tässä tutkimuksessa näiden eri tekijöiden vaikutus on pyritty huomioimaan valitsemalla tutkimuskohteeksi mahdollisimman homogeeninen startup-yrittäjien ryhmä. Ympäristön osalta puolestaan startup-yrittäjien taustojen lisäksi huomiota on kiinnitetty startup-yrittäjien yrityksiensä samankaltaisuuteen toimialan, koon ja kehitysvaiheen näkökulmasta.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Epämuodollisten oppimismekanismien vaikutus startup-johtajien oppimiseen

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen avulla saamiani tuloksia startup-yrittäjien oppimiseen ja johtajana kehittymiseen liittyen. Haastatteluiden ja aineiston tarkemman analysoinnin yhteydessä ilmeni, että startup-yrittäjät käyttävät monipuolisesti erilaisia oppimistapoja ja -mekanismeja hyödykseen, vaikkakin erilaisin painotuksin. Käytännössä teoriaosuudessa esitetyt tekemällä oppiminen, reflektointi sekä sosiaalinen vuorovaikutus ja havainnointi esiintyivät kaikki aineistossa, minkä vuoksi olen järjestänyt startup-yrittäjien oppimiseen liittyvät tulokset näiden erilaisten oppimismekanismien mukaisesti. Seuraavissa alaluvuissa käsittelen ja analysoin tarkemmin miksi erilaiset oppimismekanismit nousevat voimakkaammin esiin kuin toiset, minkälaisissa yhteyksissä ne esiintyvät sekä millaisia vaikutuksia eri mekanismeilla on startup-yrittäjän oppimiselle sekä johtajana kehittymiselle.

5.1.1 *Oppiminen tekemällä ja kokeilemalla*

Tekemällä ja kokeilemalla oppiminen nousi kaikista oppimistavoista voimakkaimmin esiin haastatteluissa. Startup-johtajat olivat hyvin yksimielisiä siitä, että erilaisten asioiden tekeminen ja kokeileminen olivat tärkeitä osia jokapäiväistä toimintaa. Käytännössä se nähtiin yhtenä keskeisimpänä ja hyvin usein myös ainoana tapana oppia sekä hankkia uutta tietoa monista asioista. Oppijoina startup-johtajat vaikuttivat olevan vahvasti toimintaan orientoituneita eli he pyrkivät aktiivisesti kokeilemaan uusia ideoita ja asioita sekä altistivat itsensä uusille kokemuksille. Abstraktin pohdinnan tai esimerkiksi kattavan tutkimisen ja selvittämisen sijaan startup-johtajat hankkivat tietoa mieluummin juuri omakohtaisten kokemusten kautta eli tekemällä ja testaamalla asioita itse. Myös startup-johtajana kehittyminen rinnastettiin siten voimakkaasti tekemisen kautta oppimiseen, kuten eräs haastateltavista asian kuvasi:

Hyvä sanonta on – – "Only way to learn to be a CEO is by being a CEO". Ja tämä on ihan totta, että ihan sama kuinka siihen valmistuisi tai vaikka kuinka moni hallitusjäsenistä tai joku tuttu sparraisi niin ainoa tapa vaan on oppia tekemällä – hypätä jalat edellä tai pää edellä syvään päähän ja yrittää pärskiä pintaan.

Vaikka suurin osa haastateltavista totesi oppivansa parhaiten juuri tekemisen kautta, nähtiin tekemiseen ja kokeilemiseen perustuvan oppimisen olevan toisaalta myös välttämätöntä sekä startup-johtajan että koko yrityksen kehityksen kannalta. Edellisen lainauksen tavoin monet haastateltavista kokivat, ettei startup-johtajalta vaadittavia taitoja voinut oppia muutoin kuin toimimalla startup-johtajana. Toisin sanoen muilla oppimistavoilla ei nähty olevan yhtä suurta merkitystä oman oppimisen kannalta. Koska monia asioita ei haastateltavien mukaan ollut mahdollista oppia esimerkiksi kirjoja lukemalla tai toisia havainnoimalla, startup-johtajille ei jäänyt muita vaihtoehtoja kuin oppia kokeilemisen ja omakohtaisten kokemusten kautta.

Erilaisia syitä tekemisen ja kokeilemisen painottumiseen startup-yrittäjien oppimisessa voidaan nähdä useampia. Keskeisin niistä liittyyneen startup-yritysten toiminnan luonteeseen ja kehitysvaiheeseen. Startup-yritykset voidaan nähdä omalla tapaa erikoislaatuksina yrityksiä, koska ne pyrkivät kehittämään sellaisia uusia tuotteita ja palveluja, joita muut eivät ole aikaisemmin vielä tehneet ja joilla on potentiaalia voimakkaaseen kansainväliseen kasvuun. Innovatiivisen ja kasvupotentiaalia sisältävän liiketoiminnan kehittäminen on kuitenkin luonnollisesti haastavaa ja edellyttää usein myös täysin uudenlaisten ongelmien ja haasteiden ratkaisemista. Tämä tarkoittaa, että monet startup-yrityksen kohtaamista haasteista voivat olla ainutlaatuisia siinä mielessä, että muut yritykset eivät välttämättä ole vastaavanlaisiin törmänneet. Kyseessä oleva startup-yritys voi olla ensimmäinen, joka kyseistä liiketoimintaa kehittää. Ollessaan ensimmäinen startup-johtajan on vaikea ottaa mallia muista yrityksistä tai saada neuvoa kuinka ratkaista tiettyjä ongelmia tai haasteita. Ainoaksi vaihtoehdoksi jää asian selvittäminen tai ratkaiseminen itse tekemällä ja kokeilemalla. Tekemällä oppiminen startup-ympäristössä on siten luonnollista. Jos vastaantuleviin haasteisiin löytyisi valmiita ratkaisuja eikä asioita tarvitsisi oppia itse tekemällä kantapään kautta, olisi startup-yrittäminen suhteellisen helppoa. Eräs haastateltavista tiivisti asian kuitenkin seuraavalla tavalla: "Jos se olisi helppoa niin kaikkihan sen tekisi ja olisi Mark Zuckerbergejä sen jälkeen". Tekemällä oppimisen ja startup-yrityksen ominaispiirteiden yhteys nousi haastatteluissa esiin muun muassa seuraavin tavoin:

Jollain tasolla se (kokeileminen) on melkein se ainoa tapa, johon mä tällä hetkellä itse uskon. Eli tavallaan se, että loppujen lopuksi on olemassa jotain hyviä kokemuksia ja yleisiä sääntöjä miten asioita kannattaa tehdä, mutta helposti mennään sitten kuitenkin niin kuin, mekin toimitaan X-alalla niin tuota, ja vielä tosi tietynlaisella sektorilla X-alalla niin, siellä on kuitenkin ne omat lainalaisuudet, jotka ei ole samanlaiset kuin muualla.

Siitä just yhden sijoittajan kanssa puhuin eilen, että jotkut tavallaan, jonkun verran tässä pystyy ulkopuoliset antaa vinkkejä ja muuta, mutta sitten monet

asiat, ne on vaikeasti yleistettävissä ja ne on niin kuin pakko, jostain syystä, ne on vaan niin kuin pakko kantapään kautta oppia ne asiat.

Tosi iso osa tässä on vaan sitä epämääräisyyttä ja epävarmuus kaikesta – –. Että ei ole tosiaan sitä tyyppiä, et tämä juttu, et teette tämän näin niin tää toimii, sellaista ei ole.

Tekeminen ja kokeileminen nähtiin myös hyvin nopeana tapana oppia ja hankkia uutta tietoa. Monet haastateltavista kokivat, että erilaisten asioiden tekeminen ja kokeileminen tarjosivat monesti nopeimman tavan saada suoraa palautetta ja tietoa niin omasta kuin koko yrityksen toiminnasta. Verrattuna siihen, että startup-johtajat olisivat lukee neet tai tutkineet perusteellisesti ovatko muut yritykset esimerkiksi kokeilleet vaikka jotain tiettyä myyntimallia, he mieluummin pyrkivät kokeilemaan sitä itse suoraan. Tällöin aikaa ei kulunut selvitystyöhön ja he saivat nopeasti luotettavaa tietoa siitä, miten kyseinen asia toimi juuri omalla kohdalla. Tähän voidaan myös yhden aikaisemmista kommentteista nähdä viittaavan, kun haastateltava toteaa nimenomaan luottavansa parhaiten tekemällä oppimiseen. Toisaalta, vaikka startup-johtaja kykenisi selvittämään kuinka muissa yrityksissä on tehty erilaisia asioita tai ratkaistu tiettyjä ongelmia, se ei tarkoita sitä, että samat mallit sopisivat välttämättä omaan toimintaan. Tämä huomio nousi myös esiin haastatteluissa ja esimerkiksi eräs haastateltavista totesi yrityksen ulkopuolelta saatuihin ajatuksiin ja asioihin liittyen, että "nekin ovat sellaisia, että ne on aina pakko ottaa testiin, että ei sitä sitten tiedä oikeasti että toimiiko se meillä". Teke-mällä oppimista pidettiin kaiken kaikkiaan siis nopeana, tehokkaana ja luotettavana tapana oppia, kuten eräs haastateltavista asian havainnollisti:

Tavallaan sen tehokkain juttu mitä me ollaan opittu mun mielestä on nimenomaan se, että keksitään keino testata asioita niin kuin tosi nopeasti ja tehokkaasti ja oppia niistä, ottaa tavallaan askelia koko ajan ja katsoa, hienosäätää sitä eri suuntiin.

Tekemiseen ja aktiiviseen kokeilemiseen perustuvan oppimisen yhteydessä on hyvä huomioida, että startup-johtajan on osittain myös pakko oppia nopeasti voidakseen viedä yritystä mahdollisimman nopeasti eteenpäin. Startup-johtaja kohtaa jatkuvasti uusia haasteita, jotka hänen tulisi selittää viedäkseen liiketoimintaa eteenpäin. Mikäli haasteita ja ongelmia ei onnistuta selvittämään niin voidaan olettaa, että sekä oppiminen että yrityksen kehittäminen hidastuvat. Näin ollen kokemattoman startup-johtajan oppiminen on tietyllä tapaa välttämätöntä ja mitä nopeammin se tapahtuu, sitä nopeammin hän voi myös viedä koko yritystä eteenpäin. Tämä oppimisen välttämättömyys voi osaltaan parantaa startup-johtajien motivaatiota heidän tiedostaessaan, ettei heillä ole muita vaih-

toehtoja kuin pyrkiä oman tekemisen ja kokeilemisen kautta selvittämään mahdollisimman nopeasti esille nousseita haasteita. Asian tiivistä eräs haastateltavista seuraavin sanoin:

Parhaiten sitä oppii tekemällä. Siinä oppii aika nopeastikin, siinä on pakko oppia. Sen oppii parhaiten silloin kun se on pakko oppii. Että, ainahan siinä niin kuin kehittymisen varaa on koko ajan ja uusia haasteita tulee esiin koko ajan.

Tekemällä oppimiseen liittyvät vahvasti myös onnistuminen ja epäonnistuminen. Näillä on keskeinen merkitys oppimisen kannalta, koska käytännössä erilaisten asioiden tekemiseen ja kokeilemiseen pohjautuva oppiminen on vahvasti kytköksissä onnistumisiin ja epäonnistumisiin. Näiden avulla tekijä saa sekä palautetta tehdystä toiminnasta että pystyy tarvittaessa muuttamaan sitä. Epäonnistumisilla sekä virheiden tekemisellä nähdään yleisesti olevan keskeinen merkitys juuri yrittäjien oppimisessa (Cope 2003, 430; Young & Sexton 2003, 177). Yrittäjien oppimisen on tyypillisesti nähty painottuvan erilaisiin yritys- ja erhe-tyyppisiin tilanteisiin, joissa oppiminen tapahtuu erilaisten epäonnistuneiden kokeilujen ja virheiden tekemisen kautta.

Epäonnistumisten ja onnistumisten merkitys oppimiselle nousi myös startup-johtajien haastatteluissa esille. Molempien todettiin olevan tärkeitä, mutta niillä nähtiin olevan erilainen vaikutus oppimiselle. Haastateltavat pitivät epäonnistumisia pääsääntöisesti merkittävämpänä oppimisen lähteenä johtuen lähinnä niiden yleisyydestä sekä helpommasta muistamisesta. Tämä näkyi haastatteluissa muun muassa siten, että lähes kaikki esiin nostetut oppimiskokemukset liittyivät epäonnistumiseen. Epäonnistumisten ja oppimisen yhteyttä kommentoitiin muun muassa seuraavin tavoin:

Kyllä ne on aina ne kun jotain menee huonosti, niistä sitten oppii mitä olisi voinut tehdä paremmin. Eli kun tekee virherekrytointeja tai menettää jonkun ison asiakkaan tai ei saakaan rahoitusta tai kaikki tällaiset epäonnistumiset, ne niin kuin opettaa.

Turpaan saaminen ja epäonnistuminen. Se kasvattaa kaikesta eniten, et mitä enemmän saa turpaan niin sitä nopeammin oppii sen, mitä ei tiennyt.

Epäonnistuminen on tietty aina helpompi huomata ja se iskee, kun negatiivinen lähtökohtaisesti tuntuu 4 kertaa vai 3 kertaa enempi kuin positiivinen niin veikkaan, et epäonnistumiset opettaa ehkä eniten, jos sen osaa prosessoida oikein.

Epäonnistumisten koettiin yleisesti olevan opettavaisempia useasta syystä. Ensinnäkin, epäonnistumisten koettiin olevan hyvin yleisiä ja toistuvia startup-yrityksessä, mikä vuoksi omista virheistä ja epäonnistumisista oppiminen nähtiin jatkuvampana verrattuna onnistumisiin. Virheistä oppimisen korostumista voidaan pitää tässä tutkimuksessa osittain luonnollisena myös siksi, että haastattelemillani startup-johtajilla ei pääsääntöisesti ollut merkittävää aikaisempaa kokemusta startup-yrityksessä tai esimiehenä toimimisesta, vaan moni toimi käytännössä ensimmäistä kertaa johtajan asemassa sekä startup-yrityksessä. Epäonnistumisten vaikutus omaan oppimiseen korostui myös siksi, että ne oli usein helppo huomata, kuten viimeisestä lainauksesta käy ilmi. Virheiden tekemisellä ja epäonnistumisella on usein myös näkyvämpi vaikutus arkipäiväiseen pyörittävään toimintaan, mikä vuoksi ne nousevat helpommin esiin verrattuna harvinaisempiin onnistumisiin. Negatiiviset asiat ja kokemukset jäävät usein myös paremmin mieleen, mistä johtuen niistä on usein helpompi oppia.

Eräät haastateltavista kokivat myös, että onnistumiseen liittyen ei ollut aina helppoa välttämättä tietää mitä tehtiin oikein tai hyvin eli mistä onnistuminen tarkalleen johtui, kun taas epäonnistumiseen johtaneen virheen paikantaminen koettiin lähtökohtaisesti helpommaksi. Vaikka onnistumisten todettiin olevan harvinaisempia eivätkä ne jääneet yhtä helposti mieleen, useat haastateltavista kokivat, että niillä on tärkeä merkitys oman itseluottamuksen sekä koko yrityksen hengen vahvistumisen kannalta. Onnistumisten koettiin ennen kaikkea kasvattavan itseluottamusta, parantavan yhteishenkeä sekä vähentävän epäonnistumisen pelkoa. Hyvä itseluottamus ja henki auttoivat siten startup-johtajaa sietämään vastoinkäymisiä sekä oppimaan niistä. Vahva itseluottamus myös vankisti startup-johtajan omaa uskoa, jonka todettiin olevan tärkeä osa omaa oppimista ja haasteista selviytymistä. Haasteiden vaikeudesta huolimatta startup-johtajat uskoivat vahvasti pystyvänsä oppimaan tarvittavat tiedot ja taidot selviytyäkseen haasteista. Vaikka onnistumiset siis koettiin harvinaisiksi, niillä oli kuitenkin keskeinen vaikutus oppimiseen oman uskon ja itseluottamuksen rakentumisen kautta. Eräs haastateltavista ilmaisi asian seuraavanlaisesti:

Koen sen (onnistumisen) tärkeäksi, että se kasvattaa itseluottamusta, että hetkinen, ei se olekaan niin rakettitiedettä, kyllä mä tähän pystyn. Et monesti ne haasteet mitä yrittäjällä on, niin tuntuu ylitsepääsemättömiltä vuorilta. – – Se onnistuminen tuo sitä itseluottamusta, et ei sitä niin kuin pelkää et epäonnistuukaan.

Aiemmin teoriassa todettiin, että onnistumiset usein vahvistavat henkilön minäpystyvyyden tunnetta. Samoin henkilöt, jotka kokevat olevansa pystyviä lähtevät herkemmin tekemään asioita ja siten myös oppivat sekä suoriutuvat muita paremmin. (Bandura 1986, 391–392). Tämä ilmiö näyttäisi koskevan vahvasti myös startup-yrittäjiä, joilla

minäpystyvyyden tunne eli oma usko selviytyä sekä oppia uutta esiintyi haastatteluissa erittäin voimakkaana. Startup-johtajat kohtaavat useasti erilaisia tilanteita, joista eivät tiedä tai osaa paljoa, mutta siitä huolimatta he uskovat suoriutuvansa niistä ja lähtevät aktiivisesti tekemisen ja kokeilemisen kautta oppimaan ja etsimään ratkaisuja käsillä oleviin ongelmiin.

Tekemällä oppimisen yhteydessä on hyvä huomioida, että vaikka tekemistä ja kokeilemistä suositettiin ja sitä pidettiin yleisesti nopeana ja tehokkaana tapana oppia uutta startup-ympäristössä, niin tekemällä oppimisen todellista nopeutta ja tehokkuutta on kuitenkin syytä tarkastella kriittisesti. Tekemällä oppiminen perustuu startup-yrittäjien kohdalla voimakkaasti virheiden tekemiseen sekä epäonnistumisiin, jotka välttämällä oppimista olisi mahdollista nopeuttaa. Startup-yrityksen luonteesta johtuen epäonnistumisia on mahdotonta täysin välttää, koska kuten aikaisemmin todettiin eri asioiden kokeileminen voi olla ainut tapa, jolla startup-johtaja voi tiettyjä ongelmia ratkaista. Runsaasta kokeilemisestä ja virheiden tekosta ei voida kuitenkaan nähdä itseisarvona oppimiselle, koska mikäli startup-johtaja voi välttää turhien kokeiluiden ja virheiden tekemisen esimerkiksi lukemalla asian muualta, aikaa säästyy ja oppiminen nopeutuu. Startup-yrittäjät voivat olla kuitenkin tottuneempia tekemään ja kokeilemaan asioita itse verrattuna siihen, että etsisivät tietoa muualta:

Tämmöinen trial error -metodi, että en tiedä oliko se ajateltu vai ei mutta mä olen ehkä luonteeltani ollut aina sellainen, että tulee idea, kokeillaan se, okei ei toi toiminut, sen sijaan että tulee idea ja sitten vaikka niin kuin googlattiisiin artikkeleita, että onko joku muu kokeillut tätä, toimiiko tää. Että sitten sitä vaan pistetään tuotantoon tai käytäntöön ja ei hitto ei tää toimi. Jälkikäteen sitten lukee artikkeleita että ei saakeli, eihän meidän olisi tällaista kannattanut kokeilla koskaan. Tämähän on testattu monesti, että ei tämä toimi.

Aikaisemmin kuitenkin todettiin, että oppiminen ulkopuolisen tiedon avulla voi olla tavallista haastavampaa startup-yrityksissä, koska omaan erikoislaatuiseen ja kapea-alaiseen liiketoimintaan voi olla vaikeaa löytää relevanttia tietoa, minkä lisäksi monien yrityksen ulkopuolelta opittujen asioiden toimivuus täytyy omassa toiminnassa joka tapauksessa kokeilla. Ulkopuolisen tiedon hankinnan näkökulmasta tarkasteltuna startup-johtajan oppimista voidaan pitää sitä tehokkaampana, mitä parempi käsitys hänellä on niistä asioista, joihin on mahdollista löytää tietoa muualta kokeilemisen sijaan. Samoin hänelle on muodostunut käsitys siitä, minkä luonteiset asiat on osittain pakko tehdä ja kokeilla itse, minkä johdosta hän ei tuhlaa aikaansa kyseisen tiedon etsimiseen muualta.

Tekemällä oppiminen näytti tutkimusaineiston perusteella painottavan enemmän pinnallisen kuin syvällisen oppimisen piirteitä. Esimerkiksi tekemiseen ja kokeilemalla

oppimiseen liittyvät kokemukset koskivat usein yritys- ja erhe-tyyppisiä tilanteita, joissa virheiden tekemisen kautta opittiin uusia konkreettisia taitoja tai selvitettiin erilaisten vaihtoehtojen toimivuutta johonkin käytännön ongelmaan. Tehdyt virheet tai kokeilut eivät kuitenkaan näyttäneet aiheuttavan tarkempaa pysähtymistä ja pohdintaa, ellei kyseessä ollut merkittävä tai selkeä epäonnistuminen tai tekeminen ei johtanut haluttuun tulokseen pidemmällä aikavälillä. Startup-johtajien tekemällä oppimiseen liittämä tehokkuus ei siten tarkoita sitä, että oppiminen olisi luonteeltaan myös syvällistä. Tekemällä oppimisen liittymistä pinnalliseen oppimiseen voidaan pitää myös loogisena. Pelkän tekemisen ei ole perinteisesti nähty tuottavan syvällistä oppimista, vaan tähän tarvitaan myös reflektointia ja pohdintaa eli toisin sanoen koko Kolbin (1984, 42) oppimis-syklin läpikäyntiä. Startup-johtajien osalta tekemällä oppimisen tehokkuus riippuu siis siitä, millä tavoin tehdyt virheet käsitellään ja prosessoidaan. Epäonnistumisten yhteydessä eräs haastateltava totesikin aikaisemmin, että epäonnistumiset opettavat eniten, mikäli ne pystyy prosessoimaan oikein. Toisin sanoen tekeminen ei ole itseisarvo, vaan oppimisen taso määrittyy sen mukaan kuinka hyvin startup-johtajat pystyvät prosessoimaan ja analysoimaan virheitään. On kuitenkin hyvä huomioida, ettei oppimisen tarvitse olla aina syvällistä. Kaikki startup-johtajan kohtaamat tilanteet eivät aina vaadi syvällistä oppimista vaan voidaan olettaa, että moneen ongelmaan voi löytyä myös ratkaisu ilman, että omia taustaolettamuksia on syytä kyseenalaistaa. Vastaavasti niissä tilanteissa, joiden ratkaiseminen edellyttää syvällistä oppimista, on startup-johtajan kyettävä kriittisesti refleктоimaan omia ajatuksiaan sekä taustaolettuksiaan.

5.1.2 Oman toiminnan ja kokemusten reflektointi

Siitä huolimatta, että yrittäjien on todettu oppivan pääsääntöisesti tekemisen kautta, edellyttää syvällisempi oppiminen usein hankittujen kokemusten tarkempaa pohdintaa ja analysointia pelkän kokemisen ja tekemisen sijaan. Erityisesti muutoksesta ja epävarmuudesta selviäminen vaatii yrittäjältä kykyä pohtia ja kyseenalaistaa kriittisesti omia uskomuksiaan, sillä tekemisen perustuessa väärille olettamuksille oppiminen usein pysähtyy tietylle tasolle ja on siksi tehotonta. Yrittäjien osalta oppimista on pidetty tehokkaana vain silloin, kun siihen liittyy omien kokemusten ja tietojen tarkempaa analysointia sekä tulkintaa reflektoinnin avulla (Pittaway ja Cope 2007, 214–215). Käytännössä reflektoinnin on nähty olevan keskeisin oppimismekanismi, joka voi perusteellisesti muuttaa yrittäjän käsityksiä omasta itsestään sekä siitä, miten johtaa omaa yritystä tehokkaasti (Cope 2003, 445).

Oman toiminnan pohdinta ja reflektointi nousivat myös haastatteluissa useampaan otteeseen esille. Verrattuna tekemällä oppimiseen reflektointi ja oman toiminnan kriittinen tarkastelu olivat kuitenkin huomattavasti epäsäännöllisempiä startup-johtajien kes-

kuudessa. Vaikka tekeminen ja kokeileminen oli usein jatkuvaa, hankittuja kokemuksia ja havaintoja pysähdyttiin pohtimaan suhteessa harvemmin. Reflektoinnin epäsäännöllisyydestä ja satunnaisuudesta huolimatta se voidaan nähdä melko keskeisenä oppimismekanismina siitä näkökulmasta, että yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kaikki startup-johtajat osoittivat haastatteluissa reflektoineensa kriittisesti omaa toimintaansa. Tämä näkyi lähinnä kahdella tavalla. Useat kertoivat pysähtyvänsä pohtimaan sekä omaa johtamista että yrityksen toimintaa, vaikkakin epäsäännöllisesti. Samoin useampi haastateltava totesi oman oppimisen ja johtamisen pohdinnan olevan tärkeä osa johtajana kehittymistä. Reflektointi tuli myös välillisesti useasti esiin haastateltavien kertoessa omista oppimiskokemuksistaan, erityisesti epäonnistumisten yhteydessä. Haastateltavat selittivät usein hyvin oma-aloitteisesti ja tarkasti epäonnistumiseen johtaneista syistä, mikä osaltaan viittasi siihen, että kyseisiä kokemuksia oli jo aikaisemmin pohdittu ja reflektoitu kriittisesti.

Myös yleisemmällä tasolla johtajuuden aiheesta oli helppo ylläpitää keskustelua yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta, mikä osaltaan viittaa siihen, että haastateltavat olivat pohtineet tarkemmin omaa johtamista sekä johtajan rooliaan. Tämä poikkeaa esimerkiksi Kempsterin ja Copen (2010, 14) tutkimuksesta, jossa selkeästi suurimmalle osalle yrittäjistä keskustelu omasta johtajuudesta osoittautui vaikeaksi siitä huolimatta, että yritykset olivat kasvaneet voimakkaasti eikä kyseisillä yrittäjillä ollut merkittävää aikaisempaa työkokemusta ennen yrittäjäksi ryhtymistä. Tästä näkökulmasta startup-johtajat näyttäsivät sekä refleктоivan että samaistuvan hieman voimakkaammin johtajan rooliin verrattuna Kempsterin ja Copen tutkimukseen osallistuneisiin pk-yritysten johtajiin. Johtajan rooliin samaistumisen sijaan suurempi este reflektoinnille oli haastateltavien mielestä rajallinen aika. Startup-johtajat kokivat, ettei heillä ollut riittävästi aikaa pysähtyä pohtimaan omaa oppimista ja johtamista. Osa haastateltavista kuitenkin totesi reflektoinnin olevan tärkeä asia, jolle tulisi varata enemmän aikaa.

Niukan ajan lisäksi startup-johtajien reflektoinnin epäsäännöllisyyttä voidaan selittää parhaiten oppimiskokemusten ja -tapahtumien erilaisuudella. Läheskään kaikki startup-johtajan kohtaamat tapahtumat tai kokemukset eivät selvästi laukaisseet tarvetta reflektoinnille, vaan tässä tutkimuksessa omien ajatusten sekä toiminnan kriittisempi pohdinta liittyi useimmiten tietyn tyyppisiin tapahtumiin. Näitä olivat esimerkiksi merkittävät epäonnistumiset, vaikeiden aikojen kohtaaminen (liittyivät useimmiten niukkoihin taloudellisiin resursseihin), yrityksen sisäiset konfliktit ja ilmapiiriongelmat, oman roolin muuttuminen tai suurempien ja vaikeiden päätösten tekeminen sekä erilaisten ihmisten johtaminen. Haastateltavat kertoivat oman oppimisen ja johtamisen pohdinnasta muun muassa seuraavanlaisesti:

Välillä on niin kiire et huomaa, että tässä ei ole ollut hetkeäkään aikaa miettiä ylipäättään, mutta kyllä se sitten niin kuin välillä on pakko alkaa miettii enem-

män. Erityisesti sitä lähtee miettimään silloin kun on hankalampia aikoja ja sitä miettii vähemmän silloin kun on hyvät ajat.

Kyllä se (johtaminen) vaatii ihan aktiivistakin ajattelua, kun sitä helposti tulee vähän vauhtisokeus kun on tottunut tekemään niin paljon koko ajan, niin sitä helposti vaan jumittuu tekemään niitä operatiivisia toimintoja. Sitten jää se johtaminen toissijaiseksi.

Kiireen ja jatkuvan tekemisen vuoksi startup-johtajat eivät näyttäneet reflektoivan säännöllisesti omaa johtamistaan, vaan arkipäiväisestä tekemisestä irtautuminen ja syvällisemmän reflektoinnin aloittaminen edellytti erityisiä tilanteita ja ärsykeitä, kuten esimerkiksi mainitut merkittävät epäonnistumiset tai taloudellisesti vaikeat ajat. Tämän kaltaisten oppimiskokemusten on nähty edustavan teoriassa esitettyjä "kriittisiä tapahtumia", joiden on todettu olevan yksi keskeinen yrittäjien oppimista stimuloiva mekanismi (Cope & Watts 2000, 104). Tapahtuman tai tilanteen kriittisyydelle ei kuitenkaan ole yksiselitteistä määritelmää vaan pääsääntöisesti kyseinen tapahtuma laukaisee aluksi negatiivisen reaktion oppijassa, mutta tilanteen kehittyminen tai ratkaiseminen voi puolestaan johtaa hyvin positiivisiin oppimistuloksiin (Cope ja Watts 2000, 113). Myös startup-johtajien kokemukset muistuttivat edellä mainittua eli reflektoinnin laukaissut tapahtuma oli usein negatiivinen hengeltään (epäonnistuminen, konflikti), mutta kyseisen tilanteen selvittäminen johti kuitenkin usein viime kädessä uuden oppimiseen eli positiivisiin tuloksiin. Kriittisten tapahtumien yhteydessä on myös hyvä todeta, että vaikka yrittäjien oppimista käsitellään usein jatkuvana prosessina, niin useat näkevät kyseisen oppimisprosessin hyvin syklisenä. Esimerkiksi Deakinsin ja Freelin (1998, 153) mukaan yrittäjien oppiminen on perusluonteeltaan epälineaarinen ja epäjatkuva prosessi, joka rakentuu erilaisten merkittävien ja kriittisten tapahtumien varaan. Tästä näkökulmasta startup-johtajien reflektoinnin satunaisuus on siis yleisesti melko tavallista yrittäjien keskuudessa oppimisen perustuessa enemmän ympäristöstä nouseviin sattunaisiin tilanteisiin, joihin yrittäjä ei voi lähtökohtaisesti itse suuresti vaikuttaa.

Käsitys yrittäjien oppimisen syklisyydestä on kuitenkin hieman ristiriitaista verrattuna siihen, että useimmat startup-johtajista korostivat sekä oppimistarpeen että varsinaisen oppimisen olevan jatkuvaa startup-yrityksessä. Ero näkemyksissä johtunee pitkälti startup-yritysten aikaisesta kehitysvaiheesta sekä siitä, mitä oppimisella tarkoitetaan. Startup-johtajien todettiin oppivan päivittäin uusia asioita tekemisen ja kokeilemisen kautta. Erityisesti startup-yrityksen alkuvaiheessa, kun työntekijöitä on vähän, myös yrittäjä-johtaja osallistuu monien operatiivisten asioiden hoitamiseen ja oppii sitä kautta jatkuvasti uusia käytännön asioita ja taitoja. Syvällisemmän oppimisen näkökulmasta oppiminen on kuitenkin usein syklistä päivittäisen tekemällä oppimisen johtaessa harvemmin tilanteisiin, jotka laukaisevat tarpeen kyseenalaistaa omia taustaoletuksia.

Kuten todettu, reflektointi oli satunnaisempaa kuin tekemällä oppiminen sen liittyessä erilaisten kriittisten ja epätavallisten tapahtumien kohtaamiseen. Toisin sanoen startup-johtajien osalta Deakinsin ja Freelin (1998, 153) näkemys oppimisen epälineaarisuudesta ja epäjatkuvuudesta voidaan liittää vahvemmin reflektointiin pohjautuvaan oppimiseen kuin tekemällä tai kokeilemalla oppimiseen. Myös reflektointiin pohjautuvat oppimiskokemukset erosivat tekemällä oppimisesta startup-johtajien keskuudessa. Tekemiseen ja kokeilemiseen liittyvät oppimiskokemukset koskivat useammin selkeämmin rajatumpia ja pienempiä käytännön asioita, kun taas reflektointi liitettiin useammin osaksi suurempia kokonaisuuksia ja vähemmän konkreettisia aiheita, kuten omaan johtamiseen, organisaatiokulttuuriin, laajempiin epäonnistumisiin tai yrityksen suunnan muutoksiin. Edellä mainitut aiheet olivat sitä enemmän esillä, mitä suuremmasta startup-yrityksestä oli kyse. Toisin sanoen reflektointi näytti olevan hieman tyyppisempää niiden startup-johtajien osalta, joiden yritysten työntekijämäärät olivat kasvaneet suhteessa enemmän eli startup-johtajan käytännön tekemisen voidaan nähdä siirtyneen enemmän kohti varsinaista yrityksen johtamista. Startup-yrityksen ikä ei aineiston perusteella näyttänyt kasvattavan reflektointia yhtä merkittävästi startup-johtajissa kuin henkilöstön kasvu, sillä myös nuorten mutta rivakasti kasvaneiden startup-yritysten johtajat olivat reflektoineet kyseisiä aiheita.

Startup-johtajien reflektointiin pohjautuvassa oppimisessa oli selkeämmin havaittavissa syvällisemmän oppimisen piirteitä verrattuna tekemällä oppimiseen. Haastatteluisa reflektointia ei tosin aina suoraan yhdistetty syyksi syvällisemmälle oppimiselle vaan tämä kävi pikemminkin välillisesti ilmi siten, että oppimiskokemuksiin liittyi myös perustavanlaatuisempia muutoksia omissa taustaolettamuksissa. Esimerkiksi eräs oppimiskokemus, johon liittyi viitteitä syvällisemmästä oppimisesta, koski epäonnistuneen pelin kehittämistä:

Joo, no meillä oli yks peli nimeltä X, joka oli mielestämme hauska peli ja hieman erilainen – –. Silti se oli melkoinen floppi, siinä oli jotain bugeja alussa, jotka lasi sen arvosanaa ja se oli sellainen puzzle-tyyppinen peli, joka tuotiin markkinoille siinä vaiheessa, kun jo käytännössä markkinat oli jo siirtynyt tällaiseen free-to-play (-malliin) niin kuin pikku hiljaa. Se oli kyllä ennen näitä Clash of Clanseja ja sellaisia, mutta sen tyyppiset pelit oli lähtenyt nousuun sen sijaan.

Edeltävä oppimiskokemus havainnollistaa syvällisemmän oppimisen piirteitä. Vaikka pelissä mainitut "bugit" eli virheet olisi korjattu ja sitä olisi kehitetty eteenpäin voidaan silti pitää todennäköisenä, että peli ei olisi korjauksista huolimatta menestynyt. Perimmäiseksi epäonnistumisen syyksi voidaan nimittäin tulkita, että kyseinen peli kehitettiin väärin taustaoletuksin ja -uskomuksin. Markkinat olivat haastateltavan mukaan

nimittäin siirtyneet erityyppisiin peleihin kuin mitä kehitetty peli edusti. Tämän kaltaisen muutoksen huomaamista voidaan pitää syvällisenä oppimisena, sillä ilman taustauskomusten muutosta vanhan pelin kehittämistä olisi todennäköisesti jatkettu. Tässä tapauksessa epäonnistumisen syyn havaitsemiseen on todennäköisimmin liittynyt kriittistä reflektointia, sillä ilman tässä tapauksessa peleihin liittyvien perusoletuksien kyseenalaistamista muutoksen huomaaminen ja syvällinen oppiminen olisi ollut epätodennäköisempää.

Kyseinen tapaus korostaa reflektoinnin ja syvällisen oppimisen merkitystä startup-johtajien keskuudessa. Vaikka samankaltaisten merkittävien epäonnistumisten tai muiden kriittisten tapahtumien esiintyminen on satunnaista, niistä oppimisella mahdollisimman tehokkaasti ja syvällisesti voi olla merkittävä vaikutus startup-yrityksen kehitykselle. Toiminnan perustuessa väärille taustauskomuksille tai -periaatteille startup-yrityksen niukat resurssit eivät ole optimaalisessa käytössä vaan päinvastoin niitä käytetään toimintaan, joka ei vie yritystä eteenpäin. Äärimmillään kriittisen reflektoinnin ja syvällisen oppimisen puute voi johtaa startup-yrityksen epäonnistumiseen resurssien loppuessa kesken. Toisaalta riittävän varhain tapahtuva syvällinen oppiminen voi johtaa menestykseen, kuten kävi peli-esimerkin yrityksessä, jonka seuraavasta pelistä tuli menestys.

Oman toiminnan ja reflektoinnin satunnaisuudesta riippumatta osa startup-johtajista nosti esiin, että oman johtamisen ja tekemisen pohdinnan ei pitäisi olla sidonnaista vain huonoihin hetkiin tai vaikeisiin tilanteisiin vaan se on "relevantti kysymys joka hetkessä", kuten eräs haastateltavista totesi. Haastatteluiden perusteella muuttuva ja epävarma startup-ympäristö voi tarjota paljon mahdollisuuksia kokemattomalle johtajalle kriittisesti reflektoida kokemuksiaan sekä oppia niistä. Startup-yrittäjän kohtaamat haasteet ja muut kriittisiä tapahtumat toisaalta tarjoavat mahdollisuuden ja toisaalta pakottavat refleктоimaan kriittisesti omia uskomuksia sekä toimintaa.

5.1.3 Havainnointi ja vuorovaikutus

Havainnointi ja sosiaalinen vuorovaikutus muodostavat yhdessä tämän tutkimuksen kolmannen keskeisen oppimismekanismin. Sosiaalinen vuorovaikutus nousi vahvasti esiin tutkimusaineistosta ja esimerkiksi verrattuna refleктоivaan oppimiseen vuorovaikutukseen pohjautuva oppiminen oli selkeämmin ja vahvemmin esillä startup-johtajien haastatteluissa. Tiedon ja kokemusten keräämistä muilta ihmisiltä sekä mahdollisuutta vaihtaa omia kokemuksia toisten kanssa pidettiin hyvin tärkeänä osana omaa oppimista ja kehitystä. Käytännössä erilaiset kontaktit, tapahtumat ja omat verkostot muodostivat pitkälti perustan startup-johtajien sosiaaliselle vuorovaikutukselle. Erilaisia kontakteja

sekä hyvää tukiverkostoa pidettiin arvokkaina tiedon ja oppimisen lähteinä, joiden koettiin suuresti edistävän omaa oppimista ja johtajana kehittymistä.

Kyllä varmaan niin kuin ihan ensimmäiseksi semmoinen, että on kerännyt ympärilleen (ihmisiä), jotka on tehnyt sitä ennemmin. Että on niin kuin kokenut hallitus, joka ei vaan kato numeroita vaan alkuvaiheessa ymmärtää ja ohjaa sitä porukkaa ja on niin kuin siinä mentorina. On niin kuin hyviä advisoreita siinä, joita mä olen hommannut ympärilleni niin kuin lakipuolelta, legalista, accountista, VC-puolesta.. Semmoista niin kuin verkostoa itselleni, mitkä on ollut vähän, ei niinkään pelkästään firman vaan mun henkilökohtaisesti, sparrannu mua henkilökohtaisella tasolla, että miten mä voin kehittyä ja vielä mennä eteenpäin.. Ne on ehdottomasti, että on ollut ympärillä semmoisia ihmisiä, jotka ovat tehneet sitä ennen niin, jotka kanssa voi neuvoa ja se on ollut ehkä varmaan yks tärkeimmistä asioista.

Startup-johtajien verkostot muodostuivat useammista erityyppisistä kontakteista ja ihmisistä. Edeltävän lainauksen tavoin monet startup-johtajista puhuivat usein "ihmisistä, jotka ovat tehneet asioita aikaisemmin". Näillä tarkoitettiin käytännössä erilaisia kokeneita neuvonantajia, mentoreita tai sijoittajia, joilta oli mahdollista saada neuvoa sekä mielipiteitä niin omasta kuin koko yrityksen toiminnasta. Itseään kokeneempien henkilöiden tapaaminen sekä heiltä oppiminen koettiin erittäin hyödylliseksi, minkä vuoksi myös erilaiset tapahtumat, joissa oli mahdollista tavata kokeneempia henkilöitä, nähtiin hyvinä oppimistilaisuuksina.

Sitten tietysti kyllä meillä on ollut niin kuin advisoreita ja erilaisia mentoreita ja aika hyvä verkosto tuli jo sitä kautta. Kyllä siitä on ollut tosi paljon hyötyä että on jutellut kokeneempien ihmisten kanssa, ketkä ovat tehneet asioita aikaisemmin. — Sitten sitä helposti hakee just semmoisia tapahtumia, missä pystyy tapaamaan vielä myös itseään vielä kokenempia.

Ihan tuommoinen verkottuminen monella tasolla, toisaalta niiden kokenempien advisoreiden suuntaan, sitten on niin kuin muitten yrittäjien suuntaan ja sitten tietysti ihan niin kyllä noissa erilaisissa konferenseissa kannattaa käydä, että niissä niin kuin tavallaan kuulee, kuulee missä eri alalla liikutaan ja sitten tavallaan saa just niitä semmoisia random-kontakteja ja tavallaan ajatuksia sieltä niin kuin synty.

Oli tämmöinen advisory board -ohjelma, missä kokeneet yritysjohtajat tarjoaa resurssejaan ilmaiseksi startup-yrittäjille. Me koottiin tosi hyvä 4 hengen ad-

visory board, joka me sitten tavattiin 4 kertaa viime vuonna. Ja sinne me aina heitettiin meidän ongelmia ja käytiin niitä läpi, että jos semmoinen olisi ollut ihan alusta lähtien niin sitten olisin varmaan nyt ihan eri ihminen, kyllä se kannattaa kysyä kokeneemmilta niin kuin neuvoja.

Kokeneempien neuvonantajien lisäksi omien yrittäjäkavereiden ja -verkoston merkitys nousi haastatteluissa esiin. Oma yrittäjäverkosto, joka haastateltavilla koostui usein melko samassa vaiheessa olevista yrittäjistä, tarjosi haastateltavien mukaan hyvän mahdollisuuden vaihtaa omia ajatuksia ja kokemuksia muiden yrittäjien kesken. Ajatustenvaihdon ja vertaistuen merkitystä korostaa se, että useampi haastateltava piti sitä tekemisen lisäksi yhtenä keskeisimpänä oppimisen lähteenä. Tämän kaltainen tukiryhmä ei kuitenkaan usein ollut määrällisesti kovin suuri vaan tiivis yhteydenpito ja keskustelu parinkin kollegan kanssa koettiin hyödylliseksi ja se tarjosi tukea samankaltaisten ongelmien kanssa painiskelevien kesken.

Mulla on yks äärimmäisen tärkeä yrittäjäkollega, joka vetää sellaista uutiskirjetyökalusoftayritystä ja se on aloittanut pari vuotta mua aikaisemmin. Se on ollut ehkä yks sellaisista tärkeimmistä sparraajista ja myös ollut puoleen ja toiseen. Mä olen sparrannut sitä monessa jutussa ja hän on mua sitten taas, että se on tavallaan sellainen vertaistuki tai niin kuin peili, jonka kanssa voi heitellä ajatuksia ja keskustella ideoista. Se on varmaan, jos pitää rankata näin, että on seminaarit ja blogit ja mikä niin kyllä se sinne trial errorin jälkeen kakosena varmaan tulee.

Siinä on aika paljon vertaiskuvaa ja sitten pystyy, siinä tulee käytännön hyötyäkin, kun toisella on jotain mitä toinen ei ole vielä käynyt, muun muassa sitouttamiskeinot ja tällaiset niin käytiin toisen startupin kanssa, joka on suunnilleen samassa vaiheessa kuin me, läpi.

Me keskustellaan aika paljon tämän viereisen pelifirman kanssa, joka on hyvin saman tyyppinen firma. Heidän kanssaan me hyvin avoimesti vaihdetaan kuumusia ja suunnitelmia ja ongelmia.

Vertaistuki saattoi löytyä myös yrityksen sisältä. Monet startup-johtajista pitivät vuorovaikutusta omien yhtiökumppaneiden tai perustajajäsenien kesken tärkeänä. Avoin keskustelu ja ajatustenvaihto ydintiimin kesken oli useamman startup-johtajan mielestä ollut osaltaan erittäin opettavaista ja auttanut hahmottamaan asioita uusista näkökulmista.

Totta kai tärkeimmät on niin kuin vertaistuessa, tärkeimmät on varmaan on se founder-porukka, kenen kanssa ollaan samassa veneessä.

Ehkä parasta, mikä on ollut mulle tosi hedelmällistä, että mulla on ollut semmoinen just yhtiökumppani, sellainen tyyppi, joka pistää tosi paljon tai tosi hyvin merkille sellaisia niin kuin ihmisasioita tai miten ihmiset, miten tiimi reagoi tiettyihin juttuihin ja mitä voisi tehdä paremmin, että kaikilla olisi hyvä olla, että siinä on ollut tosi loistava sparraillukumppani, jolta tulee tosi hyviä ideoita ja huomaa, jos hommat ei mene hyvin ja kertoo myös mulle, että se on ehkä se hedelmällisin asetelma.

Havainnoivan oppimisen teorian yhteydessä todettiin, että todellisen käytöksen tai tilanteen seuraamisen lisäksi ihminen voi havainnoinnin avulla oppia myös verbaalisen kuvauksen tai lukemisen kautta eli ilman suoraa omakohtaista yhteyttä varsinaiseen tapahtumaan. Startup-johtajien tapauksessa selkeimmin tämänkaltainen, ei omakohtaisiin kokemuksiin vaan havainnointiin perustuva oppiminen liittyi erilaisiin blogeihin, jotka nousivat useissa haastatteluissa esille. Monet startup-johtajat kertoivat seuraavansa aktiivisesti eri blogikirjoituksia, jotka käsittelivät johtamiseen ja startup-yrittäjyyteen liittyviä aiheita. Blogoja pidettiin hyvinä tiedon lähteinä, joista oli mahdollista sekä hakea uusia ideoita että lukea toisten startup-johtajien kokemuksia kohdatuista ongelmista ja haasteista. Blogit tarjosivat toisin sanoen nopean ja helpon tavan kuulla toisten kokemuksista, ongelmista ja virheistä ilman varsinaista vuorovaikutusta. Eräs haastateltavista peilasi blogien merkitystä startup-johtajana kehittymiseen seuraavalla tavalla:

Miten mä olen itse katsonut, että oppii parhaiten niin kaikki nämä menestyneet yrittäjät melkein jenkeistä, niin tosi monet niistä kirjoittaa nykyään blogia ja ne voi kirjoittaa sitä paljon avoimemmin, koska ne eivät ole itse enää yrittäjiä. Eli on monia asioita, joita ei vaan voi silloin sanoa, koska se vaikuttaa suoraan sun henkilöstöön ja vaikuttaa suoraan siihen ilmapiiriin, mutta 5 vuotta sen jälkeen kun sä olet siirtynyt sivuun vaikka venture capitaliin (pääomasijoittajaksi) niin sen jälkeen sä voit kirjoittaa niistä asioista. Vaihdat vaan nimet niistä ja ne on itse asiassa ollut todella hyödyllisiä. Eli sellaisia juuri blogeja enemmänkin kuin näitä startup-kirjoja tai tälleen.. Niissä blogeissa on lyhyitä kirjoituksia, joissa ne oikeasti kertovat, että miten ne on kokenut siellä omissa startupeissaan ja muun muassa tällaisia niin kuin transparency in a startup, niin kuinka paljon pitäisi henkilöstön kanssa viestiä. Sitten tällaisia, että niin kuin miten ylläpitää motivaatiota ja... Tämän tyyppisiä niin niistä on muilla ihmisillä kokemuksia, kaikkea ei tarvitse oppia kantapään kautta.

Blageihin verrattuna oli hieman yllättävää, että startup-johtajat eivät nostaneet kirjoja yhtä merkittävästi esiin oman oppimisen näkökulmasta. Päinvastoin, suurempi osa haastateltavista toi erikseen esiin, että startup-johtajaksi ja -yrittäjäksi ei voi oppia kirjoja lukemalla vaan oppiminen tapahtuu suurimmaksi osaksi tekemisen ja kokemisen kautta. Yksi haastateltavista esitti syyksi sen, että startup-yritys on huomattavasti pienempi ja ketterämpi kuin muut yritykset, minkä vuoksi esimerkiksi kirjoissa esitetyt prosessit ja käytännöt ovat usein turhan jäykkiä startup-yritykselle. Osittain tästä syystä voidaan myös nähdä, miksi startup-johtajat arvostivat sellaisia kokeneita neuvonantajia, joilla oli aikaisempaa kokemusta startup-yrityksiin liittyen. Kirjojen hyödyllisyyden suhteen mielipiteet kuitenkin osittain myös erosivat, sillä esimerkiksi yksi haastateltavista kertoi monien kirjojen olleen hyödyllisenä tukena startup-yrityksen toiminnan ja johtamisen opettelussa. Eräs haastateltavista puolestaan toi esille, että nyt hieman kokeneempana saisi todennäköisesti huomattavasti enemmän hyötyä irti esimerkiksi johtamiseen liittyvistä kirjoista, joita hän oli lukenut koulussa.

Havainnoivaan oppimiseen liittyen yksikään startup-johtaja ei maininnut sellaista tilannetta, jossa toisen kokeneemman johtajan tai muun merkittävän henkilön esimerkin seuraaminen olisi vaikuttanut oman johtamisen kehittymiseen. Tämä viittasi siihen, että startup-johtajilla ei vaikuttanut olevan lähipiirissä ketään, joka olisi merkittävästi vaikuttanut tapaan hahmottaa omaa johtamista. Tätä voidaan pitää osittain luonnollisena siitä näkökulmasta, että kyseisillä startup-johtajilla oli melko rajallinen työkokemus ennen yrittäjäksi siirtymistä, minkä vuoksi he eivät olleet pitkään ehtineet havainnoimaan omia esimiehiä tai muita esimiesasemassa toimivia henkilöitä muissa yrityksissä. Toisaalta se, että johtamisen oppimista suoraan havainnoimalla ei tuotu esiin viestii myös siitä, että startup-johtajilla on vain vähän mahdollisuuksia tämänkaltaiseen havainnointiin myös nykyisessä ympäristössään. Edeltävän kaltainen näkemys nousikin esiin haastatteluissa ja eräs haastateltava tiivistä asian seuraavasti:

No se mikä tässä silleen, kun on monta eri tapaa oppia, on se että sä itse pääset testaamaan ja katsomaan, että mikä toimii ja mikä ei toimi ja oppii just niistä epäonnistumisista ja onnistumisista. Tai sitten on se toinen, että sä katsot sellaisilta tyypeiltä esimerkkiä, jotka jo osaa niin tässä mun vaaka kallistuu aika vahvasti sinne tekemiseen. Meinaan, kun tässä ei oikeasti ole kauheasti ketään, keneltä voisi katsoa ja oppia muuta kuin sun tiimiläiset. Totta kai mä, kuten sanottu, yhtiökumppanilta olen oppinut tosi paljon, mutta siihen se sitten periaatteessa jää. Sulla ei ole sellaista tyyppiä, joka olisi tehnyt sen jo viis kertaa ja sanoisi, että hei noin ei kannata tehdä vaan että näyttäisi omalla esimerkillä, että näin luodaan tiimihenkeä ja luodaan kova fiilis ihmisille. Että se esimerkkien kautta oppiminen on tässä sellainen, että sitä ei ole.

Havainnointiin ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen pohjautuvassa oppimisessa ei noussut selvästi esille johtiko se pinnallisempaan vai syvällisempään oppimiseen verrattuna tekemällä oppimiseen ja reflektointiin. Useassa tapauksessa havainnoinnin ja vuorovaikutuksen voidaan nähdä johtavan molempiin oppimisen tasoihin, sillä esimerkiksi ajatusten vaihto yrittäjäkollegoiden kesken tai johtamisen havainnoiminen blogeista voi osaltaan laukaista reflektoinnin startup-johtajassa tämän verratessa omaa toimintaa muiden kokemuksiin. Toisaalta monet uudet havainnoinnin ja vuorovaikutuksen kautta saadut uudet ajatukset johtavat myös suoraan tekemään ja kokeilemaan jotain uutta, mikä itsessään ei välttämättä vielä synnytä syvempää oppimista. Havainnoinnin ja vuorovaikutukseen perustuvan oppimisen voidaan lähinnä nähdä tarjoavan tietyllä tavalla samankaltaisen oikopolun oppimisen suhteen kuin reflektointi. Startup-johtaja voi tekemisen sijaan oppia huomattavasti nopeammin havainnoimalla toisia ihmisiä, kuten kokeneempia mentoreita, johtajia tai muita startup-johtajia, ja oppia heidän kokemuksistaan. Tämänkaltainen sijaisoppiminen vaatii luonnollisesti sellaisen kohteen, jota on mahdollista tarkkailla ja jonka kokemuksista voi olla hyötyä startup-johtajalle.

5.2 Startup-yritys oppimisympäristönä

Startup-yritykseen liitettävä epävarmuus, liiketoiminnan kehitysvaihe sekä nopea muutostahti nousivat haastatteluissa toistuvasti esille ja muodostivat yhdessä kuvan startup-johtajan toimintaympäristöstä. Haastatteluissa oli yleistä verrata startup-yrityksessä työskentelyä suuryrityksessä työskentelyyn ja haastateltavat kokivat, että startup-yritys tarjoavaa melko erilaisen väylän oppia uutta sekä kehittyä johtajana. Aineiston analyysin perusteella startup-yrityksen piirteillä ja toiminnan luonteella oli sekä startup-johtajien oppimista ja kehittymistä tukevia että rajoittavia vaikutuksia. Esimerkiksi toiminnan nopeuden ja työtehtävien monipuolisuuden koettiin edesauttavan omaa kehittymistä startup-yrityksissä. Toisaalta useampia oppimista ja erityisesti johtajana kehittymistä rajoittavia tekijöitä, kuten kiire tai riittämätön tuki, nousi myös esiin aineiston analyysin yhteydessä. Näitä erilaisia startup-ympäristöön sidottuja yrittäjien oppimiseen vaikuttavia tekijöitä käsitellään tarkemmin seuraavaksi.

5.2.1 Mahdollisuus nopeaan oppimiseen ja johtajana kasvamiseen

Haastatteluissa startup-yritys koettiin yleisesti erittäin hyväksi ympäristöksi niin oppimisen kuin johtajana kehittymisen näkökulmista. Yleinen näkemys oli, että startup-yrityksessä on mahdollista oppia ja kehittyä johtajana tavallista nopeammin verrattuna muihin yrityksiin. Muilla yrityksillä tarkoitettiin tässä yhteydessä käytännössä aina suu-

rempia, korporaatiotason yhtiöitä, joihin haastateltavat usein vertasivat omia startup-yrityksiään. Startup-johtajat kokivat, että startup-ympäristö tarjoaa paljon enemmän mahdollisuuksia kuin rajoitteita oppimiselle sekä johtajana kehittymiselle. Tämän kaltaisen positiivinen suhtautuminen näkyi esimerkiksi siten, että haastateltavat aloittivat keskustelun startup-yrityksestä oppimisympäristönä käytännössä aina kehumalla miten hyvät olosuhteet startup-yrityksessä vallitsee oppimiselle ja henkilökohtaiselle kehitymiselle. Mahdollisia oppimisen rajoitteita tuotiin paljon vähemmän esille oma-aloitteisesti haastatteluiden aikana ja usein näistä erikseen kysyttäessä haastateltavien oli myös suhteessa vaikeampi heti nostaa esiin sellaisia asioita, jotka olisivat suoranaisesti estäneet omaa oppimista ja johtajuuden kehittymistä.

Tavallista nopeamman oppimisen nähtiin perustuvan ennen kaikkea startup-yrityksen nopeaan työskentely- ja muutostahtiin sekä toiminnan joustavuuteen. Pääsääntöisesti rajallisista resursseista johtuen startup-yritykselle on hyvin tärkeää edistyä mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti liiketoiminnan kehittämisesä, minkä vuoksi myös asioiden tekemisen ja kokeilemisen sykliä pidettiin huomattavasti nopeampana ja joustavampana verrattuna isompiin vakiintuneisiin yrityksiin. Oppimisen nopeutta kommentoitiin seuraavin tavoin:

No startup toimii niin paljon nopeammalla syklillä, et kyllä mä suosittelen, että sinänsä jos yhtään kiinnostaa niin menee vaikka töihin johonkin startuppiin vähäksi aikaa. Se syklien tekemisten tahti on 10-kertanen, että siinä tavallaan ehtii tehdä samassa ajassa 5 virhettä ja 5 onnistumista, kun toisessa paikkaa oli vähän niin kuin vähemmän. Niin siinä mielessä sen tahdin kautta se opettaa niin kuin enemmän.

Mutta siinä (isossa yrityksessä) on huono puoli on tietenkin, että jokainen tekee vaan sitä omaa aluetta, eikä näe sitä kokonaisuutta. Ja se on hyvin hidas ja jäykkä se organisaatio. Niin kuin täällä kun tehdään päätös, että analyysin mukaan meidän pitäisi tehdä tuota ja seuraavana päivänä lähdetään tekemään sitä. Edellisessä työpaikassa se oli sellaista, että tehdään powerpoint tästä, keskustellaan niin kuin kollegoiden kanssa, pitchataan se yks management -taso ylemmäs. Jos ne osti sen niin myydään se sille management tasolle ja ne sitten pitchaa sen yhdessä meidän kanssa yhden management tason vielä ylemmäs ja sitten siinä jatkuu tämä prosessi pari kolme kertaa. Sen jälkeen joku middle-manager ampuu idean alas ja aloitetaan alusta.

Kuten edeltävästä lainauksesta käy ilmi, toiminnan nopeuden lisäksi myös tekemisen laajuuden ja työtehtävien monipuolisuuden koettiin edesauttavan kokonaisvaltaisen osaamisen kehittymistä startup-yrityksessä. Startup-johtajan työtehtävien ja roolien ol-

lessa hyvin monipuoliset myös oppimisen koettiin olevan laaja-alaista ja kokonaisvaltaista verrattuna siihen, että se keskittyisi johonkin rajatumpaan osa-alueeseen isommassa organisaatiossa. Suurin osa haastateltavista näki työtehtävien monipuolisuuden nimenomaan vahvuutena, vaikka osa koki myös monien asioiden ja tehtäväalueiden samanaikaisen hallinnan haastavaksi. Työtehtävien monipuolisuuden vaikutusta oppimiseen kuvattiin seuraavasti:

On se ihan mahtava, että eihän niin kuin koulun penkiltä kukaan pääse johtamaan, jollei itse sitä firmaa (perusta). Se, jos sitä olisi lähtenyt perinteisiä niin kuin korporaatioteitä oppimaan johtamista niin sen minkä oppii korporaatioteitä 10 vuodessa tai 15 vuodessa tai jopa enemmän niin siinä oppii 2-3 vuodessa startupissa, joka kasvaa nopeasti. Ja usein, jos on joku korporaatiomaailmassa niin se johtaminen on pelkästään johtamista ja sulla on hyvin rajattu fokus ja ymmärrys siitä johtamisesta, mutta hyvin rajallinen ymmärrys tuotteesta, legalista, markkinoista, kaikista osa-alueista, jotka pienen startup-yrityksen johtajan on pakko opetella, ei ole vaihtoehtoo, on vaan pakko opetella. Niin paljo laaja-alaisempi, laajempi työkalupakki haltuun, että se antaa kylä tosi vahvat rahkeet jatkoa ajatellen.

Myös vastuulla ja vaikutusmahdollisuuksilla nähtiin olevan positiivinen yhteys oppimiseen startup-yrityksissä. Tämä koski luonnollisesti niin startup-johtajaa kuin kaikkia yrityksen työntekijöitä. Vastuunkantamisen sekä toimintaan vaikuttamisen nähtiin ensisijaisesti tekevän omasta työstä merkityksellistä ja mielekästä, minkä puolestaan nähtiin edesauttavan ja motivoivan oppimista. Tässäkin yhteydessä startup-yritystä verrattiin usein suurempaan yritykseen, kuten seuraavasta kommentista käy ilmi:

Siinä pystyy oppii paljon enemmän ja nopeammin kuin isommassa yrityksessä, koska sä saat aitoa vastuuta omasta työstä. Ja sun työtä hyödynnetään heti, että meilläkin kun tulee ihmisiä töihin tänne niin pääsee heti olemaan tekemisissä ja muun muassa kouluttamaan ihan pörssiyhtiön johtoo, johtoryhmää. Pääsee muokkaamaan meidän prosesseja, pääsee vaikuttamaan siihen, että millä tavalla meidän tulisi toimia.

5.2.2 Rajoitteita ja haasteita johtajana kehittymiselle

Vaikka haastateltavat pitivät startup-yritystä ensisijaisesti erinomaisena ympäristönä oppia uutta sekä kehittyä johtajana, nousi aineistosta esiin myös useampia rajoitteita, jotka voivat vaikeuttaa startup-johtajan oppimista ja kehittymistä. Yksi selkeimmin

esiin tulleista rajoitteista koski toiminnan hektisyyttä ja kiirettä. Startup-johtajien työtä pidettiin hyvin kiireisenä, koska tehtäviä asioita oli haastateltavien mukaan aina lähtökohtaisesti huomattavasti enemmän kuin mitä aikaa oli niiden tekemiseen. Tämä näytti johtavan siihen, että startup-johtajat pysähtyivät harvemmin pohtimaan ja refleктоimaan kriittisesti omia kokemuksiaan, kuten aikaisemmin refleктоintiin perustuvan oppimisen yhteydessä todettiin. Kiireen ja asioiden tekemisen painottumisen voidaan siten nähdä tietyissä tapauksissa rajoittavan startup-johtajan syvällisempää oppimista.

Se, että startup-johtajat ovat tottuneet osallistumaan monipuolisesti yrityksen eri osa-alueisiin sekä tekemään paljon erilaisia operatiivisia asioita itse, voi vaikeuttaa oman roolin kehittymistä johtamisen suuntaan. Johtajana kehittymisen todettiin vaativan tietynlaista irtautumista jokapäiväisten asioiden tekemisestä, mikä voi osalle osoittautua haastavaksi, koska startup-yrityksessä sekä kiire että vahva orientaatio tekemiseen osittain sotivat kyseistä roolinmuutosta vastaan. Eräs haastateltavista kuvasi asiaa seuraavin sanoin:

Haaste on siinä, kun on tottunut tekemään kädet kurassa operatiivista toimintaa niin pitää oppia pudottamaan ne operatiiviset hanskat muitten harteille ja luottamaan muihin ihmisiin ja ruveta oikeastaan harjoittelemaan sitä johtamista. Niin kuin keveitä prosesseja ja rakentaa management tiimiä ja tämmöistä ja johtamaan sitten sitä management porukkaa.

Kuten aikaisemmin todettiin, monipuoliset työtehtävät ja roolit koettiin ensisijaisesti mahdollistavan tavallista laajemman oppimisen startup-yrityksessä. Erityisesti johtamisen kehittymisen näkökulmasta osa haastateltavista kuitenkin totesi monipuolisuuden myös saattavan olevan osittainen rajoite tai haaste oman johtajan roolin kehitykselle. Tämä näkemys perustui siihen, että startup-johtajan on usein keskityttävä varsinaisen ihmisten johtamisen lisäksi myös moneen muuhun asiaan, mikä usein hidastaa johtajana kehittymistä.

Eli mä koen, että asioita oppii todella nopeasti, koska tempo on älyttömän nopea. Toki tavallaan niin kuin myös todella haastavana, koska jos verrataan tilanteeseen, että voisi olla jonkun vakiintuneen yrityksen johdossa niin siellähän, mä ainakin näen, että enemmän pystyisin kehittämään sitten niin kuin varsinaisen henkilöstöjohtamisen juttuja ja pystyisin keskittymään siihen. Tavallaan nyt johdetaan bisnestä ja ihmisiä samanaikaisesti. Se on niin kuin, ei se helppoa ole.

Vaikka nopean työskentely- ja muutostahdin koettiin luovan paljon mahdollisuuksia oppimiselle startup-yrityksessä sen nähtiin asettavan myös haasteita sen suhteen, mitkä

ovat tärkeitä asioita oppia tulevaisuuden näkökulmasta. Toisin sanoen toiminnan koettiin muuttuvan sen verta nopeasti startup-yrityksessä, että tulevaisuuden oppimis- ja kehittymistarpeen arvioiminen saattoi olla haastavaa. Toiminnan nopea muuttuminen heikensi siksi osaltaan tehokasta oppimista, koska vaikka varsinaisen oppimisen koettiin olevan nopeaa ei opitun asian sisältö välttämättä ollut enää ajankohtaista eikä siten hyödyttänyt yritystä tai edesauttanut merkittävästi omaa kehitystä. Tästä näkökulmasta toiminnan nopea ja jatkuva muutos ei aina edistänyt tehokasta oppimista vaan vaikeutti olennaisten asioiden löytämistä sekä niihin keskittymistä. Asiaa havainnollistaa seuraava kommentti:

Se mikä nyt on tärkeää niin se ei ole välttämättä vuoden päästä enää tärkeää. Että jos nyt lähtisin tunnistamaan, että ajattelen että tämä osa-alue on meille tärkeä, että tästä pitäisi tietää enemmän ja osata enemmän ja paremmin ja sitten kun on menty puoli vuotta eteenpäin niin kukaan ei enää edes muista koko juttua enää. Tää tietenkkin aiheuttaa sen ongelman, jos vertaa vaikka johonkin, että joku vaikka KPMG:n pomo, jos tiedetään että EU:n myötä tulee 2 vuoden päästä säännökset, jotka vaikuttaa näin niin ne pitäisi oppia tuntemaan ja hallitsemaan niin se on aika selkeä polku, että sä opiskelet niitä asioita, jotka tulee voimaan 2 vuoden päästä ja se tiedetään satavarmasti. Mutta tässä on enemmänkin sellaista, että okei, nyt huomataan että tästä pitäisi saada osamista. Jos sitä funtsataan ja opiskellaan ja sitten puolenvuoden päästä sille ei ole enää tarvetta niin... Se on tietenkkin haastavaa.

Pienempi osa haastateltavista nosti myös esiin, että he voisivat oppia sekä kehittyä nopeammin johtajina, jos heillä olisi enemmän oikeanlaista tukea tarjolla. Tuella tässä yhteydessä viitattiin lähinnä kokeneempiin neuvonantajiin, johtajiin tai mentoreihin, joiden kanssa oli mahdollista vaihtaa ajatuksia ja kokemuksia. Suoran vuorovaikutuksen lisäksi kokeneiden neuvonantajien tai johtajien puuttuminen lähiympäristöstä voi rajoittaa startup-johtajan oppimista myös puutteellisen havainnoinnin kautta, kuten havainnoivan oppimisen yhteydessä todettiin aikaisemmin. Toisin sanoen vähäiset kontaktit kokeneempiin neuvonantajiin ja johtajiin saattoivat herkästi rajoittaa startup-johtajan oppimis- ja kehitysprosessia. Eräs haastateltavista pohti asiaa seuraavalla tavalla:

Ja sitten tavallaan välillä nimenomaan ehkä just semmoinen tietynlaisen tuen puute kanssa sitä niin kuin hankaloittaa. Kokee, että voisi kehittyä enemmän, jos olisi tavallaan joku tiiviimpi mentorisuhde tai sanotaan, että olisi muita ehkä kokeneita johtajia tai sanotaan joku aktiivinen hallituksen puheenjohtaja tai jotain muita tavallaan tällöisiä ihmisiä siinä ympärillä.

Eräänä luonnollisena rajoitteena oppimiselle ja erityisesti johtajana kehittymiselle nähtiin myös yrityksen niukka kasvu. Tämä on osaltaan selkeä rajoite, sillä mikäli liiketoiminta ei kasva eikä uusia työntekijöitä ole mahdollista palkata, myös mahdollisuudet kehittyä johtajana päättyvät tiettyyn pisteeseen. Tämä selvä rajoite on hyvä huomioida erikseen startup-yritysten kohdalla, koska todellisuudessa suurin osa startup-yrityksistä epäonnistuu ja vain harva yltää voimakkaaseen kasvuun. Tämän lisäksi henkilömäärältään pienessä startup-yrityksessä ei myöskään nähty olevan suurta tarvetta muodolliselle johtamiselle vaan tehokas toiminta perustui pitkälti hyvän tiimihengen ja -työskentelyn varaan. Tämän vuoksi kasvua voidaan pitää keskeisenä edellytyksenä johtajuuden kehittymiselle startup-yrityksissä. Ilman työntekijämäärän kasvua startup-yrittäjän on myös käytännössä vaikea luopua operatiivisten asioiden tekemisestä ja keskittyä enemmän johtamiseen, jos yrityksessä ei ole työntekijöitä, joille delegoida kyseisiä tehtäviä. Niukan kasvun ja johtamisen kehittymisen yhteyttä havainnollistavat seuraavat kommentit:

Alkuun kun on pelkkä perustajatiimi, mitä meitä neljä henkeä alunperin niin ei siinä paljoa johtamista tarvita, ei juuri ollenkaan. Jos siinä yrittää lähteä johtamaan niin eipä siinä saa muuta kuin näpeille, kun ei ole mitään johdettavaa. Se pitää olla niin kuin ihan eka 100 prosenttia ajasta pitää mennä operatiiviseen toimintaan, myyntiin ja tuotteeseen ja kehittämiseen ja tällöistä. -- Se on enemmän niin kuin, että ainoa johtamisen muoto mikä alkuvaiheessa on, kun on alle kymmenen henkeä, niin ainoa johtamisen muoto mitä tarvitaan niin on se teambuilding ja kulttuurin luominen, mikä on tosi tärkeää. Luo oikeanlaisen kulttuurin siihen firmaan, että pystyy homma toimimaan.

Totta kai siinäkin oppii tosi paljon, oppii monta juttua, siinä oppii startup-vaiheen kasvamista ja rahoitusjuttuja ja tällöisiä, jos ei kasva, mutta jos se ei koskaan kasva viittä isommaksi tai mitään niin eipä siinä kauheasti johtamista pääse opettelemaan vielä. Että se on enemmän tiimiä, siinä oppii startup-yrittäjyyttä ja ympäristöjuttuja, mutta sitten taas jos se kasvaa, suurin osa startupeista ei kummiskaan pääse kovin kasvamaan, niin jollei se pääse kasvamaan niin ei siinä pääse oppimaan johtamistakaan.

Ongelma on se, et ei ole ketään jolle voi delegoida mitään. Että sä et kerkeä oppimaan niin paljon kuin sä voisit, koska 80 % menee sitten semmoisiin tavalisiin arkisiin tehtäviin, jotka vie aikaa. Ja suuremmassa firmassa on sitten se etu, et siellä on joku muu joka hoitaa ne päivittäiset työtehtävät.

Yrityksen kasvaminen ja johtajan kehittyminen edellyttävät siis oikeiden ja sopivien ihmisten rekrytointia yritykseen. Rekrytoinnissa onnistuminen koettiin kuitenkin mer-

kittäväksi haasteeksi startup-johtajien keskuudessa. Kyseinen aihe nousi aineistossa voimakkaasti esille, sillä lähes kaikki startup-johtajat kertoivat tehneensä virherekrytointeja. Käsittelen tätä haastetta seuraavassa kappaleessa erikseen tarkemmin, koska rekrytoinnissa onnistumisella tai epäonnistumisella koettiin olevan merkittävä vaikutus koko startup-yrityksen toiminnalle. Samoin onnistuneita rekrytointeja voidaan pitää edellytyksenä sekä startup-johtajan kehitykselle että koko yrityksen kasvulle.

Mutta sitten taas se on osa sitä kasvuvaihetta, että palkkaa oikean tyyppisiä henkilöitä, kehen pystyy luottamaan ja kelle pystyy sitten pudottamaan pallon, eikä tarvitse sitten niin kuin murehtia, et palkkaa ihmisiä jotka hoitavat oman nurkkansa niin sanotusti.

5.2.3 Keskeinen oppimiskokemus ja haaste: rekrytointi

Uusien työntekijöiden rekrytoimista voidaan pitää keskeisenä edellytyksenä yrittäjän kasvamiselle johtajaksi startup-yrityksissä. Ilman luotettavien ja startup-yritykseen sopivien työntekijöiden palkkaamista startup-yrittäjän on vaikea kasvattaa yritystä ja kehittyä itse johtajana, jos suurin osa ajasta menee tavallisten arkipäiväisten asioiden pyörittämiseen. Rekrytointi osoittautui haastatteluissa kuitenkin merkittäväksi haasteeksi startup-yrityksissä, minkä vuoksi se muodostaa myös rajoitteen startup-johtajan kehitykselle. Rekrytointia ja sen merkitystä käsiteltiin käytännössä jokaisessa haastattelussa eri tavoin, minkä lisäksi virherekrytoinnit edustivat startup-johtajien yleisintä oppimiskokemusta tutkimusaineistossa. Eräät haastateltavista kuvasivat kokemuksiaan rekrytoinnista seuraavasti:

Ihmisten palkkaaminen oli esimerkiksi yksi semmoinen mitä ajatteli, et onhan se suhteellisen helppoa, että sä haastattelet ihmisen ja kyselet siltä kysymyksiä ja sä näet siinä millainen se on ja mitä se osaa ja näin ja palkkaat sen, mutta... Siinä meidän onnistumisprosentti on kyllä ollut sääliävän huono suoraan sanottuna. Miten usein niin kuin menee pieleen, että tuota... Sittenhän me ollaan alettu käyttämään ammattiapua palkkaamiseen, että rekrytointi on ollut, siinä on oppinut paljon.

*No rekrytointi on tietenkin ihan niin kuin ihan uusi sitten tällainen, en ole ennen rekrytoinut ketään. Eikä kukaan muukaan meistä tässä tiimissä ja siitä op-
pi todella nopeasti muun muassa, että kuinka kalliita virherekrytoinnit voivat olla.*

Aineistossa esiintyi useampia syitä sille, miksi rekrytoinnissa usein epäonnistuttiin. Muutama haastateltava totesi esimerkiksi oman optimismin ja positiivisen asenteen vaikuttavan herkästi virherekrytoinnin muodostumiseen. Huomio saatettiin tällöin kiinnittää liiaksi työntekijän hyviin puoliin eikä vastaavasti heikkouksille annettu yhtä paljon painoarvoa. Startup-johtajan positiivinen suhtautuminen ilmeni myös tietynlaisena liiallisena luottamisena siihen, että mahdollisista puutteista huolimatta työntekijän uskottiin pystyvän kehittämään riittävästi tarvittavaan tehtävään.

Mä olen aika optimistinen. Joku on sanonutkin, että ei voi olla yrittäjä jos ei ole optimisti, kaikki yrittäjät ovat optimisteja ja näkee ne parhaat puolet. Ja tämä on muuten heikkous siinä rekrytoinnissa, koska mä näen siinä toisessa ihmisessä aina ne positiiviset puolet ja sitten jos kaikki ketä haastattelee niin näkee aina sen, että joo tämänähän pystyy tähän ja tähän, sitten näkee ne hyvät puolet, niin siellä arjessa tulee se clash (törmäys) sitten.

Se ehkä on ollut yks semmoisista asioista, et tavallaan niin kuin antaa, miten mä sanoisin, antaa turhaa toivoa jollekin, tai itselleen toivoa joistakin ihmisistä, että ajattelee että ne niin kuin kehittyy ja kasvaa siihen työhön ajan myötä.

Osa startup-johtajista näki virherekrytoinnin syyksi myös sen, että varsinaiseen rekrytointiprosessiin ja henkilön sopivuuden varmistamiseen ei aina käytetty riittävästi aikaa. Esimerkiksi startup-yrityksen taloudellisen tilanteen paraneminen saattoi johtaa turhaan hätiköimiseen rekrytoitavan henkilön suhteen, jos työmäärä nykyisten työntekijöiden kesken oli paisunut suureksi. Jos yrityksellä oli akuutti tarve palkata uusi työntekijä niin rekrytointiin ja oikean työntekijän löytämiseen ei välttämättä paneuduttu riittävästi vaan uusi työntekijä pyrittiin sen sijaan löytämään mahdollisimman nopeasti yritykseen.

Et tuli tehtyä ehkä tällaisia pakon edessä olevia päätöksiä, että nyt tarvitaan joku ja sitten katsottiin joku suurin piirtein sopiva ja palkattiin niin... Se, että ehkä olisi ottanut itse vähän pidempään turpaan ja tehnyt väkisin vähän enemmän töitä ja odottanut pidempään, että olisi löytänyt oikean kaverin kerralla. Se on aina niin kuin, palaa paljon aikaa kun joutuu päästämään ihmisiä pois firmasta tuolla tavalla ja sitten niin kuin ottamaan uuden hengen siihen.

Kun alkuvaiheessa tehtiin ensimmäisiä isompia rekrytointeja... Ku on tehnyt tosi paljon kaikki itse ja oli alimiehitetty ja kun on mahdollista rekrytoida niin siitä tulee semmoinen, että okei, nyt kun on varaa palkata niin mä ehkä palkan jonkun muun että saisi vähän helpotettua työsumaa. Ehkä jopa vähän hä-

peillen sitten niin kuin jälkikäteen katsottuna, että ehkä olisi kannattanut vähän niin kuin harkita tarkemmin, että se on iso päätös se rekrytointi varsinkin pienessä porukassa.

Rekrytoitavan henkilön osaamisen arviointi oli itsessään haastavaa siitä syystä, että startup-johtajalla ei välttämättä itsellään ollut mainittavaa osaamista tai koulutusta haetavan työtehtävän suhteen. Tällöin startup-johtajat saattoivat olla huonoja arvioimaan rekrytoitavien työntekijöiden todellista osaamisen tasoa, minkä tuloksena työntekijöiden pätevyys kävi ilmi vasta varsinaisen työnteon yhteydessä. Tämä ilmiö luonnollisesti korostui erityisesti niissä tilanteissa, joissa myös muilla perustajajäsenillä tai yrityksen työntekijöillä oli hyvin samankaltainen koulutustausta.

No meilläkin on ollut noita virherekryjä, oli yksi muun muassa tuonne techipuolelle. Me ollaan kummiskin kaupplaislaiset perustajat ja me ollaan teknologia-yritys. Meillä kävi melkein hyvä tsägä osittain, tietenkin kun tutkittiin aika tarkkaan, että tunnettiin se firma, jossa se oli ollut aiemmin. Me saatiin meidän ensimmäinen teck-hire, meni tosi hyvin. Mutta sitten taas toinen tech-hire, joka onneksi tuli toisena, koska jos tämä tyyppi olisi ollut ensimmäisenä niin tämä firma ei todennäköisesti olisi tässä.

Samalla tavalla mulle toi koodauspuoli on silleen kysymysmerkki, että mä en siitä oikein, mä nostan siinä kädet ilmaan, tosi vaikea sanoa meidän koodareista esimerkiksi, että kuinka hyviä ne ovat.

Useat haastateltavista näkivät virherekrytointien johtuvan myös viime kädessä siitä, että startup-yritys ei sopinut työympäristönä kaikentyyppisille työntekijöille. Työntekijöiltä startup-yrityksessä vaadittiin ennen kaikkea muutosvalmiutta sekä kykyä sopeutua uusiin ja erilaisiin tilanteisiin, joita liiketoiminnan nopea kehittäminen tuo tullessaan. Jatkuva muutos ei kuitenkaan sovi sellaisille työntekijöille, jotka arvostavat työympäristön vakautta, rutiineja sekä ennalta-arvattavuutta. Startup-yrityksessä työntekijöiden toimenkuvat ovat usein melko joustavia ja saattavat muuttua nopeasti. Omien työtehtävien lisäksi työntekijä osallistuu monien muiden tehtävien tekoon ja auttaa muita tiimin jäseniä erilaisissa asioissa. Haastateltavien startup-yrityksissä työntekijöillä oli myös suhteellisen vapaat kädet oman työnsä suorittamiseksi, mikä toisaalta tarkoittaa vähäistä työnohjausta. Työntekijältä vaaditaan siten sekä itseohjautuvuutta että itsensä johtamista oman työnteon suhteen. Haastateltavat kuvasivat startup-yritystä työympäristönä seuraavasti:

Tietysti totta kai startup-yritys on erityisen vaativa ympäristö olla töissä, että kyllä se niin kuin tekijältäkin vaatii, vaatii aika paljon, et just sitä itsensä joh-

tamista jollain lailla. Että kun pienessä tiimissä ei kuitenkaan kukaan ole koko ajan kertomassa, että mitä pitäisi tehdä niin tuota, jos ei pysty työntekijänäkään yhtään hahmottamaan jotain projektin kokonaisuutta ja näkemään itse et mitäs tässä pitäisi seuraavaksi tehdä niin sitä voi niin kuin turhaantua ja stressaantua.

No ehkä jos ajatellaan omasta toiminnasta semmoisia (epäonnistumisia) niin tavallaan itse olen ollut eniten osallisena niin varmaan henkilövalinnoissa semmoiset... Tavallaan tässä pitää kuitenkin löytää tosi tarkkaan oikeanlaisia ihmisiä, se on niin kuin näin pienessä organisaatiossa ja myöskin firmassa, jonka pitää kehittyä tosi nopeasti ja nimenomaan hakee sitä suuntaa tosi nopeasti niin kaikki ihmiset ei ollenkaan sovellu siihen.

Sitten ehkä se rekrytointi on startup-yrityksessä vielä tärkeämpää, sillä niiden pitää sopia siihen henkeen ja niiden pitää olla valmiita nopeisiin suunnanmuutoksiin. Ja jos palkkaa ei nyt makseta tässä kuussa niin se ei saa olla katastrofi, että kyllä ne saa sitten tuplapalkan ensi kuussa. Ja kaikkea tämmöistä, että tarvitaan ihan eri henkilöitä kuin sitten semmoisia, jotka on töissä suuressa korporaatiossa tai kunnalla tai missä on tuttu ja turvallinen ympäristö.

Useamman tekijän summa teki rekrytoinnissa onnistumisesta startup-yrityksessä haastavaa. Erityisesti ympäristön epävakautteen ja muutokseen liittyvät piirteet sekä osittain myös startup-johtajien kokemattomuus rekrytoimisen suhteen muodostivat yhdistelmän, joka vaikeutti rekrytoinnissa onnistumista. Rekrytoinnissa onnistumisella saattoi kuitenkin olla merkittävä vaikutus koko yrityksen kehitykselle ja menestymiselle, mikä tekee kyseisestä haasteesta erityisen tärkeän. Useampi startup-johtaja piti oikeiden ihmisten palkkaamista yhtenä tärkeimpänä yritystä eteenpäin vievänä tekijänä. Eräs haastateltava kuvasi rekrytoinnin merkitystä seuraavin sanoin:

Jos pitäisi sanoa sellaisia asioita, että mitä jos, mitkä asiat muuttamalla me oltaisiin huomattavasti pidemmällä tällä hetkellä niin mä heittäisin, että varmasti rekrytointi. Jos jokainen tyyppi olisi ollut silleen yhtä kultakimpale kuin esimerkiksi meidän designeri ja front-end tyyppi, tyyppi joka tuo ihan älyttömästi energiaa ja fiilistä, mutta silleen että kaveri joka osaa oman tonttinsa aika suvereenisti, sellaisia tyyppejä joihin voi luottaa, että ne tekee hyvää jälkeä. Sitten niin kuin myyntipuolella tai markkinointipuolella, että jos jokaisessa tontissa olisi huomattavasti sinua itseäsi parempi tyyppi niin sitten olisi aika, se olisi niin kuin timanttinen tilanne.

5.3 Tulosten yhteenveto

Taulukko 1 esittää tiivistetysti tutkimuksessa esiin nousseet yleisimmät havainnot startup-johtajien oppimiseen ja kehittymiseen liittyen. Startup-johtajien oppimisessa korostui voimakkaimmin tekeminen ja kokeileminen sekä vuorovaikutus toisten ihmisten kanssa. Havainnointiin ja reflektointiin pohjautuvaa oppimista esiintyi tässä tutkimuksessa selvästi vähemmän. Keskeisimmät rajoitteet startup-johtajan kehittymiselle liittyivät kiireeseen, töiden monipuolisuuteen sekä rekrytoinnin vaikeuteen.

Taulukko 1 Johtajana oppiminen nuorissa kasvavissa startup-yrityksissä

Tekemällä oppiminen

- Yleisin ja käytetyin oppimismuoto
- Tekeminen painottuu, koska
 - startup-yrittäjät ovat tottuneita tekemään asioita itse
 - jatkuva kiire pitää yrittäjien huomion asioiden tekemisessä
 - tekeminen ja kokeileminen koettiin helpoimmiksi tavoiksi hankkia tietoa

Reflektointi ja pohdinta

- Harvemmin ja epäsäännöllisemmin hyödynnetty oppimismuoto
- Reflektointi harvoin oma-aloitteista – usein vain "pakon edessä" erilaisten vaikeiden ja kriittisten tapahtumien yhteydessä

Vuorovaikutus ja havainnointi

- Tiedon ja kokemusten vaihto arvokasta vertaisyrittäjien ja kokeneempien neuvonantajien kanssa
- Vähän tilaisuuksia, joissa kokeneempien henkilöiden esimerkkiä seuraamalla voisi oppia johtamista
- Blogeista mahdollista oppia kokeneempien yrittäjien kokemuksista

Startup-yrityksen hyödyt ja haitat yrittäjän kehittymiselle johtajana

- + Tekemisen nopeus ja joustavuus vauhdittavat oppimista
- + Töiden monipuolisuus auttaa kokonais kuvan hahmottamisessa
- Kiire, tehtävien määrä ja monipuolisuus vaikeuttavat johtamiseen keskittymistä
- Startup-yrityksen pieni koko ja rekrytoinnin vaikeus vaikeuttavat yrityksen kasvattamista ja johtajana kehittymistä

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Yhteenveto ja pohdintaa tutkimustuloksista

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten nuoret startup-johtajat oppivat ja kehittyvät kasvavissa startup-yrityksissä. Lähdin selvittämään tutkimusongelmaa haastatteleamalla kahdeksaa nuorta startup-yrityksen toimitusjohtajaa, jotka olivat onnistuneet luomaan liikeideoistaan uutta liiketoimintaa ilman merkittävää aikaisempaa yrittäjä- tai esimieskokemusta. Menestyvät startup-yrittäjät tarjosivat mielenkiintoisen kohteen tutkia yrittäjien oppimista, sillä yrittäjistä tiedetään yleisesti melko vähän miten he oppivat johtamaan kasvavia yrityksiään ja millaisia vaikutuksia erilaisilla ympäristöillä on yrittäjän oppimiselle (Cope 2005, 379–382). Koska startup-yrittäminen on vakiinnuttanut asemansa vasta viime vuosina uutena erilaisena yrittämismuotona ja oppimisen ollessa vahvasti kontekstisidonnaista oli mielenkiintoista tutkia, miten nuoret yrittäjät oppivat kasvavissa startup-yrityksissä.

Yrittäjien on todettu oppivan pitkälti jokapäiväisen tekemisen kautta ja kasvavan johtajina kohtaamalla erilaisia arkipäivään sidottuja haasteita ja tilanteita. Tästä syystä tutkimuksen teoriaosuudessa startup-yrittäjän oppimista sekä kehittymistä johtajana tarkasteltiin yrittäjähenkisen johtajuuden sekä epämuodollisen oppimisen avulla. Yrittäjähenkisiä johtajia tarvitaan startup-yritysten kaltaisissa epävakaisissa ja epävarmoissa liiketoimintaympäristöissä, ja kyky johtaa kehittyy vähitellen erilaisten ongelmien ja haasteiden voittamisen kautta. Tämä käsitys vahvistui startup-johtajien haastatteluissa kaikkien ollessa sitä mieltä, että johtajaksi pääsääntöisesti kasvetaan ja opitaan erilaisten kokemusten ja haasteiden kohtaamisten kautta. Tutkimuksen alussa tehty oletus startup-johtajien oppimisen epämuodollisesta luonteesta osoittautui olevan osaltaan perusteltu. Vain yksi haastateltava mainitsi haastatteluissa oman oppimisen yhteydessä muodolliset koulutustilaisuudet. Muut aineiston oppimiskokemukset liittyivät epämuodolliseen oppimiseen.

Tutkimuksen varsinainen tutkimuskysymys muokkaantui tutkimuksen edetessä seuraavanlaiseksi: Miten nuoret startup-johtajat oppivat kasvavissa startup-yrityksissä? Aineiston analysoinnin perusteella voidaan todeta, että tutkimukseen osallistuneiden startup-johtajien oppiminen on pitkälti epämuodollista luonteeltaan, eikä heidän oppimisensa poikennut merkittävästi aikaisemmin tutkimuksissa havaituista yrittäjien oppimistavoista. Kaikki teoriaosuudessa esitetyt oppimismekanismit – tekemällä oppiminen, reflektointi, sosiaalinen vuorovaikutus ja havainnointi – esiintyivät aineistossa, vaikkakin hyvin erilaisin painoin. Tekemiseen ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen pohjautuva oppiminen oli voimakkaimmin esillä aineistossa, kun taas havainnointiin ja reflektointiin perustuva oppiminen oli satunnaisempaa. Se, minkä tasoiseen oppimiseen eri meka-

nismit startup-johtajien osalta johtivat, ei käynyt tässä tutkimuksessa selvästi ilmi. Oppimisen abstraktista ja subjektiivisesta luonteesta johtuen on vaikea saada selvyyttä missä määrin oppijan taustaoletuksissa on tapahtunut vaadittavaa muutosta. Tästä huolimatta tutkimus antoi viittauksia siitä, että erityisesti startup-johtajien reflektointi johti syvällisempään oppimiseen verrattuna tekemällä oppimiseen.

Tekemällä oppiminen edusti selvästi yleisintä oppimistapaa aineistossa, mikä on linjassa sen kanssa, että yrittäjien on yleisesti todettu oppivan juuri tekemiseen liittyvien virheiden ja epäonnistumisten avulla (Cope 2003, 430). Tässä tutkimuksessa tekemisen ja kokeilemisen kautta oppiminen korostui aineistossa sen vuoksi, että startup-yrittäjät olivat selvästi toimintaan orientoituneita ja tottuneita tekemään asioita itse. Suurta tekemisen määrää ylläpiti myös jatkuva kiireen tunne monista tehtävistä asioista, minkä lisäksi startup-yrittäjät kokivat oppivansa sekä saavansa uutta tietoa helpoiten tekemällä asioita itse verrattuna muihin oppimismuotoihin.

Tekemällä oppimisen yleisyydestä huolimatta sitä ei kuitenkaan voida pitää aina parhaana oppimismuotona, varsinkaan johtajana kehittymisen näkökulmasta. Tekemällä oppimisen suurimpana riskinä on, että se voi herkästi johtaa tehtyjen virheiden toistamiseen. Pelkkä tekeminen ei usein edesauta virheistä oppimista sellaisissa tapauksissa, joissa oppiminen vaatii omien perusoletusten syvällisempää kyseenalaistamista. Yrittäjän käytöstä ja tekemistä ohjaavien perusoletusten kriittistä reflektointia voidaan pitää erityisen tärkeänä startup-yrityksissä, joissa toiminta perustuu toimivan liiketoimintamallin etsimiselle ja aktiiviselle kehittämiselle. Virheiden ja epäonnistumisten kautta oppiminen on hidasta ja tehotonta erityisesti silloin, jos sama asia on mahdollista oppia ilman virheiden tekoa hyödyntämällä muita oppimistapoja. Tutkimukseen osallistuneet startup-yrittäjät olivat kuitenkin tottuneita oppimaan tekemisen kautta, mikä voi vaikeuttaa esimerkiksi reflektoinnin tai havainnoinnin hyödyntämistä.

Tekemisen painottuminen vaikeuttaa saatujen tulosten perusteella myös yrittäjän roolista irtautumista ja johtajana kehittymistä. Haastatteluissa todettiin, että johtajana kehittyminen edellyttää usein päivittäisistä operatiivisista asioista luopumista ja johtamisen pohtimista, mikä voi olla vaikeaa tekemiseen ja tekemällä oppimiseen tottuneelle startup-yrittäjälle. Tottuneisuuden lisäksi jatkuvaksi koettu kiire ja tehtävien määrä ylläpitivät omalta osaltaan huomiota tekemisessä ja sitä kautta vaikeuttivat startup-yrittäjän irtautumista yrittäjän roolista. Kiire ja rajallinen aika nostettiin haastatteluissa esiin suurimmaksi esteeksi pysähtymiselle ja oman johtamistoiminnan reflektoinnille. Kiireestä johtuen startup-yrittäjien reflektointi oli harvemmin oma-aloittaista. Sen sijaan omaa toimintaa pohdittiin syvällisemmin useimmiten vain pakon edessä eli silloin, kun joku vaikea tilanne, haaste tai suurempi epäonnistuminen pakotti startup-yrittäjät pysähtymään ja arvioimaan kriittisesti kokemuksiaan.

Kehittyäkseen johtajana startup-yrittäjän on kyettävä siis irtautumaan vähitellen yrittäjän roolista ja päivittäisistä arkisista tehtävistä, jotta hänellä olisi enemmän aikaa poh-

tia liiketoiminnan kehittämistä sekä johtajana toimimista. Kiireen ja tehtävien vähentämiseksi startup-yrittäjän on usein palkattava uusia työntekijöitä yritykseen, mikä kuitenkin osoittautui suureksi haasteeksi haastatteluissa. Sopivien työntekijöiden löytäminen koettiin vaikeaksi johtuen lähinnä startup-yrityksen epävarmasta ja herkästi muuttuvasta työ-ympäristöstä. Haastateltavat kokivat myös oman liiallisen hätiköinnin ja optimismin vaikuttaneen virherekrytointien syntymiseen. Näiden tulosten pohjalta syntyy kuva, etteivät rekrytointiin käytetty aika ja ammattitaito vastanneet uusien työntekijöiden rekrytoimisen vaikeutta startup-yrityksessä. Kehittyäkseen johtajina yrittäjien tulisi kiinnittää erityistä huomioita rekrytointiin startup-yrityksissä.

Vuorovaikutus vertaisyrittäjien sekä kokeneempien neuvonantajien tai mentoreiden kanssa koettiin tekemisen lisäksi erittäin hyödylliseksi haastatteluissa. Kokemusten ja ajatusten vaihto usein vauhditti startup-yrittäjien oppimista siitä näkökulmasta, ettei kaikkea tarvinnut opetella itse kantapään kautta. Haastatteluissa toivottiin kuitenkin tiiviimpää vuorovaikutusta niin toisten yrittäjien kuin kokeneempien neuvonantajien suuntaan. Erityisesti yrityksen alkuvaiheessa neuvojen saaminen ja ajatusten vaihtaminen kokeneempien ihmisten kanssa koettiin tärkeäksi. Haastatteluissa nostettiin esiin, että oma oppiminen ja kehittyminen olisi todennäköisesti ollut nopeampaa, mikäli alusta asti olisi ollut mahdollista vaihtaa ajatuksia kokeneemman mentorin tai neuvonantajan kanssa.

Toisten ihmisten havainnointiin perustuva oppiminen nousi tuloksissa yllättävänä oppimismuotona esiin sen vuoksi, ettei sitä käytännössä esiintynyt startup-yrittäjien kohdalla. Verrattuna esimerkiksi suuryrityksiin (ks. Kempster 2006, 12–13), startup-yrityksissä ei juurikaan esiintynyt mahdollisuuksia seurata kokeneempia johtajia tai muita henkilöitä, joiden esimerkkiä havainnoimalla olisi ollut vaikutusta omaan oppimiseen tai johtajana kehittymiseen. Havainnoinnin kohteeksi sopivia ihmisiä ei lähinnä koettu olevan lähipiirissä. Tätä voidaan pitää ongelmallisena siitä näkökulmasta, että mitä vähemmän mahdollisuuksia henkilöllä on seurata toisten johtajien käytöstä, sitä karkeammaksi hänen muodostamat johtamismallinsa jäävät (ks. Kempster & Cope 2010, 23). Erilaiset blogit tosin tarjosivat vaihtoehtoisen väylän startup-yrittäjille oppia toisten kokeneempien johtajien kokemuksista.

Tutkimuksen teoriaosuudessa esitetty Gnyawalin ja Stewartin (ks. luku 3.4) organisatorisen oppimisen malli tarjoaa myös mielenkiintoisen näkökulman pohtia yleisemmällä tasolla eri oppimismuotojen ja startup-ympäristön välistä yhteyttä. Haastateltavat kokivat, että startup-yrityksessä muutoksia tulee jatkuvasti ja että "tosi iso osa tässä on vaan sitä epämääräisyyttä ja epävarmuus kaikesta", kuten eräs startup-johtaja asian ilmaisi. Gnyawalin ja Stewartin organisatorisen oppimisen mallin mukaisesti yrityksessä tulisi tällöin turvautua sekä informatiivisiin että vuorovaikutuksellisiin oppimisprosesseihin, jotta oppiminen olisi tehokasta. Startup-johtajien oppimisessa korostui kuitenkin tekeminen ja kokeileminen, jotka voidaan liittää vahvemmin uuden tiedon hankkimiseen.

Vaikka vuorovaikutus korostui osaltaan aineistossa, se liittyi useimmiten kokeneempien neuvonantajien, mentoreiden tai vertaisryittäjien kanssa keskustelemiseen. Yrityksen sisäistä vuorovaikutusta ja dialogia korostettiin huomattavasti vähemmän, vaikka tosin senkin hyödyllisyys otettiin esille. Tämä nostaa esille kysymyksen käydäänkö startup-yrityksissä riittävästi myös tiimin sisäisiä keskusteluja ja johtaako startup-johtaja tämänkaltaisia prosesseja? Jatkuva kiire voi tässäkin yhteydessä omalta osaltaan tehdä startup-johtajalle niin epämuodollisen vuorovaikutuksen kuin virallisemmän dialogin käymisen haastavaksi. Perusteellinen ja aktiivinen dialogi voi kuitenkin auttaa niin johtajaa kuin työntekijöitä herkemmin refleктоimaan tapahtumia, varsinkin jos niistä on epäselvyyttä ja erilaisia näkemyksiä. Vähäinen dialogi voi tästä näkökulmasta olla yksi tekijä, minkä vuoksi kriittistä refleктоintia ja siihen liittyvää syvällisempää oppimista esiintyi aineistossa vähemmän.

Edellä esitettyjen havaintojen pohjalta voidaan yhteenvedona esittää, että johtajana kehittyminen startup-yrityksessä edellyttää päivittäisestä tekemisestä irtautumista, johtamiseen keskittymistä ja sen refleктоintia, vuorovaikutuksen ylläpitoa yrityksessä sekä rekrytointiin keskittymistä ja siinä onnistumista. Oppimista ja kehittymistä voidaan pitää sitä nopeampana mitä enemmän startup-ryittäjällä on aikaa refleктоida omaa johtamistaan, mitä enemmän ja aikaisemmassa vaiheessa hänellä on kokeneempien neuvonantajien tukea tarjolla sekä mitä paremmat mahdollisuudet hänellä on seurata toisten johtajien käyttäytymistä.

Liiallisen tekemällä oppimisen haitoista johtuen startup-ryittäjien tulisi kiinnittää enemmän huomiota myös vähemmän hyödynnettyihin refleктоinnin ja havainnoinnin oppimismekanismeihin sekä yrityksen sisäisen dialogin kehittämiseen. Edellä mainitut oppimismuodot ovat tehokkaita oppimisen tapoja siinä mielessä, ettei kaikkea tarvitse oppia kantapään kautta vaan ne voivat tarjota huomattavasti nopeamman tavan oppia ja kehittyä johtajana useiden kokeiluiden ja virheiden tekemisen sijaan.

6.2 Jatkotutkimusehdotuksia

Tässä tutkimuksessa saadut tulokset herättivät erityisesti oppimisen tehokkuuden ja rekrytointin suhteen uusia jatkotutkimusehdotuksia. Startup-johtajien oppimisen perusteessa voimakkaimmin tekemiselle ja kokeilemiselle, olisi hyödyllistä tutkia miten suhteessa vähemmän hyödynnettyä refleктоivaa ja havainnoivaa oppimista voitaisiin tukea ja lisätä kokemattomien startup-johtajien keskuudessa. Vaikka startup-johtajat käyttivätkin refleктоintia ja havainnointia oppimisen tukena, jäi kyseisten oppimismekanismien hyödyntäminen kuitenkin suhteellisen vähäiseksi muun muassa kiireen ja huonojen havainnointimahdollisuuksien takia. Jatkotutkimus voisi kartoittaa millaisin keinoin startup-johtajien refleктоivaa oppimista olisi mahdollista edistää, sillä useimmiten ref-

lektoidakseen startup-yrittäjän on kohdattava tietyn tyyppinen kriittinen tapahtuma, joka vasta pakottaa yrittäjän pysähtymään kiireen keskellä ja pohtimaan tapahtunutta. Syväällisempää oppimista ja siten liiketoiminnan kehittämistä olisi mahdollista nopeuttaa, mikäli löydettäisiin muita järkeviä keinoja, jotka tihentäisivät startup-johtajien reflektointia. Esimerkiksi erilaisten mentori- tai vertaistukitapaamisten vaikutusta startup-yrittäjän reflektointiin olisi mahdollista selvittää.

Reflektointiin perustuvan oppimisen lisäksi jatkotutkimuksia tulisi mielestäni tehdä myös havainnointiin perustuvasta oppimisesta. Tämä johtuu siitä, että parhaassa tapauksessa havainnointi voi tarjota reflektoinnin tavoin tietynlaisen oikotien oppimiseen, koska toisten tekemistä virheistä tai antamasta esimerkistä on myös mahdollista oppia. Havainnointiin perustuvaa oppimista ei kuitenkaan ole tutkittu startup-yrittäjien osalta. Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että todellisten ja sopivien henkilöiden havainnointimahdollisuuksia on suhteellisen vähän startup-yrityksissä, minkä vuoksi kyseenlaista havainnointiin perustuvaa sijaisoppimista ei tapahtunut paljoa. Jatkotutkimuksissa voitaisiin selvittää millä tavoin startup-yrittäjien olisi mahdollista hyödyntää havainnointia omassa oppimisessa ja erityisesti johtajana kehittämisessä. Tässä tutkimuksessa useat haastateltavat totesivat, että blogit ovat keskeinen havainnoivan oppimisen lähde, mutta myös muiden symbolisten havainnoinnin mahdollistavien lähteiden kartoittaminen palvelisi havainnoivan oppimisen ymmärtämistä startup-yrityksissä. Startup-yrittäjien havainnointiin perustuvaan oppimiseen liittyen olisi mahdollista myös tutkia missä määrin kyseinen oppimismekanismi johtaa pinnalliseen ja missä määrin syvälliseen oppimiseen sekä vaihtelee oppimisen taso mahdollisesti eri havainnoitavien kohteiden kesken.

LÄHTEET

- Argyris, C. – Schön, D. (1978) *Organizational learning: a Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley, Reading.
- Bagheri, Afsaneh – Zaidatol Akmaliah Lope Pihie (2011) Entrepreneurial leadership: towards a model for learning and development. *Human Resource Development International*, Vol. 14(4), 447–463.
- Bandura, Albert (1986) *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Bandura, Albert (1989) Social cognitive theory. Teoksessa: *Annals of child development Vol. 6. Six theories of child development*, toim. R. Vasta, 1–60. CT: JAI Press, Greenwich.
- Bennis, Warren – Nanus, Burt (1985) *Leaders: Strategies for taking charge*. Harper & Row, New York.
- Blank, Steven (2010) What's a Startup? First Principles. < [http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles./](http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/)>, haettu 10.3.2014.
- Burgoyne, J.G. – Hodgson, V.E (1983). Natural learning and managerial action: A phenomenological study in the field setting. *Journal of Management Studies*, Vol. 20(3), 387–399.
- Chen, Ming-Huei (2007) Entrepreneurial Leadership and New Ventures: Creativity in Entrepreneurial Teams. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 16(3), 239–249.
- Cope, Jason (2003) Entrepreneurial Learning and Critical Reflection: Discontinuous Events as Triggers for Higher-Level Learning. *Management Learning*, Vol. 34(4), 429–450.
- Cope, Jason (2005) Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29(4), 373–397.
- Cope, Jason – Watts, Gerald (2000) Learning by doing: An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 6(3), 104–124.
- Daft, R. L. – Lengel, R. L. (1986) Organization Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, Vol. 32, 554–571.
- Deakins, D. – Freel, M. (1998) Entrepreneurial Learning and the Growth Process in SME's. *The Learning Organization*, Vol. 5(3), 144–155.
- Dewey, John (1938) *Experience and Education*. Touchstone, New York.
- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. Sage Publications, London.

- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Gage, Deborah (2012) The Venture Capital Secret: 3 Out of 4 Start-Ups Fail. The Wall Street Journal. < <http://online.wsj.com/news/articles/SB10000872396390443720204578004980476429190>>, haettu 10.3.2014.
- Galbraith, J. R. (1977) *Organization Design*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gnyawali, Devi R. – Stewart, Alice C. (2003) A Contingency Perspective on Organizational Learning: Integrating Environmental Context, Organizational Learning Processes, and Types of Learning. *Management Learning*, Vol. 34(1), 63–89.
- Gupta, Vipin – MacMillan, Ian C. – Surie, Gita (2004) Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing* 19, 241–260.
- Graham, Paul (2012) Startup = Growth. Essays. <<http://paulgraham.com/growth.html>>, haettu 10.3.2014.
- Harrison, R.T. – Leitch, C.M. (1994) Entrepreneurship and leadership: the Implications for Education and Development. *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 6(1), 111–125.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2008) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (1991) *Teemahaastattelu*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2004) *Tutki ja kirjoita*. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Kasvuyrityskatsaus 2012. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Innovaatio 20/2012.
- Kempster, Stephen (2009) Observing the invisible: Examining the role of observational learning in the development of leadership practice. *Journal of Management Development*, Vol. 28(5), 439–456.
- Kempster, Stephen – Cope, Jason (2010) Learning to lead in the entrepreneurial context. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 16(1), 5–34.
- Kiljunen, Merja – Rikama, Samuli (2011) Sitä saa mitä tilaa – Kasvuyritysten monet muodot hämmentävät. Tieto & Trendit. Tilastokeskus. < http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-11-01_002.html?s=0>, haettu 10.3.2014.
- Kolb, David A. (1984) *Experiential learning*. Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.

- Kotter, J.P. (1990) *A force for change: How leadership differs from management*. Free Press, New York.
- Leitch, Claire M. – McMullan, Christel – Harrison, Richard T. (2012) The Development of Entrepreneurial Leadership: The Role of Human, Social and Institutional Capital. *British Journal of Management*, Vol. 24, 347–366.
- McGrath, R. G. – MacMillan, I.C. (2000) *The Entrepreneurial Mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*. Harvard School Press, Boston.
- Mattare, Martha (2008) *Teaching entrepreneurship: The case for an entrepreneurial leadership course*. USASBE Proceedings.
- Mezirow, Jack (1995) *Uudistava oppiminen: Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa*. Painotalo Miktor, Helsinki.
- Mueller, Stephen L. – Thomas, Anisya S. (2000) Culture and Entrepreneurial Potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of Business Venturing* Vol. 16, 51–75.
- Northouse, Peter (2007) *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Perren, L. (2000) *Comparing Entrepreneurship and Leadership: A Textual Analysis*, CEML, London.
- Perren, L. – Burgoyne, J. (2002) *Management and Leadership Abilities: An Analysis of Texts, Testimony and Practice*, CEML, London.
- Pittaway, L. – Cope, J. (2007) Simulating entrepreneurial learning: Integrating experiential and collaborative approaches to learning. *Management Learning* Vol. 38(2), 211–233.
- Pohjonen, Petri (2005) *Työssäoppiminen*. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Puttonen, Vesa – Kähönen, Vesa (2010) Julkisen kasvurahoituksen ja yritystukijärjestelmän kehittäminen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Innovaatio 29/2010.
- Ries, Eric (2011) *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Publishing Group, New York.
- Saarinen, Juha (2013) Kasvuyritys palkkaa lisää työntekijöitä. HS talous 10.3.2013. <<http://www.hs.fi/paivanlehti/talous/Kasvuyritys+palkkaa+lisaa+tyontekijoi+ta/a1362806654976>>, haettu 10.3.2014.
- Surie, Gita – Ashley, Allan (2008) Integrating Pragmatism and Ethics in Entrepreneurial Leadership for Sustainable Value Creation. *Journal of Business Ethics*, Vol. 81, 235–246.

- Swiercz, Paul Michael – Lydon, R. Sharon (2002) Entrepreneurial leadership in high-tech firms: a field study. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23(7), 380–389.
- Vecchio, R.P. (2003) Entrepreneurship and leadership: common trends and common threads. *Human Resource Management Review*, Vol. 13(2), 303–327.
- Willard, Gary E. – Krueger, David A. – Feeser, Henry R. (1992) In order to grow, must the founder go: A comparison between founder and non-founder managed high-growth manufacturing firms. *Journal of Business Venturing*, Vol. 7, 181–194.
- Young, John E. – Sexton, Donald L. (2003) What Makes Entrepreneurs Learn and How Do They Do It? *Journal of Entrepreneurship*, Vol. 12(2), 155–182.
- Yrityskatsaus 2013: Näkökulmia elinkeinopolitiikkaan, yrityksiin ja yrittäjyyteen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Kilpailukyky 25/2013.

Startup-yrityksiä

<http://www.startup100.net>

<http://www.startupranking.com/top-100/finland>

http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/startup/startup_yritykset.jsp

LIITTEET

LIITE 1 Haastattelurunko

Taustatiedot

- Ikä ja koulutus
- Aikaisempi työkokemus
- Miten päädyit perustamaan X-yritystä?
- Oliko yrittäjäyys selkeä ammatinvalinta?

Oma johtajuus

- Kuvailisitko aluksi työtäsi ja työtehtäviäsi
- Mitä sinulle tulee ensimmäisenä mieleen, kun ajattelet omaa asemaasi kasvavan startup-yrityksen johtajana?
 - o Mitä johtajana toimiminen sinulle merkitsee?
 - o Millaisena näet oman roolisi johtajana?
 - o Miten kyseinen rooli on muuttunut yrityksen kasvaessa/perustamisen jälkeen?

Johtajuuden kehittyminen

- Mitä ajatuksia oppiminen ja oman johtajuuden kehittäminen sinussa herättää?
- Kuinka aktiivisesti pohdit omaa oppimista tai kehittymistä johtajana? Minkälaisissa tilanteissa?
- Minkälaiset tapahtumat tai kokemukset ovat mielestäsi auttaneet sinua eniten kehittymään johtajana ja startup-yrittäjänä?
 - o Tuleeko mieleesi jotain tiettyä tilannetta tai tapahtumaa?
 - o Mitä kyseinen tapahtuma/kokemus opetti?
 - o Millaisia vaikutuksia sillä oli omaan johtamiseesi/toimintaasi?
- Tuleeko mieleesi muita kokemuksia, jotka ovat auttaneet sinua kehittymään johtajana tai startup-yrittäjänä?
- Kokemusten lisäksi onko muita asioita, jotka ovat mielestäsi edistäneet omaa oppimistasi ja johtajana kehittymistäsi?
- Millä osa-alueilla koet henkilökohtaisesti kehittyneesi eniten toimiessasi startup-johtajana/-yrittäjänä?

- Mitkä ovat mielestäsi sellaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia tai taitoja, joita haluaisit omalta osaltasi kehittää?

Johtajuus startup-yrityksissä

- Millaisena ympäristönä koet startup-yrityksen johtajana kehittymisen näkökulmasta?
- Entä oppimisen näkökulmasta?
- Mitkä ovat mielestäsi suurimpia haasteita startup-yrityksen johtajana toimimisessa?

Lopuksi:

- Haluaisitko vielä tiivistää, mistä sinun mielestäsi kasvuyrityksen johtajana toimimisessa on pohjimmiltaan kyse?
- Mitä mieltä olet väitteistä "johtajaksi synnyttään" vs. "johtajaksi kasvetaan"?
- Tuleeko sinulle vielä jotain muuta mieleen tai haluaisitko lisätä jotain tähän aiheeseen liittyen?