

Startup-yrittäjäjohtajiin liitettävät johtamisominaisuudet media-aineistossa

Pro gradu-tutkielma

Lauri Kaltio

0510011

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Johtaminen

Susan Meriläinen

Lapin yliopisto

23.5.2021, kevätlukukausi

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Startup-yrittäjäjohtajiin liitettävät johtamisominaisuudet media-aineistossa

Tekijä: Lauri Kaltio

Koulutusohjelma/oppiaine: Yhteiskuntatieteet, Johtaminen

Työn laji: Pro gradu -työ_x_ Sivulaudaturtyö__ Lisensiaatintyö__

Sivumäärä:99

Vuosi: 2021

Tiivistelmä: Startup-yrittäjäjohtajan johtamisominaisuuksien rakentumista mediassa on tutkittu aiemmin sukupuolen, yrittäjäidentiteetin, johtajuuden johtajakeskeisyyden sekä yrittäjyyden vetovoimaisuuden rakentumisen kautta. Aiemmin ei ole kuitenkaan tutkittu samassa tutkielmassa startup-yrittäjäjohtajan johtamisominaisuuksien rakentumista talouslehdessä, johtamisen alan lehdessä ja käytäntöön painottuvassa videodokumentissa. Tutkin, miten näissä aineistossa rakentuvat johtamisominaisuudet ja mitä merkityksiä ne saavat. Tämän lisäksi uutta tutkimuksessani on, että vertailen näitä eri aineistoissa rakentuneita ominaisuuksia keskenään ja pyrin löytämään yhteisen nimittäjän kunkin aineiston ominaisuuksille.

Media-aineistooni kuuluu yhdeksän artikkelia Fakta-lehdestä, Talouselämästä kymmenen artikkelia ja 'Leaders who change the world – behind the scenes of Nordic Business Forum'-videodokumentista 11 katkelmaa. Fakta-lehden artikkelit sijoittuivat vuodelle 2019, Talouselämän artikkelit olivat vuodelta 2016 tai aiemmin ja videodokumentti oli vuodelta 2020. Analyysitapana käytin aineistopohjaista teemoittelua. Tutkielmani nojautuu sosiaaliseen konstruktionismiin. Startup-yritysten merkitys on kasvanut viime vuosina voimakkaasti ja niistä on tullut yhä tärkeämpi ilmiö yhteiskunnassa. Sen takia on kiinnostavaa tutkia startup-yrittäjäjohtajan johtamisominaisuuksia ja nähdä, miten ne omassa media-aineistossani rakentuvat.

Tunnistin aineistoissani kolme johtamisominaisuuksien kokonaisuutta. Fakta-lehdessä kuvattiin startup-yrittäjäjohtajan ajatteluun ja arvoihin liittyviä johtamisominaisuuksia, Talouselämässä korostui tekemiseen ja toiminnallisuuteen liittyvät ominaisuudet ja videodokumentissa rakentui käytäntöön ja ruohonjuuritasoon liittyviä ominaisuuksia. Löytämäni merkitykset myös tukivat näitä ryhmittelyjä. Suuri osa löytämistäni johtamisominaisuuksista oli tunnistettu jo aiemmassa tutkimuksessa. Aineistojeni yhdistelmä ja vertailu oli uutta. Uutta olivat myös ominaisuuksieni saamat merkitykset ja nimeämäni ominaisuuksien ryhmät.

Avainsanat: startup-yrittäjäjohtajat, teemoittelu, johtamisominaisuudet, sosiaalinen konstruktionismi, media-aineisto

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	STARTUP-YRITTÄJYYS JA STARTUP-YRITTÄJIEN MAAILMA.....	8
2.1	Mikä on startup-yritys	8
2.2	Millaista on startup-yrittäjyys	11
2.3	Startup-yrittäjiltä vaaditaan moniosaamista	16
2.4	Startup-yrityksen vetovoimaisuus	18
3	JOHTAMISOMINAISUUDET (STARTUP)YRITTÄJYYSTUTKIMUKSESSA.....	21
3.1	Yrittäjäjohtamisominaisuudet	21
3.1.1	Monipuoliset yrittäjäjohtamiskompetenssit	21
3.1.2	Yrittäjäjohtamisominaisuudet ja niiden vaikutus liiketoimintaan	23
3.2	Startup-yrittäjäjohtamisominaisuudet	26
3.2.1	Startup-yrittäjäjohtamisominaisuudet ja niiden vaikutus liiketoimintaan	26
3.2.2	Startup-yrittäjien onnistuminen tai epäonnistuminen.....	32
3.3	Konstruktioistinen (startup)yrittäjyystutkimus.....	37
3.3.1	Yrittäjyys sukupuolen kautta.....	37
3.3.2	Johtajuus johtajakeskeisenä.....	40
3.3.3	Yrittäjäidentiteetin rakentuminen.....	41
3.3.4	Yrittäjyys haluttavana	42
4	MENETELMÄT	46
4.1	Sosiaalinen konstruktioismi tieteenfilosofisena sitoumuksena	46
4.2	Aineistona mediatekstit ja videodokumentti	47
4.3	Aineiston analyysimenetelmä ja prosessi.....	50
4.4	Tutkijan positio	53
4.5	Eettisyys ja luotettavuus.....	54
5	STARTUP-YRITTÄJÄJOHTAMISOMINAISUUDET JA NIIDEN SAAMAT MERKITYKSET.....	56
5.1	Visionäärinen ja periaatteellinen startup-yrittäjäjohtaja.....	56
5.1.1	Innovatiivisuus ja idearikkaus	56
5.1.2	Luovuus ja osaaminen	59
5.1.3	Filantrooppisuus ja eettisyys	62
5.1.4	Visionäärisuus ja riskinotto	64
5.2	Tekevä ja toiminnallinen startup-yrittäjäjohtaja.....	66

5.2.1	Asenne, ammattitaito, tekeväisyys ja draivi	66
5.2.2	Kokemattomuus ja kokeneisuus	68
5.2.3	Yrittelijäisyys ja sisukkuus.....	70
5.2.4	Osaaminen ja lahjakkuus.....	71
5.2.5	Tavoitteellisuus	72
5.3	Ruohonjuuritason ja käytännön startup-yrittäjäjohtaja	74
5.3.1	Organisointikyky, ajankäyttökyky ja koordinointikyky.....	74
5.3.2	Voimaannuttamiskyky, vastuuttamiskyky ja luottamiskyky.....	75
5.3.3	Erinomaisuus ja esimerkillisyys	77
5.3.4	Saatavilla oleminen ja välittäminen	79
5.3.5	Fokusointi ja tavoitteellisuus.....	80
5.4	Yhteenveto tuloksista	80
5.4.1	Fakta-lehti.....	81
5.4.2	Talouselämä-lehti	83
5.4.3	'Leaders who change the world – Behind the scenes of Nordic Business Forum' - videodokumentti.....	85
5.4.4	Aineistojen vertailu	87
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	90
6.1	Pohdinta tuloksista	90
6.2	Johtopäätökset	93
6.3	Jatkotutkimuksen aiheet	95
	LÄHTEET.....	96

1 JOHDANTO

Startup-yrittäjyys on ollut median kiinnostuksen kohteena jo vuosia. Tämän voi todeta seuraamalla mediaa ja lehtikirjoituksia erilaisissa talouslehdissä, aikakauslehdissä ja päivälehdissä. Suosio näkyy lisäksi erilaisina kansainvälisinä startup-tapahtumina kuten Slush (Slush 2021). Se näkyy myös startup-keskittyminä ja yhteisöinä kuten Maria01 Helsingissä (Nordic´s Leading Startup Campus 2019).

Suomessa startup-yritykset keräsivät ennätysellisen suuret rahoitukset vuosina 2018 ja 2019, noin puoli miljardia euroa kumpanakin vuonna. Vuonna 2020, eli niin sanottuna koronavuonna, startup-yritysten rahoitus ylsi jo melkein miljardiin euroon. Tarkkaan ottaen se oli 951 miljoonaa euroa, josta noin puolet tuli ulkomaisilta sijoittajilta. Suomalaisten pääomasijoittajien osuus kokonaisuudesta oli noin 223 miljoonaa euroa. Merkittäviä muita sijoittajia olivat suomalaiset yritykset, eläkeyhtiöt, yksityissijoittajat ja joukkorahoitusyritykset sekä kiihdyttämöt. (Lappalainen 2021.)

Startup-yrityksillä voi olla suuri vaikutus kokonaisuun toimialoihin ja ihmisten jokapäiväiseen arkeen ja ne voidaan nähdä uudistajina. Lisäksi ne pyrkivät suureen kasvuun ja kansainvälistymiseen. Startup-yritysten toimintaan liittyy myös monesti uusi innovaatio kuten vaikkapa tekstiilijätteiden hyödyntäminen uudeksi vaatteeksi, maaperän lämmön hyödyntäminen tai levien hyödyntäminen elintarviketeollisuudessa. (Pekkonen 2021.)

Startup-yritysten rooli tieteen kaupallistamisessa on myös muodostunut tärkeäksi kehityssuunnaksi. Tiedettä kaupallistavat hankkeet keräävät suuria rahoituksia. Esimerkiksi Business Finland on jakanut tällaisille tieteen kaupallistamishankkeille noin 200 miljoonaa euroa vuosina 2012-2020. Näistä hankkeista syntyi 150 startup-yritystä. Nämä startupit saavat rahoitusta myös ulkomaisilta rahoittajilta. Yritysten odotetaan kasvavan suuriksi. Osa startupeista syntyy siis tutkimushankkeiden päälle ja tämä voi johtaa siihen, että startupin yrittäjäjohtajaksi päätyy tutkija, jolla ei välttämättä ole kyvykkyyttä toimitusjohtajaksi. Joillakin tutkijoilla voi myös olla kielteinen asenne yrittäjyyttä kohtaan. (Lappalainen 2021.)

Startup-yritykset ovat merkittäviä talouden, uusien ideoiden kehittämisen, liiketoimintalojen syntymisen ja työpaikkojen luomisen kannalta. Samalla ne kehittävät

toimialarakenteita ja innostavat isompia yrityksiä uudistumiseen. Startup-yritykset näyttävät esimerkkiä joustavuudesta, riskinottamisesta ja kasvuhakuisuudesta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016.)

Voidaan siis todeta startup-yritysten toiminnan kiinnostavan monia sidosryhmiä ja ne näyttävät olevan merkittävä ilmiö kaiken kaikkiaan. Startup-ilmiö on lisäksi kasvussa ja siinä liikkuu suuria pääomia. Startupien innovaatiot voivat olla hyödyllisiä yhteiskunnalle ja kuluttajille sekä ratkaista monia ongelmia. Ne myös kehittävät yritystoiminnan toimintatapoja sinänsä. Startup-yrityksiä tutkimalla on mahdollisuus saada lisää tietoa tästä suositusta ja yhteiskunnallisesti merkittävästä ilmiöstä. Startup-ilmiö näyttäisi olevan myös tärkeä tieteen tekemiselle ja kehittämislle.

Omassa Pro Gradu-tutkielmassani kiinnostuksen kohteena ovat startup-yrittäjäjohtajien johtamisominaisuudet ja erityisesti se, miten nämä ominaisuudet rakentuvat erilaisissa mediateksteissä. Lisäksi tutkin, mitä merkityksiä johtamisominaisuudet saavat. Eri media-aineistoja tutkimalla pyrin saamaan ymmärrystä, miten startup-yrittäjäjohtaja toimii työssään ja millaisia ominaisuuksia hän voisi siinä tarvita.

Johtamisominaisuuksia voidaan tutkia monista eri näkökulmista. Aiemmassa tutkimuksessa niitä on tutkittu esimerkiksi sukupuolen, identiteetin rakentumisen, yrittäjyyden vetovoimaisuuden tai johtajakeskeisyyden kautta. Tutkielmassani olen kiinnostunut startup-yrittäjäjohtajien johtamisominaisuuksien rakentumisesta yleisesti enkä rajoita tutkimustani esimerkiksi vain nais- tai miesyrittäjäjohtajien ominaisuuksiin. Olen kiinnostunut löytämään monenlaisia media-aineistoissani rakentuvia ominaisuuksia.

Aiemmin konstruktionistisessä johtamisominaisuustutkimuksessa on tutkittu, miten startup-yrittäjäjohtajan johtamisominaisuudet rakentuvat sanomalehdissä, aikakauslehdissä, sosiaalisessa mediassa sekä tieteellisissä julkaisuissa. Tutkimuksessani erilaista aiempaan tutkimukseen nähden on aineistojeni yhdistelmä, johon kuuluu johtamisen alan aikakauslehti, talouselämään painottuva aikakauslehti sekä käytännön toimintaan painottuva videodokumentti.

Tutkin, millaiseksi mediassa rakentuu startup-yritysten johtajien johtamisominaisuudet ja halusin ymmärtää, miten eri aineistot tuottivat nämä ominaisuudet ja millaisia

merkityksiä niille rakentui aineistoissa. Tutkimalla johtamiseen keskittyntä lehteä sain tietoa, miten nämä johtamisominaisuudet ja merkitykset rakentuivat yrityselämän ja johtajuuden maailmassa. Talousalan lehti taas kertoi, miten ne rakentuvat liike-elämässä. Videodokumentissa oli mahdollista nähdä, miten ominaisuudet ja merkitykset rakentuvat käytännön elämässä lähellä startup-yrittäjäjohtajia. Startup-yrittäjäjohtaja todennäköisesti toimii näillä kolmella alueella työssään ja niissä rakentuneita ominaisuuksia on myös siksi kiinnostavaa tutkia. Erityisesti tuloksistani voi hyötyä tutkijasta startup-yrittäjäksi siirtynyt henkilö, jolla ei ole kokemusta startup-yrittäjäjohtajuudesta tai joku toinen yrittäjyydessä vielä kokematon henkilö. Tutkimukseni tuo lisäarvoa aiempaan tutkimukseen siten, että pohdin myös, mitä merkityksiä aineistoissani rakentuneet ominaisuudet saivat. Tavoitteenani on huomata mahdollisia yhteneväisyyksiä eri aineistojen välillä ja havaita minkälaisia johtamisominaisuuksien kokonaisuuksia ne muodostavat eri julkaisuissa. Tämä voidaan toteuttaa vertailemalla aineistojani keskenään.

Nämä lähtökohdat ja tavoitteet huomioiden olen laatinut seuraavat tutkimuskysymykset, joihin haluan saada vastaukset:

- Millaisia startup-yrittäjäjohtajien johtamisominaisuuksia rakentuu media-aineistoissa?
- Mitä merkityksiä nämä ominaisuudet saavat?

Toteutin tutkielmani analysoimalla Fakta-lehdestä yhdeksän artikkelia, Talouselämästä kymmenen artikkelia ja 'Leaders who change the world – Behind the scenes of Nordic Business Forum'-videodokumentista yksitoista katkelmaa. Analysoin valitut artikkelit ja videodokumentin sitaatit aineistopohjaisella teemoittelulla. Aineistossani rakentui kolme erilaista startup-yrittäjäjohtajien johtamisominaisuuksien kokonaisuutta ja niiden saamia merkityksiä, jotka nimesin erikseen. Nämä kokonaisuudet koostuivat useista johtamisominaisuuksista ja niiden saamista merkityksistä. Ryhmittelin näiden pääryhmien alla olevat ominaisuudet pieniksi ryhmiksi tai pareiksi.

Tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta, joista ensimmäisessä kerron tutkielmani taustoista ja lähtökohdista. Perustelen myös tutkimusaiheeni ja tutkimuskysymykseni. Toisessa luvussa kerron erilaisista startup-määritelmistä, siitä millaista on startup-

yrittäjyys ja minkälaista osaamista startup-yrittäjiltä vaaditaan sekä kuvaan startup-yrityksen vetovoimaisuutta. Näin saadaan kuvaa startup-yrittäjyyden maailmasta.

Luvussa kolme kerron yrittäjäjohtamisominaisuuksia ja startup-yrittäjäjohtamisominaisuuksia käsittelevistä aiemmista tutkimuksista. Niiden jälkeen kuvaan aikaisempaa konstruktionistista startup-yrittäjä- tai yrittäjätutkimusta. Tarkoitukseni on antaa kuvaa startup-yritysten ja yrittäjäjohtamistutkimuksen tutkimuskeskustelusta.

Neljännessä luvussa kerron tutkielmani tieteenfilosofisen lähestymisen. Esittelen käytetyn aineistonanalyysimenetelmän sekä kuvaan käyttämäni aineiston ja miten se on haettu käytännössä. Lisäksi pohdin tutkijan positiota ja eettisiä valintoja sekä tutkimuksen luotettavuutta.

Luvussa viisi esittelen tutkimukseni tulokset ja yhteenvedon tuloksista. Kerron tulokset kolmessa osassa aineisto kerrallaan. Lopuksi luvussa kuusi kerron johtopäätökset, vertailen omaa tutkimusta ja sen tuloksia aikaisempaan tutkimukseen pohtien, mikä oli samanlaista ja mikä erilaista tutkielmien välillä. Tarkastelen, mikä oli oman tutkielmani kontribuutio tutkimuskeskusteluun. Pohdin myös mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita ja ideoita.

2 STARTUP-YRITTÄJYYS JA STARTUP-YRITTÄJIEN MAAILMA

Tässä luvussa kuvaan startup-yrityksiin ja johtamiseen liittyvää aikaisempaa tutkimusta. Luku on jäsennetty neljään osaan. Aluksi kerron, mikä on startup-yritys, sitten millaista on startup-yrittäjyys ja millaisia ominaisuuksia startup-yrittäjältä vaaditaan. Lopuksi kuvaan, mikä startup-yrityksissä vetoaa. Tavoitteena on kuvata startup-yritysten kulttuuria ja maailmaa.

2.1 Mikä on startup-yritys

Aloitetaan määrittelemällä startup-yrityksen. Se voidaan määritellä useilla tavoilla. Esittelen seuraavaksi neljä startupin määritelmää.

Valtioneuvoston (2016) selvitystutkimuksessa startupin määritelmä jäsenellään viiteen osaan. Ne ovat yrityksen ikä, koko, juridiset perusedellytykset, itsenäisyys ja yksityisyys sekä näiden ominaisuuksien kokonaisuus. Yrityksen iän on oltava korkeintaan viisi vuotta. Ikä lasketaan yrityksen vanhimman toimipaikan mukaan, koska halutaan varmistaa, että kyseessä on oikeasti uusi yritys eikä esimerkiksi uudella toiminimellä toimiva vanha yritys. Yrityksessä voi olla 1-49 työntekijää ensimmäisenä toimintavuotenaan. Juridisena perusedellytyksenä yrityksen on kuuluttava työnantajarekisteriin, jotta voidaan nähdä yrityksen olevan halukas työllistämään muitakin työntekijöitä kuin vain yrittäjän itsensä. Yrityksen tulee olla osakeyhtiö, koska niiden nähdään olevan kasvuhakuisia sekä myös itsenäisiä ja yksityisiä. Esimerkiksi konsernien tytäryhtiöt sekä kuntien ja valtion omistamat yritykset eivät kuulu määritelmään. Yrityksen täyttäessä määritelmän kaikki kohdat ensimmäisen kerran, voidaan sitä kutsua startup-yritykseksi. Lisäksi kasvu-startup määritellään yritykseksi, joka on saavuttanut kasvua ensimmäisen kolme vuoden aikana. Kasvu-startupin tulee kolmen vuoden kuluttua työllistää 10 työntekijää sekä työllisyyden kasvun on oltava 20 %. (Lahtinen, Pekkala, Halme, Salminen, Härmälä, Wiikeri, Lamminkoski, Lähde, Mikkeli, Rouvinen, Kotiranta, Pajarinen, Dalziel, Barge, Meade & Zhao 2016.)

Työ- ja elinkeinoministeriö puolestaan määrittelee startup-yrityksen nuoreksi, pieneksi, itsenäiseksi, yksityiseksi yritykseksi, jolla täytyy olla juridiset perusedellytykset kasvulle. Tämän määritelmän mukaan 5 % Suomen yrityksistä voidaan lukea startup-yrityksiksi. (Ali-Yrkkö, Kotiranta & Ylhäinen 2017.)

Hecht (2017) määrittelee startupin eri tavalla kuin muut tässä esitellyt tutkijat. Hänen mukaansa startupille ominaista on uuden hienon idean keksiminen, uuden markkinan valtaaminen, uudella idealla mielenkiinnon herättäminen alalla ja pääoman kerääminen sekä lopuksi oman liiketoimintamallin todistaminen toimivaksi. Startup voidaan myös määritellä organisaatioksi, joka yrittää löytää liiketoimintamallin, joka on toistettava ja skaalautuva. Verrattaessa pientä yritystä ja startup-yritystä, voidaan huomata ainakin kolme tärkeää eroavaisuutta. Niitä ovat kasvuaikomus, rahoitustavat sekä erilaiset loppuvisiot. Startup-yritys haluaa löytää liiketoimintamallin, joka vaikuttaa suuresti

oman alan markkinaaan ja haluaa mahdollisesti vallata markkinat sekä tavoitella disruptiota markkinaaan. Startupin kasvu ei kuitenkaan tapahdu nopeasti, vaan siinä voi mennä kolmekin vuotta. Startupit ovat monesti teknologiaorientoituneita. Startup-yritykset hakevat usein heti yrityksen alkuvaiheessa suuria investointeja. Rahoitusta vastaan startupit antavat osuuksia yrityksestä. Pienet yritykset puolestaan rahoittavat toimintaansa monesti lainalla säilyttäen näin koko firmansa omistajuuden. Startup-yrityksen loppuvisiona on yrityksen kasvattaminen suureksi nopeasti. Yritys myös mahdollisesti myy osakkeitaan julkisesti tai se myydään yrityskaupassa.

Ries (2011, 27) puolestaan määrittelee startupin ihmisen perustamaksi instituutioksi, joka luo uuden palvelun tai tuotteen äärimmäisen epävarmuuden vallitessa. Määritelmään ei kuulu yrityksen koko, toimiala ja taloudellinen sektori ja siinä pidetään yrittäjinä kaikkia, jotka luovat uusia liiketoimia tai tuotteita erittäin suuren epävarmuuden vallitessa. Tähän joukkoon luetaan myös valtion virastossa työskentelevät, julkisesti rahoitetussa yrityksessä, voittoa tuottamattomassa yrityksessä tai voittoa tavoittelevissa yrityksissä toimivat henkilöt. Startup-määritelmään liittyy hänen mukaansa myös uuden idean tai läpimurron kehittäminen ja innovaatioiden hyödyntäminen. Näkemys eroaa muista määrittelyistä myös siten, että yrittäjä voi olla joskus jopa sellainen, joka ei tiedä olevansa yrittäjä, kunhan vaan toimii suuressa epävarmuudessa liiketoiminnan tai tuotteen kehittämisen eteen.

Kuvaamieni startup-määritelmien perusteella voi niiden huomata eroavan toisistaan ja vaihtelevan paljonkin. Vaikka nuori ikä ei riitä pelkästään määrittelemään startup-yritystä, voidaan kuitenkin ikää pitää yhtenä yhdistävänä tekijänä. Startup-yrityksen määritelmään voi kuulua useita piirteitä, jotka yhdessä muodostavat startupin kokonaisuuden. Esimerkiksi pelkkä kasvuhakuisuus ei riitä määrittelemään startup-yritystä, vaan myös esimerkiksi työntekijöiden määrä ja yhtiömuoto määrittelevät sen. Näistä määritelmistä voidaan myös vetää johtopäätös, että käsite startup on joskus määritelty melko väljästi kuten Ries (2011) määritteli, mutta toisinaan hyvinkin tarkasti kuten Lahtinen ym. (2016) määrittelivät. Lisäksi Riesin (2011) määritelmä erosi Lahtisen ym. (2016) määritelmästä siten, että jopa valtion virastoissa työskenteleviä voi pitää hänen mukaansa yrittäjinä, jos he työskentelevät uuden tuotteen luomiseksi suuressa epävarmuudessa. Lahtinen ym. (2016) taas olivat sitä mieltä, että valtion alaisuudessa

toimivat yritykset eivät voi olla startup-yrityksiä. Riesin (2011) määritelmä poikkeaaakin kokonaisuudessaan suuresti muista määritelmistä.

2.2 Millaista on startup-yrittäjyys

Seuraavassa kerron eri tutkimusten kautta, millaiseksi startup-yrittäjyyttä kuvataan. Näiden tutkimusten avulla saadaan laaja käsitys tästä aiheesta. Aloitan esittelemällä tutkimukset ja lopuksi vertailen tutkimuksia keskenään.

Lehtinen (2014) kuvaa startup-yrittäjyyttä sellaiseksi, jossa keskeisenä tekijänä on vahva innostuneisuus ja kova motivaatio. Motivaatio voidaan nähdä intohimona tekemiseen. Startup-maailmassa nähdään olevan tärkeää työn kiinnostavuus. Myös yhteisön työkaverit kuvataan olevan startupeissa työskenteleville keskeisiä. (Lehtinen 2014.)

Lehtinen (2014) rakentaa käsitystä startup-yrittäjyydestä muutamilla asioilla kuten kansainvälisyyteen pyrkiminen, oman yrityksen omistaminen ja johtaminen, liiketoimintaosaamisen painottaminen, motivaatio, toverillisuus ja nopean kasvun tavoittelu. Kansainvälisyyteen vaaditaankin hänen mukaansa liiketoimintaosaamista kansainväliseltä markkinoinnin ja rahoituksen alalta. Startup-yritysten suosio on kasvanut ja ilmapiiri parantunut viime vuosina. Myös liiketoimintaosaamisen ja rahoituksen sekä yrittäjyyden tunnettavuuden ja ymmärtämisen nähdään parantuneen. (Lehtinen 2014.)

Startup-yritykset nähdään kasvuhakuisina ja sen ymmärretään selittävän niiden kasvua. Jotta kasvuhakuisia yrityksiä syntyisi, tulee synnyttää uusia ideoita ja aluillaan olevia innovaatioita, jotka sitten jalostuisivat liiketoiminnaksi. Yrityksellä nähdään täytyvän kuitenkin olla tahtoa ja oikea ilmapiiri tällaisen toiminnan saavuttamiseksi. Voidaan siis sanoa, että startup-yrittäjyys näyttää kasvuhakuisena ja luovana toimintana. (Lahtinen, Pekkala, Halme, Salminen, Härmälä, Wiikeri, Lamminkoski, Lähde, Mikkela, Rouvinen, Kotiranta, Pajarinen, Dalziel, Barge, Meade & Zhao 2016.)

Edellä mainittua ilmapiiriä voidaan nähdä tukevan menestyneet yritykset kuten Supercell ja Rovio tai tapahtumat kuten Slush. Startup-yrityksiin kuvataan vaikuttavan myös digitalisaatio ja globalisaatio ja muut suuren luokan trendit. Mikäli suomalainen yritys haluaa kasvaa startup-määritelmän mukaisesti nopeasti, ajatellaan, että sen on sen oltava

kansainvälinen. Pelkän Suomen markkina-alueen ei nähdä riittävän tähän suureen kasvuun. Startup-yritysten rooli voidaan yhteiskunnallisella tasolla nähdä olevan suuri työllistäjä ja talouden uudistaja. Tämän kuvataan liittyvän myös startup-yrittäjän rooliin. Tutkija kuvaa, miten politiikassa on kansallisesti, alueellisesti ja paikallisesti ryhdytty toimeen startup-yritysten auttamiseksi. (Lahtinen ym. 2016.)

Hyrkäs (2016) tutkii startup-yrittäjyyttä, joka perustuu uudelle teknologialle. Hän kuvaa startup-yrittäjyyttä alakulttuuriseksi eli sellaiseksi, että pidetään etäisyyttä muuhun markkinajärjestykseen ja heidän maailmankuvaansa sekä ollaan perinteisen liike-elämän vastakulttuuri. Tätä etäisyyttä kuvataan pidettävän yllä mm. käsitteiden, toimintatapojen ja identiteetin avulla eli startup-yrittäjillä nähdään olevan omat käsitteet, toimintatavat ja identiteetti. Hyrkäs (2016) tavoittelee tutkimuksessaan alakulttuurin sisäisen logiikan kuvaamista mallin avulla. Startup-yrittäjyyteen kuvataan kuuluvan myös pääomasijoittaminen ja yritysrahoittaminen. (Hyrkäs 2016.)

Startupien rooli yhteiskunnassa nähdään merkittäväksi myös elinkeinoelämän uudistamisessa, uusien työpaikkojen luomisessa ja kasvussa. Pienenien nopeasti kasvavien startup-yritysten ajatellaan tarjoavan ja tuovan uusia työllistymismahdollisuuksia yhteiskunnassa. Yritysten roolia kuvataan myös keskeiseksi tutkimuksessa, kehittämisessä sekä innovaatiotoiminnassa. Tämän takia niiden kuvataan tuovan uusia palveluita sekä tuotteita markkinoille. Sen ymmärretään edesauttavan kilpailua ja elinkeinoelämän kehittymistä. (Lahtinen ym. 2016.)

Kasvuhakuisuuden esitetään olevan yrittäjälle elintärkeää ja sitä voidaan myös tukea yrittäjäekosysteemeillä. Kasvuhakuisuuden lisäksi ekosysteemien kuvataan tukevan myös uusia startup-yrityksiä. Ekosysteemeihin nähdään kuuluvan yrittäjiä, yrityksiä, rahoittajia ja sijoittajia sekä instituutioita. Startup-yrittäjän esitetään hyötyvän verkostoitumisesta ekosysteemissä, jossa osaaminen ja resurssit ovat tarjolla. (Lahtinen ym. 2016.) Startup-yrittäjyyteen liitetään yrittäjyyskokemus sekä sen muokkaaminen ja muokkaamista tarjoavat instituutiot, kuten yrityshautomot. Yrittäjien ajatellaan hyödyntävän verkostoja ja kouluttavia instituutioita saadakseen apua yrittäjyyteen. Tämä kuvataan tyypilliseksi startup-maailmassa. Yrittäjyyteen liitetään erilaisia yrittäjyyskompetenssityyppejä ja kompetenssien kehittämistä. (Zengh, Xu, Chen & Dong 2017.) Startup-ekosysteemimaailmaan kuvataan kuuluvan yhteisöllisyys ja

osallistumisen kulttuuri. Kulttuurille ominaiseksi ajatellaan myös tiedon, kokemusten ja osaamisen leviäminen ekosysteemissä. Epäonnistumisiin kuvataan suhtaduttavan hyväksyvästi startup-kulttuurissa. (Lahtinen ym. 2016.)

Suurta kasvua hakevien startup-yritysten kerrotaan joutuvan ajattelemaan globaalisti ja hakeutumaan kansainvälisille markkinoille. Tutkijat kuvaavat, että startupien tulee olla kilpailukykyisiä globaalisti. Startup-yrittäjyydessä tärkeää nähdään olevan, että löydetään oikeat ihmiset, osaaminen, rahoitus ja mahdolliset asiakkaat kuten myös mentorit. Näihin kuvataan päästävän käsiksi paikallisella tasolla. Avoimuus, luottamus ja vuorovaikutus ihmisten kesken kuvataan tärkeäksi. Yrittäjä-, liiketoiminta- ja innovaatioekosysteemien ymmärretään myös täydentävän toisiaan. Niiden kautta eri toimijoiden kuvataan hyötyvän ekosysteemeistä. (Lahtinen ym. 2016.)

Startupien toiminnassa kuvataan tärkeäksi myös sosiaalisen median hyödyntäminen. Ghezzi, Gastaldi, Lettieri, Martini & Corso (2016) tutkivat startupien roolia sosiaalisen median disruptiivisen voiman vapauttamisessa. Heidän tutkimuksessaan pyrittiin ymmärtämään sosiaaliseen mediaan perustuvia ratkaisuja, joita startup-yritykset ovat kehittäneet ja synnyttäneet. Startup-yritysten siis kuvataan auttavan näiden ratkaisujen kehittämisessä ja synnyttämisessä eli ne siis auttavat vapauttamaan sosiaalisen median potentiaalin. (Ghezzi ym. 2016.)

Tutkimuksen kohteena oli 724 rahoitettua sosiaaliseen mediaan liittyvää startup-yritystä, jotka jaettiin kuuteen ryhmään. Näistä suurin osa, eli 67% startupeista, tarjosi sosiaalisen verkostoitumisen ratkaisuja. Seuraavaksi suurin startup-ryhmä (17%) tarjosi sosiaalisen median johtamisen sovelluksia. Tutkimuksessa kuvattiin, miten startupit voivat hyödyntää sosiaalista mediaa innovaatioihin ja arvon tuottamiseen. Tutkijoiden mukaan voidaan sanoa startup-yritysten olevan merkittäviä toimijoita sosiaalisen median hyödyntämisen ja sen voiman käyttöön saamisessa. Sosiaalinen media kuvataan disruptiiviseksi keksinnöksi, jolla on paljon hyödyntämismahdollisuuksia. (Ghezzi ym. 2016.)

Ergeer ja Sigridsson (2018) tutkivat kuinka tietointensiiviset ruotsalaiset startup-yritykset hyödyntävät sosiaalista mediaa tarkoituksenaan saavuttaa parempi yritysbrändi. Tutkijat olivat kiinnostuneita, miten ja miksi sosiaalista mediaa käytetään tähän tarkoitukseen. Yritysbrändi nähtiin tärkeäksi startup-yrityksen selviytymiselle. Brändikäytännöille

sosiaalinen media on hyvä työkalu ja sitä tukee myös viimeisimmät tutkimukset. Aiemmin ei ole kuitenkaan niinkään tutkittu juuri tieto-intensiivisiä startupeja. Tietyissä startup-ryhmissä kuten tietointensiivisissä-startupeissa kuvataan olevan eroavaisuuksia. Eroavaisuuksia muihin startup-yrityksiin nähden nähdään myös olevan yhteiskunnallinen panos, jonka ne antavat ja myös, miten yritykset on muodostettu. Yritysten selviytymistä saattaa auttaa sosiaalisen median brändäyskäytännöt.

Tutkimus oli eksploratiivinen ja tulkitseva. Siinä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Aineisto kerättiin empiirisesti kyselyllä ja puolistrukturoidulla haastatteluilla. Kyselyn tarkoituksena oli saada ymmärrystä tietointensiivisistä startupeista. Tutkijat haastattelivat kuutta tietointensiivistä startup-yritystä. Tutkittujen startupien huomattiin käyttävän sosiaalista mediaa brändin tietoisuuteen saattamiseen ja asiakkaisiin vaikuttamiseen sekä heihin yhteyden saamiseen. Lisäksi yritykset tavoittelivat uusia työntekijöitä ja rakensivat mainettaan. Osa yrityksistä myös tavoitteli uskottavaa ja osaavaa brändikäsitystä. Tutkimustulokset voivat olla avuksi muiden tietointensiivisten startupien toiminnassa. Hyödyksi voisi olla vaikkapa, mitä mediakanavaa käyttää tai mikä voisi olla brändirakentamisprosessin sisältö. (Ergeer & Sigridsson 2018.)

Yhä useammat tutkimukset nostavat startupit tärkeään rooliin innovaatiotaloudessa. Startupit ovat samaan aikaan joustavia sekä herkkiä reagoimaan muutoksiin. Tässä niitä auttaa muun muassa ohut organisaatio. Tämä rakenne tukee tiedon jakamisessa ja myös innovaatioissa. Nämä yritykset voivat paremmin ottaa hallintaansa tietyn kapean markkinaraon. Negatiivisina puolina startupeilla on puolestaan yrityksen pieni koko ja haasteet rahoituksen keräämisessä, koska sijoittajia voi olla vaikea saada. Näistä syistä johtuen epäonnistumisen mahdollisuus kuvataan suureksi. Yrityksen on vaikea tietää, mitä ovat ulkoiset riskit, koska ympäristö saattaa olla monimutkainen ja muuttuva. Helpompaa onkin tuntea startup-yrityksen sisäisiä tekijöitä kuten organisaation rakennetta, johtamiskulttuuria tai rutiineja. Yrityksen sisäisiä tekijöitä pohtimalla voidaan estää yritysten mahdolliset epäonnistumiset. (Nagui 2015.)

Nagui (2015) tutki case-tutkimuksessaan media-alan startup-yritystä Intiassa ja on kiinnostunut johtamiskäytännöistä, haasteista ja kompromisseista, joita yritys kohtaa. Häntä kiinnosti myös yrityksen sidosryhmät. Yrityksen yhdeksi tärkeimmistä

voimavaroista kuvataan työntekijät. Erityisesti startup-yrityksille tiimit kuvataan ensisijaisen tärkeiksi. Tutkija yrittääkin ymmärtää tiimityöskentelyä startup-ympäristössä. Polttopisteessä hänellä on tiimityöskentelyn ongelmat, käsitys itsestä ja muista tiimissä, roolit ja suhteet tiimijäsenien sekä osastojen kanssa. On tärkeää tutkia juuri menestyneitä startupeja, koska niistä voidaan saada uutta ymmärrystä. (Nagui 2015.)

Startup-yritykset rakentuvat monenlaisiksi aiemmassa tutkimuksessa. Ghezzi ym. (2016) ja Ergeer & Sigridsson (2018) näkivät tutkimuksissaan Internetin ja sosiaalisen median merkityksen startup-yrityksille. Kuten Hyrkäs (2016) huomasi, voidaan startup-yrittämisen nähdä perustuvan uudelle teknologialle, mutta sen ei tarvitse olla välttämättä niin.

Hyrkäs (2016) erottautuu muista tässä esitellyistä tutkimuksista kuvaamalla startup-yrittäjyyttä vahvasti markkinajärjestyksestä eroavaksi. Myös yrittäjän identiteetin muodostaminen startupin kautta tulee esiin hänen tutkimuksessaan. Voidaan pitää yleisenä käsityksenä startupeista, että niihin liitetään Hyrkkäänkin (2016) esiin tuoma pääomasijoittaminen ja yritysrahoittaminen. Ghezzi (2016) nosti esiin startupin roolin sosiaalisen median disruptiivisen voiman vapauttajana. Lahtinen (2016) puolestaan korosti startupin myönteistä vaikutusta työllisyyteen ja talouden uudistamiseen.

Lahtinen (2014) painottaa inhimillisiä tunteita kuten motivaatiota ja innostuneisuutta sekä intohimoa tekemiseen. Hyrkäs (2016) taas korostaa teknologiaa ja alakulttuurisuutta ja samalla myös yrittäjän identiteettiä. Zheng ym. (2017) näkivät yrittäjyydessä olevan tärkeää kokemuksen kartuttaminen, joka voidaan toteuttaa yrityshautomossa. Lahtinen ym. (2016) toivat esiin ekosysteemien merkityksen startup-yritysten tukemisessa. Lisäksi he painottivat kansainvälisyyteen pyrkimisen keskeisyyttä ja nostivat esiin startupin yhteiskunnallisuuden ja ilmapiirin sekä kasvuhakuisuuden. Myös Ghezzi ym. (2016) näkivät startupien yhteiskunnallisen voiman. Nagui (2015) taas näki tärkeäksi startup-yritysten roolin innovaatioissa ja muutosherkkyiden sekä tiimityöskentelyn merkityksen.

Startup-yrittäjyys voidaan näiden tutkimusten kautta nähdä monenlaiseksi ja monipuoliseksi ilmiöksi. Tässä käsitellyt tutkimukset toivat rikkaasti esiin startup-maailman ominaisuuksia eri näkökulmista.

2.3 Startup-yrittäjiltä vaaditaan moniosaamista

Seuraavassa kerron eri tutkimusten avulla, millaiseksi startup-yrittäjäjohtajan osaamista kuvataan. Tavoitteeni on luoda monipuolinen kuva startup-yrittäjien osaamisista.

Tutkimuksissa kuvataan useita osaamisalueita. Ensin kerron tutkimuksista ja lopuksi vertailen niitä keskenään.

Koska startup-yritys kuvataan eroavaksi tavanomaisista yrityksistä, nähdään sen johtajan tarvitsevan myös tiettyjä ominaisuuksia. Aikaisemmassa tutkimuksessa kuvataan, millaisia ominaisuuksia startup-yrittäjältä ja johtajalta edellytetään. (Lehtinen 2014.) Tutkija pohtii startup-yrityksiä ja niiden liiketoimintaosaamista. Liiketoimintaosaamisella hän tarkoittaa niitä taitoja ja tietoja, joita tarvitaan yrityksen tai organisaation kannattavaan ja kestäväan johtamistoimintaan. (Lehtinen 2006, Lehtisen 2014 mukaan.)

Liiketoimintaosaamiseen nähdään kuuluvan monia osa-alueita kuten teknologia-, strategia-, johtamis-, markkinointi-, rahoitus-, laskenta-, verkostoitumis-, kansainvälistymis-, digitalisointi-, muotoilu- ja yrittäjäosaaminen sekä vain tietyille yrityksille kuuluvat erityisosaamisalueet. Liiketoimintaosaamista kuvataan tarvittavan yrityksen toiminnan rakentamiseen. Startup-yrittäjillä ei ajatella olevan aina kaikkia edellä lueteltuja liiketoimintaosaamisista, vaan vain osa niistä. Osaaminen saattaa olla vahvaa osassa liiketoimintaosaamisen alueista, mutta vähemmän vahvaa muilla alueilla. (Lehtinen 2014.)

Yksi esimerkki tällaisesta liiketoimintaosaamisen menetelmästä on startup-yrittäjän erityiseen osaamiseen keskittynyt The Lean Startup. Se on startup-yrityksille tarkoitettu menetelmä ja sillä tarkoitetaan joukkoa käytäntöjä, joilla startup-yritys voi rakentaa oman tuotteen tai palvelun. Lean Startup-menetelmä tarjoaa yrittäjälle työkaluja, joita hän tarvitsee yrityksensä rakentamiseen startup-yrityksen kehittyessä. (Ries 2011, 27.) Lean startup-menetelmä on yksi tapa, jolla yrittäjä voi lyhentää tuotteen tai palvelun kehittämiseen kuluva aikaa (Wikipedia 2020). Startup-yrittäjä voi käyttää monenlaisia työkaluja kehittäessään omaa yritystään, tuotettaan sekä osaamistaan ja Lean startup tarjoaa yhden tällaisen työkalun.

Toiseksi tärkeäksi liiketoimintaosaamisen taidoksi esitetään verkostoituminen. Anderson, Dodd ja Jack (2010) kuvaavat verkostoitumisen tärkeäksi startup-yrityksen prosesseissa. On kuitenkin vielä tutkittu niukasti sitä, miten verkostoituminen vaikuttaa liiketoimen kasvuun ja sitä ei ymmärretä vielä riittävästi. He tutkivat yritysten verkostoitumiskäytäntöjä yrityksen kasvun kautta ja tunnistivat yritykselle hyödyllisiä verkostoitumiskäytäntöjä. (Anderson ym. 2010.) Verkostoituminen, verkostoitumiskäytännöt ja niiden tunnistaminen nähdään tärkeiksi startup-maailmassa.

Kun tarkastelee startup-yrityksen kehitysvaiheita, voi huomata startup-yrittäjän tarvitsevan monenlaista osaamista yrityksen eri kehitysvaiheissa. Startup-yrityksen vaiheet kuvataan voitavan jakaa ideointiin, konseptointiin, sitoutumiseen, validointiin, skaalautumiseen sekä lopuksi vakaan aseman saavuttamiseen. Tutkija esittää, että ideointivaiheessa suunnitellaan ja ideoidaan tuote tietylle kohdemarkkinalle ja suunnitellaan, miten tuote luo arvoa. Konseptointivaiheessa kuvataan määriteltävän missio ja visio sekä hahmotellaan strategia ja suunnitellaan muutenkin tulevaisuutta. Tässä vaiheessa nähdään olevan mukana muutamia perustajia, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. Sitoutumisvaiheessa kuvataan muotoutuvan perustajajoukko, joilla on yhteinen visio ja arvot sekä asenne. Tässä vaiheessa kuvataan kehitettävän ensimmäinen versio tuotteesta. Omistajien osuudet firmasta nähdään olevan nyt selvillä ja on myös päätetty rahankäytöstä ja tulevaisuudesta seuraavalle muutamalle vuodelle. Validointivaiheessa kuvataan testattavan ja toistettavan oletuksia validoidulle ratkaisulle, jotta voidaan demonstroida tuloja ja tuotteen tai palvelun käyttäjämäärän kasvua. Lisäksi esitetään, että haetaan sijoittajia. Tutkija kuvaa, että skaalautumisvaiheessa halutaan kasvaa nopeasti ja on myös saatu merkittävä rahoitus yritykselle. Lisäksi kuvataan, että rekrytoidaan henkilöstöä ja parannetaan toiminnan laatua. Lopuksi on saavutettu suuri kasvu ja voidaan miettiä yrityksen myyntiä tai toiminnan jatkamista itse. (Startup commons 2018.)

Liiketoimintaosaaminen kuvataan merkittäväksi osa-alueeksi startup-yritysten ja muidenkin yritysten kohdalla. Se nähdään hyödylliseksi sekä yrityksille ja organisaatioille kuten myös kansantaloudelle. Koska startupit ovat erilaisia toisiinsa nähden, kuvataan niiden vaativan omanlaistansa liiketoimintaosaamista. Siihen ajatellaan vaikuttavan yrityksen toimintaympäristön ja sen omat ominaisuudet. Liiketoimintaosaamiseen kuvataan vaikuttavan yrityksessä oleva osaaminen,

taloudelliset tekijät, oma toimiala, kansainvälisyys, asiakkaat sekä kilpailu ja markkinat. Myös kulttuurin ja suhdanteiden nähdään vaikuttavan liiketoimintaosaamiseen kuten myös kausivaihtelutilanne ja suunnitteluajakäyttö. (Lehtinen 2014.)

Startup-yrittäjältä nähdään vaadittavan yrityksen kehityskaaren aikana useita taitoja ja osaamisalueita päämääränsä saavuttamiseksi. Lehtinen (2014) ja Startup Commons (2018) näkivät startup-yrittäjälle tärkeät ominaisuudet laajaksi eri osaamisalueiden kokonaisuudeksi. Anderson ym. (2010) olivat kiinnostuneita tutkimuksessaan vain verkostoitumisesta ja verkostoitumiskäytännöistä sekä niiden vaikutuksesta yrityksen menestymiseen.

Lehtinen (2014) ja Anderson ym. (2010) toivat molemmat esiin verkostoitumisen tärkeänä startup-yrittäjän osaamisalueena. Lehtinen (2014) korosti liiketoimintaosaamisen kokonaisuutta ja sen merkitystä startup-yritykselle. Hän kuvasi monipuolisesti liiketoimintaosaamisen ja myös muun osaamisen kirjoa tutkimuksessaan. Hän näki moniosaamisen keskeisenä osana startup-yrittäjyyttä.

Startup commons (2018) kuvaa startup-yrityksen eri kehitysvaiheita. Niitä tarkastelemalla voi oivaltaa, että startupin eri vaiheissa tarvitaan erilaisia osaamisalueita kuten vaikkapa ideointiosaamista alkuvaiheessa tai rahoituksenhakemistaitoja validointivaiheessa. Myös itse tuotteen kehittäminen näyttää vaativan omanlaistaan osaamista. Voitanee sanoa Lehtisen (2014) ja Startup commonsin (2018) nostavan esiin monipuolisen osaamisen merkitystä startupeille ja startup-yrittäjille.

2.4 Startup-yrityksen vetovoimaisuus

Lahtinen ym. (2016) tutkivat startup-yritysten vetovoimaisuutta ja mistä asioista se koostuu. Tutkimus kuvasi sitä, miksi startup-yrittäjiksi lähdetään. Tutkijat pohtivat startup-yrittäjien motiiveja ja taustoja tutkimukseensa sisältyvässä kyselyssä. Startup-yrittäjille tärkeimpinä syinä perustaa yritys kuvattiin unelmien toteuttaminen ja yrittämiseen liittyvä vapaus. Näiden lisäksi startup-yrittämisen vetovoimana nähtiin oman uran ja ammattitaidon kehittäminen. Myös parempien tulojen saavuttaminen ja

vaurastuminen kuten myös turvallisuuden ja varmuuden nähtiin tekevän startup-yrittäjyydestä vetovoimaisen.

Yrittäjiksi lähteneet kuvattiin voitavan jakaa ”mahdollisuusyrittäjiin” ja ”pakkoyrittäjiin”. ”Mahdollisuusyrittäjien” ajateltiin lähtevän yrittäjiksi, koska heillä oli tilaisuus yrittää uutta liiketoimintamahdollisuutta, kun taas ”pakkoyrittäjien” nähtiin lähtevän yrittäjiksi, koska ei ollut muutakaan mahdollisuutta työllistyä. Tutkituista yrittäjistä 2/3 lukeutui ”mahdollisuusyrittäjien” joukkoon kun taas 1/3 oli ”pakkoyrittäjiä”. ”Pakkoyrittäjien” määrä oli noussut vuonna 2015 verrattuna kymmenen vuoden takaiseen tutkimukseen vuodelta 2005. (Lahtinen ym. 2016.)

Startup-yrittäjien kuvattiin saavan ajatuksen perustaa yritys monesta paikasta. Edellisestä työpaikastaan sai ajatuksen yrityksen perustamiseen 1/3 tutkituista, viidennes harrastuksistaan ja vapaa-ajalta, 1/10 tutkituista sai idean tutkimustyöstä tai opiskelustaan. Startup-yrittäjä nähtiin voivan olla taustaltaan monenlainen kuten ammatillisesti kouluttautunut, joita oli 1/3 tutkituista. Joka kolmannella oli opistotaustainen tai alimman korkea-asteen koulutus ja viidesosalla oli ylemmän korkea-asteen korkeakoulututkinto. Tutkimuksen mukaan akateeminen yrittäjä on tyypillisesti teknillisen tai kaupallisen koulutuksen saanut ja heitä on 60 % tutkituista akateemisista yrittäjistä. (Lahtinen ym. 2016.)

Startup-yrityksen vetovoimaisuuteen näyttäisi vaikuttavan kielteisesti moni asia. Lahtinen ym. (2016) havaitsivat muutamia ongelmia ja hidasteita startup-yrittämiselle. Esteitä ja hidasteita kokeneiden startup-yrittäjien määrä oli puolet tutkimukseen vastanneista ja heidän määränsä oli kasvanut 45 % vuodesta 2005 vuoteen 2015. Ongelmat eivät näyttäneet liittyvän yrittäjään ja hänen ammattitaitoonsa, vaan lähinnä sääntelyyn ja lakeihin. Toinen tärkeä haaste näytti olevan rahoitus. Perustajan tai yrittäjän osaamiseen liitettiin kuitenkin vähäisiä ongelmia kuten markkinointitaidon tai myyntitaitojen puute. Hieman ongelmia näytti tuottavan startup-yrittäjän teknologiataitojen, tuotanto-osaamisen tai alihankintaverkostojen puute. Startup-yrityksen kasvua ajateltiin puolestaan haittaavan kova kilpailu, työvoimakustannukset sekä rahoituksen puute. Myös työvoiman saatavuus näytti hidastavan yrittäjäksi lähtemistä. (Lahtinen ym. 2016.)

Startup-yrittäjyyden vetovoimaisuus rakentui henkilökohtaisista asioista kuten motivaatiosta tai henkilökohtaisesta tilanteesta. Startup-yritysten vetovoimaisuuteen kuvattiin vaikuttavan myös monet ulkoiset asiat kuten rahoituksen saaminen, sääntely tai kova kilpailutilanne. Myös se, mistä henkilö oli keksinyt aloittaa yrittämisen ja millainen koulutustausta hänellä oli, näyttivät vaikuttavan halun lähteä startup-yrittäjäksi.

3 JOHTAMISOMINAISUUDET (STARTUP)YRITTÄJYYSTUTKIMUKSESSA

Aikaisempi tutkimus esittää yrittäjälle monia johtamisominaisuuksia. Seuraavassa kerron, mitä ominaisuuksia kuvattiin yrittäjäjohtajien tai startup-yrittäjäjohtajien johtamisominaisuuksiin liittyvässä aiemmassa tutkimuksessa. Aluksi tarkastelen yrittäjien kompetensseja ja sitten startup-yrittäjien kompetensseja. Kunkin alakappaleen loppuun olen tehnyt yhteenvetotaulukot kokonaiskuvan saamiseksi. Taulukossa yksi on koottuna yrittäjäjohtajan johtamisominaisuustutkimukset. Taulukossa kaksi on startup-yrittäjäjohtajan johtamisominaisuudet. Taulukossa kolme on konstruktionistiset yrittäjä- tai startup-yrittäjäjohtamisominaisuudet.

3.1 Yrittäjäjohtamisominaisuudet

Yrittäjäjohtamisominaisuudet voivat olla hyvin monimuotoinen joukko ja niillä voi olla monia vaikutuksia yritykseen. Ensin käsitelen tutkimuksia, joissa on löytynyt monipuolisia johtamisominaisuuksia. Sitten kerron tutkimuksista, joissa on huomattu yhteys johtamisominaisuuksien ja liiketoiminnan välillä. Lopuksi vertailen tutkimuksia keskenään.

3.1.1 Monipuoliset yrittäjäjohtamiskompetenssit

Monipuolisia yrittäjäjohtamiskompetensseja ovat tunnistaneet Mitchelmore ja Rowley (2013). He tunnistivat useita yrittäjätoimitusjohtajan johtamiskompetensseja. Yrittäjäyyskompetenssit kuvattiin tärkeiksi yrityksen kasvulle ja suorituskyvylle. Tutkijat tekivät empiirisen kyselytutkimuksen, jossa he hyödynsivät aiempaa yrittäjäyyskompetenssien teoreettista ja empiiristä viitekehystä. Tavoitteena oli tunnistaa kompetenssirypäitä ja niihin kuuluvia kompetensseja. (Mitchelmore & Rowley 2013.)

Tutkijat tunnistivat neljä pääkompetenssirypästä, jotka olivat henkilökohtainen- ja ihmissuhdekompetenssi, liiketoiminta- ja johtajuuskompetenssi, yrittäjäyyskompetenssi

sekä henkilöstöjohtamiskompetenssit. Aikaisemmassa tutkimuksessa on tunnistettu liiketoiminta- ja johtajuus- sekä yrittäjyyskompetenssit. Muut tässä tutkimuksessa havaitut kompetenssiklusterit ovat jääneet huomiotta aikaisemmassa tutkimuksessa. Nyt havaitut klusterit olivat enemmän naisyrittäjille ominaisia. Näiden naisyrittäjien neljän pääkompetenssiryhmän avulla saatiin pohjaa naisyrittäjien kehittymiselle ja kouluttamiselle. Naisyrittäjien kompetenssiuitekehys, jonka tutkimus synnytti antaa panoksen naisyrittäjien kompetenssien itsearviointille. (Mitchelmore & Rowley 2013.)

Zijlstran (2014) tavoitteena oli tunnistaa yrittäjäjohtajuuden, johtajuuden ja yrittäjäkirjallisuuden eroja. Näin saatiin selville, mitä yrittäjäjohtajuus todella on. Lisäksi saadaan ymmärrystä siitä, mikä on yrittäjäjohtajuuden panos tämänhetkisille johtajuusteorioille. Tavoitteen saavuttamiseksi tarvittaisiin kaikkien yrittäjäjohtajuusartikkelien läpikäyminen sekä tulisi haastatella johtajia liittyen siihen onko yrittäjäjohtajuus läsnä vain yritys ympäristössä vai myös muualla. Tutkimuskysymyksinä olivat: milloin yrittäjäjohtajuus on tehokkainta, mitä on yrittäjäjohtajuus, miten yrittäjäjohtajuus vertautuu muihin johtajuusteorioihin ja milloin yrittäjäjohtajuus on tehokkaampaa tai vähemmän tehokasta kuin muut johtajuuden lajit. Tutkimukseen kuului kirjallisuuskatsaus ja kvalitatiivinen puolistrukturoitu haastattelu, joiden avulla tutkijat haastattelivat 16:ta yrittäjää ja 16:ta johtajaa. He käyttivät kriittistä tapaustutkimustekniikkaa, jotta saataisiin selville johtajien ja yrittäjien johtajuuden soveltamista tietyssä tilanteessa.

Zijlstran (2014) tulosten mukaan yrittäjyysjohtajuuteen voidaan liittää termit autonomisuus, luovuus, proaktiivisuus ja riskinotto. Kaiken kaikkiaan ei näytä olevan mitään tiettyjä eroavaisuuksia johtajien ja yrittäjäjohtajien välillä. Havaintona oli kuitenkin, että johtajat nähdään ulkoapäin ohjautuviksi, kun taas yrittäjäjohtajat sisältäpäin ohjautuviksi. Yrittäjäjohtajuuden ei nähdä olevan johtajuustyyli, vaan enemmänkin strategia, jota toteutetaan tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Siihen nähdään voitavan käyttää useita johtajuustyylejä. Tutkija liitti startup-yrittäjyyteen myös karisman, visionäärisyyden, kokeilullisuuden sekä innovatiivisuuden. (Zijlstra 2014.)

Myös poikkikulttuurisia kompetensseja ja kansainvälistä yrittäjyysaikomusta on aiemmin tutkittu. Jie & Harms (2017) tutkivat, miten poikkikulttuuriset kompetenssit, kuten globaali ajatusmaailma ja kulttuurinen älykkyys, vaikuttavat kasainväliseen

yrittäjyysaikomukseen. He pitivät tärkeänä tunnistaa ja vaalia kansainvälisiä yrittäjiä ja se on myös yrittäjyyskoulutuksen tavoite. Tutkimus hyödyntää suunnitellun käyttäytymisen teoriaa. Teoria yhdistää toimijan uskomukset ja toiminnan (Wikipedia 2020). Tutkijat ovat sitä mieltä, että kansainvälinen yrittäjyysaikomus vaikuttaa kansainväliseen yrittäjyyteen. Poikkikulttuuristen kompetenssien nähdään korreloivan kansainvälisen yrittäjyysaikomuksen kanssa. Tutkijat näkivät niiden olevan välittäjiä suunnitellun käyttäytymisen ja kansainvälisen yrittäjyysaikomuksen välillä. (Jie & Harms 2017.)

Mitchelmore & Rowley (2013) löysivät neljä yrittäjäjohtajan kompetenssirypästä, joista ei ollut vielä löydetty aiemmassa tutkimuksessa henkilökohtaista- ja ihmissuhdekompetenssia eikä henkilöstöjohtamiskompetensseja. Zijlstra (2014) puolestaan löysi useita yksittäisiä yrittäjäjohtajan kompetensseja. Hän myös havaitsi yrittäjäjohtajien olevan sisältäpäin ohjautuvia, kun taas muut johtajat olivat ulkoapäin ohjautuvia. Kummatkin tutkijat tutkivat yrittäjiä ja Zijlstra (2014) sisällytti tähän myös startup-yrittäjät. Voidaan siis sanoa Mitchelmoren & Rowleyn (2013) antavan hyvän työkalun yrittäjäjohtajakompetenssien luokitteluun, kun taas Zijlstra (2014) painotti yksittäisiä kompetensseja. Mitchelmore & Rowley (2013) korostivat löytämiensä kompetenssiklusterien merkitystä naisyrittäjille. Zijlstra (2014) puolestaan ei kohdistanut löytämiään kompetensseja sukupuolen perusteella.

Jien ja Harmsin (2017) nähtiin olevan kiinnostuneita vain poikkikulttuurisista kompetensseista ja niiden vaikutuksesta yrittäjyysaikomukseen. Tutkimuksessa tuotiin esiin uudenlainen kompetenssiryhmä, poikkikulttuuriset kompetenssit, jota Mitchelmore & Rowley (2013) ja Zijlstra (2014) eivät tuoneet esiin tutkimuksissaan. Yrittäjäjohtamisominaisuudet näyttäytyivät näissä tutkimuksissa moninaisena ryhmänä.

3.1.2 Yrittäjäjohtamisominaisuudet ja niiden vaikutus liiketoimintaan

Barringer, Jones ja Neubaum (2005) tutkivat nopean kasvun yritysten ja niiden perustajien johtamisominaisuuksia. Yritysten nähtiin olevan kiinnostavia, koska nopean kasvun nähdään johtuvan monesti siitä, että yritys on menestyksenkäs ja että sillä on paljon asiakkaita. Näitä yrityksiä tutkimalla oli tavoitteena ymmärtää paremmin nopeaan

kasvuun liitettyjä ominaisuuksia yleisesti. Yrityksen nopean kasvun ajateltiin olevan kuitenkin vaikea ylläpitää tai saavuttaa. Tutkimuksessa tutkittiin kvantitatiivista sisällönanalyysiä käyttäen 50:n nopean kasvun yrityksen kuvailevia kertomuksia ja niitä verrattiin 50:een hitaan kasvun yrityksen kertomuksiin. Tavoitteena oli löytää empiirisesti perusteltuja ominaisuuksia, jotka voidaan yhdistää yrityksen nopeaan kasvuun. Tutkijat löysivät neljä ominaisuusryhmää, jotka olivat perustajan ominaisuudet, yrityksen ominaisuudet, liiketoimintakäytännöt ja henkilöstöhallinnon käytännöt. (Barringer, Jones & Neubaum 2005.)

Nopean kasvun yritysten perustajayrittäjien ominaisuuksiksi nähtiin kokemus omalta alalta, korkea koulutus, yrittäjäkokemus sekä laaja sosiaalinen ja ammatillinen verkosto. Tämän lisäksi tutkimuksessa löydettiin uusi perustajan ominaisuus nimeltään ”yrittäjäystarina”. Se tarkoittaa, että yrittäjät, jotka ovat ottaneet suuren riskin tai kokivat vaikeuksia yrityksen perustamisessa, olivat menestyksekkäämpiä yrityksensä kanssa ja kasvun nopeus oli suurempi. Myös se, että yrityksen oli perustanut tiimi eikä yksilö nähtiin vaikuttavan kasvunopeuteen. Tiimien perustamien yritysten kuvattiin kasvavan nopeammin. Näiden ominaisuuksien ajateltiin erottavan nopean kasvun yritysten perustajat hitaan kasvun yritysten perustajista. Jotta yritys kasvaa nopeasti, nähdään tarvittavan perustajan ominaisuuksien lisäksi myös tiettyjä ominaisuuksia yritykseltä ja tiettyjä liiketoimintakäytäntöjä sekä henkilöstöhallinnon käytäntöjä. (Barringer, Jones & Neubaum 2005.)

Chandler ja Jansen (1992) pohtivat tutkimuksessaan yrityksen perustajan kompetensseja ja yrityksen suorituskykyä. He tunnistivat kolme yrittäjän roolia, joita tarvitaan, jotta yritys voi toimia menestyksekkäästi. (Chandler & Jansen 1992.) Roolit ovat yrittäjä, johtaja sekä tekninen toimijuus (Hofer & Sandberg 1987, Chandlerin ja Jansenin 1992 mukaan).

Näiden kompetenssien mittaamiseksi tutkijat hyödynsivät kyselyä, jonka avulla yritysten perustajat pystyivät itsearvioimaan omia ominaisuuksiaan. Tuloksina saatiin ehdotuksia mahdollisille yrittäjille, uraneuvojille ja opettajille. Yrityksen suorituskykyyn ei näytä vaikuttavan aikaisemmat perustetut yritykset tai kokemus omistajajohtajana. Näyttää kuitenkin oleva niin, että parhaiten suoriutuvat yrittäjät ovat omasta mielestään hyviä liiketoimintamahdollisuuksien havaitsijoita. Itsearvioitu taitavuus yritystoiminnassa ei

näytä johtuvan kokemuksesta perustajana. Taitavuus yritystoiminnassa näyttää olevan hyödyllistä korkean suorituskyvyn yritykselle. Taitavuuden ajatellaan auttavan yritystä kasvamaan ja kehittymään. Menestyneiden yritysten johtajat arvioivat suorituskykynsä korkeaksi. Nopean kasvun ja tuottavuuden yritysten perustajajohtajat ovat tutkijoiden mukaan yleispäteviä johtajuudessa, yrittäjyydessä sekä teknillisissä ja toiminnallisissa rooleissa. Menestyksestä yrittäjyyttä näyttää lisäävän myös korkea koulutus, kokemus johtajuusasemista ja liiketoimintakoulutus. (Chandler & Jansen 1992.)

Barringer, Jones & Neubaum (2005) havaitsivat, että nopean kasvun yritysten perustajajohtajan ominaisuudet vaikuttivat yrityksen kasvuun. He löysivät kompetensseja kuten kokemus omalta alalta, korkea koulutus, yrittäjyyskokemus, laaja sosiaalinen ja ammatillinen verkosto kuten myös uuden yrittäjäjohtajakompetenssin ”yrittäjyystarina”. Tutkijat korostivat tiimin merkitystä nopean kasvu tavoittelussa. Chandler & Janssen (1992) havaitsivat osittain samankaltaisia kompetensseja kuten korkea koulutus. Tämän lisäksi he korostivat myös liiketoimintakoulutuksen merkitystä, jolla nähtiin olevan vaikutus menestyksekkääseen yrittäjyyteen.

Barringer ym. (2005) huomasivat yrittäjyyskokemuksen olevan nopean kasvun yritysten johtajan ominaisuutena. Chandlerin & Janssenin (1992) mukaan aikaisemmin perustetut yritykset tai kokemus omistajajohtajana eivät vaikuttaisi yrityksen suorituskykyyn. Tästä tutkijoilla oli siis eri näkemys. Molemmat yhdistivät yrittäjäjohtajakompetenssien vaikutuksen menestyksekkääseen yritykseen.

Taulukko 1. Yrittäjän johtamisominaisuudet

Tutkija ja julkaisuosi	Otsikko	Otsikointi tutkimuksessani	Johtamisominaisuudet
Mitchelmore ja Rowley (2013)	Entrepreneurial Competencies of Women Entrepreneurs pursuing business Growth	3.1.1 Monipuoliset yrittäjäjohtajakompetenssit	Henkilökohtainen ja ihmissuhde-, liiketoiminta ja johtajuus, yrittäjyyskompetenssi ja henkilöstöjohtamiskompetenssi
Ziljstra (2014)	When is Entrepreneurial leadership most effective	3.1.1 Monipuoliset yrittäjäjohtajakompetenssit	Autonomisuus, luovuus, proaktiivisuus ja riskinotto, karisma, visionäärisyys,

			kokeilullisuus sekä innovatiivisuus
Jie & Harms (2017)	Cross-Cultural Competences and International Entrepreneurial Intention: A Study on Entrepreneurship Education	3.1.1 Monipuoliset yrittäjäjohtajakompetenssit	Gloaali ajatusmaailma ja kulttuurinen älykkyys
Barringer, Jones & Neubaum (2005)	A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders	3.1.2 Yrittäjäjohtamisominaisuudet ja niiden vaikutus liiketoimintaan	Kokemus omalta alalta, korkea koulutus, yrittäjäyyskokemus, laaja sosiaalinen ja ammatillinen verkosto
Chandler & Janssen (1992)	The founder's self-assessed competence and venture performance	3.1.2 Yrittäjäjohtamisominaisuudet ja niiden vaikutus liiketoimintaan	Johtajuus, yrittäjäyys, teknillinen toimivuus (Hofer & Sandberg 1987, Chandlerin ja Jansenin 1992 mukaan), korkea koulutus, kokemus johtajuusasemista, liiketoimintakoulutus

3.2 Startup-yrittäjäjohtamisominaisuudet

Tässä alakappaleessa kerron useiden tutkimusten kautta, millaisia startup-yrittäjäjohtajan johtamisominaisuuksia on löytynyt aiemmissa tutkimuksissa. Aluksi käsitelen startup-yrittäjäjohtajien ominaisuuksia ja niiden vaikutusta liiketoimintaan. Sen jälkeen kerron startup-yrittäjäjohtajan menestymiseen vaikuttavista startup-yrittäjäjohtamisominaisuuksista. Aikaisemmassa tutkimuksessa käsiteltiin useimmin startup-yrittäjäjohtajan johtamisominaisuuksia suhteessa liiketoimintaan eikä juurikaan startup-yrittäjäjohtajan johtamisominaisuuksia pelkästään.

3.2.1 Startup-yrittäjäjohtamisominaisuudet ja niiden vaikutus liiketoimintaan

Aikaisemmassa tutkimuksessa on ajateltu johtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien olevan startup-yrityksissä tärkeämmässä asemassa kuin jo vakiintuneissa yrityksissä. Näitä ominaisuuksia ovat kunnianhimo, itsevarmuus ja vakuuttavuus. (Forster, Parrer & Wöss 2013.) Forster ym. (2013) tutkivat, mikä merkitys on johtajan ominaisuuksilla itävaltalaisissa organisaatioissa ja erityisesti startup-yrityksissä. Tutkijat esittävät johtajuusominaisuuksien olevan tärkeässä asemassa, kun kehitetään kasvuvaiheessa olevaa startup-yritystä. He näkivät henkilökohtaisten ominaisuuksien olevan vähemmän tärkeitä. Niillä nähtiin olevan jopa huono vaikutus liikevaihdon kasvuun. Henkilökohtaisten ominaisuuksien kuvattiin jäävän startup-johtamisessa taka-alalle. Tutkijat tukivat kompetenssiluokkien ominaisarvoa startupeille. Tutkimus vertailee startup-yritysten ja vakiintuneiden yritysten eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä tässä asiassa. (Forster ym. 2013.)

Tutkimuksessa käytettiin Mühlbacherin kompetenssiluokittelua, johon kuului johtajuus, metodologisuus eli analyttinen ajattelevuus, sosiaalinen kommunikointi, omatahdonvaltaisuus eli itsensä johtaminen sekä henkilökohtaiset kompetenssit eli luonteen piirteet. Kompetenssiluokittelun avulla vertailtiin startupeja ja vakiintuneita yrityksiä. (Mühlbacher 2007, 129, Forsterin ym. 2013 mukaan.) Forster ym. (2013) osoittivat kvantitatiivisen analyysin avulla johtajien johtamisominaisuuksien vaikutusta muun muassa liikevaihdon kasvuun. Tutkimuksessa huomattiin eroavaisuus siinä, mitkä kompetenssit vaikuttivat yrityksen menestykseen, kun verrattiin vakiintuneita yrityksiä ja startup-yrityksiä. Osa kompetensseista kuten sosiaalinen kommunikointi ja johtaminen eivät eronneet startup-yrityksen tai vakiintuneen yrityksen välillä. Toisaalta taas muissa kompetensseissa, kuten omatahdonvaltaisuus, metodologisuus ja henkilökohtaiset kompetenssit, oli eroavaisuuksia. (Forster ym. 2013.)

Picken (2017) tarkasteli, kuinka startup-yrittäjäjohtaja kehittyy yrityksen kasvaessa. Monet yrittäjät haluavat rakentaa oman yrityksen ja päästä toimitusjohtajan paikalle. Yrityksen perustaminen nähtiin olevan tämän kaiken alku. Yrityksen alkuvaihetta ja kasvukautta pidetään tärkeimpinä vaiheina. Tutkija kuvasi tämän vaiheen haasteita ja siinä käytetään viitekehysten kahdeksaa muutoksen ajan estettä mallina eli käytännössä sillä tarkoitetaan yrityksen kohtaamia haasteita kehityksen eri vaiheissa. Tämän mallin avulla hahmoteltiin kasvavan startup-yrityksen kehityskaari täysikasvuiseksi yritykseksi. Samaan aikaan, kun yritys kasvaa ajatellaan myös, että sitä johtavan toimitusjohtajan on

kasvettava henkilökohtaisesti. Hän kehittyi perustajasta toimitusjohtajaksi. Hyvän yrittäjän nähdään tarvitsevan tietynlaisia ominaisuuksia ja käyttäytymistä. Hyvään johtajuuteen ajateltiin vaadittavan puolestaan erilaisia ominaisuuksia kuin hyvään yrittäjyyteen. Tutkija pohti yleisimpiä syitä toimitusjohtajan vaihtumiselle. Hän hyödynsi kirjallisuutta ja viitti skenaariota, jotka kumpusivat tutkijan omasta kokemuksesta. Tutkijan mukaan toimitusjohtaja voi itse vaikuttaa moniin näistä syistä. Tutkija määritteleekin, mitä toimitusjohtajalta vaaditaan hänen käyttäytymisensä osalta, jotta hän ei menettäisi toimitusjohtajan paikkaansa. Tutkimus antaa käytännön ohjeita kehittämiseen johtajana startup-yrityksen johdossa. (Picken 2017.)

Picken (2017) listaa useita tekijöitä, jotka vaikuttavat johtajan mahdollisuuksiin rakentaa startupistaan iso yritys. Näitä nähtiin olevan esimerkiksi henkilökohtaiset ominaisuudet ja johtamisominaisuudet sekä startup-kokemus kuten monet muutkin ominaisuudet. Johtajuusominaisuuksien ja henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi toimitusjohtajaan nähtiin vaikuttavan myös toimialaan liittyvät tekijät. Näitä ovat kilpailijat tai kasvuvauhti sekä organisaatiolliset ominaisuudet kuten myös pääoman omistajuuteen ja hallintoon liittyvät tekijät. (Picken 2017.)

Okogun (2018) tutki, millaisia johtajuusominaisuuksia tarvitaan startupmikrorahoitusyrityksen menestyksekkääseen toimintaan. Hän tutki startupmikrorahoitusyritysten johtajia Nigeriassa. Useat nigerialaiset mikrorahoitusyritykset epäonnistuivat ensimmäisen viiden vuoden kuluessa perustamisestaan. Mikrorahoituspankkien tulisi tutkimuksen mukaan sisällyttää liiketoimintaansa pysyvät johtajuusominaisuuskoulutukset sekä ohjelmat. Tämä olisi hyödyllistä sen takia, että pankit voisivat saavuttaa tavoitteensa ja tehtävänsä.

Tutkimus oli kvalitatiivista metodologiaa hyödyntävä ja siinä tutustuttiin mikrorahoitusstartup-yritysten johtajien johtajuuskompetensseihin. Tutkimuksen kohteena oli mikrorahoitusyritysten työntekijöitä, jotka olivat toimineet sellaisissa mikrorahoituspankeissa, joiden toiminta oli kestänyt yli viisi vuotta. Tutkimuksessa oli mukana johtajia, toimitusjohtajia ja päätoimitusjohtajia. (Okogun 2018.)

Tutkija löysi haastatteluissaan seitsemän johtamisominaisuuksiin liittyvää teemaa. Lisäanalyysin tuloksena löytyi neljä suurta teemaa ja kolme esiin nousevaa teemaa. Tutkimusmenetelmänä oli haastattelu, jossa haastateltavat vastasivat kymmeneen

Barazandeh, Parvizian, Alizadeh ja Khosravi (2015) tutkivat nuorten varhaisen vaiheen yrittäjien yrittäjyyskompetenssien vaikutusta yritysten liiketoimintasuorituskykyyn. Nykyään yrittäjien tulisi olla osaavampia ja taitavampia kuin aiemmin. Kompetenssien vaikutuksen lisäksi tutkijoita kiinnosti sosiaalisten normien vaikutus liiketoimintasuorituskykyyn. Tutkimusaineistona oli Global Entrepreneurship Monitor-dataa vuodelta 2010 ja siihen kuului 125 yritystä 59:stä eri maasta. Kompetensseiksi nähtiin tutkimuksessa yrittäjätaidot ja yrittäjäpersoonallisuus. Tutkimuksessa yrittäjäkompetenssien nähtiin vaikuttavan positiivisesti suorituskykyyn. Yrittäjän sosiaalisten normien nähtiin vaikuttavan yrittäjäkompetensseihin, mutta yrittäjän sosiaalisten normien ei nähty suoraan vaikuttavan liiketoimintasuorituskykyyn. (Barazandeh ym. 2015.) Sosiaalisilla normeilla tarkoitettiin tarvittavia, sallittuja ja kiellettyjä toimintoja eri kulttuureissa. Normit eroavat eri kulttuureissa ja tilanteissa. (Ostrom, 2000, Barazandeh ym. 2015, mukaan.)

Aikaisemmassa tutkimuksessa on myös tutkittu yrittäjäjohtajakompetensseja ja innovatiivisia startup-aikomuksia. Zarefard ja Cho (2018) tutkivat yrittäjäjohtajakompetenssien vaikutusta innovatiivisten startup-aikomusten kehittymiseen yliopisto-opiskelijoiden keskuudessa. He tutkivat yrittäjyysminäpystyvyyden ja asenteen vaikutusta startupeihin. Tutkimuksen aineisto kerättiin iranilaisista yliopistoista ja kiinnostuksen kohteena oli erityisesti yrittäjyyskursseja tarjoavat yliopistot. Tutkimustuloksina huomattiin yrittäjäjohtajakompetenssien merkitys innovatiivisten startupaikomusten kehittymiselle välittävien tekijöiden avulla. Minäpystyvyyden ei nähty suoraan johtavan innovatiivisten startupien perustamiseen. Tämä johtui asenteen tärkeäksi nähdystä roolista yrityksen perustamisessa. (Zarefard & Cho 2018.)

Tutkimuksessa yhdistetään yrittäjyys- ja johtajuuskompetenssit. Johtajakompetenssit nähtiin äärimmäisen tärkeinä uusille yrittäjille. Yrittäjä- ja johtajataidot kuvattiin tärkeiksi uuden yrityksen perustajalle. Tutkimuksessa johtamiskompetensseja olivat muun muassa hallinnollinen-, tiedollinen- ja teknologinen-, johtajuus-, luovuus- ja innovatiivisuus- ja verkostoitumiskompetenssit. Näiden lisäksi nousi esiin edellä mainitut minäpystyvyys ja asenne. (Zarefard & Cho 2018.)

Forster ym. (2013) vertailivat startup-yrityksiä ja vakiintuneita yrityksiä. He tutkivat kompetenssien vaikutusta suorituskyykyyn Mühlbacherin kompetenssiluokittelua käyttäen. Tutkijat näkivät vakiintuneiden yritysten ja startup-yritysten menestymiseen vaikuttavan eri kompetenssit. Picken (2017) käsitteli puolestaan startup-yrittäjäjohtajan ominaisuuksien vaikutusta mahdollisuuteen rakentaa iso startup. Hän löysikin suuren joukon eri kompetensseja, joiden nähtiin vaikuttavan startup-yrityksen menestymiseen. Hän huomasi yrittäjäjohtajan kompetenssien vaikutuksen startupin menestymiseen yrityksen kasvun eri vaiheissa.

Picken (2017) sekä Forster ym. (2013) löysivät molemmat startup-yrittäjäjohtajan kompetenssien vaikuttavan startup-yrityksen menestymiseen. Forster ym. (2013) käyttivät tutkimuksessaan vertailua vakiintuneisiin yrityksiin. Picken (2017) taas käytti omia kokemuksiaan ja kirjallisuutta tutkimuksessaan. Pickenin (2017) ote tutkimuksessaan oli ohjekirjamainen ja hän tarkasteli startup-yrityksen eri kehitysvaiheita ja kompetenssien vaikutusta eri yrityksen kehitysvaiheissa. Toisin kuin Forster ym. (2013) Picken (2017) löysi useita yksittäisiä kompetensseja. Forster ym. (2013) käyttivät puolestaan jo valmista kompetenssiluokittelua.

Okogun (2018) tutki myös startup-yrittäjäjohtamiskompetenssien vaikutusta menestyksekkään startup-mikrorahoitusyrityksen kasvuun. Hän löysi muutamia kompetensseja, jotka vaikuttivat startup-yrityksen menestykseen. Erona muihin tutkimuksiin Okogun (2018) löysi kompetenssit visionäärisyys ja sitoutuneisuus, joita muut tässä esitellyt tutkimukset eivät olleet löytäneet. Tiimityöskentelyä hän myös piti tärkeänä taitona.

Tatar (2014) korosti kompetenssien vaikutusta startup-yritysten suorituskyykyyn. Hän vertasi kompetensseja yritysten taloudelliseen dataan sekä kilpailutilanteeseen sekä tunnisti useita startup-yrittäjäjohtamiskompetensseja. Erilaista tutkimuksessa oli myös se, että yrittäjäjohtajat itsearvioivat omia kompetenssejaan. Muut tutkimukset eivät verranneet kompetensseja taloudelliseen dataa.

Ahn, Han & Kang (2019) tutkivat yrittäjäjohtajakompetenssien ja startup-apujärjestelmän vaikutusta startupin suorituskyykyyn, mikä oli uutta aiempaan tutkimukseen verrattuna. He näkivät teknisen- ja johtajakompetenssin vaikuttavan siihen positiivisesti. Myös apujärjestelmän kuvattiin vaikuttavan positiivisesti suorituskyykyyn. Teknisen

kompetenssin näkeminen suorituskyvyn kannalta positiivisena oli myös erilaista aikaisempaan tutkimukseen nähden. Johtajuuskompetenssin näki positiiviseksi yrityksen suorituskyvylle myös Forster ym. (2013).

Barazandeh ym. (2015) tutkivat syy-yhteyttä varhaisessa vaiheessa olevien yrittäjien yrittäjyyskompetenssien ja liiketoimintasuorituskyvyn välillä. Tutkimuksessa käsiteltiin kompetensseja kuten yrittäjätaidot ja yrittäjäpersoonallisuus. Yrittäjäkompetenssien nähtiin vaikuttavan hyvällä tavalla suorituskyyyn. Myös sosiaalisten normien nähtiin vaikuttavan yrittäjyyskompetenssiin, muttei suoraan suorituskyyyn. Tämä oli erilaista muihin tutkimuksiin nähden.

Zarefard & Cho (2018) näkivät johtamiskompetenssit tärkeiksi uusille yrittäjille. He tunnistivat useita eri kompetensseja. Asenteen ja minäpystyvyyden merkitystä painotettiin toisin kuin muissa tutkimuksissa, jotka käsitelivät yrittäjäjohtajaminäisyyksien vaikutusta liiketoimintaan. Erilaista oli myös, että toisin kuin muissa tässä esitellyissä tutkimuksissa, Zarefard ja Cho (2018) tutkivatkin mahdollisia tulevia yrittäjiä ja heidän yrittäjäjohtajakompetenssejaan.

3.2.2 Startup-yrittäjien onnistuminen tai epäonnistuminen

Startup-yritykset voidaan nähdä epäonnistuvan monilla eri tavoilla. Epäonnistumiseen kuvataan johtavan muun muassa uusi teknologia, uudet markkinat tai jakelukanavat tai huono kokematon johtajatiimi. Swiercz & Lydon (2002) huomasivat, että eräs tärkeimmistä ja kriittisimmistä tekijöistä on yrittäjätoimitusjohtajan johtajuuskyvyt. Yleensä onkin ajateltu, että startup-yrityksen pitäisi vaihtaa perustajajohtajansa ammattijohtajaan yrityksen kasvaessa. Tämän nähdään olevan tarpeen sen takia, että perustajalla ei monesti ole riittävän hyviä ja tarvittavia johtajuustaitoja tai kokemusta, jota yrityksen johtamiseen tarvittaisiin alkuvaiheen jälkeen ja yrityksen kasvun jatkamiseen. Myöhemmin on kuitenkin siirrytty tästä ajattelutavasta käsitykseen, että ei ole todisteita ammattijohtajan paremmuudesta verrattuna alkuperäiseen johtajaan suuren kasvun yrityksissä. (Swiercz & Lydon 2002.)

Tässä tutkimuksessa startup-yritysten epäonnistumiseen johtavista syistä käytiin läpi 27:n yrittäjätoimitusjohtajan kokemuksia ja analysoitiin niitä. Tutkimukseen oli valittu

sellaisia yrittäjätoimitusjohtajia, jotka vastoin aikaisempaa käsitystä olivat onnistuneet viemään yrityksensä startup-alkuvaiheesta ammattimaisesti johdetuksi organisaatioksi. Tutkijat löysivät kaksi erilaista johtajuusominaisuusjoukkoa: minuuteen liittyviä kompetensseja ja toiminnallisia kompetensseja. Näiden nähtiin olevan juuri niitä ominaisuuksia, joita startup-yrittäjätoimitusjohtaja tarvitsee, jotta hän voi säilyttää paikkansa korkean teknologian startup-yrityksessä. (Swiercz & Lydon 2002.)

Richter, Volquartz, Schildhauer & Neumann (2018) pohtivat, mitkä tekijät helpottavat ja rajoittavat startupien kehittymistä niiden alkuvaiheessa. Erityisesti he olivat kiinnostuneet Internetin kautta toimivista startupeista Berliinissä. He tutkivat, mitä vaikutusta näillä tekijöillä oli päätöksen tekemiseen. Tutkijat pohtivat, mitä paikallisia vaatimuksia ja prosesseja Internet-startupeille on olemassa. Tavoitteena oli auttaa politiikantekijöitä yrittäjyysprosessien ymmärtämisessä Berliinissä, joka on tärkeä globaali yrittäjakeskus.

Tutkijat ryhmittelivät startupin kehittymistä auttavat ja estävät tekijät kolmeen ryhmään: kriittiset, tärkeät ja vähemmän tärkeät tekijät (Richter ym. 2018). Ryhmitellyt tekijät liittyivät useisiin asioihin kuten strategiaan, johtamiseen ja asiakkaisiin. Mainitsen tässä nyt vain startup-johtajakompetensseihin liittyviä tekijöitä. Niitä olivat Chorevin & Andersonin (2006) havaitsemat asiantuntijuus ja verkostoituminen (Chorev & Anderson 2006, Richter ym. 2018, mukaan). Song, Podoyntsiya, Van Der Bij & Halman (2008) havaitsivat kokemuksen alasta ja markkinoinnista, kokemuksen tuotekehityksestä ja tutkimuksesta sekä startupeista (Song ym. 2008, Richter ym. 2018, mukaan). Jain & Ali (2013) havaitsivat henkilökohtaiset luonteenpiirteet kuten mahdollisuuksien tunnistamisen, innovatiivisuuden, riskinottokyvyn, proaktiivisuuden, minäpystyvyyden, koulutuksen ja kouluttautumisen, työkokemuksen ja verkostoitumisen (Jain & Ali 2013, Richter ym. 2018, mukaan). Block (2008) korosti riskinsietokykyä (Block 2008, Richter ym. 2018, mukaan). Nowak & Grantham (2000) nostivat esiin riittävät johtamiskyvyt ja johtamiskokemuksen (Nowak & Grantham 2000, Richter ym. 2018, mukaan). Kirjallisuuskatsauksen mukaan voidaan havaita, että startup-yritystä auttavat startup-yrittäjäjohtamisominaisuudet voidaan nähdä olevan todella moninaisia.

Startup-yrittäjäjohtajien johtamiskompetensseilla voidaan ajatella olevan siis vaikutus moneen asiaan startup-yrityksen toiminnassa. Kompetensseilla nähdään olevan vaikutusta yrityksen liikevaihtoon ja kasvuun sekä menestykseen ja yrityksen

pitkäikäisyyteen ja suorituskyykyyn. Swiercz & Lydon (2002) olivat löytäneet kompetensseja, joiden nähtiin auttavan startup-yrittäjäjohtajaa pitämään oman johtajan paikkansa yrityksen kasvaessa. Lisäksi he löysivät startup-yrityksen epäonnistumiseen johtavia muita syitä. Richter ym. (2018) olivat puolestaan havainneet suuren joukon startupin kehitystä estäviä ja auttavia kompetensseja. Swiercz & Lydon (2002) olivat käyttäneet menestyneiden startup-johtajien kokemuksia tutkimuksessaan, kun taas Richter ym. (2018) oli tehnyt kirjallisuuskatsauksen, jossa ilmeni useiden tutkijoiden näkemys siitä, mikä edesauttaa startup-johtajan menestymistä. Startup-yritysten epäonnistumisen tai onnistumisen tutkiminen voi edesauttaa uusia startup-yrittäjäjohtajia ja niiden tutkiminen on siksi tärkeää.

Taulukko 2. Startup-yrittäjän johtamisominaisuudet

Tutkija ja julkaisuvuosi	Otsikko	Otsikointi tutkimuksessani	Johtamisominaisuudet
Forster, Parrer & Wöss (2013)	Personality: Blessing or Curse? The Entrepreneur's Path from Personal to Leadership Competencies	3.2.1 Startup-yrittäjäjohtamisominaisuudet ja niiden vaikutus liiketoimintaan	Mühlbacherin kompetenssiluokittelu: johtajuus, metodologisuus eli analyyttinen ajattelemisen, sosiaalinen kommunikointi, omatahdonvaltaisuus eli itsensä johtaminen, henkilökohtaiset kompetenssit eli luonteen piirteet (Mühlbacher 2007, 129, Forsterin, Parrerin & Wössin 2013 mukaan)
Picken (2017)	From founder to CEO: An entrepreneur's roadmap	3.2.1 Startup-yrittäjäjohtamisominaisuudet ja niiden vaikutus liiketoimintaan	Henkilökohtaiset ominaisuudet ja johtajuusominaisuudet, ikä ja akateeminen valmistautuminen, yleinen johtajuuskokemus, startup-kokemus, henkilökohtaiset suhteet, tietämys ja taitavuus, johtajuus ja poliittiset taidot ja kokemus, oma

			motivaatio ja minäpystyvyys, selkeä ja inspiroiva visionäärisyys, uuden oppimisen taito ja eri roolien omaksuminen, tulevaisuuden tarpeiden ennakoiminen, johdonmukainen strategia ja toimeenpaneminen, resurssien tehokas hyödyntäminen sekä hyvän tiimin kokoaminen
Okogun (2018)	Leadership Competencies Required for Startup Microfinance, Managers in Lagos, Nigeria	3.2.1 Startup-yrittäjäjohtamisominaisuudet ja niiden vaikutus liiketoimintaan	Strateginen dokumentti/visio, koulutus, asiakkaista välittäminen ja tieto, suorituskkyky, tiimityöskentely ja sitoutuneisuus
Tatar (2014)	How are entrepreneurial competence and dynamic capabilities of the Norwegian IT start-ups related to performance?	3.2.1 Startup-yrittäjäjohtamisominaisuudet ja niiden vaikutus liiketoimintaan	Tieto, markkinointitaidot, mahdollisuustaidot, resurssitaidot, henkilöiden väliset taidot, oppimistaidot, strategiataidot, intohimo, minäpystyvyys, proaktiivisuus, epävarmuuden sietäminen, sinnikkyys sekä innovatiivisuus
Ahn, Han & Kang (2019)	The Effects of Entrepreneur Competence Characteristics on Start-Up Performance: Focusing on the Mediating Effect of the Start-Up Support System	3.2.1 Startup-yrittäjäjohtamisominaisuudet ja niiden vaikutus liiketoimintaan	Yrittäjäyys- ja johtajakompetenssi sekä tekninen kompetenssi
Barazandeh ym. (2015)	Investigating the effect of	3.2.1 Startup-yrittäjäjohtamisominaisuudet	Yrittäjätaidot ja yrittäjäpersoonallisuus

	entrepreneurial competencies on business performance among early stage entrepreneurs Global Entrepreneurship Monitor	det ja niiden vaikutus liiketoimintaan	
Zarefard & Cho (2018)	Entrepreneurs' managerial competencies and innovative start-up intentions in university students: focus on mediating factors	3.2.1 Startup-yrittäjäjohtamisominaisuudet ja niiden vaikutus liiketoimintaan	Yrittäjäminäpystyvyys ja asenne, hallinnollinen-, tiedollinen- ja teknologinen-, johtajuus-, luovuus- ja innovatiivisuus- ja verkostoitumiskompetenssit
Swiercz & Lydon (2002)	Entrepreneurial leadership in high-tech firms: a field study	3.2.2 Startup-yrittäjien onnistuminen tai epäonnistuminen	Minuuteen liittyvät kompetenssit ja toiminnalliset kompetenssit
Richter ym. (2018)	What Drives Internet Startups in Berlin? A Qualitative Analysis of the Facilitating and Inhibiting Factors. Entrepreneurial Innovation and Leadership	3.2.2 Startup-yrittäjien onnistuminen tai epäonnistuminen	Asiantuntijuus ja verkostoituminen(Chorev & Anderson 2006, Richter ym. 2018, mukaan) kokemus alasta ja markkinoinnista, kokemus tuotekehityksestä ja tutkimuksesta sekä startupeista (Song ym. 2008, Richter ym. 2018, mukaan) henkilökohtaiset luonteenpiirteet kuten mahdollisuuksien tunnistaminen, innovatiivisuus, riskinottokyky, proaktiivisuus, minäpystyvyys, koulutus ja kouluttautuminen, työkokemus ja

			verkostoituminen (Jain & Ali 2013, Richterin ym. 2018, mukaan) riskinsietokyky (Block 2008, Richterin ym. 2018, mukaan) johtamiskyky ja johtamiskokemus (Nowak & Grantham 2000, Richterin ym. 2018, mukaan)
--	--	--	---

3.3 Konstruktionistinen (startup)yrittäjyystutkimus

Seuraavaksi kuvaan neljän otsikon kautta, millaisia johtamisominaisuuksia rakentuu erilaisissa tekstiaineistoissa eri tutkimuksissa. Nämä otsikot ovat yrittäjyyden näkeminen sukupuolen kautta, johtajuuden näkeminen johtajakeskeisenä, yrittäjäidentiteetin rakentuminen sekä yrittäjyyden näkeminen haluttavana. Tämän alakappaleen loppuun olen tiivistänyt taulukoon kolme konstruktionistiset tutkimukset.

3.3.1 Yrittäjyys sukupuolen kautta

Ahl (2004) tutki, kuinka epätasa-arvoa toisinnetaan tieteellisessä tutkimuksessa. Hän tutki prosesseja, joiden nähtiin tuottavan tätä toisintoa. Hän tarkasteli sukupuolen sekä sukupuoli-valtasuhteiden rakentumista. Aineistona oli tieteellisissä aikakauslehdissä julkaistuja tutkimusartikkeleita, jotka käsittelivät naisten yrittäjyyttä. Tutkijalla oli kriittinen ote valitsemaansa aineistoon ja tavoitteena oli selvittää diskursseja tutkimalla, millainen kuva naisyrittäjästä rakentui tutkimusteksteissä. Hän analysoi asiaa feministisen teorian näkökulmasta ja tutki, miten tutkimus rakentaa ja positioi naisyrittäjän. Lisäksi hän tutki, minkälaisia diskursseja tutkimuksessa on ja minkälaiset käytännöt niitä synnyttävät ja pohti, mitä voitaisiin tehdä näiden diskurssien muuttamiseksi. (Ahl 2004, 9-11.)

Mies- ja naisyrittäjiä tarkasteltiin tutkimuksessa useiden yrittäjäominaisuuksien kautta, joita olivat: mukautuvuus, energiataso, ihmisten välinen vuorovaikutus, riskin ottaminen, sosiaalinen taitavuus, autonomia, muutokseen suhtautuminen ja vahingon välttäminen. (Sexton & Bowman-Upton 1990, 33, Ahlin 2004, mukaan.) Naisten ja miesten yrittäjyyden eroja arvioitiin näiden ominaisuuksien kautta, jotta voidaan arvioida, minkälainen yrittäjä on tarkastelun alla (Ahl 2004, 127). Tutkimuksessa rakennettiin kuvaa naisyrittäjäjohtajista. He rakentuivat monesti keskiluokkaisiksi, 35-45 vuotiaiksi ja korkeasti koulutetuiksi yrittäjiksi. Heitä nähtiin motivoivan rahan tekemisen mahdollisuus, itsenäisyys ja haasteet. Tutkija nosti esiin myös suorituskeskeisyyden, autonomisuuden, muiden hallitsemisen, energisyyden sekä periksiantamattomuuden. Myös riskinotto, sosiaalinen taitavuus, mukautuminen, vahingon välttäminen, verkostoitumistaidot ja suorituskyky esiintyivät johtajuuspiirteinä aineistossa. (Ahl 2004, 91-105.)

Vuković (2020) tutki, miten yrittäjyyttä kuvataan mediassa, tieteellisissä ja kirjallisissa diskursseissa. Tarkasteltujen diskurssien nähtiin olevan pääasiassa maskuliiniseen yrittäjyyteen painottuvia. Tutkijaa kiinnosti, miten yrittäjyyden sisältö ja yrittäjyys oli luotu ja, miten tämä yrittäjyys periytyy historian kuluessa. Tavallisen median lisäksi tämä tutkimus keskittyi tieteellisiin ja poliittisiin diskursseihin yrittäjistä ja yrittäjyydestä. Tutkimuksessa analysoitiin yrittäjyyden maskuliinisen ja feminiinisen puolen esiintymistä. Diskurssianalyysiä hyväksikäyttäen löytyi tutkimuksessa hallitseva ja kätkeyty diskurssi. (Vuković 2020.)

Sankarillisena nähtyjen miesyrittäjien lisäksi tunnistettiin myös naisyrittäjä, joilla oli oma selviytymisstrategiansa. Aineistossa useimpien naisten yrittäjyys rakentui pieniksi työtaidoiksi ja ammateiksi. Liiketoiminta- ja yrittäjyystoimintansa avulla naisten kuvattiin pakenevan kankeita sukupuolirooleja. Yrittäjyyden kautta naisten nähtiin saavuttaneen yksilöllisyyden ja taloudellisen itsenäisyyden. Heidän ymmärrettiin saavuttaneet tämän itsensä ja perheensä avulla. (Vuković 2020.)

Achtenhagen ja Welter (2011) puolestaan analysoivat sitä, miten naisyrittäjiä kuvataan ja kuinka kuvaaminen muuttuu ajan kuluessa saksalaisissa sanomalehdissä ja mediassa. Mediassa rakennettu kuva naisyrittäjistä näyttää vaikuttavan naisyrittäjien luonteeseen. Mediassa rakentuu kuva tyypillisistä ja sosiaalisesti haluttavista naisista tai yrittäjistä.

Tutkimuksen panos on, että siinä tutkittiin median yrittäjyysrepresentaatiota ilmiönä ja sen tärkeyttä sekä vaikutusta yritystoiminnan aloittamiseen. Representaatiolla tarkoitetaan, miten yrittäjyydestä rakennetaan kuvaa mediassa. (Achtenhagen & Welter 2011.)

Tutkimuksen mukaan mediassa rakentuneista roolimalleista syntyy yhteiskunnassa hyväksytyjä yrittäjyystyyppejä. Tämän nähdään mahdollisesti vaikuttavan ihmisten haluun ryhtyä yrittäjäksi. Sanomalehdet saattavat vaikuttaa kielen avulla siihen, miten ihmiset käyttäytyvät. Media kuvattiin vaikuttavan myös ihmisten asenteisiin. Se miten yrittäjyydestä kirjoitetaan mediassa, kuvataan vaikuttavan ihmisten kiinnostukseen yrittäjyysaktiiviteetteja kohtaan. Saksalaiset sanomalehdet esittävät naisyrittäjän vanhanaikaisena ja pohjautuen perinteisiin sukupuolistereotyyppeihin. Tapa kertoa naisyrittäjistä saattaa vaikuttaa negatiivisesti naisten halukkuuteen ryhtyä yrittäjäksi. Yrittäjä nähdään usein miehenä, johon naisten on vaikea samaistua. Media-aineistossa liitettiin yrittäjyyteen vahvasti miehisuus. Naiset nähtiin vanhojen roolimallien kautta. Aineistossa rakentui, että naisten tulisi olla kotiäitejä tai yrittäjiksi lähtiessään tulisi heidän toimia naisille tyypillisillä aloilla. Naisyrittäjät kuvattiin usein vanhemmiksi henkilöiksi aloittaessaan yrittämisen. (Achtenhagen & Welter 2011.)

Ahl (2004) tutki sukupuolten välistä epätasa-arvoa tieteellisessä tutkimuksessa. Hänen aineistossaan rakentui naisyrittäjille tunnusomaisia startup-yrittäjäjohtajapiirteitä. Vuković (2020) tutki yrittäjyyden maskuliinisen ja feminiinisen puolen esiintymistä ja rakentumista media-aineistossa, tieteellisissä diskursseissa ja kirjallisuudessa. Hän löysi startup-yrittäjäjohtajuusominaisuuksien maskuliinisia ja feminiinisiä piirteitä. Voidaan sanoa näiden kahden tutkijan aineistojen olevan erilaiset, vaikka kummatkin tutkivat yrittäjyyttä sukupuolen kautta. Molemmilla tutkijoilla oli taustalla se, miten tasa-arvo rakentui heidän aineistoissaan. Achtenhagen ja Welter (2011) olivat kiinnostuneita puolestaan pelkästään siitä, miten naisyrittäjyyttä kuvataan media-aineistossa saksalaisissa sanomalehdissä. Tähän kuvaan nähtiin vaikuttavan miehisuus, vanhat sukupuoliroolimallit ja stereotypiat. Kaikissa kolmessa tutkimuksessa käsiteltiin sukupuolten välistä suhdetta ja sen heijastumista yrittäjyyteen.

3.3.2 Johtajuus johtajakeskeisenä

Tessema (2019) puolestaan tutki johtajuuden rakentumista liiketalousmediassa. Aineistona oli neljä liiketalouslehteä, jotka olivat laajalevikkisiä e-aikakausilehtiä. Analyysivälineenä käytettiin diskurssianalyysiä. Aineistoon kuului 806 artikkelia valituista e-aikakausilehdistä vuosilta 2015-2018. Kuva johtajasta rakentui erityiseksi ja etusijalla olevaksi, kun taas seuraajat ja muut sidosryhmät rakentuivat toisarvoisiksi. Johtajat siis nostettiin etusijalle media-aineistossa. Tutkimus antoi panoksensa tutkimuskeskusteluun siitä, miten johtajuutta edustetaan, miten johtajuuden sidosryhmät osallistuvat diskursiiviseen prosessiin sekä miten sidosryhmät osallistuvat rutiininomaisesti johtamistekstien kirjoittamiseen. Tutkijan mukaan tällainen johtajuuden rakentuminen vaikuttaisi liike-elämän mediassa johtajuuteen pyrkiviin ja seuraajiin. Aineiston diskursseissa rakentunut käsitys johtajuudesta on johtajakeskeinen sekä markkinavaikutteinen. Johtajan kyvyt ja toimijuus nousivat tärkeiksi seikoiksi. (Tessema 2019.)

Tutkimuksessa johtajille rakentui lisäksi persoonaan liittyviä muista eroavia erityisiä kykyjä ja taipumuksia. Media-aineistossa suurien yritysten kuten Amazon, Google ja Apple sekä Tesla, johtajat nähtiin johtajan prototyyppinä. Eräs näihin suurien yritysten johtajiin liitetty johtajuusominaisuus oli intuitionvastaisuus. Myös sanoja ”disruptiivinen”, ”tuloksia saava”, ”menestyksekäs”, ”erikoislaatuinen”, ”hyvä suhteiden rakentaja”, ”paremmuus” sekä ”uniikki kykeneväisyys” käytettiin kuvaamaan johtajia. Ominaisuudet nähtiin toisaalta synnynnäisinä ominaisuuksina ja toisaalta ne nähtiin myös johtajalta vaadittavina tekemisinä. Johtajuuteen liitettiin myös ominaisuudet kuten empaattisuus, tietoisuus, rehellisyys, päättäväisyys sekä optimisismi, sankaruus ja suojeliuus organisaatiossa ja vielä muiden voimaannuttaminen. Nämä nähtiin keskeisiksi johtajuusominaisuuksiksi. Johtajaksi tulemiseen liitettiin puolestaan ominaisuudet ”itsensä tunteminen ja ”epäjärjestyksen hallitseminen”. (Tessema 2019.)

Block (2018) pohti termiä yrittäjä ja sen alkuperää ja kehitystä. Hän analysoi Josef Ajramin, yrittäjäkuuluisuuden, diskursiivista persoonan rakentumista. Analyysi kohdistui televisioesiintymisiin, Youtube-videoihin ja Ajramin tuottamaan Internet-sivustoon. Näiden medioiden kautta hänestä nähtiin muodostuneen roolimalli nuorille ja myös rakentunut kuva viileänä, kapinallisena toisinajattelijana. Tutkija pohtii Ajramia ilmiönä

ja mitä se tarkoittaa. Hän yhdistää tämän pohdinnan yleiseen maailman nykytilaan. (Block 2018.)

Ajramia kuvattiin omalaatuiseksi ja itsevarmaksi sekä menestyksekkääksi omalla alallaan. Lisäksi yrittäjään liitettiin ominaisuuksia kuten maksukykyisyys, älykkyys, harkitsevaisuus ja säännöllisyys sekä kyky hakea rahoitusta liiketoiminnalleen. (Block 2018.) Blockin (2019) tutkimuksessa viitattiin myös Sayn tunnistamiin ominaisuuksiin kuten määrätietoisuus, harkintakyky ja tietämys maailmasta, jotka ymmärrettiin yrittäjän ominaisuuksiksi (Say 1971, Blockin 2018 mukaan). Yrittäjä kuvataan sellaiseksi, jolla on synnynnäisiä ominaisuuksia, jotka sopivat yrittäjyyteen. Näitä nähtiin olevan peloton asenne ja kokemusta keräävä persoonallisuus. (Block 2018.)

Ajram rakentui menestyksekkääksi ja kuuluisaksi johtuen hänen omasta fyysisestä olemuksestaan ja puhumisen taidostaan. Hänen olemuksensa kuvataan myös rennoksi. Ajram rakentuu diskursseissa menestyksekkääksi, koska hän ottaa riskejä ja tarttuu tilaisuuteen. Hänellä rakentui olevan itsekuria ja hän oli määrätietoinen siitä, mitä hän haluaa. Ajramin mukaan menestyksekkääseen yrittäjyyteen vaikuttavat selkeä näkemys siitä, mihin ollaan menossa, omistautuneisuus, selkeät tavoitteet ja kunnianhimo. (Block 2018.)

Oman tutkimukseni kannalta Tesseman (2019) tutkimus oli kiinnostava, koska etsin startup-yrittäjän johtamisominaisuuksia liike-elämän media-aineistostani ja pohdin niiden merkityksiä. Mielestäni Blockin (2018) tutkimuksessa kuva Ajramista rakentui yrittäjäjohtajana samankaltaiseksi kuin Tesseman (2019) mukaan rakentui kuva startup-johtajasta. Ajram rakentui etusijalla olevaksi ja samalla muut sidosryhmät nähtiin jääneen vähemmälle huomiolle (Block 2018). Block (2018) tarkasteli puolestaan vain yhtä startup-yrittäjäjohtajaa ja häntä ilmiönä, kun taas Tessema (2019) tarkasteli startup-yrittäjäjohtajia yleisesti laajassa media-aineistossa. Block (2018) pohti myös Ajramin vaikutusta hänen sosiaalisen median seuraajiinsa. Tessema (2019) huomasi startup-yrittäjäjohtajiin liittyvien diskurssien vaikutuksen seuraajiin sekä johtajuuteen pyrkiviin.

3.3.3 Yrittäjäidentiteetin rakentuminen

Anderson ja Warren (2011) tarkastelevat yrittäjäidentiteetin muodostumista. Yrittäjä voidaan nähdä heidän mukaansa sekä sankarina että narrina. He tutkivat media-aineistoa hyväksi käyttäen sitä, miten yrittäjät esitettiin kyseisessä aineistossa. Yrittäjille näytti rakentuvan aivan omanlaisensa olemus yhteiskunnassa ja tämä ilmeni mediadiskursseissa. Tätä olemassaoloa kuvataan muokkaavan kulttuuriset odotukset ja säännöt. Yrittäjäidentiteetin nähdään rakentuvan tietynlaiseksi ja siinä on kaksi puolta, jotka ovat ”kuka” ja ”mikä”. Yleinen identiteetti on ”mitä” ja erottautuva yksilöllinen identiteetti on ”kuka”. (Anderson & Warren 2011.)

Tutkijat käsitelivät erityisesti erästä yrittäjää, Michael O’Learyä ja hänen identiteettiään. Tutkimuksessa kuvattiin kuinka hän levittää oman yrittäjäyysdiskurssinsa retoriikkaa ja rationaalisuutta. Hän nähtiin haluavan rakentaa oman yksilöllisen identiteettinsä emotionaalisten pelien avulla. Tutkijat löysivät selviä todisteita siitä, että yrittäjien identiteetit rakentuvat vahvasti kulttuurisesti stereotyyppisiksi ja media vahvistaa tätä. (Anderson & Warren 2011.)

Sekä Anderson ja Warren (2011) kuten myös aiemmin esitelty Block (2018) tutkivat molemmat, kuinka erään yksittäisen yrittäjän identiteetti rakentuu diskursseissa media-aineistoissa. Anderson ja Warren (2011) kuvaavat tutkimuksessa O’Learyä prameilevaksi henkilöksi. Block (2018) löysi useita startup-yrittäjäjohtamisominaisuuksia ja kuvaili Ajramia monilla tavoilla kuten itsevarma ja omalaatuinen. Ajramista nähtiin muodostuneen roolimalli nuorisolle. Andersonin ja Warrenin (2011) tutkimuksessa startup-yrittäjäjohtajalle nähtiin rakentuvan aivan omanlaisensa olemus yhteiskunnassa.

3.3.4 Yrittäjyys haluttavana

Radu ja Redien-Collot (2008) kyseenalaistivat yrittäjien sosiaalisen edustamisen perustaa ja rakennetta ranskalaisessa lehdistössä. Yrittäjien sosiaalinen representaatio muodostuu todellisuuden tieto- ja havaintopohjaisesta rakennelmasta. Tutkimuksessa hyödynnettiin diskurssianalyysiä ja analysoitiin 962 artikkelia vuosilta 2001-2005. Tutkijat tutkivat lehdistön vaikutusta yrittäjyyden vetovoimaisuuteen ja toteuttamiskelpoisuuteen. Tutkijat löysivät kolme diskurssia tähän liittyen, jotka olivat legitimizeetti-diskurssi, normatiivisuus-diskurssi ja saavutettavuus-diskurssi. On mahdollista, että nämä kolme

diskurssia vaikuttavat lukijan käsityksiin yrittäjyyden haluttavuudesta ja saavutettavuudesta. (Radu ym. 2008.)

Radun ja Redien-Collotin (2008) tutkimassa media-aineistossa yrittäjyyteen liitettiin vapaus ja auktoriteetti. Vapauteen liitettiin luovuus, vapaus tehdä mitä haluaa, intohimo, uhkarohkeus sekä luova elämä. Yrittäjän rooleina nähtiin olevan taloudellinen ja sosiaalinen asema. Yrittäjyyteen liitettiin myös riskinotto ja tekninen tietämys. Lisäksi yrittäjyyden nähtiin olevan opittava taito, jossa voi hyödyntää startup-hautomoja. Tutkijoiden mukaan akateeminen koulutus nähtiin hyväksi potentiaaliselle yrittäjälle. (Radu & Redien-Collot 2008.)

Block (2018) tarkasteli, kuinka yrittäjäjohtaja Josef Ajramia kuvataan roolimalliksi ja kuuluisaksi sekä vetovoimaiseksi persoonaksi. Hänellä on paljon seuraajia, ja hänen nähtiin olevan median kiinnostuksen kohteena. Voidaan siis sanoa, että kuva Ajramista rakentuu vetovoimaisena ja haluttavana yrittäjänä ja henkilönä. Näin hänen kauttaan yrittäjyyden nähdään rakentuvan haluttavaksi ominaisuudeksi.

Kummatkin tutkijat löysivät samankaltaisia johtamisominaisuuksia, kuten riskinotto. Radu ja Redien-Collot (2008) tutkivat, miten media rakentaa yrittäjyydestä haluttavaa kuvaa, kun taas Block (2018) tutki startup-yrittäjyyden haluttavuutta erään vetovoimaisen startup-yrittäjän kautta ja miten tästä startup-yrittäjästä rakentui kuva media-aineistossa. Molemmilla tutkijoilla oli aineistonaan media-aineisto.

Taulukko 3. Konstruktionistinen (startup)yrittäjyystutkimus

Tutkija ja julkaisuvuosi	Otsikko	Otsikointi tutkimuksessani	Johtamisominaisuudet
Ahl (2004)	The scientific reproduction of gender inequality: A discourse analysis of research texts on women's entrepreneurship	3.3.1 Yrittäjyys sukupuolen kautta	Mukautuvuus, energiataso, ihmisten välinen vuorovaikutus, riskin ottaminen, sosiaalinen taitavuus, autonomia, muutokseen suhtautuminen ja vahingon välttäminen. (Sexton & Bowman-Upton 1990, 33, Ahlin 2004, mukaan.)

			itsenäisyys, korkea koulutus, suorituskeskeisyys, autonomisuus, muiden hallitseminen, energisyys, periksiantamattomuus, riskinotto, sosiaalinen taitavuus, mukautuminen, vahingon välttäminen, verkostoitumistaidot, suorituskyky
Vuković (2020)	Representation of Entrepreneurship: Entrepreneurial Masculinity and Feminity	3.3.1 Yrittäjyys sukupuolen kautta	Yksilöllisyys, maskuliinisuus
Achtenhagen & Welter (2011)	"Surfing on the ironing board" – the representation of women's entrepreneurship in German newspapers	3.3.1 Yrittäjyys sukupuolen kautta	Miehisyys, naisyrittäjät nähty iäkkäämpinä
Tessema (2019)	Primacy of the leader, obscuration of followers: The discourse of leadership in the business media	3.3.2 Johtajuus johtajakeskeisenä	Etusijalla oleminen, intuitionvastaisuus, disruptiivisuus, tuloksia saavuttava, menestyksekkyyys, erikoislaatuisuus, hyvä verkostoituminen, paremmuus, uniikkius kykeneväisyys, empaattisuus, tietoisuus, rehellisyys, päättäväisyys, sekä optimistisuus ja sankaruus ja suojelijuus, muiden voimaannuttaminen, itsensä tunteminen, epäjärjestyksen hallitseminen
Block (2018)	What would Karl say? The	3.3.2 Johtajuus johtajakeskeisenä	Omistautuneisuus, kunnianhimo,

	entrepreneur as ideal (and cool) citizen in 21st century societies		näkemyks siitä minne ollaan menossa, tavoitteellisuus, menestyksekkäisyys, rentous, riskinotto, tilanteeseen tarttuminen, määrätietoisuus, itsekuri, pelottomuus, kokemus, synnynnäisyys yrittäjyyteen, omalaatuisuus tai yksilöllisyys, maksukykyisyys, älykkyys, harkitsevaisuus ja säännöllisyys, ((määrätietoisuus, harkintakyky ja tietämys maailmasta (Say 1971, Blockin 2018 mukaan))
Anderson & Warren (2011)	The entrepreneur as hero and jester: Enacting the entrepreneurial discourse	3.3.3 Yrittäjäidentiteetin rakentuminen	Yksilöllisyys, sankaruus, narrius
Radu & Redien-Collot (2008)	The Social Representation of Entrepreneurs in the French Press – Desirable and Feasible Models?	3.3.4 Yrittäjyys haluttavana	Vapaus ja auktoriteetti, luovuus, intohimo, uhkarohkeus, luova elämä, riskinotto, tekninen tietämys, koulutus

4 MENETELMÄT

Tässä luvussa kerron, miten tämä tutkielma on toteutettu. Kerron aineistostani, sen analyysimenetelmästä sekä analysointiprosessista. Lopuksi kerron tutkijan positiostani ja tutkielman eettisyydestä ja luotettavuudesta. Aloitan kuitenkin kertomalla ensin omasta tieteenfilosofisesta sitoumukseni. Perustelen kussakin kohta tekemäni valinnat.

4.1 Sosiaalinen konstruktionismi tieteenfilosofisena sitoumuksena

Sosiaalinen konstruktionismi on tieteenfilosofinen suuntaus, jossa ajatellaan todellisuuden rakentuvan sekä sosiaalisessa että kielellisessä vuorovaikutuksessa. Sosiaalinen konstruktionismi juontaa juurensa 60- ja 70-lukujen kielelliseen käännteeseen, jossa tutkimuksen polttopiste siirtyi juuri puhuttuun ja kirjoitettuun kieleen. Tämä johtui siitä, että kielen nähdään merkittävästi olevan osana sosiaalisen todellisuuden syntymistä ja muovaamista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Todellisuudesta muovautuu sosiaalisessa kanssakäymisessä ja kielessä useita versioita. Ei ole olemassa yhtä totuutta, vaan useita kertomuksia ja tapoja tulkita jokin asia. Sosiaalinen konstruktionismi on monimuotoinen. Näiden erilaisten sosiaalisen konstruktionismin versioiden nähdään omaavan joka tapauksessa yhteisiä piirteitä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Yhteisiä tekijöitä ovat, että ollaan kriittisiä itsestäänselvyyksiä kohtaan, käsityksemme ovat historiallis-kulttuurisia, tieto syntyy sosiaalisissa prosesseissa ja että tieto ja sosiaalinen kanssakäyminen kuuluvat yhteen (Burr 1995, 2-5). Kielen ajatellaan sosiaalisessa konstruktionismissa olevan suhteellista, riippuvaista käyttäjästä, tilannesidonnaista sekä tuottavan seurauksia ja on tärkeä tekijä sosiaalisen elämän tuottajana (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Sosiaalisen konstruktionismin mukaan maailma rakennetaan sosiaalisessa kanssakäymisessä. Sosiaalisen konstruktionismin keskeinen ajatus on, että todellisuus on rakennettu yhdessä sosiaalisesti. Ihmiset rakentavat sosiaalista todellisuutta vuorovaikutuksen avulla käyttäen puhetta ja kieltä. (Hujala, Laulainen, Kinni, Kokkonen & Puttonen 2016.)

Tämä tutkielma nojautuu sosiaaliseen konstruktionismiin siten, että todellisuuden ajatellaan rakentuvan sosiaalisessa ja kielellisessä vuorovaikutuksessa. Sen mukaisesti tutkin kirjoitettua (mediatekstit) ja puhuttua (videodokumentti) kieltä media-aineistoissani. Tutkimalla ja teemoittelemalla valittua media-aineistoa haluankin juuri tutkia sosiaalisen konstruktionismin hengessä, millaisia johtamisominaisuuksia startup-yritysten johtajiin liitetään omassa media-aineistossani ja mitä merkityksiä nämä ominaisuudet saavat.

4.2 Aineistona mediatekstit ja videodokumentti

Valitsin tähän Pro gradu-tutkielmaani aineistoksi mediatekstit ja videodokumentin. Käytän aineistonani vuoden 2019 Fakta-lehteä, Talouselämä-lehden startup-numeroa vuodelta 2016 ja 'Leaders who change the world – Behind the scenes of Nordic Business Forum'-video-dokumenttia vuodelta 2020. Talouselämän startup-numerossa oli artikkeleita vuodelta 2016 ja myös aiemmilta vuosilta. Olen kiinnostunut näissä aineistoissa olevista kirjoituksista ja artikkeleista kuten myös dokumentissa puhutusta kielestä.

Fakta-lehti on tutkimukseen sopiva, koska se käsittelee kirjoituksissaan talouselämää sekä johtajuutta, joihin myös startup-johtajuus kuuluu. Fakta-lehti on Alma-median julkaisema lehti, jonka kokonaislevikki on 7300 ja se ilmestyy kerran kuussa, 11 kertaa vuodessa. (Fakta (lehti) 2019.) Fakta-lehdessä käsitellään sisältöjä, jotka ovat kiinnostavia ylimmälle johdolle ja esimiehille sekä myös asiantuntijoille (Kauppalehti Fakta 2020).

Talouselämä-lehti on Pohjoismaiden suurin viikkolehti. Julkaisu ilmestyy 46 kertaa vuodessa viikoittain. Se on talouteen keskittyvä julkaisu. Lehden levikki on 315 000 ja sen asiakaskuntana on ammattilaisia aloilta kuten talous, yrittäminen ja sijoittaminen. Talouselämän keskeistä sisältöä ovat tutkimukset suomalaisista yrityksistä ja yhteiskunnasta, tieto menestymisestä ja työelämästä ja näihin liittyvistä ilmiöistä. (Alma media 2020.) Tämän lehden vuoden 2016 startup-numero kiinnostaa minua tutkimuksen aineistona, koska haluan nähdä kuinka startup-yrittäjäjohtamisominaisuudet rakentuvat siinä. Tähän startup-numeroon on kerätty artikkeleita useilta eri vuosilta.

'Leaders who change the world - Behind the scenes of Nordic Business Forum' kertoo ihmisistä, jotka ovat myötävaikuttaneet Nordic Business Forumin järjestämiseen. Dokumentissa esiintyy eri henkilöitä, kuten Nordic Business Forumin perustaja, asiakaskokemuspäällikkö, vuoden 2019 puhujakilpailun voittaja sekä eräs harjoittelija, joka johtaa tapahtuman varastoa. Dokumentti kertoo vaikeuksista, joita tällaisen yrityksen rakentamiseen liittyy kuten stressistä, paineista ja esiintymisen pelosta kuten myös tiimityöskentelystä ja muista haasteista. (Nordic Business Forum 2020.) Haluan tietää, miten dokumentissa rakentuu startup-yrittäjäjohtajan johtamisominaisuudet ja niiden merkitykset. On kiinnostavaa tutkia menestyneeseen startup-yritykseen liittyvää tuoretta dokumenttia. Video-dokumentti täydentää media-aineistoani tuomalla siihen myös puhutussa kielessä rakentuneita johtamisominaisuuksia. Käyttämäni aineistot täydentävät toisiaan, jotta saan laajan käsityksen rakentuvista ominaisuuksista ja merkityksistä.

Käytin tutkielmassani sellaisia juttuja ja artikkeleita Fakta-lehdestä, jotka on julkaistu 1.1.2019-31.12.2019 aikana. Ajanjakso on tarpeeksi pitkä, jotta löytyy tarpeeksi aineistoa. Aineisto on lisäksi riittävän tuore. Talouselämän startup-numero on ilmestynyt vuonna 2016 ja siinä on artikkeleita myös sitä aiemmilta vuosilta. Videodokumentti Nordic Business Forumista julkaistiin 8.10.2020.

Valitsin tähän tutkimukseen sellaisia artikkeleita, jotka jollain tapaa käsittelevät startup-yrityksiä. Tähän riitti se, että sana startup on mainittu. Jos sanaa startup ei ollut mainittu päätin, liittykö juttu startupeihin esimerkiksi ottamalla selvää artikkeleissa mahdollisesti mainituista yrityksistä ja henkilöistä tai myös video-dokumentissa esiintyneistä henkilöistä. Luonnollisesti jutuissa ja videossa tuli olla startup-yrittäjäjohtamisominaisuuksia ja niiden merkityksiä. Tavoitteenani oli löytää mahdollisimman paljon analysoitavaa koko aineistostani.

Etsin sopivia artikkeleita valitsemistani julkaisuista selailemalla läpi koko media-aineistoni valitulta aikaväliltä. Videodokumentin taas katsoin tarkasti läpi. Arvioin juttujen ja videon hyödyllisyyttä ja sopivuutta tutkielmaani silmäilemällä niitä sekä tutkimalla otsikkoja lehdissä. Kun löysin sopivan otsikon tai jutun, luin sen tarkemmin ja etsin sopivaa analysoitavaa tekstistä tai puheesta. Taulukoitin kaikki aineistonani käyttämät artikkelit. Taulukosta löytyvät artikkeleiden otsikot, ilmestymisajankohdat

sekä viittaustapa tutkielmassani. Tutkielmassa käytän media-aineistoni julkaisuja digitaalisessa muodossa. Eri lehdet löytyvät niiden omilta Internet-sivuilta. Tämän lisäksi ne löytyvät myös kirjastosta fyysisinä julkaisuina. Videodokumentti löytyy myös Youtube-sivustolta Internetistä.

Taulukko 4. Valitut artikkelit ja videodokumentin osuudet media-aineistossa

Fakta-lehden artikkeli	Julkaisunumero ja vuosi	Viittaus tekstissä
Paras hetki on nyt	2/2019	Fakta 2/2019, ”Paras hetki on nyt”
Innovaation ei pidä tuottaa senttiäkään	2/2019	Fakta 2/2019 ”Innovaation ei pidä tuottaa senttiäkään”
Luova se rajoja tarvitseekin	4/2019	Fakta 4/2019, ”Luova se vasta rajoja tarvitseekin”
Pieni pala miljardimarkkinasta	4/2019	Fakta 4/2019, ”Pieni pala miljardimarkkinasta”
Työsuhde: Indiana ja Anakin yhdistivät	5/2019	Fakta 5/2019, ”Indiana ja Anakin yhdistivät”
Superrikkaat seuraavat Melinda Gatesin esimerkkiä.	5/2019	Fakta 5/2019, ”Superrikkaat seuraavat Melinda Gatesin esimerkkiä”
Työpaikat jäivät kun robotit veivät	6/2019	Fakta 6/2019, ”Työpaikat jäivät kun robotit veivät”
Harvard Business Review: Miten säilyttää startupin sielu?	10/2019	Fakta 10/2019, ”Harvard Business Review: Miten säilyttää startupin sielu?”
Työsuhde: Arvot ensin	12/2019	Fakta 12/2019, ”Arvot ensin”
Videodokumentti	2020	Viittaus videon kohtaan: (’Leaders who change the world: Behind the scenes of Nordic Business Forum’ 2020 minuutit ja sekunnit)
’Leaders who change the world – Behind the scenes of Nordic Business Forum’	2020	14.09 14.15 18.39 20.10 06.05 16.48 28.12 32.16 06.25

		10.16 10.52
Talouselämä startup-numeron artikkeli	Julkaisunumero ja vuosi	Viittaus tekstissä
Asenne ja ammattitaito ratkaisevat menestyksen	Talouselämän startup-numero/2016	Talouselämän startup-numero 2016, ”Asenna ja ammattitaito ratkaisevat menestyksen”
Salkussa järki ja tunteet	Talouselämän startup-numero: 9/2015	Talouselämä 9/2015, ”Salkussa järki ja tunteet”
Johtajasilakka opettaa parvea	Talouselämän startup-numero: 10/2015	Talouselämä 10/2015, ”Johtajasilakka opettaa parvea”
Mickos palasi startup-johtajaksi	Talouselämän startup-numero: 11/2015	Talouselämä 11/2015, ”Mickos palasi startup-johtajaksi”
Kasvun voi repiä vaikka seinästä	Talouselämän startup-numero: 11/2015	Talouselämä 11/2015, ”Kasvun voi repiä vaikka seinästä”
Asiantuntijuus voi vangita	Talouselämän startup-numero: 10/2015	Talouselämä 10/2015, ”Asiantuntijuus voi vangita”
Kuolleeksi julistaminen on vaarallista	Talouselämän startup-numero: 12/2015	Talouselämä 12/2015, ”Kuolleeksi julistaminen on vaarallista”
Kasvuyritysten luvattu maa	Talouselämän startup-numero: 10/2015	Talouselämä 10/2015, ”Kasvuyritysten luvattu maa”
”Päätin ratkaista ongelman”	Talouselämän startup-numero: 2/2016	Talouselämä 2/2016, ”Päätin ratkaista ongelman”
Kasvun voi repiä vaikka seinästä	Talouselämän startup-numero: 12/2015	Talouselämä 12/2015, ”Kasvun voi repiä vaikka seinästä”

4.3 Aineiston analyysimenetelmä ja prosessi

Tutkielmassani käytän aineistonanalyysimenetelmänä aineistopohjaista teemoittelu. Seuraavassa kerron, miten teemoittelu voidaan tehdä ja miten olen sen itse tehnyt.

Teemoittelu tarkoittaa, että aineistosta etsitään keskeisiä aiheita. Se voidaan tehdä aineistolähtöisesti, jolloin tavoitteena on löytää haastattelujen, vastauksien tai kirjoitelmien yhdistäviä ja erottavia tekijöitä. Se voi myös olla teorialähtöinen, jolloin teemoittelu tehdään valitun viitekehyksen tai teorian mukaisesti ohjautuvana. Teemoittelu voidaan käyttää vaikkapa teemahaastatteluaineistojen analysoimiseen, jolloin kaikkia haastatteluja yhdistää yleensä samat teemat. Voidaan kuitenkin sanoa teemojen löytyvän vaihtelevasti ja monilla tavoilla. Teemoittelu voi monesti olla samankaltainen käytetyn teemahaastattelurungon kanssa, mutta sen lisäksi voidaan myös löytää uusia teemoja, aineiston tarkastelun yhteydessä. Teemoittelussa on tärkeää olla ennakkoluuloton. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kun teemoitellaan aineistoa, tulee kunkin teeman alle asettaa aineistosta niitä tekstin kohtia, mistä teema voidaan johtaa tai siis niitä kohtia, jossa teemasta puhutaan tai kirjoitetaan. Käytännössä se voidaan vaikkapa tehdä käsityönä, esimerkiksi leikkaamalla tulostetusta printistä teemoihin sopivat kohdat ja tiivistetyt tekstin pätkät. Järjestellään teemoiteltu aineisto eri kokonaisuuksiksi. Tämän kaiken voi myös tehdä tietysti tekstinkäsittelyohjelmallakin hyödyntämällä copy+paste-näppäinyhdistelmää. Joskus sama aineiston kohta voi tulla usean teeman alle, jolloin tekstinkäsittelyohjelman hyödyntäminen on käytännöllisempää, kun saman aineiston osan voi kopioida. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

On tärkeää pohtia teemoitteluä tehdessä, mitä aineistosta halutaan selvittää sekä, mitkä ovat tutkimuskysymykset ja tutkimustehtävät. Kun nimetään eri teemoja, voidaan käyttää kuvailevaa kieltä tai mielikuvituksellisiakin nimeämisiä. Teemojen nimeämisessä tulisi olla yhdenmukainen. Teemoittelussa voidaan valita pääteemoja ja niille alateemoja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemoittelussa on mahdollista myös esitellä aineistosta näytepalloja sitaattien muodossa. Tämä antaa tutkimuksen lukijalle esimerkkejä aineistosta ja samalla todistaa aineiston olemassaolon. Näin voidaan lukijalle näyttää, mistä teemat on johdettu tarkkaan ottaen. Kun annetaan lukijalle näitä sitaatteja, on niiden merkitys ja tarpeellisuus punnittava tarkoin juuri tietyssä kohdassa. Sitaattien on oltava perusteltuja, ja niitä käytettäessä on myös otettava tarkastelun alle se, annetaanko niiden yhteydessä kirjoittajan tai puhujan taustatietoja vai ei. Tätä pohtiessa voidaan harkita tutkimusaihetta, anonyymiteettiä ja sitä

onko puhujan tai kirjoittajan tunnistaminen mahdollista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Aineistonanalyysin tekemisen tapa kvalitatiivisessa tutkimuksessa on monimuotoinen. Kun tehdään analyysia, on pidettävä mielessä tarkoituksenmukaisuus. Analyysitapaa valittaessa tulee huomioida tutkimuksen tavoite ja minkälainen aineiston kokonaisuus on. (Puusa & Juuti 2011, 114.)

Aineiston analyysiä tehtäessä on tavoitteena järkevä kokonaisuus, jonka avulla voidaan tehdä hyvä tulkinta ja saada johtopäätöksiä käsillä olevasta ilmiöstä. Raporttiin pitää sisällyttää selkeä kertomus analyysiprosessista ja sen vaiheista. Kun tehdään analyysiä, sisältyy siihen sekä analyysiä että synteisiä. Analyysissä ainestoa eritellään, tiivistetään sekä luokitellaan. Synteisiä tehdessä taas on tavoitteena luoda kokonaiskuva omasta materiaalista. Tavoitteena on esittää tutkimuskohde eri näkökulmasta kuin aikaisemmin. (Puusa & Juuti 2011, 116.)

Aineiston analyysin suoritin lukemalla aineistoksi valittuja Fakta-lehden ja Talouselämä-lehden lehtijuttuja sekä katsoin 'Leaders who change the world– Behind the scenes of Nordic Business Forum' -videodokumentin. Kysyin aineistolta, millaisia startup-johtamisominaisuuksia startup-yritysten johtajiin liitetään teksteissä ja puheessa. Tämän lisäksi kysyin aineistolta myös, mitä merkityksiä nämä ominaisuudet saavat kolmessa eri aineistossani. Tekstistä ja puheesta etsin pätkiä ja ilmauksia, jotka voitiin nähdä startup-yritysten johtajien johtamisominaisuuksiksi. Ilmauksissa oli oltava johtamisominaisuus selkeästi mainittuna. Näiden ominaisuuksien saamat merkitykset päättelin aineistosta. Kirjoitin nämä löydöt word-tekstinkäsittelyohjelmalla siten, että jokainen aineistoksi valittu lehtijuttu tai puheenosa analysoitiin ensin erikseen. Eli siis otsikoksi laitoin tietyn lehtijutun nimen, sivun mistä se oli löydetty sekä jutun otsikon ja ilmestymisajankohdan. Video-dokumenttia analysoitaessa puolestaan otin ylös sitaatin osan ja ajankohdan, jolloin se sanottiin nauhoitteessa. Otsikon alle kirjoitin alaotsikoiksi johtamisominaisuudet, jonka alle lähdin kokoamaan johtamisominaisuuksia ja niihin viittaavia kuvauksia tekstistä ja dokumentista. Jokaisen ominaisuuden lisäksi kirjoitin minkälaisesta tekstinpätkestä tai lauseesta ominaisuudet rakentuvat. Näistä tekstinpätkeistä päättelin, mitä merkityksiä ominaisuudet saivat. Analyysiä tehdessäni ryhmittelin aineistossani rakentuneet startup-yrittäjäjohtajan johtamisominaisuudet

pareiksi tai pieniksi ryhmiiksi. Tämän toteutin ryhmittelemällä samoihin ryhmiin merkityksensä perusteella yhteen sopivia ominaisuuksia. Tällä tavoin sain hyvän käsityksen siitä, minkälaisia startup-yrittäjän johtamisominaisuuksia omissa aineistoissani rakentui ja mitä merkityksiä ne saivat.

Tutkimuksessani teemoittelin media-aineistoa aineistolähtöisesti. Tavoitteena oli löytää samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia valittujen julkaisujen artikkelien ja puheen välillä. Aineistoon tutustuttaessa olen ollut ennakkoluuloton uusien alateemojen löytämisen kanssa. Olen etsinyt aineistostani johtamisominaisuuksia, kuten esimerkiksi lahjakkuus ja osaaminen, innovatiivisuus tai visionäärisyys. Yritin etsiä aineistosta ilmauksia ja sitaatteja sekä sanoja tai omiin tutkimuskysymyksiini viittaavia tekijöitä. Merkitykset kumpusivat luonnollisesti aineistostani.

Teemoittelua tehdessäni oli ohjenuoranani tutkimuskysymykset ja mitä halusin tutkia tässä tutkielmassa. Nimesin teemat sellaisiksi, jotka kuvaavat hyvin startup-yrittäjäjohtajien johtamisominaisuuksia. Etsin useita keskeisiä ominaisuuksia kustakin aineiston osasta ja pohdin niiden saamia merkityksiä. Jokaisessa julkaisussa rakentuu omanlaisensa joukko startup-yrittäjän johtamisominaisuuksia, joita vertailen keskenään Yhteenveto-kohdassa. Lisäksi pohdin myös ominaisuuksien saamia merkityksiä. Lisäsin tutkielmani analyysikohtaan sitaatteja tukemaan rakentuneita johtamisominaisuuksia ja niiden saamia merkityksiä. Osoitan sitaateilla, millaisia käsityksiä media-aineistoni tuottaa startup-yrittäjäjohtajien johtamisominaisuuksiksi. Sitaatit vahvistavat myös aineiston olemassaolon. Taulukoin tutkimukseni media-aineistosta kumpuavat teemat word-ohjelman avulla.

4.4 Tutkijan positio

Tutkijan ja tutkimusaiheen väliseen suhteeseen voi vaikuttaa monet asiat, kuten henkilökohtaiset motiivit, ominaisuudet sekä kulttuuriset että sosiaaliset taustat ja roolit. Tutkijan positioon vaikuttaa motiivit, joita ei välttämättä tiedosteta, tiedonintressit sekä ideologiat. Positioon voi vaikuttaa myös tutkija tietoisesti. Tietoinen position rakentaminen tarkoittaa, että tutkija tiedostaen sitoutuu johonkin ideologiaan tai tiedontuottamisen teoriaan. Tutkijan position merkitys voi vaihdella. Positio vaikuttaakin

myös aineiston tulkitsemiseen, merkitysten ymmärtämiseen aineistossa sekä tuotettuihin tutkimustuloksiin. Positio vaikuttaa myös tutkimusetiikkaan liittyviin ongelmiin tutkimuksessa. On tärkeää tiedostaa tutkijan positio. Tutkijan on tutkimuksessaan huomioitava tutkittavien hyvinvointi, kun he osallistuvat tutkimukseen. Tutkijan on pohdittava asemaansa tutkittaviin. Hänen on pyrittävä tiedostamaan omat asenteet, uskomukset ja ennakkokäsitykset. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tässä tutkimuksessa olen tutkijana pyrkinyt siihen, että havaitsemani tulokset eli johtamisominaisuudet, joita media-aineistoni tuottaa ja niiden saamat merkitykset, olisivat mahdollisimman monipuolisesti analysoitu media-aineistostani. Aloittaessani tämän tutkimuksen tekemistä, minulla oli tiettyjä käsityksiä, uskomuksia ja asenteita tutkimistani aiheista. Esimerkiksi minulla oli aiempaa tietoa startup-yrityksistä ja startup-yrittäjistä. Käsitykseni ja uskomukseni olivat muovautuneet seuraamalla mediaa ja startup-maailmaa sen kautta. Käsityksiini vaikutti myös ystäväpiirini, jossa on startup-yrittäjiä. Edetessäni tutkimuksessani yritin aktiivisesti tiedostaa nämä käsitykset ja samalla olla avoin aineistossani esiin nouseville johtamisominaisuuksille. Näihin mahdollisiin ennakkokäsityksiin vaikuttanevat lisäksi oma koulutustaustani rahoituksen alalta ammattikorkeakoulusta ja pääaineeni johtamisessa Lapin yliopistossa.

4.5 Eettisyys ja luotettavuus

Luottamus on tärkeää tutkijan asemassa. Tutkijan on oltava luotettava myös suurelle yleisölle. Suomalaiset luottavat, että tehdyt tutkimukset ovat tarkoituksenmukaisin menetelmin tehty ja tarjoavat luotettavia tuloksia. Tieteen yleisiin arvoihin liity myös riippumattomuus ja puolueettomuus. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Pyrin tutkimuksessani toimimaan niin, että käytän tarkoituksenmukaisia menetelmiä. Lisäksi pyrin luotettavaan tietoon tutkimuksessani. Tähän tutkimukseen ei vaikuta mikään ulkopuolinen taho, kuten esimerkiksi rahoittajat, koska tutkimuksella ei ole rahoittajaa. Teen tutkimukseni myös läpinäkyväksi parantaakseni sen luotettavuutta. Käytännössä se tarkoittaa, että tutkimus on selvästi raportoitu. Lisäksi tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto on media-aineisto ja se ei ole salainen, vaan kaikkien saatavissa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseen on neljä kriteeriä. Ne ovat totuudellisuus, uskottavuus, siirrettävyys ja vahvistettavuus. Totuudellisuudella viitataan siihen, että tutkijan työ on yksityiskohtaisesti kerrottu. Uskottavuudella tarkoitetaan, että tutkija on raportissaan syventynyt aiheeseensa riittävästi, kuvaa aineistonsa tarkasti sekä kuvaa päättelynsä havainnoista johtopäätökseen. Siirrettävyydellä tarkoitetaan, että tutkijan omia tuloksia voidaan vertailla aiempaan tutkimukseen: mitä eroja ja mitä yhteneväisyyksiä. Vahvistettavuudella viitataan siihen, että kvalitatiivinen tutkimus on subjektiivista ja että tutkijan analyysi ja raportointi on perusteltua ja että siihen ei kuulu omia mielipiteitä. (Lincoln & Cuba 1985, Erikssonin & Kovalaisen 2016, 307 mukaan.)

Laadullisessa tutkimuksessa on keskeistä, että tutkija kykenee antamaan perustelut metodologisille valinnoilleen: miksi on valittu tietty menetelmä omaan aineistoon ja omassa tutkimuksessa. Tutkijan on perusteltava käytetty aineisto ja sen hankinta. On kerrottava tekemänsä analyysi. Johtopäätösten ja tulkinnan on oltava luotettavia ja tutkijan on osoitettava tämä. (Eriksson & Kovalainen 2016, 305.)

Tässä tutkimuksessa teemoittelu on perusteltu menetelmä, koska sen avulla voidaan parhaalla mahdollisella tavalla löytää omassa media-aineistossani rakentuneet johtamisominaisuudet ja merkitykset. Olen kuvaillut aineiston ja sen hankinnan yksityiskohtaisesti Aineistona media-aineisto-osiossa. Lisäksi olen kertonut myös, miten aineisto on analysoitu Aineiston analyysimenetelmä ja analyysi-osiossa. Johtopäätökseni ovat luotettavia, koska kaikki nämä vaiheet ovat huolellisesti toteutettuja.

Kerron työstäni yksityiskohtaisesti ja olen perehtynyt aiheeseeni huolellisesti. Johtopäätökset-kohdassa olen vertaillut oman tutkimukseni tuloksia aiempaan tutkimukseen ja havainnut yhtäläisyyksiä ja eroja. Olen myös tunnistanut oman taustani ja havaintokykyä ja niiden vaikutuksen omaan tutkimukseeni sekä pyrkinyt perusteltuun analyysiin ja raportointiin. Olen pyrkinyt tekemään perusteltuja valintoja luotettavuuden lisäämiseksi.

5 STARTUP-YRITTÄJÄJOHTAMISOMINAISUUDET JA NIIDEN SAAMAT MERKITYKSET

Tässä luvussa esittelen Pro gradu-tutkielmani tulokset. Aluksi kerron, millaisiksi media-aineistoni tuottaa startup-johtajien johtamisominaisuudet ja mitä merkityksiä ominaisuuksille rakentuu eri aineistoissani. Kunkin teeman alla kerron, miten ne ovat rakentuneet media-aineistossani. Olen myös liittännyt mukaan sitaatteja aineistostani. Aineistooni kuuluu Fakta-lehti vuodelta 2019, Talouselämän startup-numero vuodelta 2016 ja video-dokumentti Nordic Business Forumista nimeltä 'Leaders who change the world - Behind the scenes of Nordic Business Forum' vuodelta 2020.

5.1 Visionäärinen ja periaatteellinen startup-yrittäjäjohtaja

Valitsemassani media-aineistossa Fakta-lehdessä rakentui startup-yritysten johtajien johtamisominaisuuksia, jotka ryhmittelin seuraavasti: innovatiivisuus ja idearikkaus, luovuus ja osaaminen, filantrooppisuus ja eettisyys sekä visionäärisuus ja riskinottokyky. Liitin samantyyppiset ominaisuudet toistensa kanssa ryhmiksi. Fakta-lehdessä rakentuvissa ominaisuuksissa esiintyi lähinnä startup-yrittäjäjohtajan ajatteluun ja ajattelutapoihin liittyviä ominaisuuksia. Innovatiivisuus, luovuus, hyväntekeväisyys, eettisyys ja visionäärisuus tapahtuvat kaikki ajatuksen tasolla.

5.1.1 Innovatiivisuus ja idearikkaus

Innovatiivisuuden ja idearikkauden kuvataan antavat startup-yrittäjäjohtajalle hyviä eväitä startup-yrityksensä johtamiseen. Innovatiivisuuteen ja idearikkauteen liitetään pyrkimys tuoreeseen ja uuteen tapaan tehdä asioita yrityksessä. Idearikkaus ja innovatiivisuus voidaan nähdä synnyinlahjoina, mutta myös opittavina asioina.

”Steve Jobs, Elon Musk, Larry Page. Socrates, Leonardo Da Vinci, Albert Einstein... Aikamme merkittävimmät innovaattorit näyttävät olevan kaikki yrittäjiä, vaikka historian suuret innovaattorit olivat filosofeja, taitelijoita,

kirjailijoita ja tiedemiehiä.” Fakta 2/2019, ”Innovaation ei pidä tuottaa senttiäkään”

Fakta-lehden artikkelissa ”Innovaation ei pidä tuottaa senttiäkään” kuvataan, kuinka startup-johtajia rinnastetaan eri alojen innovaattoreihin. Liike-elämän innovaattoreista mainitaan Elon Musk ja Steve Jobs. Nämä startup-johtajat rinnastetaan historian suurhenkilöihin kuten filosofeihin, joista mainitaan Sokrates, taidemaalareihin kuten Da Vinci ja fyysikoihin kuten Einstein. Kun aiemmin innovaattorien nähtiin liittyvän taiteeseen ja tieteeseen yms., niin tänä päivänä innovaattorien esitetään liittyvän yrittäjyyteen. Yrittäjät kuvataan poikkeuksellisen innovatiivisiksi. Innovatiivisuus voi saada siis merkityksen, että startup-yrittäjäjohtaja on keksijänero.

”Olen viime vuosikymmenen aikana tutkinut yli tusinaa kasvuyritystä ja haastatellut yli 200 perustajaa ja johtajaa ymmärtääkseni paremmin tätä ongelmaa ja löytääkseni ratkaisuja. Olen huomannut, että monet yritykset tekevät kovasti töitä säilyttääkseen alkuperäisen olemuksensa, luovuutensa, innovatiivisuutensa ja palonsa. Osa on onnistunut siinä melko hyvin, näin säilyttäen vahvat sidosryhmäsuhteensa ja varmistaen yrityksen jatkuvan kukoistuksen.” Fakta 10/2019, ”Miten säilyttää startupin sielu”

”Harvard Business Reviewn artikkeli sivulta 34 antaa byrokratialle synnin päästön. Luovuus ja innovatiivisuus ovat ihan jees, mutta ilman rajoja ja järjestystä ne eivät kukoista. Vapaus jos mikä vaatii tiukkaa kuria.” Fakta 4/2019, ”Luova se vasta rajoja tarvitsekin”

Fakta-lehden artikkelissa ”Miten säilyttää startupin sielu” innovatiivisuus nähdään keskeiseksi startupin ja startup-johtajan ominaisuudeksi, jotta startup-yritys menestyisi. Innovatiivisuuden säilyttäminen kuvataan keskeiseksi, kun startup-yritys kasvaa isommaksi. Nähdään, että sitä tarvitaan etenkin yrityksen alkuvaiheessa ja myös alkuvaiheen jälkeen. Sen esitetään olevan mukana startup-yrityksen hengen säilyttämisessä ja jatkuvassa kukoistuksessa. Innovatiivisuus voi saada myös merkityksen, että se on menestyksen elinehto.

”Miten säilyttää startupin sielu”-artikkelissa innovatiivisuus liitetään yrityselämään. Innovatiivisuus liitettiin startup-yrityksen henkeen kuten liitettiin myös startup-yrityksen alkuperäinen olemus, luovuus ja palo tehdä työtä. Lisäksi innovatiivisuuden nähdään vaativan kovaa työtä, jotta innovatiivisuus voidaan säilyttää.

Kuten sitaatissa artikkelista ”Luova se vasta rajoja tarvitseekin” innovatiivisuutta kuvataan tärkeäksi startup-yrittäjäjohtajaominaisuudeksi. Sen ei kuvata kuitenkaan yksin riittävän. Jotta startup-yrittäjäjohtaja voi hyödyntää innovatiivisuutta parhaalla mahdollisella tavalla, esitetään hänen tarvitsevan myös rajoja, kuria ja järjestystä. Innovatiivisuus voi toisaalta saada siis myös sellaisen merkityksen, että se on kovaa työtä ja kurinpitoa.

”Jenny on sekä ystävänä että yrittäjänä uskomattoman idearikas. Ilman Jennyn neuvottelutaitoja joutuisimme pulaan. Hän on hirveän taitava ihmisten kanssa, välitön ja helposti lähestyttävä. Se on piirre, jota katson ylöspäin ja kadehdin. Jenny on kuin syntynyt yrittäjäksi, hän on tosi hyvä tekemään tätä työtä.” Fakta 12/2019, ”Jenny Närhinen ja Maiju Sundvall perustivat hostellin”

”Jenny Närhinen ja Maiju Sundvall perustivat hostellin”-nimisessä artikkelissa kahdesta hostellistartup-yrittäjästä, liitetään heihin idearikas johtamisote. Jutussa kaksi yrittäjää kuvailee toisiaan idearikkaiksi ja moniosaajiksi. Heidän liikeideansa oli hostelli, jossa työskentelee kehitysvammaisia työntekijöitä (Fakta 12/2019). Liikeidea kuvataan uudeksi ja se kuvaa idearikasta otetta johtamiseen.

Haastateltava liittää idearikkauden hyvään neuvottelutaitoon ja sosiaalisiin kykyihin. Startup-yrittäjäjohtajan idearikkauden kuvataan tarkoittavan, että on hyvä yrittäjä ylipäänsä. Idearikkaus nähdään aineistossa myös synnyinlahjaksi, joka voi olla yrittäjällä. Idearikkauden kuvataan auttavan yrittäjää selviytymään hankalista neuvottelutilanteista ja ominaisuuden avulla kuvataan voitavan välttää vaikeudet. Idearikkauden nähdään auttavan startup-yrittäjäjohtajaa myös ihmissuhdetilanteissa. Idearikkaus voi saada siis merkityksen, että startup-yrittäjäjohtajalla on yrittäjäisyys verissä.

5.1.2 Luovuus ja osaaminen

Fakta-lehdessä startup-johtajien johtajaominaisuuksiksi rakentui monesti luovuus ja osaaminen. Erityisesti teknologiaosaaminen kuvattiin monien tunnettujen suuriksi kasvaneiden entisten startup-yritysten johtajien johtamisominaisuudeksi. Tällaisia ovat vaikkapa Steve Jobs tai Elon Musk. Lisäksi monien startup-yritysten johtajat rinnastetaan historian suurmiehiin ja luoviin neroihin kuten vaikkapa Leonardo DaVinci, joka oli keksijä ja maalaari ja Albert Einstein, joka oli fyysikko ja myös keksijä. Startup-yrittäjäjohtajien esitetään olevan monipuolisia osaajia. Luovuus ja osaaminen nähdään kulkevan myös käsikädessä. Mediatekstissä kuvataan, kuinka luovuuden avulla keksitään uutta liiketoimintaa ja osaamisen avulla toteutetaan ideoita. Lisäksi startup-yrittäjäjohtajan ajatellaan tarvitsevan luovuutta liiketoiminnan visioimiseen. Osaamisen nähdään myös ohjaavan startup-yrittäjäjohtajan yritystoimintaa. Teknologiaosaajan yritys näyttäytyy todennäköisesti teknologiaan painottavana, kun taas markkinointiosaajan nähdään hyödyntävän markkinointiosaamistaan liikeideassaan.

”Kun yleensä alan markkinointi-ihmisten tausta on datapuolella, Phil on ennen muuta luovan alan tyyppi. Sittemmin hän on onnistunut naittamaan luovuuden dataosaamisen kanssa taidokkaasti.” Fakta 5/2019, ”Indiana ja Anakin yhdistivät”,

”Halusimme keksiä uuden tavan markkinoida pelin ja mietimme, voisimmeko lanseerata pelin niin kuin elokuvia oli totuttu lanseeraamaan: luoda pelin ympärille tapahtuman ja yhden legendaarisen kuvan, joka leviäisi ympäri maailmaa.” Fakta 5/2019, ”Indiana ja Anakin yhdistivät”,

”Phil ajaa luovaa visiotaan määrätietoisesti ja on valmis ottamaan riskejä.” Fakta 5/2019, ”Indiana ja Anakin yhdistivät”,

”Faktan uutena kolumnistina aloittaa Perttu Pölönen (s.13). 23-vuotias Sibeliuksen Akatemiasta valmistunut säveltäjä, keksijä, puhuja, yrittäjä ja futuristi on valittu Suomen luovimmaksi ihmiseksi jokunen vuosi sitten.” Fakta 2/2019, ”Paras hetki on nyt”

”Harvard Business Reviewn artikkeli sivulta 34 antaa byrokratialle synnin päästön. Luovuus ja innovatiivisuus ovat ihan jees, mutta ilman rajoja ja järjestystä ne eivät kukoista. Vapaus jos mikä vaatii tiukkaa kuria.” Fakta 4/2019, ”Luova se vasta rajoja tarvitseekin”

Kolmessa ensimmäisessä sitaatissa, jotka olivat Fakta-lehden artikkelissa ”Indiana ja Anakin yhdistivät”, startup-yrityksen johtaja rakentuu luovaksi ja osaavaksi. Luovuus kuvataan sellaiseksi, että startup-yrittäjäjohtaja on taustaltaan luovan alan henkilö, joka osaa liittää luovuuteen dataosaamisen taidokkaasti. Lisäksi luovuus kuvataan toiminnaksi, jossa tehdään asioita uudella tavalla kuten toisesta sitaatista ilmenee. Artikkelissa Seriouslyn startup-yrittäjäjohtajat kertoivat kuinka haluavat markkinoida uudella tavalla peliään hyödyntämällä elokuvateollisuudesta tuttua tapaa, johon liittyy tapahtuman luominen pelin ympärille ja markkinointikuvan hyödyntäminen maailman laajuisesti. Tällainen uusi tapa tehdä asiat nähdään vaativan luovuutta ja asioiden yhdistelyä uudella tavalla. Luovuutta esitetään tarvittavan myös vision kehittämiseen ja sen määrätietoiseen toteuttamiseen. Luovaan visioon liitetään se, että sitä on ajettava määrätietoisesti eteenpäin, kuten kolmannessa sitaatissa ilmenee. Luovuuden hyödyntämisen ajatellaan vaativan työtä ja luovan vision toteuttamiseen nähdään vaadittavan määrätietoista riskinottamista. Luovuus saa siis merkityksen, että startup-yrittäjäjohtaja voidaan nähdä luovana visionäärinä.

Faktan artikkelissa ”Indiana ja Anakin yhdistivät” luotiin kuvaa startup-johtajista myös teknologiaosaajina. Kaksi Seriously-peliyrityksen yrittäjää kuvattiin toimivan it-alalla ja olivat dataosaajia. Vaikka tausta olisikin luovalla puolella kuten ensimmäisessä sitaatissa ilmenee, kuvataan yrittäjien tarvitsevan myös dataosaamista. Nämä kaksi osaamisaluetta nähdään voivan olla samalla henkilölläkin. Startup-yrittäjäjohtajan ajatellaan voivan myös yhdistää nämä ominaisuudet taidokkaasti.

Neljännessä sitaatissa Fakta-lehden artikkelista ”Paras hetki on nyt”, kerrotaan lehden uudesta kolumnistista Perttu Pölösestä. Hän rakentuu luovaksi startup-yrittäjäjohtajaksi. Hänen luovuuteensa liitetään, että hän tekee luovia asioita kuten keksijyys tai säveltäminen. Pölönen rakentuu luovaksi ja tekeväksi moniosaajaksi. Hänen koulutustaustansa on myös luovalta alalta, koska hän on kouluttautunut Sibelius-

akatemiassa säveltäjäksi. Tämän lisäksi hänet on valittu Suomen luovimmaksi henkilöksi. Luovuuden kuvataan mahdollistavan hänen laajan tekemistensä kirjon. Hänen nähdään osaavan hyödyntää luovuuttaan monella tavoilla. Luovuus voi saada merkityksen, että startup-yrittäjäjohtaja on vapaa uuden tekijä.

Viidennessä sitaatissa artikkelista ”Luova se vasta rajoja tarvitseekin” kuvataan, että luovuus ei yksin riitä. Artikkelissa kuvataan, että luovuutta voidaan hyödyntää startup-yrityksen eduksi, jos yrityksessä on kuria ja järjestystä. Kuri ja järjestys nähdään kuitenkin sellaiseksi, etteivät ne sulje pois startup-yrityksille ominaista vapautta. Luovuus voi saada myös merkityksen, että se on kurinalaista vapautta.

”Otto aloitti kansantaloustieteen opiskelut vuonna 2007. Hän oli fuksi, minä olin tutori. Huomasin heti, että siinä oli noheva ja osaava tyyppi. Hän pystyy keksimään ratkaisuja monimutkaisiin teknisiin ongelmiin.” Fakta 6/2019, ”Työpaikat jäivät kun robotit veivät”

”Jo väitöskirjaani varten koodasin Facebook-apin. Siinä oli kysely, jossa keräsin tietoa ilmastonmuutoksesta ja ihmisten arvoista. Olen opetellut koodaamaan vapaa-ajallani, koodaan muun muassa R-kielellä ja C++-kielellä.” Fakta 6/2019, ”Työpaikat jäivät kun robotit veivät”

Näissä Fakta-lehden 6/2019 sitaateissa, jotka olivat artikkelissa ”Työpaikat jäivät kun robotit veivät” toinen kahdesta startup-yrittäjäjohtajasta kuvaa toisen monipuolista osaamista. Osaamiseen liitetään, että startup-yrittäjäjohtaja pystyy ratkaisemaan monimutkaisia teknisiä ongelmia. Tätä hänen kuvataan hyödyntävän esimerkiksi koodaamisessa, jota sitaatissa kuvattu startup-yrittäjäjohtaja on opiskellut vapaa-ajallaan. Osaamiseen liitetään, että startup-yrittäjä osaa tehdä monenlaisia asioita. Startup-yrittäjäjohtajat rakentuvat myös osaaviksi koulutuksensa kautta: toisen heistä kuvataan opiskelleen kansantaloustiedettä. Hän rakentuu osaavaksi ja siihen liitetään myös oivaltavuus. Teknologiaosaaminen näkyy myös väitöskirjan tekemisessä, johon toinen yrittäjistä oli käyttänyt teknologiaosaajuuttaan, kun koodasi hän Facebookiin liittyvän sovelluksen. Osaamiseen yhdistetään myös se, että vapaa-aikanakin startup-

yrittäjäjohtaja opettelee teknisiä taitoja ja on kiinnostunut uusista asioista kuten teknologiasta. Osaaminen voi saada merkityksen, että startup-yrittäjä voi olla kehittymiskykyinen toteuttaja.

5.1.3 Filantrooppisuus ja eettisyys

Filantrooppisuuden ja eettisyyden nähdään kulkevan tietyllä tavalla käsikädessä, koska kummassakin kuvataan olevan taustalla hyvän tekeminen. Eettisyyden ajatellaan auttavan tekemään asiat uudella tavalla. Mediatekstissä startup-yrittäjäjohtajan kuvataan haluavan auttaa vähemmistöjä eikä ainoastaan haluavan tehdä rahaa ja menestyä. Filantrooppisuudessa taas ajatellaan, että startup-yrittäjäjohtaja ymmärtää oman etuoikeutetun asemansa ja mistä hän on tullut. Sen takia startup-yrittäjäjohtajien esitetään haluavan antaa samat mahdollisuudet myös muille tuleville startup-yrittäjäjohtajille, kuin mitä itselläkin oli. Filantrooppisuuden ajatellaan olevan monesti mahdollista vasta startup-yrittäjäjohtajan menestyttyä liiketoiminnassaan. Eettisyyttä nähdään voitavan harjoittaa jo yrityksen alkuvaiheessa. Näiden ominaisuuksien esitetään olevan myös tietynlainen startup-yrityksiin liittyvä ajattelutapa ja arvomaailma.

”Helsingin Ruskeasuon vehreissä maisemissa sijaitseva kodikas Myö Hostel on vahvoille eettisille periaatteille paalutettu yritys. Sen ensisijainen arvo on kehitysvammaisten työntekijöiden ja osatyökykyisten työllistäminen oikeisiin työsuhteisiin.” Fakta 12/2019, ”Arvot ensin”

”Sitten syntyi haave perustaa eettinen hostelli – yhdessä.” Fakta 12/2019, ”Arvot ensin”

”Olemme pieni yritys, mutta haluamme muuttaa tapoja, joilla bisnestä tehdään ja miten bisnes nähdään. Meiltä usein kysytään teemmekö bisnestä vai hyväntekeväisyyttä. Kysymys kertoo, että paljon on pielessä. Bisnestä voi ja kannattaa tehdä arvot edellä.” Fakta 12/2019, ”Arvot ensin”

Startup-yrittäjäjohtajat rakentuvat Fakta-lehden artikkelissa ”Arvot ensin” eettisesti toimiviksi ja, että koko startup-yritys nähdään voivan olla perustettu eettisille periaatteille. Tästä on esimerkkinä kaksi hostelliyrittäjää, jotka päättivät ruveta palkkaamaan kehitysvammaisia työntekijöitä oikeisiin työsuhteisiin. Eettisyys nähdään siis erääksi startup-yrittäjäjohtajien johtamisominaisuudeksi. Johtajan eettisyyden kuvataan heijastuvan startupin liiketoimintaan. Lisäksi arvojen nähdään voivan olla yrittäjille kaikkein tärkeimpiä yrityksessään. Näille yrittäjille keskeisintä näyttääkin olevan juuri kehitysvammaisten ja osatyökykyisten palkkaaminen kuten ensimmäisessä sitaatissa ilmenee. Eettisyys saa merkityksen, että yrittäjä on idealistinen edelläkävijä.

Filantrooppisuus eli hyväntekeväisyys rakentuu startup-yrittäjäjohtajaominaisuudeksi kolmannessa sitaatissa artikkelista ”Arvot ensin”. Filantrooppisuuden nähdään tarkoittavan, että startup-yrittäjäjohtajat tekevät hyväntekeväisyyttä yrityksensä kautta samalla, kun he tekevät liiketoimintaansa. Lisäksi filantrooppisuus kuvataan sellaiseksi, että tehdään yritystoimintaa arvot edellä, niin kuin kaikista kolmesta sitaateista voi huomata. Yrittäjien nähdään haluavan saada aikaan muutosta siinä, miten liiketoimintaa voidaan toteuttaa tekemällä samalla hyväntekeväisyyttä. Hyväntekeväisyyden nähdään voivan olla startup-yrittäjäjohtajalle tärkeää, vaikka yritys olisikin vielä pieni ja alkuvaiheessa. Siihen liitetään arvojen ja eettisyyden tärkeys yrittäjille. Yrittäjien ajatellaan toimivan tällä tavoin, vaikka olisivatkin vähemmistössä näin tekevien kanssa. Startup-yrittäjäjohtajien kerrotaan katsovan liiketoimintaa uudesta näkökulmasta, kun eettisyys ohjaa toimintaa. Artikkelissa esiintyvien yrittäjien mukaan liiketoimintaa kannattaa ajatella uudesta näkökulmasta.

”Melinda Gates, 54, Melinda ja Bill Gatesin säätiön johtaja ymmärtää olevansa etukoikeutettu. ”Jos minä ja Bill olisimme syntyneet, sanotaan vaikka Senegalissa, emme olisi koskaan voineet edes perustaa yritystä”, hän kertoi The New York Timesin haastattelussa. Gatesit ovat yhdessä Warren Buffetin kanssa tehneet The Giving Pledge -aloitteen. Siihen sitoutuneet superrikkaat ovat valmiita antamaan vähintään puolet omaisuudestaan hyväntekeväisyyteen. 190 miljonääriä, muun muassa Elon Musk, Diane von

Fustenberg ja Richard Branson ovat lähteneet mukaan.” Fakta 5/2019, ”Superrikkaat seuraavat Melinda Gatesin esimerkkiä”

Fakta-lehden artikkelissa ” Superrikkaat seuraavat Melinda Gatesin esimerkkiä”, entisillä startup-yrittäjillä kuten Bill Gates tai Elon Musk on ohjelmat, joissa he lupautuvat antamaan vähintään puolet omaisuudestaan hyväntekeväisyyteen. Tämä kertoo entisten startup-yrittäjäjohtajien filantrooppisesta ajattelusta, jonka he muuttavat konkreettiseksi rahanjakamiseksi hyväntekeväisyyteen. Filantrooppisuus voidaankin nähdä eräänlaiseksi perustavan laatuiseksi ajattelutavaksi menestyneiden startup-yrittäjäjohtajien keskuudessa. Startup-yrittäjäjohtajat ymmärtävät olleensa etuoikeutetussa asemassa ja haluavat tämän takia antaa varojaan takaisin hyväntekeväisyyteen. Filantrooppisuuden voidaan nähdä heijastuvan siis startup-yritysten toimintaan ja se voi myös näkyä muunlaisena toimintana kuten hyväntekeväisyssäätiöiden perustamisena ja hyväntekeväisyssaloitteina. Filantrooppisuus yhdistetään avokätiseen lahjoittamiseen. Filantrooppisuus saa merkityksen, että startup-yrittäjäjohtaja on avokätinen yrittäjätoverin auttaja.

5.1.4 Visionäärisyys ja riskinotto

Startup-yrittäjäjohtajan johtamisominaisuuksiksi rakentuivat visionäärisyys ja riskinotto. Yrittäjillä kuvataan olevan visio siitä, miten asiat voidaan tehdä paremmin. Visionäärisyyden nähdään olevan myös helpompaa startupeille, koska niihin liitetään monesti vapaus. Riskinottoa startup-yrittäjäjohtajan esitetään tarvitsevan vision toteuttamisessa. Startup-yrittäjäjohtajan toimintaan liitetään kummatkin näistä ominaisuuksista.

”Itseohjautuvuus on kevään muotitermi suomalaisessa työelämässä. Suuret yhtiöt OP:n tavoin (s.14) mylläävät organisaatioitaan muodikkaiden startupien mallin mukaisesti. On oltava ketterä, kokeilunhaluinen ja valmis epäonnistumaan nopeasti. Johtajan vastuu ei kuitenkaan tästä pienene, sillä litteä organisaatio vaatii entistä vahvempaa johtamista. Johtajan on oltava paitsi visionääri, myös hyvin tarkasti perillä siitä, mitä alemmilla

tuotannontasoilla tapahtuu.” Fakta 4/2019, ”Luova se vasta rajoja tarvitseekin”

Fakta-lehden pääkirjoituksessa ”Luova se vasta rajoja tarvitseekin” visionäärisyyttä kuvataan tarvittavan, kun startup-organisaatio on litteä, joka on startup-yritykselle ominaista. Startup-johtajan ominaisuuksiin rakentuu visionäärisyys ja vahva johtajuus. Visionäärisyyden ei kuvata yksin riittävän, vaan nähdään että on oltava myös tietoinen alempien tuotannontasojen toiminnasta. Visionäärisyyteen liitetään ketteryys, kokeilunhalu ja valmius epäonnistumiseen. Mikäli visio osoittautuu vääräksi, voidaan se vaihtaa ketterästi ja kokeilla jotakin muuta. Vision toteuttaminen ja onnistuminen nähdään startup-yrittäjäjohtajan vastuulla oleviksi asioiksi. Startup-yrittäjäjohtajat rakentuvatkin aikaansa edellä oleviksi ja he näyttävät esimerkkiä suurille yrityksille. Visionäärisyys saa merkityksen, että startup-yrittäjäjohtaja on vapaa ja ketterä suunnannäyttävä.

”Visiomme ovat keskenään linjassa: haluamme molemmat rakentaa jotain kestäväää, emme vain jotain sellaista, mikä tuottaa paljon meteliä hetkellisesti.” Fakta 5/2019, ”Indiana ja Anakin yhdistivät”

”Phil ajoi luovaa visiotaan määrätietoisesti ja on valmis ottamaan riskejä.” Fakta 5/2019, ”Indiana ja Anakin yhdistivät”

Fakta-lehden artikkelissa ”Indiana ja Anakin yhdistivät” Seriously-peliyrityksen perustajat kertovat haluavansa luoda jotain pysyvää. Tämä nähdään heidän visioksi startupistaan. Visionäärisyyteen liitetään, että startup-yrittäjäjohtajalla on jonkinlainen näkemys startup-yrityksen suunnasta ja, että hetkellinen menestys ei riitä. Vision avulla kuvataan rakennettavan kestäväää liiketoimintaa. Visionäärisyyteen yhdistetään myös, että on yksi yhteinen visio, jota seurataan. Myös aiemmin mainittujen hostellistartup-yrittäjien tekemisestä näkyy visionäärisyys. Yrittäjien kuvattiin haluavan muuttaa bisneksen tekemisen keinoja.

Riskinotto-kyky rakentuu keskeiseksi startup-yrityksen johtajan johtamisominaisuudeksi. Esimerkiksi ”Indiana ja Anakin yhdistivät” -jutussa tämän alaluvun kolmannessa sitaatissa luonnehtii toinen startup-yrittäjistä toista riskinottajaksi, mutta samalla myös määrätietoiseksi. Riskinotto-kyky siis ymmärretään sellaiseksi, joka on suunnitelmallista, eikä uhkarohkeaa ja harkitsematonta. Startup-yrittäjäjohtajien kuvataan ottavan riskin tehdessään asioita aivan uudella tavalla, kun he markkinoivat omaa peliään elokuvamaailmasta tutulla tavalla. Riskinotto-kykyä nähdään tarvittavan tämän vision toteuttamiseen. Eli voidaan sanoa riskinotto-kyvyn ja visionäärisyyden rakentuvan toisiinsa liittyviksi ominaisuuksiksi. Riskinotto voi saada siis merkityksen, että startup-yrittäjä on suunnitelmallinen edelläkävijä.

5.2 Tekevä ja toiminnallinen startup-yrittäjäjohtaja

Talouselämässä rakentui useita liike-elämään liittyviä startup-yrittäjäjohtamisominaisuuksia. Johtamisominaisuudet liittyivät läheisesti startup-yrittäjäjohtajan henkilökohtaiseen tekemiseen ja toiminnallisuuteen. Tässä esitellyt ominaisuudet liittyivät asioiden aikaan saamiseen eivätkä niin läheisesti ihmisten kanssa toimimiseen. Nämä ominaisuudet kuvattiin keskeisiksi menestyksen ja kasvun tavoittelemisessa ja saavuttamisessa kuten myös epäonnistumisien kestämisessä.

5.2.1 Asenne, ammattitaito, tekeväisyys ja draivi

Nämä ominaisuudet voi rinnastaa toisiinsa, koska startup-johtajan kuvataan tarvitsevan niitä kaikkia menestymisessä ja kasvussa. Nämä johtamisominaisuudet nähtiin henkilökohtaisina ja riippuvan yksilön halusta, tekemisestä ja motivaatiosta toteuttaa liiketoimintaa. Niihin startup-yrittäjäjohtajan voitiin nähdä itse vaikuttavan.

”Asenne ja ammattitaito ratkaisevat menestyksen.” Talouselämä startup-numero/2016, ”Asenne ja ammattitaito ratkaisevat menestyksen”

”Meidän mielestämme on välttämätöntä, että suomalaiset ymmärtävät, että startupit ovat normaaleja yrityksiä, joita kehitetään ja kasvatetaan

asenteella ja ammattitaidolla.” Talouselämä startup-numero/2016,
 ”Asenne ja ammattitaito ratkaisevat menestyksen” ”Asenne ja
 ammattitaito ratkaisevat menestyksen”

”Meillä on riittävästi esimerkkejä todistamaan, että koko maailma on
 sopivan kokoinen pelikenttä eikä kasvulle ei ole rajoja. Kaikki on vain
 kiinni tekemisestä.” Talouselämä startup-numero/2016, ”Asenne ja
 ammattitaito ratkaisevat menestyksen”

Talouselämän artikkelissa ”Asenne ja ammattitaito ratkaisevat menestyksen” sitaateissa rakentuu startup-yrittäjäjohtajien ominaisuuksiksi asenne, ammattitaito ja tekemisen tärkeys. Oikealla ammattitaidolla, asenteella ja tekemisellä kuvataan voitavan saavuttaa menestys, kasvu ja kehitys, joista koko yrityksen nähtiin hyötyvän. Talouselämän päätoimittaja Reijo Ruokanen kertoo artikkelissa startup-yritysten merkityksestä ja menestyksen avaimista. Asenteen ja ammattitaidon merkitys nähdään samaksi startupeissa kuin muissakin yrityksissä. Startupit ymmärretään niin sanotuiksi normaaleiksi yrityksiksi toisessa sitaatissa. Startupeissa työskentelevien startup-yrittäjäjohtajien kuvataan tarvitsevan asennetta, ammattitaitoa ja tekeväisyyttä samalla tavalla kuin tavallisetkin yrittäjät yrityksiä kehittäessään ja kasvattaessaan. Tekeväisyys ilmenee siten, että kun tekee riittävästi ja riittävän hyvin, ei kasvulle nähdä olevan rajoja ja voidaan saavuttaa globaali kasvu. Tekeväisyys ymmärretään siis tärkeäksi startup-yrittäjäjohtajaominaisuudeksi. Tekeväisyys voi saada merkityksen, että yrittäjä on kasvua janoava tekijämies. Asenne puolestaan merkityksellistyy niin, että yrittäjä on motivoitunut menestyjä. Ammattitaito saa merkityksen, että se on kovaa ammattilaisuutta.

””On hirveän innostavaa tehdä työtä nuorten yrittäjien kanssa ja seurata heidän draiviaan”, Leena Niemistö sanoo viherseiniä kehittävän NaturVentionin toimistossa.” Talouselämä 9/2015, ”Salkussa järki ja tunteet ”

Talouselämän artikkelissa ”Salkussa järki ja tunteet ”, jossa Leena Niemistö, startup-sijoittaja kertoo omien sijoituskohteidensa startup-yrittäjäjohtajista, rakentui ominaisuudeksi draivi. Draivin nähdään tarkoittavan, että startup-yrittäjillä on kova tekemisen meininki ja halu suoriutua hyvin startup-yrityksensä kasvattamisessa. Tämä voidaan ajatella olevan lähellä myös asenteeseen, ammattitaitoon ja tekeväisyyteen liitettäviä kuvauksia. Kaikkia näitä ominaisuuksia nähdään tarvittavan kasvun ja menestyksen tavoittelemisessa. Draivin kuvataan myös innostavan startup-rahoittajia tekemään töitä yhdessä startup-yrittäjien kanssa. Draivi saa tässä merkityksen, että se on sisäistä paloa tekemiseen.

5.2.2 Kokemattomuus ja kokeneisuus

Talouselämässä rakentui kaksi vastakohtaista startup-yrittäjäjohtajaominaisuutta, jotka olivat kokemattomuus ja kokeneisuus. Kokemattomuus tai kokeneisuus voidaan nähdä startup-yrittäjäjohtajan johtamisominaisuutena riippuen siitä, milloin ja kuinka kauan on ollut startup-yrittäjä.

”Mickos arvioi olleensa epävarmempi ja kokemattomampi kuin nykyiset nuoret startup-johtajat.” Talouselämä 10/2015, ”Johtajasilakka opettaa parvea”

””Heillä on kova tietoturva-alan ymmärrys, mutta ei kokemusta yrityksen ja organisaation kasvattamisesta, myynnistä ja nopeasta kasvusta”, Mickos toteaa.” Talouselämä 10/2015, ”Johtajasilakka opettaa parvea”

Talouselämän artikkelissa ”Johtajasilakka opettaa parvea” rakentui epävarmuus ja kokemattomuus, joihin liitetään se, että aiemmin startup-yrittäjäjohtajat olivat epävarmempia ja kokemattomampia kuin nykyään. Lisäksi nuorella startup-johtajalla ei nähty olevan kokemusta. Märten Mickosin, tunnetun startup-johtajan, mukaan nykyään startup-yrittäjäjohtajat ovat kokeneempia kuin aiemmin. Artikkelissa kerrotaan Mickosin HackerOne-yhtiöstä ja kuinka he olivat hankkineet ulkopuolisen toimitusjohtajan

osaamispuutteiden takia. Kokemattomuus liitetään siihen, että startup-yrittäjäjohtajilla saattaa olla osittaista kokemusta jostakin alasta kuten tietoturvasta, muttei organisaation kasvattamisesta, myynnistä tai nopeasta kasvusta. Kokemattomuus saattaa johtaa ulkopuolisen toimitusjohtajan hankkimiseen osaamispuutteita paikkaamaan. Kokemattomuus saa merkityksen, että startup-yrittäjäjohtaja on kokematon keltanokka.

”Seriouslyn toimitusjohtaja on Petri Järvilehto, joka on alan konkari. Hän oli aikanaan mukana perustamassa Remedyä ja sittemmin töissä Roviossa. Järvilehto on oppinut, että kasvun hallinta on vaativaa.” Talouselämä 12/2015, ”Kasvun voi repiä vaikka seinästä”

Talouselämän artikkelissa ”Kasvun voi repiä vaikka seinästä” Seriouslyly startup-yrityksen yrittäjäjohtajat nähtiin kokeneiksi eli konkareiksi. Startup-yrittäjäjohtajien nähdään voivan siis olla kokeneita kokemattomuuden sijasta. Konkariuden ajatellaan tarkoittavan, että startup-yrittäjäjohtaja on ollut mukana monissa kuuluisissa peliyrityksissä ennen nykyistä startupiaan ja perustanut monia startup-yrityksiä. Kokemukseen liitetään se, että yrittäjä on oppinut startup-yrittäjyyteen liittyviä asioita kuten esimerkiksi, että kasvun hallinta on vaativaa työtä. Kokeneisuus saa merkityksen, että startup-yrittäjä on vanha tekijä.

””Olen oppinut tekemään bisnestä, ja minulla on hyvät suhteet sijoittajiin. Hyödynnän nyt tätä kokemusta. Tavoitteenani on tekoälyn vallankumous.”” Talouselämä 10/2015, ”Asiantuntijuus voi vangita”

Artikkelissa ”Asiantuntijuus voi vangita” Valpola, startup-yrittäjäjohtaja, kertoo projekteistaan. Tässä sitaatissa kokeneisuus kuvataan sellaiseksi, että yrittäjäjohtajalla on kokemusta liiketoiminnan tekemisestä ja suhteitten ylläpitämisestä sijoittajiin. Hänen nähdään oppineen paljon liiketoiminnasta ja osaavan hyödyntää kokeneisuutta liiketoiminnassaan. Kokemusta ajatellaan voitavan hyödyntää suurten tavoitteiden

saavuttamisessa kuten tekoölyn vallankumouksessa niin kuin tämä startup-yrittäjäjohtaja tekee. Sitaatissa kokemus nähdään yhdeksi merkittäväksi startup-yrittäjäjohtajaominaisuudeksi. Kokeneisuus saa lisäksi myös sen merkityksen, että startup-yrittäjäjohtaja on aktiivinen oppija.

5.2.3 Yrittelijäisyys ja sisukkuus

Yrittelijäisyyden ja sisukkuuden hyödyllisyys kuvataan kaksijakoisesti aineistossani. Joskus yrittelijäisyydestä ja sisukkuudesta näyttää olevan hyötyä, kun startup-yritys ei saavuta suurta kasvua nopeasti. Toisaalta voidaan nähdä, että tietty startup-yritys on haudattava eikä kannata enää sisukkaasti yrittää enempää. Seuraavissa sitaateissa ja analyysissä havainnollistan, miten nämä ominaisuudet nähdään aineistossa.

”Yrityksen rakentaminen vaatii sisua ja jatkuvaa epäonnistumista ja yrittämistä. Startupeilta odotetaan aivan liian nopeaa menestystä”, Kioskedin perustaja ja toimitusjohtaja Micke Paqvalen kommentoi.” Talouselämä 12/2015, ”Kuolleeksi julistaminen on vaarallista”

”Rahoittajillakaan ei ole mitään maagista kosketusta, joka takaisi menestyksen. Mutta pahimmassa tilanteessa yrittäjä on, jos joutuu ruinaamaan lisärahaa veitsi kurkulla. Jos startup-yrittäjältä vaaditaan sisua, rahoittajilta kysytään kärsivällisyyttä – ja valmiutta sietää myös epäonnistumisia.” Talouselämä 12/2015 ”Kuolleeksi julistaminen on vaarallista”

Talouselämän artikkelissa ”Kuolleeksi julistaminen on vaarallista”, ensimmäinen sitaatti, Micke Paqvalen, startup-yrittäjäjohtaja, kommentoi startup-yrittäjäjohtajan ominaisuuksia ja mitä startup-yrittäjäjohtajalta vaaditaan. Sisukkuus ja yrittelijäisyys nähdään tarpeellisiksi rakennettaessa yritystä ja epäonnistumisten kestämisessä. Sisua ja yrittelijäisyyttä kuvataan tarvittavan menestymiseen. Paqvalenin mukaan startup-yritykset eivät aina saavuta suurta kasvua niin nopeasti kuin odotetaan. Kasvun

saavuttamiseksi ajatellaan, että on mahdollisesti yritettävä pitkään ja tehtävä töitä sisukkaasti. Sisukkautta ja yrittelijäisyyttä kuvataan tarvittavan yrityksen pitkäjänteiseen kehittämiseen. Yrittelijäisyys voi saada siis merkityksen, että startup-yrittäjäjohtaja on lannistumaton puurtaja.

”Kuolleeksi julistaminen on vaarallista” -artikkelin jälkimmäisessä sitaatissa kuvataan startup-yrittäjäjohtajan ominaisuudeksi sisu. Sitä nähdään tarvittavan haettaessa rahoitusta startup-yritykselle. Rahoituksen hankkiminen kuvataan startup-yrittäjäjohtajalle elintärkeäksi ja stressaavaksi. Tämän takia nähdään, että startup-yrittäjäjohtajan on sisukkaasti jakettava hakea rahoitusta kovan stressin alaisena. Sisu ymmärretään siis keskeiseksi startup-yrittäjäjohtajan ominaisuudeksi näiden startup-yrittäjäjohtajaominaisuuksien ominaisten luonteenpiirteiden perusteella. Sisukkaus voi saada merkityksen, että startup-yrittäjäjohtaja on periksiantamaton selviytyjä.

5.2.4 Osaaminen ja lahjakkuus

Osaaminen ja lahjakkuus nähdään myös käsi kädessä kulkevin ominaisuuksina. Lahjakkuutta nähdään tarvittavan osaamiseen ja kumpaakin ominaisuutta kuvataan tarvittavan startup-yrittämiseen, koska startup-yritys monesti perustuu juuri startup-yrittäjäjohtajien omalle osaamiselle. Tästä esimerkkinä ovat teknologiayritykset, jotka perustuvat yrittäjien teknologiaosaamiselle ja lahjakkuudelle. Lahjakkaat startup-yrittäjäjohtajat kuvataan halutuiksi monella eri alalla, myös muualla kuin startup-maailmassa.

””Ehdokasjoukossa korostui suomalaisten vahva ohjelmisto-osaaminen, jota meidän on syytäkin hyödyntää. Pilvipalvelut ja SaaS-ratkaisut näyttävät yleistyvän kovaa vauhtia. Lisäksi paikannuspalvelut, verkkokaupan ja digimarkkinoinnin analysointi- ja optimointi palvelut sekä cleantech ja terveysteknologia erottuvat”, Niemistö kommentoi.”
Talouselämä 2/2016, ”Päätin ratkaista ongelman”

”Armeijalla on siis käytössään valtava lahjakkuuspotentiaali, kun se seuloa Ben Langin kaltaiset nuoret huipputeknisiin joukko-osastoihinsa.”
Talouselämä 10/2015, ”Kasvuyritysten luvattu maa”

”Päätin ratkaista ongelman”-artikkelissa Leena Niemistö, joka on Talouselämän startup-raadin puheenjohtaja, kertoo suomalaisista startup-yrittäjistä. Hän on mukana raadissa, joka valitsee Talouselämässä 20 lupaavinta startup-yritystä Suomessa. Startup-yrittäjäjohtajat ovat hänen mukaansa osaajia ja erityisesti ohjelmisto-osaajia. Sitaatissa kuvataan, että startup-yrittäjäjohtajat ovat vahvasti teknologiaorientoituneita eli ovat teknologiaosaajia. Tämän osaamisen nähdään heijastuvan myös startup-yritysten liikeideoihin eli ne ovat erilaisia teknologiaratkaisuja tarjoavia yrityksiä. Osaamiseen liitetään, että yrittäjän tulisi hyödyntää omaa osaamistaan startup-yritystoiminnassaan. Yrittäjän vahvan osaamisen nähdään vaikuttavan siihen, mikä startup-yrityksen liiketoiminnaksi muodostuu. Ohjelmisto-osaamista ajatellaan tarvittavan uuden teknologian kehittämiseen. Osaaminen voi saada merkityksen, että startup-yrittäjäjohtaja on itsevarma osaaja.

Jälkimmäisessä sitaatissa ”Kasvuyritysten luvattu maa” artikkelista kuvataan startup-yrittäjäjohtaja Langia teknologisesti lahjakkaana henkilönä. Jo ennen startup-uraansa esitetään hänen olevan teknisesti lahjakas. Lahjakkuus voidaan nähdä sellaiseksi, että startup-yrittäjäjohtajat ovat niin lahjakkaita, että heitä palkattaisiin helposti moniin työpaikkoihin kuten armeijaan teknologisiin tehtäviin. Heistä saa kuvan lahjakkaina ja että he sopivat monenlaisiin tehtäviin startup-yritysten lisäksi. Lahjakkuus voi saada siis merkityksen, että startup-yrittäjäjohtaja on taitava ja haluttu nörtti.

5.2.5 Tavoitteellisuus

Tavoitteellisuus liitettiin artikkelissa moneen erilaiseen startup-yrityksen ydintoimintaan ja startup-yrittäjäjohtajan tekemisiin. Ydintoiminnan lisäksi tavoitteellisuus näkyi siinä,

mitä startup-yrittäjä halusi liiketoiminnalla tavoitella kuten esimerkiksi liikevoittoa tai kasvua. Tavoitteellisuuden nähtiin heijastuvan koko yrityksen liiketoimintaan.

””Tavoitteemme on puolittaa rakentamisen kustannukset”, sanoo LapWallin toimitusjohtaja-omistaja Jarmo Pekkarinen.” Talouselämä 12/2015, ”Kasvun voi repiä vaikka seinästä”

””Tavoite on, että kun tänään toimitamme elementit, kolmen viikon päästä talossa jo asutaan”, Pekkarinen sanoo.” Talouselämä 12/2015 ”Kasvun voi repiä vaikka seinästä”

”Hän kertoo yrityksen tavoittelevan tosissaan sadan miljoonan euron liikevaihtoa vuonna 2020. Sitä varten yritys myös investoi tuhdisti, käynnissä on liki 14 miljoonan euron investointiohjelma. Vientiin menee tänä vuonna viidesosa myynnistä, ensi vuonna jo kolmasosa.” Talouselämä 12/2015, ”Kasvun voi repiä vaikka seinästä”

Ensimmäisessä ja toisessa sitaatissa liitettiin tavoitteellisuus siihen, että startup-yrittäjäjohtajat nähtiin tavoitteellisiksi liiketoimissaan, esimerkiksi kustannusten puolittamisessa. Tavoitteellisuuteen liitettiin tavoitteiden asettaminen itselle ja startup-yritykselle. Tavoitteellisuus voi olla kunnianhimoista ja se voi liittyä yrityksen toiminnan ydinasioihin. Tavoitteellisuus saattaa tarkoittaa myös, että startup-yrittäjäjohtaja osaa pilkkoa tavoitteen pieniin konkreettisiin osiin, jotka ovat selkeitä. Aineistosta tunnistin siis tavoitteellisuuden merkitykseksi, että yrittäjä on taitava konkretisoija.

Kuten kolmannesta sitaatista voi päätellä, tavoitteellisuuden nähdään vaikuttavan myös liikevaihdon kasvuun ja voimakkaihin investointeihin. Startup-yrittäjäjohtajien nähtiin tavoittelevan lisää vientiä sekä haluavan saavuttaa sopivan kustannustason. Tavoitteellisen toiminnan kuvattiin auttavan menestymisen ja kasvun aikaansaamisessa. Näiden sitaattien perusteella voidaan sanoa tavoitteellisuuden olevan merkittävä osa startup-johtamista. Tavoitteellisuuteen voidaan liittää siis monia sitä kuvaavia ominaisuuksia startup-yrityksen johtamisessa. Toisaalta tavoitteellisuus voi myös saada merkityksen, että startup-yrittäjä on kunnianhimoinen suorittaja.

5.3 Ruohonjuuritason ja käytännön startup-yrittäjäjohtaja

Aineistooni kuuluvassa videodokumentissa kuvattiin monia ominaisuuksia, joita startup-yrittäjäjohtajan nähtiin tarvitsevan käytännön johtamisessa, mikromanageraamisessa ja ruohonjuuritason toiminnassa sekä vuorovaikutuksessa alaisten kanssa. Videodokumentissa kuvattavat ominaisuudet muodostivat oman kokonaisuuden, joka eroaa Talouselämässä ja Fakta-lehdessä kuvatuista ominaisuuksien kokonaisuuksista.

5.3.1 Organisoitukyky, ajankäyttökyky ja koordinoitukyky

Organisoitukyky, ajankäyttökyky sekä koordinoitukyky nähtiin tärkeiksi startup-yrittäjäjohtajan ominaisuuksiksi. Kun järjestetään suurta tapahtumaa kuten videodokumentissa kuvattua Nordic Business Forumia, kuvataan startup-yrittäjäjohtajan järjestävän paljon kaikenlaista käytäntöön ja ruohonjuuritasoon liittyvää toimintaa. Aineistossa kuvataan, että käytännön asioiden on oltava hyvin järjestettyjä, aikataulutettuja sekä koordinoituja. Asioiden lisäksi startup-yrittäjäjohtajan kuvataan myös koordinoivan ja johtavan alaisiaan ja saavan heidät vuorovaikutuksen avulla toimimaan halutulla tavalla.

”In the whole preparation phase you need to be organized, you need to have good time management skills.” ’Leaders who change the world: Behind the scenes of Nordic Business Forum’ 14.09

”One of the biggest mistakes, I feel, is that people think that they can organize a successful big event in three months. And we start building an event two years before the event begins.” ’Leaders who change the world: Behind the scenes of Nordic Business Forum’ 14.15

”You need to coordinate it all to work, and of course to allocate responsibilities and empower people to make decisions.” ’Leaders who change the world: Behind the scenes of Nordic Business Forum’ 18.39

Startup-yrittäjäjohtaja Hans Peter Siefen kertoo ensimmäisessä sitaatissa perustamansa ison Nordic Business Forum-tapahtuman järjestämisestä. Organisointikyky esitetään sellaiseksi, että jo tapahtuman valmisteluvaiheessa tulee startup-yrittäjäjohtajan organisoida asioita kuten myös muissa vaiheissa. Hyvää ajankäyttökykyä nähdään tarvittavan onnistumiseen ja asioiden ajoissa valmisteluun. Startup-yrittäjäjohtajan nähdään varaavan enemmän aikaa kuin monet luulevat. Ajankäyttöön liittyväksi sudenkuopaksi nähdään se, että varataan tekemiselle liian vähän aikaa.

Toisessa sitaatissa Siefen kertoo, että tapahtuman järjestämiseen tarvitaan aikaa ja pitkäjänteisyyttä. Organisointikyky taas nähdään niin, että startup-yrittäjä tarvitsee asioiden ja yrityksen organisoimiseen paljon aikaa. Artikkelissa kuvataan, että hänen on aloitettava tapahtuman organisointi tarpeeksi ajoissa, kun haluaa saavuttaa menestyksekkään tapahtuman. Startup-yrittäjän nähdään tarvitsevan organisointikykyä menestyäkseen ja yrityksen käytännön toimintaa hoitaakseen. Organisointikyky ja ajankäyttökyky siis liitetään limittäisiksi startup-yrittäjäjohtajaominaisuuksiksi. Voin siis tunnistaa organisointikyvyille ja ajankäyttökyvyille merkityksen, että startup-yrittäjä on ennakoiva organisoija.

Kolmannessa sitaatissa koordinoitokyvyn nähdään tarkoittavan, että startup-yrittäjäjohtajan on oltava hyvä työn koordinoija, jos haluaa saada asiat toimimaan. Sitaatissa ajatellaan, että on voimaannutettava alaisia ja vastuutettava heitä päätösten tekemiseen. Hyvää koordinoitokykyä startup-yrittäjäjohtajan kuvataan tarvitsevan, jotta hän saa yrityksessään toimimaan sekä ihmiset että asiat. Koordinoitokyky saa merkityksen, että startup-yrittäjä on huolehtiva vastuunjakaja.

5.3.2 Voimaannuttamiskyky, vastuuttamiskyky ja luottamiskyky

Voimaannuttamiskyky, vastuuttamiskyky sekä luottamiskyky nähdään aineistoni mukaan tärkeiksi startup-yrittäjäjohtajaominaisuuksiksi. Näitä johtamisominaisuuksia kuvataan tarvittavan juuri käytännön ja ruohonjuuritason johtamisessa. Ominaisuuksien ymmärretään kulkevan käsi kädessä, kun startup-yrittäjäjohtaja johtaa alaisiaan. Hänen

ajatellaan käyttävän kaikkia näitä ominaisuuksiaan, jotta voi johtaa parhaalla mahdollisella tavalla. Pelkkien ominaisuuksien sinänsä ei nähdä riittävän, vaan nähdään, että yrittäjän on myös toimittava aktiivisesti toteuttaakseen hyvää johtamista.

”You need to coordinate it all to work, and of course to allocate responsibilities and empower people to make decisions.” ’Leaders who change the world: Behind the scenes of Nordic Business Forum’ 18.39

”Among the things that my best leaders have done is that they made it very clear that they believe in me, and they’ve given me challenges that I never thought I would be able to pull off, but they saw something in me that I might not have seen even myself, and that’s something I try to do as a leader for others as well.” ’Leaders who change the world: Behind the scenes of Nordic Business Forum’ 20.10

”I think the most important thing that leaders can do to get their employees working better together is to build trust, to help them build genuine trust with one another.” ’Leaders who change the world: Behind the scenes of Nordic Business Forum’ 10.16

Ensimmäisessä sitaatissa voimaannuttamiskyky ja vastuuttamiskyky kuvataan nousevan tärkeiksi, jotta startup-yrittäjäjohtaja voi saada alaiset tekemään asioita itsenäisesti. Näin hänen myös nähdään saavan alaiset tekemään päätöksiä itsenäisesti. Tunnistin voimaannuttamiskyvylle merkityksen, että startup-yrittäjä on rohkaiseva tsemppaaja. Vastuuttamiskyky saa merkityksen, että startup-yrittäjäjohtaja on positiivinen yllyttäjä.

Toisessa sitaatissa johtamisominaisuudeksi kuvataan luottamiskyky. Nordic Business Forumin asiakaskokemusjohtaja Salla Seppä kertoo johtajista yleensä ja myös viittaa Nordic Business Forumin startup-yrittäjäjohtajiin. Luottamiskyky nähdään sellaiseksi, että hyvä johtaja luottaa alaisiinsa ja antaa haasteita, joita alainen ei välttämättä uskoisi saavansa toteutetuksi. Luottamiskyky liitetään siihen, että johtaja näkee alaisissaan potentiaalia. Sitaatissa asiakaskokemusjohtaja kertoo omista johtajakokemuksistaan ja

sanoo myös itse pyrkivänsä samanlaiseen käytökseen johtajana. Luottamiskyky voi saada merkityksen, että se on alaisiin uskomista ja potentiaalinen näkemistä.

Kolmannessa sitaatissa aidon luottamuksen synnyttämiseen liitetään se, että startup-yrittäjäjohtaja rakentaa luottamusta alaisten keskuudessa ja heidän välillään. Tekstin mukaan näyttäisi, että näin alaiset saadaan työskentelemään paremmin yhdessä. Startup-yrittäjäjohtajan esitetään näkevän vaivaa ja työskentelevän suunnitelmallisesti luottamuksen synnyttämiseksi. Näiden ominaisuuksien kuvausten kautta voimaannuttamiskyky, vastuuttamiskyky ja luottamiskyky näyttävät nivoutuvan kaikki yhteen. Kaikkien näiden ominaisuuksien ymmärretään vaikuttavan positiivisesti alaisiin ja saavan heidät toimimaan halutulla tavalla.

5.3.3 Erinomaisuus ja esimerkillisyys

Erinomaisuudella ja esimerkillisyydellä startup-yrittäjäjohtajan nähdään vaikuttavan alaisiinsa. Startup-yrittäjäjohtajan toimintaan liitetään erinomaisuus, jonka nähdään auttava myös esimerkin kautta johtamisessa. Kun alaiset näkevät erinomaista työskentelyä johtajalta, esitetään sen vaikuttavan heidän omaankin toimintaansa positiivisesti. He voivat olla jopa vaikuttuneita siitä. Erinomaisuutta ei kuvata vain johtamistavaksi, vaan mielenlaaduksi ja ajattelutavaksi, joita startup-yrittäjäjohtajien nähdään vaalivan kaikessa tekemisessään. Startup-yrittäjäjohtaja tarvitsee erinomaisuutta, jos haluaa menestyä yrittäjänä.

”I hadn’t originally even thought that I would start to work there soon, but I knew immediately that I loved the level of excellence at what the event was put together.” ’Leaders who change the world: Behind the scenes of Nordic Business Forum’ 06.05

”You know, in the springtime, I probably spent between eighty and a hundred hours working on my speech, which in the final was fifteen minutes. For every single minute, there were six-seven hours of work. I think it’s underestimated how much work can go into it. I you really, really

want to be sort of top-level.” ’Leaders who change the world: Behind the scenes of Nordic Business Forum’ 16.48

”This year’s winner whose slides will be available via the Brella app, is a growth and marketing expert, a serial entrepreneur, and excellent public speaker.” ’Leaders who change the world: Behind the scenes of Nordic Business Forum’ 28.12

”And finally, as leaders, we need to go first, we need to lead by example.”
’Leaders who change the world: Behind the scenes of Nordic Business Forum’ 32.16

Ensimmäisessä sitaatissa Nordic Business Forumin asiakaskokemuspäällikkö Salla Seppä puhuu Nordic Business Forumista ja kohtaamisestaan toisen perustajan Jyri Lindenin kanssa. Erinomaisuuden kerrotaan tarkoittavan, että tehdään omaa juttua ja startup-yritystä mahdollisimman erinomaisesti ja hyvin. Tämän kuvattiin näkyvän siinä, kuinka hyvin Nordic Business Forum oli rakennettu. Erinomaisuus nähtiin sellaiseksi, mitä arvostetaan startup-yrityksissä suuresti. Seppä vaikutti olevan vaikuttunut erinomaisuuden tasosta, joka startup-yrittäjä Jyrin toiminnasta huokuu. Erinomaisuuden nähtiin tarkoittavan, että startup-yrittäjäjohtaja on kunnianhimoinen tekemisissään.

Anssi Rantanen, puhuja ja startup-yrittäjä, kertoo toisessa sitaatissa puheensa valmistelusta. Erinomaisuudella nähtiin tarkoitettavan, että työhön uhrataan paljon aikaa, jotta saavutetaan korkein mahdollinen laatutaso. Erinomaisuus kuvattiin ominaisuudeksi, joka seuraa myös startup-yrittäjäjohtajan tekemisiin puhujana, joka on itseasiassa hänen yrityksensäkin liikeidea. Startup-yrittäjäjohtajan kuvattiin näkevän paljon vaivaa yksityiskohtien valmistelussa ja tekemisissään yleensäkin. Erinomaisuus siis saa merkityksen, että se on sinnikästä perfektionismia.

Kolmannessa sitaatissa Anssi esitellään ennen hänen puhettaan Nordic Business Forumissa. Anssin startup-yritys on julkiseen puhumiseen erikoistunut yritys. Häntä kuvataan erinomaisena oman yrityksensä ydinosa-alueen suorittajana eli puhujana. Tämän lisäksi häntä kuvataan erinomaiseksi myös kasvu- ja markkinointiasiantuntijana ja sarjayrittäjänä.

Neljännessä sitaatissa esimerkillisyys liitetään erääksi startup-yrittäjäjohtajan ominaisuudeksi. Esimerkillisyydellä kuvataan tarkoitettavan, että startup-yrittäjäjohtaja johtaa esimerkin avulla ja tekee asioita ensimmäisenä. Tämä ominaisuus näyttäisi olevan Rantasen pitämässä puheessa Nordic Business Forumissa. Voidaan ajatella, että myös erinomaisuus on tietynlaista esimerkillisyyttä, kun startup-yrittäjäjohtaja johtaa omaa startup-yritystään esimerkin avulla. Esimerkillisyys saa merkityksen, että startup-yrittäjä on kurkiauran vetäjä.

5.3.4 Saatavilla oleminen ja välittäminen

Saatavilla oleminen ja välittäminen kuvataan molemmat ominaisuuksiksi, joita voi hyödyntää ruohonjuuritason tekemisessä. Näitä ominaisuuksia startup-yrittäjäjohtajan esitetään tarvitsevan asiakkaiden tai alaisten kanssa toimiessaan. Nämä ominaisuudet voidaan siis nähdä hyödyllisiksi erityisesti vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa.

”And Jyri was there greeting customers and being available to have a chat.”

’Leaders who change the world: Behind the scenes of Nordic Business Forum’ 06.25

”Common denominator for all good leaders is they truly care about the people they work with.” ’Leaders who change the world: Behind the scenes of Nordic Business Forum’ 20.04

Ensimmäisessä sitaatissa Jyristä eli Nordic Business Forum startup-yrittäjäjohtajasta kerrotaan avoimena ja verkostoitujana. Saatavilla oleminen nähdään tarkoittavan, että startup-yrittäjäjohtaja on koko ajan valmis keskustelemaan ja tervehtimään asiakkaita heitä kohdatessaan tapahtumassa. Se nähdään tärkeäksi verkostoitumisessa. Avoimuus ja verkostoituminen esitetään vaativan aktiivista otetta ihmisten tapaamisessa ruohonjuuritasolla. Tekstissä ajatellaan, että startup-yrittäjäjohtajan tulisi välittää asiakkaistaan niin kuin toisessa sitaatissa kuvataan. Välittämisen nähdään tarkoittavan, että välitetään oikeasti niistä ihmisistä, joiden kanssa työskennellään. Tämä ominaisuus

kuvataan myös tärkeäksi kaikille johtajille ja myös muille kuin startup-yrittäjäjohtajille. Saatavilla oleminen saa merkityksen, että startup-yrittäjäjohtaja on ekstrovertti chattailija. Välittäminen puolestaan saa merkityksen, että startup-yrittäjä on empaattinen toveri.

5.3.5 Fokusointi ja tavoitteellisuus

Seuraavassa sitaatissa startup-yrittäjäjohtajaominaisuudeksi liitetään fokusointi ja tavoitteellisuus. Sitaatissa tiimijohtamisen asiantuntija Patrick Lencioni kertoo kuinka johtajan tulisi johtaa tiimiään viitaten myös Nordic Business Forumin toimintaan. Fokusointi liitetään asioihin keskittymiseen, kun taas tavoitteellisuus liitetään liiketoiminnan ydintavoitteeseen ja yhteisen hyvän saavuttamiseen.

”So a manager has to say, listen, we are all in this together, we have one goal, and I’m not going to allow people to be focused on their own individual needs, I’m gonna focus on the collective good of the team.”
’Leaders who change the world: Behind the scenes of Nordic Business Forum’ 10.52

Fokusointikyky nähdään sitaatissa tarkoittavan, että johtaja keskittyy tiiminsä yhteiseen hyvään eikä tiimin jäsenten omiin tarpeisiin. Tavoitteellisuuden nähdään merkitsevän, että on yksi yhteinen tavoite eikä yksilöllisiä tavoitteita sallita, kun halutaan saavuttaa tietty päämäärä. Tämä tavoitteellisuus nähdään olevan tiimijohtajan vastuulla. Johtajan nähdään tekstin mukaan täytyvän myös luoda tiimissään henkeä saavuttaakseen oikean fokuksen tiimin jäsenille ja saavuttaakseen sen yhden tavoitteen, joka tiimillä on. Fokusointi ja tavoitteellisuus voivat siis saada merkityksen, että startup-yrittäjä on yhteishenkeä nostattava suunnannäyttävä.

5.4 Yhteenvedo tuloksista

Analysoidessani kolmea media-aineistoani löysin useita eri startup-yrittäjäjohtajien johtamisominaisuuksia ja niiden saamia merkityksiä. Ryhmittelin kussakin aineistossa kuvatut ominaisuudet pareittain tai pieniin ryhmiin, ja asetin toisiinsa liittyvät ominaisuudet yhteen. Näin tehdessäni sain käsityksen, miten ominaisuudet kuvattiin sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti erilaisiksi eri media-aineistoissani ja eri ihmisten rakentaessa todellisuutta puhutussa ja kirjoitetussa kielessä. Nimesin kussakin julkaisussa rakentuneet ominaisuudet niitä kuvaavalla otsikolla. Johtamisominaisuudet erosivat toisistaan eri media-aineistojen välillä, mutta aineistoissa kuvattiin hiukan samanlaisiakin ominaisuuksia. Kaikki ominaisuudet ja niiden aineistossa saamat merkitykset on koottu taulukoksi yhteenvedon loppuun.

5.4.1 Fakta-lehti

Fakta-lehdessä kuvattiin visionäärinen ja periaatteellinen startup-yrittäjäjohtaja. Fakta-lehdessä kuvatut neljä ominaisuusryhmää, jotka olivat innovatiivisuus ja idearikkaus, luovuus ja osaaminen, filantrooppisuus ja eettisyys sekä visionäärisyys ja riskinotto-kyky voidaan kaikki nähdä startup-yrittäjäjohtajan ajattelutapoina ja ajatteluun liitettävänä ominaisuuksina. Niissä ilmenee startup-yrittäjäjohtajan halu toimia ja rakentaa liiketoimintaa oman osaamisen, arvojensa ja maailmankuvansa pohjalta. Nämä startup-yrittäjäjohtajan ajattelutapoina nähtävät ominaisuudet liittyivät liiketoiminnan rakentamisen eri puoliin.

Innovatiivisuuden nähtiin tarkoittavan, että startup-yrittäjäjohtajat rinnastettiin aineistossa historian neroihin ja innovaattoreihin. Nykyään innovatiivisuus nähdään rinnastettavan yritystoimintaan liittyväksi ja siellä hyödynnettäväksi ominaisuudeksi. Sitä startup-yrittäjäjohtaja ajatellaan tarvitsevan yrityksen alkuvaiheessa ja kasvua tavoitellessaan. Jos startup-yrittäjäjohtaja haluaa saada yrityksen kukoistamaan ja säilyttää alkuperäisen startup-yrityksen hengen, kuvataan hänen tarvitsevan siihenkin innovatiivisuutta. Innovatiivisuus liitetään kahteen asiaan. Se voidaan nähdä synnyinlahjana, mutta jos yritys ja startup-yrittäjäjohtaja haluaa säilyttää innovatiivisen hengen, kuvataan siihen tarvittavan kovaa työtä ja rajoja sekä kuria. Innovatiivisuus saa siis merkityksen, että startup-yrittäjäjohtaja on keksijänero. Se voi myös saada merkityksen, että innovatiivisuus on menestyksen elinehto tai kovaa työtä ja kurinpitoa.

Idearikkauden nähtiin tarkoittavan, että tehdään startup-yrittämisessä asioita uudella tavalla. Idearikkauden ymmärrettiin myös auttavan yrittäjää sosiaalisissa tilanteissa, neuvottelutaidoissa ja olemaan parempi yrittäjä. Innovatiivisuus ja idearikkaus nähtiin toisiaan tukeviksi ominaisuuksiksi. Idearikkaus sai merkityksen, että startup-yrittäjäjohtajalla on yrittäjäyys verissä.

Luovuus voi tarkoittaa startup-yrittäjäjohtajan luovan alan koulutusta. Se voidaan nähdä myös kyvyksi tehdä asioita uudella tavalla. Aineistossani nähtiin, että startup-yrittäjäjohtaja voi tarvita luovuutta vision toteuttamiseen ja kehittämiseen. Tämän lisäksi luovuus voidaan nähdä asiaksi, jonka hyödyntämiseen tarvitaan työtä. Luovuus sai merkityksen, että startup-yrittäjäjohtaja on luova visionääri tai vapaa uuden tekijä. Se voi myös saada merkityksen, että se on kurinalaista vapautta. Osaaminen puolestaan ymmärrettiin monenlaiseksi osaamiseksi kuten teknologiaosaaminen. Luovuutta kuvattiin tarvittavan uuden keksimiseen ja osaamista sen toteuttamiseen. Osaaminen liitettiin myös kyvyksi selviytyä haastavista tehtävistä, jotka liittyvät muun muassa teknologisiin ongelmiin. Osaamiseen rinnastettiin myös se, että startup-yrittäjäjohtaja on työelämän ulkopuolellakin kiinnostunut asioista ja niiden oppimisesta. Osaaminen sai merkityksen, että startup-yrittäjäjohtaja on kehittymiskykyinen toteuttaja, koska osaamisen avulla toteutetaan uusia ideoita ja visioita.

Filantrooppisuuden nähtiin kumpuavan monesti siitä, että tiedostetaan oma etuoikeutettu asema ja menneisyys. Menestyvien startup-yrittäjäjohtajien, jotka toimivat filantrooppeina, ajatellaan haluavan antaa samat mahdollisuudet myös muille uransa alkuvaiheessa oleville startup—yrittäjäjohtajille. Filantrooppisuus rahan antamisen kautta nähdään monesti mahdolliseksi toteuttaa vasta, kun yrittäjä on jo menestynyt. Tekoihin, kuten vammaisten työntekijöiden palkkaamiseen perustuvaa filantropiaa ja eettisyyttä nähdään voitavan harjoittaa jo ennen kuin yritys on menestynyt, esimerkiksi yrityksen alkuvaiheessa. Filantrooppisuus sai merkityksen, että startup-yrittäjäjohtaja on avokätinen yrittäjätoverin auttaja.

Eettisyyteen liitettiin aineistossani liiketoiminnan tekeminen eettiseltä pohjalta ja uudella tavalla. Eettinen toimintapa nähtiin yrittäjälle tärkeämmäksi kuin rahan tekeminen ja menestyminen. Eettisyys ja filantrooppisuus voidaan nähdä toiminnan lisäksi startup-

yrittäjäjohtajille ominaiseksi ajattelutavaksi ja arvomaailmaksi. Eettisyys sai merkityksen, että startup-yrittäjä on idealistinen edelläkävijä.

Visionäärisyyden kuvattiin tarkoittavan, että startup-yrittäjäjohtajalla on ajatus siitä, miten asiat voidaan tehdä paremmin. Visionäärisyyden ajateltiin startup-yrittäjäjohtajalle helpommaksi startupeihin liittyvän vapauden takia. Jotta oma visio voidaan toteuttaa, nähdään startup-yrittäjäjohtajan tarvitsevan hallittua riskinottoa. Visionäärisyyttä nähdään helpottavan myös ketteryys, kokeilunhalu ja valmius epäonnistumiseen. Vastuu vision toteuttamisesta kuvataan startup-yrittäjäjohtajalle kuuluvaksi. Visio voi olla monenlainen. Aineistossa kuvataan, että pääasia on, että startup-yrittäjäjohtajalla on jonkinlainen näkemys yrityksen suunnasta, kuten esimerkiksi jonkun pysyvän luominen tai asioiden tekeminen uudella tavalla. Riskinottokyvyn ja visionäärisyyden voidaan ajatella rakentuvan toisiinsa liittyviksi ominaisuuksiksi. Visionäärisyys sai merkityksen, että startup-yrittäjä on vapaa ja ketterä suunnannäyttävä. Riskinotto puolestaan merkityksellistyi niin, että startup-yrittäjäjohtaja on suunnitelmallinen edelläkävijä.

5.4.2 Talouselämä-lehti

Talouselämä-lehdessä kuvattiin tekevä ja toiminnallinen startup-yrittäjäjohtaja. Kuvatut startup-yrittäjäjohtamisominaisuudet voidaan nähdä startup-yrittäjäjohtajan henkilökohtaiseen tekemiseen ja toiminnallisuuteen liittyviksi. Aineistossa kuvattiin, että näiden ominaisuuksien avulla hän saa asioita tapahtumaan startup-yrityksessään. Niiden nähtiin koskevan lähinnä asioiden tekemistä ja aikaansaamista, ei niinkään esimerkiksi vuorovaikutusta ihmisten kanssa.

Asenne, ammattitaito, tekeväisyys ja draivi voidaan nähdä niihin liittyvien kuvausten kautta toisiinsa liittyviksi ominaisuuksiksi. Talouselämässä kuvattiin, että startup-yrittäjäjohtaja tarvitsee kaikkia näitä ominaisuuksia, mikäli haluaa saavuttaa menestyksen ja kasvun yritykselleen. Startup-yrittäjäjohtajan nähdään voivan vaikuttaa itse näihin ominaisuuksiin. Esimerkiksi kun startup-yrittäjäjohtaja tekee riittävästi yrityksensä eteen, kuvataan hänen voivan saavuttaa kasvua kansainvälisestikin. Draivi nähtiin kovaksi tekemisen meningiksi ja sen ymmärrettiin auttavan siten myös menestymisessä ja rahoittajien mukaan saamisessa. Tekeväisyys sai siis merkityksen, että yrittäjä on kasvua

janoava tekijämies. Asenne sai merkityksen, että yrittäjä on motivoitunut menestyjä. Ammattitaito sai merkityksen, että yrittäjä on kova ammattilainen. Draivi merkityksellistyi sisäisenä palona tekemiseen.

Kokemattomuuden ajateltiin tarkoittavan aineistossani, että aiemmin aloittelevat startup-yrittäjäjohtajat olivat kokemattomampia kuin nykypäivänä. Talouselämässä kuvattiin, että startup-yrittäjäjohtaja voi olla kokematon jollakin osaamisalueella ja kokenut jollakin toisella liiketoiminnan osa-alueella. Tällaista kokemattomuutta nähtiin voitavan paikata rekrytoimalla uusia kokeneempia työntekijöitä erinäisiin tehtäviin. Toisaalta aineistossa esitettiin myös, että startup-yrittäjäjohtaja voi olla myös kokenut. Tämä kokeneisuus esitettiin sellaiseksi, että startup-yrittäjäjohtaja on ollut mahdollisesti mukana useissa startupeissa ennen nykyistä yritystään. Tällaista kokenutta henkilöä kutsuttiin aineistossani konkariksi. Aineistossa kokemus saattoi liittyä mihin tahansa liiketoiminnan osa-alueeseen. Kokemusta startup-yrittäjäjohtajan kuvataan tarvitsevan tavoitteiden saavuttamisessa. Kokemattomuus sai merkityksen, että startup-yrittäjäjohtaja on kokematon keltanokka, kun taas kokeneisuus sai merkityksen, että startup-yrittäjäjohtaja on vanha tekijä tai aktiivinen oppija.

Yrittelijäisyydestä ja sisukkuudesta nähtiin voivan olla haittaa tai hyötyä startup-yrittäjäjohtajalle. Joskus on yritettävä sisukkaasti, jotta saadaan startup-yritys kasvuun ja joskus taas on myönnettävä, että ei kannata enää jatkaa yrittämistä. Näitä ominaisuuksia ymmärretään voitavan tarvita myös epäonnistumisten kestämiseen ja rahoituksen hankkimiseen. Yrittelijäisyys sai merkityksen, että startup-yrittäjäjohtaja on lannistumaton puurtaja, kun taas sisukkuus sai merkityksen, että hän on periksiantamaton selviytyjä.

Osaaminen ja lahjakkuus nähtiin toisiinsa liittyviksi ominaisuuksiksi. Aineistossa nähtiin, että osaamiseen tarvitaan myös lahjakkuutta. Osaaminen nähtiin aineistossa startup-yrittäjäjohtajan teknologiaorientoitumisena. Osaamisen nähtiin voivan heijastua startup-yrityksen liikeideaan ja startup-yrittäjäjohtajan tekemisiin. Liikeidean kuvattiin muodostuvan monesti yrittäjän osaamisen ympärille. Startup-yrittäjäjohtajan lahjakkuus ymmärrettiin auttavan häntä startup-yrityksen toiminnassa ja myös muussa työelämässä. Osaaminen sai merkityksen, että startup-yrittäjä on itsevarma osaaja. Lahjakkuus sai merkityksen, että hän on taitava ja haluttu nörtti.

Tavoitteellisuus nähtiin hyödylliseksi startup-yrityksen ydintoiminnassa ja startup-yrittäjäjohtajan tekemisissä. Tavoitteellisuudesta saattaa olla hyötyä liiketoiminnan kasvua ja parempaa liikevoittoa tavoitellessa. Sen nähtiinkin heijastuvan koko startup-yrityksen toimintaan. Tavoitteellisuuden puolestaan kuvattiin näkyvän muun muassa isoina tavoitteina ja välitavoitteina. Tavoitteita startup-yrittäjän ajateltiin asettavan itselleen ja myös yritykselleen. Tavoitteellisuus sai kaksi merkitystä, jotka olivat, että startup-yrittäjäjohtaja on taitava konkretisoija tai kunnianhimoinen suorittaja.

5.4.3 'Leaders who change the world – Behind the scenes of Nordic Business Forum' -videodokumentti

Videodokumentissa kuvattiin ruohonjuuritason startup-yrittäjäjohtaja. Kuvattujen ominaisuuksien yhteiseksi nimittäjäksi voidaan nähdä käytännön ja ruohonjuuritasolla toimiminen sekä vuorovaikutus sidosryhmien kuten asiakkaiden ja alaiden kanssa. Startup-yrittäjäjohtajan nähdään toimivan näitä ominaisuuksiaan hyväksi käyttäen lähellä asiakkaitaan ja alaisiaan. Hänet myös ymmärretään aktiiviseksi käytännön asioiden hoitajaksi ja toimivan käytännön tasolla. Videodokumentin startup-yrittäjäjohtaja nähtiin johtajaksi.

Organisointikyky, ajankäyttökyky ja koordinoitukyky kuvattiin startup-yrittäjäjohtajalle hyödyllisiksi käytännön ja ruohonjuuritason toiminnassa. Videodokumentissa näitä ominaisuuksia kuvattiin hyödynnettävän Nordic Business Forum-tapahtumaa järjestettäessä. Startup-yrittäjäjohtajan esitetään tarvitsevan näitä ominaisuuksia alaiden johtamiseen. Ajankäyttökyvyn nähtiin tarkoittavan, että hänen on tehtävä startup-yritykseen liittyvien asioiden valmistelu ajoissa. Asioiden organisointi ja koordinointi näyttäisi vaativan startup-yrittäjäjohtajalta paljon aikaa ja pitkäjänteistä työtä. Näitä ominaisuuksia kuvattiin tarvittavan menestymiseen. Koordinoinnin nähtiin tarkoittavan, että startup-yrittäjäjohtajan olisi voimaannutettava ja vastuutettava alaisiaan, jotta saataisiin heidät toimimaan tietyllä tavalla yhdessä. Organisointikyky ja ajankäyttökyky saivat yhteisen merkityksen, että startup-yrittäjäjohtaja on ennakoiva organisoija. Koordinoitukyky sai merkityksen, että hän on huolehtiva vastuunkantaja.

Voimaannuttamiskyky, vastuuttamiskyky ja luottamiskyky nähtiin tärkeiksi ruohonjuuritason toiminnassa ja alaisen johtamisessa. Näiden ominaisuuksien ymmärrettiin auttavan johtamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Voimaannuttamisen ja vastuuttamisen ajateltiin auttavan alaisia toimimaan ja tekemään päätöksiä itsenäisesti. Luottamiskyvyn taas nähtiin auttavan valamaan uskoa alaisiin. Aineiston mukaan startup-yrittäjäjohtajan synnyttäessä luottamusta ja rakentaessa sitä ihmisten välille, saataisiin alaiset toimimaan paremmin keskenään. Lisäksi aineistossa kuvataan, että luottamuksen synnyttämiseksi startup-yrittäjäjohtajan olisi nähtävä vaivaa ja tehtävä työtä. Voimaannuttamiskyky sai siis merkityksen, että startup-yrittäjä on rohkaiseva tsemppaaja. Vastuuttamiskyky puolestaan merkityksellistyi niin, että startup-yrittäjäjohtaja on positiivinen yllyttäjä. Luottamiskyky sai merkityksen, että se on alaisiin uskomista tai potentiaalin näkemistä.

Erinomaisuus ja esimerkillisyys rinnastetaan toisiinsa kietoutuviksi ominaisuuksiksi. Kun startup-yrittäjäjohtaja toimii tietyllä tavalla, nähdään hänen tekevän hyvän vaikutuksen alaisiinsa ja saavan heidät toimimaan ja työskentelemään paremmin. Startup-johtajan pyrkimys erinomaisuuteen voidaan nähdä mielenlaaduksi ja ajattelutavaksi, joka seuraa häntä kaikkiin tekemisiinsä ja auttaa häntä menestymisessä. Erinomaisuuden ajatellaan tekevän vaikutuksen alaisiin ja tämän nähdään auttavan esimerkillä johtamisessa startup-yrittäjää. Erinomaisuus merkityksellistyi sinnikkääksi perfektionismiksi. Esimerkillisyys sai merkityksen, että startup-yrittäjäjohtaja on kurkiauran vetäjä.

Saatavilla oleminen ja välittäminen liitettiin tärkeiksi asiakkaiden kanssa kommunikoidessa kuten myös alaisen kanssa työskennellessä. Nämä ominaisuudet kuvattiin tärkeiksi ruohonjuuritasolla toimiessa, esimerkiksi verkostoituessa.

Videodokumentissa nähtiin oleelliseksi välittää sekä alaisistaan että asiakkaista. Saatavilla oleminen sai merkityksen, että startup-yrittäjäjohtaja on ekstrovertti chattailija, kun taas välittäminen sai merkityksen, että startup-yrittäjä on empaattinen toveri.

Fokusointi ja tavoitteellisuus nähtiin tärkeiksi, kun johdetaan tiimiä. Aineistossa kuvattiin, että johtajan olisi saatava alaiset toimimaan yhtä tavoitetta kohti. Videodokumentissa esitettiin, että startup-yrittäjäjohtajan tulisi johtaa niin, etteivät alaiset ajattele omia tavoitteitaan, vaan tiimin yhteistä hyvää. Fokusointi ja

tavoitteellisuus saivat yhteisen merkityksen, että startup-yrittäjäjohtaja on yhteishenkeä nostattava suunnannäyttävä.

5.4.4 Aineistojen vertailu

Kolmessa media-aineistossani kuvattiin hyvin monipuolinen kirjo erilaisia startup-yrittäjäjohtamisominaisuuksia ja niiden saamia merkityksiä. Tämän lisäksi eri aineistoissa voidaan nähdä kuvattavan omanlaisiaan toisistaan eroavia ominaisuuksia. Tutkimuksen tarkoituksena olikin löytää ja huomata, miten johtamisominaisuudet nähdään eri lailla kahdessa eri aikakausilehdessä ja videodokumentissa.

Fakta-lehden ominaisuudet ja niiden näyttäytyminen tekstissä kuvattiin tietynlaisiksi, koska kyseessä oli johtamisen alan lehti. Fakta-lehdessä esitettiin startup-yrittäjäjohtajan ajattelutapoihin ja arvoihin liittyviä ominaisuuksia kuten eettisyys, innovatiivisuus, luovuus ja idearikkaus. Rakentuneiden ominaisuuksien saamien merkitysten kautta rakentui kuva startup-yrittäjästä edistyksellisenä, vapaana, visionäärisenä ajattelijana, mutta myös kurinalaisena ja kovaa työtä tekevänä henkilönä. Merkitykset voidaan nähdä myös startup-yrittäjän ajatteluun, ajattelutapoihin ja arvoihin liittyvinä.

Talouselämä-lehden ominaisuudet voidaan liittää startup-yrityksen taloudelliseen menestykseen liittyviksi ominaisuuksiksi. Siellä kuvatut ominaisuudet nähtiin liittyvän muun muassa yrityksen menestymiseen, kasvuun, rahoituksen hakemiseen ja ydinliiketoiminnan taloudellisesti tehokkaaseen toimintaan kuten myös talouselämään yleisesti. Kaiken kaikkiaan Talouselämässä esitetyt ominaisuudet voidaan nähdä startup-yrittäjän tekemiseen ja toiminnallisuuteen liittyviksi. Aineistosta tunnistin merkityksiä, jotka voidaan nähdä juuri tekemisen ja toiminnallisuuden eri puoliin liittyviksi. Startup-yrittäjäjohtaja näyttäytyy motivoituneena, ammattimaisena tekijänä, jolla on sisäinen palo tekemiseensä.

'Leaders who change the world – Behind the scenes of Nordic Business Forum' -dokumentissa voidaan nähdä olevan lähinnä käytännön tekemiseen liittyviä startup-yrittäjäjohtajan johtamisominaisuuksia, joita voi hyödyntää asioiden aikaansaamiseen ja alaisten johtamiseen kuten myös asiakkaiden kanssa toimimiseen. Startup-yrittäjäjohtajan kuvattiin vastuuttavan, koordinoivan ja johtavan esimerkin avulla.

Startup-yrittäjäjohtajan ja alaisten nähtiin olevan samalla tasolla tekemässä tapahtumaa. Tunnistin aineistostani merkityksiä, jotka tukevat tätä kuvaa startup-yrittäjästä. Startup-yrittäjä näyttäytyi huolehtivana, positiivisena ja rohkaisevana, mutta myös järjestelmällisenä ja sinnikkäänä ruohonjuuritason toimijana.

Taulukko 5. Startup-yrittäjäjohtajan johtamisominaisuudet ja niiden saamat merkitykset

Ominaisuus	Merkitykset	Media-aineisto
Innovatiivisuus	Keksijänero, menestyksen elinehto, kovaa työtä ja kurinpitoa	Fakta-lehti
Idearikkaus	Yrittäjyys verissä	Fakta-lehti
Luovuus	Luova visionääri, vapaa uuden tekijä, kurinalaista vapautta	Fakta-lehti
Osaaminen	Kehittymiskykyinen toteuttaja	Fakta-lehti
Filantrooppisuus	Avokätinen yrittäjätoverin auttaja	Fakta-lehti
Eettisyys	Idealistinen edelläkävijä	Fakta-lehti
Visionäärisuus	Vapaa ja ketterä suunnannäyttäjä	Fakta-lehti
Riskinotto	Suunnitelmallinen edelläkävijä	Fakta-lehti
Asenne	Motivoitunut menestyjä	Talouselämä-lehti
Ammattitaito	Kovaa ammattilaisuutta	Talouselämä-lehti
Tekeväisyys	Kasvua janoava tekijämies	Talouselämä-lehti
Draivi	Sisäinen palo tekemiseen	Talouselämä-lehti
Kokemattomuus	Kokematon keltanokka	Talouselämä-lehti
Kokeneisuus	Vanha tekijä, aktiivinen oppia	Talouselämä-lehti
Yrittelijäisyys	Lannistumaton puurtaja	Talouselämä-lehti
Sisukkuus	Periksiantamaton selviytyjä	Talouselämä-lehti
Osaaminen	Itsevarma osaaja	Talouselämä-lehti
Lahjakkuus	Taitava ja haluttu nörtti	Talouselämä-lehti
Tavoitteellisuus	Taitava konkretisoija, kunnianhimoinen suorittaja	Talouselämä-lehti
Organisointikyky	Ennakoiva organisoija	'Leaders who change the world – Behind the scenes of Nordic Business Forum'
Ajankäyttökyky	Ennakoiva organisoija	'Leaders who ...'
Koordinoitukyky	Huolehtiva vastuunkantaja	'Leaders who ...'
Voimaannuttamiskyky	Rohkaiseva tsemppaaja	'Leaders who ...'

Vastuuttamiskyky	Positiivinen yllyttäjä	'Leaders who ...'
Luottamiskyky	Alaisiin uskomista, potentiaalın näkemistä	'Leaders who ...'
Erinomaisuus	Sinnikästä perfektionismia	'Leaders who ...'
Esimerkillisyys	Kurkiauran vetäjä	'Leaders who ...'
Saatavilla oleminen	Ekstrovertti chattailija	'Leaders who ...'
Välittäminen	Empaattinen toveri	'Leaders who ...'
Fokusointikyky	Yhteishenkeä nostattava suunnannäyttäjä	'Leaders who ...'
Tavoitteellisuus	Yhteishenkeä nostattava suunnannäyttäjä	'Leaders who ...'

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa pohdin saamiani tuloksia ja vertailen niitä aiempaan tutkimukseen. Sen jälkeen kerron tutkielmani johtopäätökset ja mahdolliset jatkotutkimuksen aiheet. Pohdin myös, mitä hyötyä tutkimuksestani voisi olla startup-yrityksiin liittyville sidosryhmille.

6.1 Pohdinta tuloksista

Tutkielmani tarkoituksena oli tutkia startup-yrittäjäjohtajan johtamisominaisuuksien rakentumista johtamis- ja liike-elämään keskittyneessä Fakta-lehdessä, talouselämään keskittyneessä Talouselämä-lehdessä sekä videodokumentissa nimeltä 'Leaders Who Change the world – Behind the scenes of Nordic Business Forum'. Tutkin, miten ominaisuudet näyttäytyivät kolmessa eri media-aineistossa ja millaisia merkityksiä ne saivat. Seuraavassa pohdin saamiani tuloksia keskenään ja vertailen niitä aiempaan tutkimukseen. Pohdin myös tuloksiani yleisellä tasolla.

Löytämäni startup-yrittäjäjohtajan johtamisominaisuudet olivat osittain sellaisia, joita aiemmassa tutkimuksessakin oli jo löydetty. Toisaalta löysin myös aivan uusia ominaisuuksia. Aiemmassa konstruktionistisessa tutkimuksessa oli käytetty aineistona sanomalehtiä, kun taas itse käytin tiettyyn asiaan erikoistuneita aikakauslehtiä ja videodokumenttia. Tällainen aineistojen yhdistelmä on uudenlainen. Eri media-aineistoissani voidaan nähdä kuvatus aivan omanlaisensa uudet yhdistelmät startup-yrittäjäjohtajan johtamisominaisuuksia. Ominaisuuksiin liitettyjen kuvausten avulla voidaan paremmin ymmärtää ominaisuuksia ja mitä ne voisivat tarkoittaa startup-yrittäjäjohtajalle. Media-aineistoissani esitetään, että startup-yrittäjäjohtajat ovat moniosaajia ja tarvitsevat monipuolisia johtamisominaisuuksia yrittäjyydessään. Tutkimustuloksistani voisi saada osittaisen käsityksen siitä, minkälaisia ominaisuuksia startup-yrittäjäjohtajalle kuvataan ja samalla, mitä hän mahdollisesti tarvitsee työssään. Tätä tukevat myös ominaisuuksien saamat merkitykset.

Löytämäni ominaisuudet voivat olla minkä tahansa startup-yrityksen toimitusjohtajan ominaisuuksia, kun taas Swierczin ja Lydonin (2002) tutkimuksen löydöt koskivat vain sellaisia johtajia, jotka onnistuivat viemään startupinsa startup-vaiheen ohi. Swierczin ja

Lydonin (2002) löytämät startup-yrittäjäjohtajan johtamiskompetenssit olivat minuuteen ja toiminnallisuuteen liittyviä eli samanlaisia ominaisuuksia kuin, mitä olin löytänyt Talouselämä-lehdestä.

Aiemmassa tutkimuksessa olivat useat tutkijat huomanneet, että startup-yrittäjäjohtajan johtamisominaisuudet vaikuttavat liiketoimintaan. Itse löysin Talouselämä-lehdestä startup-yrittäjäjohtajan johtamisominaisuuksia, joiden ajateltiin vaikuttavan liiketoimintaan. Tällaisia olivat asenne, ammattitaito, tekeväisyys ja draivi, jotka aineistossani nähtiin startup-yrityksen menestykseen, kehitykseen ja kasvuun vaikuttaviksi ominaisuuksiksi.

Löysin startup-yrittäjäjohtajan johtamisominaisuuksiksi asiakkaista välittämisen ja koulutuksen, jotka olivat samansuuntaisia kuin Okogunin (2018) löytämät ominaisuudet. Kuten Okoguninkin (2018) tutkimuksessa, myös 'Leaders who change the world – Behind the scenes of Nordic Business Forum' -dokumentissa löytyi ominaisuuksia, joiden nähtiin liittyvän tiimityöskentelyyn. Tällaisia johtamisominaisuuksia olivat voimaannuttamiskyky, vastuuttamiskyky sekä fokusointi.

Pickenin (2017) inspiroiva visionäärisyys oli lähellä Fakta-lehdessä kuvattua visionäärisyyttä. Picken (2017) oli löytänyt tutkimuksessaan johtamis- ja startup-kokemuksen. Barringer ym. (2005) olivat havainneet johtamisominaisuuksiksi kokemuksen omalta alalta sekä yrittäjäkokemuksen. Talouselämä-lehdessä esitettiin nimenomaa juuri startup-kokemus tai johtamiskokemus tai niiden puute. Nämä ominaisuudet nähtiin aineistossani niin, että aiemmin startup-yrittäjäjohtajat olivat kokemattomampia kuin nykyään. Luovuus nähtiin aineistossani sellaiseksi, että startup-yrittäjäjohtajalla on luova koulutustausta. Tämä oli yhteneväistä Chandlerin ja Janssenin (1992) löytämien ominaisuuksien kanssa. Tämän lisäksi luovuus ymmärrettiin aineistossani asioiden tekemiseksi uudella tavalla.

Ahl (2004) havaitsi aineistossaan useita naisyrittäjien johtamisominaisuuksia kuten riskinotto ja periksiantamattomuus. Riskinotto ja periksiantamattomuus, jotka muistuttavat sisuominaisuutta, kuvattiin omassa aineistossani Fakta-lehdessä. Itse en kuitenkaan etsinyt vain naisyrittäjäjohtajien ominaisuuksia, vaan tutkin kompetenssien kuvaamista yleisesti. Riskinotto nähtiin aineistossani niin, että otetaan riskejä, kun toteutetaan omaa visiota. Sisukkuutta puolestaan nähtiin tarvittavan rahoituksen

hakemisessa ja yrityksen toiminnan jatkamisessa. Toisaalta aineistoni mukaan liiallinen sisukkuus saattaisi haitata yritystä. Myös Vuković (2020) ja Achtenhagen ja Welter (2011) tarkastelivat tutkimuksessaan yrittäjyyttä sukupuolen kautta. Löytämäni ominaisuudet voivat olla mies- tai naisyrittäjän ominaisuuksia.

Tessema (2019) näki johtajuuden johtajuuskeskeisenä. Hän löysi liike-elämän mediasta useita kompetensseja, joista osa oli samoja kuin aineistossani kuvattiin. Aineisto oli liike-elämän mediaa edustava kuten minullakin osittain. Omassa aineistossani esitetyt ominaisuudet olivat myös johtajakeskeisiä kuten erityisesti videodokumentissa esitetyt ominaisuudet. Startup-yrittäjäjohtaja nähtiin videodokumentissa erittäin keskeisenä toimijana varsinkin ruohonjuuritasolla ja käytännössä toimittaessa. Radu ja Redien-Collet (2008) tutkivat yrittäjyyden rakentumista ranskalaisessa lehdistössä. Heidän kanssaan yhteneväisiä startup-yrittäjäjohtajan johtamisominaisuuksia olivat omassa tutkielmassani löytyneet riskinotto ja luovuus.

Block (2018) kuvasi yrittäjyyttä ”coolina” ja ideaalina. Hänen ja omien tulosteni kanssa yhteneväisiä kompetensseja startup-yrittäjäjohtajalle olivat riskinotto ja kokeneisuus. Block (2018) kuvasi yrittäjyyttä mediassa yhden kuuluisan yrittäjän osalta. Myös Anderson & Warren (2011) tutkivat yhtä yksittäistä yrittäjäjohtajaa ja hänestä rakentuvaa kuvaa. Oma tutkielmani ei keskittynyt vain yhteen startup-yrittäjäjohtajaan, vaan ominaisuuksien kuvattiin kuuluvan useille startup-yrittäjille.

Löytämieni johtamisominaisuuksien yrittelijäisyyden ja sisukkuuden nähtiin vaikuttavan liiketoiminnan onnistumiseen ja rahoituksen saamiseen. Swierczin ja Lydonin (2002) tutkimustulokset olivat samankaltaisia, koska hekin olivat huomanneet startup-yrittäjäjohtajan ominaisuuksien vaikuttavan liiketoiminnan menestymiseen.

Tulokseni muodostavat omanlaisensa yhdistelmän startup-yrittäjäjohtajan johtamisominaisuuksia. Löytämäni startup-yrittäjäjohtamisominaisuudet voi nähdä erilaisiksi verrattuna ominaisuuksiin, joita esiintyi aikaisemmissa tutkimuksissa. Tulokseni muodostivat kolme aivan uudenlaista startup-yrittäjän johtamisominaisuuksien yhdistelmää: startup-yrittäjäjohtajan ajatteluun ja ajattelutapoihin, tekemiseen ja toiminnallisuuteen sekä käytäntöön ja ruohonjuuritasoon liittyvät ominaisuudet. Näitä yhdistelmiä tukevat ja konkretisoivat ominaisuuksien saamat merkitykset.

6.2 Johtopäätökset

Johtopäätöksinä voidaan sanoa, että kussakin media-aineistossani kuvattiin hieman erilaiset persoonalliset startup-yrittäjäjohtajan johtamisominaisuudet. Ne esitettiin hieman erilaisiksi, koska aineistoissa painotettiin eri asioita puhutussa ja kirjoitetussa kielessä. Lehdissä kirjoittavat toimittajat, haastatellut henkilöt sekä videodokumentissa haastatellut ja puhuneet henkilöt kuvaavat maailmaa tietyllä tavalla, koska he katsovat asioita julkaisulle ominaisella tavalla. Fakta-lehdessä korostettiin johtajuusnäkökulmaa, Talouselämässä puolestaan liike-elämää ja taloutta. 'Leaders who change the world – Behind the scenes of Nordic Business Forum' -dokumentissa painottui käytännön johtaminen ja kommunikointi alaisten sekä asiakkaiden kanssa. Talouselämässä startup-yrittäjäjohtajan johtamisominaisuudet näyttäytyivät taloudellisiin tekijöihin kuten menestykseen, kasvuun tai kehitykseen liittyviksi. Sen lisäksi Talouselämässä kuvatut ominaisuudet voidaan nähdä yrittäjän henkilökohtaiseen tekemiseen ja toiminnallisuuteen liittyviksi kuten yrittelijäisyys ja sisukkuus tai kokeneisuus ominaisuudet. Fakta-lehdessä kuvatut startup-yrittäjäjohtajan johtamisominaisuudet voidaan liittää hänen ajatteluunsa ja ajattelutapoihinsa sekä arvoihinsa. 'Leaders who change the world – Behind the scenes of Nordic Business Forum' -videodokumentissa kuvatut ominaisuudet voidaan ymmärtää startup-yrittäjäjohtajan ruohonjuuritason toimintaan sekä vuorovaikutukseen ja alaisten johtamiseen liittyviksi. Esitettyjen ominaisuuksien perusteella voidaan sanoa, että startup-yrittäjäjohtajan johtamisominaisuuksia näytti rakentuvan runsaasti aineistoissani.

Tutkimustulokseni olivat osittain ennalta-arvaamattomia ja osittain myös arvattavia. Varsinkin johtamisominaisuuksiin liittyvät kuvaukset olivat kiinnostavia, koska ne olivat erilaisia kuin, mitä olisin voinut olettaa. Tästä on esimerkkinä vaikkapa idearikkaus, jota kuvattiin hyviksi neuvottelutaidoiksi ja kyvykkyydeksi sosiaalisissa tilanteissa sekä että on hyvä yrittäjä ylipäänsä. Idearikkautta nähtiin myös olevan synnyinlahja. Idearikkaus sai siis merkityksen, että yrittäjäyys on verissä. Odotettua oli, että eri julkaisuissa johtamisominaisuudet kuvattiin omilla tavoillaan sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti, riippuen siitä kuka puhuu tai kirjoittaa ja missä puhutaan tai kirjoitetaan. Tämän tutkielman mukaan voidaan myös todeta esitettyjen ominaisuuksien

monimuotoisuuden perusteella, että startup-yrittäjäjohtajalla näyttäisi olevan laaja johtamisominaisuuksien yhdistelmä. Tämä on yhteneväistä aiemman tutkimuksen löydösten kanssa.

Kuvattujen ominaisuuksien näyttäytyminen aineistossa vahvisti kenties yleistä käsitystä startup-yrittäjäjohtajista innovatiivisina, visionäärisinä sekä filantrooppisina. Startup-yrittäjäjohtajat nähtiin aineistossa myös tekeväisinä ja aktiivisina yksilöinä, joiden nähtiin toimivan tehokkaasti ja saavan asioita tapahtumaan.

Tarkastelemalla tämän tutkielman tuloksia, voisi tuleva startup-yrittäjäjohtaja saada käsityksen, millaisia johtamisominaisuuksia hän mahdollisesti tarvitsisi erilaisissa tilanteissa. Kuvattujen ominaisuuksien kautta hän voisi ymmärtää, mihin tarkoitukseen ja, missä tilanteessa kutakin ominaisuutta voisi hyödyntää yrityksensä toiminnassa. Tämä voisi olla startup-johtajalle hyödyllistä esimerkiksi startup-tiimiä rakentaessaan ja sitä johtaessaan. Johtamisominaisuuksien saamat merkitykset auttavat myös ymmärtämään startup-yrittäjyyttä.

Startup-yrittäjäjohtajan lisäksi tutkimustuloksia voisi hyödyntää startup-maailmassa keskeiset pääomasijoittajat valitessaan mahdollisia sijoituskohteita. Myös startup-ekosysteemit sekä -kiihdyttämöt voisivat hyötyä näistä tuloksista auttaessaan uusia startup-yrittäjiä. Nämä toimijat kuten myös startup-maailman ulkopuoliset toimijat voivat saada kuvan startup-yrittäjäjohtajan johtamisominaisuuksista ja niiden saamista merkityksistä.

Aineistossani rakentuneet ominaisuudet ja niihin liittyvät kuvaukset ovat suuntaa-antavia ja kertovat vain näissä tietyissä julkaisuissa tuotetuista ominaisuuksista. Mielestäni johtajuuteen, talouselämään ja käytäntöön painottuneessa mediassa tuotetut ominaisuudet ja tieto niistä voisi olla hyödyksi uudelle startup-yrittäjäjohtajalle, joka toimii todennäköisesti näillä aloilla työssään. Startup-yrittäjäjohtaja siis toimii todennäköisesti liike-elämässä, johtajana sekä käytännön tasolla johtaessaan startup-yritystään. Voidaan myös pohtia, miten startup-yrittäjäjohtajan johtamisominaisuudet rakentuisivat joissain muissa medioissa ja julkaisuissa. Toisaalta startup-yrittäjäjohtajaa tuskin hyödyttää suuresti tieto siitä, miten johtamisominaisuudet rakentuisivat esimerkiksi keltaisessa lehdistössä tai sosiaalisessa mediassa.

Tunnistamani merkitykset auttavat ymmärtämään ja tiivistävät johtamisominaisuuksia. Merkitysten ymmärtäminen voisi myös auttaa uusia startup-yrittäjäjohtajia ja muita sidosryhmiä ymmärtämään startup-yrittäjän toimintaa ja arkea.

6.3 Jatkotutkimuksen aiheet

Tutkielmassa saatiin tuloksiksi, miten startup-yrittäjäjohtajan johtamisominaisuudet kuvataan liike-elämän maailmassa, johtajuuden maailmassa sekä ruohonjuuritasolla. Jatkotutkimusta voisi tehdä useilla eri tavoilla, mutta nojautuen kuitenkin samaan sosiaalisen konstruktionismin sitoumukseen. Jatkotutkimuksessa voitaisiin hyödyntää esimerkiksi erilaisia aineistoja kuten haastatteluaineistoa tai narratiiveja. Tavoitteena olisi tutkia, miten näissä haastatteluissa tai narratiiveissa kuvataan startup-yrittäjäjohtamisominaisuudet ja mitä merkityksiä ne saavat. Haastateltavina voisivat olla startup-yrittäjäjohtajia, startup-yritysten rahoittajia ja startup-ekosysteemien toimijoita, joiden puheessa kuvattavia ominaisuuksia ja niiden saamia merkityksiä tutkittaisiin. Analyysitapana voisi käyttää diskurssianalyysiä, teemoittelua tai narratiivien analyysiä. Näin voitaisiin laajentaa käsitystä startup-yrittäjäjohtajien johtamisominaisuuksien rakentumisen monimuotoisuudesta. Startup-yrittäjien ja startup-rahoittajien haastattelut ja narratiivit voisivat tuoda lisäarvoa tutkimuskeskusteluun.

LÄHTEET

- ACHTENHAGEN, L., WELTER, F., 2011. "Surfing on the ironing board" – the representation of women's entrepreneurship in German newspapers, *Entrepreneurship & Regional Development, An international journal*, Volume 23, 2011 – Issue 9-10
- AHL, H. (2004). *The scientific reproduction of gender inequality: A discourse analysis of research texts on women's entrepreneurship*. Malmö, Sweden: Liber
- AHN, T., HAN, D. and KANG, T., 2019. The Effects of Entrepreneur Competence Characteristics on Start-Up Performance: Focusing on the Mediating Effect of the Start-Up Support System. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, **14**(1), pp. 73-83.
- ALI-YRKKÖ, J., KOTIRANTA, A & YLHÄINEN, I., 2017. Katsaus yritysten kasvuun ja sitä koskeviin politiikkatoimiin. ETLA.
- ANDERSON, A.R., DODD, S.D. and JACK, S., 2010. Network practices and entrepreneurial growth. *Scandinavian Journal of Management*, **26**(2), pp. 121-133.
- ANDERSON, A.R. and WARREN, L., 2011. The entrepreneur as hero and jester: Enacting the entrepreneurial discourse. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, **29**(6), pp. 589-609.
- BARAZANDEH, M., PARVIZIAN, K., ALIZADEH, M. and KHOSRAVI, S., 2015. Investigating the effect of entrepreneurial competencies on business performance among early stage entrepreneurs Global Entrepreneurship Monitor (GEM 2010 survey data). *Journal of Global Entrepreneurship Research* 5, Article number 18
- BARRINGER, B.R., JONES, F.F. and NEUBAUM, D.O., 2005. A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, **20**(5), pp. 663-687.
- BLOCK, D., 2018. What would Karl say? The entrepreneur as ideal (and cool) citizen in 21st century societies. *Language Sciences*, **70**, pp. 16-25.
- BURR, V., 1995. *An introduction to Social Constructionism*. Routledge. New York
- CHANDLER, G.N. and JANSEN, E., 1992. The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*, **7**(3), pp. 223-236.
- ERGEER, G. and SIGFRIDSSON, F., 2018. *Brand new knowledge : how knowledge-intensive startups use social media to build their corporate brand*.
- ERIKSSON, P., KOVALAINEN, A., 2016. *Qualitative methods in Business Research* 2nd Edition. Sage, London.
- FORSTER, M., PARRER, P. and WÖSS, N.M., 2013. Personality: Blessing or Curse? The Entrepreneur's Path from Personal to Leadership Competencies. *Podjetnikov razvoj od osebnih do vodstvenih kompetenc.*, **46**(5),
- GHEZZI, A., GASTALDI, L., LETTIERI, E., MARTINI, A. and CORSO, M., 2016. A role for startups in unleashing the disruptive power of social media. *International journal of information management*, **36**(6), pp. 1152-1159.

HUJALA, A., LAULAINEN, S., KINNI, R., KOKKONEN, K. & PUTTONEN, K. (2016). Dancing with the Bosses: Creative Movement as a Method. *Organizational Aesthetics*: Vol. 5: Iss. 1, 11-36.

HYRKÄS, A., 2016. Startup Complexity: Tracing the Conceptual Shift Behind Disruptive Entrepreneurship. Helsingin yliopisto. Publication of the Faculty of Social Sciences. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/170030>

JIE, S. and HARMS, R., /05/29, 2017-last update, Cross-Cultural Competences and International Entrepreneurial Intention: A Study on Entrepreneurship Education [Homepage of Hindawi], [Online]. Available: <https://www.hindawi.com/journals/edri/2017/9042132/> [Sep 28, 2020].

LAHTINEN, H., PEKKALA, H., HALME, K., SALMINEN, V., HÄRMÄLÄ, V., WIKKERI, J., LAMMINKOSKI, H., LÄHDE, K., MIKKELÄ, K., ROUVINEN, P., KOTIRANTA, A., PAJARINEN, M., DALZIEL, M., BARGE, B., MEADE, C & ZHAO, X., 2016. Startup-yritysten kasvun ajurit ja pullonkaulat. Valtioneuvoston kanslia.

LAPPALAINEN, E., 2021. Tiedestartupien pitkä matka huipulle. Helsingin Sanomat: Visio, 17.4.21

LEHTINEN, U., 2014. Startup-yritykset ja liiketoimintaosaaminen. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*. -, , pp. 335-338.

MITCHELMORE, S. and ROWLEY, J., 2013. Entrepreneurial Competencies of Women Entrepreneurs pursuing business Growth. *Journal of Small business and Enterprise Development*

NAGUI, E.<., 2015. Management practices for startups: a case study of a media startup in India. Università Ca' Foscari Venezia

OKOGUN, A.N., 2018-last update, Leadership Competencies Required for Startup Microfinance, Managers in Lagos, Nigeria - ProQuest. Available: <https://search.proquest.com/openview/212c441642a13ae763d6552ee26d0b96/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y> [Feb 21, 2020].

PICKEN, J.C., 2017. From founder to CEO: An entrepreneur's roadmap. *Business horizons*, **60**(1), pp. 7-14

PUUSA, A., JUUTI, P., 2011. Menetelmäviidakon raivaajat – Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Johtamistaidon opisto, Hansaprint 2011 '

RADU, M., REDIEN-COLLOT, R., 2008. The Social Representation of Entrepreneurs in the French Press – Desirable and Feasible Models? *International Small Business Journal*

RICHTER, N., VOLQUARTZ, L., SCHILDHAUER, T. and NEUMANN, K., 2018. What Drives Internet Startups in Berlin? A Qualitative Analysis of the Facilitating and Inhibiting Factors. *Entrepreneurial Innovation and Leadership*, pp. 15-27.

RIES, E., 2011. The Lean Startup – How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses., Penguin Random House pp.27

SWIERCZ, PAUL MICHAEL & LYDON SHARON R., 2002. Entrepreneurial leadership in high-tech firms: a field study. *Leadership & Organisation Development Journal*, [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437730210445810/full/html?fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437730210445810/full/html?fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1)

TATAR, G., A., 2014. How are entrepreneurial competence and dynamic capabilities of the Norwegian IT start-ups related to performance? Univeristy of Oslo

TESSEMA, K.A., 2019. Primacy of the leader, obscuration of followers: The discourse of leadership in the business media. *Discourse, Context & Media*, **29**, pp. 100295.

VUKOVIC, K., 2020. Representation of Entrepreneurship: Entrepreneurial Masculinity and Feminity. International Economics & Social Sciences Conference. February 2020

WENZHI ZHENG, MIAOMAIO XU, XIAOCHEN CHEN, YAN DONG, 2017. Who is shaping entrepreneurial experience? A multiple case study of Chinese entrepreneurial learning. *Management Decision*, **55**(7), pp. 1394-1409.

ZAREFARD, M., CHO, S., E., 2018. Entrepreneurs' managerial competencies and innovative start-up intentions in university students: focus on mediating factors. *International Journal of Entrepreneurship*, Volume 22, Issue 2, 2018

ZIJLSTRA, P.H., -09-30, 2014-last update, When is Entrepreneurial leadership most effective [Homepage of University of Twente], [Online]. Available: <https://essay.utwente.nl/66030/> [Feb 21, 2020].

Elektroniset lähteet

Alma media, (2020), <https://www.almamedia.fi/mainostajat/mediat-ja-palvelut/talous-ja-ammattilaismediat/talouselama>, Talouselämä

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. Sosiaalinen konstruktionismi. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_6.html>. (Viitattu 08.03.2020.)

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. Teemoittelu KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html>. (Viitattu 08.03.2020.)

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. Tutkijan asema KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3.html>>. (Viitattu 08.03.2020.)

Fakta (lehti), (2019), [https://fi.wikipedia.org/wiki/Fakta_\(lehti\)](https://fi.wikipedia.org/wiki/Fakta_(lehti)), Wikipedia, haettu 2.3.2020

HECHT, J., (2017) Are You Running A Startup Or Small Business? What's The Difference?. Available: <https://www.forbes.com/sites/jaredhecht/2017/12/08/are-you-running-a-startup-or-small-business-whats-the-difference/> [Oct 15, 2020].

Kauppalehti Fakta, (2020), <https://www.almamedia.fi/mainostajat/mediat-ja-palvelut/talous-ja-ammattilaismediat/kauppalehti-fakta>, Alma Media

Lappalainen, E. 2021. Suomalaisstartupit keräsivät koronavuonna ennätysmäärän rahaa: "Vielä viisi vuotta sitten ei olisi voinut edes unelmoida". <https://www.hs.fi/talous/art-2000007929712.html> haettu 5.5.2021

Nordic Business Forum, (2020), <https://www.nbforum.com/leaders-who-change-the-world-documentary/>

Nordic´s Leading startup campus. (2019) Maria01. < <https://maria.io/>>, haettu 10.3.2020

Pekkonen, S. 2021. Tässä ovat Suomen 10 lupaavinta startupia. <http://lehdet.talentum.fi/a0f93b2a-0d0b-48d7-8148-b10b0d2f91c2/1> Haettu 5.5.2021

Slush. (2021) Slush. < <https://www.slush.org/> >, haettu 23.5.2021

STARTUP COMMONS, 2018-last update, Startup Development Phases.
Available: <https://www.startupcommons.org/startup-development-phases.html> [Oct 15, 2020].

Työ- ja elinkeinoministeriö, 2016. Suomen start up -yrityksistä ajantasainen tieto nyt verkossa. <https://tem.fi/-/suomen-start-up-yrityksista-ajantasainen-tieto-nyt-verkossa> Haettu 5.5.2021

Wikipedia, 2020. Theory of Planned Behavior.
https://en.wikipedia.org/wiki/Theory_of_planned_behavior, Haettu 11.12.20