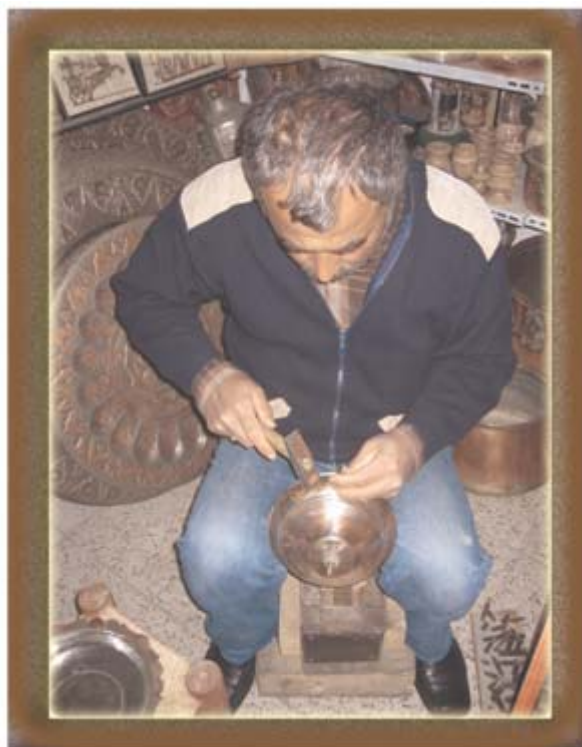


Hely Westerholm

## Tutkimusmatka pienyrittäjän työvalmiuksien ytimeen

Kirjallisuuteen ja DACUM-analyysiin  
perustuva kartoitus



JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 55

Hely Westerholm

Tutkimusmatka pienyrityksen  
työvalmiuksien ytimeen

Kirjallisuuteen ja DACUM-analyysiin  
perustuva kartoitus

Esitetään Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan suostumuksella  
julkisesti tarkastettavaksi Helsingin yliopiston päärakennuksessa, sali 5,  
toukokuun 25. päivänä 2007 kello 12.



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

JYVÄSKYLÄ 2007

# Tutkimusmatka pienyrittäjän työvalmiuksien ytimeen

Kirjallisuuteen ja DACUM-analyysiin  
perustuva kartoitus

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 55

Hely Westerholm

Tutkimusmatka pienyrityksen  
työvalmiuksien ytimeen

Kirjallisuuteen ja DACUM-analyysiin  
perustuva kartoitus



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

JYVÄSKYLÄ 2007

Editors

Tuomo Takala

School of Business and Economics, University of Jyväskylä

Irene Ylönen, Marja-Leena Tynkkynen

Publishing Unit, University Library of Jyväskylä

Cover photo: Small Business Entrepreneur in the Old City of Ankara, Turkey,  
on March 30, 2005 (Hely Westerholm)

URN:ISBN:9789513928414

ISBN 978-951-39-2841-4 (PDF)

ISBN 978-951-39-2813-1 (nid.)

ISSN 1457-1986

Copyright © 2007, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2007

## ABSTRACT

Westerholm, Hely

A journey into the core of the occupational competence and attitudes of small business entrepreneurs. A study based on a review of literature and a DACUM analysis.

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2007, 221 p.

(Jyväskylä Studies in Business Economics

ISSN 1457-1986; 55)

ISBN 978-951-39-2841-4 (PDF) , 978-951-39-2813-1 (nid.)

Diss.

This study examines the occupational competence and attitudes that small business entrepreneurs consider essential to their work. Small business entrepreneurs were given an opportunity to express their views in small focus groups of peer entrepreneurs. Consensus opinions formulated by the groups were then meticulously documented. The results expose the very core or soul of entrepreneurial competence and attitudes by determining what small business entrepreneurs feel they must be able to do. Acknowledgement and acceptance of tacit knowledge as part of one's competence and attitudes would introduce a systematic approach to the recording of such knowledge and enable its transfer to co-workers or successors.

The theoretical framework consists of theories dealing with the general competence and attitudes and expertise of entrepreneurs. This expertise is divided into cognitive, affective and psychomotor competences and attitudes. These are then analysed using a theoretical model based on Bloom's taxonomy along with the summary described by Roodt. The research approach is qualitative and phenomenographical. The empirical data was collected through a Finnish adaptation of the Canadian DACUM (Developing A Curriculum) model which is used to analyse the contents of the requirements of various occupations. The practicality of the DACUM model functioned as a method for collecting empirical data consisting of seven groups of small business entrepreneur respondents. In addition to the three groups in Finland, sessions were also arranged in Austria, Hungary, Lithuania and Turkey. The DACUM sessions were attended by a total of 30 Finnish and 29 foreign small business entrepreneurs.

The study finds that the core, or soul, of the small business entrepreneurs' competence and attitudes is devoted above all to leadership and management with sales and marketing also playing a role. Although small business entrepreneurs view financial administration and technical competences and attitudes as necessary and important, they do not view them as core elements, but rather as something that can be acquired from an outside source. The strong self-esteem that realises the entrepreneurial dream arises from the soul of the entrepreneur. The entrepreneurial soul - the bedrock of competence and attitudes - is made up of cognitive-affective-psychomotor competence and attitudes. It manifests itself in quite a similar form not only in Finland and elsewhere in Europe, but also in culturally divergent Turkey, indicating that the entrepreneurial soul seems to be rather similar despite certain differences in political or religious beliefs, ethnical background, or geographical location.

It can be concluded that a distinct line should be drawn between what entrepreneurs must be able to do and which competences and attitudes are required in business administration. Small business entrepreneurs must comprehend the concept and totality of the business along with the distinctive characteristics of each sector, i.e. they must possess a cognitive knowledge of business activities. Affective and psychomotor competence and attitudes are now highlighted in the expertise of small business entrepreneurs alongside the traditionally emphasised cognitive competence and attitudes.

Keywords: Attitudes, Competence, DACUM analysis, Entrepreneur, Entrepreneurship, Explicit knowledge, Tacit knowledge.

**Author's address**

Hely Westerholm  
Helsinki Business College  
tel. +358 50 377 8873  
e-mail: hely.westerholm@hbc.fi

**Supervisors**

Professor Matti Koiranen  
University of Jyväskylä  
School of Business and Economics

Docent Tarja Römer-Paakkanen  
University of Jyväskylä  
School of Business and Economics

**Reviewers**

Professor Pekka Ruohotie  
University of Tampere  
The Research Centre for Vocational  
Education

Docent Jyrki Ahola  
Lappeenranta University of Technology  
School of Business

**Opponent**

Docent Jyrki Ahola  
Lappeenranta University of Technology  
School of Business

## ESIPUHE

*"Mitään todellista tieteen kasvua ei tapahdu ilman uusia ideoita, ei ilman virheellisiäkään ideoita."*

Sir Karl Raimond Popper (1902–1994)

Tutkimusmatkani pienyrittäjien sieluun eli työvalmiuksien ytimeen sai alkunsa pitkän ja haasteellisen työmatkani aikana Kanadassa vuonna 2003. Silloin sain muiden töiden ohella myös mahdollisuuden opiskella ammatillisen koulutuksen opetussuunnitelman tekemistä työelämän tarpeista lähtien. Kanadassa kompetenssiin perustuvaa DACUM- eli Developing a Curriculum -mallia oli käytetty opetussuunnitelman työkaluna vuosikymmeniä. Opiskelutovereinani oli hämmästykseni myös henkilöstöhallinnon edustajia. Kiinnostukseni DACUM-analyysissä herätti se, että tekemällä DACUM-kompetenssianalyysin kaikista yrityksessä olevista työtehtävistä jää yrityksen haltuun ihmisillä oleva ammattitaito tarkasti taltioituna. Pitkästä kokemuksesta syntyneitä osaamista, omia oivalluksia yksityiskohdista, paikallisen työkuulttuurin tuntemusta ja kokonaisuuden tajua ei haluttu kadottaa. Siitä sain idean toteuttaa DACUM-analyysiä omassa työssäni Helsinki Business Collegessa uudistaakseni kehityskeskustelujen toteutusmallia. Unelmani oli käydä sellaisia kehityskeskusteluja, joissa jokaiselle työntekijälle löytyisi oma reviiiri työhön normaalisti kuuluvien työtehtävien ohella. Nämä reviiirit löytyisivät työanalyysien avulla.

Unelmani ei sellaisenaan toteutunut, mutta uudesta ideasta tuli keskeinen työkalu pienyrittäjän työn analysoimiseen tutkimustyössäni. Opetushallitus oli käynnistänyt yritystoiminnan opintokokonaisuuden opetussuunnitelman kehittämistyön ammatillisessa koulutuksessa. Minulla oli hallussani malli, jolla pääsisin yrittäjän työvalmiuksien ytimeen. Ja minulla oli kollega, filosofian tohtori Helena Allahwerdi, jonka mielestä minun tehtäväni oli oppilaitoksen, Helsinki Business Collegen kehittäminen. Hän oli ollut Kanadaan lähtemisen ideoija ja hän näki DACUMin mahdollisuuden yrittäjyyden opetuksen uudistamiseksi opetussuunnitelmatyössä pienyrittäjiltä itseltään ammennettavan tiedon perusteella. Hänen viisaudestaan ja laaja-alaisuudestaan olen saanut kisällinä ammentaa oppia jo viiden vuoden ajan.

Siitä, että yrittäjyyden opetuksen kehittämisestä tulikin vuosien mittainen tutkimusmatka pienyrittäjien sieluun, saan kiittää ohjaajaani professori Matti Koirasta. Hänenkin mielestään oppilaitoksen kehittäminen oli tärkeää ja sen mahdollisti osaava henkilöstö. Professori Koirasen vaikutuksesta moni koulumme henkilöstöön kuuluva lähti jatko-opiskelijaksi Jyväskylän yliopiston ja Helsinki Business College–Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu–Liiketalousinstituutti Helsinki-Malmin yhteiseen yrittäjyyden tohtorinkoulutusohjelmaan. Oman tutkimukseni syntymiseen on vaikuttanut ennen kaikkea professori Koirasen johdonmukainen, päämäärätietoinen ja poikkeuksellisen kannustava asenne. Hän on saanut minut uskomaan, että vaativa mutta elämää rikastuttava tutkimustyö onnistuu. Hänen rakentava kritiikkinsä on saanut ponnistelemaan



aina vähän enemmän ja rimaa nostaen. Tästä kaikesta haluan häntä vilpittömästi kiittää.

Myös toinen ohjaajani, dosentti Tarja Römer-Paakkanen, ansaitsee suuret kiitokset. Hän oli ensimmäinen, joka uskoi mahdollisuuteeni käyttää DACUM-mallia uutena aineistonkeruumenetelmänä. Hänen asiantuntemuksensa ja koko tutkimuksen ajan jatkunut innostava ohjauksensa vei työtäni koko ajan tasaisesti eteenpäin. Kolmannelle ohjaajalle Jyväskylän yliopistosta, kauppatieteen tohtori Mari Suorannalle, haluan lausua lämpimät kiitokset erityisesti yrittäjämäisen markkinoinnin ja teknologiamarkkinoinnin opettamisesta. Alan uudet virtauukset saivat minut näkemään kokonaan uudella tavalla markkinoinnin nykymahdollisuudet yrittäjyyden viitekehityksessä.

Väitöskirjani esitarkastajiksi minulla oli kunnia saada professori Pekka Ruohotie Tampereen yliopistosta ja dosentti Jyrki Ahola Lappeenrannan teknillisestä yliopistosta. Heitä kiitän vilpittömästi viimeistelyvaiheessa saamistani arvokkaista neuvoista ja kommentteista.

Lämmin kiitos esimiehelleni, rehtori Antti Loukolalle siitä, että hän enakkoluulottomalla asenteellaan tuki ja puolsi sekä minun että muiden oppilaitoksemme henkilöstöön kuuluvien tohtoriopintoja. Haluan kiittää myös koulumme Helsinki Business Collegen omistajan, Helsingin seudun kauppakamarin toimitusjohtajaa Heikki J. Perälää, joka antoi mahdollisuuden toteuttaa tämän ainutlaatuisen opiskelukokonaisuuden. Suomen Yrittäjiä ja heidän koulutusasiamiestään Veli-Matti Lamppua kiitän yhteistyöstä ja erityisesti avusta suomalaisten pienyrittäjien tavoittamisessa DACUM-seminaareja varten. Opetusneuvos Elisabet Kinnusta Opetushallituksesta haluan kiittää yrittäjyyden opetustyön jatkuvasta kehittämisestä ja uudistamisesta sekä mahdollisuudesta päästä osalliseksi tähän kehitystyöhön.

Työni ulkoasun viimeistelystä, taulukoiden laatimisesta ja monenlaisten painoteknisten ongelmien ratkaisemisesta kiitän erityisen lämpimästi Maria Nevalaa. Samoin Arja Kangasniemeä, Marja Sinkkosta ja Nicholas Kirwoodia kiitän suomen- ja englanninkielisten tekstien oikoluvusta. Lena Sparkmania ja Pulmu Karhua kiitän eri seminaarien järjestämisavusta sekä laajan tutkimusaineiston lajittelemisesta ja tallentamisesta. Tiedonhaussa on korvaamattomana apuna ollut Matias Laurila kirjastostamme.

Lämmin kiitos kaikille opiskelutovereilleni mielenkiintoisesta matkasta opintojen ja tutkimuksen parissa, ja erityiskiitos ystävälleni Pirjo Takanen-Körperichille lukuisista virikkeellisistä keskusteluista ja tuesta etenkin tutkimustyön rankimpina hetkinä.

Suuren kiitoksen ansaitsevat kaikki ne 59 sekä suomalaista, turkkilaista, itävaltalaista, unkarilaista että liettualaista pienyrittäjää, jotka osallistuivat vuosina 2004 ja 2005 seitsemään eri DACUM-seminaariin, joista sain empiirisen aineiston tutkimukseeni. Ilman heidän henkilökohtaista panostaan tämä tutkimus ei olisi onnistunut.

Kiitän Liikesivistysrahastoa, Yksityisten ammatillisten oppilaitosten liittoa, SIEC:iä sekä Yksityisyrittäjien säätiötä, jotka ovat taloudellisesti tukeneet tutkimustyötäni myöntämällä apurahoja tutkimuksen eri vaiheissa.

Lopuksi haluan kiittää perhettäni, miestäni Ilaria sekä poikiamme Jarno ja Rainea puolisoineen, tuesta ja kannustuksesta, joihin aina olen voinut luottaa. Ilarin kärsivällisyys sekä myötäeläminen työn eri vaiheissa antoivat voimia viedä tutkimustyö loppuun. Äitini Hilikka Rantala ja anoppini Orvokki Toljander ovat aina jakaneet iloni ja suruni ja heidän kummankin asenne elämään on ollut mallina ja ohjenuorana kaikessa, mitä olen tehnyt. Veljeäni Risto Rantalaa haluan kiittää yhteiseen hiileen puhaltamisesta. Opiskelun arvostamiseen sekä oman ammatin ja toimeentulon hankkimiseen minua kannusti lapsesta saakka edesmennyt isäni Pauli Rantala. Kiitos kaikille näistä arvokkaista elämän eväistä.

Pakilassa 9.4.2007

Hely Westerholm

## KUVIOT

KUVIO 1	Tutkimuksen asemointi .....	17
KUVIO 2	Tutkimusasetelma .....	19
KUVIO 3	Valmius-käsitteen määrittely .....	21
KUVIO 4	Tutkimuksen rakenne .....	23
KUVIO 5	Kvalifikaation ja kompetenssin eri puolia (Helakorpi 2005, 58) .....	25
KUVIO 6	Kokonaisvaltaisen kompetenssi-käsitteen rakenne.....	28
KUVIO 7	Ammattitaito, kvalifikaatio ja kompetenssi.....	29
KUVIO 8	Erilaisia kompetensseja (Helakorpi 2005, 64) .....	30
KUVIO 9	Oppimisen askelmat Voorheesin (2001) mukaan .....	33
KUVIO 10	Tarkennettu tutkimusasetelma.....	81
KUVIO 11	DACUM-analyysi (Coffin 2002, 16) .....	91
KUVIO 12	Holland Collegen käyttämä opiskelijoiden arviointiasteikko .....	92
KUVIO 13	Suomalaisten DACUM-seminaarien ydinvalmiudet analysoituna .....	115
KUVIO 14	Ulkomaalaisten DACUM-seminaarien ydinvalmiuksien analysointi kolmen ympyrän mallilla.....	117
KUVIO 15	Pienyrittäjän sielu eli työvalmiuksien ydin ja tämän tutkimuksen tulosten hyödyntäminen.....	123
KUVIO 16	Suomalaisten DACUM-seminaarien osavalmiuksien havainnollistaminen kolmen ympyrän mallilla.....	220
KUVIO 17	Ulkomaalaisten DACUM-seminaarien osavalmiuksien havainnollistaminen kolmen ympyrän mallilla .....	221
FIGURE 1	Research positioning .....	141
FIGURE 2	Detailed research setting .....	143
FIGURE 3	The soul of the small business entrepreneur and the contribution of this research for small business entrepreneurs .....	146

## TAULUKOT

TAULUKKO 1	Kompetenssi-käsitteen keskeisiä tulkintoja.....	36
TAULUKKO 2	Bloomin taksonomian kategoriat .....	38
TAULUKKO 3	Bloomin taksonomian kognitiivisen kategorian tasot.....	39
TAULUKKO 4	Bloomin taksonomian psykomotorisen kategorian tasot .....	40
TAULUKKO 5	Bloomin taksonomian affektiivisen kategorian tasot.....	41
TAULUKKO 6	DACUM-prosessin ominaisuuksia (Coffin 2002, 3; alkup. Adams 1975) .....	43
TAULUKKO 7	Yrittäjyyden eri roolit, niiden tehtävät, tavoitteet ja haasteet (Vesalainen 2001b) .....	48

TAULUKKO 8	Eri tutkijoiden määritelmiä omaehtoisesta, sisäisestä ja ulkoisesta yrittäjyydestä .....	50
TAULUKKO 9	Erilaisia tulkintoja yrittäjä-käsitteestä .....	54
TAULUKKO 10	Yrittäjämäiset käyttäytymisvalmiudet (behaviours).....	55
TAULUKKO 11	Yrittäjämäiset ominaisuudet (attributes), (Gibb 2005, 47) ....	55
TAULUKKO 12	Yrittäjämäiset taidot (skills), (Gibb 2005, 48) .....	56
TAULUKKO 13	Yrittäjän valmiuksien erilaisia tulkintoja .....	59
TAULUKKO 14	Yksilöllisten erojen rakennelmien taksonomia .....	73
TAULUKKO 15	DACUM-analyysin työanalyysikartan oppimis-/koulutustarpeiden tunnistaminen .....	96
TAULUKKO 16	Helsingin pienyrittäjien ydinvalmiudet DACUM-analyysissä.....	99
TAULUKKO 17	Oulun pienyrittäjien ydinvalmiudet DACUM-analyysissä.....	100
TAULUKKO 18	Kuopion pienyrittäjien ydinvalmiudet DACUM-analyysissä.....	101
TAULUKKO 19	Suomalaisten yrittäjien kuusi tärkeintä ominaisuutta heidän itsensä arvioimina .....	102
TAULUKKO 20	Kolmen suomalaisen DACUM-seminaariryhmän ydinvalmiuksien luokittelu.....	103
TAULUKKO 21	Suomalaisten DACUM-seminaarien työanalyysikarttojen sanonnat.....	104
TAULUKKO 22	Ankaran pienyrittäjien ydinvalmiudet DACUM-analyysissä.....	106
TAULUKKO 23	Wienin pienyrittäjien ydinvalmiudet DACUM-analyysissä.....	108
TAULUKKO 24	Budapestin pienyrittäjien ydinvalmiudet DACUM-analyysissä.....	109
TAULUKKO 25	Klaipedan pienyrittäjien ydinvalmiudet DACUM-analyysissä.....	110
TAULUKKO 26	Neljän ulkomaalaisen DACUM-seminaariryhmän ydinvalmiudet.....	111
TAULUKKO 27	Ulkomaalaisten DACUM-seminaarien työanalyysikarttojen sanonnat.....	112
TAULUKKO 28	Suomalaisten pienyrittäjien KAP-osavalmiudet sijoitettuna Roodtin yhteenvetoon yrittäjiltä edellytettyihin yleisiin valmiuksiin .....	119
TAULUKKO 29	Ulkomaalaisten pienyrittäjien KAP-osavalmiudet sijoitettuna Roodtin yhteenvetoon yrittäjiltä edellytettyihin yleisiin valmiuksiin .....	120
TAULUKKO 30	Suomalaisten DACUM-seminaarien työanalyysikarttojen osavalmiudet bloomilaisen luokittelun mukaisesti .....	198
TAULUKKO 31	Ulkomaalaisten DACUM-seminaarien työanalyysikarttojen osavalmiudet bloomilaisen luokittelun mukaisesti .....	208

## LIITTEET

LIITE 1	Kutsu .....	163
LIITE 2	Suomenkielinen taustatietolomake .....	165
LIITE 3	Englanninkielinen taustatietolomake .....	168
LIITE 4	Yrittäjä-DACUM HBC:ssä 10.-11.11.2004 .....	171
LIITE 5	Yrittäjä-DACUM Oulussa 16.-17.3.2005 .....	175
LIITE 6	Yrittäjä-DACUM Kuopiossa 16.-17.6.2005 .....	180
LIITE 7	DACUM seminar in Ankara, Turkey: March 30, 2005 .....	184
LIITE 8	DACUM seminar in Wien, Austria: April 25-26, 2005 .....	187
LIITE 9	DACUM seminar in Budapest, Hungary: April 28, 2005 ...	191
LIITE 10	DACUM seminar in Klaipeda, Lithuania: May 10-11, 2005 .....	194
LIITE 11	Taulukko 30 .....	198
LIITE 12	Taulukko 31 .....	208
LIITE 13	Kuvio 16 .....	220
LIITE 14	Kuvio 17 .....	221

# SISÄLLYS

ABSTRACT

ESIPUHE

KUVIOT, TAULUKOT JA LIITTEET

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	15
1.1	Tutkimuksen lähtökohta.....	15
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, ilmiö ja asemointi.....	17
1.3	Tutkimuksen rajaus ja tutkimusasetelma .....	18
1.4	Keskeisten käsitteiden määrittely.....	19
1.5	Tutkimuksen rakenne .....	22
2	VALMIUDET AIEMMAN TUTKIMUKSEN VALOSSA .....	24
2.1	Kompetenssin käsite.....	24
2.1.1	Peruskäsitteet kompetenssi ja kvalifikaatio .....	24
2.1.2	Kompetenssi-käsitteen eri tulkintoja ja niiden vertailuja.....	26
2.1.3	Kompetenssi-käsitteen täydentäviä kirjallisuuspohdintoja.....	31
2.1.4	Kompetenssi-käsitteen käytännön sovelluksia.....	33
2.1.5	Synteesi kompetenssi-käsitteestä.....	35
2.2	Bloomin taksonomia - kognitiiviset, psykomotoriset ja affektiiviset kategoriat ja aktiiviset teonsanat .....	38
2.2.1	Kognitiivinen näkökulma .....	39
2.2.2	Psykomotorinen näkökulma .....	40
2.2.3	Affektiivinen näkökulma .....	41
2.3	DACUM-malli - sovellus bloomilaisesta ajattelusta .....	42
3	YRITTÄJÄNÄ TOIMIMINEN VALMIUKSIEN NÄKÖKULMASTA.....	45
3.1	Yrittäjyyden ja yrittäjän käsite .....	45
3.1.1	Yrittäjyys-käsitteen eri tulkintoja.....	45
3.1.2	Omaehtoinen, sisäinen ja ulkoinen yrittäjyys.....	48
3.1.3	Yrittäjä-käsitteen erilaisia tulkintoja.....	51
3.2	Aikaisempaa tutkimusta yrittäjän valmiuksista .....	55
3.2.1	Yrittäjien valmiudet tyypiteltynä eri tutkijoiden tulkintoina ...	55
3.2.2	Yhteenvedo tulkinnoista .....	58
3.2.3	Roodtin yhteenvedo yrittäjän valmiuksista .....	60
3.2.3.1	Tekniset valmiudet.....	60
3.2.3.2	Kommunikaatiovalmiudet.....	60
3.2.3.3	Johtamisvalmiudet .....	62
3.2.3.4	Innovatiiviset valmiudet .....	63
3.2.3.5	Tiedonhankintavalmiudet .....	64
3.2.3.6	Taloushallinnon valmiudet.....	65
3.2.3.7	Persoonalliset valmiudet: temperamentti, sisukkuus ja proaktiivisuus .....	65

3.2.4	Yhteenveto yrittäjän valmiuksia koskevasta aikaisemmasta tutkimuksesta.....	67
3.3	Yrittäjän osaaminen hiljaisena tietona.....	68
3.4	Elinkeinoelämän muutosvaiheen osaamistarpeet.....	70
3.4.1	Globaalit ja suomalaiset megatrendit.....	70
3.4.2	Suomen globalisoituva yritystoiminta.....	71
3.5	Yrittäjyyskasvatuksen visio.....	71
3.5.1	Yrittäjyyskasvatus käsitteenä.....	71
3.5.2	Ammatti- ja yrittäjyyskasvatuksen merkitys ja uudet haasteet.....	75
3.5.3	Oppilaitokset yrittäjyyskasvatuksen toimijoina.....	77
3.5.4	Yhteenveto yrittäjyyskasvatuksen visiosta heikkoina tulevaisuussignaaleina.....	78
3.6	Yhteenveto ja tutkimusasetelma pienyrittäjän valmiuksien tutkimiseen.....	79
4	METODOLOGISET VALINNAT JA EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	82
4.1	Tutkimustehtävä ja -metodologia.....	82
4.1.1	Tutkimusongelma.....	82
4.1.2	Tieteenfilosofiset perusolettamukset.....	82
4.1.3	Kvalitatiivinen ja fenomenografinen lähestymistapa.....	85
4.1.4	Yrittäjyys ja tiedon ja oppimisen käsitykset.....	86
4.2	Tiedon keruu ja ensimmäinen jäsentelykierros.....	88
4.2.1	DACUM-malli aineistonkeruumenetelmänä.....	88
4.2.1.1	Kanadalaisen DACUM-mallin osatekijät.....	89
4.2.1.2	DACUM-mallin analyysivaiheen osatekijät.....	90
4.2.1.3	DACUM-analyysiin valmistautuminen.....	93
4.2.1.4	DACUM-malli ja pienyrittäjien valmiudet eli kompetenssit ja asenteet.....	95
4.2.2	Suomen DACUM-seminaarit.....	97
4.2.2.1	Ensimmäinen DACUM-seminaari Helsingissä.....	97
4.2.2.2	Toinen DACUM-seminaari Oulussa.....	99
4.2.2.3	Kolmas DACUM-seminaari Kuopiossa.....	100
4.2.2.4	Suomessa järjestettyjen seminaarien osallistujien näkemys yrittäjän ominaisuuksista.....	101
4.2.2.5	Yhteenveto suomalaisten seminaarien osanottajien näkemyksistä pienyrittäjän kognitiivisista, affektiivisista ja psykomotorisista ydinvalmiuksista sekä tärkeimmistä ominaisuuksista.....	102
4.2.2.6	Suomalaisten DACUM-työanalyysikarttojen sanonnat.....	104
4.2.3	Ulkomaalaiset DACUM-seminaarit.....	105
4.2.3.1	Neljäs DACUM-seminaari Ankarassa.....	105
4.2.3.2	Viides DACUM-seminaari Wienissä.....	107
4.2.3.3	Kuudes DACUM-seminaari Budapestissa.....	108
4.2.3.4	Seitsemäs DACUM-seminaari Klaipedassa.....	109
4.2.3.5	Yhteenveto ulkomaalaisten seminaarien osanottajien näkemyksistä pienyrittäjän	

	kognitiivisista, affektiivisista ja psykomotorisista ydinvalmiuksista .....	110
4.2.3.6	Ulkomaalaisten DACUM-työanalyysikarttojen sanonnat.....	112
5	EMPIIRISET TULOKSET: TOINEN JÄSENTELYKIERROS.....	114
5.1	Suomalaisten DACUM-seminaarien tulosten kuvaus: Helsinki, Oulu ja Kuopio .....	114
5.1.1	Suomalaiset ydinvalmiudet .....	114
	Suomalaisten ydinvalmiuksien sisältämät osavalmiudet .....	115
5.2	Ulkomaalaisten DACUM-seminaarien tulosten kuvaus: Ankara, Wien, Budapest ja Klaipeda .....	116
5.2.1	Ulkomaalaiset ydinvalmiudet .....	116
5.2.2	Ulkomaalaisten ydinvalmiuksien sisältämät osavalmiudet ...	117
5.3	Suomalaisten ja ulkomaalaisten pienyrittäjien kognitiivis- affektiivis-psykomotoristen osavalmiuksien vertailu Roodtin yhteenvetoon yrittäjien valmiuksista.....	118
5.3.1	Vertailun toteuttaminen .....	118
5.3.2	Yrittäjän sielu .....	121
6	KESKUSTELUA TUTKIMUSTULOKSISTA .....	124
6.1	Tulosten suhteuttaminen aiempaan doktriiniin .....	124
6.2	Tutkimuksen hyöty .....	128
6.2.1	Kontribuutio yrittäjyystutkimukselle.....	128
6.2.2	Kontribuutio yrittäjyyskoulutukselle.....	129
6.2.3	Kontribuutio yrittäjien neuvontapalveluille .....	133
6.2.4	Kontribuutio yritysjohdolle .....	133
6.3	Tutkimusmenetelmän arviointia .....	135
7	JATKOTUTKIMUSAIHEET .....	138
	SUMMARY .....	141
	LIITTEET .....	163



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen lähtökohta

Käsillä oleva tutkimus kartoittaa niitä valmiuksia, joita pienyrittäjät itse katsovat työnsä edellyttävän. He ovat ilmaisseet käsityksensä ryhmätilanteissa yhdessä vertaistensa eli toisten yrittäjien kanssa. Näistä käsityksistä on muodostettu ryhmän yhteinen mielipide, joka on huolellisesti dokumentoitu.

Tutkimusta tarvitaan, koska hyvinvointiyhteiskuntamme rakenteiden säilyttäminen, kehittäminen ja työllisyyden varmistaminen edellyttävät uudenlaisen yrittäjyyden syntymistä. Yksinomaan sukupolvenvaihdoksen aiheuttaman vajeen täyttämiseen tarvitaan seuraavan noin kymmenen vuoden aikana, vuoteen 2015 mennessä, jatkaja lähes 80 000 suomalaiseen yritykseen. (KTM 2005, 13). Suurin osa sukupolvenvaihdostilanteessa elävistä yrityksistä – kuten ylipäänsä suomalaisista yrityksistä – on pieniä, jopa mikroyrityksiä, jotka henkilöityvät vahvasti omistajayrittäjään. Yrittäjyyteen sitoutuneen jatkajan löytäminen näihin pienyrityksiin ei ole itsestään selvää. (Römer-Paakkanen 2004, 2–3).

Suomessa on korkea koulutustaso ja yrittämisen julkikuva sekä yritysten yleiset toimintaedellytykset ovat hyvät. Ennen 1990-luvun alun lamaa suomalaiset nuoret pitivät yrittäjän työtä kaikista elinkeinoista houkuttelevimpana. Vaikka yrityksillä on jo pitkään mennyt paremmin, monet nuoret eivät kuitenkaan halua ryhtyä yrittäjiksi. Palkkatyön oloihin rakennetulla koululaitoksella ja korkean koulutustason ihannoinnilla on tässä varmasti osansa, samoin yleisellä asenneilmastolla. (Kasvio 1994, 124). Voidaankin todeta, että suomalaisessa yhteiskunnassa vallitsee yrittäjyyden paradoksi, kun yleiset yrittämisen puitteet ja infrastruktuuri ovat yritystoiminnalle otolliset, mutta positiivinen yrittäjyysasenne ei muutu yrittäjyydeksi eivätkä ihmiset ryhdy yrittäjiksi (Haavisto, Kiljunen & Nyberg 2007, 71; Römer-Paakkanen 2004, 28).

Lisää yrittäjiä tarvitaan, mutta yrittäjäksi ryhtyminen ei kuitenkaan ole yksioikoinen prosessi, vaan siihen vaikuttavat sekä monet ihmisen persoonasta että ulkoisista olosuhteista ja kulttuurista johtuvat tekijät. Tämä edellyttää yrittäjältä tai yrittäjäksi aikovalta tietynlaista kompetenssia ja asennetta. Tätä kompetenssia ja asennetta voidaan määritellä valmiuksina, joihin kuuluu tietoja, taitoja, henkilökohtaisia ominaisuuksia sekä asenteita ja sellaisia arvoja, joihin yrittäjä sitoutuu ja joita hän toteuttaa työssään ja toiminnassaan. (Helakorpi

2005, 58; Ruohotie & Honka 2003, 54; Descey & Tessaring 2001, 12; Drexel 2003; Juceviciene & Lepaite 2005; Munch & Jakobsen 2005; Sveiby 2001; Voorhees 2001).

Valikoituminen yrittäjyyteen tapahtuu oppimisen ja pitkän prosessin kautta, jotta yrittäjälle kehittyy työtänsä kohtaan tietynlainen ajattelu-, toiminta ja suhtautumistapa. (Koiranen 1993, 31). Kasvamisprosessissa tarvitaan tietoa yrittäjyydestä, liiketoiminnasta ja erityisesti yrityksen toimintatavoista sekä käytänteistä. Pelkkä kognitiivinen kasvu ei kuitenkaan riitä, vaan osa prosessia on erityisesti kasvu sisäisen yrittäjyyden asenteissa. Esimerkiksi asennoituminen tappioihin opettavaisina kokemuksina on osa sisäistä yrittäjyyttä sekä yksilö- että organisaatiotasolla. (Gibb 1990, 63).

Yrittäjyys- ja yrittäjäteoriat käsittelevät enenevässä määrin yrittäjyyttä ennen muuta mielentilana ja prosessina, joilla luodaan ja kehitetään taloudellista toimintaa yhdistämällä riskinotto, luovuus ja innovatiivisuus sekä proaktiivisuus hyvään johtamiseen uudessa tai jo olemassa olevassa yrityksessä. (Commission of the European Communities 2003; Lumpkin & Dess 1996, 146). Tällöin myös ainutlaatuinen, monimutkainen, uutta aikaansaava yksilö pystyy vapaassa toimintaympäristössä yhdistämään tekijöitä ja havainnoimaan ympäristöön uudella tavalla. (Timmons & Spinelli 2007, 7-9; Kyrö 1998, 9).

Jotta yrittäjän valmiuksien kokonaisvaltainen luonne ei unohtuisi, on tärkeää arvostaa myös pienyrittäjiltä saatavaa hiljaista tietoa (Polanyi 1966; Alvarez & Busenitz 2001, 760; Tsoukas 2002, 15). Hiljaista tietoa saattaa olla kuitenkin vaikea jäljittää. Tällaisen tiedon voi jäljittää kysymällä, miten pienyrittäjät itse kokevat oman osaamisensa ja minkälaisina tietoina, taitoina ja asenteina he määrittelevät yrittäjän roolin. Tämän kuulemisen ja havainnoinnin kautta voi helpommin hahmottaa, miten osaamisen siirtäminen yrittäjäkasvatukseen on mahdollista. On tärkeää saada selville, voiko yrittäjän osaamista ylipäätään siirtää toiselle henkilölle tai seuraajalle koulutuksen avulla.

Hiljaisen ja tulkinnallisen tiedon avulla luodaan uusia käsitteitä, joiden avulla syntyy uutta hiljaista tietoa. Uuden hiljaisen tiedon siirtäminen ja syntyminen edellyttävät sekä luottamusta että joustavuutta. (Polanyi 1966, 24-25; Ruohotie 1998, 20; Nurminen 2000, 28-30; Tsoukas 2002, 16; Brinklow 2004, 11). Myös yrityksen kilpailukyky ja liiketoiminnan jatkuvuus edellyttävät tiedon siirtämistä ja säilymistä yrityksen sisällä. Kun pienyrittäjät siirtyvät eläkkeelle, on todennäköistä, että hiljainen tieto katoaa. Jotta nykyisten yrittäjien ammattitaitoa voidaan hyödyntää yrittäjyyden edistämässä ja koulutuksen kehittämässä, alkaa pienyrittäjän valmiuksien ja hiljaisen tiedon kartoittamisella ja tallentamisella olla jo kiire.

Oma lähtökohtani pienyrittäjien osaamisen kartoittamiseen käynnistyi Kanadassa vuonna 2003 oppimastani, kompetenssiin perustuvasta Developing a Curriculum- eli DACUM-opetussuunnitelma- ja työanalyysimenetelmästä (Coffin 2002; Glendenning 1995) sekä yrittäjyyden opetuksen painoarvon korostamisesta työssäni Helsinki Business Collegessa. DACUM antaa mahdollisuuden erilaisissa ammateissa tarvittavien tietojen, taitojen, asenteiden ja käyttäytymisen tarkkaan määrittämiseen ja tallentamiseen.

Yritystoiminnan opetussisältöä oli puolestaan ryhdytty kehittämään Opetushallituksen projektina. Osana tätä projektia oli pienyrittäjien työn tutkiminen. Projektin ensimmäisen vaiheen päätyttyä jatkoin työtä itsenäisesti ja sen

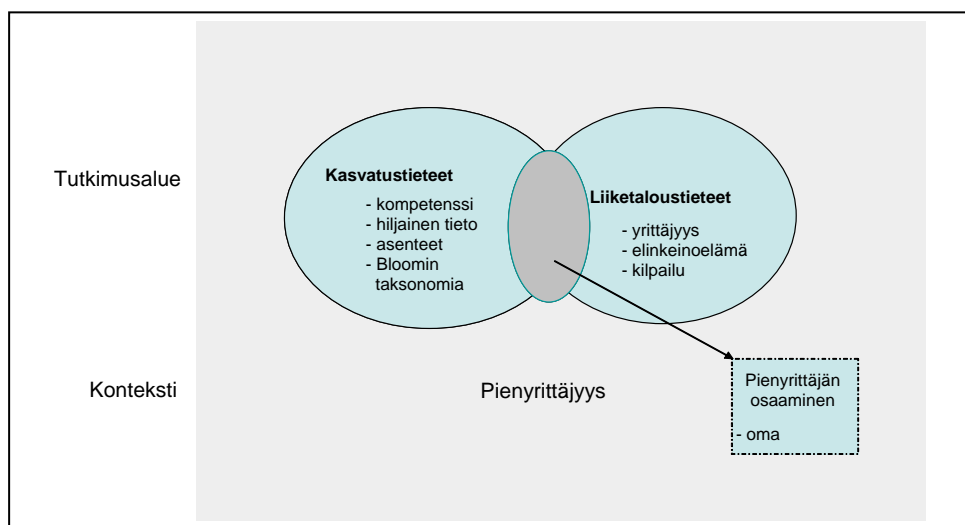
seurauksena syntyi yrittäjyyden siltaopintojen pro gradu -tutkielma. Kartoitin siinä pienyrittäjien ydinvalmiuksia ja niiden sisältämiä kognitiivisia ja affektiivisia valmiuksia. Käytännössä eri pienyrittäjryhmien tekemien konsensuspäättösten perusteella heidän näkemyksensä tiedoista, taidoista ja asenteista kirjattiin verbialkuisina määritteinä pahvikorteille, jotka sijoitettiin osaamiskarttaan. (Westerholm 2006).

Tutkimukseni tuloksena nousi keskeisesti esiin, että pienyrittäjien osaamisessa affektiivisilla valmiuksilla oli suurempi merkitys kuin mihin nykyisessä yrittäjyyskasvatuksessa panostetaan. Erityisesti nuoret ja pitemmälle koulutetut pienyrittäjät näkivät affektiiviset valmiudet keskeiseksi työssään. Tämän ristiriidan toteamisesta syntyi halu syventää aihetta ja ottaa näkökulmaksi yrittäjien itsensä ilmaisemien kognitiivisten ja affektiivisten ydinvalmiuksien ohella psyykomotoriset ydinvalmiudet sekä kaikkien ydinvalmiuksien sisältämät osavalmiudet. *Tästä alkoi tutkimusmatkani yrittäjän työvalmiuksien ytimeen.*

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet, ilmiö ja asemointi

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja analysoida, minkälaisesta kompetenssista ja asenteellisista valmiuksista pienyrittäjien osaaminen yrittäjien itsensä ilmaisemina rakentuu. Analyysi tarkoittaa tässä erittelevää luokittelua, ei kausaalista syy-seuraus-analyysiä. Tutkimuksen yhteenvedossa kuvailen, mitä pienyrittäjän täytyy osata menestyäkseen yrittäjänä. Osa tästä osaamisesta on niin sanottua hiljaista tietoa ja sen siirtäminen oman työn jatkajalle edellyttää sen tarkempaa määrittämistä.

Tutkittava ilmiö koskee pienyrittäjän valmiuksia kompetensseina ja asenteina, mikä tuo esiin kasvatustieteellisen tutkimusalueen. Yrittäjän valmiuksia on mahdollista lähestyä myös sekä yrittäjyys- ja yrittäjätutkimuksen että elinkeinoelämän ja kilpailun vaatimusten näkökulmasta, joka edustaa puolestaan liiketaloustieteellistä tutkimusaluetta. Tutkimuksen asemointia havainnollistan kuvion 1 avulla:



KUVIO 1 Tutkimuksen asemointi

Tutkimukseni suuntaa ohjaa ilmiön rajaaminen kasvatustieteen ja liiketaloustieteen rajapintaan. Pyrin tutkimuksessani hahmottamaan yrittäjän valmiuksia aiemman tutkimuksen valossa ja linkittämään siihen pienyrittäjien oman määrittelyn valmiuksistaan. Tässä tutkimuksessa yrittäjän valmiuksia käsittelevä teoria ja aikaisempi tutkimus käyvät vuoropuhelua yrittäjien itsensä ilmaiseman todellisuuden kanssa.

### 1.3 Tutkimuksen rajaus ja tutkimusasetelma

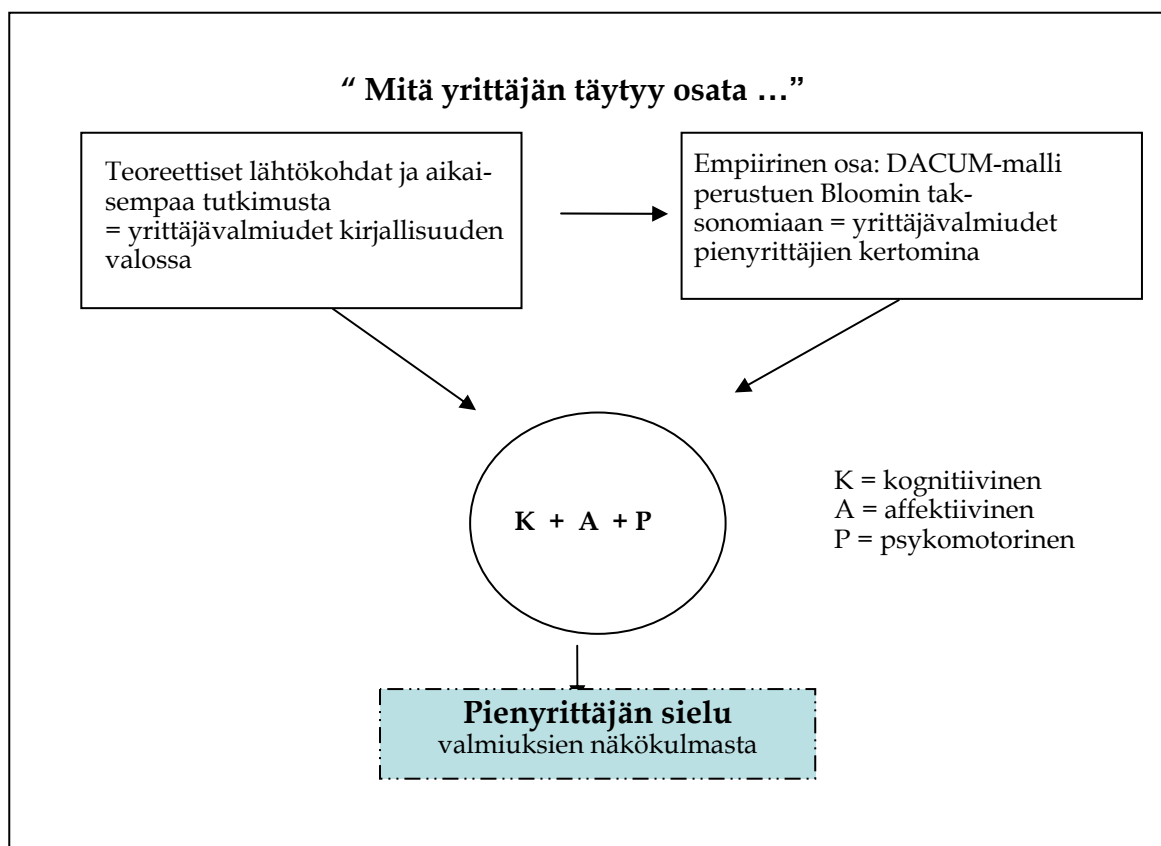
Tutkimuksen empiirinen aineisto perustuu seitsemään näytteeseen pienyrittäjistä. Suomen lisäksi aineistoa kerättiin muualta Euroopasta ja Turkista. Tutkimuksen tulokset kattavat yhteensä 30 suomalaista ja 29 ulkomaalaista pienyrittäjää. DACUM-mallin käytössä on rajoitettu kanadalaiseen kehittäelytyöhön ja sen osittaiseen suomalaiseen sovellukseen. Ulkomaalaisissa DACUM-seminaareissa monet pienyrittäjistä eivät osanneet englantia ja siksi jouduttiin usein käyttämään tulkkia. Näin myös tulkkauksella on vaikutusta käytettyihin yrittäjien verbivalintoihin, jotka ovat keskeinen osa DACUM-mallia. Kuitenkin mallin konsensus-tekniikka eli päätöksen tekeminen yhteisymmärryksessä eliminoi suuren osan mahdollisista kielellisistä virhetulkinnoista.

Oppivaan organisaatioon liitetään usein yrittäjyydestä omaksuttuja ominaisuuksia, kuten omaehtoinen ja luova ajattelu, uudenlaiset ratkaisut ja yhteistoiminta muutoksen aikaansaamisessa. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan oppivaa organisaatiota käsitellä.

Yrittäjyyden ja yrittäjien käsittely kirjallisuudessa on yleensä valtaosin positiivista. Lisäksi yhteiskunnassa on selkeä konsensus yrittäjyyden hyvinvointia kasvattavasta merkityksestä ja yrittäjyyteen suhtaudutaan periaatteessa kannustavasti. Kriittistä arviointia on melko vähän, eikä epäkohtien esiintuomisesta ole runsaasti esimerkkejä. Tästä syystä tässäkin tutkimuksessa yrittäjyys- ja yrittäjäkäsitteet on esitetty lähes yksinomaan myönteisessä hengessä.

Käsitteet kompetenssi, kvalifikaatio, taito ja osaaminen on eri tutkimuksissa joko käännetty tai tulkittu monella eri tavalla ja se luo tutkimukseen helposti ristiriitaa. Pääosin pyrin käyttämään käsitettä valmius, joka käsittää sekä kompetenssin että asenteen. Samoin skill-sana on usein käännetty valmius-sanalla, koska taito-käännöksenä se luo tässä yhteydessä väärää tulkintaa.

Tutkimusasetelmaa havainnollistan kuvion 2 avulla:



KUVIO 2 Tutkimusasetelma

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu yrittäjän yleisiä valmiuksia ja kompetenssia sekä osaamista käsittelevistä teorioista. Pääsen pienyrittäjältä teoriassa edellytettyihin valmiuksiin Roodtin (2005, 1–14) tekemän synteessin perusteella. Etsin tutkimuskysymyksiin vastauksia empiirisen aineiston avulla, joka perustuu DACUM-mallilla tehtyihin pienyrittäjien itsensä työstämiin työanalyysikarttoihin. Työanalyysikartoilla olevista tiedoista, taidoista ja asenteista jäsenän DACUM-mallin taustalla olevaan bloomilaiseen näkemykseen (Bloom 1956; Bloom & Krathwohl 1956; Krathwohl, Bloom & Masia 1964; Dave 1967 & 1970) perustuvaa pienyrittäjän omakuvaa kognitiivisina (K), psykomotorisina (P) ja affektiivisina (A) valmiuksina. Tutkimuksen tuloksena syntyy yrittäjän valmiuksien sisintä eli sielua kuvaava kartta, joka antaa vastauksen kysymykseen, mitä yrittäjänä toimivan omasta mielestään täytyy osata.

#### 1.4 Keskeisten käsitteiden määrittely

Tutkimukseen liittyy joukko käsitteitä, joiden sisällön ymmärtämistä helpottaa seuraavien termien tarkka määrittely:

<b>DACUM</b>	Developing a Curriculum, opetussuunnitelma- ja työanalyysimenetelmä, jota tässä tutkimuksessa on käytetty kognitiivisten, psykomotoristen ja affektiivisten valmiuksien tunnistamiseen ja luokitteluun.
Ydinkompetenssi	Ydinkompetenssi on tässä tutkimuksessa rinnastettu ydinvalmiuteen ja se kuvaa osaamisen kannalta tietyille ammatille olennaista tehtävää tai vastuuta. Myös rinnasteisuutta avainkompetenssiin ja avaintaitoon on todettavissa. Ydinvalmiutta tarkastellaan enemmän kappaleessa 4.2.1.2.
Ryhmänvetäjä eli fasilitaattori	DACUM-metodologiaan perehtynyt ryhmänvetäjä.
DACUM-työanalyysikartta	DACUM-seminaarissa konsensuspäätöksellä syntynyt yhden arkin verbialkuinen osaamiskartta osallistujien ydinvalmiuksista ja osavalmiuksista.
Kompetenssiin perustuva oppiminen eli competence-based learning	Kompetenssia ja asenteellista valmiutta painottava oppimismenetelmä.

Developing a Curriculum on eri ammattien analyysimenetelmä, joka liittyy joko opetussuunnitteluun tai henkilöstöhallintoon esimerkiksi hiljaisen tiedon tallentamiseksi. DACUM-malli perustuu elinkeinoelämälähtöiseen, kompetenssiperusteiseen opetuksen kehittämiseen (competence-based education). Alun alkaen tämä opetustapa tulkittiin systemaattiseksi opetuksen lähestymistavaksi, jossa painotetaan opiskelijan kykyä ja taitoja koulutusohjelman päätyttyä. Opetussuunnitelmatyössä kompetenssiperusteinen opetus mieluummin keskittyy tiedon soveltamiseen kuin sen hankkimiseen. Valmiudet tässä viitekehyksessä ymmärretään tietoina, taitoina ja asenteina. Oppiminen arvioidaan näytön keinoin aidoissa työelämän tilanteissa. DACUM-malli käsitellään tarkemmin kappaleessa 4.2.1.

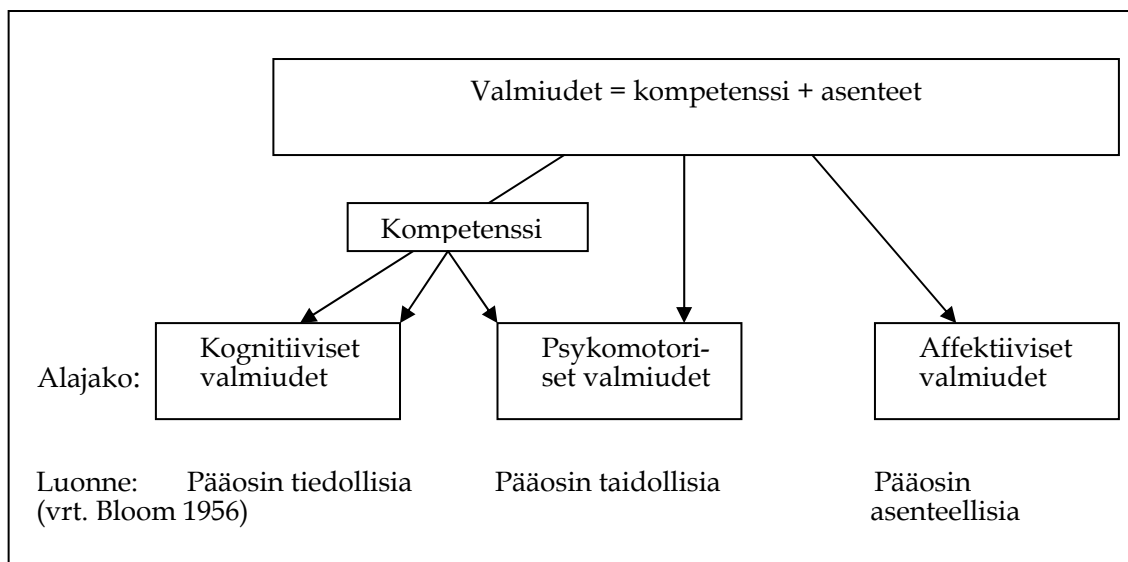
## **Kompetenssi**

Kompetenssi-käsitteeseen kuuluu osaaminen, taito, kvalifikaatio, kyky, kapasiteetti, tehokkuus, pätevyys ja taitavuus. Se on tiedon, käyttäytymisen, asenteiden ja arvojen sekoitus ja se viittaa jonkin taidon hallintaan. On taitoa oppia jotakin tai yltää johonkin tavoitteeseen. Kompetenssi on yhteydessä myös luovuuteen, innovatiivisuuteen, joustavuuteen, kestävyYTEEN, tarkkuuteen ja täsmällisyyteen. Ruohotien ja Hongan (2003, 54) mukaan kompetenssia ja kvalifikaatiota käsittelevää tieteellistä kirjallisuutta on saatavilla runsaasti. (Ks. Raivo-

la & Vuorensyrjä 1998; Nijhof & Streumer 2001; Rychen & Salganik 2003). Tästä huolimatta näiden käsitteiden käyttö on ollut horjuvaa eikä käsitteiden merkityssisältöjen osalta ole löydetty konsensusta. Kompetenssi, osaaminen, ydinosaaminen ja kvalifikaatio käsitellään tarkemmin kappaleessa 2.1.1.

## Valmius

Valmius käsittää tässä tutkimuksessa pienyrittäjän kompetenssin ja asenteen.



KUVIO 3 Valmius-käsitteen määrittely

Alajaon kategoriat eivät ole luokkina toisiaan poissulkevia, vaan niiden kesken voi olla päällekkäisyyttä. Esimerkiksi uskomus voi olla kognitiivis-affektiivinen ja taito voi olla vahvasti kognitiivispainotteinen.

## Yrittäjyys

Yrittäjyydellä tarkoitetaan yksilöiden kykyä muuntaa ideat toiminnaksi. Siihen sisältyy luovuutta, innovointia ja riskinottoa sekä kyky suunnitella ja toteuttaa projekteja tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrittäjyys tukee kaikkia jokapäiväisessä elämässä niin kotona kuin yhteiskunnassa ja auttaa työntekijöitä olemaan tietoisia työnsä laajemmasta kehyksestä ja hyödyntämään tilaisuuksia. Se on myös perusta erityistaidoille ja -tiedoille, joita yrittäjät tarvitsevat aloittaessaan sosiaalista tai kaupallista yritystoimintaa (Commission of the European Communities 2003).

Yrittäjyys on yrittäjämäistä toimintaa, jonka yhteiskunnallinen tehtävä on kehittää uutta osaamista, suunnata resurssien ja osaamisen käyttöä kannattaviin kohteisiin ja huolehtia siitä, että resursseista saadaan irti kaikkien osapuolten kannalta paras tulos. Yrittäjyys käsitellään tarkemmin kappaleissa 3.1.1. ja 3.1.2.

## Yrittäjä

Yrittäjä on ihminen, joka toteuttaa uutterasti ja luovasti omaa tahtoaan. Hänen intentiollaan on asia- ja tilanneyhteys ja sillä on kulttuurinen konteksti, mutta loppujen lopuksi yrittäjä luo itse oman intentionsa. Hän toimii sen tahtotilan mukaisesti ja sen varassa hän ottaa vastuun omasta tulevaisuudestaan. Yrittäjä uskoo itsehallintaan ja hänellä on tarve määrätä omasta tulevaisuudestaan. Yrittäjällä on kyky nähdä ja ajatella. Hän on visionääri. Hänellä on sitkeyttä ja risikinottokykyä. Hän on näkijä ja tekijä. (Koiranen 2000, 31–32).

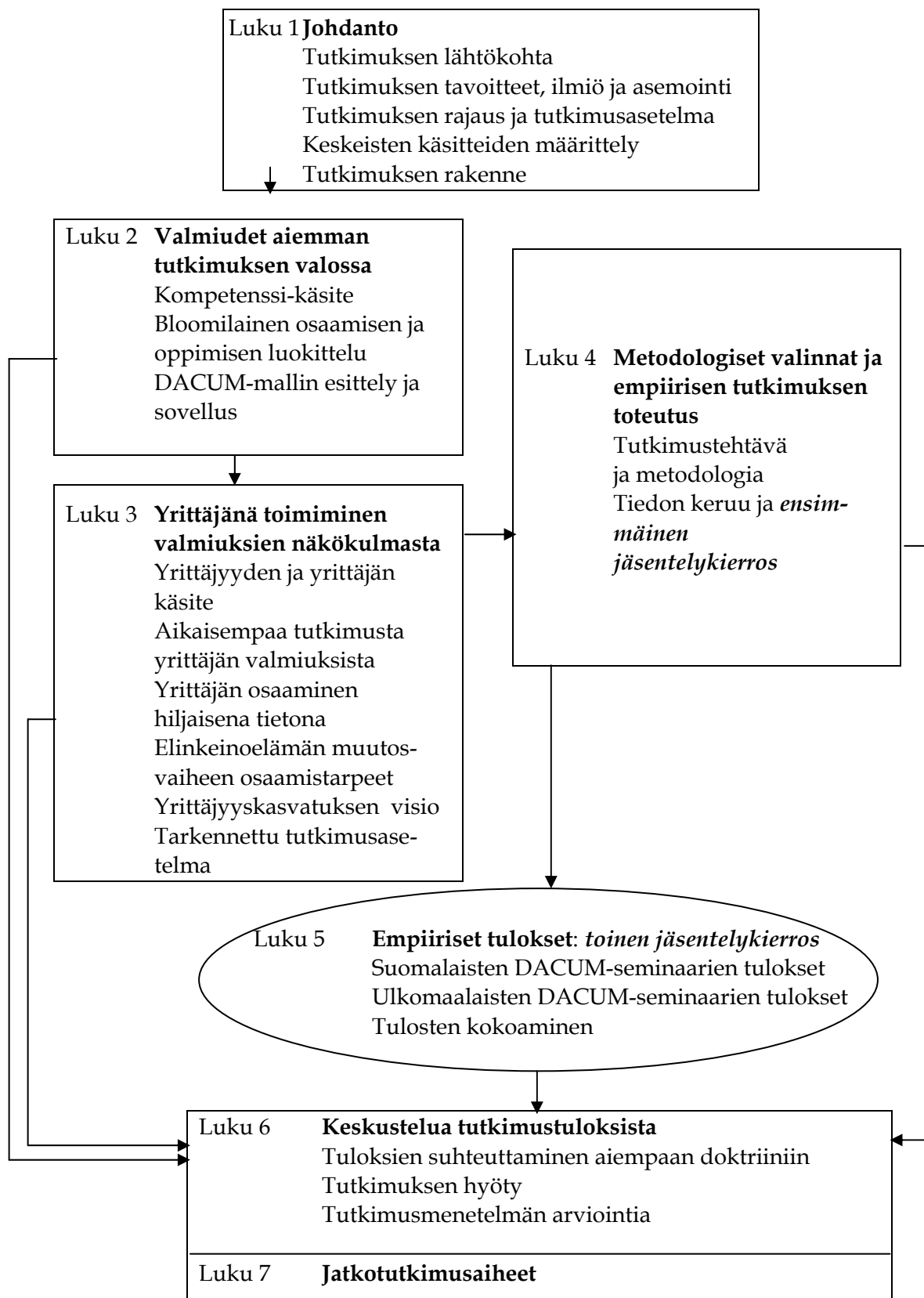
Tämän tutkimuksen kannalta keskeistä on yrittäjän persoonallisuuden näkeminen paitsi piirteinä myös käyttäytymisenä. Tällöin yrittäjä on persoona, joka ei pelkästään omista tiettyjä piirteitä, vaan joka innovoi ja johtaa uusia liiketoimintatapoja. Puhakan (2002, 206) päätelmiä lainaten ”yrittäjän persoonallisuus on yksilön ydinolemuksen ja sen ympärillä olevien maailmankuvan, minäkäsityksen ja selviytymiskeinojen kokonaisuus”. Yrittäjä-käsite käsitellään tarkemmin kappaleessa 3.1.3.

## 1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus käsittää seitsemän lukua: johdantoluvussa käsitellään perustelut aihevalinnalle, tutkimuksen tavoitteet, ilmiö, asemointi, rajaus ja viitekehys. Lisäksi esitellään keskeiset käsitteet ja tutkimuksen rakenne. Luvussa 2 käsitellään valmiudet aiemman tutkimuksen valossa. Luvussa 3 esitellään yrittäjänä toimiminen valmiuksien suhteen sekä tulevaisuuden osaamistarpeiden että yrittäjyyskasvatuksen näkökulmasta. Luvussa 4 esitellään metodologiset valinnat, empiirisen tutkimuksen toteutus sekä ensimmäinen jäsentelykierros ja luvussa 5 empiiriset tulokset ja toinen jäsentelykierros. Luvussa 6 on keskustelua tutkimustuloksista ja luvussa 7 esitetään mahdollisuuksia jatkaa ja täydentää tutkimusta.

Tutkimuksen rakenne on kuvion 4 mukainen:





KUVIO 4 Tutkimuksen rakenne

## 2 VALMIUDET AIEMMAN TUTKIMUKSEN VALOSSA

Luvussa 2 esitellään valmiuksiin liittyvää teoriaa sekä analyysiä ja tulkintaa bloomilaisesta näkökulmasta. Aineiston keräämismenetelmänä käytetään DACUM-mallia, josta kerrotaan historiallista taustaa sekä sen yhteys Bloomin taksonomiaan.

### 2.1 Kompetenssin käsite

#### 2.1.1 Peruskäsitteet kompetenssi ja kvalifikaatio

Analysoitaessa kompetenssi-käsitteitä on tärkeää erottaa toisistaan tieteen kieli ja arkikieli. Tieteen kielessä käsitteeseen liittyvät muotoseikat ja esittäminen ovat arkikieltä vaativampia. Käsiteanalyysillä on mahdollista pyrkiä kohti tieteen perustavoitteita, kuten luokkien muodostamista ja niiden vertailua toisiinsa. Tällöin analysoidaan eroja ja samankaltaisuuksia tutkittavien käsitteiden osalta ja tehdään johtopäätöksiä aineistosta. (Näsi 1980, 7). Arkikielessä käytetään kompetenssi-käsitteestä muun muassa seuraavia tulkintoja: osaaminen (ammattissa tarvittavan työn tekemisen osaaminen), pätevyys (eli kvalifikaatio), kelpoisuus ja toimivalta. Kompetenssin ymmärtäminen on vivahteikasta ja tulkitsijansa kontekstista riippuvaista. Seuraavassa esitellään perustulkintoja:

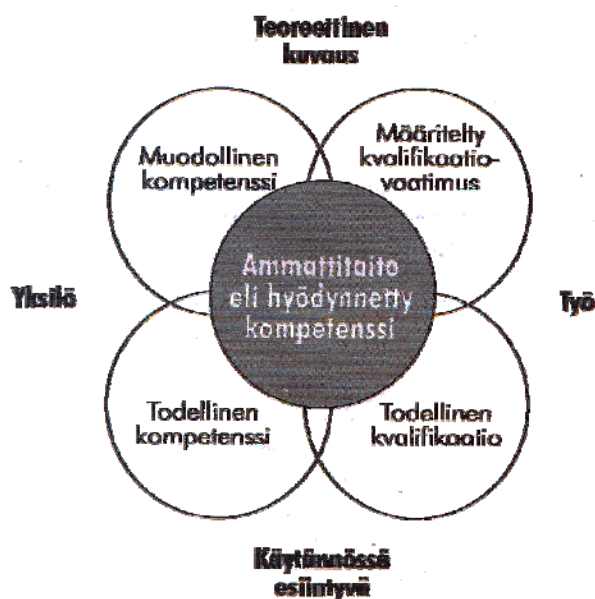
**Osaaminen** tarkoittaa ihmisten käyttäytymiseen liittyviä kykyjä ja valmiuksia. Osaaminen on siis tietojen ja taitojen soveltamista sosiaalisessa kontekstissa, esimerkiksi työorganisaatiossa. Osaamiseen liittyy myös hiljaista tietoa (tacit knowledge), joka on usein tiedostamatonta ja subjektiivisiin kokemuksiin perustuvaa ymmärrystä ja tulkintaa, jota ei voi aina ulkoistaa. Tässä osaamista pidetään yläkäsitteenä ja ammattitaitoa ja asiantuntijuutta sen alakäsitteinä. Ammatillinen osaaminen muodostuu toisaalta ammatissa tarvittavista tiedoista ja taidoista, mutta toisaalta henkilön persoonallisuuden eri puolista, joita perimä

ja sosiaalinen toimintaympäristö elämän aikana muokkaavat. Osaamisen ja ammattitaidon perustana on kyvykkyys. Kyvykkyys on seurausta peritystä lahjakkuudesta ja toisaalta koulutuksen ja kokemuksen kautta opitusta. (Helakorpi 2005, 56–58).

**Ydinosaaminen** tarkoittaa Prahaladin ja Hamelin (1990, 82) mukaan organisaation kokonaisvaltaista osaamista ja erityisesti sitä, miten pystytään koordinoimaan erilaiset tuotannolliset taidot sekä integroimaan teknologian moninaiset virtaukset. Tätä Nonakan ja Takeuchin mielestä behavioristista käsitystä pitää laajentaa käsittämään myös missä-strategia. (Nonaka & Takeuchi 1995, 47).

**Kvalifikaatio** tarkoittaa niitä vaatimuksia, joita johonkin työhön tai ammattiin edellytetään eli ammattitaitovaatimuksia. Kvalifikaatio tarkoittaa siis niitä yleisiä valmiuksia, joita tietty työtehtävä vaatii. (Helakorpi 2005, 58).

**Kompetenssi** eli pätevyys tarkoittaa työntekijän omaavia valmiuksia (kykyjä ja ominaisuuksia) suoritua tietyistä tehtävistä. Se on siis henkilökohtaista osaamista. Henkilöllä voi olla kompetenssia useisiin eri työtehtäviin, kuten kuviossa 5 esitetään:



KUVIO 5 Kvalifikaation ja kompetenssin eri puolia (Helakorpi 2005, 58)

On siis syytä erottaa muodollinen kompetenssi (koulutus, todistus) todellisesta, ilmenevästä kompetenssista kuin myös määritelty kvalifikaatio todellisesta kvalifikaatiosta. Hyödynnetty kompetenssi on sitä osaa pätevyydestä, joka tulee käytettäväksi tietyssä työtehtävässä. (Helakorpi 2005, 58, ks. Ellström 1992, 43).

Ruohotien ja Hongan (2003, 54) mukaan kompetenssia ja kvalifikaatiota käsittelevää tieteellistä kirjallisuutta on saatavilla runsaasti (ks. Raivola & Vuorensyrjä 1998; Nijhof & Streumer 2001; Rychen & Salganik 2001). Tästä huoli-

matta näiden käsitteiden käyttö on ollut horjuvaa eikä käsitteiden merkityssisältöjen osalta ole löydetty konsensusta.

## 2.1.2 Kompetenssi-käsitteen eri tulkintoja ja niiden vertailuja

Kompetenssilla on ammatillisen osaamisen peruskäsitteenä useita erilaisia tulkintoja. Se voidaan esimerkiksi ymmärtää joko yksilön ominaisuutena tai työtehtävien asettamina vaatimuksina. Ruohotien ja Hongan (2003) mukaan Ellström (1992) kuvaa kompetenssia yksilön tai kollektiivin potentiaalisena kapasiteettina käsitellä menestyksellisesti jonkun tai joidenkin asettamien formaalisten tai informaalisten kriteerien mukaan tiettyjä tilanteita tai suoriutua tietyistä tehtävistä tai työstä. Tätä kapasiteettia määrittävät havaittavissa olevat motoriset taidot (mm. kätevyys), kognitiiviset tekijät (tieto eri muodoissaan, älylliset taidot), affektiiviset tekijät (mm. asenteet, arvot ja motivaatio), persoonallisuuden piirteet (mm. itseluottamus) sekä sosiaaliset taidot (mm. kommunikaatio- ja ihmissuhdetaidot). Näin ollen ammatillinen kompetenssi voidaan määritellä:

- i. Yksilöllisen tai kollektiivisen kapasiteetin ja tietyn tilanteen tai tehtävän asettamien vaatimusten vastaavuutena.
- ii. Tietona ja älyllisenä taitona (esim. induktiivis-looginen kyky) ja ei-kognitiivisena valmiutena (esim. motivaatio, itseluottamus).
- iii. Kapasiteettina, joka on edellä luetellun viiden kompetenssiryhmän funktio.
- iv. Mieluummin potentiaalisena kuin aktuaalisena kyvykkyytenä, toisin sanoen kapasiteettina, jota tosiasiallisesti käytetään vain tietyn edellytyksin. Esimerkiksi, kun tehtävä on haasteellinen tai työhön liittyy riittävä autonomia. (Ruohotie & Honka 2003, 54).

Antwell on kritisoinut Ellströmin (1992) tulkintaa kompetenssi-käsitteestä. Hänen mielestään sen käyttö Ellströmin määrittämällä tavalla johtaa sekaannukseen, mikä johtuu niistä erilaisista käsitteellisistä merkityksistä, joita ”kompetenssin luonteeseen” liitetään. Englantilaisten näkemysten mukaan kompetenssi tulisi ymmärtää kykyä suoriutua tiettyjen kriteerien mukaisesti organisaation taholta määrättyistä tehtävistä. Saksalaiset puolestaan ymmärtävät kompetenssin yksilöllisenä, tietoihin ja taitoihin liittyvänä ominaisuutena ja he sisällyttävät kompetenssiin myös ammatillisen identiteetin. (Ruohotie & Honka 2003, 56).

Myös Drexel (2003) on Antwellin linjoilla ja toteaa käsitellessään kompetenssien viittä keskeistä elementtiä eri maiden käytännöistä muun muassa seuraavaa:

1) Kompetenssi-konsepti etsii ja hyödyntää menettelytapoja, jotka sekä identifioivat että arvioivat oppimisprosessia. Tällöin menettelytavat merkitsevät läpinäkyvyyttä ja ne on todennäköisesti otettu vasta äskettäin käyttöön esimerkiksi seuraavien eri maiden tarkoituksia varten:

- i. Britanniassa Thatcherin hallitus on luonut NVQ-järjestelmän, joka käsittää monimutkaisen organisaatiorakenteen noin 800:n virallisesti tunnustetun kompetenssin arvioimiseksi ja niiden luokittelemiseksi työprosessin tehokkuuden mukaan viideksi tasoksi.

- ii. Saksassa monet tutkimus- ja kehitysprojektit yrittävät määrittää kaikenlaisten kompetenssien arviointi- ja luokittelumetodeja.
- iii. Ranskassa uusia menettelytapoja on rakennettu olemassa olevien bilans de compétences -pohjalle. Ne olivat käytössä jo 1990-luvun alussa joissakin suurissa yrityksissä HR-politiikan tarkoituksiin ja joihinkin sosiaalsiin päämääriin. Myöhemmin, kun kompetenssi-konsepti oli havaittu otolliseksi myös työnantajajärjestöjen taholta ja valjastettu aggressiiviseen uudelleenrakennuspolitiikan käyttöön, bilans de compétences -systemi kehiteltiin näiden päämäärien mukaiseksi.

Muut neljä kompetenssin elementtiä Drexel määrittää seuraavasti:

2) Vastakohtana kvalifikaatiolle kompetenssi on lähellä sosiaalisesti organisoitua ja säänneltyä oppimisprosessia, kuten esimerkiksi yliopistossa tai oppisopimuksessa. Kompetenssi-käsite on tuotosorientoitunut. Organisaation kysymykset ja oppimisprosessin laatu ovat irrelevantteja, vain lopputulos merkitsee!

3) Kolmas peruselementti kompetenssi-käsitteessä arvottaa kokemusta enemmän kuin tietoa ja pätevyyttä. Tämä johtuu siitä, että työvoiman operatiivinen toimintakyky koetaan tärkeäksi.

4) Kompetenssi-konsepti pitää sisällään muodollisen ja epämuodollisen tiedon (= knowledge) ja taitojen (= skills) ohella myös persoonallisia arvoja, motivaatioita ja käyttäytymistä.

Konseptit pyrkivät implementoitumaan oppimistulosten yksilöllistymiseen ja sirpaloitumiseen. Se johtaa rajoittamattomaan atomististen, hyvin kapeasti rajattujen kompetenssien määrään. Se on päämäärä, joka korvaa kvalifikaation holistisen konseptin, jota edistettiin 1960- ja 1970-luvuilta lähtien. Tulevaisuuden visiona on rajoittamaton valikoima tilkkutäkkityöprofiileja, jotka korvaavat perinteisen työvoimakategorisoinnin rakenteen (teknikot, insinöörit jne.). Niiden kvalifikaatioprofiilit ovat muodollisten oppimispolkujen karkeasti määrittämiä ja yhteiskunnan sekä sen hallitsevien työorganisaatiomallien säännöstelemiä. Vaikka tarvittaisiin erikoistuneita ammattilaisia, työelämän perusvaade on siltäkin laajamittainen sivistys, johon liittyy persoonallisuus, joka on vahva, oma-aloitteinen ja omatoiminen sekä analyyttisesti perusteltuihin ratkaisuihin pystyvä. (Drexel 2003).

Panoksia pohtii myös Kankaanpää (1997, 14), joka näkee kompetenssi-käsitteen käyttöönoton liittyvän koulutuksen painopisteen muutokseen tilanteessa, jossa siirryttiin panoksien tarkastelusta tuotoksen arviointiin. Näkökulman muutos saattaa vaikuttaa pieneltä, mutta se on merkittävä. Kun kvalifikaationäkökulma korostaa koulun ja opetuksen merkitystä ammattitietojen ja taitojen välittäjänä, niin kompetenssi-näkökulmassa painottuu opiskelijan oppiminen ja hänen vastuunsa oppimisestaan.

Juceviciene ja Lepaite (2005) pohtivat laajassa Internet-artikkelissaan kvalifikaation ja kompetenssin suhdetta: voiko yksilön toiminta antaa tilaa kvalifikaation ohella kompetenssille?

Kokonaisvaltaisen kompetenssi-käsitteen rakenne esitetään kuviossa 6:



KUVIO 6 Kokonaisvaltaisen kompetenssi-käsitteen rakenne (Juceviciene & Lepaite 2005)

Kuviosta 6 on nähtävissä kompetenssi-käsitteen moninaisuus. Kompetenssi tarkoittaa tämän kuvion mukaan samaa kuin tässä tutkimuksessa käytetty valmius-käsite, joka sisältää kompetenssin ja asenteet.

Juceviciene ja Lepaitekin pohtivat edelleen eri maiden käytäntöjen syyseuraus-suhteita. Tutkijoiden mielestä epistemologisesti kompetenssin käsite voidaan identifioida kvalifikaation konseptiin. Siinä jälkimmäinen on muodollinen, jonkin koulutustason varmennus, joka on saavutettu jossakin oppilaitoksessa.

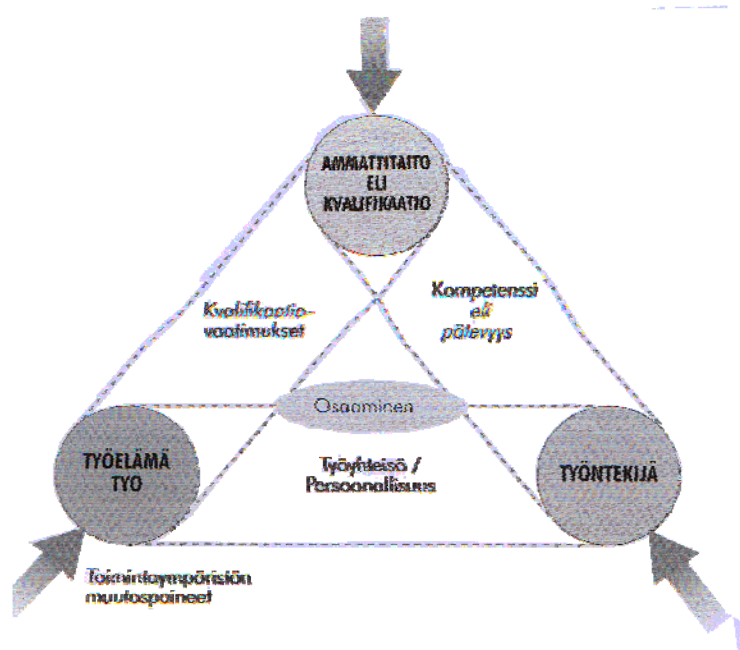
Kompetenssi-käsitteen taustaa on enimmäkseen käsitelty angloamerikkalaisissa maissa eli Yhdysvalloissa ja Isossa-Britanniassa. Saksassa kuitenkin pidettiin parempana kvalifikaatio-termiä. Ero konseptien käytössä johtuu erilaisista ammatillisista kasvatustraditioista angloamerikkalaisissa ja saksankielisissä maissa. Uudempi tutkimus osoittaa kuitenkin, että erot ovat kaventuneet. Tästä johtuen ero kompetenssi- ja pätevyys-käsitteiden välillä ei enää ole olemainen, päinvastoin se on yhdenmukaistunut. Kuitenkin kompetenssin käsite on lähempänä toiminnan maailmaa. Sitä käytetään, kun inhimilliset taidot korostuvat ammatillisessa toiminnassa. Kvalifikaatio-konseptia pitäisi käyttää silloin, kun kasvatuksellisia tavoitteita saavutetaan tai on saavutettu koulutusprosessin seurauksena.

Vaikka nämä huomiot auttavat selkeästi erottamaan kompetenssi- ja kvalifikaatio-konseptit, ne eivät eksplisiittisesti osoita sisällön eroja. Nämä konseptit koskevat hyvin läheisesti knowledge- ja skill-integraatiota. Oppimistavoitetaksonomian kontekstissa (Bloom 1956, ks. tarkemmin kappale 2.2.1.) knowledge-käsite on ymmärretty kykynä jäljentää/kopioida/tuottaa uudelleen jonkin muistiin tietoa, joka on hankittu aiemmin oppimisen kontekstissa tai jonkin tosiasian tunnistamiseksi. Tämä on ensimmäinen perusoppimisvaihe, jotta kykenee toimintaan.

Lisäksi Juceviciene & Lepaite (2005) määrittelevät kompetenssin eri tasoja hierarkkisisuuden näkökulmasta seuraavasti:

- i. Käyttäytymis-kompetenssi on välttämätön operatiivisen työsuorituksen tekemiseen (ensimmäinen toiminnan taso). Sen on tyydytettävä työpaikan vaatimukset ja se on muodostettava selvästi määritellyistä rakenneosista. Toisin sanoen: se ei viittaa kompetenssiin, vaan eri kompetensseihin.
- ii. Lisääntynyt kompetenssi, joka perustuu paitsi käyttäytymiseen myös määrättyyn tietoon, on välttämätön työn tekemisen tason parantamiseksi (toinen toiminnan taso).
- iii. Integroitu kompetenssi on välttämätön sisäisten ja ulkoisten työolosuhteiden muutokselle. Se perustuu käyttäytymisen ja tiedon eheydelle (integrity), mikä edellyttää toiminnan olennaista muutosta.
- iv. Holistinen kompetenssi on välttämätöntä uudelle työn kehittämiseksi ja pätevyyden siirtämiseksi uusiin tilanteisiin. Se edellyttää holistista lähestymistä koulutukseen/kasvatukseen.

Seuraava kuvio 7 pyrkii kuvaamaan kvalifikaatioiden ja kompetenssien suhdetta työhön ja työntekijän ominaisuuksiin:



KUVIO 7 Ammattitaito, kvalifikaatio ja kompetenssi  
(Helakorpi 2005, 62: modifioitu lähteestä Keurulainen 1998)

Kvalifikaatiot eivät ole pysyviä. Eri ammateissa vaatimukset muuttuvat ja painottuvat laadullisesti eri tavoin. Puhutaan kvalifikaatio-teeseistä, jolloin kvalifikaatiota tarkastellaan kolmen kehitysvaiheen aikana: käsityö, koneellistettu työ ja automaatioon liittyvä työ. Dekvalifikaatio tarkoittaa vaatimusten laskua aluksi, mutta koneellistumisen ja automaation myötä nousee uusia vaatimuksia. Polarisaatio-teesi liittyy polarisoitumiseen eli tietyissä ammateissa ammattitaitovaatimukset laskevat ja johtavat vain vähäisiä ammattitaitovaatimuksia sisältävään työhön. Rekvalifikaatiossa vaatimukset nousevat uudelleen. (Toikka 1982, 27).

Kuten kvalifikaatiovaatimukset, myös kompetenssit muuttuvat ja puhutaan kompetenssien elinkaaresta. On olemassa pysyviä peruskompetensseja, joita tarvitaan teknologiasta riippumatta. Niiden elinkaari on pitkä. Toisaalta on myös lyhytkestoisia, teknologiasta riippuvaisia kompetensseja, jotka syntyvät aina uusien tuotteiden tai palvelujen yhteydessä. Työtehtävästä tai organisaatiosta riippuvaisia tai riippumattomia kompetensseja voidaan ryhmitellä seuraavan kuvion 8 mukaisesti:

	<b>Organisaatiosta riippumaton</b>	<b>Organisaatiokohtainen</b>
<b>Tehtävästä riippumaton</b>	<p><b>METAKOMPETENSSI</b></p> <p>Yleisluonteiset tiedot ja taidot, joita voidaan hyödyntää monissa eri tehtävissä - kielitaito, kommunikaatiovalmiudet, yhteistyö, suunnittelu, oppiminen</p>	<p><b>ORGANISAATIOSISÄINEN KOMPETENSSI</b></p> <p>Tietyn työorganisaation tavoitteet, strategiat, sisäinen työnjako, ilmapiiri, vuorovaikutusverkostot, informaali organisaatio, historia</p>
<b>Tehtäväkohtainen</b>	<p><b>TEKNINEN KOMPETENSSI</b></p> <p>Keskeiset ammattialakohtaiset tiedot ja taidot, joiden avulla suoriudutaan ammattiin liittyvistä ydin tehtävistä</p>	<p><b>AINUTLAATUIINEN KOMPETENSSI</b></p> <p>Tiedot ja taidot, jotka liittyvät organisaatiokohtaiseen teknologiaan, työprosesseihin, tuotteisiin, palveluihin -sääntöihin ja rutiineihin</p>

KUVIO 8 Erilaisia kompetensseja (Helakorpi 2005, 64)

Koulutuksen ja työelämän välillä käydään usein keskustelua näiden kompetenssien kouluttamisesta. Kumpaakin tarvitaan: esimerkiksi yrittäjyyskoulutuksessa peruskoulutus voi antaa yleiset valmiudet ja ammattispesifiset valmiudet saadaan jatko- ja täydennyskoulutuksessa. (Helakorpi 2005, 64–65).

Edellisten vertailujen ohella voidaan kompetenssi-käsitettä vielä täydentää muun muassa henkilökohtaisen olotilan, tulevaisuuden sekä oivaltamisen näkökulmasta.

Kompetenssin monimutkaisuutta tulkitsee Singer (2005) artikkelissaan seuraavasti:

- i. Kompetenssi on todella monimutkainen henkilökohtainen olotila, joka käsittää erilaisia taipumuksia, asioiden hallintaa ja niiden johdannaisia.
- ii. Kompetenssi pitää sisällään enemmän kuin tiedon, ja eri luonteenpiirteet voivat olla osa kompetenssia. Singerin oma kompetenssi-käsitelmä lähestyy menestyksellisen toiminnan konseptia. (Singer 2005).

Kupferberg (2003) pyrkii arvioimaan tulevaisuuden kompetenssitarpeita ja toteaa:

- i. Luovuudesta tulee merkityksellisempää kuin kompetenssista.



- ii. Koulutus joutuu haasteiden eteen ja siinä tavoitellaan muutakin kuin pelkästään kompetenssia. Siksi olisi syytä hyvissä ajoin ryhtyä keskustelemaan, minkälaista koulutusta tulevaisuudessa kaivataan. (Kupferberg 2003).

Munch ja Jakobsen (2005) pohtivat liike-elämän kompetenssitarpeita ja toteavat, että kompetenssista on tullut merkittävä koulutuspolitiikan ja teollisuuspolitiikan painopistealue viime vuosien aikana. Koulutuksen tehokkuuden arviointi on keskittynyt sellaisiin konsepteihin kuin kvalifikaatio, ymmärtäminen tai kyvykkyys. Arviointitutkimuksessa on lähes mahdoton erottaa kvalifikaation konseptia kompetenssin konseptista, koska monet tekijät arvioinnin arkikielessä sekoittavat kvalifikaation ja kompetenssin. Ongelmia tuottaa, mitä tarkoitetaan hyvällä koulusuoriutumisella ja hyvällä liike-elämän suoriutumisella. Oppimisen arviointi normaalissa insinöörikoulutuksessa eroaa liike-elämän käytännön arvioinnista.

Kompetenssilla on seuraavat ominaisuudet:

- i. Se on suhteellinen ja kontekstuaalinen eli se on henkilökohtaista suorittamista tietyssä kontekstissa, mikä käsittää organisaation normeineen, arvoineen, välineineen, päämäärineen, aikeineen jne.
- ii. Kompetenssi pitää sisällään oivaltamisprosessin ja seuraavien ominaisuuksien tulee sisältyä oivaltamiseen: asenteet, motiivit, tahdonvoima, vauhti, intuitio, kommunikaatiotaidot jne.
- iii. Kompetenssi on yhtä kuin "knowledge, skills ja abilities" käytännönläheisissä ongelmanratkaisutilanteissa. Kompetenssi koskee autenttista käytäntöä erotuksena suunnitellusta käytännöstä. (Munch & Jakobsen 2005).

### 2.1.3 Kompetenssi-käsitteen täydentäviä kirjallisuuspohdintoja

Edellä olevien erilaisten tulkintojen ja niiden vertailujen ohessa on kirjallisuudessa myös pohdintaa, joka on osittain edellisten tulkintojen kaltaista, mutta selkeästi vähemmän tulevaisuuteen tähtäävää. Seuraavassa joitakin esimerkkejä:

- i. Kompetenssi eli pätevyys tarkoittaa työntekijällä olevia valmiuksia (kykyjä ja ominaisuuksia) suoriutua tietyistä tehtävistä. Kompetenssi on toiminnallinen käsite.
- ii. Henkilökohtainen kompetenssi syntyy ihmisen kyvystä toimia, valmiudesta tehdä oikeita ratkaisuja.
- iii. Kompetenssia voidaan jaotella myös tietopohjaiseen ja sosiaaliseen kompetenssiin.
- iv. Työnkuvan yhteydessä kompetenssin alalajeja voisivat olla formaalinen, todellinen, virallisesti vaadittu, työn vaatima ja käytössä oleva kompetenssi.
- v. Oppimishjelmistoissa toistaiseksi kompetenssilla ymmärretään tietopohjaisia oppimisen seurauksia. (Vilpponen 2004, 6).

Valmiudet eli niihin sisältyvät kompetenssit ja asenteet on hyvin laaja käsite ja empiirisesti sitä voi käsitellä vain pintapuolisesti. Periaatteessa voidaan sanoa,

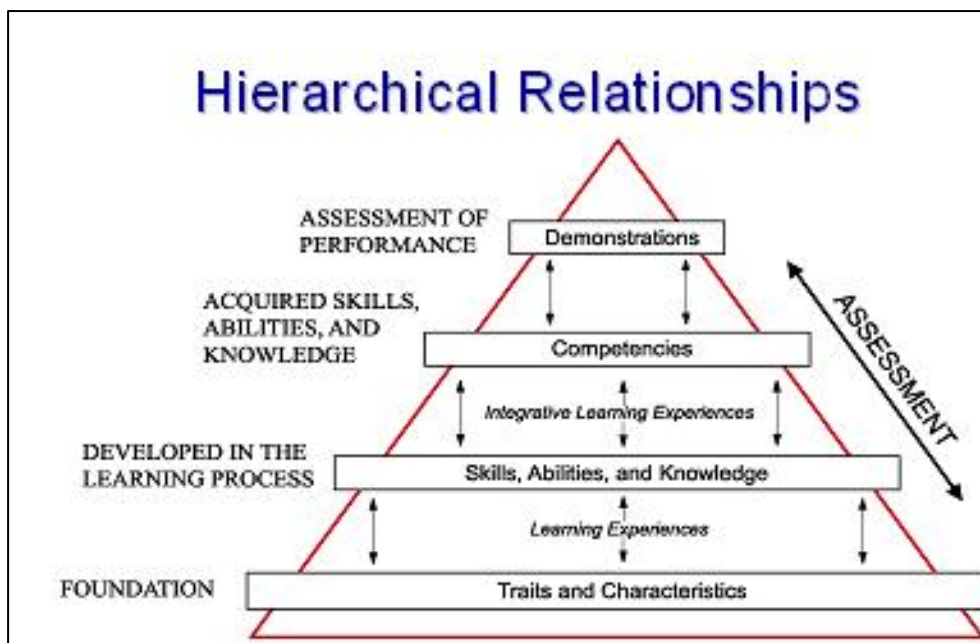
että kompetenssia lisää kaikki sellainen tieto ja osaaminen, jota ei ole muilla. Jotkut osaamisen alueet ovat luonnostaan hyvin lähellä liiketoiminnassa hyödynnettävää osaamista. Toisaalta jokin harvinainen ja ensituntumalta bisneksen tekoon liittymätön tieto tai osaaminen voi yhtäkkiä osoittautua vallankumoukselliseksi liiketoimintamahdollisuudeksi. (Lehtonen 2002, 11).

Descey & Tessaring (2001, 12) ovat puolestaan todenneet, että kompetenssista on tullut keskeinen ammattitaitoa kuvaava käsite. Se on jo syrjäyttämässä kvalifikaatiota. Koulutuksessa hankitaan kompetenssia kvalifikaation sijasta. Kun nuoret etsivät paikkaansa työelämässä, on työn organisoinnin muutoksessa ja sosioekonomisen kriisin kontekstissa kompetenssista tullut heidän huomattavin ominaisuutensa.

Heikkinen (2003, 42) pitää kompetenssin käsitettä kvalifikaatiota sisällöllisempänä ja spesifimpänä käsitteenä, jolla ilmaistaan toiminnan tyyppin ja laadun sopivuutta asetetun tehtävän suoritukseen.

Ruohotie ja Honka (2003) määrittelevät kompetenssin yksilölliseksi ominaisuudeksi, joka kausaalisesti selittää tietyin kriteerein määriteltyä tehokkuutta tai onnistumista työtehtävissä ja -tilanteissa. Kompetenssit voivat olla motiiveita, luonteenpiirteitä, minä-käsityksiä, asenteita, arvoja, tietämystä sekä kognitiivisia ja käytännöllisiä taitoja. Ne voivat olla mitä tahansa yksilöllisiä ominaisuuksia, joita voidaan mitata ja arvioida luotettavasti, ja joiden voidaan osoittaa erottelevan selkeästi hyvät ja keskitason suoriutujat tai tehokkaat ja tehottomat suoriutujat (Williams 2002, 103). Huippuosaaminen on mahdollista vain, jos yksilöllä on korkeatasoiseen suoritukseen tarvittavat kompetenssit (Ruohotie & Honka 18, 2003).

Voorhees (2001) määrittelee kompetenssin taitojen, kykyjen ja tietämyksen yhdistelmäksi, joka auttaa suoriutumaan spesifistä työtehtävästä. Hän esittää myös eräänlaisen kompetenssimallin (conceptual learning model), jossa hän kuvaa käsitteellistä oppimista pyramidin sisään rakennettuina askelmina tai portaina, mikä esitetään kuviossa 9:



KUVIO 9 Oppimisen askelmat Voorheesin (2001) mukaan<sup>1</sup>

Ensimmäinen porras koostuu persoonallisuuden piirteistä ja ominaisuuksista. Se muodostaa perustan oppimiselle ja kuvaa sisäistä valmiutta, jolle myöhemmät kokemukset rakentuvat. Erot lähtökohdissa selittävät sen, miksi eri ihmiset kokevat asioita eri tavoin ja hankkivat erilaisia ja eri tavoin painottuvia tietoja, taitoja ja kykyjä.

Toinen porras koostuu taidoista, kyvyistä ja tietämyksestä. Ne kehittyvät koulutuksessa, työelämässä ja yhteiskunnassa hankittujen oppimiskokemusten tuloksena. Kompetenssit rakentuvat integratiivisten oppimiskokemusten pohjalta. Niissä yhdistyvät keskenään vuorovaikutuksessa olevat taidot, kyvyt ja tietämys. Kompetenssit mahdollistavat suoriutumisen ammattiin liittyvistä tehtävistä. Esimerkiksi näyttötutkintojen näytöissä on kysymys kompetenssien soveltamisesta käytännön tehtävissä. (Ruohotie & Honka 2003, 20, ks. Voorhees 2001). Kompetenssi on tiedonala tai taito, mikä on ratkaiseva keskeisten lopputulosten tuottamisessa. Kompetenssit Voorheesin mukaan voidaan ryhmitellä geneerisiin kategorioihin, kuten yleiset, johtamisen valmiudet, jakelumenetelmät ja esittämisen menetelmät, mikä auttaa osoittamaan suhteita tiettyjen kompetenssien välillä. (Voorhees, 2001).

### 2.1.4 Kompetenssi-käsitteen käytännön sovelluksia

Sveiby (2001) pyrkii tyhjentävästi selvittämään ne informaation ja kompetenssin siirtymisen muodot, jotka vaikuttavat tiedon muodostumiseen yrityksessä ja sen hyödyntämiseen strategiaprosessissa. Miten knowledge management, information management ja competence management eli tieto, informaatio ja

<sup>1</sup> Jotta ei synny käännöksen aiheuttamaa tulkintavirhettä, millaisia valmiuksia Voorhees on tarkoittanut, kuvio esitetään alkuperäisellä kielellä.

kompetenssi eroavat käsitteellisesti toisistaan? Sveibyn mukaan tieto on kognitiivinen, informaatio tekninen ja kompetenssi toiminnallinen käsite. Informaatio siirtyy ja ihminen muodostaa siitä tietoa, oman tulkintansa todellisuudesta. Tieteenfilosofiassa ei juuri puhuta kompetenssista. Jos tiedon muodostumista käsitellään Platonin tiedon teorian pohjalta, ei välttämättä päästä lainkaan kiinni käytäntöön.

Henkilökohtaisen kompetenssin Sveiby (2001) katsoo syntyvän ihmisen kyvystä toimia, valmiudesta tehdä oikeita ratkaisuja. Kompetenssia luo myös organisaatio, sen kulttuuri ja rakenteet. Tiedon siirtäminen, "tahmean" ja "juoksevan" tiedon käsitteet, kuvaavat hyvin tiedon liikkuvuutta. Opetusorientaatiot ovat muuttuneet suhteessa tietoon: tiedon siirtämisestä on siirrytty tiedon vaihtamisen kautta tiedon muodostamiseen. Tässä muutoksessa keskeistä on ollut ajatus vuorovaikutuksesta.

Nykyään opiskelijoilla on usein tietyistä asioista enemmän tietoa kuin opettajilla. Yhdessä keskustellen muodostetaan foorumi tiedon rakentamiselle. Näin saadaan vaihdettua myös tärkeää hiljaista tietoa, jota ei ole painettu kansiin väliin. Hiljaisen tiedon (ks. 3.3) jakamisen tärkein edellytys on luottamus. Tieto on edelleen kilpailuvaltti. Tiedon pitäisi lisääntyä kaikkien eduksi, kun sitä jaetaan. Herää kysymys, jakavatko ihmiset oikeaa tietoa, tehdäänkö tiimityötä todella. Myös verkostoissa jaetaan tietoa ja opitaan muilta, mutta avainkysymys on luottamus kumppaneihin.

Toisaalta ongelmana voi olla, että kompetenssia on ja sitä halutaan siirtää, mutta se ei vain siirry. Onko yrityksillä varaa luopua vanhoista työntekijöistä, joilla on käytännön kokemuksellista tietoa, jota he haluavat jakaa nuoremmille? Tietointensiivisissä yrityksissä ymmärretään vanhan ja kirjoittamattoman tiedon arvo. Teoreettinen ongelmanratkaisukyky ei riitä, vaan tarvitaan kokemusta näkemään tilanteiden samankaltaisuudet ja erityispiirteet. Valitettavasti kyse on usein kustannuksista. Nuoret ovat edullisia palkata, ja lisäksi he tuovat organisaatioon mukanaan uusinta tietoa, jota tarvitaan myös.

Tiedon siirtymisen yksilöltä organisaation ulkopuolelle ja toisin päin pitäisi lisätä organisaation tietoa ja yksilön kompetenssia. Partnereista ja asiakkaista, koko ketjusta alihankkijoita myöten on pidettävä huolta. Työkierto auttaa esimerkiksi ammatillisessa koulutuksessa ymmärtämään, miksi asiakas valittaa tai miksi hän haluaa jonkin asian hoidettavan tietyllä tavalla. (Sveiby 2001).

Nonaka (1991, 239–275) puolestaan korostaa tunteen merkitystä. Hänen mukaansa ihmisille on tärkeää antaa missio ja tilaa reflektoida uuteen tietoon, sillä tieto herättää tunteita ja tunteet muuttavat tiedon luonnetta. Tieto ei siis voi olla kaikille sama. Tästä syystä menestyvässä yhteistyössä tarvitaan arvoja, kunnioittamista ja kokemista. On hyvä olla läsnä, puhua ihmisten kanssa, jakaa kokemuksia, tavata erilaisia ihmisiä erilaisissa tilanteissa ja paikoissa sekä kunnioittaa toisten kompetenssia kaikilla tasoilla.

### 2.1.5 Synteesi kompetenssi-käsitteestä

Kompetenssi-käsitteeseen kuuluu taito, kvalifikaatio, kyky, kapasiteetti, tehokkuus, pätevyys ja taitavuus. Se on tiedon, käyttäytymisen, asenteiden ja arvojen sekoitus ja se viittaa jonkin taidon hallintaan. On taitoa oppia jotakin tai yltää johonkin tavoitteeseen. Kompetenssi on yhteydessä myös luovuuteen, innovatiivisuuteen, joustavuuteen, kestävyYTEEN sekä tarkkuuteen ja täsmällisyyteen. Kompetenssi- ja kvalifikaatio-käsitteiden käyttö on ollut horjuvaa eikä käsitteiden merkityssisältöjen osalta ole löydetty konsensusta. (Ruohotie & Honka 2003; Antwell 1997; Drexel 2003; Juceviciene & Lepaite 2005; Descey & Tessaring 2001; Heikkinen 2003). Tästä johtuen kompetenssi voidaan ymmärtää joko yksilön ominaisuutena tai työtehtävien asettamina vaatimuksina.

Tulevaisuudessa luovuudesta tulee merkityksellisempää kuin kompetenssista. Siksi on tärkeää miettiä, minkälaista koulutusta tulevaisuudessa kaivataan. Onko kykyä erottaa riittävän ajoissa, mitä tarkoitetaan koulusuoriutumisella ja hyvällä liike-elämän suoriutumisella? (Kupferberg 2003). Kompetenssiin kuuluu vahvasti kyky oivaltaa, ja silloin sellaiset ominaisuudet kuin tahdonvoima, intuitiivinen ajattelu, hengenpalo ja kommunikaatiotaidot vaikuttavat kykyyn suoriutua käytännön ongelmanratkaisutilanteista. Kykyä oppia kokemuksesta arvostetaan ja se käsitetään osaksi laajaa oppimisprosessia. (Munch & Jakobsen 2005).

Kun ymmärretään lopputuloksen merkitys, osataan olla tuotos-orientoituneita. Oppimistulokset arvotetaan yksilöllisyyttä ja fragmentoituneisuutta korostaen. Visiona on valikoima tilkkutäkkiprofiileja, jolloin holistinen kompetenssin käsite unohdetaan. Koulutuksessa se merkitsee perinteisen työvoimakategorisoinnin unohtamista. Tästä seuraa polarisoitumista. Vaikka tarvittaisiin erikoistuneita ammattilaisia, työelämän perusvaade on sittenkin laajamittainen sivistys, johon liittyy persoonallisuus, joka on vahva, oma-aloitteinen ja oma-toiminen sekä analyyttisesti perusteltuihin ratkaisuihin pystyvä. (Drexel 2003).

Opetusorientaatiot ovat muuttuneet ja vuorovaikutteisesta opetuksesta johtuen tiedon siirtäminen on muuttunutkin tiedon vaihtamisesta tiedon muodostamiseen. Yhdessä keskustellen muodostuu tiedon foorumi, jossa vaihdetaan myös hiljaista tietoa, jota ei ole painettu kirjoihin. Hiljaisen tiedon jakamisen tärkein edellytys on kuitenkin luottamus. Tiedon pitäisi lisääntyä kaikkien eduksi, mutta oikeaa tietoa ei välttämättä jaeta. Varsinkin verkostoissa liikkuva tieto edellyttää luottamusta. Vaikka tietoa ja kompetenssia on ja sitä halutaan siirtää, se ei vain siirry. Hiljainen tieto valuu yrityksestä muun muassa eläkkeelle lähtevien työntekijöiden mukana. (Sveiby 2001).

Taulukossa 1 esitetään kompetenssi-käsitteen keskeisiä tulkintoja:

TAULUKKO 1 Kompetenssi-käsitteen keskeisiä tulkintoja

Helakorpi, S. (2005)	Munch B. & Jakobsen, A. (2005)	Drexel, I. (2003)	Kupferberg, F. (2003)	Singer, R. (2005)	Ruohotie, P. (2002b)	Voorhees, R. (2001)	Juceviciene, P. & Lepaite, D. (2005)	Ellström, P.-E. (1992)
1. Kompetenssi eli pätevyys tarkoittaa työntekijän valmiuksia (kykyjä ja ominaisuuksia) suoritua tietystä tehtävästä.	1. Kompetenssi on suhteellinen ja kontekstuaalinen.	1. Kompetenssi-käsite on tuotos-orientoitunut.	1. Luovuus on tärkeämpää kuin kompetenssi tulevaisuuden yhteiskunnassa.	1. Kompetenssi pitää sisällään enemmän kuin tiedon (knowledge).	Asiantuntijan taitoprofiilit: 1. Ammattispesifiset taidot ja tiedot.	1. Kompetenssi on taitojen, kykyjen ja tietämyksen yhdistelmä.	1. Epistemologisesti kompetenssin käsite voidaan identifioida kvalifikaation käsitteeseen.	1. Kompetenssi on yksilön potentiaalinen kapasiteetti käsitellä menestyksellisesti tiettyjä tilanteita ja suoritua tietystä työstä tai tehtävästä.
2. Kompetenssi on henkilökohtaista osaamista.	2. Kompetenssi on näkökulma tiettyssä tapahtuvassa henkilökohtaiseen suoritukseen.	2. Kompetenssi foku-soi minkä hyvänsä näkyvän oppimisprosessin tuloksiin.	2. Kompetenssi-konseptin sijaan koulutus on tulevaisuudessa tutkimusperusteista.	2. Mikä hyvänsä luonteenpiirre voi olla osa kompetenssia.	2. Yleiset työelämävalmiudet: - kognitiiviset taidot - sosiaaliset taidot - mediakompetenssi - luovuus ja innovatiivisuus - ihmisen ja tehtävien johtamistaidot.	2. Kompetenssimalli = conceptual learning model: - 1. porras: persoonallisuuden piirteet ja ominaisuudet - 2. porras: taidot, kyvyt ja tietämys.	2. Kompetenssia ei voida saavuttaa jonkin oppilaitoksen muodollisesti vahvistamana.	2. Kapasiteettia määrittelevät havaittavissa olevat - motoriset - kognitiiviset - affektiiviset persoonallisuuden piirteet - sosiaaliset taidot.
3. Henkilöllä voi olla kompetenssia useisiin eri työtehtäviin.	3. Kompetenssi käsitteää oivaltamisen prosessin.	3. Kompetenssi arvostaa kokemuksen tietämyksen edelle.		3. Kompetenssi liittyy läheisesti onnistuneeseen toimintaan.	3. Ammatillista kehittymistä edistävät itsensäätelyvalmiudet: - saavutusorientaatiot - orientaatiot itseen - orientaatiot muihin - toiminnan kontrolli-strategiat, mielenkiinnon kohteet ja tyyli rakenteet.	3. Kompetenssit rakentuvat integratiivisten oppimiskokemusten pohjalta.	3. Kompetenssi on hierarkkinen rakenne.	

Helakorpi, S. (2005)	Munch B. & Jakobsen, A. (2005)	Drexel, I. (2003)	Kupferberg, F. (2003)	Singer, R. (2005)	Ruohotie, P. (2002b)	Voorhees, R. (2001)	Juceviciene, P. & Lepaite, D. (2005)	Ellström, P.-E. (1992)
	4. Kompetenssi on yhtä kuin "knowledge, skills ja abilities" sellaisena yhdistelmänä kuin mitä yksilöt tarvitsevat käytännönläheisessä ongelmanratkaisussa.	4. Kompetenssi pitää sisällään muodollisen ja epämuodollisen tiedon (knowledge) ja taitojen (skills) ohella myös persoonallisia arvoja, motivaatioita ja käyttäytymistä.				4. Kompetenssit mahdollistavat suoriutumisen ammattiin liittyvistä tehtävistä.	4. Kompetenssissa on eri tasoja: - käyttäytymiskompetenssi - kasvanut kompetenssi - integroitunut kompetenssi - holistinen kompetenssi.	
	5. Kompetenssi koskee autenttista käytäntöä (erotuksena suunnitellusta käytännöstä).	5. Atomistinen kompetenssi-käsite korvaa kvalifikaation hollistisen käsitteen.				5. Kompetenssien soveltaminen käytäntöön = näyttö.		
		6. Rajaton valikoima tilkkutäkiprofiileja korvaa perinteisen työvoimakategorisoinnin rakenteen.						

## 2.2 Bloomin taksonomia – kognitiiviset, psykomotoriset ja affektiiviset kategoriat ja aktiiviset teos sanat

Bloomin taksonomia on tiedoista, taidoista ja asenteista muodostuvan osaamisen ja oppimisen luokittelua (Hukari & Nuoreva 2003), joka muodostaa DACUM-mallin taustalla olevan teoreettisen viitekehyksen. Ensimmäinen osa teoksesta Bloom's Taxonomy of Educational Objectives julkaistiin vuonna 1956 amerikkalaisen akateemikon ja kasvatusasiantuntijan tohtori Benjamin S. Bloomin (1913–1999) johdolla. Handbook I keskittyi kognitiiviseen kategoriaan. Bloomin ohella tutkijaryhmään kuuluivat Engelhart, Furst, Hill ja Krathwohl. Toinen osa, Handbook II, käsitteli affektiivista kategoriaa. Siinä Bloomin ohella tutkijoina olivat Krathwohl ja Masia ja se julkaistiin vuonna 1964. Kolmas osa psykomotorisesta kategoriasta oli perusideoiltaan Bloomin vaikutusta, mutta lopullisessa muodossaan siitä on erilaisia versioita. Tunnetuimmat ovat seuraavien tekijöiden: Dave (1967 & 1970), Simpson (1966 & 1973) ja Harrow (1972). (Chapman 2005).

Bloomin taksonomian kolme osaa painottuvat seuraavasti:

- i. Kognitiivinen kategoria, joka tarkoittaa älyllistä kyvykkyyttä eli tietoa ja ajattelua.
- ii. Psykomotorinen kategoria, joka tarkoittaa manuaalisia ja fyysisiä tehtäviä ja toimintoja.
- iii. Affektiivinen kategoria, joka tarkoittaa tuntemusten oivaltamista, tunnetta ja käytöstä eli asennetta.

Lyhyesti ilmaistuna taksonomia määritelläänkin: tiedot–taidot–asenteet eli verbeillä ilmaistuna: ajatella–tehdä–tuntea. Bloomin taksonomiassa olennainen osa on niin sanottujen **aktiivisten verbien** käyttö. Verbit kuvaavat henkilön ajattelun ja toiminnan tasoa. Näitä verbejä käytetään hyväksi muotoiltaessa tavoitteita. (Hukari & Nuoreva 2003).

Bloomin taksonomian kategoriat esitetään yksinkertaisen jaottelun mukaan seuraavassa taulukossa 2:

TAULUKKO 2 Bloomin taksonomian kategoriat  
(Bloom 1956, Dave 1967 & 1970)

Kognitiivinen kategoria tiedot	Psykomotorinen kategoria taidot	Affektiivinen kategoria asenteet
1. Palauttaa mieleen	1. Imitoida, matkia	1. Saada tietoisuuteen
2. Ymmärtää	2. Manipuloida, seurata ohjeita	2. Reagoida
3. Soveltaa, käyttää	3. Kehittää tarkkuutta	3. Arvostaa (ymmärtää, toimia)
4. Analysoida (rakenteita/osia)	4. Ilmaista (yhdistellä toisiinsa yhteenliittyviä taitoja)	4. Organisoida henkilökohtainen arvojärjestys
5. Tehdä synteesi (luoda/rakentaa)	5. Istuttaa (ohjelmoida, tulla asiantuntijaksi)	5. Sisäistää arvojärjestys (omaksua käytös)
6. Evaluoida (määritellä, arvostella vertailukelpoisin termein)		



Tässä kategorioinnissa vuonna 2001 Anderson ja Krathwohl käänivät päinvastaisiksi kognitiiviset piirteet tasoissa 5 ja 6 eli tehdä synteesi ja evaluoida. He myös kehittivät uuden, monitahoisemman version Bloomin taksonomiasta, mutta sitä ei käsitellä tässä tutkimuksessa. Psykomotoriset piirteet perustuvat Bloomin opiskelijan Daven mallinnukseen vuodelta 1967 ja konferenssipaperiin vuodelta 1970. (Chapman 2005).

### 2.2.1 Kognitiivinen näkökulma

Koska Anderson ja Krathwohl vuonna 2001 olivat kääntäneet päinvastaisiksi Bloomin kategorioinnin tason 5 tehdä synteesi ja tason 6 evaluoida, riippuu aina kulloisestakin tilanteesta, tuleeko synteesi ennen evaluointia. Seuraavassa taulukossa 3 esitetään Bloomin taksonomian kognitiivisen kategorian tasot: äly-tieto-”ajatella”. (Chapman 2005). Siinä synteesi esiintyy ennen evaluointia.

TAULUKKO 2 Bloomin taksonomian kognitiivisen kategorian tasot (Bloom & Krathwohl 1956)

Bloomin taksonomian kognitiivisen kategorian tasot (äly-tieto-”ajatella”)				
Taso	Luokka	Käyttäytymiskuvaus	Esimerkkejä	Avainsanoja
1	Tietää (Knowledge)	muistella, palauttaa mieleen tietoja	muistella, siteerata, tarkistaa sääntöjä	järjestää, määrittellä, kuvata, listata, muistaa, valita, tunnistaa
2	Ymmärtää (Comprehension)	ymmärtää merkitys, tulkita tietoa, kääntää, tehdä johtopäätös	selittää tai tulkita, ehdottaa käsittelyä tai ratkaisuvaihtoehtoa	selittää, toistaa, kerrata, luokitella, arvioida, raportoida, kertoa omin sanoin, tulkita, teoretisoida, antaa viitteitä
3	Soveltaa (Application)	soveltaa tietoa, panna teoria käytäntöön, käyttää tietoa	panna teoria käytäntöön, demonstroida, ratkaista ongelma, hoitaa toiminta	käyttää, soveltaa, johtaa, ratkaista, tuottaa, panna täytäntöön, valmistaa, suorittaa
4	Analysoida (Analysis)	tulkita organisaation periaatteita, rakennetta, sisäisiä suhteita	yksilöidä prosessin tai konseptin osatekijöitä, tehdä laadullista arviota	analysoida, luetteloida, verrata, mitata, testata, tehdä kokeita, jakaa osiin, luonnostella, yleistää
5	Tehdä synteesi (Synthesis)	kehittää ainutlaatuisia rakenteita, malleja, ideoita	kehittää suunnitelmia ja menettelytapoja, luonnostella ratkaisuja, yhdistää	kehittää, suunnitella, rakentaa, luoda, organisoida, käsitellä uudelleen, kerätä, yhdistää, muuntaa
6	Arvioida (Evaluation)	arvioida koko konseptin tehokkuus, kriittinen ajattelu, vertailu	tarkistaa strategiset vaihtoehdot, suunnitelmat, laatia SWOT, tuottaa vertailu	tarkistaa, arvioida, puolustaa, raportoida, tutkia, ohjata, osoittaa oikeaksi, väitellä

Ylimpänä kognitiivisen alueen taksonomiassa on muistaminen, joka viittaa muistitietoa korostaviin tavoitteisiin. Kun taksonomiassa mennään luetteloalaspäin, siirrytään asteittain yhä vaativampiin kognitiivisiin tavoitteisiin.

### 2.2.2 Psykomotorinen näkökulma

Bloomin alkuperäisen tutkimusryhmän psykomotorinen kategoria käsitteli manuaalisia ja fyysisiä tehtäviä ja toimintoja. Tänä päivänä se koskee myös liike-elämää ja sosiaalisia taitoja, kuten kommunikointia ja IT-taidoista esimerkiksi puhelimen tai tietokoneen näppäimistön käyttöä. Motoriset taidot ulottuvat perinteisiä manuaalisia ja fyysisiä taitoja pidemmälle. Daven versio psykomotorisista taidoista on käytännönläheisin verrattuna Simpsonin ja Harrowin versioihin. Simpsonin tulkinta eroaa Daven versiosta lähinnä, koska se sisältää kaksi ylimääräistä tasoa ennen kopioimista. Käytännössä Daven versiossa ne sisältyvät kopiointitasoon. (Chapman 2005). Seuraavassa taulukossa 4 esitetään Bloomin taksonomian psykomotorisen kategorian tasot: fyysinen-aidot-”tehdä” Daven versiona. (Chapman 2005).

TAULUKKO 4 Bloomin taksonomian psykomotorisen kategorian tasot  
(Dave 1967 & 1970)

Bloomin taksonomian psykomotorisen kategorian tasot (fyysinen-aidot-”tehdä”)				
Taso	Luokka	Käyttäytymiskuvaus	Esimerkkejä	Avainsanoja
1	Imitoida (Imitation)	kopioida toisen toimintaa, havainnoida ja toistaa	seurata ja toistaa opettajan toimintaa, prosessia tai toimia	kopioida, seurata, saada aikaan, toistaa, noudattaa
2	Manipuloida (Manipulation)	ohjailta, jäljitellä ohjeen mukaan	suorittaa tehtävä suullisen tai kirjallisen ohjeen perusteella	luoda uudelleen, toistaa, uusita, suorittaa, panna täytäntöön
3	Kehittää tarkkuutta (Precision)	suoriutua luotettavasti ilman apua	suorittaa tehtävä asiantuntevasti ilman apua tai ohjetta, demonstroida muille	näyttää, täydentää, esittää, parannella, tarkistaa, kontrolloida
4	Ilmaista (yhdistellä toisiinsa yhteen liittyviä taitoja) (Articulation)	sopeuttaa ja yhdistää ammattitaitoa ja tyydyttää normaalia poikkeavia tavoitteita	yhdistellä keskenään sopivia toimintoja tyydyttämään uusia vaatimuksia	rakentaa, ratkaista, yhdistää, integroida, koordinoita, sopeuttaa, kehittää, muotoilla, hallita
5	Istuttaa, juurruttaa (Naturalization)	hallita ohjelmoidut, tiedostamattomat toimet	omata tarkka päämäärä, menetelytapa ja strategia strategisen tarpeen täyttämiseksi	suunnitella, eritellä, johtaa, keksiä, projektiohtaa

### 2.2.3 Affektiivinen näkökulma

Bloomin taksonomian affektiivinen kategoria kuvaa asenteita ja arvoja. Nykytutkimuksessa sitä usein kuvataan sanalla "beliefs", uskomukset, arvot. Seuraavassa taulukossa 5 esitetään affektiivisen kategorian eri tasot: tunteet- asenne- "kokea". (Chapman 2005).

TAULUKKO 5 Bloomin taksonomian affektiivisen kategorian tasot (Kratzwohl, Bloom & Masia 1964)

Bloomin taksonomian affektiivisen kategorian tasot (tunteet- asenne- "kokea")				
Ta- so	Luokka	Käyttäytymiskuvaus	Esimerkkejä	Avainsanoja
1	Vastaan- ottaa (Receive)	olla avoin kokemuk- selle, halukas kuu- lemaan	kuunnella opetta- jaa/ tehdä muis- tiinpanoja, osallis- tua passiivisesti	kysyä, kuunnella, keskittyä, ottaa osaa, tunnustaa, seurata, lukea, tehdä, havaita
2	Reagoida (Respond)	reagoida ja osallistua aktiivisesti	osallistua aktiivises- ti, olla kiinnostunut tuloksesta, innostu- nut jostakin	reagoida, etsiä seli- tystä, tulkita, selvittää ja toimittaa muita esimerkkejä, auttaa tiimiä, edistää, kirjoittaa
3	Arvostaa (Value)	pitää kiinni arvoista, ilmaista henkilökoh- taiset mielipiteet	päittää ideoiden arvo ja merkitys, hyväksyä tai sitou- tua toimintaan	kiistellä, haastaa, väi- tellä, kumota, puolus- taa, oikeuttaa, taivut- taa, kritisoida
4	Organisoida tai käsitteel- listää arvoja (Organize or conceptualize values)	sovitella konflikti, kehittää arvojärjes- telmä	tehdä laadullisia ja määrällisiä henkilö- kohtaisia arvioita, ilmaista uskomuk- sia	rakentaa, kehittää, laatia, puolustaa, muunnella, panna tärkeysjärjestykseen, tehdä sovinto, järjes- tää, verrata
5	Sisäistää tai luonnehtia	omaksua vakaumus, järjestys ja filosofia	luottaa itseensä, käyttäytyä johdon- mukaisesti	toimia, osoittaa, vai- kuttaa, ratkaista, har- joitella

Tämän kategorian ymmärtäminen on vaikeampaa kuin muiden kategorioiden. Tasojen 3, 4 ja 5 väliset erot ovat hiuksenhienoja eivätkä yhtä selvät kuin taksonomian muissa osissa.

Bloomin taksonomian jaottelu ei ole absoluuttinen, mutta se on käyttökelpoinen väline opettavien asioiden tiedollisten tavoitteiden määrittelemiseen. Koska olennaista oppimisen ja osaamisen kuvauksessa on aktiivisten verbien käyttö, niiden merkitystä esimerkiksi DACUM-analyysissä korostetaan. Verbit kuvaavat ajattelun ja tiedollisen toiminnan tasoja. Tämä harjaannuttaa opiskelijat eritasoiseen ajatteluun. Ajattelun valmiudet kehittyvät, jos oppiminen on myös monipuolista toimintaa.

### 2.3 DACUM-malli – sovellus bloomilaisesta ajattelusta

Kanadassa 1960-luku oli huomattavan koulutuksellisen kehityksen aikaa varsinkin työllistymiseen johtavan opetuksen ja koulutuksen kannalta. Suurempaa aiheeseen paneutumista korosti keskittyminen innovointiin muun muassa ammatillisten aineiden opettajien koulutuksessa, opinto-ohjelman kehittämisessä ja opetusmenetelmissä. Tätä ennen Kanadassa oli jo otettu käyttöön systemaattinen lähestymistapa ammatti- ja työanalysointiin erityisesti sellaisilla aloilla, joille soveltui oppisopimuskoulutus. Usealle eri ammatille yhteisiä ydinvalmiuksia oli myös alettu määritellä ja kartoittaa. DACUMin synty ajoittuu tähän kauteen. (Coffin 2002, 1; Glendenning 1995, 3).

Kanadassa lyhenteen DACUM (sanoista Developing a Curriculum, opetussuunnitelman kehittäminen) keksi kanadalainen Howard Clement. Hän työskenteli alueellisen talouskehityksen osastolla (Department of Regional Economic Expansion), jonka alaisuuteen oli perustettu innovatiivisia koulutuskeskuksia ympäri Kanadaa. Clement etsi innovatiivisia lähestymistapoja opinto-ohjelmien kehittämiseen, ja hän löysi yksisivuisen esityksen Iowan osavaltion Clintonin kaupungissa sijaitsevan Women's Job Corps Training Center -koulutuskeskuksen käyttämästä opinto-ohjelmasta otettuaan siellä yhteyttä Dr. Oliver Riceen. (Coffin 2002, 1; Glendenning 1995, 7–8).

Robert Adams, yksi Kanadan ammatillisen koulutuksen ja samalla DACUMin kehittäjästä, muistelee keskustelujaan Rican ja Clementin kanssa seuraavasti:

" ... many ideas were put forth in brainstorming sessions but no single title or acronym had full agreement. Designing a Curriculum and Developing a Curriculum appeared to have the most support. Following the meeting, likely when preparing the minutes, Clement settled on Designing A Curriculum and DACUM was born; Adams' notes of the meeting show 'Developing A Curriculum' and hence the origin of 'Developing versus Designing'." (Glendenning 1995, 11).

Tässä tutkimuksessa kuvailtu DACUM on kuitenkin katsottava Robert Adamsin Nova Scotia NewStart Corporation -yrityksessä, Nova Scotian provinssissa, Yarmouthissa tekemän työn ansioksi. Vuosina 1968–1972 Adams<sup>2</sup> kehitti lähestymistavan, jonka Holland College Charlottetownissa (P.E.) sittemmin otti käyttöön vuonna 1970. Adams kuvailee DACUMia "yhden arkin kompetensseja ja asenteita käsitteleväksi kuvaukseksi, joka toimii sekä opinto-ohjelman suunnitelmana että ammatillisten koulutusohjelmien arviointivälineenä". (Coffin 2002, 1; Glendenning 1995, alkup. Adams 1975).

DACUM oli alun alkaen enemmän kuin kompetensseihin ja asenteisiin perustuva analyysi. Se oli tapa määritellä ja kehittää opinto-ohjelma, ohjata ja hallita oppijoita sekä seurata heidän edistymistään niin koulutuksen aikana kuin työssäkin.

Adams on kuvaillut oppimisperiaatteita, joiden varaan DACUM-prosessi luotiin: "Se mahdollistaa oppijalle sekä välittömän tulospalautteen että ohjel-

<sup>2)</sup> Adams, R. E. Building Competency Models, Source and Date unknown but likely in mid 1970's.

man vahvuuksien ja heikkouksien välittömän analysoinnin. Samalla tapahtuu myönteistä viestintää opettajan ja oppijan välillä. Oppijalla on mahdollisuus myös itsearviointiin. Hän voi omaehtoisesti suunnitella opintojaan sekä asettaa tavoitteita. Oppimisympäristö on kiinnostava, tehokas ja käytännönläheinen, mutta silti vapaasti jäsentynyt. Oppijalla on oma vastuu arvioinnista ja pätevydestä. Hänellä on myönteinen suhtautuminen koulutuksessa käytettyyn ja työnantajan yleisesti käyttämään arviointiin. Lisäksi oppijoille on mahdollista aiemman koulutuksen ja kokemuksen huomioiva aloitusmenettely, joka sallii oppijoiden aloittaa itselleen sopivasta lähtökohdasta.” (Coffin 2002, 2; alkup. Adams 1975).

Taulukossa 6 kuvataan DACUM-prosessin ominaisuuksia Adamsin (1975) mukaan:

TAULUKKO 6 DACUM-prosessin ominaisuuksia (Coffin 2002, 3; alkup. Adams 1975)

	Aidon työtilanteen toisintaminen tai riittävä simulointi.
	Opinto-ohjelma, joka kuvailee toimintaa työpaikalla koulutuksen päätyttyä.
	Itseohjautuva asenne oppimiseen.
	Täysin yksilöity ohjelma, joka mukautuu aikuisten oppijoiden yksilöllisiin ominaisuuksiin ja hyödyntää niitä.
	Oppijan itse valitsemat tavoitteet ja toiminnan järjestäminen.
	Oppijan itsearviointi ja tämän arvioinnin tukeminen välttämällä yksinomaan opettajan suorittamaa arviointia.
	Arviointi, joka perustuu pikemminkin suoritukseen kuin tiedon opetteluun kokeita varten.
	Ohjelma, joka ei edellytä jo hankittujen taitojen uudelleen opiskelua.

Keväällä 1970 teknologiaan ja taideteollisuuteen keskittyvä kaksivuotinen Holland College otti ammatillisissa analyyseissä käyttöön DACUM-lähestymistavan opinto-ohjelman kehittämistä varten ja koulutuksen pohjaksi. Se oli ensimmäinen DACUM-konseptia hyödyntänyt oppilaitos. Alkujaan vain neljällä opistoasteisella ohjelmalla aloittanut Holland College otti vähitellen käyttöön DACUM-lähestymistavan kaikissa tarjoamissaan 60 ohjelmassa. Holland College tunnustetaan sekä kansallisesti että kansainvälisesti edelläkävijänä kompetensseihin perustuvassa opetuksessa (”competency-based education”). (Coffin 2002, 3–4). Aikaa myöten DACUM-mallista on tullut tärkeä työkalu, jota käytetään sekä Kanadassa että muualla maailmassa opinto-ohjelmien kehittämisessä, yritysten henkilöstöhallinnossa ja koulutusosastoilla. (Coffin 2002, 4).

DACUM-malli (Coffin 2002, 9–10; Glendenning 1998, 10) rakentuu ydinvalmiuksista eli ydinkompetensseista ja asenteellisista valmiuksista, joihin kuhunkin liittyy erilaisia osavalmiuksia. Ydinvalmiudet voidaan jakaa: 1) faktuaalisiin eli ammatin tai työtehtävien kannalta välttämättömiin ydinvalmiuksiin ja

2) henkilökohtaisiin valmiuksiin perustuviin ydinvalmiuksiin, jotka ovat osa henkilön kokonaispersoonallisuutta, kuten persoonallisuuden eri piirteet, asenteet, arvot ja motivaatio.

Ydinvalmius vastaa Euroopan komission kompetensseja koskevan suosituksen (EU 2004) avainkompetensseja ja eurooppalaisen osaamista koskevan viitekehyksen ydinosaaamista eli DACUM-analyysin ydinvalmius on rinnastettavissa sekä EU:n avainkompetenssiin että ydinosaaamiseen. Ydinvalmiuksiin voi sisältyä täsmällisen tiedon rinnalla myös hiljaista tietoa, joka tulee ilmi työnteon yhteydessä. Jokainen työntekijä ja yritys omaavat yksilöllistä ja kollektiivista hiljaista tietoa. (Polanyi 1962; Alvarez & Busenitz 2001, 762; Barney 1991). DACUM-mallin teoreettisena viitekehyksenä toimii Bloomin (Bloom 1956; Bloom & Krathwohl 1956; Krathwohl, Bloom & Masia 1964; Dave 1967 & 1970) taksonomia, jossa faktuaaliset ydinvalmiudet vastaavat kognitiivisia ja psykomotorisia valmiuksia ja henkilökohtaiset valmiudet pääosin affektiivisia valmiuksia. (Allahwerdi, Hietaharju, Kolstela & Laikio 2006, 11).

Kun analysoidun ammatin kompetenssi- ja asennekartta on saatu asiantuntijaseminaarissa rakennetuksi, voidaan ydinvalmiudet ja osavalmiudet määrittellä kompetenssin ja asenteiden eri tasoina: osaa ohjattuna suoriutua työtehtävästä; osaa silloin tällöin ohjattuna suoriutua työtehtävästä; osaa suoriutua itsenäisesti annetusta työtehtävästä; osaa soveltaa tarvitsemiaan taitoja eri ongelmatilanteissa ja siirtää taitoaan myös muille. Yksilöitä arvioidaan sen perusteella, miten hyvin he pystyvät soveltamaan valmiuksiaan. Tämä perustuu suorituksen tarkkailuun kompetenssi- ja asennetason määrittelevää arviointiasteikkoa käyttäen. Ydinvalmiudet ja osavalmiudet voivat olla kognitiivisia, affektiivisia tai psykomotorisia tai niiden kombinaatteja.

Useimmissa tapauksissa analyysissä tunnistetaan useita ammatin tai alan sisäisiä ammattinimikkeitä. Toimenkuvissa määritellään kunkin ammattinimikkeen edellyttämät ydinvalmiudet sekä mahdolliset osavalmiudet. Esimerkiksi sähkötekniikan alalla on useita ammattinimikkeitä, kuten sähkötekniikko, radio- ja tv-tekniikko ja niin edelleen. Määrittelyssä asetetaan tärkeysjärjestykseen ne ydinvalmiudet ja osavalmiudet, jotka oppijan on hankittava sekä ne, jotka ovat tarpeen ammattinimikkeen mukaisen työn saamiseksi. Toimenkuvia voidaan myös käyttää tutkintokriteereinä.

DACUM-mallia käytetään tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston keräämiseen. Saadun aineiston avulla analysoidaan pienyrittäjien valmiuksia. DACUM-malli ei ole absoluuttinen, mutta käyttökelpoinen väline pienyrittäjien työanalyysikartan laatimiseksi. Olennaista osaamisen kuvauksessahan on aktiivisten verbien käyttö, mikä kuvaa ajattelun ja tiedollisen toiminnan tasoja sekä asenteita. Tämä harjaannuttaa eritasoiseen ajatteluun. Työanalyysissä tekeminen jäsenetään tietoina, taitoina ja asenteina, jotka suoraan vastaavat Bloomin taksonomiaa. Kysymyksessä ei ole psykologinen testaus, vaan nopea ja varsin luotettava menetelmä analysoida eri ammatteja.

## 3 YRITTÄJÄNÄ TOIMIMINEN VALMIUKSIEN NÄKÖKULMASTA

Luvussa 3 rakennetaan elinkeinoelämän osaamistarpeista käsin pienyrittäjän valmiuksien viitekehystä, joka pohjautuu toisaalta yrittäjyyden ja yrittäjän käsitteorioihin, toisaalta yrittäjän valmiuksia käsittelevään aikaisempaan tutkimukseen. Yrittäjänä toimiminen valmiuksien näkökulmasta asettaa vaatimuksia yrittäjyyskasvatukselle ja -koulutukselle ja niiden visiota tarkastellaan luvun lopussa.

### 3.1 Yrittäjyyden ja yrittäjän käsite

#### 3.1.1 Yrittäjyys-käsitteen eri tulkintoja

Yrittäjyydellä ei ole selkeästi omaa, eriytynyttä tiedetaustaansa, vaan useat tieteenalat ovat kuvanneet sitä omista lähtökohdistaan. Yrittäjyyden tieteelliset lähestymistavat pohjautuvat taloustieteeseen, sosiologiaan ja psykologiaan. Myös kasvatustieteissä käsitellään nykyään yrittäjyyttä. (Gibb 2005, 46; Kyrö 1998, 11–12; Koironen 2000, 14; Casson 2003, 9). Monet mikroekonomian teoriat jättävät mainitsematta yrittäjyyden kokonaan, koska uusklassinen taloustiede ei katso tarvitsevansa sitä. (Hebert & Link 1988, 156–157; Baumol 1993, 14). Kuitenkin yrittäjyys-käsitteellä on taloustieteessä pitkä historia, joka ulottuu ainakin 1700-luvun alkupuolelle Cantilloniin (Hebert & Link 1988, 19–28; Barreto 1989, 35; Kyrö 1998, 41–42), 1700-luvun loppupuolelle Smithiin (Cameron 1995, 239–246; Lahti 1991, 146; Kyrö 1998, 45–46) ja 1800-luvun alkupuolelle Sayhin (Kyrö 1998, 44).

Kun yrittäjyys ymmärretään laajemmin, yrittäjyys-käsite koskee muutakin kuin omistajayrittäjiä. Perinteinen yrittäjyyden teoria lähes yleismaailmallisesti rajaa yrittäjän roolin yrityksessä tapahtuviin toimintoihin, vaikka taloustieteilijät joskus myöntävät, että yrittäjämäistä käyttäytymistä voi tapahtua myös muualla, erityisesti julkisella sektorilla. (Bridge et al. 1998, 35; Wilson 1998, 8; Montanye 2006, 2). Omaehtoinen yrittäjyys tarkoittaa yksilön yrittä-

jämäistä toimintatapaa. Se on vanhin yrittäjyyden muoto. Yrittäjyyden perustana on ollut aina vapaa, ainutlaatuinen yksilö, jolla on oikeus päättää oman elämänsä kulusta. (Kyrö 1998, 9). Peltonen (1986) puolestaan totesi jo kirjansa ”Yrittäjyys” esipuheessa, että yrittäjyys on yritystoiminnan henkisiä perusedellytyksiä. Ulkoisen yrittäjyyden hän määrittelee omistajayrittäjyydeksi, tarkentaen sitä yrityksen perustamiseksi ja johtamiseksi. Hän jatkaa, että sisäistä yrittäjyyttä voimme kukin osoittaa luovalla, rohkealla, ahkeralla, tuottavalla ja määrätietoisella työnteolla sekä omassa yrityksessämme että toisen palveluksessa. (Peltonen 1986, 9).

Ennen muuta yrittäjyys sisältää käsitteenä kaikkea aloittamista ja uuden luomista – luomista johonkin ”ei valmiiseen” ja tarttumista johonkin ”ei ole-massa olevaan”. (Puhakka 2003, 546, alkup. Hjorth 2003). Samansuuntaisesti Euroopan komissio kiteyttää Green Paper’issaan: ”Yrittäjyydellä tarkoitetaan yksilöiden kykyä muuntaa ideat toiminnaksi. Siihen sisältyy luovuutta, innovointia ja riskinottoa sekä kyky suunnitella ja toteuttaa projekteja tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrittäjyys tukee kaikkia jokapäiväisessä elämässä niin kotona kuin yhteiskunnassa ja auttaa työntekijöitä olemaan tietoisia työnsä laajemmasta kehiksestä ja hyödyntämään tilaisuuksia. Se on myös perusta erityistaidoille ja -tiedoille, joita yrittäjät tarvitsevat aloittaessaan sosiaalista tai kaupallista yritystoimintaa.” (Commission of the European Communities 2003).

Vesalainen (2001b) nostaa esiin kolme keskeistä yrittäjyyden ulottuvuutta: 1) taloudellinen ulottuvuus, 2) johtajuusulottuvuus ja 3) uutta luova ulottuvuus. Yrittäjyyden toiminnallinen käsite voidaan siis määritellä ja yrittäjyyden ilmenemistä voidaan analysoida näiden osa-alueiden kautta syntyvän viitekehysten avulla.

Yrittäjyyden **taloudellisen ulottuvuuden** ytimessä on perinteinen kapitalistin, omistajan ja sijoittajan rooli. Tähän rooliin kuuluvat olennaisina tekijöinä päätösvalta pääoman käytöstä ja vastuu päätösten tuloksista, mikä tarkoittaa riskinottoa. (Vesalainen 2001b; Koironen 2000, 12, 32). Tärkeä painoarvo on myös alhaisella verotuksella, alhaisella sääntelyllä ja yksityisellä omistusoikeudella, joilla yrityksen kasvua varmistetaan. (Kreft & Sobel 2005, 9). On tärkeää huomata, että taloudellisessa riskinotossa ei sijoitettava pääoma ole useinkaan omaa, vaan vierasta pääomaa, jolloin perinteisen kapitalistin rooli ei kovin hyvin istu velkarahalla toimivien pienten, muttei myöskään suurimpien yritysten toimintaan. Kuitenkin voidaan todeta, että riskinotto on nähtävä yhdistävänä tekijänä, sillä tavallisesti yrittäjä joutuu kantamaan vieraan pääoman riskin (Knight 1971, 268; Mises 1996, 250, 254, 290–291; Vesalainen 2001b; Laukkanen 2001).

Toinen yrittäjyyden keskeinen ulottuvuus on **johtajuus** ja siinä yrittäjä toimii tuotannontekijöiden yhdistäjän ja toiminnan organisoijan roolissa. Olen-naista on, että tässä tehtävässä yrittäjä yhdistää ja organisoii taloudellisesti hyödynnettävään muotoon sekä omassa hallussaan olevia että toimintaympäristöstä hankkimiaan resursseja. Perinteisten tuotannontekijöiden pääoman, maan ja työvoiman yhdistäminen ja organisointi on kuitenkin nykyisin riittämätöntä. Tieto on sitä vastoin keskeinen yrittäjyyden polttoaine, jota yhdistämällä, kehittämällä ja jakamalla syntyy taloudellisesti hyödynnettävää lisäarvoa. Yrittäjän tehtävänä on yhdistää, kehittää ja organisoida osaamista niin, että toiminnan tuloksena syntyy asiakkaan tarpeita tyydyttäviä tuotteita ja palveluita; moderni



yrittäjä myös organisoii verkostoja. (Vesalainen 2001b; Scarborough & Zimmerer 2000, 648–649; Koironen 2000, 27, 72). Mises kuitenkin haluaa tehdä eron yrittäjän ja johtajan välillä: ”Harhakuva, että johtaminen tarkoittaa samaa kuin yritystoiminnan johtaminen, ja että johtaminen täydellisesti korvaa yrittäjyyden, on johtamisen väärää tulkintaa”. (Mises 1996, 306). Misesin näkemyksen mukaan ”johtaminen toimintona on aina alisteinen yrittäjyydelle”. Vaikka ”on mahdollista palkita johtajaa maksamalla hänen palveluistaan samassa suhteessa kuin mitä yrittäjä ansaitsee voittoa, häntä ei voi panna vastaamaan syntyneistä tappioista”. Näin ollen johtajan kannusteet ja vastuut eivät koskaan täysin vastaa yrittäjän kannusteita ja vastuita. (Mises 1996, 306).

Innovatiivisuuteen ja visionäärisyyteen perustuu kolmas yrittäjyyden ulottuvuus eli **uutta luova ulottuvuus**. Tällöin innovatiivisuus, luovuus, muutos ja niitä tukeva epävarmuuden sieto ovat arvoja, jotka sisältyvät yrittäjämäiseen toimintaan. Kysymys on aloitteellisuudesta, positiivisesta suhtautumisesta muutokseen sekä kyvystä ja halusta etsiä uusia ratkaisuja ongelmiin tai olemassa oleviin toimintatapoihin. Yrittäjyyden uutta luova rooli tuottaa uutta liiketoimintaa, uusia yrityksiä, kasvua olemassa olevissa yrityksissä ja uudistumista vanhoissa yrityksissä. (Vesalainen 2001a; Shane & Venkataraman 2000, 217–218; Koironen 2000, 42–44). Tämän lisäksi Puhakka (2003, 553) yksilöi tulevaisuuden trendien proaktiivisen visioinnin, joka edellyttää muun muassa monia sosiaalisia suhteita. Kysymys on siis syntymisestä, kasvusta tai uudistumisesta. Toisaalta sisäinen motivaatio saattaa olla kasvulle jopa vaaraksi, koska liiallinen sisäinen motivaatio voi johtaa tilanteeseen, jossa on hauskaa leikitellä ajatuksella ja innovaatiolla, jolla ei ole tarvetta markkinoilla.

Tällä hetkellä aikakauden suuria kysymyksiä Floridan (2005) mukaan on kuitenkin luovuuden ja organisaatioiden välillä vallitseva jännite, jonka purkamiseen tarvitaan yrittäjyyttä. Luova prosessihan on sosiaalinen, ei pelkästään yksilöllinen, joten jonkinlaisia organisaatiomuotoja tarvitaan. Luovuuden nousu taloudellisena voimatekijänä on tuonut esille uusia taloudellisia ja yhteiskunnallisia muotoja, jotka jossain määrin lievittävät tätä jännitettä. Yksi sellainen voimatekijä on yrittäjyys. Yksityisyrittäjien perustamien uusien yritysten esiinnousu, muodoiltaan vakiintunut riskirahoitusjärjestelmä sekä työtä ja elämää koskevien perinteisten kulttuurinormien höllentyminen ovat osoituksia pyrkimyksestä päästä eroon ahtaasta organisatorisesta yhdenmukaisuudesta. (Florida 2005, 68).

Yrittäjyyden eri roolit esitetään seuraavassa yhteenvetotaulukossa 7:

TAULUKKO 7 Yrittäjyyden eri roolit, niiden tehtävät, tavoitteet ja haasteet (Vesalainen 2001b)

Rooli	Tehtävä	Taloudelliset tavoitteet	Haasteet
Taloudellinen	Oman tai hallussa olevan pääoman sijoittaminen tuottavasti; tulosuuntautunut toiminta.	Sijoitetun pääoman tuotto, tuloksen mukainen palkkio.	Tuottavien sijoituskohteiden löytäminen, riskien hallinta.
Johtajuus	Resurssien (tuotannon-tekijöiden) yhdistäminen ja organisointi niin, että syntyy tehokas yritysjärjestelmä.	Tuottavuus, laatu, asiakastyytyväisyys ym. yritysprosessien tehokkuutta kuvaavat mittarit; sisäinen tehokkuus.	Resurssien hankinta, organisointi ja muuntelu; jatkuva kehittäminen.
Uutta luova	Uuden liiketoiminnan luonti markkinainformaation, visionäärisyyden ja innovatiivisuuden avulla.	Monopolivoitto, ulkoinen tehokkuus, kasvu.	Epävarmuuden hallinta, uskottavuuden saavuttaminen, ideoiden legitimointi.

Yhteenvedon voidaan todeta, että yrittäjyys tarkoittaa yrittäjämäistä toimintaa, jonka yhteiskunnallinen tehtävä on kehittää uutta osaamista, suunnata resurssien ja osaamisen käyttöä kannattaviin kohteisiin ja huolehtia siitä, että resursseista saadaan irti kaikkien osapuolten kannalta paras tulos.

### 3.1.2 Omaehtoinen, sisäinen ja ulkoinen yrittäjyys

Yrittäjyyden eri muotojen jäsentämisessä omaehtoinen, sisäinen ja ulkoinen yrittäjyys ovat osittain päällekkäisiä ilmiöitä. Nämä kolme yrittäjyyden muotoa ovat Kyrön (2004b) mukaan aikaa myöten kehittyneet ja hän rajaa ne seuraavasti: 1) omaehtoinen yrittäjyys eli yksilön yrittäjämäinen, aktiivinen toimintatapa, 2) ulkoinen yrittäjyys eli pienyrityksen omistaminen ja johtaminen ja 3) organisaation kollektiivinen yrittäjämäinen toimintatapa. Sisäinen yrittäjyys syntyy näiden kolmen erilaisen yrittäjyyden muodon välisenä vuoropuheluna. (Römer-Paakkanen 2006, 197).

Tavanomaisin tapa tulkita, mitä ovat sisäinen ja ulkoinen yrittäjyys, on identifioida henkilön suhde yritykseen. Kun kyseessä on sisäinen yrittäjyys, henkilö on palkkaa saavana työntekijänä yrityksessä. Silloin kun hän on yrityksen omistaja, hän omaa ulkoista yrittäjyyttä. (Kyrö 1998, 118; Koironen 2000, 2). Yrittäjän roolia tarkastellaan korostetusti taloudellisen toiminnan näkökulmasta. (Campbell 1992, 22). Van der Veen & Wakkee (2004, 120) ovat kartoittaessaan yrittäjyyden käsitettä todenneet, että useimmat yrittäjyyden määritelmät korostavat ulkoisen yrittäjyyden ominaisuutena ”ottaa tilaisuudesta vaarin” (to focus on the pursuit of opportunity). Myös Kirzner toteaa, että ”...the ability to notice - without search - opportunities that have been hitherto overlooked” (Kirzner 1979, 48). Samaan ovat päätyneet Alvarez ja Busenitz (2001, 757), Timmons ja Spinelli (2007, 13) sekä Shane ja Venkataraman (2000, 217–218).

Sisäisen yrittäjyyden ominaisuuksina voidaan pitää innovatiivisuutta ja luovuutta, pitkän aikavälin vastuuta, tavoitteellisuutta, itsenäisyyttä, mahdol-

lisuuksien havainnointia sekä visiointia. Sisäistä yrittäjää kutsutaan usein visionääriksi. (Koiranen 1993, 125; Pinchot 1986, 21; Gibb 1990, 54). Sisäiseen yrittäjyyteen lasketaan kuuluvaksi myös omatoimisuus, aktiivisuus, sitoutuminen, itseohjautuvuus, elämänikäinen oppiminen, sopeutumiskyky, hyvä työn hallinta, erilaiset taidot ja valmiudet, mielekäs työ, hyvä työviihtyvyys, tuloksellisuus ja tavoitteellinen toiminta, vastuu, rohkeus ja uskallus sekä päämäärätietoisuus. Käsitteet liittyvät vahvasti uuteen ryhtymiseen, aloitteellisuuteen, riippumattomuuteen ja uuden luomiseen, innovaatioon. (Luukkainen & Wuorinen 2002, 14).

Myös suurien yritysten tulisi muuttua yrittäjämäisemmiksi ja toimia yrittäjämäisissä verkostoissa säilyttääkseen kilpailukykyänsä. (Gibb 2005, 51-53). Sisäinen yrittäjyys on mahdollisuus yritykselle, joka haluaa olla suorituskykyinen ja kasvuun suuntautunut. Jenningsin (1994, 280-284) mukaan sisäinen yrittäjyys tarkoittaa sitä, että johto innostaa kehittämään uusia ideoita. Se antaa innovatiivisille ihmisille vapautta ottaa osaa luoviin muutoksiin. Myös Kyrö ja Ripatti (2006, 18) toteavat, että yksilön ja organisaation yrittäjämäinen toimintatavan dynamiikka liittyy sisäiseen yrittäjyyteen.

Omaehtoiseen yrittäjyyteen ei välttämättä liity lainkaan talouden näkökulmaa. Se on toimintaa yksin tai ryhmässä. Omaehtoinen yrittäjyys korostaa yrittäjän ominaisuuksia, käsitystä itsestään, toiminnan motivaatiota ja arvoja, joiden perusteella hän tekee valintoja ja rakentaa elämäänsä. Taulukossa 8 esitetään eri tutkijoiden määritelmiä omaehtoisesta, sisäisestä ja ulkoisesta yrittäjyydestä:

TAULUKKO 8 Eri tutkijoiden määritelmiä omaehtoisesta, sisäisestä ja ulkoisesta yrittäjyydestä

Omaehtoinen yrittäjyys	Sisäinen yrittäjyys	Ulkoinen yrittäjyys
<p>Omaehtoiseen yrittäjyyteen liittyy joukko ominaisuuksia, jotka vahvistavat ihmisen myönteistä asennetta elämäänsä. Siihen kuuluu tavoitesuuntautuneisuus, päämäärätietoisuus, vastuullisuus, yhteistyökykyisyys, itseohjautuvuus ja oma-toimisuus sekä kyky muodostaa realistinen kuva omista kyvyistä ja vaikutusmahdollisuuksista. (Lehtonen &amp; Vertanen 2006, 172).</p> <p>Omaehtoinen yrittäjyys tarkoittaa yksilön yrittäjämäistä toimintatapaa. Se on vanhin yrittäjyyden muoto. Yrittäjyyden perustana on ollut aina vapaa, ainutlaatuinen yksilö, jolla on oikeus päättää oman elämänsä kulusta. (Kyrö 2005).</p> <p>Omaehtoinen yrittäjyys on tietoista pedagogian jäsentämistä sellaiseksi, että oppijien toiminnassa yksin ja ryhmissä esiintyy yrittäjyyttä, mutta ei välttämättä sen taloudellista piirrettä. (Remes 2005).</p>	<p>Sisäinen yrittäjyys on yritteliäisyyttä toisen palveluksessa. Sisäinen yritys voi olla juridisesti joko täysin itsenäinen tai epäitsestäinen: esim. erillinen yhtiö, tulosyksikkö, kehityshanke, saneerausohjelma, uuden tuotteen kehittäminen ja kaupallistaminen projektina tai perinteisestä palkkatyöajattelusta poikkeava toimintatapa. (Koironen, 1993, 13).</p> <p>Sisäinen yrittäjyys on yrittäjämäinen ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa jonkin työyhteisön jäsenenä. (Koironen &amp; Pohjansaari 1994, 7).</p> <p>Sisäinen yrittäjyys on yrittäjyyden muoto, joka pyrkii osaksi organisaation rakenteita. Se on organisaation yritteliääksi muutunutta toimintaa. (Remes 2003, 96).</p> <p>Sisäiset yrittäjät etsivät mahdollisuuksia, joiden myötä on tilaisuus toteuttaa innovaatioita. (Hostager, Neil, Decker &amp; Lorentz 1998, 16).</p> <p>Lisääntynyt vallan ja vastuun hajauttaminen työpaikalla lisää työntekijöiden yrittäjämäistä käyttäytymistä ja vastuun kantamista liiketoiminnasta. (Owen, Mundy, Guild &amp; Guild 2001, 11).</p> <p>Sisäisellä yrittäjyydellä tarkoitetaan työyhteisön kaikkien jäsenten yrittäjämäistä asenne- ja toimintatapaa, aktiivista suhtautumista asiakkaisiin, asioihin, työtovereita ja ylipäänsä kaikkeen, minkä kanssa on tekemisessä. Sisäinen yrittäjyys on yrittäjyyttä toisen palveluksessa. Sisäisessä yrittäjyydessä korostuvat yrityksen tavoitteellinen, kilpailukykyinen ja taloudellisesti tuoksellinen toiminta. (Laakkonen 2004).</p>	<p>Kuvattaessa uuden yrityksen perustamista siinä yhdistyy neljä tärkeintä yrittäjyyteen liittyvää näkökulmaa: a) perustajan yksilölliset luonteenpiirteet, b) organisaatio, jonka hän luo, c) toimintaympäristö ja d) prosessi, miten uusi yritys käynnistetään. (Gartner 1985, 696).</p> <p>Idea itsessään ei ole tärkeä. Yrittäjyydessä pelkillä ideoilla ei pärjätä. Ideaa pitää ensin kehittää, sitten tehdä siitä käytännön sovellus ja lopulta rakentaa sen varaan menestyvää liiketoimintaa. Se yrittäjyydessä on tärkeää. (Bygrave 1994, 13).</p> <p>Ulkoinen yrittäjyys tarkoittaa yrityksen omistamista ja johtamista. Siihen liittyy paljon erilaisia toimintoja. Esimerkiksi liikeidean suunnittelu, markkinointi, tavaroiden ja palvelujen tuotantoprosessin hallinta, talouden suunnittelu, kuten budjetointi, hinnoittelu ja rahoitus, henkilöstön johtaminen jne. (Kyrö 2005).</p> <p>Ulkoinen yrittäjyys mahdollistaa elannon hankkimisen oman yrityksen kautta. (Remes 2005).</p>

### 3.1.3 Yrittäjä-käsitteen erilaisia tulkintoja

Yrittäjyyttä voidaan tarkastella yrityksen tai yrittäjän näkökulmasta, mutta monet tutkijat, kuten Kyrö, liittävät yrittäjyyden ihmiskäsitykseen. Se luo kuvan ainutlaatuisesta, vapaasta, riskiä ottavasta, itseohjautuvasta toimijasta, joka on vastuussa omasta elämästään ja toimeentulostaan, ja joka oman toimintansa kautta luo hyvinvointia yhteiskuntaan. Tällainen yrittäjä kyseenalaistaa vanhoja toimintatapoja, normeja ja sääntöjä sekä luo uusia toimintatapoja ja vaihtoehtoisia ratkaisuja erilaisiin ongelmiin ja riskeihin. Yrittäjän tieto syntyy elämän ja toiminnan kautta, ja hänellä on kokonaisvaltainen suhde itseensä, muihin ja maailmaan. Tiedon tasoja ovat maailma, yhteiskunta, yritys ja yksilö. (Kyrö 2005).

Perinteinen valtavirta-ajattelu pitää yrittäjää riskinottajana, joka saattaa eri tuotannon tekijät yhteen. (Henderson & Robertson 2000, 280). Armstrong (2001) sitä vastoin väittää, että uusien yritysten perustamisen yhteydessä riskinotto näyttää poikkeukselliselta. Armstrong on erityisen kriittinen psykometriseen tutkimukseen perustuvaa metodologiaa kohtaan, koska siinä osoitetaan korrelaatiota yksilön riskinoton ja itsenäisen yrittäjän välillä. Armstrong tuo esiin useita pienyrittäjiä koskevia empiirisiä tutkimuksia sekä case-tutkimuksia, jotka osoittavat, että suuri enemmistö yrittäjistä ei ole riskinottajia. (Armstrong 2001, 527). Myös Huuskonen on tutkinut yrittäjiksi ryhtyvien riskisuuntautuneisuutta ja toteaa siitä, että suhtautuminen riskiin ja riskin kantaminen ovat kaksi eri käsitettä. (Huuskonen 1992, 32). Tyypillistä on hallittu riskinotto: yrittäjä sietää riskiä ja jaksaa muita paremmin myös epävarmuuden keskellä. (Koiranen 2000, 41). Yrittäjähän joutuu tilanteisiin, jotka edellyttävät sekä intuitiivisuutta että analyttisyyttä. (Koiranen 2000, 32).

Tänään yrittäjää tarkastellaan lievästi sankarillisena hahmona, vaikka häntä onkin parjattu antiikin ajoista nykypäivään. Yrittäjä huolehtii asiakkaan eduista pyrkien vaihtamaan kannattavasti asiakkaan tuotteita tai palveluja parempiin (Mises [1949] 1996, 336–338). Yrittäjää pidetään yksilönä, joka luo yhteiskuntaan vaurautta ja ruokkii talouskasvua. (Leibenstein 1978, 54; Baumol 1993, 11, 18).

Schumpeterille puolestaan yrittäjä oli taloutta muuttavien innovaatioiden ja siten uutta luovan muutoksen aikaansaaja. Yrittäjä ei ollut niinkään riskinottaja tai rahoittaja, yritystään pitkäjänteisesti johtava virkamiestyyppejä eikä hänellä ollut vakaata sosiaalista roolia tai ammattia. Innovaatiolla Schumpeter tarkoitti erilaisia liiketoiminnan perusvaihtoehtoja, joissa jatkuva teknologinen muutos oli pohjana uusien tuotantoprosessien, tuotteiden ja palveluiden syntymiselle. Tässä prosessissa yrittäjyys oli keskeinen ilmiö. (Schumpeter 1934). Schumpeteriläinen yrittäjä ei luonut uraa yrittäjyyden itsensä vuoksi. Sen sijaan hän integroi yrittäjyyttä yrityksen muihin toimintoihin ansaiten normaalin tuoton työlle ja henkiselle pääomalle sekä erillisen jäännöksestä lasketun tuoton yrittäjöpääomalle. Schumpeteriläinen yrittäjä ei ollut motivoitunut ainoastaan voitosta ja sivutulosta, vaan myös ei-aineellisista palkkioista, jotka syntyivät rakkaudesta kaupankäyntiin sekä tunnustamisen ja kunnioituksen kaipuusta. (Montanye 2006, 5).

Koirasen (2000, 46) mukaan innovatiivisen yrittäjyyden yleisimmin panee liikkeelle yrittäjä, joka yhdistelee asioita uudella tavalla, käyttää hyväkseen ha-

vaitsemansa aukon tai epäjatkuvuuden tai yrittäjä, joka hyödyntää havaitsemansa hintaeron nokkelammin ja nopeammin kuin toiset.

Uudet kokeilut merkitsevät uskallusta Lumpkinin ja Dessin (1996, 146) mukaan ja he määrittelevät yrittäjämäisen toiminnan proaktiivisuutena. Heille se on eteenpäin katsova näkökulma, jossa on mukana innovatiivista, uutta luovaa toimintaa.

Kirzner (1973) korosti, että yrittäjä pyrkii jatkuvasti hyötymään erilaisista mahdollisuuksista ja toimii ensimmäisenä, kun mahdollisuuksia ilmaantuu. Yrittäjän alkutilanteelle on ominaista epätasapaino, jota värittävät virheet, menetetetyt mahdollisuudet ja aiemmat väärät päätökset. (Montanye 2006, 5). Lopulta yrittäjä näkee mahdollisuuden, panee toimeksi ja saa aikaan tasapainotilaan johtavia muutoksia. (Koiranen 2000, 45, alkup. Kirzner 1973).

Casson (2003) päättelee yrittäjän olevan sellainen, joka tekee vastuullisia päätöksiä niukkojen resurssien koordinoimisesta. Hänen mukaansa yrittäjän toiminta muokkautuu sen mukaan, miten talouselämän yksityissektori toimintatehtävillään jatkuvasti rajaa yritystoimintaa. Tämä kaventaminen on pettymys ja hän julistaakin, että ”periaatteessa yrittäjä voisi olla sosialistisen talouselämän suunnittelija tai jopa pappi tai kuningas perinteisessä yhteiskunnassa. Käytännössä yrittäjä läheisesti yhtäläistyy markkinatalouden yksityisyrittäjään”. (Casson 2003, 20–21).

Hebertin ja Linkin 1980-luvun perinteisten yrittäjysteorioiden synteessä on läheinen suhde Cassonin näkemyksiin. Hekin rajaavat yrittäjän henkilöksi, joka erikoistuu ottamalla vastuun tekemistään päätöksistä, jotka vaikuttavat sijaintiin, hyödykkeiden käyttöön tai instituutioihin. Kuten Casson, he pitävät yrittäjää persoonana, ei tiiminä, komiteana tai organisaationa. Tällä persoonalla on kilpailuetu päätöksenteossa, jossa ratkaisut saattavat olla normaalin järjen vastaisia, koska hänellä on paremmat tiedot tai erilainen perspektiivi tapahtumiin ja tilaisuuksiin. Poliittinen elämä antaa yrittäjän toiminnalle yhtä paljon tilaa kuin talouselämäkin, mutta kapitalismi on omituinen joukko instituutioita ja omistussuhteita, jotka synnyttävät mahdollisimman laaja-alaisen kiinnityskohdan yrittäjyydelle. Hebert ja Link liittävät markkinatalousjärjestelmään joukon yrittäjäaktiiviteetteja, kuten koordinoinnin, omistajuuden, keinottelun, innovoinnin ja resurssien allokoinnin. (Hebert & Link 1988, 155–156).

Baumol (1993) keskittyy yrittämiseen liittyvien palkkioiden luonteeseen, mistä hän tekee muun muassa sellaisen johtopäätöksen, että yrittäjä ei välttämättä ole sankarihahmo: ”Perushypoteesini on, että yrittäjien sijoittaminen hyveen ja paheen välimaastoon tai sijoittamalla hänet tuskaa tuntematta tuottavien ja tuottamattomien toimintojen välimaastoon ei ole vähämerkityksinen asia. Yrittäjä ei aina tee tuottavaa toimintaa, vaan joissakin tapauksissa hänen roolinsa on hajottaa, jopa sabotoida.” Tämä ei tapahdu sattumanvaraisesti, vaan silloin, kun palkanmaksun rakenne on sellainen, että on kannattavampaa tehdä tuottamattomia kuin tuottavia toimintoja. Baumol rajaa yrittäjän sellaiseksi talouselämän jäseneksi, jonka toiminta on jollakin tavalla uutta ja oikeuttaa käyttämään mielikuvitusta, rohkeutta, nerokkuutta, johtajuutta, sinnikkyyttä ja päättäväisyyttä varakkuuden, vallan ja aseman tavoittelemiseksi, joskaan ei välttämättä tässä järjestyksessä. Toisin sanoen yrittäjä ei tee juuri lainkaan sellaisia rutiininomaisia tehtäviä, jotka ohjaavat suurempien ja pienempienkin ryhmien tai organisaatioiden keskittymistä perinteiseen liiketoimintaan. (Baumol 1993, ix, 1, 11, 18).

Misesin (1996) mukaan yrittäjät talusteorioiden valossa eivät ole eläviä olentoja, joita tapaa todellisessa elämässä. He ovat etäisen markkinatalouden ruumiillistumia. Vertauksessaan hän turvautuu ”katallaktiseen” teoriaan, jossa yrittäjä tarkoittaa toiminnan ihmistä, jonka työskentelyä varjostaa koko ajan epävarmuus. Yrittäjä toimii tuntemattoman tulevaisuuden synnyttämässä epävarmoissa oloissa, joissa keinottelu sisältyy jokaisen työhön, ja missä hyvänsä todellisessa talouselämän tilanteessa jokainen toimija on aina yrittäjä ja samalla keinottelija. (Mises 1996, 250–253, 327).

Mises näkee yrittäjyydessä kuvitellun rakennelman, joka koostuu eri toimintoista. Tyypillinen yrittäjämäinen toiminta merkitsee toimintaa, jossa päätehtään eri tuotannon tekijöiden miehittämisestä. Tehdessään päätöksiä yrittäjää ohjaa ainoastaan itsekäs mielenkiinto tehdä voittoa ja hankkia vaurautta. Yritystoiminnan alkuunpanijat ovat niitä, jotka ovat erityisen innokkaita tekemään voittoa. He sopeuttavat tuotantoa odotettavissa oleviin muutoksiin painostamalla ja kannustamalla niitä pioneereja, jotka saavat aikaan taloudellisia parannuksia. (Mises 1996, 254–255, 290–291).

Mises myös erottaa yrittäjät johtajista. Misesin näkemyksen mukaan johtaminen toimintona on aina alisteinen yrittäjyydelle. Johtajan kannusteet ja vastuut eivät koskaan täysin vastaa yrittäjän kannusteita ja vastuita. (Mises 1996, 306). Mises väittää, että yrittäjän menestyminen tai epäonnistuminen riippuu hänen kyvystään ennakoita tulevat tapahtumat oikein. Jos hän epäonnistuu tässä, peli on menetetty. Yrittäjän kyky menestyä ja tehdä rahaa riippuu hänen taidostaan ennustaa paremmin kuin muut kuluttajien tarpeet. (Mises 1996, 290). Mises luonnehtii alullepanijat, keinottelijat ja yrittäjät toistensa kaltaisiksi siinä, että he kykenevät ymmärtämään ensimmäisinä riippuvuuden sen välillä, mitä on tehty ja mitä olisi pitänyt tehdä. He arvaavat, mitä kuluttajat saattaisivat haluta ja ovat valmiita toimittamaan heille sen. (Mises 1996, 336).

Knight painottaa eroa riskin ja epävarmuuden välillä. Riskiä vastaan voidaan vakuuttaa. Edelleen hän korostaa eroa tietämättömyyden, tiedon sekä mielipiteen välillä. Tietämättömyys tai mielipide voidaan systemaattisesti eliminoida havaitsemisen jälkeen. (Knight 1971, 268). Epävarmuuden Knight selittää syntyvän halusta ”puhtaaseen voittoon”, joka on yrittäjän elämän suola. Puhdas voitto tarkoittaa laskennallista jäännöstä, joka jää jäljelle, kun kaikki tuotannon tekijöiden aiheuttamat kulut on maksettu. Tätä hän kuvaa jaettavaksi osuudeksi, mikä eroaa tuotosta, joka kohdistuu maan, työn ja pääoman aikaansaamille palveluille. Yrittäjille korvataan tämä jäännös, mikäli heillä on viisautta ja luottamusta hyödyntää olemassa olevat bisnesaukot. Kuitenkin on syytä ottaa huomioon epävarmuus, jolloin intuitio ja harkintakyky ovat ainoat käytettävissä olevat oppaat. Knight sivuuttaa sen mahdollisuuden, että yrittäjät sen sijaan hyökkäisivät epävarmuutta vastaan turvautumalla rutiini-innovaatioihin, joita tänä päivänä kutsutaan parhaiksi käytänteiksi, ”best practices”, koska nämä ideat suodattuvat liian nopeasti muodostaakseen puhdasta voittoa. (Knight 1997, 18).

Knightin näkemystä vahvistaa esimerkiksi Baumol. Hän huomauttaa, että todellisuus näyttää tarjoavan useampia esimerkkejä normaaleista voitoista ja innovaatiokustannuksista; mielikuva selvästi eroaa siitä, jonka schumpeteriläinen malli maalaa painottaen innovaation roolia. Päästessään markkinoille todellinen innovaatio mahdollistaa positiivisen voiton tekemisen. (Baumol 1993, 115–120).

Niin sanotussa virallisessa järjestelmässämme on yrittäjä-käsite varsin laajasti esillä. Seuraavassa taulukossa 9 esitellään eduskunnan, viranomaisten, järjestöjen ja tutkijoiden erilaisia tulkintoja yrittäjä-käsitteestä. Niistä voidaan huomata, ettei määrittely ole yksiselitteinen. Yrittäjä-käsite on tulkinnoiltaan jopa ristiriitainen. Tämä ei voi olla heijastumatta myös yrittäjyyskasvatukseen ja -koulutukseen.

TAULUKKO 9 Erilaisia tulkintoja yrittäjä-käsitteestä

Eduskunta	Viranomaiset	Järjestöt	Tutkijat
<p>Yhtenä ammatillisen koulutuksen tavoitteena on antaa opiskelijoille valmiuksia itsenäisen ammatin harjoittamiseen. (Laki ammatillisesta koulutuksesta 5.1 §, 630/1998).</p> <p>Tässä laissa tarkoitetaan yrittäjällä henkilöä, joka päätointa varten on yrittäjien eläkelain (468/1969) tai maatalousyrittäjien eläkelain (467/1969) mukaisesti velvollinen ottamaan sanottujen lakien mukaisen vakuutuksen. (Laki aikuis-koulutustuesta 3 § 2. kohta 28.12.2000/1276).</p> <p>Yrittäjällä tarkoitetaan henkilöä, joka tekee ansiotyötä olematta työsuhteessa taikka virkattai muussa julkisoi-keudellisessa toimisuhteessa. (Yrittäjän eläkelaki 3.1 §, 22.12.2006/1272).</p>	<p>Yrittäjä on henkilö, joka tekee työtä olematta työsuhteessa. Työterveyshuoltolaissa yrittäjällä ja muulla omaa työtään tekevällä tarkoitetaan yrittäjien tai maatalousyrittäjien eläkelain piiriin kuuluvia henkilöitä. (Kansaneläkelaitos 2005).</p> <p>Koulutuksen, erityisesti työssäoppimisen ja yrittäjyysopintojen, tulee edistää työllistymistä ja mahdollisuuksia ryhtyä itsenäisiksi ammatinharjoittajiksi. (OPH: Opetussuunnitelman perusteet 2000, 9).</p> <p>Yrittäjyyden kehittymisen tavoitteena tulee olla, että opiskelijasta kehittyy oma-aloitteinen, tunnollinen, rohkea, kekseliäs ja työtään arvostava työntekijä ja ammatinharjoittaja sekä yrittäjä. (OPH: Opetussuunnitelman perusteet 2000,10).</p> <p>Jos hän ei olisi toiminut yrittäjänä, hänellä olisi ollut mahdollisuus päästä toimeentulotukeen nähden ensisijaisen tukijärjestelmän työttömyysturvan piiriin. (KHO 20.6.2001 taltio 1472).</p>	<p>Yrittäjä on ahkera, oma-aloitteinen, palvelualtis, omaa sosiaalisia taitoja, joustava, pitkäjänteinen, yhteistyötaiteinen, tavoitteellinen, suunnitelmallinen, uskalias ja neuvokas. Hänellä on itseluottamusta, perustiedot yritystoiminnan muodoista ja merkityksestä, viestintätaitoa ja itsearviointikykyä. Yrittäjällä on kykyä vaikuttaa, luoda ryhmähenkeä, tehdä valintoja, hahmottaa olennaisia asioita, hankkia tietoa, kyky sopeutua uusiin tilanteisiin, tehdä tuloksellista työtä ja hakeutua hyödyllisiin verkostoihin. Hänellä on halu ottaa riskejä ja toimia yrittäjänä. (Suomen Yrittäjät 2005).</p> <p>Yrittäjät ovat yrittäjyysyhteiskunnan sankareita. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2004).</p>	<p>Yrittäjä on henkilö, joka organisoii yritystä ja/tai nostaa sen tuotantoa. (McClelland 1998).</p> <p>Yrittäjällä on aloitekykyä, myönteinen työasenne, työhalua, määrätietoisuutta, menestymishalua, vastuullisuutta, halua ottaa riskejä, luovuutta, kekseliäisyyttä ja aktiivisuutta. (Koiranen &amp; Peltonen 1995, 26).</p> <p>Yrittäjä on vapaa, ainituatuinen, uutta luova, uusia asioita oivaltava, niille utelias ja uskalias, vastuullinen sekä kykenevä kantamaan vastuun itsestään, toimiensa seurauksista ja elannostaan. (Kyrö 2005).</p> <p>Elämän hallinnan kannalta yrittäjien katsotaan olevan internaaleja. Sillä tarkoitetaan, että yrittäjäksi ryhtyvät uskovat voidansa itse vaikuttaa menestykseensä voimakkaammin kuin muut ihmisryhmät. (Huuskonen 1992).</p>



## 3.2 Aikaisempaa tutkimusta yrittäjän valmiuksista

### 3.2.1 Yrittäjien valmiudet tyypiteltynä eri tutkijoiden tulkintoina

**Gibbin** (2005) mukaan yrittäjyys voidaan määrittää kolmella käsitteellä: käyttäytyminen (behaviours), persoonallisuus (attributes) ja taidot (skills). Nämä ominaisuudet mahdollistavat, että yksilöt tai ryhmät saavat aikaan muutosta ja innovaatioita, sietävät epävarmuutta ja jopa nauttivat elämän kompleksisuudesta. Gibbin käsitys yrittäjien valmiuksista lähtee siitä olettamuksesta, että yrittäjyys ei ole synonyymi tavalle toimia liikemiesmäisesti. Se ei ole synonyymi ydintaidoille eikä siirrettävissä oleville henkilökohtaisille taidoille. Se on enemmän kuin nämä kaikki yhteensä. (Gibb 2005, 46).

Käyttäytymisestä, joka useimmiten yhdistetään yrittäjyyteen kirjallisuudessa (Caird 1988; Shaver & Scott 1991; Filion 1997), Gibb on tehnyt synteisiä seuraavassa taulukossa 10. Kysymyksessä on aktiivinen henkilö, joka saa asiat hoidetuiksi, kykenee strategiseen ajatteluun ja käyttää hyväkseen mielikuvitustaan allokoimissaan resursseja.

TAULUKKO 10 Yrittäjämäiset käyttäytymisvalmiudet (behaviours), (Gibb 2005, 47)

- tavoittelee ja tarttuu mahdollisuuteen
- ryhtyy aloitteisiin saadakseen asioita tapahtumaan
- ratkaisee ongelmia luovasti
- johtaa itsenäisesti
- ottaa vastuuta, ottaa asiat omakseen
- näkee asioiden läpi
- verkottuu tehokkaasti ja hallitsee keskinäisen riippuvuuden
- yhdistää asioita luovasti
- käyttää harkintaa ottaessaan laskelmoituja riskejä

Näiden käyttäytymisvalmiuksien takana on joukko ominaisuuksia (taulukko 11), joita yksilöstä riippuen voidaan vaihtelevasti kehittää. Ne tukevat niin yksilöä kuin tiimiäkin viemään muutosta eteenpäin uusin ideoin ja innovaatioin.

TAULUKKO 11 Yrittäjämäiset ominaisuudet (attributes), (Gibb 2005, 47)

- on päämäärähakuinen ja kunnianhimoinen
- omaa itseluottamusta ja itsetuntoa
- on itsepäinen
- omaa korkean sisäisen kontrollin
- on toimintahakuinen
- haluaa oppia tekemällä
- on työteliäs
- on päättäväinen
- on luova

Yrittäjyyteen liittyviä ominaisuuksia on mahdollisuus kehittää ja samalla vahvistaa sekä yrittäjän käyttäytymisvalmiuksia että yrittäjän ominaisuuksia taulukon 12 mukaisesti:

TAULUKKO 12 Yrittäjämäiset taidot (skills), (Gibb 2005, 48)

- kykenee luovaan ongelmanratkaisuun
- osaa suostutella
- osaa neuvotella
- osaa myydä
- osaa esitellä
- kykenee johtamaan holistisesti yritystä/projektia/tilanteita
- kykenee ajattelemaan strategisesti
- kykenee intuitiivisesti tekemään päätöksiä epävarmuuden valitessa
- osaa verkottua

Nämä erilaiset yrittäjän tyypittelyt Gibb (2005, 47–48) on laatinut tavoitteenaan määrittellä yrittäjyykskasvatus opetussuunnitelman pohjaksi.

**Koiranen** (2000) on tyypitellyt yrittäjiä yhtä laajasti kuin Gibbkin, mutta Koiranen tyypittelyt ovat kuvailevampia ja ottavat huomioon kulloisenkin kontekstin. Hänen mukaansa yrittäjä on elämäntaiteilija, joka toteuttaa kutsumustaan ja uutterasti ja luovasti omaa tahtoaan. Hänen intentiollaan on asia- ja tilanneyhteys ja sillä on kulttuurinen konteksti, mutta loppujen lopuksi hän luo oman intentionsa. Hän toimii sen tahtotilan mukaan ja ottaa sen varassa vastuun omasta tulevaisuudestaan. Hän uskoo itsehallintaan, ja hänellä on tarve määrätä omasta tulevaisuudestaan. (Koiranen 2000, 31).

Yrittäjällä on kyky nähdä ja ajatella. Hän on visionääri. Yrittäjä haluaa yhdistää ajattelun toimintaan ja ottaa vastuuta sekä suunnittelusta että toteutuksesta. Toimintahakuisuudessaan hän on valmis kovaan työntekoon. Yrittäjä nauttii saadessaan yhdistää vision ja toiminnan. Hän on näkijä ja tekijä.

Yrittäjä omistautuu syvällisesti prioriteeteilleen ja kokee asiansa syvällisesti ja henkilökohtaisesti tärkeäksi. Hän asettaa itse itselleen tavoitteita, joihin suhtautuu vastuullisesti. Erehtymisiä ja epäonnistumisia sattuu, mutta ne yrittäjä mieltää oppimiskokemuksiksi. Hänellä on kyky ottaa ja hallita riskiä, ja hän kestää ja edistää riskinottoa uudisteiden aikaansaamiseksi.

Yrittäjällä on sitkeyttä. Kun tavoite on arvokas, hänellä riittää uutteruutta useammaksikin vuodeksi. Häntä kiinnostaa tulos sekä lyhyellä että pitkällä tähtäyksellä. Tilanearviossaan hän pohtii onnistumisedellytyksiään tulevaisuudenkuviansa varassa. Jotkut pitävät yrittäjää moraalittomana vain sillä perusteella, että suoriutumistarve saa aikaan joustavuutta sääntöjen noudattamisen suhteen. Sinänsä valtaosa yrittäjistä on rehellisempiä ja lahjomattomampia kuin monet ei-yrittäjät.

Yrittäjä kuuntelee mielellään muiden kokemuksia, ideoita ja oivalluksia. Se auttaa häntä oppimaan omista ja toisten virheistä ja onnistumisista. Tämä vie häntä omiin innovaatioihin, joita syntyy tavallisimmin asioita uudella tavalla yhdistämällä, epäjatkuvuuskohtia paikantamalla ja markkinoilla olevia hintaeroja hyödyntämällä. (Koiranen 2000, 32).

**Remes** (2003) näkee yrittäjän valmiudet kriittisemmin kuin Gibb tai Koironen, mutta samalla sitoo ne yrittäjyyskasvatuksen kontekstiin. Yrittäjyyskasvatukselle ja yrittäjämäiselle pedagogiikalle muodostuu eri tarkastuskulmien valinnan mukaan erilainen yleisilme. Kun tarkastelun keskipisteessä on ulkoinen yrittäjyys, yrittäjämäinen pedagogiikka vastaa lähinnä business-tyyppistä kasvatusta, sisäinen yrittäjyys yhteistoiminnallista yrittäjämäistä pedagogiikkaa ja omaehtoinen yrittäjyys itsenäistä uutta luovaa seikkailua oppimisympäristöissä (Remes 2003, 108).

Modernisaation tarpeisiin luodun liiketalousperustaisen taloustieteen piirissä syntyneen yrittäjyyden teoriat ovat edelleen halukkaita kuvaamaan yrittäjyyttä vain innovaatioiden määränä, kasvuna ja laajenemisena. Yrittäjyys ilmiönä hukkuu näiden organisoitumista tukevien teoriakehityksien alle. Inhimillinen luovuus ja ympäristön kanssa käytävä keskustelu ovat yrittäjyydelle luonteenomaisia eikä yrittäjyys luovassa orientaatioissaan juurikaan ole kiinnostunut laajenemisesta ja lineaarisesta kasvusta, jota yrittäjyyden teorioiksi itseään nimittävät liiketalousteoriat tavoittelevat (Remes 2003, 155).

**Ylinen** (2004) korostaa asennetta ja hänen mukaansa yrittäjän nykyvalmiudet painottuvat selvästi asenteiden puolelle. Asennetta ja tahtoa on, mutta tiedot ja taidot vaativat kohennusta. Nyky-yhteiskunta vaatii, että yrittäjien tulee hallita suuret määrät asioita, määräyksiä, säädöksiä ja muuta tietotaitoa.

Valmiuksista, joita yrittäjät haluaisivat oppia, tulee esiin tietojen osalta talousasiat, tietotekniikka, verotus, yleistiedot ja ammattitiedot. Taidoissa eniten opittavaa on suunnittelussa, myyntitaidoissa, organisoinnissa ja delegoinnissa. Asenteissa parannettavaa tulevaisuudessa löytyy itsehillinnässä, elämäntavoissa, harrastuksissa ja huolellisuudessa. Ylinen kaipaa yrittäjän osaamiseen normien tuntemusta ja hallinnollista osaamista enemmän kuin toiset tutkijat.

Yrittäjän kehityspolku edellyttää, että hän on oma-aloitteinen, pystyy kantamaan vastuuta ja tekemään itsenäisiä ratkaisuja. Itseluottamus on tarpeen menestykselliselle yritystoiminnalle. Sen vuoksi on tunnettava omat vahvat puolet, mutta etenkin omat heikkoudet. Yritystoimintaa voi rakentaa hyvien puolien varaan, mutta heikkouksia voi ja täytyy korjata. (Ylinen 2004, 140–142).

**Kyrön** yrittäjä on enemmän tulevaisuuteen suuntautuva verrattuna muiden tutkijoiden näkemyksiin. Hänen mielestään kaikissa yrittäjyyden muodoissa on perustana inhimillinen toiminta. Ihmiskäsitys luo kuvan ainutlaatuisesta, vapaasta, kokonaisvaltaisesta, uskaliaasta, riskiä ottavasta itseohjautuvasta toimijasta, joka on vastuussa omasta elämästään ja toimeentulostaan ja joka oman toimintansa kautta luo hyvinvointia yhteiskuntaan. Kyrön yrittäjä kyseenalaistaa vanhoja toimintatapoja, normeja ja sääntöjä sekä luo uusia toimintatapoja. Hänellä on kyky havainnoida ympäristöään, yhdistää resursseja uudella tavalla ja neuvotella ympäristönsä kanssa saadakseen tarvitsemansa resurssit. Hänellä on myös kyky ratkaista ongelmia tuntemattomissa tilanteissa. Kun hän epäonnistuu, hän etsii uusia ja vaihtoehtoisia ratkaisuja. (Kyrö 2005).

### 3.2.2 Yhteenveto tulkinnoista

Seuraavassa taulukossa 13 esitetään yhteenveto edellä esitettyjen tutkijoiden tulkinnoista yrittäjien valmiuksista. Niitä on lähestytty perinteisesti yrittäjän persoonallisten valmiuksien näkökulmasta. Yrittäjyys nähdään persoonallisuuden piirteenä, minkä mukaisesti yksilö joko on tai ei ole yrittäjä. Määritelmällisesti yrittäjää lähestytään myös toimintojen eli funktioiden avulla. Yrittäjän toiminnoissa tärkeitä tekijöitä ovat yrityksen perustamisessa, hoitamisessa ja kehittämisessä tarvittavat valmiudet.

TAULUKKO 13 Yrittäjän valmiuksien erilaisia tulkintoja

YRITTÄJÄN VALMIUKSIEN ERI TULKINTOJA				
Gibb, A. (2005)	Koiranen, M. (2000)	Remes, L. (2003)	Ylinen, A. (2004)	Kyrö, P. (2005)
<p><b>1. Käyttäytyminen (behaviours)</b> Tavoittelee ja tarttuu mahdollisuuteen. Ryhtyy aloitteisiin saadakseen asioita tapahtumaan. Ratkaisee ongelmia luovasti Johtaa itsenäisesti. Ottaa vastuuta. Näkee asioiden läpi. Verkottuu tehokkaasti ja hallitsee keskinäisen riippuvuuden. Yhdistää asioita luovasti. Käyttää harkintaa ottaessaan laskelmoituja riskejä.</p> <p><b>2. Persoonallisuus (attributes)</b> On päämäärähakuinen ja kunnianhimoinen. Omaa itseluottamusta ja itsetuntoa. On itsepäinen. Omaa korkean sisäisen kontrollin. On toimintahakuinen. Haluaa oppia tekemällä. On työteliäs. On päättäväinen. On luova.</p> <p><b>3. Taidot (skills)</b> Kykenee luovaan ongelmanratkaisuun. Osaa suostutella. Osaa neuvotella. Osaa myydä. Osaa esitellä. Kykenee johtamaan holistisesti yritystä/projektia/tilanteita. Kykenee ajattelemaan strategisesti. Kykenee intuitiivisesti tekemään päätöksiä epävarmuuden vallitessa. Osaa verkottua.</p>	<p><b>1. Elämäntaiteilija</b> Toteuttaa kutsusta ja omaa tahtoa, intentiolla on asia- ja tilanneyhteys. Ottaa vastuun omasta tulevaisuudesta. Uskoo itsehallintaan.</p> <p><b>2. Visionääri = näkijä ja tekijä</b> Yhdistää ajattelun, vision ja toiminnan. Valmis kovaan työhön, mistä kantaa täyden vastuun.</p> <p><b>3. Omistautuja</b> Syvällinen ja vastuullinen suhde prioriteetteihinsa ja omille tavoitteilleen. Epäonnistumiset oppimiskokemuksina.</p> <p><b>4. Riskinottaja</b> Ottaa, hallitsee, sietää ja edistää riskejä uudistusten aikaansaamiseksi.</p> <p><b>5. Sitkastelija</b>, jos tavoite on arvokas. Tulos- ja suoritusorientoinut.</p> <p><b>5. Uuden oivaltaja</b> toisia kuuntelemalla, virheistä oppien: synteestistä uutta kehittäen.</p>	<p><b>1. Business-yrittäjä</b> Innovaatioiden keksijänä, kasvattajana ja laajentajana. Organisoitumishakuinen.</p> <p><b>2. Yhteis-toiminnallinen</b> sisäinen yrittäjä.</p> <p><b>3. Uutta luova</b>, itsenäinen, ympäristön kanssa keskusteleva. Ei laajentamishaaveita eikä lineaariseen kasvuun pyrkimystä.</p>	<p><b>1. Tiedot</b> Määräysten, säädösten ym. hallinta. Talousasiat, tietotekniikka, verotus, yleistiedot ja ammattitiedot.</p> <p><b>2. Taidot</b> Suunnittelu myyntitaidot, organisoiminen ja delegoiminen.</p> <p><b>3. Asenteet</b> Olla omaaloitteinen, itsenäinen vastuuntuntoinen, ratkaisuntekijä sekä itseensä luottava. Tuntee ja hyväksyy heikkoutensa ja vahvuutensa. Kehittää itsehillintää ja huolellisuutta, elämäntapojen ja harrastusten laatua.</p>	<p><b>1. Yksilö</b> Vapaa, kokonaisvaltainen ja ainutlaatuinen toimija.</p> <p><b>2. Näkijä</b> Havaitsee mahdollisuuksia. Soveltaa uutta tietoa. Vastaa elämästään ja sen riskeistä.</p> <p><b>3. Uuden luoja</b> Etsii ja löytää uutta ympäröivästä todellisuudesta.</p>

### 3.2.3 Roodtin yhteenvedo yrittäjän valmiuksista

Omassa tutkimuksessaan Roodt (2005, 1-14) on todennut, että tänä päivänä yrittäjän valmiudet nähdään yhä kokonaisvaltaisemmin ja myös yrityksen elinkaaren vaihe asettaa omat vaateensa. Tuotetta ja palvelua koskeva tekninen tieto on olennaista firman aloitusvaiheessa. Teknisten valmiuksien ohella itsenäiset yrittäjät tarvitsevat sinnikkyyttä, kommunikaatiovalmiuksia sekä asioiden ja ihmisten johtamisvalmiuksia tullakseen menestyviksi. Jotta yritykset voisivat kasvaa, innovatiiviset leader-johtajat tarvitsevat informaatiota voidakseen olla proaktiivisia. Kasvun suunnitteluun tarvitaan myös talouden suunnittelua pitkän tähtäyksen päämäärien saavuttamiseksi. Roodtin yhteenvedossa yrittäjän valmiuksiin kuuluvat tekniset valmiudet, kommunikaatiovalmiudet, johtamisvalmiudet, innovaatiovalmiudet, tiedonhankintavalmiudet, taloushallinnon valmiudet, persoonallisuuteen liittyvät valmiudet, kuten sisukkuus ja proaktiivisuus. Temperamentti on omana piirteenään vielä lisätty persoonallisuuteen.

#### 3.2.3.1 Tekniset valmiudet

Teknisiä valmiuksia vaaditaan eri toimialojen erityistehtävissä, taiteessa tai käsitöissä tai niiden eri tekniikoissa (Oxford English Dictionary 2004, 1478). Tekniset valmiudet ovat tietyissä erikoistumishankkeissa välttämättömiä (Timmons 1994, 222) ja niille on ominaista "kyky soveltaa erityistietoja, -tekniikoita ja -resursseja menestyksekkäästi eri työtehtävien suorittamiseen" (Marx et al. 1998, 356). Yrittäjiksi aikovilta, joilla on teknistä osaamista ja jotka ovat keksineet osaamiseensa liittyvän yritysideoita, useimmiten puuttuu yrittäjäkokemusta. Teknisten valmiuksien ohella kyky markkinoida ja johtaa taloutta on välttämätöntä, jotta selviytyy menestyksekkäästi yrittäjän työstä. (Fazey 1997, 164).

Muodollisen koulutuksen ja kasvatuksen ohella myös sopiva työkokemus on perusedellytys potentiaalisille yrittäjille. Honig (1998, 372) on todennut, että ammatillinen koulutus parantaa yrityksen kannattavuutta ja että vuosien kokemuksella on positiivinen vaikutus myös kasvaviin voittoihin. Kuitenkin tämän päivän liiketoimintaosaamisen ohella vaaditaan enenevästi teknisiä valmiuksia liiketoimintaympäristön teknisen kehityksen ja muutosten vuoksi. Teknisiä valmiuksia tarvitaan oman työllistymisen varmistamiseksi, mutta vielä enemmän yrityksen kasvattamiseksi.

#### 3.2.3.2 Kommunikaatiovalmiudet

Kommunikaatio-termille on useita eri määritelmiä. Erasmus-Kritzingerin, Bowlerin ja Goliathin (2001, 3) mukaan "kommunikaatio voidaan määritellä kaksisuuntaiseksi prosessiksi, jossa informaatiota (viesti) lähetetään henkilöltä (lähettäjä) kanavaa pitkin toiselle (vastaanottajalle), joka vuorostaan reagoi palautteella". Shumanin (1999) mukaan avain yrityksen sekä liiketoiminnan menestymiseen on kyky tyydyttää asiakkaiden tarpeita ja tahtoa paremmin kuin kukaan muu. Menestyminen liike-elämässä on harvoin lopullista, koska asiakkaiden tarpeet alituisesti muuttuvat; asiakkaan kanssa tapahtuva vuorovaikuttei-

nen kommunikointi on elintärkeää markkinoiden tarpeiden tyydyttämiseksi. Kommunikointi on tärkeää myös johtamisprosessissa. (Aula 1998, 10).

Liiketoiminta on jatkuvan kehittämisen prosessia (Shuman 1999, 22). Yrittäjät aloittavat yrityksen, rakentavat sitä ja hoitavat sitä. Prosessin kannalta yksilö, joka luo yrityksen eli yrittäjä, ottaa vetääkseen useita rooleja (innovaattori, pienyrittäjä, varatoimitusjohtaja jne.) yrityksen elinkaarivaiheen mukaisesti. Yrittäjyys ei ole mikään sinetöity olemassaolon vaihe, vaan yrittäjä on yksilö, joka luo yrityksen ja sitä kautta yrittäjyyttä (Gartner 1988, 26). Erilaisista rooleista huolimatta kommunikointi on aina kriittisen tärkeää.

Ennen aloitusvaihetta verkostoituminen ja kommunikointi potentiaalisten asiakkaiden, toimittajien sekä palvelu- ja resurssituottajien kanssa on tarpeen, koska nämä verkostot linkittävät yrittäjät resursseihin ja luovat mahdollisuuksia informaation vaihtoon. Kun yritys on aloitettu ja se alkaa kasvaa, vuorovaikutusta tarvitaan työntekijöiden kanssa, jotta liiketoimintaprosessi pysyy raiteillaan. Jos perustettu yritys pyrkii toimimaan entistä yrittäjämäisemmin, perinteinen hierarkia ja muodolliset prosessit pitäisi korvata madaltuneilla hierarkioilla ja jopa kaaoksen sietämisellä (Honig 1998, 418). Useimmiten yritys kohtaa muutospainetta ympäristötekijöiden johdosta. Nopeasti kasvavissa yrityksissä tarvitaan tulosten saavuttamiseksi läheistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta johdon ja henkilöstön välillä ongelmien selvittämiseksi ja samalla johtamisvalmiuksien kehittämiseksi. (Timmons 1994, 211–212). Erilaisia näkökantoja kuitenkin tarvitaan, jotta tavoiteltu muutos ja sen myötä kasvu saavutetaan.

Tietoyhteiskunnan myötä tulivat teknologinen kehitys ja globalisaatio. Tietokone- ja telekommunikaatioteknologiat mahdollistivat monia uusia rakenteita ja kommunikaatiojärjestelmiä. Tullakseen toimeen muutoksessa ja turbulentissa ympäristössä yritysten täytyy rakentaa kommunikaatiomekanismeja, joilla on mahdollisuus varmistaa kunnollinen koordinaatio. "Relaatiokommunikaatio" viittaa yrityksen rakenteen linkittämiseen motivaatiostrategioihin ja johtajuuteen ja se mahdollistaa sellaisen informaation kulkuun liittyvän kommunikaatiojärjestelmän, joka kokonaisuudessaan edistää yrityksen toimintaa. (Conrad & Poole, 2002).

Perinteisissä yrityksissä informaatio virtaa eri johtajatasojen kautta (Guffey, 2000), samaan aikaan "relaatiostrategia" on joustavampaa, vastaanottavampaa ja avoimempaa innovaatioille ja muutoksille. Kulttuurin vahvistamisstrategiassa toisaalta johtajat tunnustavat relaatiokonseption tärkeyden, esimerkiksi hajauttamisen ja osanottamisen, mutta myös painottavat sellaisten asioiden tärkeyttä kuin arvot ja symbolit, jotka pitävät yrityksen koossa. (Conrad & Poole, 2002). Traditionaaliset strategiat, relaatiostrategiat ja kulttuuriset strategiat voivat kuitenkin päästä vain tiettyyn vaiheeseen ympäristön muutosten omaksumisessa. Verkostostrategia on sopiva yrityksille, joiden täytyy pärjätä suuressa epävarmuudessa. Verkostoa pidetään yllä kommunikaatiolla ja neuvotteluilla mieluummin kuin auktoriteetilla. Monet yritykset itse asiassa toteuttavatkin useampaa kuin yhtä näistä strategioista. (Conrad & Poole, 2002).

Yrityksen sisäinen kommunikaatio on olennaista, mutta se on myös hyvin tärkeää yritysten kesken. Erityisesti kehitysmaissa verkostoituminen ja kommunikaatio ovat elintärkeitä muodostettaessa linkkejä pienten, keskisuurten ja suurten yritysten kesken ja samalla kehittäen tällä tavalla integroitua järjestelmää. Linkittyessään muihin yrityksiin iso yritys voi kotimaan markkinoilla

saada aikaan uusia markkinoita pienempien yritysten alihankintoina. (Spring & McDade 1998, 15).

### 3.2.3.3 Johtamisvalmiudet

#### Management

Johtaminen on rationaalinen prosessi, joka toimii niukoilla resursseilla keskittyen suunnitteluun, organisointiin, johtamiseen, koordinointiin ja valvontaan tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Marx, van Rooyen, Bosch & Reyniers, 1998, 34).

Vaikka management asioiden johtamisena ja leadership ihmisten johtamisena ovat saman toiminnon käsitteitä, molemmat konseptit ovat erilaisia. Usein leader-johtajat, joilla on yrittäjyysasennetta, voivat aloittaa menestyvän yrityksen, mutta kun firma kasvaa, he muuttuvat manager-johtajiksi. Tavallisesti manager-johtaja on hyvin taitava johtamisvalmiuksissa ennakkoon tarkkaan määritetyissä rakenteissa, mutta hän omaa kuitenkin suhteellisen vähän luovuutta (Marx et al. 1998, 708). Jos yrityksen pitää kasvaa aloitusvaiheen jälkeen, varmuuden tavoittelu eri johtamistilanteissa samalla, kun haastavat ideat vähenevät, saattaa hankaloittaa yrityksen kasvua (Honig 1998, 416). Tyypillinen yrittäjä kuitenkin omaa suhteellisen paljon luovuutta samoin kuin johtamisvalmiuksia.

Newtonin ajan tiede näki yrityksiä johdettavan deterministisen, ennustettavissa olevan mallin mukaisesti, samalla kun nykyaikainen lähestymistapa johtamiseen on tuonut muassaan vähemmän kontrollia ja enemmän yhtenäistä, holistista ja ekologista organisaatiota. Jos ryhdytään tavoittelemaan lisäkasvua, informaation kulku ja organisaation kommunikaatiojärjestelmät ovat ratkaisevan tärkeitä. Siksi kasvuorientoituneissa yrityksissä myös johdolla on vastuu auttaa ihmisiä sitoutumaan keskusteluun. (McDaniel 1997, 21–23). Mielipideeroihin on syytä rohkaista. Epävarmuuden vallitessa nousee yrittäjämäinen asenne taitavasta resurssien johtamisesta, jolloin erilaiset ideat toimivat katalysaattorina. Yrittäjämäisesti toimivan johtamisen pitäisi pyrkiä säilyttämään tämä dynamiikka. Tämä johtuu siitä, että nämä yritykset kasvavat ja kehittyvät, koska ne sietävät enemmän epävarmuutta, joka kuitenkin on helpommin käsiteltävissä. (Honig 1998, 417–418).

Valitettavasti yritysten perustajilta usein puuttuvat riittävät johtamisvalmiudet, jotta he voisivat auttaa yrityksiä tekemään kriittiset elinkaaren edellyttämät siirrot ja luopumaan omasta kapeasta teknisestä näkökulmastaan. Yrityksen suoritus kärsii tästä, ja monissa tapauksissa uudenlaisia leader-johtajia tarvitaan auttamaan onnistuneiden siirtojen tekemisessä. (Meyer & Dean, siteerattu Honig 1998, 415). Huolimatta yrittäjän johtamisvalmiuksista ja johtamistilanteiden päällekkäisyydestä, manager-johtajan toimintaa ohjaa resurssien suojele ja yrittäjä onkin enemmän tilannejohtaja. (Timmons 1994, 25).

#### Leadership

Leadership on yleismaailmallinen ilmiö ja leadership-valmiuksien opiskelu on ikivanha tapa. Kuitenkin leadership on yksi eniten tarkastelluista, mutta myös yksi vähiten ymmärretyistä ilmiöistä, koska leader-johtajien hyväksyttävät käyttäytymismallit vaihtelevat eri kulttuureissa ja eri aikoina (Burns 1978). Leadership määritellään Marxin ja muiden tutkijoiden mukaan seuraavasti: "Lea-



dership-johtaminen on kyky, jolla henkilön on vaikutettava toisen henkilön käyttäytymiseen, jotta tämä vapaaehtoisesti myötävaikuttaa ennalta valittujen tavoitteiden saavuttamiseen” (Marx et al. 1998, 348).

Todelliset leader-johtajat näkevät työntekijät voimavarana, joka vaatii investointia, ei kontrollia. Leader-johtaja ohjaa alaisiaan pitäen mielessään yrityksen yhteisen vision. Leader-johtajien, joilla on visio, pitäisi motivoida muita yrityksessä omaksumaan se. Kommunikointivalmiudet helpottavat vision tunnistamista. Leader-johtajien täytyy jatkuvasti kerrata ja toistaa, vakuuttaa ja määrittellä visio ja päämäärät, jotta heidän kannattajansa edelleen tukisivat ja sitoutuisivat niihin. Saadakseen tukea kannattajiltaan, leader-johtajien täytyy rakentaa hyvät keskinäiset suhteet. (Puth 1994, 150, 156).

Karismaattisilla johtajilla on kyky luoda visio siitä, minne yritys on matkalla, luoda strategioita päämäärien saavuttamiseksi ja taivuttaa muut hyväksymään visio (Conrad & Poole 2002, 100). Yrittäjiltä vaaditaan karismaattisuutta. Visionäärinen leadership osoittaa persoonan eheyden ja halukkuuden ottaa kohtuullisia riskejä ja antaa omastaan yrityksen hyväksi. Visionäärinen leadership esittäytyy henkilökohtaisena lämpönä ja charmina ja se kantaa huolta työntekijöistä ja heidän elämästään yrityksen ulkopuolellakin. (Gardner & Cleavenger 1998, 3–41). Tätä kuvaa havainnollisesti Walker Internationalin tutkimus (Sunday Times Business Times 2002), joka esittää kuusi tekijää, jotka vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen: 1) tyytyväisyys päivän toimintoihin, 2) työnantajan huolenpito työntekijöistään, 3) työ ja tehtävän edellyttämät resurssit, 4) yrityksen maine, 5) rehellisyys työtehtävissä sekä 6) työnantajien luottamus työntekijöihin.

### 3.2.3.4 Innovatiiviset valmiudet

Innovaatio tuo mukanaan muutoksen (Jennings 1994, 185). Luovuus tuo mukanaan jotakin, mitä ei koskaan ole ollut olemassa tai se häiritsee status quota. (Jennings 1994, 287). Jenningsin (1994) mukaan Joseph Schumpeter kuvaa yrittäjyyttä prosessina, jossa luodaan uusia yhdistelmiä eri tekijöistä ja näin saadaan aikaan taloudellista kasvua. Schumpeter huomauttaa myös, että yrittäjien innovointi saattaa löytää uusia ilmenemismuotoja eikä niiden tarvitse olla uusista ideoista johtuvia. Markkinoiden luominen ei välttämättä edusta uutta ideaa; se voi vain yksinkertaisesti olla erilainen lähestymistapa jollakin tietyllä toimialalla, mikä synnyttää kilpailullista etumatkaa. (Spring & McDade 1998). Tyypillinen väylä, jota pitkin teknologinen innovaatio raivaa tiensä yrityksiin, muodostuu hyvistä suhteista muihin firmoihin. Innovatiiviset yritykset innovoivat hankkimalla työkaluja ja laitteita tai ostamalla raaka-aineita muilta firmoilta. (Bellandi 1989, 80).

Vain rajallinen määrä yrityksiä kasvaa suuremmiksi. Osalla yrityksistä ei ole halua tai kykyä tarttua kasvumahdollisuuksiin tai yksinkertaisesti johtaa kasvua. Kasvu saa aikaan muutosta ja yrityksillä, joilla on yrittäjämäistä henkeä, pitäisi olla halua muutokseen ja kasvuun. (Sexton & Bowman-Upton 1991, 184). Monet yrittäjien tyypillisistä luonteenpiirteistä Sextonin ja Bowman-Uptonin (1991) mukaan on löydettävissä myös kaikista menestyneistä johtajista, mutta kuitenkin yrittäjät omaavat piirteitä, jotka viittaavat pyrkimykseen kasvattaa enemmän yritystä kuin johtajat yleensä omaavat. Yrittäjä suunnittelee yrityksensä kasvua ja työvoiman lisäystä samalla, kun useimmat itsenäiset yrit-

täjät pyrkivät ansaitsemaan perustajalleen kunnan elannon. (Sexton & Bowman-Upton 1991). Organisatorinen kasvu ei ole automaattista. Kasvua pitää suunnitella ja se on päätös, jonka jotkut itsenäiset yrittäjät ovat tehneet harjoittaakseen sitä, toiset välttääkseen sen. (Sexton & Bowman-Upton 1991). Yrittäjien johtamat yritykset ovat sitoutuneet kasvuun perusstrategiansa asettaman päämäärän mukaisesti. (McGowan et al. 2001).

Yrityksen elinkaarella on havaittu olevan tärkeä vaikutus yrityksen innovatiivisuuteen. Tekijät, jotka edesauttavat innovaation syntymistä aivan yrityksen alkutaipaleelta lähtien, saattavat itse asiassa estää sen myöhemmissä vaiheissa (Sexton & Bowman-Upton 1991, 250). Keskitetty leadership-johtajuus voi edesauttaa yrityksen alkuvaiheen innovatiivisuutta, mutta johtamistyylin sopeuttamista saatetaan tarvita, kun yritys kehittyy. (Frese, van Gelderen & Ombach 1999, 2–30).

Nykyajan haasteet edellyttävät älykkäitä, eläviä organisaatioita, joissa on siirrytty rutiinitehtävistä innovatiivisuuteen ja välittämiseen, yksilötyöstä tiimityöskentelyyn, funktiopohjaisesta työskentelystä projekteihin, kapea-alaisuudesta monitaitoisuuteen, ylhäältä koordinoinnista kollegojen väliseen koordinointiin sekä esimiesten vallasta asiakkaiden valtaan. (Pinchot & Pinchot 1996, 51).

### 3.2.3.5 Tiedonhankintavalmiudet

Informaatiota on jokainen idea, teoria, arvelu, kokemus tai filosofia, joka voidaan todeta luonteeltaan järkeväksi ja älykkääksi, ja joka voidaan löytää kirjoista, aikakauslehdistä, TV:stä, tietokoneelta, elokuvista tai ihmisiltä. (Shane 1994). Informaatiota voidaan pitää etuna, kun sitä on kerätty, prosessoitu ja linkitetty tuottamaan vastauksia ongelmiin ja tarpeisiin. Informaation kerääminen, prosessointi ja yhdistäminen ovat osa yrityksen liiketoimintaa. Menestyvät liike miehet ja -naiset käyttävät erilaisia metodeja kerätäkseen, prosessoidakseen ja yhdistääkseen informaatiota, mutta heille se on aina yhtä tärkeää. Informaatiota tarvitaan liike-elämän jokaiseen prosessin eri vaiheeseen: markkinamahdollisuuden löytämiseen, asiakkaiden tarpeita tyydyttävän liikeideakonseptin kehittämiseen ja muutoksen vaatimiseen, kun muutosta tarvitaan. Yrittäjän täytyy olla tietoinen viimeisimmistä markkinatrendeistä ja hänen pitää täydentää niitä voidakseen jatkuvasti tarjota parhaita tuotteita ja palveluja. Tieto yleensä erottaa yrityksen kilpailijoistaan. (Pierce 2003).

Aina 1980 alkuun saakka suurien yritysten toimitusjohtajien yksi suurimmista eduista pienien yritysten toimitusjohtajiin verrattuna oli kyky hyödyntää sekä ihmisiä että teknologiaa jalostamaan tietoa. Viimeisten 20 vuoden aikana huomattavia edistysaskeleita on tehty sekä mikrotietokoneiden hardwaressa että softwaressa ja nämä edistysaskeleet ovat auttaneet pienyrityksiä kilpailemaan tehokkaammin isojen yritysten kanssa. Internet tekee ihmisten keskinäisen työskentelyn helpommaksi ja mahdollistaa informaation saamisen ja tietojen jakamisen lähes ongelmitta. (Shuman, 1999). Vallitseva syy Internetin käyttöön näyttäisi olevan informaation kerääminen ja jakaminen. (McGowan et al. 2001).

### 3.2.3.6 Taloushallinnon valmiudet

Taitava talousjohto pystyy määrittämään yrityksen pääomatarpeen ja varmistamaan sen tehokkaan käytön. Taloudellinen toiminta tarkoittaaakin pääoman virtaamista yritykseen ja sieltä pois. (Marx et al. 1998, 583).

Taloussuunnittelu on olennaisen tärkeää itsenäisen yrityksen suunnittelulle. Se tukee strategista suunnittelua ja sitä tarvitaan lainojen varmistamiseen, varallisuuden hoitoon sekä kasvun, tuloksen ja kassavirran suunnitteluun. Johdon täsmälliset lausunnot taloudesta heijastavat yrityksen kuntoa. Hiamin ja Olanderin mukaan (1996, 260) yrityksen omistaminen vaatii perusymmärrystä laskentatoimesta ja kirjanpidosta. Talouden kunto on osoitus suorituskyvystä ja se mahdollistaa tulevan toiminnan resurssitarpeen kartoituksen. Vahva taloudellinen pohja mahdollistaa suuremman vapauden strategisissa valinnoissa ja se auttaa optimaalisen liiketoimintasuunnitelman tekemisessä pidemmäksi aikaväliksi. Yritys, joka toimii taloudellisten rajoitusten puristuksessa, on kiinnostuneempi lähinnä lyhyen aikavälin henkiinjäämisestä. (Human & Horwitz 1991, 79).

### 3.2.3.7 Persoonalliset valmiudet: temperamentti, sisukkuus ja proaktiivisuus

#### Temperamentti

Yrittäjän persoona on aina ollut sekä syvän kiinnostuksen että voimakkaan kiistelyn kohde. Temperamentti- ja luonnetypologiat olivat ensimmäisiä yrityksiä tarkastella "tieteellisesti" yksilön persoonaa. Persoonallisuuden tutkimisesta nykyisestä näkökulmasta katsoen ei ollut kuitenkaan vielä kyse, koska temperamentti ja luonne nähdään persoonallisuuteen liittyviksi ilmiöiksi, mutta eri asioiksi kuin persoonallisuus. (Puhakka 2002, 202). Temperamentti on yksilön varhaislapsuudessa kehittyvä reaktio- ja käyttäytymistapa, joka perustuu biologiseen ja geneettiseen perimään. Luonne puolestaan on kohtuullisen pysyvä, ulospäin näkyvä ja "luonteenomainen" käyttäytymistapa. (Eskola 1985, 12-13; Dunderfelt, Laakso, Peltola, Vidjeskog & Niemi 1993, 15-21).

Puhakka on lähestynyt kriittisesti yrittäjän tutkimista persoonallisuuspiirteiden kautta. Piirteet eivät kuitenkaan ole pystyneet erottamaan yrittäjää johtajista tai kapitalisteista. (Puhakka 2002, 199). Hän ehdottaa, että yrittäjäpersoonan tutkimisen lähtökohdaksi otettaisiin kognitiivinen persoonallisuuskäsitys. Tällöin yrittäjän persoonallisuus on yksilön ydinolemuksen ja sen ympärillä olevien maailmankuvan, minäkäsityksen ja selviytymiskeinojen kokonaisuus (Puhakka 2002, 206).

#### Sisukkuus

Menestyvät yrittäjät omaavat usein sellaisia luoneenpiirteitä ja asenteita kuten sitoutuminen, sisukkuus, riskinsietokyky ja tinkimättömyys (Timmons 1994, 24). Say (1971, 330) väittää, että menestyminen yrittäjyydessä vaatii "harkintaa, sisukkuutta ja tietoja niin ympäröivästä maailmasta kuin yritystoiminnastakin". Sisukkuudella tarkoitetaan toiminnan jatkamista vaikeuksista huolimatta tai toisaalta sitä, että on vähän tai ei olleenkaan onnistumisia. (Oxford English Dictionary 2004, 106). Menestyäkseen yrittäjien täytyy olla lujatahtoisia sinnitelläk-

seen vaikeiden aikojen läpi. (Pierce 2003). Loton ja vedonlyönnin voittajista tulee hetkessä miljonäärejä, yrittäjästä ei tule. Useimmilta kuluu 10–20 vuotta tai enemmän menestyäkseen. (Timmons 1994, 653). Shumanin (1999) mukaan menestyvän yrityksen perustaminen ja johtaminen vaatii valtavaa emotionaalista sitoutumista. Jäädäkseen henkiin huolimatta väistämättä eteen tulevista syvistä pettymyksistä ja lähes totaalisista katastrofeista yrittäjän kivikkoisella tiellä, menestyvältä yrittäjältä vaaditaan intohimoista suhtautumista valitsemaansa alaan. Jos yrittämiseen ei liity mitään jännitystä, sitä ei pitäisi harjoittaa. (Edwards & Edwards, 1999; Tiffany 2000). Yrittäjillä täytyy olla erityinen luottamus omiin lahjoihinsa ja ideoihinsa ja pysyä niissä tiukasti kiinni, mutta on kyettävä tunnustamaan virheet ja muuttaa strategioita, kun tilanteet muuttuvat. Vaikka sisukkuus ja sitkeys ovat arvokkaita yrittäjän piirteitä, niitä täydentävät joustavuus ja halu oppia. Menestyvät liikeyritykset eivät aina etene siihen suuntaan, johon ne alkujaan on tarkoitettu. Useat menestyvistä yrityksistä kehittävät pääliiketoimintansa ohessa uusia tuotteita ja mahdollisuuksia sekä samaan aikaan tilaisuuksia päästä uusille markkinoille vahvistaakseen kilpailuetuaan. (Bhide 1994). Drucker (1985, 189) on todennut: ”Kun uusi liikeyritys menestyy, useimmiten se on markkinoilla, joille sitä ei alun perin ole tarkoitettu ja tuotteilla ja palveluilla, joita ei alussa suunniteltu.” Menestys ei koskaan ole lopullista ja millä hetkellä hyvänsä asiakas voi olla tyytymätön joko tuotteeseen tai palveluun. Tähän pitää pystyä reagoimaan viipymättä ja olla valmis muutokseen. (Shuman 1999, 18).

Schumpeter (Timmons 1994, 11) kuvaa jonkinasteista epäonnistumista osana luovaa itsetuhoa. Epäonnistuminen on osa innovaatiota ja taloudellista uudistumista. Yrittäjälle epäonnistumiset ja onnistumiset ovat vain osa oppimissykliä (Shuman 1999, Xviii). Huomattavin ero menestyneiden liikemiesten ja sellaisten välillä, jotka eivät pidä pintaansa, on se, että ”menestyneet ovat nousseet ylös useammin kuin jääneet tantereelle” (Mathews, 1993, 103).

## Proaktiivisuus

Proaktiivisuus liiketoiminnassa tarkoittaa halukkuutta olla ensimmäinen tuotteiden ja palvelujen esiintuomisessa mieluummin kuin vastata kilpailijoiden toimiin. (Sexton & Bowman-Upton 1991, 183). Byrokraattinen yritys ei ota riskejä, ei ole kiinnostunut proaktiivisuudesta eikä innovaatiosta. Kasvavat yritykset kohtaavat jatkuvia muutoksia ja pyrkivät muuttumaan tavalla, joka on luovaa ja innovatiivista. Se, voiko yrittäjä tarttua mahdollisuuteen ajoissa, riippuu muun muassa teknologiassa tapahtuneista muutoksista ja kilpailijoiden yrityksistä. Mahdollisuutta voi kuvata jatkuvasti liikkuvaksi maaliksi, jonne on olemassa ”mahdollisuuksien ikkuna” (Timmons 1994, 21). Kun yrityksen infrastruktuuria tukevista toimintatavoista tulee yhä enemmän rakenteellisia, se menettää kykynsä vastata nopeasti markkinatilanteiden muutoksiin. Monissa tapauksissa nopea reagointi merkitsisi kilpailuetua. Yrittäjämäisen hengen säilyttämiseksi kasvuyrityksessä yrittäjän tulee usein poiketa olemassa olevista käytänteistä ja yrittää jotakin uutta. Näin ollen kasvun edellytys hyvin usein on proaktiivisuus. (Roodt 2005, 6).

Uudet avaukset merkitsevät uskallusta uusiin kokeiluihin ja yrittäjyyden luonteeseen tämä sopii erinomaisesti. Myös Lumpkin & Dess (1996) ovat määri-

telleet yrittäjämäisen toiminnan proaktiivisuutena ja pitävät sitä yrittäjyyden uutena, tärkeänä ominaisuutena. Heille se merkitsee eteenpäin suuntautuvaa näkökulmaa ja siihen kuuluu innovatiivinen eli uutta luova toiminta. (Lumpkin & Dess 1996, 146).

### 3.2.4 Yhteenvedo yrittäjän valmiuksia koskevasta aikaisemmasta tutkimuksesta

Yrittäjän valmiuksia on lähestytty perinteisesti yrittäjän persoonallisten ominaisuuksien näkökulmasta. Yrittäjään liitettävistä piirteistä ja ominaisuuksista yleisimmin esiin tulevat muun muassa seuraavat ominaisuudet: aloitteellisuus, luovuus, hyvä suoriutumismotivaatio, innostus, kilpailuhenkisyys, kekseliäisyys, riittävä itseluottamus ja halu hyväksyä riskejä. Yrittäjyys nähdään persoonallisuuden piirteenä, jonka mukaisesti yksilö joko on tai ei ole yrittäjä. Määritelmällisesti yrittäjää lähestytään myös toimintojen eli funktioiden avulla. Yrittäjää pidetään innovaattorina, riskin kantajana, perustajana, johtajana, organisoijana sekä omistajana. Yrittäjän toiminnoissa tärkeitä tekijöitä ovat yrityksen perustamisessa, hoitamisessa ja kehittämisessä tarvittavat valmiudet.

Yrittäjän valmiuksien eri tulkinnoista voidaan todeta, että puhtaimmin bloomilaista näkemystä edustaa Ylinen. Hänen mukaansa kognitiivisen osaamisen ohella tarvitaan myös affektiivisiä ja psyykomotorisia taitoja. Muiden tulkintoissa sitä vastoin on voimakkaasti esillä yrittäjän persoona ja siihen liittyvät piirteet.

Lopputuloksena yrittäjien valmiuksien tyypittelystä eri tutkijoiden tulkintoina valitsin tulosten reflektointiin Roodtin yhteenvedon. Roodtin näkemys yrittäjän valmiuksista vahvistettuna persoonallisuuteen liittyvillä tietyillä ominaisuuksilla vastaa tiivistetysti parhaiten näkemystäni yrittäjiltä edellytettävistä ydinvalmiuksista. Mikäli Roodtin yhteenvedoa verrataan muiden tutkijoiden tulkintoihin, Roodtin ansio on käytännönläheisyys ja konkreettisuus, irrottautuminen esimerkiksi perinteisestä persoonallisuuden piirteiden esittelemisestä. Ydinvalmiudet on esitetty hyvin konkreettisina kontekstissään. Toisaalta minulle muodostuu analogiaa oppiainekategorisointiin, kuten esimerkiksi markkinointi tai taloushallinto. Mutta todellisuudessa käsittely onkin toimintokohtainen: esimerkiksi markkinoinnin ymmärtäminen proaktiivisuutena, mikä saattaisi viedä sen alueen kehittämisen ihan toiselle tasolle. Siihen suuntaan onkin jo menty joissakin markkinoinnin uusissa ohjelmissa, kuten teknologiamarkkinoinnissa ja yrittäjämäisessä markkinoinnissa (entrepreneurial marketing).

On mahdollista esittää kritiikkiä, että yksistään johtamisen käsitteeseen liittyy perinteisesti Roodtin yrittäjän valmiuksien näkemyksestä innovointi, informointi, kommunikointi, motivaatiosta huolehtiminen, koordinointi ja resursien varaaminen. Mutta puolustan Roodtin esittämää näkemystä, koska hän mielestäni hahmottaa yrittäjän liiketoimintavalmiudet kokonaisvaltaisesti ja hänen esittämänsä ydinvalmiudet ovat nimenomaan toimintokohtaisia.

### 3.3 Yrittäjän osaaminen hiljaisena tietona

Yrittäjän valmiuksia tutkittaessa tärkeää osaa näyttölee hiljainen tieto. Tiedostamattaan jokainen meistä käyttää jotakin tehokkaaksi havaitsemaansa mentaalista mallia, jonka olemme elämän varrella kehittäneet monien yritysten ja erehdysten kautta. Yleensä kysyttäessä emme kykene sitä eksplisiittisesti kertomaan muille, mutta jostain syystä se hiljaisena ja äänettömänä tietona (tacit knowledge) ja tunteena (tacit feeling) toimii meissä intuitiivisesti. Jokainen elävässä työorganisaatiossa tai elävässä elämässä toimiva ihminen hankkii hiljaista tietoa ilman tietoisien sielunelämän selityksiä. Tällainen kirjaviisaudelle vieras tieto ja tunne on opittu kokemustietä. Se on tilannesidonnainen ja usein hyvin tarkoituksenmukaisesti toimiva luova prosessi, joka toimii luontevasti tilanteiden vaihdellessa. (Ruohotie 1998, 20).

Kaplinskin (1982) käsitys menee huomattavasti pidemmälle. Hänen mukaansa luonnonihmisen tietoisuus jakautuu kahteen osaan jäävuoren tavoin. Valtaosa ihmisen tiedosta on pinnan alla. Ihmisen viisauden pinnanalainen osa on alitajuista, pitkän evoluution myötä omaksuttua. Pinnan päällä näkyvä käsitteellinen osa on tietoisista ja tietoisesti opittua. Käsitteellisellä tiedolla ei voida tavoittaa asioiden todellista olemusta. (Kaplinski 1982, 155).

Polanyi kehitti ideaa hiljaisesta tiedosta 1940-luvulta asti. Hänen mottonsa oli: *“We know more than we can tell”* (Polanyi 1966, 4). Hän synnytti termin *“tacit knowledge”*, hiljainen tieto (knowledge = tieto, taito, osaaminen, ymmärtäminen). Hiljainen tieto on se osa osaamisesta, joka on *“artikuloimatonta”* eli jota ei voida ilmaista millään luonnollisella tai formaalisella kielellä. Barney (1991) lisää käsitteeseen ymmärtämisen ohella matkimisen. Tiedoissamme ja taidoissamme on Polanyiin mukaan kolme tasoa: 1) *Se, minkä voimme artikuloida* eli kuvata jollakin kielellä (puheella, matemaattisesti tms.). 2) *Se vielä artikuloimatonta osa, joka ei ole huomiomme kohteena*, mutta johon huomio voidaan kohdentaa ja joka sen jälkeen voidaan kuvata, artikuloida. 3) *Se osa, jota jostain syystä ei voida “artikuloida”* eli kuvata. Artikuloimattoman muuttuminen artikuloituksi tapahtuu niin, että uusi alue tietoa tai taitoa pääsee havaitsemisen kohteeksi. (Polanyi 1966; Toivonen & Asikainen 2000).

Tacit-tieto voidaan Nonakan (1991) mukaan jakaa kahteen ulottuvuuteen: 1) tekniseen, *“know how”* -tietoon, johon kuuluvat esimerkiksi käden taidot, kokemuksellinen osaaminen ja taidolliset näkemykset sekä 2) kognitiiviseen ulottuvuuteen, johon kuuluvat uskomukset, ideaalit arvot, mentaaliset mallit ja skeemat, jotka ovat syvällä meissä ja usein niin itsestään selviä, että niitä on vaikea tiedostaa. Tämä kognitiivinen ulottuvuus muodostaa tapamme hahmottaa maailmaa. (Suurla 2001, 36).

Ruohotie (1998) tekee saman jaon mukaillen Birdia (1994), mutta ei määritä yhtä selvästi teknistä tietoa. Hänen mukaansa piilevällä tiedolla on kaksi ulottuvuutta: kognitiivinen ja tekninen. Kognitiivinen eli tiedollinen ulottuvuus auttaa meitä havaitsemaan ja määrittelemään maailmaa. Tämä ominaisuus pitää sisällään perinteitä, tuttuja ja yhteisesti hyväksytyjä havaitsemisen tapoja (paradigmoja), uskomuksia, oletuksia ja sisäisiä malleja (mielikuvia). Piilevän

tiedon kognitiivista ulottuvuutta on mahdollista tehdä havaittavaksi (eksplisiittiseksi) erilaisuuden ja eroavaisuuksien havaitsemisen kautta. Tekninen ulottuvuus muodostuu tilannekohtaisista taidoista ja tietämyksestä. Piilevän tiedon tekninen ulottuvuus saattaa olla kätevimmin ilmaistavissa kuin kognitiivinen ulottuvuus. (Ruohotie 1998, 20).

Piilevään, hiljaiseen tai äänettömään ammattitaitoon kuuluvat vahvuuksina ihmissuhde- ja sosiaaliset taidot. Ammattitaito kehittyy omakohtaisella kokemuksella, joka on sisäistettyä, mutta sitä on vaikea sanallistaa. Kokemus vahvistaa ammattitaitoa, mitä kautta saa äänettömän ammattitietoisuuden. Kokemus auttaa ongelmatilanteiden hoidossa ja läpiviennissä. Aikaisemmat kokemukset, tuntemukset ja opitut asiat vaikuttavat siihen, miten ihminen tulkitsee sekä itseään että muita, samoin ne ”ohjaavat” hänen tulevia tekojaan. (Arola 2001, 16–19; Nurminen 2000, 30; Shaw 1999, 1).

Ihmisen tiedonkäsittelyjärjestelmän tietoinen osa pystyy työstämään vain murto-osan siitä tiedosta, johon tiedostamaton osa pystyy. (Sveiby 1997, sit. Suurla 2001, 37). Hiljaisen tiedon ymmärtäminen, oppiminen ja tietoinen käsittely onnistuvat useimmiten nimenomaan käytännön vuorovaikutuksessa tai dialogissa. Se on upotettu sosiaaliseen todellisuuteen. Osin halu oppia hiljaista tietoa merkitsee alistumista auktoriteetille eli mestarille, mutta mestaria seuraamalla on mahdollista oppia myös sääntöjä, joita mestari itse ei tiedosta. Hiljaisen tiedon haltuun ottamisen keinot ovat pitkälti mallioppimisen keinoja: jäljittelyä, identifioimista ja tekemällä oppimista. (Raivola & Vuorensyrjä 1998, sit. Suurla 2001, 37; Barney 1991).

On olemassa uhka, että hiljainen tieto jää pimentoon. Voi olla vaikea määrittellä, miten itsestään selvä tieto tuodaan esille. Ikääntyvien työntekijöiden osaamista on vaikea määrittää ja heitä kohtaan voi olla negatiivisia asenteita. (Säppi 2002, 24; Jääskeläinen 1998, 16–7; Koivunen 1998, 224; Saarinen 2000, 4; Yliruka 2000, 33–34). Hiljaisen tiedon käyttö edellyttää tilaisuutta ja tarvetta sen käyttöön. Pienyrittäjä ei lähde kertomaan hiljaista tietoaan, jos hänellä ei ole konkreettista syytä, kuten esimerkiksi seuraajan perehdyttäminen. Tilanne on tiedostettu myös yritysmaailmassa. Yritysten kilpailukyky ja liiketoiminnan jatkuvuus edellyttävät tiedon kulkua ja säilymistä yrityksen sisällä.

Alvarez ja Busentiz (2001) ovat tutkineet resurssipohjaista teoriaa (RBT, resource-based theory) ja yrittäjyyttä ja he ovat kytkeneet hiljaisen tiedon yrittäjänä menestymisen avaintekijöihin. Ennen kuin tietoa on koordinoitu, se on usein hajanaista, sirpaleista ja joskus ristiriitaista. Yrittämisen peruskysymyksiä on, miten voidaan varmistaa mahdollisimman tehokas resurssien käyttö kannattavuuden takaamiseksi. Siten yrittäjän omaama tieto on abstraktia tietoa, mistä ja kuinka hankkia näitä resursseja. Kun markkinat ovat kyvyttömiä organisoimaan tiedon jakamista, yrittäjä ymmärtää, mitä tulee tehdä ja silloin hän sijoittaa tähän mahdollisuuteen, jonka seurauksena syntyy uusi yritys. Siksi ne eivät olekaan markkinat, jotka hyödyntävät hiljaista tietoa, vaan se on yritys, joka tuloksellisesti hyödyntää tietoa. (Alvarez & Busenitz 2001, 762; Barney, Wright & Ketchen 2001, 628). Yrityksen ensisijainen rooli on integroida tietynlaista tietoa. (Alvarez & Busenitz 2001, 763; Demsetz 1991; Conner & Prahalad 1996).

Hiljaisen ja näkyvän tiedon ero korostuu Grantin ja Baden-Fullerin (1995) mukaan yritystoiminnassa siinä, että markkinat ovat tehottomia integroimaan tietoa, koska eksplisiittistä tietoa on helppo matkia, mutta hiljaista tietoa ei voi artikuloida (vrt. Polanyi 1966). Eksplisiittisen tiedon jakaminen on mahdollista muuttaa ansaitsemiseksi, mutta hiljaisen tiedon siirtäminen ei onnistu markkinoinnin keinoin. Kirzner (1979) tekee vielä eron yrittäjätiedon ja asiantuntijatiedon välillä. Hänen mielestään yrittäjä tunnistaa ja käyttää hyväkseen asiantuntijatietoa, jonka arvoa asiantuntija ei täysin oivalla. Yrittäjyyden kautta mahdollistuu eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon yhdistäminen ja hyväksi käyttäminen (Alvarez & Busenitz 2001, 763).

Alvarezin ja Busenitzin tutkimus vahvistaa hiljaisen tiedon merkitystä tärkeänä osana pienyrittäjän valmiuksia. Koska eläkkeelle siirtyvien tilalle tarvitaan Suomessa lähimmän kymmenen vuoden aikana noin 80 000 perheyrittäjän jatkajaa (KTM 2005, 13), nykyisten yrittäjien ammattitaitoa voidaan hyödyntää yrittäjyyden edistämistyössä ja koulutuksen kehittämistyössä.

## **3.4 Elinkeinoelämän muutosvaiheen osaamistarpeet**

### **3.4.1 Globaalit ja suomalaiset megatrendit**

Suomi tunnetaan maailmalla erittäin kilpailukykyisenä maana ja suomalainen koulutus on noteerattu korkealle muun muassa kansainvälisessä PISA-tutkimuksessa. Himanen (2004) haastaa meitä välittävän, kannustavan ja luovan Suomen rakentamiseen. Hän kirjaa tietoyhteiskuntamme kehityksen kymmenen suurta trendiä: kansainvälisen verokilpailun koveneminen, globaali uusi työnjako, väestön ikääntyminen, hyvinvointivaltioiden paineiden kasvu, tietoyhteiskunnan kakkosvaihe, kulttuurialojen nousu, bioalan nousu, alueellinen keskittyminen, globaalin kuilun syveneminen ja hätätilan kulttuuri.

Koiranen (2000, 87) nosti esiin muutama vuosi aiemmin, että yhteiskuntamme sopeutuu yhteiskunnallisiin trendeihin, joiden mukaan kehitys edennee Suomessakin. Ihmisissä korostuu yhtäaikaaisesti sekä saavuttajan että nautiskelijan identiteetti. Elämän laadun tavoittelu työntyy materialismin rinnalle. Yksilöllisyyden ja vapauden tarve voimistuu. Lama opettaa meitä yhtäältä säästävämmin ajattelemaan omaa parastamme ja toisaalta etsimään yhteisöllisyyttä ja yhteistä hyvää.

Samansuuntaista luetteloa suomalaisista megatrendeistä on hahmotellut myös Osmo Kuusi. Megatrendejä ovat 1) teknologinen kehitys, erityisesti tietojenkommunikaatiotekniikka, 2) tiedon ja hyödykkeiden siirtoon perustuva taloudellinen kehitys, 3) verkottuminen laajassa merkityksessään, 4) ekologinen kestävä kehitys, 5) työn uudet muodot, 6) väestön ikääntyminen ja kehitysmaiden nuoret käyttämättömänä resurssina, 7) syrjäytyminen ja hyvinvointietujen kasvu sekä 8) julkisen sektorin uusi rooli moninaisina prosesseina (Kamppinen, Kuusi & Söderlund 2002, 151–153).



Työ muuttuu yksilöllisen palvelun tuottamiseen, jolloin mekaaninen työn-suoritus ei enää riitä. Samalla, kun bisnestä tehdään globaalisti ja virtuaalisesti, työ tehdään yhä yksilökohtaisemmin, asiakkaan toiveet toteuttaen. Tällöin jokaisen työntekijän on ajateltava itse. Tietoa synnytetään tekemällä, se ei ole valmiina jossakin, josta sitä voisi jakaa mekaanisesti toisille. (Suurla 2001, 117). Tämän-suuntaiset muutokset asettavat uusia ja erilaisia haasteita yrittäjälle, joka haluaa ottaa paikkansa Suomen globalisoituvassa markkinatilanteessa.

### 3.4.2 Suomen globalisoituva yritystoiminta

Tulevaisuuden globalisoituva yritystoiminta Suomessa tarvitsee verkosto-osaamista, tietopääoman hallintaa, asiakaslähtöisyyttä, yrittäjyysdynamiikkaa ja palveluintensivisyyttä. (Tsupari 2005). Elinkeinoelämän keskusliiton ennakointiraportin (EK 2004) mukaan globalisaatio muuttaa merkittävästi kansainvälistä työnjakoa. Suomessa keskittyminen ydinosaamiseen etenee. Monitieteellistä osaamista vaativien, kapean sektorin huipputuotteiden valmistus kuten anturit, materiaalit, tietoliikenne, tiedonkäsittely ja logistiikka sekä prosessiosaaminen säilyvät Suomessa. Yritykset keskittyvät liiketoiminnassa hyvin kapeille osaamisen alueille. Ydinosaamisen ympärille kehitetään partnerverkostoja, joihin osaamista hajautetaan. (EK 2004, 46–47). Yritysten kilpailukyky asiakkaan näkökulmasta perustuu usean, samassa arvoketjussa toimivan yrityksen yhteistoimintaan ja osaamiseen. (Niemelä 2002, 6; Hyrsky & Lipponen 2004, 78).

Yrittäjien on tarpeen ottaa huomioon globaalisuuteen ja yritysten synergiseen verkostoitumiseen liittyvät tekijät. Mallintaminen on tullut myös julkisen sektorin toimintaan. Yritysten menestys kiteytyy tekijöiden sitoutuneisuuteen, osaamiseen sekä innostuneisuuteen (Hannus 2005, 78–81). Verkostot muuttuvat monimutkaisemmiksi ja vaikeammin hallittaviksi, kun verkostoihin kuuluu osatoimittajia kaikkialta maailmasta. Myös yksittäisten yritysten suhteet monimuotoistuvat. Toimijoiden eri roolien rajat hämärtyvät: yritykset ovat samanaikaisesti toistensa kilpailijoita, asiakkaita ja toimittajia. Pohditaan jatkuvasti keinoja, joilla eri alojen osaajat voivat yhdistää osaamisensa uudella tavalla ja aikaansaada kokonaan uusia tuotteita ja palveluja. (EK 2004, 47).

Muuttuvan maailman globaalit haasteet vaativat yrittäjyyskasvatukselta ja -koulutukselta uusia ratkaisuja. Vahva visio auttaa ratkaisuvaihtoehtojen valinnassa.

## 3.5 Yrittäjyyskasvatuksen visio

### 3.5.1 Yrittäjyyskasvatus käsitteenä

Yrittäjyyskasvatus voidaan määritellä yrittäjyyden asenteiden, taitojen ja osaamisen kouluttamiseksi ja tutkimiseksi. Yrittäjyyskasvatusta voidaan kehittää kaikilla koulutusasteilla sen muotojen vaihdellussa oppijoiden taitojen, iän ja motivaation mukaisesti. Yrittäjyyskasvatus on paitsi tulevien yrittäjien koulu-

tusta myös yrittäjyyden ominaisuuksien, kuten aloitekyvyn ja luovuuden, kannustamista (Kansikas 2006, 417). Kasvatustieteessä kehitetyt, teoreettiset oppimiskäsitykset eivät riitä oppimisen ymmärtämiseen, vaan tarvitaan monitieteellistä tutkimusta.

Ruohotie ja Koironen (2000, 30–33) kiinnostuivat pohtimaan yrittäjyyskasvatusta persoonallisuuden ja älykkyyden näkökulmasta konatiivisella ja affektiivisella alueella. Heidän mielestään yrittäjyyskasvatuksen avainprosessit liittyvät konatiiviseen konstruktion eli motivaatioon ja tahtoon, ja he toivat yrittäjyyskasvatuksen keskusteluun Snown, Cornon ja Jacksonin taksonomian (1996). Tämä taksonomia on haastamassa varhaisemman Bloomin (1956) taksonomian, jossa korostuvat tiedot, taidot ja asenteet. Siinä tavoitteena on analysoida ammatillisen osaamisen sisältöjä opetussuunnittelun tavoitteista käsin. Asenteiden kartoituksessa myös persoonallisuuden vaikutus tulee esiin. Mutta psykologinen persoonallisuuden tutkimus vaatii isoja otoksia ja vahvaa tutkimuksellista otetta ja sen tyyppinen käsittely on opetussuunnittelun ja henkilöstöhallinnon näkökulmasta liiaksi aikaa vievä ja tehoton.

Stanfordin yliopiston tutkijat Richard E. Snow, Lyn Corno ja Douglas Jackson III ovat koonneet laajassa artikkelissaan (1996, 243–310) persoonallisuutta ja älykkyyttä koskevan tutkimuksen yhteen. He tarkastelevat ihmismielen prosesseja kolmesta näkökulmasta: kognitiivisesta, konatiivisesta ja affektiivisesta. Ihminen suoriutuu oppimisesta ja erilaisista työtehtävistä oman miensä erityislaadun perusteella. Suoriutuminen ei perustu yksinomaan kognitiiviseen osaamisen prosessiin, vaan yhtä tärkeitä ovat affektiivisen ja konatiivisen suoriutumisen prosessit.

Historiallisesti näitä kolmea mielen toimintaa, kognitiivista, konatiivista ja affektiivista, on tulkittu seuraavasti:

- kognitiivisessa toiminnassa on kyse vastaanottamisesta, perustele-  
misesta, havainnoimisesta
- affektiivinen toiminta liitetään tunteisiin, tuntemuksiin, temperamenttiin
- konatiivinen toiminta liittyy ihmisen motivaatioon ja tietoiseen tahtoon saavuttaa jokin tavoite.

TAULUKKO 14 Yksilöllisten erojen rakennelmien taksonomia  
(Snow, Corno & Jackson III 1996, 247)

PERSOONALLISUUS		ÄLYKKYYS			
Affektiivinen alue		Konatiivinen alue		Kognitiivinen alue	
Temperamentti	Tunne	Motivaatio	Tahto	Proseduraa- linen tieto	Selittävä tieto
Luonteen- piirteet	Mielenlaatu	Saavutus- orientaatio	Toiminta- kontrollit	Yleiset ja erityiset älykkyystekijät	
Yleiset ja erityiset persoonallisuus- tekijät		Suhtautuminen itseän ja muihin		Taidot	Asiatieto
Arvot		Ammatti- suuntau- tuneisuus	Persoonalli- set tyyli-	Strategiat, taktiikka	
	Asenteet	Harrastukset			Uskomukset

Taulukon 14 mukaisesti persoonallisuus koostuu konatiivisista ja affektiivisista tekijöistä, kun taas älykkyyttä tarkasteltaessa kognitiiviset ja konatiiviset tekijät ovat tärkeitä. (Allahwerdi, Hietaharju, Kolstela & Laikio 2006, 5–6; Koiranen & Ruohotie 2001, 103–104). Voidaan erottaa myös kognitiivis-konatiivisia yhdistelmiä, jotka auttavat yksilöä rakentamaan kompetenssia suunnitelmallisesti sekä arvioimaan ja seuraamaan omaa kehitystä. (Ruohotie & Honka 2003, 93; alkup. Snow, Corno & Jackson 1996). Jos esimerkiksi tarkastellaan ammatillisen koulutuksen yrittäjyysopintoja, voidaan todeta, että niihin liittyvissä näytöissä arvioidaan lähinnä kognitiivisia työprosesseja. Yrittäjyyskoulutuksessa affektiivinen persoonallisuuden alue jää yleensä suoritettavissa näytöissä huomioimatta. Kuitenkin ihmisen persoonallisuus, sen affektiivinen ja konatiivinen alue vaikuttavat koko ajan työsuorituksiin. (Allahwerdi, Hietaharju, Kolstela & Laikio 2006, 6).

Puhakka (2002, 199) on lähestynyt kriittisesti yrittäjän tutkimista persoonallisuuspiirteiden kautta (ks. 3.2.3.7). Piirteet eivät ole pystyneet erottamaan yrittäjää esimerkiksi johtajista. Siksi hän ehdottaa, että tutkimisen lähtökohdaksi otettaisiin kognitiivinen persoonallisuuskäsitys. Tällöin yrittäjän persoonallisuus on yksilön ydinolemuksen ja sen ympärillä olevien maailmankuvan, minäkäsityksen ja selviytymiskeinojen kokonaisuus. (Puhakka 2002, 206).

Kyrö ja Ripatti (2006, 16) puolestaan korostavat monitieteellistä tutkimusta Koirasen ja Ruohotien tavoin. Heidän mukaansa yrittäjyyskasvatuksen käsite on haastava kahdesta näkökulmasta. Toisaalta se liittyy yrittäjyyden määrittelyyn, toisaalta kasvatuksen käsitteen erilaisiin tulkintoihin. On tärkeää ymmärtää, missä kulttuurissa ja millaisista lähtökohdista kulloinenkin määrittelijä näitä molempia lähestyy.

Kasvatuksen käsitteistön näkökulmasta tyypillinen sekaannus vallitsee didaktiikan ja pedagogiikan käsitteiden välillä. Angloamerikkalainen pedagogiikka-käsite lähes kattaa kontinentaalisen didaktiikan ja pedagogiikan käsitteet. Jos didaktiikka-käsitettä käytetään esimerkiksi brittiläisessä kirjallisuudessa, sillä viitataan todennäköisimmin tietynlaiseen formaaliin opetustapaan. Yhtenä konkreettisena ehdotuksena suomalaisen käsitteistöön, huomioiden kan-

sainväliset käsitteelliset erot, voisi ajatella yrittäjyyskasvatuksen pääkäsitettä ja sen alla yrittäjämäisen oppimisen ja opetuksen käsitettä, jonka puolestaan voisi täsmentää yrittäjämäisyydellä (entrepreneurial) ja esimerkiksi yritteliäisyyden (enterprising) käsitteillä. (Kyrö & Ripatti 2006, 16–17).

Vaikka yrittäjyyskasvatuksen käsite on hajanainen, voidaan sen yhteisesti hyväksytyt ominaisuudet katsoa liittyvän mahdollisuuksien havaitsemiseen, innovatiivisuuteen, uuden toiminnan aikaansaamiseen ja riskin kantamiseen. (Kyrö & Ripatti 2006, 17; Gibb 2005; Landstrom 1998; Schumpeter 1934). Näitä ominaisuuksia voi käsitellä suhteessa erilaisiin yrittäjyyden muotoihin: 1) Yksilön yrittäjämäiseen toimintatapaan. 2) Ulkoiseen yrittäjyyteen eli pienyrityksen omistamiseen ja johtamiseen. 3) Organisaatioyrittäjyyteen eli organisaation kollektiiviseen toimintatapaan. 4) Sisäiseen yrittäjyyteen, joka liittyy yksilön ja organisaation yrittäjämäiseen toimintatavan dynamiikkaan. Laaja tulkinta organisaatiosta voi viitata myös paikalliseen, alueelliseen, kansalliseen ja laajimmillaan jopa aikakauden kulttuuriin. Kaikki yrittäjyyden muodot ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja muovaavat toinen toistaan (Kyrö & Ripatti 2006, 17–18).

Yrittäjyyden muotojen vastineina yrittäjyyskasvatukselle voisi Remeksen (2003, 164) mukaan käyttää seuraavia määritelmiä: omaehtoisen yrittäjyyden ilmenemistä pedagogisessa toiminnassa tulisi verrata yksilön yritteliäiseen toimintatapaan, ulkoisen yrittäjyyden ilmenemistä yrittäjyyden tietojen opettamiseen sekä materiaalien yritteliäiseen käyttöön (uusien tuotteiden, sekä sosiaalisten, tiedollisten että materiaalistien, luomiseen) ja sisäistä yrittäjyyttä yhteisön (koulun vanhempineen, luokan tai koulun yhteistyökumppaneineen) yritteliäiseen toimintatapaan. Luukkainen ja Wuorinen (2002, 14–15) ovat linjanneet samansuuntaisesti. Yrittäjyyskasvatus on sisäisen ja ulkoisen yrittäjyyden ja yrittäjämäisen käyttäytymisen kehittämistä ja edistämistä sekä yksilöissä että organisaatioissa.

Poikkeavalla näkemyksellään Jussila, Hytönen ja Salminen (2005) korostavat, että yrittäjyyskasvatuksen tavoitteena on tukea sellaisten tietojen, taitojen ja asenteiden kehittymistä, joita tarvitaan opiskeluaikana sekä myöhemmin työelämässä riippumatta siitä, työskenteleekö itsenäisenä yrittäjänä vai toisen palveluksessa. Yrittäjyyskasvatuksen avulla pyritään heidän mukaansa lisäämään tavoitteellisuutta, omaa yritteliäisyyttä, luovuutta, yhteistyökykyä, suoritusmotivaatiota ja sitkeyttä. Yrittäjyyspedagogiikka ilmenee opetusjärjestelyissä ja käytetyissä opetusmenetelmissä, muun muassa erilaisina oppimisympäristöinä. Remeksen (2003, 163) mukaan yrittäjyyskasvatuksen pedagogian kannalta näyttää kuitenkin olevan tärkeää hahmottaa oppiminen nimenomaan omaksuttuna toimintatapana. Se, miten kulloisetkin didaktiset järjestelyt lähtevät tuottamaan yrittäjyyttä toimijan itsensä ja hänen ympäristönsä koettavaksi todellisuudeksi, on riippuvainen nimenomaan siitä, aktivoituuko yritteliäs toiminnan tapa pedagogisessa tapahtumassa.

### 3.5.2 Ammatti- ja yrittäjyyskasvatuksen merkitys ja uudet haasteet

Yrittäjyyden opetuksen tarjonta on kasvanut huimasti viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Se on vakiinnuttanut asemansa sekä suoraan yrittäjille ja yrittäjiksi aikoville kohdennetussa koulutuksessa että yliopistojen opetustarjonnassa läntisissä teollistuneissa maissa (Menzies 2005, 288; Menzies & Gasse 1999; Vesper & Gartner 1999). Tämä on seurausta pienyritysten voimakkaasta kasvusta ja työllistävästä vaikutuksesta. USA:ssa alle 250 hengen yrityksiä on 97 prosenttia ja Suomessa 99 prosenttia yrityskannasta (Suomen Yrittäjät 2007). Yrityskannan rakennemuutoksen taustalla on kuitenkin suurempi monimutkaistuvien toimintamallien ja epävarmuuden aika, joka vaikuttaa myös olemassa oleviin rakenteisiin ja organisaatioihin. Gibb (2005, 51; 1999, 1-22) on kuvannut tätä globaaleina paineina, jotka aiheuttavat valtion, organisaatioiden ja yksilöiden uudelleen asemoitumista suhteessa itseensä, muihin toimijoihin ja ympäröivään todellisuuteen.

Oppiminen on yrittäjälle ennen kaikkea käytännön toimintaa. Kokonaisvaltainen suhde ympäristöön korostaa jatkuvaa muutosta. Nopeasti muuttuvat toimintaympäristöt saattavat heijastaa paljon ristiriitaista tietoa, havaintoja ja kokemuksia, joita yrittäjä muokkaa ideoiksi ja luo koko ajan uusia yrittämisen mahdollisuuksia. Hänen maailmasuhteensa rakentuu tämän toiminnan avulla. Merkitykset, niiden synty ja kehittyminen ovat luonteeltaan kollektiivisia ja yksilöllisiä. Todellisuutta koskeva tieto ja tietäminen ovat sosiaalisia ilmiöitä, jotka koetaan ja tiedostetaan erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. (Kyrö 2005, 88-89).

Yrittäjyyskasvatuksen tilaa kuvaavassa Euroopan komission raportissa (2003) ilmeni, että Suomi oli ainoa maa, joka oli sitoutunut yrittäjyyskasvatukseen koko yleissivistävässä ja ammatillisessa koulutuksessa. Tavoitteena on joustavien ammatillisten kompetenssien kehittäminen. Postmodernin murroksessa ammattikasvatus on kokenut paineita laajentaa ja painottaa pienyritysympäristöä suurten yritysten ja julkishallinnon organisaatioiden rinnalla. Kaikessa yrittäjyyden muodossa on pohjana inhimillinen toiminta. (Kyrö 2004b, 8-10).

Ajatus yrittäjyyden edistämisestä koulutukseen ja kasvatukseen liittyvin keinoin ei ole uusi. Jo vuonna 1987 ammatillista koulutusta koskeva lainsäädäntö (487/1987, 3 §, 3 momentti) sisälsi koulutuksen yleistavoitteen: "Ammatillisen koulutuksen tulee perehdyttää opiskelijat yrittäjyyteen, yritystoimintaan ja paikallisiin olosuhteisiin." Valtakunnallisiin opetussuunnitelmien perusteisiin kyseinen laki ei kuitenkaan yrittäjyyden opetussuunnitelma-analyysin mukaan heijastunut.

Koska koulutuksen suuri haaste on kuitenkin ollut yrittäjyyden perustaitojen parantaminen ja innostuksen lisääminen omaa aktiivista toimintaa ja yrittäjyyttä kohtaan, yrittäjyyskasvatus on ollut Suomessa oppilaitoksissa tavoitetasoina 1990-luvun keskivaiheilta lähtien. Läpäistessään kaikki opetuksen eri asteet se luonnollisesti on kirjavaa ja moniulotteista. Yrittäjyyden ilmiössä on niin monia erilaisia arvoja, tasoja, ulottuvuuksia, lajeja, toimintoja ja tulkintoja, ettei kirjavuus ole haitaksi tai ihmeteltävää (Koiranen & Peltonen 1995, 87).

Opetusministeriön kansliapäällikkö Vilho Hirvi laajensi yrittäjyyskasvatuksen aluetta Opettajankouluttaja-lehdessä vuonna 1995 seuraavasti: "Kaikkien maiden talous-, elinkeino- ja kulttuurielämän vitaliteetti riippuu osal-

taan koulujärjestelmän mahdollisuuksista luoda myönteisiä asenteita sekä antaa valmiuksia yrittäjyyteen. Koulujärjestelmän on tuotettava yrittäjyyttä jatkumona esikoulusta aina kolmannen asteen opintoihin" (Hirvi 1995, 4–5). Tällä tavalla yrittäjyyskasvatus on tullut kattamaan koko julkisen koulu- ja kasvatusjärjestelmämme.

Kansainvälisellä tasolla yrittäjyyden merkitys taloudessa kasvaa ja korostuu jatkuvasti. Työllistäminen ja sitä kautta vaikutus talouden vakauteen on nostanut yrittäjyyden merkityksen näkyväksi EU:n tasolla. Euroopan komission elinikäisen oppimisen ydinvalmiuksia koskeva eurooppalainen viitekehys (2004) sisältää kahdeksan ydinvalmiutta joista yksi on **yrittäjyys**<sup>3</sup>. Valmiudet on määritelty tässä asiayhteyteen sopivana **tietojen, taitojen ja asenteiden** kokonaisuutena. Viitekehyksessä sovelletaan tiettyjä teemoja, jotka ovat tärkeitä kaikissa kahdeksassa ydinvalmiudessa: kriittinen ajattelu, luovuus, aloitteellisuus, ongelmanratkaisu, riskin arviointi, päätöksenteko ja tunteiden rakentava hallinta. (European Commission 2004).

Koulutusjärjestelmässä yrittäjyyden muodot saavat erilaisia painoarvoja yksilön iän, elinvaiheen ja toimintaympäristön mukaan. Ilman toimintaa ei kontekstista, toimintatavasta tai pedagogiikasta tietäminen täytä yrittäjyyskasvatuksen kriteeristöä. EU:n ja Suomen asettamien tavoitteiden kannalta tulevaisuuden odotukset kohdentuvat yrittäjämäisen toiminnan aikaansaamiseen. Eurooppalaisen tradition uudet sisällölliset painopisteet ja metodologiset avaukset tukevat tämän prosessin etenemistä. Tästä näkökulmasta ammattikasvatuksen kentässä ja kenttään yrittäjyys integroituu elinikäisenä prosessina, toimintojen uudistajana, toimintatapana, kontekstina ja elannon ansaitsemisena,

### <sup>3</sup> **Esimerkki 2: yrittäjyys**

#### **(Framework for key competences in a knowledge-based society)**

**Määritelmä:** Yrittäjyydellä tarkoitetaan yksilöiden kykyä muuntaa ideat toiminnaksi. Siihen sisältyy luovuutta, innovointia ja riskinottoa sekä kyky suunnitella ja toteuttaa projekteja tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrittäjyys tukee kaikkia jokapäiväisessä elämässä kotona ja yhteiskunnassa ja auttaa työntekijöitä olemaan tietoisia työnsä laajemmasta kehiksestä ja hyödyntämään tilaisuuksia. Se on myös perusta erityistaidoille ja -tiedolle, jota yrittäjät tarvitsevat aloittaessaan sosiaalista tai kaupallista yritystoimintaa.

#### **Tähän avaintaitoon\* liittyvät olennaiset tiedot, taidot ja asenteet**

Tarvittaviin *tietoihin* kuuluvat tarjolla olevat henkilökohtaisen, ammatillisen ja/tai liiketoiminnan mahdollisuudet, myös "kokonaisuuden näkemiseen" liittyvät seikat, jotka ovat ihmisten elämän ja työskentelyn kehys. Näitä seikkoja ovat laaja talouden toiminnan tuntemus sekä käsitys työnantajan tai organisaation mahdollisuuksista ja haasteista. Yksilöiden tulisi lisäksi olla tietoisia yritysten eettisestä kannasta ja siitä, kuinka he voivat edistää hyviä asioita esimerkiksi reilun kaupan tai sosiaalisen yritystoiminnan kautta.

**Taitoihin** kuuluvat kyky hallinnoida projekteja ennakoivasti (esimerkiksi suunnittelemaan, organisointiin, hallinnointiin, johtamiseen ja tehtävien delegoimiseen, analysointiin, viestintään, raportointiin, arviointiin ja tietojen rekisteröintiin liittyvät taidot) sekä kyky työskennellä sekä yksilöllisesti että yhteistyöryhmissä. Olennaisia ovat kyky kartoittaa omia vahvuuksia ja heikkouksia sekä kyky arvioida tilanteita ja ottaa tarvittaessa riskejä. Yrittävälle *asenteelle* on ominaista aloitteellisuus, ennakoivuus, riippumattomuus ja innovatiivisuus yksityis- ja yhteiskuntaelämässä sekä työssä. Siihen sisältyvät myös motivaatio ja määrätietoisuus tavoitteiden saavuttamiseksi, olipa kyse sitten henkilökohtaisista, yhteisistä tai työhön liittyvistä tavoitteista. (European Commission 2004).

\*) Alkuperäisteksti käyttää key competence -käännöksenä ilmausta avaintaito. Parempi ilmaus olisi ollut ydinvalmius.

joka viittaa yrittäjyyteen urana. Yrittäjyyden laaja näkemys korostaa toiminnallisuutta, joka on ammatillisen koulutuksen ytimessä ja on modernina aikana ollut omiaan erottamaan ammatillisen koulutuksen professionaalistumisprosessista. Yrittäjyydessä kirkastuvat ammattikasvatuksen proaktiivinen luonne työelämän, organisaatioiden ja yksilöiden valmiuksien kehittämisessä. (Kyrö 2004b, 10–11).

### 3.5.3 Oppilaitokset yrittäjyyskasvatuksen toimijoina

Keskeisessä asemassa yrittäjyyskasvatuksessa ovat eri oppilaitokset. Meriläisen (2003) mukaan suomalaiset oppilaitokset mieltävät yrittäjyyskasvatuksen olevan: asennekasvatusta yrittäjyyteen, sisäisen yrittäjän herättelyä/edistämistä, henkisen kasvun edistämistä, yrittäjämäisen toimintatavan edistämistä ja lisäksi se antaa tietoa yrittäjyydestä. Koironen (2000, 3) määrittelee yrittäjyyteen kasvun olevan kehittymistä tiedoissa, taidoissa ja asenteissa. Luukkaisen ja Wuorisen (2002, 15) mukaan yrittäjyyskasvatus on puolestaan sisäisen ja ulkoisen yrittäjyyden sekä yrittäjämäisen käyttäytymisen kehittämistä ja edistämistä sekä yksilöissä että organisaatioissa.

Meriläisen (2003) tekemän tutkimuksen mukaan keskisuomalaisten oppilaitosten edustajien mielestä oppilaitokset ovat päävastuussa yrittäjyyskasvatuksesta. Heidän perusteluissaan epäiltiin kodin ja muiden tahojen mahdollisuutta antaa yrittäjyyskasvatusta. Oppilaitokset nähtiin luontevina yrittäjyyden kasvatuksen antajina. Meriläisen vastaajista 56 prosenttia ilmoitti tarvitsevansa apua yrittäjyyskasvatuksen kehittämistyöhön, mikä tarkoittaa yleistä asiantuntija-apua, ideoita yrittäjyyskasvatuksen toteuttamisesta ja ylipäättänsä tietoa sekä yhteistyötä eri tahojen, erityisesti yrittäjien kanssa. (Meriläinen 2003, 1–2).

Yrittäjyyskoulutus-käsitettä tutkittavat määrittelivät faktatietojen antamisena yritystoiminnasta ja yrityksen perustamisesta. Yrittäjyyskoulutus nähtiin tavoitteellisena toimintana, jossa päämääränä on yrittäjä. Tutkimukseen osallistuneista suurin osa piti yrittäjyyttä oppimiskysymyksenä. Neljännes oli sitä mieltä, että yrittäjyyteen tähtäävä opetus tulee aloittaa ala-asteella. Ja kaksi kolmasosaa piti yrittäjyyden opetuksen aloitusta tärkeänä viimeistään yläasteella. Oppilaiden työskentely yrityksissä oli oleellisin tapa kytkeä opetus käytännön yrittäjyyteen. Tutkimuksessa tuli esille, että yrittäjyysmyönteisyyden tulisi olla koko koulutusta leimaava piirre poikkitieteellisenä toimintana. Oleellista on opettajien kouluttaminen ja opetusmateriaalin tuottaminen. Opetuksen tulee olla luonteva osa opintoja. (Meriläinen 2003, 2–3). Jos oppilaitokset suhtautuvat vakavasti yrittäjyyskasvatukseen, painopistealueet on syytä pohtia huolella.

Meriläisen tutkimuksesta jää ristiriitainen tunne. Toisaalta se korostaa asennekasvatusta ja sisäisen yrittäjyyden herättelyä, mutta toisaalta toteaa, että yrittäjyyskoulutus on faktatietojen antamista yritystoiminnasta ja yrityksen perustamisesta. Ratkaisuksi tarjotaan opettajien kouluttamista, mutta ei kerrota miten ja minkälaisin sisällöin; opetusmateriaalin tuottamista, mutta ei määritellä minkälaisen materiaalin. Myös oppimisympäristön kehittäminen jää auki. Keinovalikoima jää kokonaan käsittelemättä.

### 3.5.4 Yhteenveto yrittäjyyskasvatuksen visiosta heikkoina tulevaisuussignaaleina

Heikko tulevaisuussignaali on muutoksen ensioire. Heikon signaalin havaitsevat usein edelläkävijät ja erityisryhmät (Kamppinen, Kuusi & Söderlund 2002, 162). Tulevaisuuden tekemiseen liittyy oleellisesti perusteellinen argumentaatio, joka tuo esille mahdollisuuksia, jotka saattaisivat jäädä muutoin huomaamatta (Kamppinen, Kuusi & Söderlund 2002, 170). Yrittäjyyskasvatus on noussemassa vahvaksi koulutuspoliittiseksi teemaksi itseohjautuvuuden ja elinikäisen oppimisen ohella. Muutokset koskevat arvoja, havaintoja, asenteita sekä demografisia, taloudellisia ja teknologisia tekijöitä. (Kasarda 1992, Leskinen 1999). Heikkojen signaalien tiedostava havainnointi ja niihin reagointi edellyttää henkilöltä intuitiota, herkkiä tuntosarvia, halua kasvuun ja kehitykseen sekä pyrkimystä toiminnan ja tulosten parantamiseen. (Ruohotie 2000, 165).

Himasen (2004) trendeistä hyvinvointivaltioiden paineiden kasvu koskettaa suurena määrin yrittäjyyskasvatuksen tulevaisuuskuvaa: väestön ikääntyminen, globaali työnjako, kulttuurialojen nousu ja informaatiotalous, alueelliset osaamiskeskittymät, työelämän epävakaus ja kestävä kehityksen haasteet. (Himanan 2004, 2–4). Tietoyhteiskunta on myös verkostoyhteiskunta, jota luonnehtii globalisaation ja sen vastustuksen välinen jännite. Tämän globalisaatiokehityksen tähän asti yhtenä perustelluimmista kuvauksista voi pitää Castellsin (1996, 1997, 1998) teoriaa verkostoyhteiskunnasta. Globaalin verkostoyhteiskunnan perusta on informaatio, joka merkitsee määräävien toimintojen muuttumista 1) informaatioteknologialle perustuvaksi, 2) tietoverkkojen tavoin (globaalisti) organisoiduksi ja 3) informaatiolla (symboleilla) operoivaksi. Tuloksena on ensinnäkin talous, jonka määräävät toiminnot perustuvat globaalille verkostomaiselle organisaatiolle, informaatioteknologian käytölle ja informaatiolla (symboleilla) operoinnille. Tietoyhteiskunnassa menestyvien ihmisten täytyy olla joustavia ja osata sopeutua muutoksiin. Tässä muutoksen hallinnassa tarvitaan tiettyjä pysyviä perusarvoja, joiden omaksumisessa koulutuksella on suuri merkitys.

Globaalissa verkostoyhteiskunnassa yrittäjyyskasvatuksen tulevaisuuden tutkimuksen kolme painopistealuetta ovat Kyrön (2004b, 12) mukaan yrittäjyyskasvatuksen käsitteellistäminen ja rooli koulutusjärjestelmässä, oppimisen toimintatavoihin yksilöllisen ja kollektiivisen dynamiikan tutkiminen sekä metodologiset uudistustoimet, jotka mahdollistavat kyseisten asioiden tutkimuksen.

Tutkittaessa ammatin asemaa niin sanotussa jälkiammatillisessa työelämässä Lario ja Puukari (2001, 184–189) korostavat Himasen (2004) ja Castellsin (1996, 1997, 1998) tavoin ammattien sijasta tietoa, informaatiota, monitaitoisuutta ja töiden uudelleen muotoutumista. Tavoitteena on joustavuus, luovuus ja oppiminen. Yhteiskunnan ja työelämän muutokset heijastuvat koulutuspolitiikkaan. Voimakas yksilöityminen ja valintamahdollisuuksien runsaus korostavat identiteettityön merkitystä. Nuorten identiteettityöllä on ratkaiseva vaikutus heidän hyvinvointiinsa ja tulevaisuuden suuntautumiseensa. Huomioon otettavia tekijöitä ovat vanhemmuuden asema ja siinä tapahtuvat muutokset, yhteisöllisyyteen ja yhteisvastuuseen liittyvät tekijät sekä yhteiskunnan murros-tekijät. Nuorten uranvalinnassa on huomioitava, että ammattikoulutus ei yksin



takaa työhön sijoittumista. Dynaamisilla työmarkkinoilla on oikeus työhön ansaittava aina uudelleen ja opittava markkinoimaan itseään. Oppimaan oppiminen ja työssä oppiminen korostuvat. Työntekijän identiteetti rakentuu useammin yrityksen ja kulloisenkin projektin kuin ammatin varaan.

Yhtenä tulevaisuuden osaamisen visiona Kempainen (2005) on kuvannut "hyper-human society" -yhteiskuntaa, jossa rajattua tietotaitoa vaativat tehtävät automatisoidaan, mutta kokonaisvaltaisuutta, systeemiälykkyyttä vaativia tehtäviä luodaan lisää, jolloin perinteiset työtehtävät kokonaisvaltaistuvat. Murosajan riskeinä Kempainen näkee tietojen ja taitojen lyhytkestoisuuden, urasuunnittelun epävarmuuden ja riskinoton: on syytä investoida kokonaisvaltaisten ominaisuuksien jalostamiseen. Työ vie koko ihmisen ja silloin pitää miettiä ruumiillisten ja mentaalisten resurssien sitomista. Kempainen haluaa yritysten jalostavan intellektuaalista ja sosiaalista kapitaalia eli muuttaa työtehtäviä kokonaisvaltaisiksi. Yritysten tulee automatisoida rajattua tietotaitoa vaativat tehtävät siten, että niistä tulee kokonaisvaltaisia tehtäviä. Yhteiskunnalle Kempainen lähettää viestiä kokonaisvaltaisuuden eli luovuuden, kekseliäisyyden, moraalin, yritteliäisyyden ja ongelmaratkaisun jalostamisesta koulutuksessa sekä ihmistyön arvon ja tuottavuuden tunnustamisesta.

Himasan (2004) ja Drexelin (2003) tapaan Kempainen peräänkuuluttaa humanistisen sivistyksen tarpeellisuutta. Kulttuuriset järjestelmät tulisi osata järjestää tunnistamalla ja tuottamalla sisältöjä ajatellen kokonaisvaltaisesti. Tähän liittyy myös osaamisen tuotteistaminen, johon kuuluvat opinnäytteen tuotteistaminen, sisältöosaaminen, menetelmäosaaminen, projektinhallinta ja vieraiden kulttuurien tuntemus. (Kempainen 2005).

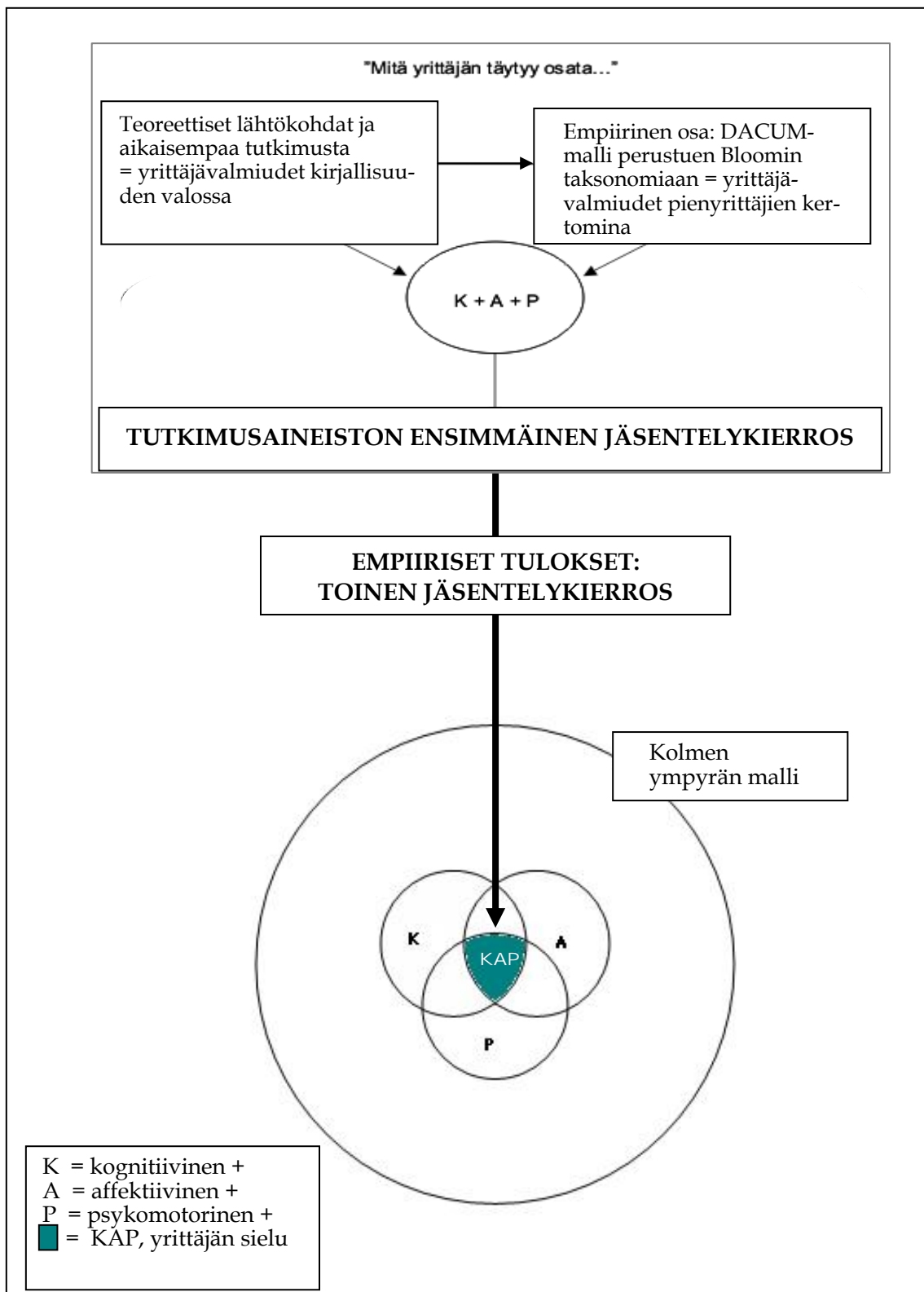
### **3.6 Yhteenveto ja tutkimusasetelma pienyrittäjän valmiuksien tutkimiseen**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata pienyrittäjien valmiudet yrittäjien itsensä ilmaisemana ja määrittellä yrittäjän työ tietoina, taitoina ja asenteina. Osa tiedoista on hiljaista tietoa ja sen siirtäminen oman työn jatkajalle on edellyttänyt sen tarkempaa määrittelyä. Jäsennostapa edustaa bloomilaista näkökulmaa valmiuksien kognitiivisista, affektiivisista ja psykomotorisista piirteistä, mihin näkökulmaan aineistonkeräämiseen käytettävä DACUM-malli perustuu. Kirjallisuuden avulla on kuvattu, minkälaisia käsityksiä tutkijoilla on yrittäjäosaamisesta ja sen edellyttämisestä kompetensseista. Lisäksi on kuvattu yrittäjänä toimiminen osaamisen näkökulmasta ja kartoitettu elinkeinoelämän muutosvaiheen osaamistarpeet ja yrittäjäyyskasvatuksen visio.

Monissa yrittäjäyyskasvatuksen koulutusohjelmissa aloitetaan siitä, mitä toimintoja pienyrittäjän on syytä osata, jotta hän voi toimia yrittäjänä. Useimmiten tarkastelukulma on kapea ja se painottuu tietoihin ja taitoihin. Asenne jää vaille huomiota ja opittavien asioiden määrä on suuri ja pirstaleinen. Yrittämisen kokonaisvaltainen luonne unohtuu. Siksi on tärkeää kuunnella pienyrittäjiä itseään, nimenomaan sitä, miten he itse kokevat pienyrittäjien osaamisen ja mi-

ten he itse määrittelevät yrittäjän työssä tarvittavat valmiudet tietoina, taitoina ja asenteina.

Tässä tutkimuksessa DACUM-mallilla kerättävät pienyrittäjän osaamisen kartat jäsenetään kahdella jäsentelykierroksella. Ensimmäisellä kierroksella analysoidaan eri yrittäjäryhmien määrittämät kognitiiviset (K), affektiiviset (A) ja psykomotoriset (P) ominaisuudet bloomilaisen näkökulman mukaan. Toisella jäsentelykierroksella havainnollistetaan sekä suomalaisia että ulkomaisia tuloksia tarkoitusta varten luodulla kolmen ympyrän mallilla, johon visuaalinen perusidea on saatu Tagiurilta ja Davisilta (1996). Analysointikierrosten jälkeen on mahdollista tehdä johtopäätöksiä pienyrittäjän valmiuksien sisintä - sielua kuvaavasta kartasta (KAP), joka antaa vastauksen kysymykseen, mitä yrittäjänä toimivan omasta mielestään täytyy osata. Seuraavassa kuviossa 10 esitetään tämän tutkimuksen tarkennettu tutkimusasetelma:



KUVIO 10 Tarkennettu tutkimusasetelma

## **4 METODOLOGISET VALINNAT JA EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

Luvussa 5 esitellään tutkimusongelma, tieteenfilosofiset perusolettamukset sekä yrittäjyyden, tiedon ja oppimisen käsityksiä ja DACUM-malli aineistonkeruumenetelmänä, jonka pohjalle tutkimuksen empiirinen osa rakentuu. Tutkimus on ensisijaisesti kvalitatiivinen, jossa sovelletaan fenomenografista tutkimusotetta. Luvun lopussa kuvataan tiedon keruu ja ensimmäinen jäsentelykierros sekä liitetään DACUM-malli ja kompetenssit yrittäjyyden viitekehykseen.

### **4.1 Tutkimustehtävä ja -metodologia**

#### **4.1.1 Tutkimusongelma**

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma on: Mitä valmiuksia pienyrittäjällä hänen omasta mielestään täytyy olla menestyäkseen yrittäjänä? Tutkimusongelmaan pyritään löytämään vastauksia seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Millaista osaamista vaativista ydinvalmiuksista yrittäjät ilmaisevat työssä rakentuvan?
2. Millaisista osavalmiuksista edellä mainitut ydinvalmiudet muodostuvat?
3. Miten valmiudet voidaan luokitella kognitiivisiin, psykomotorisiin ja affektiivisiin osa-alueisiin?
4. Miten tiedot ja taidot voidaan jakaa eksplisiittisiin ja hiljaisiin osa-alueisiin?

#### **4.1.2 Tieteenfilosofiset perusolettamukset**

Tutkittava ilmiö tuo esiin sekä kasvatustieteellisen että liiketaloustieteellisen tutkimusalueen. Tutkimuksen taustaoletusten kannalta tieteenfilosofiassa voi-

daan nojata ontologiaan eli oppiin olevaisesta ja epistemologiaan eli tietoppiin. (Kyrö 2004a, 60).

### **Ontologisia näkemyksiä**

Kun inhimillisiä ilmiöitä tarkastellaan ja tehdään päätöksiä, jotka tukevat tutkimuksen perusteita, voidaan tutkittavaa ilmiötä tarkastella ontologisesti. (Rauhala 1993, 62). Ontologia käsittää uskomuksemme ja ymmärryksemme olemassaolostamme ja sosiaalisen maailman luonteesta (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1996, 77). Jos teemme ontologisen sitoumuksen siitä, millaista on todellisuus, joudumme samalla tyytymään siihen, että mikä hyvänsä yhteys asioiden välillä ei ole mahdollista. Kysymys on siitä, millaisia asioita voidaan tutkia: vain olemassa olevasta, "todellisesta", voidaan saada tietoa, muut asiat jäävät auttamatta käsittelyn ulkopuolelle. (Guba & Lincoln 1994, 107–108).

Kasvatustiedettä voidaan tarkastella sen taustalla olevien ajatusten ja valintojen valossa. Tällöin ilmiökäyttäytymisen taustalta erottuvat käsitykset siitä, millainen yhteiskuntakäsitys ohjaa pienyrittäjien toimintaa ja ajattelutapaa, miten tieto ymmärretään sekä millaiseen ihmiskäsitykseen ja kuvaan maailmasta ilmiökäyttäytyminen perustuu (Remes 2003, 109). Kyrö (2000a) on analysoinut yrittäjyyden ilmiötä, eikä löydä yhtenevyyttä kasvatustieteessä olleiden paradigmojen kanssa ontologisessa analyysissä. Käytännössä tämä selittää sen huomion, että yrittäjyyttä ei ole arvotettu kasvatustieteessä, ja että jos on halua luoda yrittäjyyden käytänteitä, niiden tulee olla eriäviä kasvatustieteessä olleisiin paradigmoihin nähden. (Remes 2003, 109–111).

Ontologinen ilmiö voidaan tulkita luonteeltaan joko objektiivisena tietona tai yksilön omana näkemyksenä eli subjektiivisena tietona. Tässä tutkimuksessa ilmiö nähdään subjektiivisesti yksilöiden rakentamana konsensuspäätöksenä. Taustalla olevaa sekä kompetenssiperusteisen oppimisen paradigmat että yrittäjyyden paradigmat arvioi kokenut pienyrittäjä kertomalla, mitä hänen omasta mielestään on työssään osattava.

### **Epistemologisia näkemyksiä**

Tutkijan tieto-opillisilla eli epistemologisilla taustasitoumuksilla tarkoitetaan tutkijan käsityksiä tiedon luonteesta. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1996, 77). Epistemologia eli tieto-oppi käsittelee tiedon olemusta eli sitä, mitä tieto on ja kuinka oletamme saavamme tietoa siitä, minkä uskomme olevan olemassa. Se tutkii tiedon käsitteitä, tiedon alkuperää ja lajeja, tiedon saavuttamisen mahdollisuuksia ja rajoja sekä tiedon luotettavuutta ja varmuutta. (Kyrö 2004a, 61). Epistemologisella kysymyksellä tarkoitetaan sitä, minkälainen suhde on tutkijalla ja tutkittavalla sekä mitä ylipäänsä voidaan tietää. (Guba & Lincoln 1994, 107–108).

Klassinen tieto (kreik. episteme) Platonin määrittelemänä on hyvin perusteltu tosi uskomus eli "tietoa on oikea käsitys selityksen kanssa". Tieto on näin ollen eri asia kuin erehdys tai virhe, sillä tietoon kuuluvien uskomusten tai käsitysten on oltava tosia. Lisäksi tieto ei voi olla oikeaa vain sattumalta, vaan oikeaan käsitykseen tulee liittyä selitys, joka erottaa tiedon kohteena olevan asian

kaikista muista. (Niiniluoto 2002, 30). Totuuden konsensusteorian (Heikkinen, Huttunen & Moilanen 1999, 128; Tynjälä 1999, 26; Rasinkangas 2006, 27) mukaan teoria on tosi, jos kaikki ovat siitä yhtä mieltä. Pragmaattisen totuusteorian (Peirce 1877, sit. Niiniluoto 1986, 45; Tynjälä 1999, 25; Rasinkangas 2006, 13) mukaan teoria on tosi, jos sen perusteella voi toimia menestyksekkäästi. Molempien totuusteorioiden avulla voidaan tulkita pienyrittäjän käsitystä omasta osaamisestaan.

Yrittäjän oma näkemys osaamisestaan on hyvin perusteltu tosi uskomus, koska aineistonkeruumenetelmänä käytetty DACUM-malli (Coffin 2002; Glendenning 1995) perustuu keskustelijoiden eli tässä tutkimuksessa pienyrittäjien konsensusnäkemykseen siitä, mitä heidän täytyy osata. Jokaisella pienyrittäjällä on oma näkemys, joka täydentyy istunnon aikana konsensusnäkemykseksi. Habermas (1981) korostaa, että totuuden ja oikeuden konsensusteorian mukaan puheakti on tosi tai oikea, jos kaikki ihmiset voivat sen potentiaalisesti hyväksyä. Habermasille väitteen puolustettavuus ei ole riippuvainen väitteen totuudesta, vaan päinvastoin väitteen totuus on riippuvainen sen puolustettavuudesta kaikkia mahdollisia vastaväitteitä vastaan. (Kusch 1986, 197–218).

Tutkimuksen yrittäjyyskasvatusta käsittelevä osuus on lähtökohdiltaan kasvatustieteen tietoteoriaa ja sillä tarkoitetaan sen tarkastelua, mitä voidaan pitää kasvatustieteellisenä tietona, toisin sanoen, mitkä ovat kasvatusta koskevan tiedon rajat ja perusta, joita pohditaan tieteen filosofian avulla. Vuoropuhelun tarve kasvatustieteen ja yrittäjyyden välillä on noussut ilmeiseksi. Kyrön (2001) mukaan vastavuoroisuuden periaatetta noudattaen myös kasvatustiede voisi hyötyä keskustelusta. Kun yrittäjyys on murroksen ilmiö, uusien toimintamallien ja epävarman ympäristön lähettiläs ja sellaisten olosuhteiden ennustetaan jatkuvan, voisi yrittäjyys myös antaa jotakin kasvatustieteen paradigmojen kehittämiseksi. Tässä vuoropuhelussa on rajoittamaton määrä erilaisia tutkimusmahdollisuuksia niin yksilöiden, organisaatioiden, koulujärjestelmän kuin yhteiskunnankin näkökulmasta.

Tämän tutkimuksen kompetenssi-käsitteen tulkinnessa todettiin, että eri tutkijoiden mielestä epistemologisesti kompetenssin käsite voidaan rinnastaa kvalifikaation käsitteeseen, jälkimmäisen ollessa muodollinen, jonkin koulutustason varmennus, joka on saavutettu jossakin oppilaitoksessa. (Juceviciene & Lepaite 2005). Mutta Sveibyn (2001) mukaan tieteen filosofiassa ei juuri puhuta kompetenssista. Jos tiedon muodostumista käsitellään Platonin tiedon teorian pohjalta, ei Sveibyn mukaan välttämättä päästä lainkaan kiinni käytäntöön. Hän pyrkiikin selvittämään ne informaation ja kompetenssin siirtymisen muodot, jotka vaikuttavat tiedon muodostumiseen yrityksessä ja sen hyödyntämiseen esimerkiksi strategiaprosessissa (kts. 3.3). Vastaus siihen, miten tieto, informaatio ja kompetenssi eroavat käsitteellisesti toisistaan, on Sveibyn mukaan selkeä. Tieto on kognitiivinen, informaatio tekninen ja kompetenssi toiminnallinen käsite. Informaatio siirtyy ja ihminen muodostaa siitä tietoa, oman tulkinsa todellisuudesta.

## Praktinen tiedonintressi

Tutkimuksen perustana on Habermasin (1976, 118–140) käsitys praktisesta eli hermeneuttisesta tiedonintressistä, johon sitoutunut tutkimus luo sellaista tietoa ja kulttuuristen symbolien tulkintaa, jonka avulla yksilö sosiaalistuu yhteiskuntaan. Hän ymmärtää oman taustansa historiallisen määräytyneisyyden. Praktinen tiedonintressi siirtää ja ymmärtää perinnettä. Yhteiskunta ei Habermasin mielestä ole pelkästään itsesäilytystä turvaava järjestelmä. Tietoa synnyttävät prosessit kytkeytyvät sosiaalistamiseen ja näin määrittävät yksilön elämää. Tekninen tieto, joka määrittää elossa säilymisen, tarvitsee rinnalleen praktista tietoa. Se määrittää, millaisissa muodoissa ”elossa säilytään”. (Heikkinen, Huttunen & Moilanen 1999, 162; Leino & Leino 1991, 70). Praktinen tiedonintressi pyrkii ymmärtävään tietoon ihmisestä olosuhteissaan tai jonkin kulttuuri-ilmiön merkityksestä. Tällaista tietoa tarvitaan ihmisten välisessä mielekkäässä kommunikaatiossa. (Pietarinen 2002, 64; Leino & Leino 1991, 71).

Praktisen tiedonintressin tarkoituksena on Kyrön (2001) mukaan saavuttaa inhimillisestä näkökulmasta ymmärrettävä näkemys erityisesti tutkittavasta ilmiöstä. Siihen liittyvät tulkitsevat tiedonkeruun ja analyysin menetelmät, joiden avulla selvitetään esimerkiksi ilmiön merkitystä, toimijan valintojen ja käyttäytymisen syitä, odotuksia, arvoja tai preferenssejä. Praktista tiedonintressiä käytetään kehittämään arvoanalyysiä, joka perustuu ilmiön taustalla oleviin tulkintoihin. Arvoina toimivat moniarvoisuus sekä tulkintojen tasavertaisuus. Tämän tiedonintressin avulla haetaan vastausta kysymyksiin: Kuinka voimme saavuttaa yhteisen näkemyksen tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä? Minkälaisia erilaisia tulkintoja ilmiöstä on? (Kyrö 2001, sit. Rubin & Lehtonen 2005, 4–5).

Toisaalta Pietarisen (2002, 64) mukaan yhteisölliseen elämäntapaan kuuluu oleellisesti keskinäinen viestintä. Mutta hän korostaa, että viestintään liittyvät häiriöt uhkaavat sosiaalista elämää yhtä paljon kuin luonnon hallinnan epäonnistuminenkin. Pietarisen mukaa Habermas puhuu praktisesta tiedonintressistä keskinäisen ymmärtämisen ja itseymmärryksen mahdollisuuksien turvaajana ja edistäjänä. Tämän tutkimuksen kannalta praktisen tiedonintressin painotusalueita yrittäjävalmiuksia tutkittaessa ovat toisaalta sosiaalisen todellisuuden ymmärtäminen, missä häiriöstä huolimatta keskinäisessä viestinnässä on mahdollisuus saavuttaa konsensuspätös. Toisaalta näin tuotetaan sellaista tietoa, jonka tavoitteena on turvata ja edistää yhteisöjen keskinäistä ymmärrystä ja itseymmärrystä.

### 4.1.3 Kvalitatiivinen ja fenomenografinen lähestymistapa

Tutkimusmenetelmän lähestymistapa on ensisijaisesti kvalitatiivinen ja fenomenografinen. Yksi keskeinen näkökulma tutkimusmenetelmän valinnalle on tieteenala, jolla tutkimus esitetään ja joihin se liittyy. Kukin tieteenala pyrkii määrittelemään sille tyypilliset menetelmät ja perustelemaan erityisyyttään myös niiden avulla. Tässä suhteessa tieteenalakohtaiset erot ovat merkittäviä. (Kyrö 2004a, 104).

Kvalitatiivinen oppimisen tutkimus lähtee siitä, että ihminen on intentionaalinen olento. Ihminen mielellisenä olentona ei ole ulkoisten ärsykkeiden heijastuma, vaan autonominen subjekti, joka itse pyrkii rakentamaan itselleen ku-

van maailmasta. Hänellä on intentio saada maailma jäsenneiltyä kartaksi, jonka avulla hän pystyy suunnistamaan eli suhteuttamaan kokemukset toisiinsa ja tekemään tarkoituksenmukaisia toimintapäätöksiä (Ahonen 1996, 121). Ahosen ote on deskriptiivinen ja se tarkastelee ihmistä yksilönä historiallisen tutkimusperinteen valossa. Tutkijan avoin subjektiviteetti kuuluu kvalitatiiviseen tutkimukseen ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksen keskeinen tutkimusväline. (Eskola & Suoranta 1999, 211). Tutkijan oma ymmärrys ilmiöstä ja tutkimuksen kohteena olevista vaikuttaa siihen, miten tutkimusaineistoa tulkitaan. DACUM-mallilla kerätty tutkimusaineisto on tulosta tutkijan toimimisesta fasilitaattorina ja samalla keskeisenä tutkimusvälineenä ja aineiston tulkitsijana.

Fenomenografia tutkii ihmisen käsityksiä erilaisista ilmiöistä ja useimmiten tutkimusote on kvalitatiivinen. Käsittäminen ymmärretään aktiiviseksi prosessiksi: se tarkoittaa mielekkyyden luomista johonkin ilmiöön. (Uljens 1989, 7, 62–63.) Fenomenografia on kiinnostunut siitä, miten maailma ilmenee, miten ihmiset havaitsevat, ymmärtävät, tulkitsevat ja kokevat ilmiöitä ja tapahtumia, miten he muodostavat niistä käsityksiä, ja millaisia ajatusrakenteita ihmiset muodostavat todellisuudesta omassa tietoisuudessaan. (Järvinen & Järvinen 2004, 189; Metsämuuronen 2003, 174–175; Marton 1994).

#### 4.1.4 Yrittäjyys ja tiedon ja oppimisen käsitykset

Kehittyneillä yrittäjyysteorioilla on pragmaattista validiteettia, koska niiden perusteella voi toimia menestyksekkäästi. Niiden tietokäsitys tukeutuu sekä pragmaattiseen (Peirce 1877, sit. Niiniluoto 1986, 45; Tynjälä 1999, 25; Rasin kangas 2006, 13) että konstruktivistiseen tietokäsitykseen. Näistä tietokäsityksistä pragmaattisen tietoteorian mukaan todellisuus on jatkuvasti toiminnassa oleva prosessi, jossa ihminen hankkii tietoa ympäristöstään toiminnan ja tekemisen kautta. Totuus on pragmatisteille käytännössä toimivaa tietoa.

Pragmatistisen näkemyksen ohella nykyisin tieteen filosofiassa hyvin keskeinen epistemologia on konstruktivistinen käsitys tiedonmuodostuksesta. Se pohjautuu kantilaiseen tietoteoriaan korostaen järjen merkitystä. (Tynjälä 1999, 25). Konstruktivismissa korostetaan, että ihminen ei voi tavoittaa muuttuvaa todellisuutta yksinomaan aistihavaintojen ja järjen avulla, vaan hän tulkitsee havaintojaan. Tieto maailmasta on jatkuvasti muuttuva ja samoin ihminen ja hänen käsityksensä muuttuvat. (Tynjälä 1999, 25–27; Niiniluoto 1999, 135).

Konstruktivismi eroaa muista tieteen filosofioista siinä, että konstruktivistille todellisuus on suhteellista, kun muissa filosofioissa ajatellaan todellisuuden olevan realistista. (Metsämuuronen 2001, 12; Ruohotie 2002a, 118–120). Osa todellisuudesta saattaa olla yhteistä monien yksilöiden kanssa. Tietoa tästä todellisuudesta saadaan siten, että tutkija ja tutkittava ovat toisiinsa interaktiivisesti yhteydessä. Löydökset ovat se, mitä tutkija tulkitsee tutkittavasta. (Metsämuuronen 2001, 12).

Konstruktivismi jakautuu eri suuntauksiin, jotka voidaan karkeasti erottaa kahteen päähaaraan, yksilökeskeiseen konstruktivismiin ja sosiaaliseen konstruktivismiin. (Tynjälä 1999, 26). Yksilökonstruktivismi perustuu kantilaiseen epistemologiaan ja kognitiiviseen psykologiaan. Sen painopisteenä on ollut yk-



silöllisen tiedonmuodostuksen ja yksilön kognitiivisten rakenteiden tai sisäisten prosessien, kuten ajattelun, muistin ja havaitsemisen kuvaaminen. Tiedoksi voidaan kutsua vain sellaista tietoa, joka on syntynyt yksilön aktiivisen konstruoinnin tuloksena ja joka on olemassa ainoastaan subjektin kautta. Kognitiivinen psykologia nousi behaviorismin haastajaksi 1950-luvulla. Sen keskeisenä ajatuksena on siis ihminen informaation käsittelijänä. (Tynjälä 1999, 39; Neisser 1967; Ruohotie 2002a, 110–112).

Sosiaalisen konstruktivismin edustajat sitä vastoin painottavat tiedon sosiaalista konstruointia ja ovat kiinnostuneita oppimisen sosiaalisista, vuorovaikutuksellisista ja yhteistoiminnallisista prosesseista. (Tynjälä 1999, 39). Yrittäjävalmiuksia voidaan tarkastella eri yksilöiden, kuten omistajan, asiakkaan, seuraajan tai rahoittajan näkökulmasta. Mutta yrittäjyyden ja erityisesti yrittäjyyskasvatuksen näkökulmasta valmiuksia on lähestyttävä myös kollektiivisesti, yhteisiä käytäntöjä ja normeja luovina työkaluina. Tämän perusteella yrittäjävalmiudet perustuvat sosiaaliseen konstruktivismiin.

Sosiaalinen konstruktivismi on Roosin (2001) mukaan tällä hetkellä yhteiskuntatieteissä lähes yksinomaisen hallitseva käsitys siitä, miten maailmamme ja sitä koskevat käsitykset ovat muodostuneet. Kun vielä 20–30 vuotta sitten yleinen ongelmanasettelu oli se, oliko lainkaan olemassa luonnontieteellisen maailmankuvan ulkopuolista käsitystä maailman ilmiöistä, nyt vallitsee käsitys, jonka mukaan myös luonnonlait ovat sosiaalisia konstruktioita. Vaikka meidän tuleekin ottaa huomioon tietyt fysikaaliset tosiasiat elämässämme, tällä ei ole juurikaan merkitystä: olennaista on kielellinen kommunikaatio, jonka kautta muodostamme käsityksemme todellisuudesta. Todellisuus on sosiaalisesti, kielen kautta konstruoitu ja kontingentti, mutta se voisi olla toisenlainen. Mitään todellisuutta ei universaalissa mielessä ole. Tämä koskee myös luonnonilmiöitä ja fysikaalista todellisuutta, joka on aina välittyntä. Sosiaalisesti konstruointeissa maailmassa kaksi ihmistä ei voi havainnoida samaa ilmiötä ja vain todeta sitä todelliseksi, heidän pitää myös konstruoida se. Toisin sanoen mikään ei ole olemassa, ennen kuin se on konstruoitu. Ja mikään ei pysy, ellei sitä konstruoida yhä uudelleen. (Roos 2001; Tynjälä 1999, 44–47; Vygotsky 1978). Pienyrittäjien konsensuspäätös aivoriihityöskentelyn lopputuloksena edustaa tässä tutkimuksessa konstruointia havainnointia.

Sosiaalista konstruktivismia voidaan luonnehtia myös yleisenä, monitieteisenä lähestymistapana. Siinä painotetaan kieltä käytäntönä, joka ei ainoastaan kuvaa maailmaa, vaan merkityksellistää ja samalla järjestää, uusintaa ja muuntaa sitä sosiaalista todellisuutta, jossa elämme. Sosiaalisen konstruktivismin ydin on siinä, että ihminen nähdään kielellisenä, sosiaalisena ja kulttuurisena olentona, jolloin ihmisen tietäminen on suhteessa toisten tekemiin tulkitoihin ja sosiaalisiin sopimuksiin. Nämä sopimukset vaihtelevat kulttuurista toiseen, kulttuurien sisällä ja historiallis-ajallisesti. Sosiaalisen konstruktivismin mukaan kaikki tieto nousee ihmisten välisen tilan kautta. **Totuus ei siis ole absoluuttinen, vaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa syntynyt neuvottelutulos.** Se on siten sosiaalisessa konstruktivismissa hyvin pragmaattinen käsite, ja asioiden arvo sekä pätevyys määrittyvät sen mukaan, miten ne toimivat käytännössä. (Tynjälä 1999, 26, 37–41, 57–60). Tämän tulkinnan mukaisesti pienyrittäji-

en ilmaiset käsitykset muodostavat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa syntyneen neuvottelutuloksen.

## 4.2 Tiedon keruu ja ensimmäinen jäsentelykierros

### 4.2.1 DACUM-malli aineistonkeruumenetelmänä

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytetään kanadalaista DACUM-mallia. Se on eri ammattien analyysimenetelmä, ja sitä käytetään joko opetus-suunnittelun työkaluna tai henkilöstöhallinnossa esimerkiksi hiljaisen tiedon tallentamiseen. Tutkimuksessa on mahdollisuus osoittaa mallin soveltuvuus ja toimivuus myös tieteellisessä tutkimuksessa.

Aineistonkeruumenetelmä ottaa kantaa, missä ja miten aineistoa kerätään sekä konkretisoi sen, mitä kerätään. Mitä-, missä- ja miten-kysymykset ovat vuorovaikutteisia. Tämän tutkimuksen operatiivisena mallina käytetyssä DACUM-mallissa pienyrittäjien aivoriihenä toteutetun analyysin tuloksena syntyy ammatillinen yhden arkin työanalyysikartta tiedot-aidot-asenteet-pohjalta.

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin yhteistyössä Suomen Yrittäjien kanssa kolme pienyrittäjäryhmää syksyn 2004 ja kevään 2005 aikana kolmella eri paikkakunnalla Suomessa, Helsingissä, Oulussa ja Kuopiossa. Tutkimusta vahvistettiin samaan ajanjaksoon sijoittuneilla neljällä muulla yrittäjäryhmällä, joista kolme sijaitsi Euroopassa eli Wienissä, Budapestissa ja Klaipedassa sekä yksi Turkissa, Ankarassa. Nämä neljä maata kuuluivat Helsinki Business Collegen Global Entrepreneurship -projektiin ja ovat tämän tutkimuksen kannalta sattumavaraisesti valittuja. Pienyrittäjän osaamisen ja siihen sisältyvän hiljaisen tiedon kartoitus DACUM-mallilla tarjoaa vaihtoehtoisen lähestymistavan yrittäjän osaamisen tarkasteluun. Taustalla olevaa kompetenssiperusteisen oppimisen paradigmaa arvioi kokenut pienyrittäjä kertomalla, mitä hänen työssään hänen itsensä mielestä on osattava.

Tässä tutkimuksessa DACUM-mallilla kerätty aineisto edustaa tieteessä jossain määrin uudella tavalla kerättyä tutkimusaineistoa. Sitä on seuraavassa kappaleessa käsitelty kokonaisvaltaisena DACUM-lähestymistapaan perustuvana ammatillisena analyysinä. Käsitely on mallille tyypillisesti käytännönläheistä, joskin DACUMista löytyy varsin kattavasti teoreettisia taustoja. Näitä lähtökohtia esitteleviä teoksia ja aineistoja on selkeästi pyritty tuomaan esiin kappaleessa 2.2. ja 2.3.

#### 4.2.1.1 Kanadalaisen DACUM-mallin osatekijät

Kanadassa käytössä oleva DACUM-malli edustaa alun alkaen kokonaisvaltaista lähestymistapaa koulutukseen. Malli koostuu seitsemästä osatekijästä, joita kuvaillaan Coffinin (2002) laatiman käsikirjan mukaan seuraavassa:

##### 1. Analyysi

DACUMin olennaisia osatekijöitä on analyysi, jonka perusteella laaditaan ammatillinen koulutusohjelma. Työryhmä, jossa on 8–12 asiantuntijaa, kokoontuu kahdesta kolmeen päivän ajaksi DACUM-analyysiin koulutetun ryhmänvetäjän ohjaamana. Aivoriihessä määritellään valmiudet, joita analysoitavassa ammatissa menestymiseen vaaditaan.

##### 2. Arviointiasteikko

Tapa, jolla suoritusta arvioidaan, on eräs DACUM-mallin erityisominaisuuksista. Koska DACUM-malli perustuu kompetenssiin, yksilöitä arvioidaan sen perusteella, miten hyvin he pystyvät soveltamaan taitoja. Tämä perustuu suorituksen tarkkailuun kompetenssitason määrittelevää arviointiasteikkoa käyttäen.

##### 3. Toimenkuvat

Useimmissa tapauksissa analyysissä tunnistetaan useita ammatin tai alan sisäisiä ammattinimikkeitä. Toimenkuvissa määritellään kunkin ammattinimikkeen edellyttämät valmiudet. Esimerkiksi sähkötekniikan alan ammattinimikkeitä ovat sähkötekniikko, radio- ja tv-tekniikko ja niin edelleen. Määrittelyssä asetetaan tärkeysjärjestykseen ne valmiudet, jotka oppijan on hankittava sekä ne valmiudet, jotka ovat tarpeen ammattinimikkeen mukaisen työn saamiseksi. Toimenkuvia voidaan myös käyttää tutkintokriteereinä.

##### 4. Ohjelman kehittäminen

Koulutusohjelman oppimisresurssien määrittely ja kehittäminen on tärkeä tehtävä. Jokaista analyysissä tunnistettua valmiutta varten laaditaan oppimisopas auttamaan oppijaa valmiuksien kehittämisessä. Lisäksi jokaisen valmiuden tueksi määritellään tai laaditaan oppimispaketti. Oppimisoppaat ja -resurssit voivat käsittää painettua, audiovisuaalista ja sähköistä aineistoa. Ohjelman kehittäminen ja ohjelman joustavuus ovat suorassa suhteessa toisiinsa: mitä laajemmin ja syvällisemmin ohjelmaa on kehitetty, sen enemmän joustavuutta ja vaihtoehtoja se tarjoaa oppijalle.

##### 5. Oppimismalli

DACUM-mallissa yhdistyvät kompetenssiin perustuva opetus (competence-based education) ja yksilöllinen oppimismalli. Oppija itse johtaa toimintaa ja on ensisijaisesti vastuussa opintojensa suunnittelusta sekä ohjelman suorittamisesta. Opettajalla on oppijan kumppanin rooli oppimisprosessissa. Ennen saavutuksen vahvistamista oppijan on itse arvioitava suorituksensa. Oppimismalli on suunniteltu antamaan oppijalle enemmän itseluottamusta ja vastuuta omista

toimistaan. Se edellyttää myös päätöksentekokykyä ja halukkuutta kantaa vastuu omasta oppimisestaan.

#### 6. Oppimisen ohjaaminen

DACUM-mallissa opettajan rooli poikkeaa merkittävästi perinteisestä mallista. Opettajan odotetaan ohjaavan ja edesauttavan oppimista sen sijaan, että hän määräisi oppimisen tahdin. Sekä oppijalla että opettajalla on selkeät roolit, mutta opettajalla on kuitenkin kokonaisvastuu oppilaiden kehityksestä ja edistymisestä. Opettaja rohkaisee oppijaa etsimään tietoa ja soveltamaan sitä valmiuksien hankkimiseen. Hän ohjaa, motivoi ja kannustaa oppijaa saavuttamaan tavoitteensa. Opettajalla tai oppimisen ohjaajalla on merkittävä rooli arviointiprosessissa. Oppijan itsearvioinnin jälkeen oppimisen ohjaaja ja oppija tapaavat kahden kesken vahvistaakseen itsearvioinnin tai muuttaakseen sitä. Arviointi käydään yleensä läpi suullisesti ja se perustuu havaittuun toimintaan.

#### 7. Sertifiointi

DACUM-analyysin tuloksena syntyvää työanalyysikarttaa voidaan käyttää sertifiointin perustana. Karttaan voidaan merkitä, minkä tason oppija on kussakin valmiudessa saavuttanut. Kun toimenkuva on valmistunut, opiskelijalle annetaan kartta, johon on merkitty kussakin toimenkuvaan sisältyvässä valmiudessa saavutetut kompetenssin tasot. Työnantaja saa näin selkeän kuvan opiskelijan osaamisesta. Kanadalainen Holland College ja muut DACUM-mallin käyttäjät suunnittelevat opiskelijarekisterinsä tai tutkintotodistuksensa oman katsomuksensa ja kriteereittensä mukaisesti. DACUM-analyysi yleensä sisältyy tähän yhden arkin auki taitettavana asiakirjana, johon yksilö tai työnantaja voi kirjata myöhemmät saavutukset. (Coffin 2002, 8).

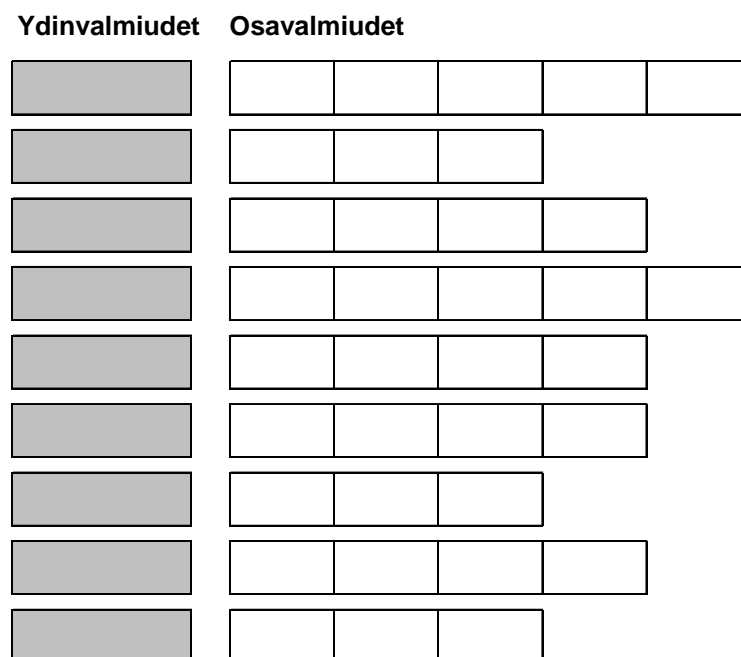
#### 4.2.1.2 DACUM-mallin analyysivaiheen osatekijät

Seuraavassa tarkastellaan yksityiskohtaisemmin DACUM-mallin ensimmäisenä mainittua analyysiosaa, koska sillä on keskeinen asema tutkimuksessa. Siinä on neljä erillistä tekijää, joista kutakin kuvaillaan tässä lyhyesti seuraavassa järjestyksessä: ydinvalmiudet, osavalmiudet, arviointiasteikko ja toimenkuvat.

##### 1. Ydinvalmiudet ja niiden tunnistaminen

Ydinvalmius kuvaa tietyille ammatille olennaista tehtävää tai vastuuta. Se alkaa aina teonsanalla eli verbillä. Ydinvalmiuden sanamuodon valinnassa ryhmää voi auttaa seinälle kiinnitetty kortti, jossa lukee ”Yksilön täytyy osata”, jonka jatkoksi muotoillaan ydinvalmius. Niiden määrä analyysiä kohden vaihtelee ja riippuu yleensä analysoitavan ammatin laajuudesta. Neljä tai viisi ammattinimikettä käsittävissä analyysissä voisi arvioida määriteltävän 10–14 ydinvalmiutta. Toisaalta taas nimenomaisen ammattinimikkeen, esimerkiksi vastaanottovirkailijan analyysissä ydinvalmiuksien määrä olisi todennäköisesti 7–10. Ydinvalmiudet ovat analyysin perusta ja ne on määriteltävä asianmukaisesti pätevän ja onnistuneen analyysin takaamiseksi. Ne järjestetään pystypalkiksi seinäkartan vasempaan laitaan. Jokaista ydinvalmiutta määritellään tarkemmin

kunkin alueen sisäisiä osavalmiuksia edustavissa vaakasuorissa palkeissa. Kuvio 11 käy ilmi, miten ydinvalmiudet asettuvat DACUM-karttaan:



KUVIO 11 DACUM-analyysi (Coffin 2002, 16)

## 2. Osavalmiudet

Kukin ydinvalmius määritellään tarkemmin osavalmiuksien muodossa. Osavalmiudet tunnistetaan käyttäytymisen kautta, joten määritelmät alkavat käytöstä kuvaavalla verbillä. Taka-ajatuksena on, että jokaisen osavalmiuden määritelmä alkaa sanoilla: "Opittuaan tämän taidon yksilön **täytyy osata...**"

Osavalmiuksien määrä kutakin tunnistettua yleistä ydinvalmiutta kohti vaihtelee keskimäärin viiden ja kolmenkymmenen välillä. Useimmissa analyysissä on siis tyypillisesti 140–200 osavalmiutta. Osavalmiudet järjestetään kartan vaakasuorille riveille asianomaisen ydinvalmiuden kohdalle kuvion 11 mukaisesti.

## 3. Arviointiasteikko

DACUM-analyysiin liitetty arviointiasteikko laajentaa ja tehostaa DACUMin käyttöä. Arviointiasteikko kehitettiin alun perin arvioimaan työtehtävän suorittamista ja sitä voidaan soveltaa myös oppilaitoksissa. Adamsin lähestymistapa "Approach to Curriculum Learning and Evaluation in Occupational Training" (ks. kappale 2.3) käsitti seitsemän hierarkkisesti tai nousevasti etenevää arviointitasoa nolasta kuuteen. Adams laati asteikon tehtävän suorittamisen laadun ja määrän sekä siinä tarvittun avun tai valvonnan määrän perusteella. Asteikolla voitiin myös huomioida poikkeuksellinen nopeus ja laatu, oma-aloitteisuus ja soveltamiskyky sekä johtamiskyky.

Holland College on muunnellut Adamsin mallia siten, että tasot 1, 2, 3 ja 4 seuraavat toisiaan, mutta taso 4 koostuu kolmesta osasta (A, B, ja C), jotka ovat toisistaan riippumattomia eivätkä seuraa toisiaan. Näin ollen opiskelija voi saa-

vuttaa arvioinnissa tason 4C saavuttamatta tasoa 4A tai 4B. Holland Collegen asteikko esitellään kuviossa 12.

Holland Collegen arviointiasteikon määritelmät kuvaavat havaittavissa olevaa käyttäytymistä, jota koulun opettaja tai työpaikan esimies voi arvioida. Arviointiasteikko mahdollistaa DACUM-analyysin siirtämisen kouluoloista työpaikalle. Se myös tarjoaa opiskelijoille mahdollisuuden jatkaa valmiuksien kehittämistä ja saada niistä tunnustusta koko työuransa ajan. Sitä vastoin taulukossa 15 esitetään vasta ammattiin valmistuneelle, kokeneelle työntekijälle ja esimiehelle tyypillinen arviointien jakauma.

4	C	OSAA SUORITTAÄ TÄMÄN TEHTÄVÄN TYYDYTTÄVÄSTI JA OHJATA MUITA SEN SUORITTAMISESSA.
	B	OSAA SUORITTAÄ TÄMÄN TEHTÄVÄN TYYDYTTÄVÄSTI OSOITTAEN OMA-ALOITTEISUUTTA JA SOVELTAMISKYKYÄ ONGELMATILANTEISSA.
	A	OSAA SUORITTAÄ TÄMÄN TEHTÄVÄN TYYDYTTÄVÄSTI TAVALLISTA NOPEAMMIN JA LAADUKKAAMMIN.
3		OSAA SUORITTAÄ TÄMÄN TEHTÄVÄN TYYDYTTÄVÄSTI ILMAN APUA JA/TAI VALVONTAA.
2		OSAA SUORITTAÄ TÄMÄN TEHTÄVÄN TYYDYTTÄVÄSTI, MUTTA TARVITSEE AJOITTAIN APUA JA/TAI VALVONTAA.
1		OSAA SUORITTAÄ JOITAKIN OSIA TÄSTÄ TEHTÄVÄSTÄ TYYDYTTÄVÄSTI, MUTTA TARVITSEE APUA JA/TAI VALVONTAA TEHTÄVÄN SUORITTAMISEEN KOKONAISUUDESSAAN.

KUVIO 12 Holland Collegen käyttämä opiskelijoiden arviointiasteikko  
(Coffin 2002, 19)

Edellä esitetty kuvio 12 kuvaa valmiuksien jakautumaa sekä vastaavia arviointiasteikon tasoja koulutusohjelman päättävälle ja työelämään astuvalle opiskelijalle, kokeneelle työntekijälle ja esimiehelle. Koulutusohjelman päättävällä ja työelämään astuvalla opiskelijalla suurin osa opiskelijan valmiuksien arvioinneista asettuisi tasolle kaksi (2), mikä osoittaa, että hän tarvitsee jonkin verran apua ja valvontaa tehtävien suorittamisessa työssään. Kahdesta kolmeen vuotta kokemusta omaavan työntekijän odotettaisiin tarvitsevan työssään paljon vähemmän apua ja valvontaa, ja näin ollen suurin osa valmiuksien arvioinneista asettuisi tasolle kolme (3).

#### 4. Toimenkuva ja sen tehtävä

Useimmissa tapauksissa DACUM-analyysi kattaa suuren määrän tiettyyn ammattiin sisältyviä ammattinimikkeitä. Toimenkuva määrittelee tietyn ammattinimikkeen, joka merkitään yleensä DACUM-työanalyysikarttaan joko erillisellä värillä tai varjostuksella. Advisory Boardin, johon Kanadassa kutsutaan työelämän edustajia, tulisi määritellä toimenkuvat sen jälkeen, kun analyysi on tehty. Toimenkuvat auttavat oppilaita tunnistamaan henkilökohtaisten uratavoitteidensa edellyttämät valmiudet.

#### 4.2.1.3 DACUM-analyysiin valmistautuminen

DACUM-prosessi on ryhmätyötä, jossa käytetään aivoriihityöskentelyä. Onnistunut analyysi edellyttää huolellista ja yksityiskohtaista suunnittelua.

##### 1. Analyysin laajuuden määrittely

Analyysin laajuus on määriteltävä ennen analyysiryhmän jäsenten mahdollista pätevyys- ja kokemusvaatimusten määrittelyä. Analysoitavaksi valittua ammattia on tutkittava huolellisesti, jotta pystytään määrittelemään seuraavat asiat:

- i. Miten ammattinimikkeet ryhmittyvät ammatin sisällä?
- ii. Minkä kokoiset yritykset työllistävät?
- iii. Mikä on analyysin tarkoitus tai käyttötapa?

Jos analyysiä on tarkoitus käyttää koulutukseen ja uraohjaukseen, vetäjän on työskenneltävä yhdessä ryhmän kanssa tunnistaakseen valmiuksia, jotka yksilön on hankittava uransa myöhäisemmissä vaiheissa. Kattava analyysi yleensä antaa joustoa ja valinnanvaraa opiskelijan tehdessä urapäätöksiä. Ammatti on määriteltävä ja rajattava tarkoin, jotta analyysiryhmään voidaan valita soveliaimmat mahdolliset henkilöt.

##### 2. Ryhmän jäsenten valinta

Hyvin valittu DACUM-ryhmä on ratkaisevan tärkeä ammattialalla tarvittavien valmiuksien onnistuneelle määrittelylle. Valintaprosessissa on pyrittävä kaikin tavoin välttämään jäsenten valintaa poliittisista tai PR-syistä. Kokemus on osoittanut, että näillä perusteilla valittujen ryhmän jäsenten toiminta ei ole ollut tehokasta. Ryhmään ei tulisi valita opettajia tai muita, jotka saattavat olla suoraan vastuussa ohjelman toteuttamisesta, mikä estää opettajaa vaikuttamasta ryhmän näkemyksiin. Eikä valmiuksien määrittelyn pitäisi perustua opettajan henkilökohtaiseen näkemykseen. On tärkeätä pitää mielessä, että ryhmän valintaa ohjaavana pääkriteerinä on luoda ammattia edustava ryhmä eikä organisaatiossa esiintyviä poliittisia näkemyksiä edustava ryhmä. Ryhmän jäsenten tekniset pätevyysvaatimukset ovat seuraavat:

- i. Ammatillinen pätevyys ja vähintään kymmenen vuoden kokemus, jos mahdollista.
- ii. Kokopäiväinen työsuhde.
- iii. Vertaisten antama tunnustus osaamisesta.
- iv. Laaja-alainen työkokemus useissa eri asemissa.

Ryhmän jäsenen henkilökohtaiset ominaisuudet ovat: Ryhmän jäsen pukee sanoiksi ammatissa vaaditut kompetenssit ja asenteet eli valmiudet. Hän paneutuu analyysiin täysipäiväisesti. Hän on vuorovaikutustaitoinen ja on tehnyt tiimityötä. Työtovereidensa mielestä hän on ajan tasalla ja osaa ennakoita tulevaa kehitystä sekä on ennakkoluuloton ja luottaa itseensä. Ryhmän jäsenet ovat niin puolueettomia kuin mahdollista sekä avoimia uusille ajatuksille ja käsitteille. Se, että DACUM-lähestymistapa saattaa olla heille aivan uusi, vaatii heitä nä-

kemään jotkut perinteiset koulutustavat uudella tavalla. Aivoriihityöskentely taas edellyttää ryhmän jäseniltä itseluottamusta niin, että he saavat ryhmän toiset jäsenet ymmärtämään ja hyväksymään näkökantansa.

### 3. Ryhmänvetäjän eli fasilitaattorin ja kirjaajan valinta

DACUM-analyysin onnistuminen on suuressa määrin kiinni ryhmänvetäjän eli fasilitaattorin sekä kirjaajan taidoista ja osaamisesta. Sen lisäksi, että vetäjän on oltava teknisesti pätevä analysoimaan ammatteja, häneltä vaaditaan myös ihmissuhdetaitoja. Vetäjän tulee olla perehtynyt DACUM-metodologiaan ja ehdottoman sitoutunut prosessiin. DACUM-lähestymistapa on äärimmäisen tarkoin strukturoitu, ja vaikka siinä on jonkin verran joustonvaraa, sen rajoja ei saa harkitsematta ylittää vaarantamatta sekä prosessia että tuotosta.

Vetäjällä ei tarvitse olla kokemusta analysoitavasta ammatista; itse asiassa kokemuksen puute voi olla eduksi. Ryhmänvetäjän on työssään käytettävä hyväksi yleistä ammatillisen analysoinnin osaamistaan sekä henkilökohtaisia ominaisuuksiaan. Kokemus on osoittanut, että jos vetäjä ei ole käynyt DACUM-koulutusohjelmaa tai avustanut kokeneempaa vetäjää ennen kuin ryhtyy itse vetämään DACUM-analyysiä, tulokset ovat epätyytyttäviä ja DACUM-lähestymistavan hyödyt vaarantuvat.

Eräs ryhmänvetäjän keskeisistä tehtävistä on auttaa ryhmää valitsemaan asianmukainen teonsana kuvailemaan taitoa sellaisena kuin sitä käytetään työssä. Hän voi auttaa ryhmää ehdottamalla sellaista teonsanaa, jolla aloittaa valmiuden määrittelevä lause. On syytä pitää mielessä, miten ammatin laajuus määriteltiin alkuvaiheessa sekä se, että useimmissa ammateissa esiintyy kaikilla luokittelutasoilla käytettäviä valmiuksia. Tärkeintä on muistaa, että analyysi kuvailee totuudenmukaisesti tietyssä ammatissa vaadittuja valmiuksia. Tasojen jakauma on ratkaiseva analyysin uskottavuudelle, joten teonsanat on valittava huolella. Adams (1975) kuvailee valmiuksien eri tasoja: Taso I - yksinkertainen, välitön valmius, taso II - rutiinit, taso III - tehtäväkeskeiset valmiudet, taso IV - ensisijaiset valmiudet, joita työn suorittamiseksi tarvitaan. (Glendenning 1995).

Ryhmänvetäjä ei ole sisällön vaan prosessin asiantuntija. Teknisen tiedon puute analysoitavasta alasta saattaa aiheuttaa vetäjälle suurtakin huolta. Tällöin hänen on turvauduttava ja luotettava ryhmän jäsenten osaamiseen, jolloin kyky työskennellä paineen alla muodostuu vetäjän tärkeäksi ominaisuudeksi. Analyysiprosessin kuluessa kirjaaja kirjoittaa valmiudet korteille selkeästi ja ytimekkäästi. Kirjaajan on osattava ennakoida ryhmässä syntyvää yksimielisyyttä ja merkitä kortit asianmukaisesti ryhmänvetäjää varten. Kirjaaja ei osallistu ryhmän keskusteluun tai keskustele ryhmänvetäjän kanssa muutoin kuin tauoilla.

### 4. Tarkkailijoiden perehdyttäminen

On usein suotavaa kutsua aiheesta kiinnostuneita mukaan analyysitilaisuuteen tarkkailemaan prosessin kulkua. Näillä henkilöillä ei välttämättä ole pätevyyttä analyysin kohteena olevassa ammatissa, mutta konsepti itsessään saattaa kiinnostaa heitä, ja he ehkä ajan myötä käyttävät DACUM-prosessia omissa organisaatioissaan tai koulutusohjelmissaan. Tarkkailijoiden läsnäolo on pääasiallisesti keino edistää DACUM-tekniikan leviämistä. Tarkkailijoiden tulisi myös tie-



dostaa oma roolinsa, jotta he eivät sekaantuisi analyysiprosessiin tai haittaisi sitä. (Coffin 2002, 24).

#### **4.2.1.4 DACUM-malli ja pienyrittäjien valmiudet eli kompetenssit ja asenteet**

DACUM-malli rakentuu ydinvalmiuksista eli ydinkompetensseista ja asenteellisista valmiuksista (ks. kappale 4.2.1.), joihin kuhunkin liittyy osavalmiuksia. Ydinvalmiudet voidaan jakaa 1) faktuaalisiin eli ammatin tai työtehtävien kannalta välttämättömiin ydinvalmiuksiin ja 2) henkilökohtaisiin taitoihin ja osamiseen perustuviin ydinvalmiuksiin, jotka ovat osa henkilön kokonaispersoonallisuutta, kuten persoonallisuuden eri piirteet, asenteet, arvot ja motivaatio (vrt. Bloom 1956; Bloom & Krathwohl 1956; Krathwohl, Bloom & Masia 1964; Dave 1967 & 1970).

Ydinvalmiuksiin voi sisältyä täsmätiedon rinnalla myös hiljaista tietoa, joka tulee ilmi työnteon ja esimerkiksi ammattitutkintojen näyttöjen yhteydessä. Sekä jokainen työntekijä että jokainen yritys omaa paljon yksilöllistä ja kollektiivista hiljaista tietoa (ks. kappale 3.3). Hiljaista tietoa voi löytyä esimerkiksi yrittäjien sanonnoista, joihin he kiteyttävät jopa vuosien kokemuksensa (ks. kappaleet 4.2.2.6 ja 4.2.3.6). Näitä osavalmiuksia ei ole aina mahdollista muuttaa verbialkuisiksi valmiuksiksi. Silloin fasilitaattorin on syytä harkita, miten sanontojen tietosisältö saadaan taltioitua. Se vaatii hyvää arviointikykyä, jotta kaikki mahdollinen tieto saadaan talteen analyysiä varten.

Kun pienyrittäjän työanalyysikartta on saatu asiantuntijaseminaarissa rakennetuksi, voi yrittäjä käyttää sitä hyväkseen monella tavalla. Hän voi määrittellä esimerkiksi tarvitsemansa työntekijän valmiuksien tason, jota tarvitaan työn eri suoritusvaiheissa. Jokaisen valmiuden kohdalla arvioidaan myös lähtötila:

- i. Osaa ohjattuna suoriutua työtehtävistä.
- ii. Osaa silloin tällöin ohjattuna suoriutua työtehtävistä.
- iii. Osaa suoriutua itsenäisesti annetusta työtehtävästä.
- iv. Osaa soveltaa tarvitsemiaan taitoja eri ongelmatilanteissa ja siirtää taitoaan myös muille. (Taulukko 15).

TAULUKKO 15 DACUM-analyysin työanalyysikartan oppimis-/koulutus-  
tarpeiden tunnistaminen (Coffin 2002, 18-21 & Appendix J)

Toimenhaltijan täytyy osata ...									
A. Luoda/ylläpitää ohjelmia ja palveluja	1. Suunnitella ohjelmia/palveluja	2. Arvioida ohjelmia/palveluja	3. Edistää/markkinoida ohjelmia/palveluja						
	3 2 2	* 3 2 2	3 2 2	*					
B. Hankkia/jakaa tietolähteitä	1. Valita tietolähteitä	2. Hankkia tietolähteitä	3. Ottaa vastaan/käyttöön tietolähteitä	4. Inventoida					
	3 3 3	3 3 3	3 3 3	3 2 2 *					
<table border="1"> <tr> <td>S</td> <td>SR</td> <td>EA</td> <td></td> <td>LN</td> </tr> </table> <p>S: Vaatimus SR: Oma arvio EA: Työnantajan arvio LN: Koulutustarve</p>					S	SR	EA		LN
S	SR	EA		LN					
ARVIOINTIASTEIKKO									
	C	OSAA SUORITTAÄ TÄMÄN TEHTÄVÄN TYYDYTTÄVÄSTI JA OHJATA MUITA SEN SUORITTAMISESSA							
	B	OSAA SUORITTAÄ TÄMÄN TEHTÄVÄN TYYDYTTÄVÄSTI OSOITTAEN OMA-ALOITTEISUUTTA JA SOVELTAMISKYKYÄ ONGELMATILANTEISSA							
	A	OSAA SUORITTAÄ TÄMÄN TEHTÄVÄN TYYDYTTÄVÄSTI TAVALLISTA NOPEAMMIN JA LAADUKKAAMMIN							
3		OSAA SUORITTAÄ TÄMÄN TEHTÄVÄN TYYDYTTÄVÄSTI ILMAN APUA JA/TAI VALVONTAA							
2		OSAA SUORITTAÄ TÄMÄN TEHTÄVÄN TYYDYTTÄVÄSTI, MUTTA TARVITSEE AJOITTAIN APUA JA/TAI VALVONTAA							
1		OSAA SUORITTAÄ JOITAKIN OSIA TÄSTÄ TEHTÄVÄSTÄ TYYDYTTÄVÄSTI, MUTTA TARVITSEE APUA JA/TAI VALVONTAA TEHTÄVÄN SUORITTAMISEEN KOKONAISUUDESSAAN							

Ydinvalmiudet analysoidaan Bloomin taksonomian (ks. kappale 2.2) avulla, jolloin kompetensseihin perustuva työn osaaminen tulkitaan 1) kognitiivisesti kehitettävien ajattelun prosesseina – kognitiivisina kompetensseina ja asenteina, 2) affektiivisen osaamisen prosesseina – affektiivisina kompetensseina ja asenteina sekä 3) psykomotorisen osaamisen prosesseina – psykomotorisina kompetensseina ja asenteina.

Yrittäjyyskasvatuksen näkökulmasta kognitiiviset kompetenssit ja asenteet vastaavat lähinnä sisäistä ja ulkoista yrittäjyyttä, kun taas affektiiviset

kompetenssit ja asenteet vastaavat omaehtoista yrittäjyyttä. Hiljaista tietoa on löydettävissä esimerkiksi psykomotorisista kompetensseista ja asenteista.

Tässä tutkimuksessa tutkija on ryhmänvetäjä (fasilitaattori), havainnoija ja tulkitsija, joka osallistuu DACUM-istuntoon puolueettomana keskustelun johdattelijana, ei mielipiteen muodostajana. Hänen toimintansa tutkittavan ryhmän kanssa tukeutuu sekä pragmaattiseen että konstruktivistiseen tietokäsitykseen (ks. 4.1.4).

DACUM-seminaarissa osallistujat näkevät kukin omat valmiutensa subjektiivisesti, tuovat ne esiin keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja sen seurauksena päätyvät konsensuspäätöksellä yhteisen ydinvalmiuden tai sen sisältämän osavalmiuden määrittelyyn. Valmiuksien määrittelyn konstruointi ja uudelleen konstruointi (Tynjälä 1999, 44–47) toistuu saman istunnon aikana. Ensin muodostetaan omien valmiuksien määrittely, sitten vuorovaikutuksesta syntynyt uudelleen konstruoitu käsitys ja lopuksi uudelleen konstruoitu yhteinen näkemys. DACUM-mallin toteutus tapahtuu Tynjälän (Tynjälä 1999, 26, 37–41, 57–60) kuvaamassa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja tieto nousee sosiaalisen konstruktivismiin mukaisesti pienyrittäjien välisen tilan kautta. Ydinvalmiudet tai niiden sisältämät osavalmiudet eivät ole absoluuttinen totuus, vaan ne ovat pienyrittäjien konsensuspäätöksiä eli yhteisiä neuvottelutuloksia.

## **4.2.2 Suomen DACUM-seminaarit**

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin yhteistyössä Suomen Yrittäjien kanssa kolme pienyrittäjäryhmää kolmella eri paikkakunnalla Suomessa: yhdeksän yrittäjää Helsingistä, kolmetoista yrittäjää Oulusta ja kahdeksan yrittäjää Kuopiosta syksyn 2004 ja kevään 2005 aikana (malli kutsusta liite 1). Osallistujista kerättiin taustatiedot 27 kysymystä käsittävällä kyselylomakkeella (malli lomakkeesta liite 2). Saaduista vastauksista kerätyt kunkin pienyrittäjäryhmän keskeiset piirteet esitetään seminaarikohtaisesti. Tutkimukseen osallistuneet pienyrittäjät tuottivat yhteisöllisen näkemyksen, joka täydentyi istunnon aikana konsensuspäätökseksi. Se perustui kuitenkin jokaisen osanottajan omaan yksilölliseen näkemykseen osaamisensa erilaisista valmiuksista.

### **4.2.2.1 Ensimmäinen DACUM-seminaari Helsingissä**

Ensimmäinen DACUM-seminaari järjestettiin Helsingissä 10.–11.11.2004. Siihen osallistui yhteensä yhdeksän henkilöä, joista naisia oli neljä (44,44 %) ja miehiä viisi (55,56 %). Ryhmän saaminen kokoon ei ollut tutkimuksen helpoimpia tehtäviä. Aluksi Suomen Yrittäjät valitsivat 42 yrittäjän listan kaikista heidän rekisterinsä pienyrittäjistä ja pienistä perheyrityksistä, jotka toimivat alajärjestöjen johtotehtävissä tai yrittäjän ammattitutkinnon näyttötoimikunnissa. Kaikille näille toimitettiin kirjallinen kutsu (liite 1) seminaariin. Tilaisuuden houkuttavuutta oli ennakkoon mietitty ja paikalle oli palkattu merkittävä yrittäjyyttä edistävä julkisuuden asiantuntija lyhyttä luentoa varten. Tavoitteena oli saada alakohtaisesti ja alueellisesti näyttävä otos Suur-Helsingin alueen nais- ja miespienyrittäjistä.

Kutsuun tuli yhteensä vain neljä vastausta, joista kahdessa ilmoitettiin, että tilaisuus ei aikataulullisesti onnistu. Tämän jälkeen ryhmän kokoaminen alkoi tutkijan henkilökohtaista verkostoa hyväksi käyttäen. Kuitenkin syyskuuksi aiottua seminaaria jouduttiin ryhmästä puuttuvien osallistujien vuoksi vielä lykkäämään marraskuuhun. Kymmenien yhteydenottojen jälkeen oli seminaariin tulossa 12 yrittäjää, joista vielä kolme perui juuri ennen seminaaria tai ei saapunut paikalle. Koska optimaalinen DACUM-ryhmäkoko on 8-12, osallistujien määrä täytti tutkimuksen luotettavuuden siltä osin.

Vastaajien keskeisiä piirteitä olivat:

- koko joukosta 66,67 % oli iältään 40-49-vuotiaita, yli 60-vuotiaita oli 22,22 %
- ammattikorkeakouluopinnot oli 33,33 %:lla, yliopisto-opinnot yhtä monella ja opinnot ammatillisesta oppilaitoksesta oli 22,22 %:lla
- asiantuntijoita oli 25 % ja yrityksen oli itse perustanut 57,14 %
- tavallisin yrityksen koko henkilömäärällä mitattuna oli 0-4 henkilöä (77,78 %) ja yleisin yritysmuoto oli osakeyhtiö (77,78 %)
- liikevaihto vaihteli 10 000 eurosta yli 3 000 000 euroon, suurimmaksi osaksi liikevaihto oli 10 000-159 999 euroa eli 50 %:lla
- useimpien yritysten toimiala vaihteli henkilöliikenteestä (11,11 %) kauppaan (22,22 %), tietotekniikkaan (22,22 %) ja liikkeenjohdon konsultointiin (22,22 %)
- perheen omistusosuus oli sataprosenttinen 50 %:lla kaikista yrityksistä
- sukupolvenvaihdos yrityksessä ei ole ajankohtainen lähimmän 10 vuoden aikana 44,44 %:lla ja 50 %:lla löytyy jatkaja perheestä.

Kahden päivän DACUM-seminaarin kuluessa Helsingin pienyrittäjät laativat yhden arkin työanalyysikartan, josta ensimmäisen vaiheen vertailuun on otettu heidän itsensä määrittelemät ydinvalmiudet seuraavan taulukon 16 (liitteestä 4) mukaisesti:

TAULUKKO 16 Helsingin pienyrittäjien ydinvalmiudet DACUM-analyysissä

Pienyrittäjän ydinvalmiudet tärkeysjärjestyksessä suomalaisissa DACUM-analyysissä	
Helsinki 10.-11.11.2004	
Yrittäjän täytyy osata ...	
1	Ryhtyä yrittäjäksi
2	Johtaa yritystä
3	Johtaa itseään
4	Suunnitella ja kehittää tuotteita
5	Markkinoida tuotteita ja palveluja
6	Hallita taloutta
7	Johtaa henkilöstöä
8	Kehittää yritystä
9	Organisoida työtä
10	Kommunikoida
11	Hallita tietoa

#### 4.2.2.2 Toinen DACUM-seminaari Oulussa

Toinen DACUM-seminaari järjestettiin Oulussa 16.-17.3.2005. Siihen osallistui yhteensä 13 henkilöä, joista naisia oli kymmenen (76,92 %) ja miehiä kolme (23,08 %). Koska yrittäjien heikko saavutettavuus oli tiedossa, pyrittiin heti alussa Suomen Yrittäjien kanssa löytämään rekistereiden ohella yrittäjien verkostoja, joiden kautta lähestyminen tuottaisi paremman tuloksen. Kuitenkin Oulussakin tilanteessa oli toivomisen varaa: avainryhmien soittokierros tuotti kolme yrittäjää, joista kaksi tuli myöhässä ja poistui kesken seminaarin. Oulun naisyrittäjät pelastivat tilanteen ja lopputuloksena oli sitoutunut ja seminaarista todella kiinnostunut ja innostunut yrittäjäjoukko.

Vastaajien keskeisiä piirteitä olivat:

- koko joukosta 56,33 % oli iältään 50-59-vuotiaita, yli 60-vuotiaita oli 41,67%
- perus-/kansa-/keskikoulukoulutus oli 39,77 %:lla, ammatillinen tai jokin muu koulutus oli 53,84 %:lla, yhdellä oli ammattikorkeakoulutausta eikä yhdelläkään yliopistotaustaa
- toimitusjohtajia oli 44,44 %, hallituksen jäseniä 27,78 % ja yrityksen oli itse perustanut 57,14 %
- tavallisin yrityksen koko oli 0-4 henkilöä 53,85 %:lla, 5-9 henkilöä oli 30,77 %:lla ja yleisin yritysmuoto oli osakeyhtiö (64,29 %)
- liikevaihto vaihteli 50 000 eurosta yli 3 000 000 euroon, suurimmaksi osaksi liikevaihto oli 500 000-2 999 999 euroa eli 44,44 %:lla, 160 000-499 999 euroa oli 33,33 %:lla

- useimpien yritysten toimiala vaihteli sähköurakoinnista (7,69 %) kauppaan (38,45 %) ja kiinteistövälitykseen ja isännöintiin (7,69 %) sekä sosiaalialan vaikeavammaisten hoitoon (7,69 %)
- perheen omistusosuus oli sataprosenttinen 50 %:lla kaikista yrityksistä
- sukupolvenvaihdos yrityksessä ei ole ajankohtainen lähimmän kymmenen vuoden aikana 44,44 %:lla ja 50 %:lla löytyy jatkaja perheestä.

Kahden päivän DACUM-seminaarin kuluessa Oulun pienyrittäjät laativat yhden arkin työanalyysikartan, josta ensimmäisen vaiheen vertailuun on otettu heidän määrittelemänsä ydinvalmiudet seuraavan taulukon 17 (liitteestä 5) mukaisesti:

TAULUKKO 17 Oulun pienyrittäjien ydinvalmiudet DACUM-analyysissä

Pienyrittäjän ydinvalmiudet tärkeysjärjestyksessä suomalaisissa DACUM-analyyseissä	
Oulu 16.-17.3.2005	
Yrittäjän täytyy osata ...	
1	Suunnitella yrityksen toimintaa
2	Myydä tuotteita/palveluita
3	Markkinoida tuotteet
4	Palvella asiakkaita
5	Johtaa yritystä
6	Ostaa tuotteita, palveluja ja materiaaleja
7	Hallita taloushallinto
8	Organisoida toimintaa
9	Huolehtia henkilöstöhallinnosta

#### 4.2.2.3 Kolmas DACUM-seminaari Kuopiossa

Kolmas DACUM-seminaari järjestettiin Kuopiossa 16.-17.6.2005. Siihen osallistui yhteensä kahdeksan henkilöä, joista naisia oli viisi (62,50 %) ja miehiä kolme (37,50 %). Kuopion DACUM-seminaari pidettiin viikkoa ennen juhannusta ja tällä kertaa kesälomien läheisyys hankaloitti entisestään yrittäjien löytymistä. Tarpeellisen määrän saaminen mukaan oli epävarmaa seminaarin alkuun saakka. Onneksi eräs asiasta innostunut yrittäjä houkutteli toisen yrittäjäkaverinsa etukäteen ilmoittamatta, joten luotettavuuden kannalta oikea määrä yrittäjiä oli paikalla. Ryhmä toimi aikaisempia ryhmiä analyttisemmin, mikä näkyi muun muassa taitokartan tehtävien lukumäärän vähäisyydessä.

Vastaajien keskeisiä piirteitä olivat:

- koko joukosta 37,50 % oli iältään 50-59-vuotiaita, 40-49-vuotiaita oli 25 %
- yliopisto-opinnot oli 33,33 %:lla, yhtä monella koulutuksena oli ammatillinen oppilaitos

- toimitusjohtajia oli 50 %, hallituksen jäseniä 30 % ja yrityksen itse oli perustanut 57,14 %
- tavallisin yrityksen koko henkilömäärällä mitattuna oli 0–4 henkilöä 62,50 %:lla, 5–9 henkilöä oli 25 %:lla
- liikevaihto vaihteli 50 000 eurosta 2 999 999 euroon, suurimmaksi osaksi liikevaihto oli 160 000–499 999 euroa eli 57,14 %:lla
- useimpien yritysten toimiala vaihteli hoiva-alasta (25 %) puutarha-alan (12,5 %), eri alojen konsultointiin (12,5 %), tilitoimistoon (12,5 %) ja palveluihin (12,5 %)
- perheen omistusosuus oli sataprosenttinen 85,71 %:lla kaikista yrityksistä
- sukupolvenvaihdos yrityksessä on jo tapahtunut 28,57 %:lla ja sukupolvenvaihdostilanteessa 66,67 %:lla löytyy jatkaja perheestä.

Kahden päivän DACUM-seminaarin kuluessa Kuopion pienyrittäjät laativat yhden arkin työanalyysikartan, josta ensimmäisen vaiheen vertailuun on otettu heidän määrittelemänsä ydinvalmiudet seuraavan taulukon 18 (liitteestä 6) mukaisesti:

TAULUKKO 18 Kuopion pienyrittäjien ydinvalmiudet DACUM-analyysissä

Pienyrittäjän ydinvalmiudet tärkeysjärjestyksessä suomalaisissa DACUM-analyyseissä	
Kuopio 16.-17.6.2005	
Yrittäjän täytyy osata ...	
1	Omata vahva ammattitaito
2	Hallita liiketoimintaosaaminen
3	Olla yrittäjäpersoona
4	Olla motivoitunut
5	Hallita kokonaisuuksia
6	Omata sosiaaliset taidot
7	Omata tilanneherkkyys
8	Osata laittaa asiat järjestykseen
9	Tuntea omat rajansa

#### 4.2.2.4 Suomessa järjestettyjen seminaarien osallistujien näkemys yrittäjän ominaisuuksista

Avoimena kysymyksenä kaikille suomalaisille pienyrittäjille esitettiin, minkälaisia ominaisuuksia he arvostavat eniten yrittäjässä. Seuraavassa taulukossa 19 on kerätty yhteen yrittäjien itsensä mielestä kuusi tärkeintä ominaisuutta:

TAULUKKO 19 Suomalaisen yrittäjien kuusi tärkeintä ominaisuutta heidän itsensä arvioimina

Helsinki	Oulu	Kuopio
rehellisyys	rehellisyys	pitkäjänteisyys
innostuneisuus	ahkeruus	rehellisyys
ammattitaitoisuus	ammattitaito	ammattitaitoisuus
tahdonlujuus ja ahkeruus	pitkäjänteisyys	luotettavuus
luovuus	sosiaalisuus	sosiaaliset taidot
talouden tuntemus	vastuuntunto ja toisen kunnioitus	liiketoimintaosaaminen

Viimeiseksi kaikilta osallistujilta tiedusteltiin halukkuutta osallistua jatkotutkimukseen. Helsingissä halukkuus oli 85,71 prosenttia, Oulussa 100 prosenttia ja Kuopiossa 100 prosenttia.

#### 4.2.2.5 Yhteenveto suomalaisten seminaarien osanottajien näkemyksistä pienyrittäjän kognitiivisista, affektiivisistä ja psykomotorisista ydinvalmiuksista sekä tärkeimmistä ominaisuuksista

Kaikkien kolmen DACUM-seminaariryhmän työanalyysikarttojen ydinvalmiudet on esitetty samassa taulukossa 20. Ne on luokiteltu siinä myös Bloomin taksonomian mukaisesti kognitiivisina, affektiivisina ja psykomotorisina sekä kognitiivis-affektiivisina, kognitiivis-psykomotorisina, affektiivis-psykomotorisina ja kognitiivis-affektiivis-psykomotorisina osa-alueina. Luokittelun bloomilaiseen seitsemään kategoriaan teki ryhmänvetäjänä (fasilitaattorina) toiminut tutkija ja luokittelun tarkistukseen osallistui jokaiseen DACUM-istuntoon osallistunut kirjaaja (ks. 4.2.1.3), joka on kokenut sosiologi ja pedagogi. Valinta tapahtui subjektiivisena tulkintana sekä kolmen eri seminaarin työanalyysikartoista että seminaarien havainnoinnista. Eriävistä näkemyksistä keskusteltiin, kunnes saatiin aikaan konsensuspäätös.

Luokittelun jälkeen eri osa-alueet laskettiin yhteen ja laadittiin luettelo lukumääräisesti eri osa-alueiden mukaan vertailun helpottamiseksi.



TAULUKKO 20 Kolmen suomalaisen DACUM-seminaariryhmän ydinvalmiuksien luokittelu

Pienyrittäjän ja pienen perheyrittäjän ydinvalmiudet suomalaisissa DACUM-analyyseissä					
Helsinki, 10.-11.11.2004		Oulu, 16.-17.3. 2005		Kuopio, 16.-17.6. 2005	
Yrittäjän täytyy osata					
Ryhtyä yrittäjäksi	A	Suunnitella yrityksen toimintaa	K	Omata vahva ammatitaito	KAP
Johtaa yritystä	KAP	Myydä tuotteita/ palveluita	KAP	Hallita liiketoimintaosaaminen	K
Johtaa itseään	A	Markkinoida tuotteet	KAP	Olla yrittäjäpersoonana	A
Suunnitella ja kehittää tuotteita	K	Palvella asiakkaita	AP	Olla motivoitunut	A
Markkinoida tuotteita ja palveluja	KAP	Johtaa yritystä	KAP	Hallita kokonaisuuksia	K
Hallita taloutta	KP	Ostaa tuotteita, palveluja ja materiaaleja	P	Omata sosiaaliset taidot	A
Johtaa henkilöstöä	KAP	Hallita taloushallinto	KP	Omata tilanneherkkyys	K
Kehittää yritystä	K	Organisoida toimintaa	KP	Laittaa asiat järjestykseen	P
Organisoida työtä	KP	Huolehtia henkilöstöhallinnosta	KA	Tuntea omat rajansa	A
Kommunikoida	A				
Hallita tietoa	K				
K = 3/11 → 27/99 A = 3/11 → 27/99 KP = 2/11 → 18/99 KAP = 3/11 → 27/99		K = 1/9 → 11/99 P = 1/9 → 11/99 KA = 1/9 → 11/99 KP = 2/9 → 22/99 AP = 1/9 → 11/99 KAP = 3/9 → 33/99		K = 3/9 → 33/99 A = 4/9 → 44/99 P = 1/9 → 11/99 KAP = 1/9 → 11/99	

<b>K</b>	=	kognitiiviset ydinosaamiset	suomalaiset yhteensä	<b>71/99</b>
<b>KA</b>	=	kognitiivis-affektiiviset ydinosaamiset	"	11/99
<b>KP</b>	=	kognitiivis-psykomotoriset ydinosaamiset	"	40/99
<b>A</b>	=	affektiiviset ydinosaamiset	"	<b>71/99</b>
<b>P</b>	=	psykomotoriset ydinosaamiset	"	<b>22/99</b>
<b>AP</b>	=	affektiivis-psykomotoriset ydinosaamiset	"	11/99
<b>KAP</b>	=	kognitiivis-affektiivis-psykomotoriset ydinosaamiset	"	<b>71/99</b>

Avoimissa kysymyksissä kaikki kolme suomalaista DACUM-seminaariryhmää korostivat samansuuntaisesti kuutta tärkeintä yrittäjän ominaisuutta (ks. taulukko 19). Varmistaakseen onnistumisensa pienyrittäjän täytyy omata tietyt perusominaisuudet, esimerkiksi ahkeruus, oma-aloitteisuus, pitkäjänteisyys, yhteistyökyvykkyys ja uskaliaisuus (vrt. kappale 3.1.3, taulukko 9). Useimpia yrittäjien esittämiä ominaisuuksia ei kuitenkaan vahvisteta ammatillisessa yrittäjäkoulutuksessa. Ainoastaan Kuopion yrittäjät, jotka olivat keskimääräistä koulutetumpia, toivat yhtenä ominaisuutena esiin liiketoimintaosaamisen, jota voidaan oppia yrittäjille suunnatun koulutuksen avulla.

#### 4.2.2.6 Suomalaisten DACUM-työanalyysikarttojen sanonnat

Tutkimusaineiston käsittelyn aluksi työanalyysikartoista oli erotettu omaksi ryhmäkseen istuntojen aikana kirjatut, omaa osaamista kuvaavat sanonnat, jotka analysoidaan omana ryhmänään seuraavassa taulukossa 21. DACUM-mallin verbivalinnalla on keskeinen merkitys tulkinnan kannalta. Istunnon aikana haluttiin kuitenkin ottaa mukaan sanontoja, jotka olivat pienyrittäjille tärkeitä, ja joita ei verbialkuisina ollut mahdollista esittää tulkintaa vaarantamatta.

Luokittelun bloomilaiseen seitsemään kategoriaan teki ryhmänvetäjänä (fasilitaattorina) toiminut tutkija ja luokittelun tarkistukseen osallistui jokaiseen DACUM-istuntoon osallistunut kirjaaja (ks. 4.2.1.3). Valinta tässäkin tapahtui subjektiivisena tulkintana. Tutkijan ja kirjaajan eriävistä näkemyksistä keskusteltiin, kunnes saatiin aikaan konsensuspäätös.

TAULUKKO 21 Suomalaisten DACUM-seminaarien työanalyysikarttojen sanonnat

Suomalaisten pienyrittäjien osaamista kuvaavat sanonnat						
Kognitiivinen	Psykomotorinen	Affektiivinen	Kognitiivis-psykomotorinen	Kognitiivis-affektiivinen	Psykomotoris-affektiivinen	Kognitiivis-affektiivis-psykomotorinen
	Jokainen tekee kaikkea.	Ei ole koiraa karvoihin katsomista.		Hankinnoissa ei saa pettää asiakasta.	Kaveri käy kaverilla.	
	Käytäntö opettaa.	Ei olla sinisilmäisiä.			Kilauttaa kaverille.	
		Ihminen selviää vaikka mistä, kun on pakko.			Tyhmyys opettaa.	
		Jos ei voita, niin pitää hävitä.				
		Periksi ei anneta.				

Puhtaasti psykomotoriset valmiudet eivät näkyneet suomalaisten pienyrittäjien työanalyysikarttojen eri analyyseissä tärkeinä. Sitä vastoin niitä, samoin kuin psykomotoris-affektiivisia valmiuksia, on löydettävissä sanonnoista. Affektiiviset valmiudet ovat kuitenkin selkeimmin esillä. Psykomotoriset ja psykomotoris-affektiiviset valmiudet kuten ”käytäntö opettaa”, ”kaveri käy kaverilla” ja myös ”tyhmyys opettaa”, pitävät sisällään hiljaista tietoa. Siitä todettiin kappalessa 3.3, että jokainen meistä käyttää jotakin tehokkaaksi havaitsemaansa mentaalista mallia, jonka olemme elämän varrella kehittäneet monien yritysten ja erehdysten kautta. Yleensä kysyttäessä emme kykene sitä eksplisiittisesti kertomaan muille, mutta jostain syystä se hiljaisena ja äänettömänä tietona ja tunteena toimii meissä intuitiivisesti. Kysymyksessä ovat toisaalta käden taidot, kokemuksellinen osaaminen ja taidolliset näkemykset, toisaalta uskomukset, ideaalit arvot, mentaaliset mallit ja skeemat, jotka ovat syvällä meissä ja usein niin itsestään selviä, että niitä on vaikea tiedostaa.

### 4.2.3 Ulkomaalaiset DACUM-seminaarit

Tutkimusta vahvistettiin samaan ajanjaksoon sijoittuneilla neljällä muulla pienyrittäjäryhmällä, joista kolme sijaitti Euroopassa ja yksi Turkissa. Mukana oli viisi yrittäjää Wienistä, kahdeksan yrittäjää Budapestista, seitsemän yrittäjää Klaipedasta sekä yhdeksän yrittäjää Ankarasta. Osallistujista kerättiin taustatiedot 28 kysymystä käsittävällä kyselylomakkeella (malli lomakkeesta liite 3). Saaduista vastauksista kerätyt kunkin pienyrittäjäryhmän keskeiset piirteet esitetään seminaarikohtaisesti. Näissäkin DACUM-seminaareissa osanottajat tuottivat yhteisöllisen näkemyksen. Jokaisella osanottajalla oli kuitenkin oma yksilöllinen näkemys, joka täydentyi istunnon aikana konsensuspäätökseksi. Nämä neljä maata kuuluivat Helsinki Business Collegen Global Entrepreneurship -projektiin ja olivat tämän tutkimuksen kannalta sattumavaraisesti valittuja. Projekti kuului Opetushallituksen osittain rahoittamaan kansainväliseen yrittäjyystutkimukseen, jossa kartoitustyö aloitettiin paikallisille pienyrittäjille järjestetyillä DACUM-seminaareilla. Pienyrittäjien valmiuksia kartoitettaessa kirjallisuuden avulla ilmeni, että pienyrittäjyys on huomattavasti menettänyt paikallisuuttaan. Voimakas suuntaus vie globaaliin talouteen esimerkiksi verkostoitumisen myötä. Siksi tutkimuksen validiteetin kannalta oli olennaista huomioida myös kansainvälisten pienyrittäjien näkemyksiä tarvitsemistaan valmiuksista.

#### 4.2.3.1 Neljäs DACUM-seminaari Ankarassa

Neljäs DACUM-seminaari järjestettiin Ankarassa, Turkissa 30.3.2005. Siihen osallistui yhteensä yhdeksän henkilöä, jotka kaikki olivat miehiä (100 %). Turkissa yrittäjät oli koonnut Ankara Esnaf Ve Sanatkarlar Odalari Birligi (ammattiliittojen federaatio) pääsihteerinään Abdulrahman Varol yhteistyössä Çankiri College of Arts and Technology, Ankara Universityn kanssa. Seminaari järjestettiin Ankarassa yhdistyksen tiloissa. Koska DACUM-malli on luonteeltaan hyvin strukturoitu, oli heti alussa tehtävä päätös tiettyjen periaatteiden soveltamisesta. Koska yrittäjät olivat lupautuneet mukaan vain yhdeksi päiväksi,

mallin teoriaosuuden selvittämistä supistettiin voimakkaasti ja mentiin lähes suoraan asiaan.

Kukaan yrittäjistä ei osannut englantia ja siksi oli käytettävä tulkkia. Tulkaus on saattanut muuttaa yrittäjien verbivalintoja, mutta mallin konsensus-tekniikka eliminoi suuren osan mahdollisista kielellisistä tulkintavirheistä. Myös varietee-teatteria muistuttava tila vaati luovuutta, jotta tekninen toteutus onnistui.

Vastaajien keskeisiä piirteitä olivat:

- koko joukosta 55,56 % oli iältään 50–59-vuotiaita, 33,33 % oli 30–39-vuotiaita ja yli 60-vuotiaita oli 11,11 %
- yliopistotutkinto oli 22,22 %:lla, yhtä monella oli ylioppilastutkinto, 44,44 %:lla koulutuksena oli peruskoulu ja 11,11 %:lla ammatillinen koulutus
- toimitusjohtajia oli 45 % ja 88,89 % oli itse perustanut yrityksen
- tavallisin yrityksen koko henkilömäärällä mitattuna oli 0–4 henkilöä (77,78 %)
- liikevaihto vaihteli hieman alle 10 000 eurosta yli 3 000 000 euroon, suurimmalla osalla yrityksistä se jäi alle 500 000 euron eli 85,71 %:lla
- yritysten toimiala vaihteli vaatetusliikkeestä (16,67 %) taksialaan (33,33%), elintarvikekauppaan (16,67 %), tietoliikenteeseen (16,67 %) ja sähköalaan (16,67 %)
- perheen omistusosuus oli sataprosenttinen kaikissa yrityksissä
- sukupolvenvaihdos on ajankohtainen 33,33 %:lla yrityksistä ja 88,89 %:lla jatkaja löytyy perheestä.

Yhden päivän DACUM-seminaarin kuluessa Ankaran pienyrittäjät laativat yhden arkin työanalyysikartan, josta vertailuun on otettu heidän itsensä määrittelemät ydinvalmiudet seuraavan taulukon 22 (liitteestä 7) mukaisesti:

TAULUKKO 22 Ankaran pienyrittäjien ydinvalmiudet DACUM-analyysissä

Pienyrittäjien ydinvalmiudet tärkeysjärjestyksessä ulkomaalaisissa DACUM-analyysissä	
Ankara, Turkki 30.-31.3.2005	
Yrittäjän täytyy osata...	
1	Olla ammatti- ja myyntitaitoinen
2	Olla luotettava
3	Suunnitella työt
4	Ylläpitää vakautta
5	Johtaa henkilöstöä
6	Seurata teknologian kehitystä
7	Markkinoida tuotteita/palveluja
8	Hankkia tuloja
9	Saada lisää asiakkaita
10	Ymmärtää johtajan tapa johtaa yritystä

#### 4.2.3.2 Viides DACUM-seminaari Wienissä

Viides DACUM-seminaari järjestettiin Wienissä, Itävallassa 25.–26.4.2005. Siihen osallistui aluksi yhteensä kahdeksan henkilöä, joista yksi poistui ensimmäisen tunnin aikana, koska ei osannut saksaa eikä englantia ja kaksi muuta aamupäivän jälkeen vedoten kiireisiinsä. Kahden päivän seminaariin osallistui lopulta kolme miestä ja kaksi naista. Yrittäjät oli koonnut Wirtschafts-förderungsinstitut Internationaler Know-How Transfer, Wirtschaftskammer Österreichin edustajat. Heillä oli ollut hankaluuksia saada mukaan vaaditut kahdeksan henkilöä, koska useat yrittäjät olivat peruneet tulonsa.

Wienissäkin oli heti alussa tehtävä päätös tiettyjen periaatteiden soveltamisesta. Lukumäärä jäi alle toivotun, mutta istuntoon lopulta osallistuneiden kanssa ei ollut kieliongelmaa. Seminaari toteutettiin englannin kielellä, mutta fasilitaattorina toimineen tutkijan ja kirjaajan oli helppo seurata myös yrittäjien saksankielistä keskustelua tehdessään seminaarin kuluessa omia havaintojaan. Puitteet ja yleiset järjestelyt toimivat odotusten mukaisesti.

Vastaajien keskeisiä piirteitä olivat:

- koko joukosta 60 % oli 50–59-vuotiaita, 20 % oli 20–29-vuotiaita ja 20 % oli iältään 30–39-vuotiaita
- ammattikorkeakoulututkinto oli 60 %:lla, peruskoulu 20 %:lla ja lukio 20 %:lla
- toimitusjohtajia oli 40 %, muita johtajia tai asiantuntijoita 60 % ja yrityksen oli itse perustanut 80 %
- yrityksen koko oli 0–4 henkilöä 100 %:lla
- liikevaihto vaihteli 50 000 eurosta 160 000 euroon 100 %:lla
- yrityksen toimiala vaihteli konsultoinnista (60 %) viestintään (20 %) ja opetus- ja kehitystyöhön (20 %)
- perheen omistusosuus oli sataprosenttinen 50 %:lla kaikista yrityksistä
- sukupolvenvaihdosta ei ole mietitty tai siitä ei haluta kertoa, yrittäjistä 50 % uskoo, että se on edessä 5–6 vuoden sisällä.

Kahden päivän DACUM-seminaarin kuluessa Wienin pienyrittäjät laativat yhden arkin työanalyysikartan, josta vertailuun on otettu heidän itsensä määrittelemät ydinvalmiudet seuraavan taulukon 23 (liitteestä 8) mukaisesti:

TAULUKKO 23 Wienin pienyrittäjien ydinvalmiudet DACUM-analyysissä

Pienyrittäjien ydinvalmiudet tärkeysjärjestyksessä ulkomaalaisissa DACUM-analyysissä	
Wien, Itävalta 25.-26.4.2005	
Yrittäjän täytyy osata...	
1	Motivoida itseään
2	Luoda liikeidea
3	Luoda liiketoimintasuunnitelma
4	Ymmärtää tavoitteet
5	Vakuuttaa toiset
6	Valvoa, muokata, määrittää liiketoimintaa
7	Elää unelmaansa
8	Organisoida yritystoimintaa
9	Johtaa asiakassuhteita

#### 4.2.3.3 Kuudes DACUM-seminaari Budapestissa

Kuudes DACUM-seminaari järjestettiin Budapestissä 28.4.2005. Siihen osallistui yhteensä kahdeksan henkilöä. Yhden päivän seminaariin osallistujista puolet oli miehiä ja puolet naisia. Yrittäjät oli koonnut paikallisen toisen asteen koulun, Europa 2000 Vocational School of Economics, Tourism and Informaticsin edustajat omista sidosryhmistään. Erityistä tässä yrittäjäryhmässä oli, että mukana oli kaksi opettajaa, jotka olivat myös yrittäjiä. Koska Unkarissa opettajien palkka on alhainen, joillakin heistä on oma yritys, jotta he takaisivat itselleen paremman ansiotason. DACUM-malli korostaa, että opettajia ei ole syytä valita osallistujiksi (vrt. 4.2.1.3.), mutta koska opettajat olivat myös yrittäjiä, osallistuminen katsottiin mahdolliseksi.

Budapestissakin oli heti alussa tehtävä päätös tiettyjen periaatteiden soveltamisesta. Vain pari nuorta naisyrittäjää osasi sujuvasti englantia ja tästä syystä seminaarissa käytettiin tulkkia. Myös kesto oli tiivistetty yhteen päivään yrittäjien taloudellisen tilanteen vuoksi. Koska osallistumisesta ei maksettu, heillä ei ollut mahdollisuutta osallistua seminaariin kahtena päivänä. Puitteet ja yleiset järjestelyt toimivat odotusten mukaisesti, oltiinhan koulussa.

Vastaajien keskeisiä piirteitä olivat:

- koko joukosta 50 % oli iältään 40–49-vuotiaita, 20–29-vuotiaita oli 16,67 %, 30–39-vuotiaita oli 16,67 % ja 50–59-vuotiaita oli 16,67 %
- yliopistotutkinto oli 66,67 %:lla, ammattikorkeakoulututkinto 16,67 %:lla ja ammatillinen koulutus 16,67 %:lla
- toimitusjohtajia oli 83,33 % ja yrityksen oli itse perustanut 66,67 %
- tavallisin yrityksen koko henkilömäärällä mitattuna oli 0–4 henkilöä (50 %) ja tavallisin yritysmuoto osakeyhtiö (100 %)
- liikevaihto vaihteli 160 000 eurosta 3 000 000 euroon

- yrityksen toimiala vaihteli taloushallinnon konsultoinnista (33,33 %) turismiin (33,33 %) ja koulutukseen (33,33 %)
- perheen omistusosuus oli sataprosenttinen 25 %:lla kaikista yrityksistä
- sukupolvenvaihdos ei ole ajankohtainen 40 %:lla, se on ajankohtainen 10 vuoden jälkeen 40 %:lla ja yhden vuoden sisällä 20 %:lla, jatkajaa ei löydy perheestä 50 %:lla.

Yhden päivän DACUM-seminaarin kuluessa Budapestin pienyrittäjät laativat yhden arkin työanalyysikartan, josta vertailuun on otettu heidän itsensä määrittelemät ydinvalmiudet seuraavan taulukon 24 (liitteestä 9) mukaisesti:

TAULUKKO 24 Budapestin pienyrittäjien ydinvalmiudet DACUM-analyysissä

Pienyrittäjien ydinvalmiudet tärkeysjärjestyksessä ulkomaalaisissa DACUM-analyyseissä	
Budapest, Unkari 28.4.2005	
Yrittäjän täytyy osata...	
1	Nauttia työstä
2	Tunnistaa ja esittää kaikista tärkeimmät arvot
3	Johtaa yritystä
4	Saavuttaa tavoitteet
5	Neuvotella asiakkaiden kanssa
6	Motivoida toisia
7	Suunnitella/laatia strategia
8	Markkinoida tuotteita
9	Vastata tileistä

#### 4.2.3.4 Seitsemäs DACUM-seminaari Klaipedassa

Seitsemäs DACUM-seminaari järjestettiin Klaipedassa, Liettuaassa 10.-11.5.2005. Siihen osallistui yhteensä seitsemän henkilöä, jotka kaikki olivat naisia. Yrittäjät oli koonnut paikallisen toisen asteen koulun, Klaipedos Siuvimo ir Paslaugu Verslo Mokyklan EU-koordinaattori. Kolme osallistujista kuului paikallisiin naisyrittäjiin. Vain pari naisyrittäjää osasi jonkin verran englantia ja tästä syystä seminaarissa käytettiin jälleen tulkkia. Myös Klaipedassa tehtiin alussa päätös tiettyjen periaatteiden soveltamisesta, kuten seminaarin lyhentämisestä päivän mittaiseksi. Puitteet ja yleiset järjestelyt koulun tiloissa toimivat odotusten mukaisesti. Täällä seminaaria leimasi yrittäjyyden tuoreus. Muun muassa tiedusteltaessa sukupolvenvaihdostilanteesta perheyrityksissä huvittunut vastaus kuului: "Meillä ei ollut parikymmentä vuotta sitten perheyrityksiä".

Vastajien keskeisiä piirteitä olivat:

- koko joukosta 66,67 % oli 40-49-vuotiaita ja 33,33 % 50-59-vuotiaita
- yliopistotutkinto oli 100 %:lla
- toimitusjohtajia oli 100 %

- yrityksen koko henkilömäärällä mitattuna 0–4 henkilöä (33,33 %), 5–9 henkilöä (33,33 %), 10–49 henkilöä (33,33 %)
- yleisin yritysmuoto oli osakeyhtiö
- liikevaihto vaihteli 160 000 eurosta 500 000 euroon
- perheen omistusosuus oli sataprosenttinen 50 %:lla kaikista yrityksistä
- sukupolvenvaihdosta ei suunniteltu tai siitä ei haluttu kertoa 100 %:ssa yrityksistä.

Kahden päivän DACUM-seminaarin kuluessa Klaipedan pienyrittäjät laativat yhden arkin työanalyysikartan, josta vertailuun on otettu heidän itsensä määrittelemät ydinvalmiudet seuraavan taulukon 25 (liitteestä 10) mukaisesti:

TAULUKKO 25 Klaipedan pienyrittäjien ydinvalmiudet DACUM-analyysissä

Pienyrittäjien ydinvalmiudet tärkeysjärjestyksessä ulkomaalaisissa DACUM-analyyseissä	
Klaipeda, Liettua 11.5.2005	
Yrittäjän täytyy osata...	
1	Suunnitella toiminnot
2	Järjestää työt
3	Etsiä liiketoimintaympäristöjä
4	Parantaa johtamistaitoja
5	Valmistaa nykyaikaisia tuotteita
6	Organisoida tiimityötä
7	Saada aikaan ja johtaa rahavirtoja
8	Löytää parhaat markkinat ja asiakkaat
9	Omata rohkeutta aloittaa rehellinen yritys

#### 4.2.3.5 Yhteenveto ulkomaalaisten seminaarien osanottajien näkemyksistä pienyrittäjän kognitiivisista, affektiivisista ja psykomotorisista ydinvalmiuksista

Kaikkien neljän ulkomaisen DACUM-seminaariryhmän työanalyysikarttojen ydinvalmiudet on esitetty samassa taulukossa 26 ja luokiteltu Bloomin taksonomian mukaisesti kognitiivisina, affektiivisina ja psykomotorisina sekä kognitiivis-affektiivisina, kognitiivis-psykomotorisina, affektiivis-psykomotorisina ja kognitiivis-affektiivis-psykomotorisina osa-alueina. Luokittelun bloomilaiseen seitsemään kategoriaan teki tässäkin ryhmänvetäjänä (fasilitaattorina) toiminut tutkija ja luokittelun tarkistukseen osallistui jokaiseen DACUM-istuntoon osallistunut kirjaaja (ks. 4.2.1.3), joka on kokenut sosiologi ja pedagogi. Valinta tapahtui subjektiivisena tulkintana sekä kolmen eri seminaarin työanalyysikartoista että seminaarien havainnoinnista. Eriävistä näkemyksistä keskusteltiin, kunnes saatiin aikaan konsensuspäätös.

Luokittelun jälkeen eri osa-alueet laskettiin yhteen ja laadittiin luettelo lukumääräisesti eri osa-alueiden mukaan vertailun helpottamiseksi.



TAULUKKO 26 Neljän ulkomaalaisen DACUM-seminaariryhmän ydinvalmiudet ja niiden luokittelu

Pienyrittäjän luokitellut ydinvalmiudet ulkomaalaisissa DACUM-analyyseissä							
Turkki, Ankara, 30.3.2005		Itävalta, Wien, 25.-26.4.2005		Unkari, Budapest, 28.4.2005		Liettua, Klaipeda, 11.5.2005	
Yrittäjän täytyy osata...							
Olla ammatti- ja myyntitaitoinen	P	Motivoida itseään	A	Nauttia työstä	A	Suunnitella toiminnot	K
Olla luotettava	A	Luoda liikeidea	K	Tunnistaa ja esittää kaikista tärkeimmät arvot	A	Järjestää työt	KAP
Suunnitella työt	K	Luoda liiketoimintasuunnitelma	K	Johtaa yritystä	KAP	Etsiä liiketoimintaympäristöjä	KP
Ylläpitää vakautta	A	Ymmärtää tavoitteet	K	Saavuttaa tavoitteet	KAP	Parantaa johtamistaitoja	KAP
Johtaa henkilöstöä	KAP	Vakuuttaa toiset	AP	Neuvotella asiakkaiden kanssa	KAP	Valmistaa nykyaikaisia tuotteita	KP
Seurata teknologian kehitystä	K	Valvoa, muokata, määrittää liiketoimintaa	AP	Motivoida toisia	A	Organisoida tiimityötä	KP
Markkinoida tuotteita/ palveluja	KAP	Elää unelmaansa	A	Suunnitella/ laatia strategia	K	Saada aikaan ja johtaa rahavirtoja	K
Hankkia tuloja	KP	Organisoida yritystoimintaa	KP	Markkinoida tuotteita	KAP	Löytää parhaat markkinat ja asiakkaat	KAP
Saada lisää asiakkaita	KA	Johtaa asiakassuhteita	KAP	Vastata tileistä	P	Omata rohkeutta aloittaa rehellinen yritys	A
Ymmärtää johtajan tapa johtaa yritystä	A						

K = 2/10 → 18/90	K = 3/9 → 30/90	K = 1/9 → 10/90	K = 2/9 → 20/90
A = 3/10 → 27/90	A = 2/9 → 20/90	A = 3/9 → 30/90	A = 1/9 → 10/90
P = 1/10 → 9/90		P = 1/9 → 10/90	
KA = 1/10 → 9/90	KP = 1/9 → 10/90		KP = 3/9 → 30/90
KP = 1/10 → 9/90	AP = 2/9 → 20/90		
KAP = 2/10 → 18/90	KAP = 1/9 → 10/90	KAP = 4/9 → 40/90	KAP = 3/9 → 30/90

<b>K</b>	=	kognitiiviset ydinosaamiset,	ulkomaalaiset yhteensä	<b>78/90</b>
<b>KA</b>	=	kognitiivis-affektiiviset ydinosaamiset	"	9/90
<b>KP</b>	=	kognitiivis-psykomotoriset ydinosaamiset	"	49/90
<b>A</b>	=	affektiiviset ydinosaamiset	"	<b>87/90</b>
<b>P</b>	=	psykomotoriset ydinosaamiset	"	<b>19/90</b>
<b>AP</b>	=	affektiivis-psykomotoriset ydinosaamiset	"	20/90
<b>KAP</b>	=	kognitiivis-affektiivis-psykomotoriset ydinosaamiset	"	<b>98/90</b>

#### 4.2.3.6 Ulkomaalaisten DACUM-työanalyysikarttojen sanonnat

Tutkimusaineiston käsittelyn aluksi työanalyysikartoista oli erotettu omaksi ryhmäkseen istuntojen aikana kirjatut omaa osaamista kuvaavat sanonnat, jotka analysoidaan omana ryhmänään seuraavassa taulukossa 27. Luokittelun bloomilaiseen seitsemään kategoriaan teki edelleen kaikissa neljässä ryhmässä ryhmänvetäjänä (fasilitaattorina) toiminut tutkija ja luokittelun tarkistukseen osallistui jokaiseen DACUM-istuntoon osallistunut kirjaaja (ks. 4.2.1.3). Valinta tässäkin tapahtui subjektiivisena tulkintana ja tutkijan ja kirjaajan eriävistä näkemuksista keskusteltiin myös tässä, kunnes saatiin aikaan konsensuspäätös.

TAULUKKO 27 Ulkomaalaisten DACUM-seminaarien työanalyysikarttojen sanonnat

Ulkomaalaisten pienyrittäjien osaamista kuvaavat sanonnat						
Kognitiivinen	Psykomotorinen	Affektiivinen	Kognitiivis-psykomotorinen	Kognitiivis-affektiivinen	Psykomotoris-affektiivinen	Kognitiivis-affektiivis-psykomotorinen
Mitä enemmän opetusta, sitä parempi kilpailija.		Asiakas on aina oikeassa.		Henkilökunnan opettaminen tarkoittaa sen menettämistä.	Ei vaan lupailuja, myös toteutusta.	Arvostaa: "rehellisyys, firman nimi, ystävällisyys, palvelun laatu, henkilökunnan pätevyys."
		Halvin myyntimies on tyytyväinen asiakas.			Ennen teit, mitä käskettiin, nyt sinun täytyy itse miettiä, mitä pitää tehdä.	Raha tulee asiakailta.
		Kokemus tuo kärsivällisyyttä.			Miehet suunnittelevat, naiset toteuttavat.	Taksiajaja: "pitää auto hyvässä kunnossa, ajaja hyvin puettuna, ajaa varovasti, tuntee kadut, keskustella kohteliaasti asiakkaille, olla kärsivällinen."
		Älä anna periksi.				

Psykomotoriset valmiudet eivät näkyneet ulkomaalaisten työanalyysikarttojen eri analyyseissä tärkeinä eivätkä ne näy sanonnoissakaan. Näin ne poikkeavat sanontojen osalta jonkin verran suomalaisten pienyrittäjien analyysin tuloksista. Sitä vastoin kognitiivis-affektiivis-psykomotorisia valmiuksia on löydetty vissä ulkomaalaisten pienyrittäjien sanonnoista suomalaisten sanonnoista poiketen. Tämä ulkomaalaisten pienyrittäjien osaaminen sanontojen osalta vastaa osavalmiuksien analyysin tulosta. Affektiiviset valmiudet ovat kuitenkin selkeimmin esillä, mikä vastaa suomalaisten pienyrittäjien analyysin tulosta.

Ulkomaalaisten sanontojen eri kategoriat pitävät sisällään myös hiljaista tietoa, kuten "halvin myyntimies on tyytyväinen asiakas", "miehet suunnittelevat, naiset toteuttavat" tai "kokemus tuo kärsivällisyyttä". Näistä todettiin jo kappaleessa 3.3 ja suomalaisten sanontojen yhteydessä 4.2.2.6, että jokainen meistä käyttää jotakin tehokkaaksi havaitsemaansa mentaalista mallia, jonka olemme elämän varrella kehittäneet monien yritysten ja erehdysten kautta. Yleensä, jos meiltä kysytään, minkälaista mentaalista polkua seuraamme, emme kykene sitä eksplisiittisesti selittämään muille. Mutta jostain syystä se hiljaisena ja äänettömänä tietona ja tunteena toimii meissä intuitiivisesti.

Eri maiden sanontojen, muun muassa idiomien/metaforien kulttuurisidonnaisuus on syytä huomioida. Työosaamista kuvaavat sanonnat ulkomaalaisten työanalyysikarttojen osalta ovat kuitenkin kaikki puhtaasti toimintokohtaisia - esimerkiksi vertailua oman kulttuurin stereotypioihin ei esiintynyt. Joukko on pieni eikä esimerkiksi "Saarijärven Paavo" -tyyppisiä ilmaisuja ole käytetty. Selitys löytyy DACUM-mallista, jossa konsensuspäättös muotoillaan joka kerta verbivalinnalla. Poimitut sanonnat ovat kuitenkin yhtä verbiä laajemmin kuvanneet esimerkiksi asennetta ja siksi ne on DACUM-mallista poiketen päätetty pitää osana karttaa.

## **5 EMPIIRISET TULOKSET: TOINEN JÄSENTELYKIERROS**

### **5.1 Suomalaisen DACUM-seminaarien tulosten kuvaus: Helsinki, Oulu ja Kuopio**

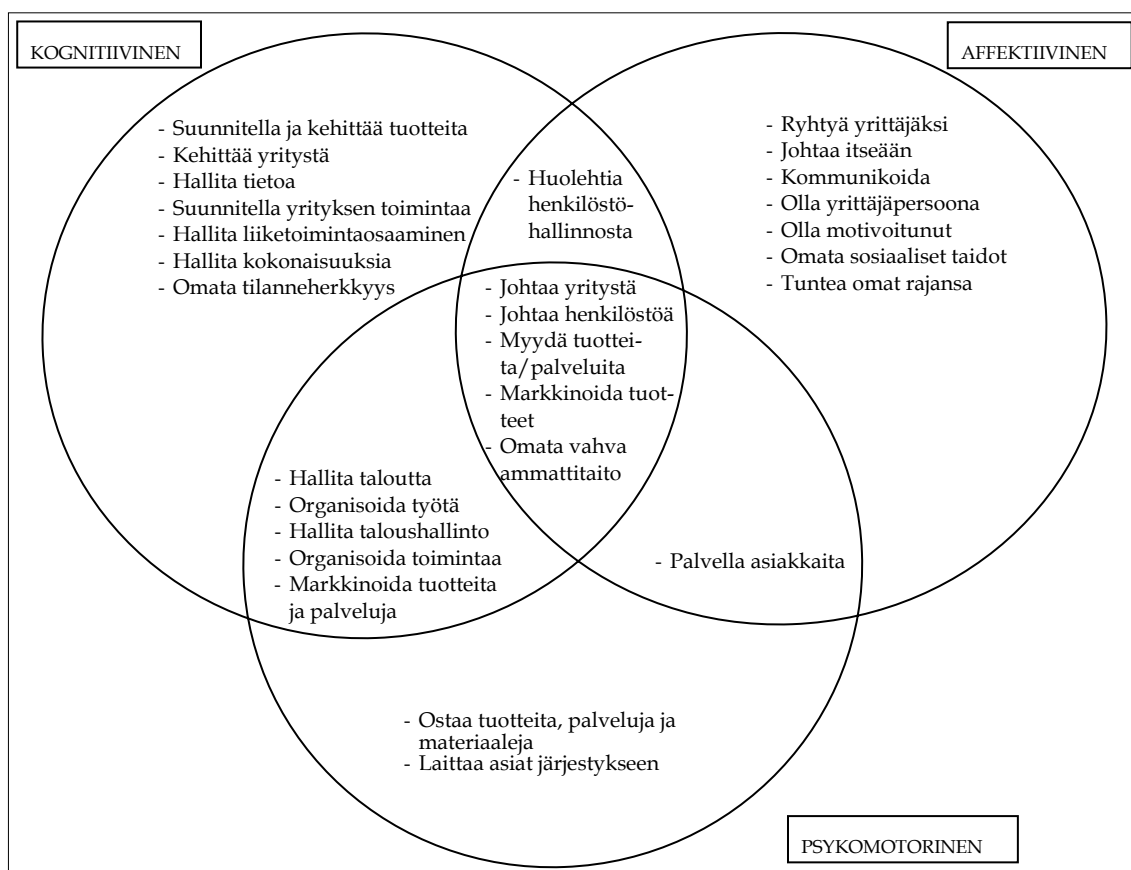
#### **5.1.1 Suomalaiset ydinvalmiudet**

Ydinvalmiuksien luokittelun (taulukko 20) perusteella voidaan johtopäätöksenä todeta, että kolmeen DACUM-seminaariin Helsingissä, Oulussa ja Kuopiossa osallistuneet suomalaiset pienyrittäjät korostivat, että tärkeintä ydinosaaamista heidän pienyrittäjän työssään olivat kognitiiviset ja affektiiviset valmiudet. Yhtä tärkeänä ydinosaaamisena he kokivat kuitenkin kognitiivis-affektiivis-psykomotoriset valmiudet, jotka edustavat pienyrittäjän valmiuksien ydintä. Samalla kognitiivis-affektiiviset ja affektiivis-psykomotoriset valmiudet ovat vähiten tärkeitä.

Affektiiviset ydinvalmiudet eli ryhtyä yrittäjäksi, johtaa itseään, kommunikoida, olla yrittäjäpersoonana, olla motivoitunut, omata sosiaaliset taidot ja tuntea omat rajansa koetaan yhtä tärkeinä työtilanteissa kuin kognitiiviset ydinvalmiudet. Affektiivisiä ydinvalmiuksia korostivat enemmän koulutetut sekä nuoret yrittäjät (Helsinki ja Kuopio) kuin vähemmän koulutetut ja vanhemmat yrittäjät, jotka puhtaasti affektiivisen valmiuden sijasta korostivat kognitiivis-affektiivisiä, affektiivis-psykomotorisia ja kognitiivis-affektiivis-psykomotorisia ydinosaaamia. Affektiivisiä ydinvalmiuksia on löydettävissä vain todellisten työtehtävien piiristä ja hyvin harvoin ne ovat muodollisen yrittäjäyiskoulutuksen kohteina (Allahwerdi & Westerholm 2005a, 21).

Ylimpänä kognitiivisen alueen taksonomiassa on muistaminen (ks. 2.2.1), joka viittaa muistitietoa korostaviin tavoitteisiin. Kun taksonomiassa mennään luetteloa alaspäin, siirrytään asteittain yhä vaativampiin kognitiivisiin tavoitteisiin. Eri kompetenssit ja taidot voidaan esimerkiksi arviointikriteereiden mukaan sijoittaa helposti taksonomian kognitiiviselle alueelle. (Westerholm 2006, 43–45). Myös psykomotoriselle alueelle (ks. 2.2.2) sijoittuu joukko kriteereitä, mutta affektiivisen alueen (ks. 2.2.3) käyttö on vähäistä.

Pienyrittäjän valmiuksien ytimen tutkimiseksi ydinvalmiudet analysoidaan vielä kerran kolmen ympyrän mallilla, johon visuaalinen perusidea on saatu Tagiurilta & Davisilta (1996, 200). Samalla on mahdollista karsia päällekkäiset osaamiset ja kiteyttää se, mitä pienyrittäjän täytyy osata. Seuraavassa kuviossa 13 on kolmen ympyrän mallin sovellus suomalaisten pienyrittäjien ydinvalmiuksien analysoimiseksi:



KUVIO 13 Suomalaisten DACUM-seminaarien ydinvalmiudet analysoituna kolmen ympyrän mallilla

Kolmen ympyrän mallin analyysin tuloksena voi todeta, että suomalaisten pienyrittäjien valmiuksien ydin on johtamista, myyntiä, markkinointia ja vahvaa itsetuntoa. Taloushallinto ja tekniset valmiudet eivät ole keskeisiä pienyrittäjän valmiuksia, vaan yrityksessä vahvoja tukitoimintoja, kuten muutkin perinteiset liiketoiminnan osaamisalueet (vrt. ydin taulukossa 13: Gibbin "behaviours", Koirasen "elämäntaiteilija ja omistautuja", Remeksen "businessyrittäjä", Ylisen "taidot" ja Kyrön "näkiä").

### Suomalaisten ydinvalmiuksien sisältämät osavalmiudet

Tutkimuskysymyksen mukaisesti pienyrittäjän osaamista tarkastellaan myös ydinvalmiuksien sisältämien osavalmiuksien kannalta. Liitteessä 11 olevassa taulukossa 30 kuvataan kaikkien suomalaisten DACUM-seminaarien työanalyysikarttojen sisältämät osavalmiudet luokiteltuna Bloomin taksonomian

mukaisesti seitsemään kategoriaan. Yksi työanalyysikartta sisältää noin 100–200 osavalmiutta.

Pienyrittäjän ydintä koskevien tutkimustulosten vahvistamiseksi myös osavalmiudet analysoidaan vielä kolmen ympyrän mallilla. Samalla on mahdollista karsia päällekkäisyydet ja kiteyttää osavalmiuksienkin osalta se, mitä yrittäjän täytyy osata. Liitteessä 13 olevassa kuviossa 16 on kolmen ympyrän mallin sovellus suomalaisten pienyrittäjien ydinvalmiuksien sisältämistä osavalmiuksista.

Osavalmiuksien analysointi osoittaa, että kognitiivinen alue on selkeästi voimakkaimmin korostunut. Lähes yhtä vahva on kognitiivis-affektiivis-psykomotorinen alue, joka edustaa pienyrittäjien osaamisen ydintä. Affektiivinen, psykomotoris-affektiivinen, kognitiivis-affektiivinen ja kognitiivis-psykomotorinen ovat näkyvissä keskenään lähes yhtä voimakkaina. Psykomotorinen osaaminen on mukana vain kuuden osavalmiuden osalta. Osavalmiuksien tutkimustulos vahvistaa ydinvalmiuksien analysoinnin tuottamaa tutkimustulosta, jossa affektiivisuutta sisältävät ydinvalmiudet koettiin tärkeinä työtilanteissa kognitiivisten ydinvalmiuksien ohella. Puhtaasti psykomotoriset valmiudet eivät näy osavalmiuksien analyysissäkään tärkeinä.

## **5.2 Ulkomaalaisten DACUM-seminaarien tulosten kuvaus: Ankara, Wien, Budapest ja Klaipeda**

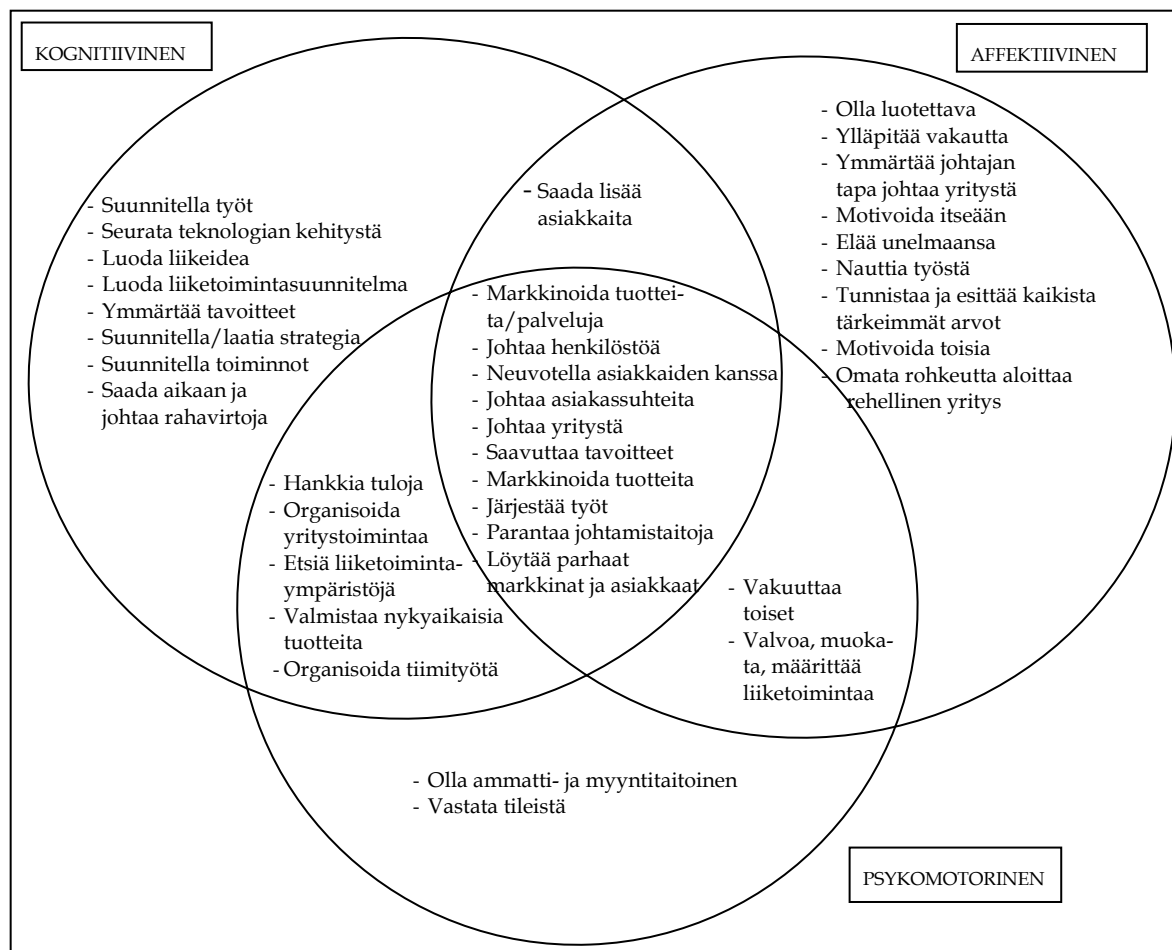
### **5.2.1 Ulkomaalaiset ydinvalmiudet**

Ydinvalmiuksien luokittelun perusteella voidaan johtopäätöksenä todeta, että neljään DACUM-seminaariin Ankarassa, Wienissä, Budapestissa ja Klaipedassa osallistuneet ulkomaalaiset pienyrittäjät korostivat, että erittäin tärkeää ydinosaamista heidän yrittäjän työssään olivat affektiiviset ja kognitiiviset valmiudet. Kuitenkin ylivoimaisesti tärkeimpänä ydinosaamisena he kokivat kognitiivis-affektiivis-psykomotoriset valmiudet, jotka edustivat pienyrittäjän osaamisen ydintä. Lisäksi voidaan todeta, että affektiiviset ydinvalmiudet eli olla luotettava, ylläpitää vakautta, ymmärtää johtajan tapa johtaa yritystä, motivoida itseä, elää unelmaansa, nauttia työstä, tunnistaa ja esittää kaikista tärkeimmät arvot, motivoida toisia ja omata rohkeutta aloittaa rehellinen yritys koettiin yhtä tärkeinä työtilanteissa kuin kognitiiviset ydinvalmiudetkin.

Budapestin ja Klaipedan pienyrittäjät olivat vahvimmat kognitiivis-affektiivis-psykomotorisissa valmiuksissa korostaen näin oman osaamisensa arvottamisessa yrittäjän valmiuksien ydintä. Osaltaan se kertoo sitkeästä tahdosta nimenomaan itsenäisenä pienyrittäjänä. Yhteistä tekijää voi hakea historiasta, jossa yrittäjyys on vasta ensimmäisen sukupolven asia. Itävallan voimakas kognitiivisuus puhuu vahvasti sen puolesta, että taustalla on paitsi Itävallan perheyrittäjyysperinne (Allahwerdi–Westerholm 2005b, 2) myös pienyrittäjryhmä, jossa kolmasosalla joukosta oli lyhyt yrittäjäikä ja toimialana konsultointi.

Ulkomaalaisten pienyrittäjien valmiuksien ytimen tutkimiseksi ydinvalmiudet analysoidaan tässäkin vielä kerran kolmen ympyrän mallilla. Samal-

la on mahdollista karsia päällekkäiset ammattiosaamiset ja kiteyttää se, mitä yrittäjän täytyy osata. Seuraavassa kuviossa 14 esitetään kolmen ympyrän mallin sovellus ulkomaisten pienyrittäjien ydinvalmiuksien analysoimiseksi:



KUVIO 14 Ulkomaalaisten DACUM-seminaarien ydinvalmiuksien analysointi kolmen ympyrän mallilla

Kolmen ympyrän mallin analyysin tuloksena voi todeta, että ulkomaalaisten pienyrittäjien valmiuksien ydin on johtamista, markkinointia, neuvottelemista ja tavoitteiden saavuttamista. Muut perinteisen liiketoimintaosaamisen alueet eivät ole keskeisiä pienyrittäjän valmiuksia, vaan vahvoja tukitoimintoja. Tältä osin tulos ei vain vahvista suomalaisten pienyrittäjien näkemystä ydinvalmiuksiansa ytimestä, vaan keskittyy vielä pienempään joukkoon ydinvalmiuksia.

## 5.2.2 Ulkomaalaisten ydinvalmiuksien sisältämät osavalmiudet

Tutkimuskysymyksen mukaisesti pienyrittäjän osaamista tarkastellaan myös ydinvalmiuksien sisältämien osavalmiuksien kannalta. Liitteessä 12 olevassa taulukossa 31 kuvataan kaikkien neljän ulkomaalaisen DACUM-seminaarin työanalyysikarttojen sisältämät osavalmiudet luokiteltuna Bloomin taksonomian mukaisesti seitsemään kategoriaan. Yksi työanalyysikartta sisältää noin 100–200 osavalmiutta.

Pienyrittäjän valmiuksien ydintä koskevien tutkimustulosten vahvistamiseksi myös osavalmiudet analysoidaan vielä kolmen ympyrän mallilla. Samalla on mahdollista tässäkin karsia päällekkäisyydet ja kiteyttää osavalmiuksien osalta se, mitä yrittäjän täytyy osata. Liitteessä 14 olevassa kuviossa 17 on kolmen ympyrän mallin sovellus ulkomaalaisten pienyrittäjien ydinvalmiuksien sisältämistä osavalmiuksista.

Osavalmiuksien analysointi osoittaa, että kognitiivinen alue on selkeästi voimakkaimmin korostunut vahvistaen kotimaisten seminaarien tutkimustulosta. Kuitenkin pienyrittäjät kokivat erittäin vahvana myös kognitiivis-affektiivis-psykomotoriset valmiudet, jotka edustavat pienyrittäjän osaamisen ydintä. Affektiiviset ja kognitiivis-psykomotoriset valmiudet esiintyvät tasavahvoina ja lähes yhtä voimakkaasti tulevat esiin sekä kognitiivis-affektiiviset että psykomotoris-affektiiviset valmiudet. Psykomotoriset valmiudet ovat mukana vain neljän osavalmiuden osalta.

Osavalmiuksien tutkimustulos vahvistaa suurelta osalta suomalaisten pienyrittäjien tuottamaa vastaavaa tulosta ja myös ydinvalmiuksien analysoinnin tuottamaa tutkimustulosta, jossa affektiiviset valmiudet koetaan tärkeinä työtilanteissa kognitiivisten ydinvalmiuksien ohella. Puhtaasti psykomotoriset valmiudet eivät näy osavalmiuksien analyysissäkään tärkeinä.

### **5.3 Suomalaisten ja ulkomaalaisten pienyrittäjien kognitiivis-affektiivis-psykomotoristen osavalmiuksien vertailu Roodtin yhteenvetoon yrittäjien valmiuksista**

#### **5.3.1 Vertailun toteuttaminen**

Suomalaisten ja ulkomaalaisten pienyrittäjien Bloomin taksonomian mukaisten osavalmiuksien suhteuttamiseksi aikaisempaan doktriiniin verrataan DACUM-työanalyysikarttojen kognitiivis-affektiivis-psykomotorisia osavalmiuksia (eli ydintä) yrittäjien valmiuksien aikaisemmasta tutkimuksesta valittuun Roodtin esittämään yhteenvetoon (ks. kappale 3.2.3) ja ne esitetään seuraavissa taulukoissa 28 ja 29. Pienyrittäjien kognitiivis-affektiivis-psykomotoristen (KAP) osavalmiuksien (eli ytimen) sijoittamisen Roodtin esittämään yhteenvetoon teki ryhmänvetäjänä (fasilitaattorina) toiminut tutkija ja sijoittelun tarkistukseen osallistui jälleen jokaiseen DACUM-istuntoon osallistunut kirjaaja (ks. 4.2.1.3). Valinta tässäkin tapahtui subjektiivisena tulkintana. Tutkijan ja kirjaajana toimineen kokeneen sosiologin ja pedagogin eriävistä näkemyksistä keskusteltiin tässäkin, kunnes saatiin aikaan konsensuspäätös.



TAULUKKO 28 Suomalaisen pienyrityksen KAP-osavalmiudet sijoitettuna Roodtin yhteenvetoon yrittäjiltä edellytetyihin yleisiin valmiuksiin

Suomalaisen pienyrityksen KAP-osavalmiudet Roodtin malliin sijoitettuna						
Tekniset valmiudet	Kommunikaatiovalmiudet	Johtamisvalmiudet	Innovaatiovalmiudet	Tiedonhankintavalmiudet	Taloudelliset valmiudet	Persoonalliset valmiudet
	Hoitaa asiakas asiantuntevasti	Hoitaa irtisanomiset	Hyödyntää julkisuuden henkilöitä	Ennakoida tulevaa	Antaa alennuksia	Huolehtia omasta kunnosta
	Kysellä asiakkaalta neuvoja	Antaa rakentavaa kritiikkiä	Innovoida tuote	Hakea signaaleja	Elää voitolla, ei kaupalla	Edustaa yritystä
	Opettaa hiljaista tietoa	Ratkaista ristiriitatilanteita	Kokeilla tuotteita	Hyödyntää olemassa olevia tuotteita	Pitää varansa taloudellisesta manipulaatiosta	Osata kyseenalaistaa oma osaaminen
	"Kasvattaa" työyhteisöä	Tunnistaa yrityksen vahvuudet	Katsoa toisen silmin "miten maailma maa"	Ottaa tilaisuudesta vaarin		Ylläpitää ammattitaitoa
	Niin metsä vastaa, kuin siihen huudetaan	Viedä ammattitaito käytäntöön	Löytää valttikortit	Pyytää apua myös muilta		Hallita elämäntilanteet
	Somistaa näyteikkunat	Huolehtia tuotteen ylläpidosta	Olla aikaansa edellä	Tunnistaa asiakkaiden yksilölliset tarpeet		Pitää huolta hyvinvoinnista
	Toimia monikulttuurisesti	Ohjata hoitoon, jos on tarpeen	Välttää harhautuvaa mainontaa			Ymmärtää "leppo, lempi, leija ja liikunta" - asioiden merkitys
	Myydä ratkaisuja ongelmiin	Palkita työntekijöitä	Piirtää tuote-ehdotuksia			
	Raportoida henkilöstölle yrityksen tilasta	Pitää langat omassa käsissä	Muotoilla tuote			
	Järjestää asiakasiltoja	Myydä	Markkinoida unelmia			
	Käyttää puskaradiota	Kohdata ja käsitellä konflikteja				
	Ottaa ja antaa palautetta	Hallita muutoksia				
	Antaa maistiaisja	Delegoida työtä ja tehtäviä				
	Toteuttaa yksilöllistä palvelua	Kannustaa ihmisiä (asiakkaita, henkilökuntaa)				
	Käyttää katumainontaa	Tunnistaa/identifioida yrityksen osaamisen tähdet				
	Antaa näytteitä	Delegoida "osamattomuus" asiantuntijoille				
	Toimittaa oikeaan aikaan tuotteita ja palveluja oikeille asiakkaille					
	Palvella tasapuolisesti kaikkia asiakkaita					

TAULUKKO 29 Ulkomaalaisten pienyrittäjien KAP-osavalmiudet sijoitettuna Roodtin yhteenvedoon yrittäjiltä edellytettyihin yleisiin valmiuksiin

Ulkomaalaisten pienyrittäjien KAP-osavalmiudet Roodtin malliin sijoitettuna						
Tekn. valm.	Kommuni-kaatiovalmiudet	Johtamisvalmiudet	Innovaatiovalmiudet	Tiedonhankinta-valmiudet	Taloud. valmiudet	Persoonalliset valmiudet
	Pitää yllä yrityksen hyvä henki	Delegoida tehtäviä, ei tehdä kaikkea itse	Kehittää ja toteuttaa laatujärjestelmä	Omata tietoa vieraista kulttuureista	Tuntea taloudelliset asiat läpikotaisin	Määrittää yritys, tunnistaa ja elää se
	Esitellä Liettua ulkomailla	Luoda tehokas ja toimiva organisaatio	Ennustaa ja arvioida, tarvitsevatko asiakkaat välttämättä palvelujani	Seurata globaaleja trendejä	Hyväksyttää tuotteet/palvelut myytäviksi	Oppia olemaan luova
	Mainostaa Liettuaa perusteellisesti	Taata perheen tuki	Luoda uusia tuotteita paikallisille markkinoille ja liettualaisille	Seurata ja ennakoida asiakkaiden tarpeita		Arvostaa: rehellisyys, firman nimi, ystävällisyys, palvelun laatu, henkilökunnan pätevyys
	Organisoida rakenteita	Toteuttaa asiakkaiden palveluprosessi	Luoda virtuaalitodellisuus	Tarvita uniikkeja tuotteita		Löytää ja kohdata asiakkaan erityiset tarpeet
	Vahvistaa asiakkaiden uskollisuutta yritystä kohtaan	Varmistaa, että työntekijät puhaltavat yhteen hiileen	Omata mahdollisuus/visio perustaa oma yritys	Ennustaa tulevaa		Sitoutua ryhmään
	Kommunikoida hyvin	Ylittää ja johtaa asiakkaan odotukset	Tarjota matkoja aivan uusiin kohteisiin	Omata hyvä tieto alastaan		Käyttää hyväksi kokemus
	Käyttää enemmän sosiaalisia suhteita	Kohdentaa ammatilliset voimavarat oikein	Kohdata markkinoiden tarpeet ja muutokset	Valita tuotteet asiantuntemuksella ja luottamuksella		Tietää, mitä tekee
	Hankkia hyvä maine ja imago	Pitää asiakkaat tyytyväisinä	Tuottaa innovatiivisia uusia tuotteita	Hyödyntää tietoutta ja asiantuntemusta vähemmistöistä		Omata hyvät liike-elämäkontaktit
	Luoda uusi yritys henkilökohtaisten kontaktien avulla	Punnita vaihtoehtoja pitempään		Löytää enemmistöjen ja vähemmistöjen yleiset kohtauspaiikat		Toimia tehokkaasti
		Suosia yrityksen omia miehiä konsultoinnissa		Noudattaa lakia, olla ajan tasalla ja löytää porsaanreiät		
		Toteuttaa suunnitelma ja tehdä siihen tarvittavat muutokset				
		Tunnistaa syyt, jos suunnitelma ei toimi				
		Antaa työntekijöille vastuuta ja seurata heidän tekemisiään				
		Olla hyvä organisoija				
		Yhdistää 15 insinöörin tiedot ja taidot				
		Käyttää eri taktiikoita kohderyhmästä riippuen				
		Rekrytoida oikeat henkilöt				

Roodtin yhteenvedossa yrittäjän keskeisimmiksi valmiuksiksi on esitetty tekniset valmiudet, kommunikaatiovalmiudet, johtamisvalmiudet, innovatiiviset valmiudet, tiedonhankintavalmiudet, taloushallinnon valmiudet sekä persoonalliset valmiudet. Kun näitä verrataan tämän tutkimuksen pienyrittäjien itsensä ilmaisemiin kognitiivis-affektiivis-psykomotorisiin (KAP) osavalmiuksiin, voidaan todeta, että vahvimpina valmiuksina kummassakin vertailussa näkyvät johtamisvalmiudet. Samansuuntaisiksi valmiuksiksi vahvuudeltaan osoittautuivat kommunikaatiovalmiudet, innovaatiovalmiudet, tiedonhankintavalmiudet sekä persoonalliset valmiudet.

Näitä valmiuksia voidaan verrata yrittäjä-käsitteen tulkintoihin, kuten Knightin (1971, 18) tulkintaan. Siinä todetaan, että jos yrittäjällä on viisautta ja luottamusta hyödyntää olemassa olevat bisnesaukot, pitää kuitenkin huomioida yrittäjän epävarmuus, jolloin intuitio ja harkintakyky ovat ainoat käytettävissä olevat oppaat. Knight sivuuttaa sen mahdollisuuden, että yrittäjät hyökkäisivät epävarmuutta vastaan turvautumalla rutiini-innovaatioihin, joita tänä päivänä kutsutaan ”best practices”, koska nämä ideat suodattuvat liian nopeasti muodostaakseen puhdasta voittoa.

**Merkittävintä vertailussa on kummankin yrittäjärühmän samanlaiset tulokset teknisten valmiuksien ja taloushallinnon valmiuksien suhteen. Nii-tä eivät suomalaiset eivätkä ulkomaiset pienyrittäjät pidä keskeisenä osaamisenaan verrattuna Roodtin näkemykseen yrittäjän valmiuksista.**

### 5.3.2 Yrittäjän sielu

Kolmen ympyrän mallilla analysoidut kaikkien pienyrittäjien ydinosaamiset sekä tätä tulosta vahvistava kognitiivis-affektiivis-psykomotoristen osavalmiuksien vertailu Roodtin laatimaan yhteenvedon yrittäjän valmiuksista tekevät mahdolliseksi tämän tutkimuksen tutkimusongelmaan vastaamisen. Tämän päivän yleiseurooppalaisen pienyrittäjän valmiuksien ydin eli pienyrittäjän sielu on tämän tutkimuksen valossa kuvattavissa seuraavasti:

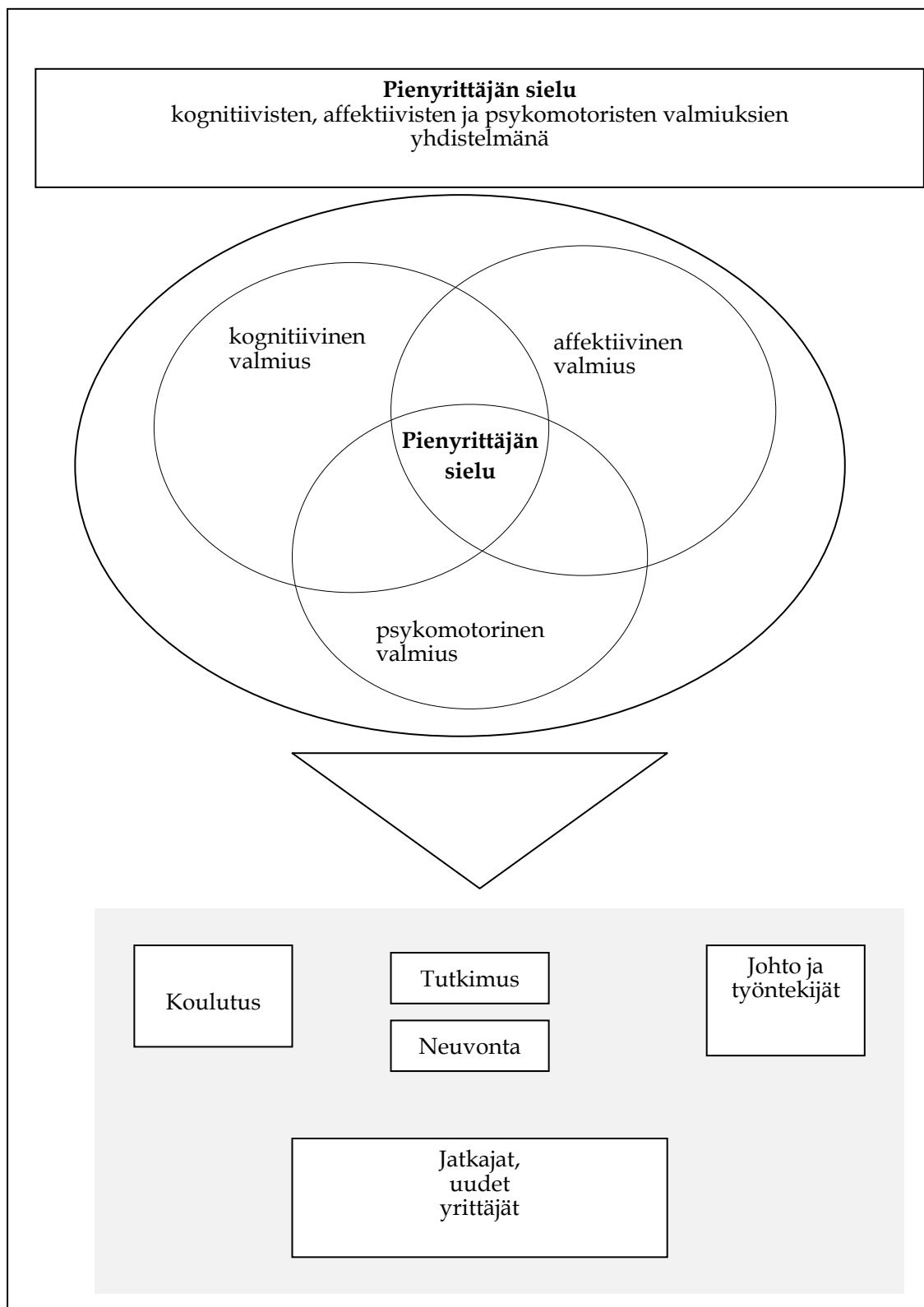
Yrittäjä kokee erittäin tärkeäksi ydinosaamiseksi sekä kognitiiviset että affektiiviset ydinvalmiudet, jotka hän kokee yhtä tärkeiksi työtilanteissa. Mutta myös kognitiivis-affektiivis-psykomotoriset valmiudet ovat yhtä tärkeitä. Tämä jokaisen Bloomin taksonomian kategorian valmiuksien tasainen näkyminen pienyrittäjän osaamisessa viittaa siihen, että on olemassa erityinen **yrittäjän valmiuksien sielu**. Hienoista eroa syntyi toisaalta nuorten koulutettujen ja toisaalta vanhempien kouluttamattomien ja osin konsulttiyrittäjien välillä. Edelliset korostivat enemmän affektiivista osaamista kuin jälkimmäiset.

Yrittäjän valmiuksien ytimeä ei löydy puhdasta psykomotorista valmiutta. Havaintoni mukaan pienyrittäjä ei tiedosta kognitiivisen tiedon siirtymistä psykomotoriseksi. Kognitiivinen tieto siirtyy siis toimintana, kun sille löytyy tarve, mutta yrittäjä ei koe tietoa tekemisenä tai pitää sitä lähinnä itsestään selvytenä. Itse ydin eli pienyrittäjän sielu omistautuu ennen kaikkea johtamiselle, mutta myös myynnille ja markkinoinnille, ja ytimeä kumpuaa unelmaa toteuttava vahva itsetunto. Taloushallintoa ja teknisiä valmiuksia pienyrittäjä katsoo kyllä tarvitsevänsä ja hän pitää niitä tärkeinä, mutta se ei ole hänen omaa ydinosaamistaan. Sen voi hankkia yritykseen tukipalveluna. Hiljaisen tiedon

siirtyminen tapahtuu selkeimmin affektiivisiksi luonteeltaan luokiteltavien kokemusten kautta. Tämän ilmiön toi esiin erikseen aineistosta poimitut pienyrittäjien sanonnat. Psykomotorinen osaaminen on usein hiljaista tietoa, mutta pienyrittäjä näkee sen usein kognitiivisena tietona, kuten edellä todettiin.

Tämän tutkimuksen tuloksena kuvattu pienyrittäjän sielu kuviossa 15 vastaa tutkimuskysymykseen: "Mitä yrittäjän täytyy omasta mielestään osata...?" Johtopäätöksenä pienyrittäjän osaamisesta ja eri valmiuksista on todettavissa, että voidaan analysoida erillisesti, **mitä yrittäjän täytyy osata ja mitä yritystoiminnassa täytyy osata**. Pienyrittäjän täytyy ymmärtää koko liiketoiminnan konsepti, alan erityispiirteet eli kognitiiviset tiedot yritystoiminnasta. Mutta hänen ei tarvitse osata itse kaikkea. Se, miten yrittäjä menestyy kilpailussa, menestyy yrityksessään, edellyttää yrittäjän sielun löytymistä yrittäjästä. Sen valmiudet painottuvat kognitiivisen tiedon ohella hyvin selkeästi affektiivisiin valmiuksiin. Perustan luovat kognitiivis-affektiivis-psykomotoriset valmiudet. Osa osaamisesta on hiljaista tietoa ja sen tiedostaminen ja hyväksyminen osaksi ydinosaamista tekisi sen tallentamisesta systemaattista ja mahdollistaisi sen siirtymisen seuraajalle.

Tutkimuksen tulosta erityisestä yrittäjän sielusta tukee se tärkeä havainto, että pienyrittäjän sielu osoittautui olevan jokseenkin samankaltainen niin Suomessa kuin muualla Euroopassa ja Turkissa. Sieluun vaikuttaa enemmän jo todetut pienyrittäjän valmiudet kuin hänen poliittinen tai uskonnollinen vakaumuksensa, etninen taustansa tai alueellinen sijaintinsa. Seuraavassa kuviossa 15 on kuvattuna pienyrittäjän sielu eli työvalmiuksien ydin ja tutkimusmatkan mahdollinen hyöty pienyrittäjille:



KUVIO 15 Pienyrittäjän sielu eli työvalmiuksien ydin ja tämän tutkimuksen tulosten hyödyntäminen

## 6 KESKUSTELUA TUTKIMUSTULOKSISTA

Tutkimuksessa oli tavoitteena kuvailla, mitä pienyrittäjän täytyy omasta mielestään osata selvitäkseen työssään menestyksellisesti. Tutkimus tuotti tietoa pienyrittäjän valmiuksista ja samalla kontribuutiota ennen kaikkea yrittäjyystutkimukselle sekä yrittäjyyskasvatukselle. Tutkimus toi tietoa myös yrittäjyyttä lähellä oleville sidosryhmille. Seuraavassa luvussa käsitellään tutkimustuloksia aikaisempaan doktriiniin suhteutettuna, tutkimustulosten kontribuutiota yrittäjyystutkimukselle ja -koulutukselle, yrittäjien neuvontapalveluille ja yritysjohdolle sekä tämänhetkisessä tilanteessa että tulevaisuudessa.

### 6.1 Tulosten suhteuttaminen aiempaan doktriiniin

Tämän tutkimuksen kohteena olivat pienyrittäjien valmiudet eli kompetenssit ja asenteet yrittäjien itsensä ilmaisemina ja tavoitteena oli määritellä pienyrittäjän työ tietoina, taitoina ja asenteina. Jäsennystapa edusti bloomilaista näkökulmaa valmiuksien kognitiivisista, affektiivisista ja psykomotorisista piirteistä. Osa tiedosta oli hiljaista tietoa (tacit knowledge) ja sen siirtäminen oman työn jatkajalle edellytti sen tarkempaa määrittämistä. Kompenssi-käsitteen ymmärtäminen tässä on vivahteikasta ja tulkitsijan kontekstista riippuvaista.

Yrittäjyyden ja yrittäjän edellyttämät kompetenssit ovat sidoksissa aikaan, ympäristöön ja elämäntilanteeseen. Kompetenssi-käsitteen näkökulmasta kognitiiviset valmiudet eli tieto eri muodoissaan ja älylliset taidot mahdollistavat sen, että yksilöllisen kapasiteetin ja tietyn tilanteen tai tehtävän asettamat vaatimukset vastaavat toisiaan. Siinä kompetenssi on suhteellinen ja kontekstuaalinen. Toisin sanoen se on henkilökohtaista suorittamista tietyssä kontekstissa, mikä käsittää yrityksen normeineen, arvoineen, välineineen, päämäärineen ja aikeineen. (Ellström 1992; Ruohotie & Honka 2003, 54; Kankaanpää 1997, 14; Munch & Jakobsen 2005). Kuitenkin Voorheesin (2001) kompetenssimallin toisen portaan taidot, kyvyt ja tietämys korostavat suhteellisuuden ja kontekstin ohessa kehittymistä koulutuksessa, työelämässä ja yhteiskunnassa hankittujen

oppimiskokemusten tuloksena. Tämä puolestaan tukee suoriutumista yrittäjänä toimimisesta.

Ellström (1992) kuvaa kompetenssia yksilön tai kollektiivin potentiaalisena kapasiteettina käsitellä menestyksellisesti jonkun tai joidenkin asettamien formaalisten tai informaalisten kriteerien mukaan tiettyjä tilanteita tai suoriutua tietyistä tehtävistä tai työstä (Ruohotie ja Honka 2003). Tätä kapasiteettia määrittävät havaittavissa olevat motoriset, kognitiiviset ja affektiiviset tekijät, persoonallisuuden piirteet sekä sosiaaliset valmiudet. Ellströmin kuvaus sisältää samat elementit kuin bloomilainen näkemys. Persoonallisuuden piirteet sekä sosiaaliset taidot on kuitenkin otettu erikseen näkyville. Bloomilaisessa jäsentelyssä omaksuttu tulkinta verbeillä luo samankaltaisen mahdollisuuden persoonallisuuden ja sosiaalisten taitojen esiin tuomiseen, mutta se esiintyy asenteina. Näin ollen voidaan todeta, että yrittäjän kompetenssia on muodollisen ja epämuodollisen tiedon sekä taitojen ohella myös henkilökohtaiset arvot, motivaatio ja tiedostava käyttäytyminen, toisin sanoen affektiiviset persoonallisuuden piirteet. (Ellström 1992; Singer 2005; Sveiby 2001).

Tulkintojen samankaltaisuudesta voi päätellä, että bloomilainen näkökulma on edelleen ajankohtainen ja sen käytettävyys tieteellisenä analyysimenetelmänä on perusteltua. Antwellin (1997) kritiikki Ellströmin kompetenssi-käsitteen sekaannusta aiheuttavista erilaisista tulkinnoista eri maissa ei mielestäni vähennä bloomilaisen näkökulman merkitystä käytettäessä sitä tieteellisenä analyysimenetelmänä.

Tutkimuksessani olen tilanteen mukaan kompetenssi- ja ydinkompetenssi-termin sijasta päätenyt käyttämään termiä valmius tai ydinvalmius. Koska kompetenssi-termi on jo todettu aiemmin tutkimuksessani hankalaksi tulkita, olen käsitellyt sitä synonyymina käsitteille kompetenssi ynnä asenne. Kankaanpää (1997, 14) tulkitsee kompetenssi-käsitteen käyttöönoton liittyvän koulutuksen painopisteen muutokseen tilanteessa, jolloin siirryttiin panoksien tarkastelusta tuotoksen arviointiin. Tämä on hyvin vahvasti DACUM-mallin (Coffin 2002; Glendenning 1995) ideologiaa. Näkökulman muutos saattaa vaikuttaa pieneltä, mutta se on merkittävä. Kun kvalifikaatio-näkökulma korostaa koulun ja opetuksen merkitystä ammattitietojen ja taitojen välittäjänä, niin kompetenssi-näkökulma painottuu opiskelijan oppimiseen ja hänen vastuuseen oppimisestaan. Näin on mahdollista lähestyä opiskelijaakin sisäisenä yrittäjänä.

Vaikka vastuu omasta oppimisesta korostuu, oma itsetuntemus, omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen, on usein ammatillisen koulutuksen alkaessa vasta alkutekijöissä eivätkä opiskelijat vielä näe itseään oman yrityksen palveluksessa (Allahwerdi & Westerholm 2005a, 22). He ovat vasta Ruohotien (2002b) esittämän kompetenssi-käsitteen (taulukko 1) tehtäväkohtaisella tasolla. Sitä vastoin heitä kiinnostaa usein ammattiuran valinta toisen palveluksessa ja siinä mahdollisuus sisäiseen yrittäjyyteen.

Kun tutkimusta suhteutetaan aikaisempaan tutkimukseen yrittäjyys-käsitteen osalta, DACUM-seminaarien tuottamien pienyrittäjien työanalyysikarttojen kognitiiviset ydinvalmiudet kuvaavat parhaiten perinteistä, ulkoista yrittäjyyttä ja sen eri osaamisen alueita. (Ks. Timmons & Spinelli, 2007; Kyrö 2005; Remes 2005; van der Veen & Wakkee 2004, 120; Koironen 2000, 2; Kirzner 1979, 48). Näkökulma on omistajayrittäjän tulkintaa ja edustaa hänen kokemus-

taan ja tarpeitaan paikallisessa pienyrityksessä. Affektiiviset ydinvalmiudet kuvaavat parhaiten omaehtoista yrittäjyyttä ja sen eri puolia. (Ks. Lehtonen & Vertanen 2006, 172; Kyrö 1998 ja 2005; Remes 2005). Yrittäjä-käsitteen kannalta yrittäjän yleisten työelämävalmiuksien edellyttämiä kognitiivisia valmiuksia on syytä täydentää ammatillista kehittymistä edistävillä itsesäätelyvalmiuksilla eli affektiivisilla ydinvalmiuksilla (ks. Ruohotie 2002b; Voorhees 2001) kuten saatu tutkimustulos osoittaa. Psykomotoriset valmiudet yrittäjä näkee usein kognitiivisina, koska hän tutkimuksen tulosten mukaan kokee ne jossain määrin itsensäselvyytenä.

Yrittäjän valmiuksia tyypiteltiin eri tutkijoiden tulkintoina ja tulosten reflektointiin valittiin Roodtin (2005) yhteenveto. On kuitenkin huomioitava, että Roodt on ottanut yhteenvedossaan tarkasteluun vain yrittäjän valmiuksien sisällöllisen analysoinnin, ei pedagogista. Hänen yhteenvetonsa korostaa yrittäjien valmiuksia kokonaisvaltaisesti. Jos analysoidaan esimerkiksi johtaminen liiketoiminnan johtamisena, se yksin käsittäisi sisällöllisesti sekä innovoinnin, informoinnin, kommunikoinnin, motivoinnin, koordinoinnin että resurssien varmistamisen. Tässä kontekstissa johtaminen on asioiden ja ihmisten konkreettista johtamista.

Verrattaessa empiirisen aineiston tutkimustuloksia Roodtin yhteenvedon valmiuksiin totesin, että merkittävimmät erot syntyivät teknisten ja taloushallinnon valmiuksien arvostuksessa. Roodt piti niitä yhteenvedossaan tärkeinä erityisesti nykyisten globaalien haasteiden edessä. Mutta tutkimustulosten mukaan sekä suomalaiset että ulkomaalaiset pienyrittäjät näkivät ne valmiuksina, joita heillä itsellään ei ydinvalmiuksissaan tarvitse hallita. Tukitoimintoina ne koettiin välttämättöminä. Sitä vastoin johtaminen, kommunikointi, innovointi ja tiedonhankinta olivat valmiuksia, joita yrittäjät itse näkivät itselleen merkityksellisinä. Samoin persoonallisuuteen liittyvät sisukkuus ja proaktiivisuus koettiin tärkeinä. Tulevaisuuden kompetenssitarpeita pohtinut Kupferberg (2003) on todennut, että luovuudesta tulee merkityksellisempää kuin kompetenssista. Tästäkin syystä yrittäjyyskoulutus on suurien haasteiden edessä eikä kompetenssi tavoitteena riitä. Tulevaisuudessa joudutaan perusteellisesti pohtimaan, minkälaista yrittäjyyskoulutusta kaivataan (ks. 2.1).

Jotta Roodtin yhteenvetoa voisi hyödyntää, on tärkeää muistaa työelämän edellyttämien valmiuksien voimakas polarisoituminen. Toisaalta vaaditaan erikoistuneita ammattilaisia, mutta työelämän perusvaade on laajamittainen sivistys, johon liittyy vahva, oma-aloitteinen, omatoiminen sekä analyttisesti perusteltuihin ratkaisuihin pystyvä persoonallisuus (Drexel 2003). Polarisaatioon puuttui myös Toikka (1982), mutta hän käsitteli sitä kompetenssien sijasta kvalifikaation yhteydessä. Kvalifikaatiot eivät ole hänen mukaansa pysyviä. Eri ammateissa vaatimukset muuttuvat ja painottuvat laadullisesti eri tavoin. Puhutaan kvalifikaatioteeseistä, jolloin kvalifikaatiota tarkastellaan kolmen kehitysvaiheen aikana: käsityö, koneellistettu työ ja automaatioon liittyvä työ. Dekvalifikaatio tarkoittaa vaatimusten laskua aluksi, mutta koneellistumisen ja automaation myötä nousee uusia vaatimuksia. Polarisaatioteesi liittyy polarisoitumiseen. Kuten Drexel, Toikkakin on todennut, että tietyissä ammateissa ammattitaitovaatimukset laskevat ja johtavat vain vähäisiä ammattitaitovaatimuksia sisältävään työhön. Rekvalifikaatiossa vaatimukset nousevat uudelleen. (Toikka 1982, 27).



Polarisaation sijasta Gibb (2005, 46) näki yrittäjyyden lisäarvona. Gibbin määrittämä yrittäjyys käyttäytymisenä (behaviours), persoonallisuutena (attributes) ja taitoina (skills) vahvistaa saamaani tutkimustulosta, että yrittäjät yksilöinä tai ryhminä saavat aikaan muutosta ja innovaatioita, sietävät epävarmuutta ja jopa nauttivat elämän kompleksisuudesta. Mutta Gibb korosti yrittäjien valmiuksien lähtevän siitä olettamuksesta, että yrittäjyys ei ole synonyymi liikemiesmäiselle tavalle toimia. Se ei ole synonyymi ydinvalmiuksille eikä siirrettävissä oleville henkilökohtaisille valmiuksille. Se on enemmän kuin nämä yhteensä. Tämäkin lopputulos kuitenkin lähestyy bloomilaista jäsentelyä erityisesti osavalmiuksien näkyviksi tulemisen vuoksi.

Hiljaista tietoa pystyttiin kartoittamaan DACUM-analyysin esiin tuomien pienyrittäjien osavalmiuksien sekä sanontojen osalta. Osavalmiuksissa yhdistävänä tekijänä olivat psykomotoriset piirteet, sanonnoissa puolestaan affektiiviset piirteet. Drexel määritellesään kompetenssien elementtejä (ks. kappale 2.1) arvotti enemmän kokemusta kuin tietoa ja pätevyyttä. Tämä johtuu siitä, että työvoiman operatiivinen toimintakyky koetaan tärkeäksi. Psykomotoristen piirteiden tunnistaminen tuottaa kuitenkin vaikeuksia pienyrittäjille ja se osaltaan selittää sen, että hiljaista tietoa on vaikea saattaa eksplisiittiseksi ja se vaikeuttaa tiedon siirtoa pienyrittäjän seuraajalle. Pienyrittäjä ei tiedosta kognitiivisen tiedon siirtymistä psykomotoriseksi. Kognitiivinen tieto siirtyy toimintana, kun sille löytyy tarve, mutta yrittäjä ei aina koe tietoa tekemisenä tai pitää sitä jossain määrin itsestäänselvyytenä. Esimerkiksi nahka-alan yrittäjältä löytyi kyky ”haistaa” oikea nahan laatu erilaisille nahkatuotteille. Poronlihakauppiaan hiljainen tieto kertoi hänelle, että porojen pitää olla Länsi-Lapin alueelta, muuten asiakkaat eivät halua maksaa pyydettyä hintaa. Tarvittaessa hädän hetkellä pienyrittäjä ”kilauttaa kaverille”. Oulussa toisiinsa luottavat naisyrittäjät olivat verkostoituneet ja valmiit jakamaan osaamistaan, hiljaista tietoa ja tarvittaessa myös apua yrittäjäkollegoilleen. Tämän kaltaisia taitoja ei voi opettaa koulutuksessa, vaan ne opitaan työpaikalla. Tässä suhteessa myös ammatillisen koulun suuntaus työpaikkaoppimiseen on oikea.

Mielenkiintoisen vertailukohteen tutkimustuloksilleni antoivat Ylisen tutkimuksen tulokset, koska nekin koskivat yrittäjän valmiuksia. Hänen empiirinen aineistonsa perustui teemahaastatteluihin. Toisaalta tulokseni poikkeavat Ylisen (2004) saavuttamista tutkimustuloksista, mutta toisaalta monelta osin ovat niitä täydentäviä. Nykyvalmiudet painottuvat hänen mukaansa selvästi asenteiden puolelle, kuten tämäkin tutkimus osoitti. Asennetta ja tahtoa on, mutta tiedot ja taidot vaativat kohennusta. Nyky-yhteiskunta vaatii Ylisen mukaan, että yrittäjän tulee hallita suuret määrät asioita, määräyksiä, säädöksiä ja muuta tietotaitoa. Oman tutkimukseni mukaan kaiken ei välttämättä tarvitse olla omaa osaamista, vaan täytyy osata johtaa yrityksen liiketoimintaa siten, että tarvittava informaatio voi olla yrityksessä joko tukipalveluna tai alihankintana.

Valmiuksista, joita yrittäjät haluaisivat Ylisen mukaan oppia, tulivat esiin talousasiat, tietotekniikka, verotus, yleistiedot ja ammatilliset valmiudet. Yrittäjän omasta mielestä hänen ei näistä valmiuksista tarvitse itse osata kuin liiketoiminta yleisellä tasolla. Edelleen Ylisen mukaan taidoissa eniten opittavaa oli

suunnittelussa, myyntitaidoissa, organisoinnissa ja delegoinnissa. Tämä korreloi suoraan yrittäjän omaan käsitykseen, että nämä valmiudet ovat hänen ydinvalmiuksiaan. Asenteissa parannettavaa tulevaisuudessa löytyi itsehillinnässä, elämäntavoissa, harrastuksissa ja huolellisuudessa. Ylinen kaipaa yrittäjän osaamiseen normien tuntemusta ja hallinnollista osaamista enemmän kuin toiset tutkijat.

Omassa tutkimuksessani korostui selvästi unelmaansa todeksi elävä yrittäjä, jolla on hyvä itsetunto. Asenteiden täsmentäminen tai normien tuntemus ja hallinnollinen osaaminen ei näkynyt yrittäjien itsensä ilmaisemina valmiuksina. Yrittäjän kehityspolku Ylisen mukaan edellytti, että hän on oma-aloitteinen, pystyy kantamaan vastuuta ja tekemään itsenäisiä ratkaisuja. Itseluottamus oli tarpeen menestykselliselle yritystoiminnalle. Tältä osin tutkimustulokset ovat yhteneväiset.

## 6.2 Tutkimuksen hyöty

### 6.2.1 Kontribuutio yrittäjyystutkimukselle

Tutkimuksessa tutkittiin pienyrittäjältä edellytettyä osaamista häneltä itseltään. Vastaavia tutkimuksia, joissa olisi tutkittu yhtä laajasti, mitä mieltä pienyrittäjä itse on tästä osaamisesta, on ollut vaikea löytää. Pienyrittäjän mielipiteen systemaattisen taltioinnin mahdollisti **aineistonkeruumenetelmänä käytetty DACUM-malli**. Yrittäjyyden prosessien kuvaamiseen on tavallisesti käytetty kvantitatiivisia menetelmiä aineiston keräämiseen. Tässä tutkimuksessa käyttämäni kvalitatiivinen, käytännönläheinen aineistonkeruumenetelmä DACUM on osoittautunut toimivaksi, mikä edesauttaa jatkossa myös muita tutkijoita etsimään omiin tutkimuksiinsa uusia tapoja käyttää kvalitatiivisia menetelmiä ja niiden erilaisia analyysimenetelmiä.

DACUM-mallin merkitys on huomattava pienyrittäjille ja pienille perheyrittäjille tai siksi aikoville esimerkiksi sukupolvenvaihdostilanteessa sekä pitemmällä tähtäyksellä koko yhteiskunnalle. Kuitenkin on syytä todeta, että tutkimustuloksissa olisi saattanut syntyä suurempia eroja, jos seminaareja olisi pidetty enemmän ja eri puolilla Suomea sekä useimmissa Euroopan maissa. Seminaariryhmien koulutustausta ja yritystoiminnan alue oli jonkin verran strukturoimattomampi kuin kanadalainen DACUM-malli yleensä edellyttää. Jos yrittäjät haluavat analysoida omaa työtään uudelleen, DACUM-analyysi täytyy silloin tehdä uudestaan, mikä ominaisuus kuuluu osana tähän malliin.

Vaikka DACUM-malli ei tuo esiin pienyrittäjistä kaikkia niitä ominaisuuksia, joita mahdollinen persoonallisuuden tutkimus voisi esittää, ei siitä kokonaan puutu psykologinen lähestymistapa. Asenteiden kartoittaminen mahdollistaa sen. DACUM-mallin käyttö on luonteeltaan behavioristista bloomilaisen luokittelun vuoksi, mutta se tuo pienyrittäjän osaamistarpeet esiin konkreettisina. Myös kustannuksiltaan DACUM-analyysin tekeminen on tehokasta ja sen voi toteuttaa suhteellisen lyhyessä ajassa. DACUM on kehitetty työssä tarvittavan osaamisen analysointiin ja se on alun perin tarkoitettu opetus-

nitelmätön kehittämiseen. Psykologinen persoonallisuuden tutkiminen puolestaan vaatii isompia otoksia ja tulosten saaminen on aikaavievempää ja samalla kalliimpaa.

Bloomilaisen näkökulman ajankohtaisuutta tukee Euroopan komission kvalifikaatioita koskeva elinikäisen koulutuksen viitekehys (EQF 2004). Myös Opetushallituksen ammatillisen peruskoulutuksen opetussuunnitelman valtakunnallisten perusteiden (2000) yhteisiä painotuksia ja ydinosaamisen arviointia koskevista periaatteista löytyy selkeitä heijastuksia Bloomin taksonomiasta. Mutta DACUM-analyysit opetussuunnitelmien kehittämisessä ja EQF eivät ole kuitenkaan yhteismitallisia ja vertailtavissa, vaikka kummassakin puhutaan esimerkiksi ydinvalmiuksista. Niiden lähtökohdat ovat erilaiset ja ne palvelevat eri tavoitteita. DACUM-analyysi on käytännönläheinen ja paikallinen instrumentti, kun taas EQF on lähinnä hallinnollinen ja Euroopan dimension tavoitteita ja jäsenmaiden koulutusjärjestelmien vertailua helpottava.

Merkittävää kuitenkin on, että eurooppalaisen kvalifikaatioihin perustuvan viitekehysten tavoitteiden soveltaminen käytännön opetustyöhön on mahdollista yhteistyössä elinkeinoelämän edustajien kanssa kehitettävien ammattiosaamisen työanalyysien avulla. Tätä varten Kanadassa aikanaan kehitettiin DACUM-malli systemaattiseksi opetuksen lähestymistavaksi, jossa painotetaan opiskelijan valmiuksia koulutusohjelman päätyttyä. Opetussuunnitelmatyössä kompetenssiperusteinen opetus mieluummin keskittyy tiedon soveltamiseen kuin sen hankkimiseen. Se mahdollistaa ammattiosaamisen työanalyysikartan ammatillisten valmiuksien kuvaajana ja näyttöjen työvälineenä.

## 6.2.2 Kontribuutio yrittäjyyskoulutukselle

**Tutkimukseni tulokset kuvaavat** kentällä toimivan yrittäjän kompetenssia: millaisista valmiuksista se koostuu. Jatkossa on tärkeää tutkia, onko löydettävissä näitä tarpeita vastaavaa opetussuunnitelman mukaista yrittäjyyskoulutusta. Tällä hetkellä EU on voimakkaasti ottanut kantaa yrittäjyyden puolesta. Siitä on esimerkkinä yrittäjyyden eurooppalainen viitekehys, Framework for key competences in a knowledge-based society 2004: Entrepreneurship. (European Commission 2004). Sen mukaan yrittäjyys tukee kaikkia jokapäiväisessä elämässä kotona ja yhteiskunnassa ja auttaa työntekijöitä olemaan tietoisia työnsä laajemmasta kehyksestä ja hyödyntämään eteen tulevia tilaisuuksia. Se on myös perusta erityistaidoille ja -tiedolle, joita yrittäjät tarvitsevat aloittaessaan sosiaalista tai kaupallista yritystoimintaa. Kuitenkaan tämäkään viitekehys ei lähde yrittäjän, vaan yritystoiminnan tarpeista.

Tutkimukseni tulosten valossa yrittäjyyskoulutusta arvioitaessa ei ole tarkoituksenmukaista lähteä pelkästään opetushallinnon näkökulmasta ja keskittyä yritystoiminnan edellyttämien valmiuksien opettamiseen. Lopputuloksen kannalta yhtä keskeistä on huomioida ihmisen persoonallisuus kokonaisvaltaisesti. Tutkimukseni vahvistaa pienyrittäjän eri valmiuksista **persoonallisten valmiuksien merkitystä ja niiden kehittämiseen on mahdollista vaikuttaa yrittäjyyskasvatuksella** (ks. kappaleet 3.2.1 ja 3.2.2).

Tässä yhteydessä Bloomin taksonomiaa haastaa Snown, Cornon ja Jacksonin (1996) taksonomia, jossa persoonallisuus koostuu affektiivisestä ja konatiivisesta alueesta ja älykkyyttä käsitellään kognitiivisena ja konatiivisena alueena

(ks. 3.5.1.) Tähän perustuen Ruohotie ja Koiranen (2000) analysoivat yrittäjyyskasvatusta sekä persoonallisuuden että älykkyyden näkökulmasta. Heidän mielestään avainprosessit liittyvät konatiiviseen konstruktion eli motivaatioon ja tahtoon. Bloom on enemmän asenteiden kannalla, jolloin **affektiivisuus korostaa avainprosesseja**. Yrittäjäkasvatuksen luonne sisäisen yrittäjyyden ja omistajayrittäjyyden kognitiivisten, affektiivisten ja konatiivisten tekijöiden maailmana heijastaa Kansikkaan (2006, 418) mukaan tarvetta jonkinasteisen **oppivan yrittäjyyden** tavoitteelle. Se kuvastaisi yksilöllistä joustavuuden tarvetta oppia kompetensseja, joita yrittäjiksi aikovat tarvitsevat tietyssä ajassa, ympäristössä ja elämäntilanteessa. Oppivaa yrittäjyyttä heijastaa motivaatio oppia aktiivisesti sekä oma-aloitteisesti. Oppiva yrittäjyys on asenne, joka voi näyttäytyä pedagogisina ratkaisuin. Samaan päästään myös bloomilaisuuteen perustuvalla lähestymistavalla, jossa yrittäjän asenteet jäsenyivät suoraan jo analyysivaiheessa.

Remeksen (2003, 164) tapaan on todettava, että tieteessä elävää yrittäjyyskasvatuksen oppimista koskevaa keskustelua on vieläkin liian vähän niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. Näyttää siltä, että tieteen hyväksymä näkemys yrittäjyyskasvatuksesta on yksimielinen, mutta se asemoituu liikaa aikuiskasvatukseen ja jättää toivomisen varaa kansalaiskasvatukseen liittyvälle yrittäjyyskasvatukselle. Ammatillisen koulutuksen yritystoiminnan opintokokonaisuuden alla elää sitkeänä liiketoimintasuunnitelman opettamisen paradigma. Vaikka työssäoppimisjaksot viestittävät liike-elämältä, että vähintään yhtä tärkeää on asennekasvatus ja vuorovaikutustaidot, tämä tieto muuntuu opetussuunnitelmaksi hitaasti ja vielä hitaammin opetuksiksi ja sen omaksumiseksi. Tutkimukseni vahvistaa Remeksen johtopäätöstä siitä, että edelleen on vaarana, että yrittäjyyskasvatuksesta muodostuu tieteellisen tiedon vähäisyyden ja yrittäjyyskasvatuksen tieteellisen tietoon pohjautuvan **opettajankouluttamisen hitaan kehittymisen** vuoksi jotakin, mikä ei tuota yrittäjiä yhteiskuntaan.

Himasen (2004, 2-4) trendeistä hyvinvointivaltioiden paineiden kasvu koskettaa suurena määrin yrittäjyyskasvatuksen tulevaisuuskuva. Väestön ikääntyminen johtaa rahoitusongelmiin samalla, kun **globaali uusi työnjako** lisää paineita puuttua yhteiskunnassa yleisesti hyväksytyihin kustannuksiin. Hyvinvointivaltion tulevaisuus on mahdollinen, jos sen tuottavuutta parannetaan innovaatioiden kautta. Myös kulttuurialojen nousu liittyy yrittäjyyskasvatukseen, sillä informaatiotalous laajenee erityisesti kulttuurialoilla, joihin kuuluvat osaltaan koulut oppiaineistoinen. Sisältöjä digitalisoidaan ja tietotekniikka-, telekommunikaatio- ja media-alat konvergoituvat. Tämän problematiikan ratkaisemiseksi pienyrittäjät ovat muutenkin avainroolissa. Tässä kontekstissa Koirasen (2000) tulkinta pienyrittäjän visionäärisyydestä näkijänä ja tekijänä löytäisi optimaalisen paikkansa.

Nämä haasteet eivät kuitenkaan ole kaukana mahdollisuuksista, joita yhteiskuntamme yrittäjyyskasvatus voisi tarjota tai joita sillä on halu tarjota. Keskeistä on jo jonkin aikaa ollut **elinikäisen oppimisen periaate**. (European Commission 2004). Yrittäjyyskasvatuksen ohella yrittäjyyskoulutus toisi sen vaihtoehtona kaikille kansalaisryhmille.

Edellä mainituista trendeistä ikääntyminen on yksi tutkimukseni lähtökohdista, koska nyt tallennettu empiirinen aineisto pyrkii vastamaan kysymyk-

seen, mitä yrittäjän täytyy osata hänen itsensä mielestä. Tutkimukseni käytännön sovellutuksena voidaan miettiä, miten yrittäjän osaamisen voi siirtää jatkajalle. Tutkimuksen tuloksia olen peilannut yrittäjyyskasvatuksen eri asiantuntijoiden ja tutkijoiden näkemyksiin ja yhtenä johtopäätöksenä ehdotan, että **yrittäjän työn säännöllinen analysointi** esimerkiksi DACUM-mallilla ja sen vertaaminen muuhun tutkittuun tietoon mahdollistaa **yrittäjyyskoulutuksen kohdentamisen oikein**. Samalla tallentuu systemaattisesti alalla vallitsevaa **hiljaista tietoa** siirrettäväksi jatkajille.

Globaalin työnjaon merkitys kasvaa ja ihmisten liikkuminen eri yhteiskuntien välillä lisääntyy. Yrittäjyys voisi olla luonnollinen väylä **integroitaessa maahanmuuttajia** suomalaiseen yhteiskuntaan. Jos monikulttuurista taustaa hyödynnettäisiin, esimerkiksi informaatiotalouden verkostoituminen toisi ratkaisun sekä tarkoituksenmukaiseen työnjakoon, innovaatioiden tarttumisherkyyteen että erikoistumiseen. Samalla puutteellinen suomen kielen taito ei olisi välitön este työllistymisessä.

Opetussuunnitelman pohjaksi Gibb (2005, 47–48) on laatinut erilaisia yrittäjän tyypittelyjä. Tässä tutkimuksessa vastaavanlaista tyypittelyä näkyy esimerkiksi sekä Oulun että Turkin pienyrittäjien työanalyysikarttojen tuloksissa, jotka osoittivat, että yrittäjillä oli vahvat roolimallit pienyrittäjän valmiuksista. Roolimallissa korostui kognitiivinen osaaminen ja samalla behavioristinen tietokäsitys ja mallioppiminen. Yrittäjäksi oppiminen oli tapahtunut yrityksen ja erehdyksen tietä, osalla oli taustalla perheyriksen perintö. Nyt **jatkaja** ei ole välttämättä omasta perheestä, jolloin perheen ulkopuolinen yrittäjäosaaminen saattaa olla ammennettu yrittäjäkoulutuksesta ja yhteensovittamiseen tarvitaan yhteistä näkemystä. Yhdistämällä DACUM-mallin tuottamat tulokset yrittäjän osaamisesta esimerkiksi Gibbin laatimiin yrittäjän tyypittelyihin olisi mahdollista kartoittaa pienyrittäjiltä edellytettyjen valmiuksien koulutustarvetta.

Yrittäjyyden muotojen vastineina yrittäjyyskasvatukselle Remes (2003, 164) on kuvaillut seuraavasti: 1) omaehtoisen yrittäjyyden ilmenemistä pedagogisessa toiminnassa tulisi verrata yksilön yritteliääseen toimintatapaan, 2) ulkoisen yrittäjyyden ilmenemistä yrittäjyyden tietojen opettamiseen sekä materiaalien yritteliääseen käyttöön ja 3) sisäistä yrittäjyyttä yhteisön yritteliääseen toimintatapaan. Remeksen mallintamista voisi jatkaa yrittäjien valmiuksien luokittelulla kognitiivisiin, affektiivisiin ja psykomotorisiin, koska se **palvelee** käytännössä **ammattillista yrittäjyyskoulutuksen opetussuunnittelutyötä** hylkäämättä Gibbin luomia yrittäjän tyypittelyjä. Jo pitkään on tiedetty teoreettisen opetuksen ohella käytännössä hankitun opin merkittävyys. Affektiiviset ydinvalmiudet kuvaavat parhaiten omaehtoista yrittäjyyttä ja sen eri puolia (ks. Ky-rö 1998, 2005; Remes 2005). Ammatillisessa koulutuksessa näiden ydinvalmiuksien vahvistaminen tapahtuu parhaiten oppimisprosessina avoimissa oppimisympäristöissä, esimerkiksi harjoitusyrityksessä ja työssäoppimisjaksojen aikana ja ne voidaan arvioida näytteinä. Niissähän on kysymys juuri valmiuksien soveltamisesta käytännön tehtävissä. Tällä hetkellä yrittäjyyskoulutuksessa affektiivinen persoonallisuuden alue jää yleensä näytöissä arvioimatta. Sitä tulisi arvioida kognitiivisten työprosessien ohella.

Suomalaisittain hyvänä uutena mallina näen **perheyriysten ottamisen mukaan opetus- ja kasvatustyöhön**. Siten olisi mahdollista tukea jatkajan löy-

tämistä jopa oman perheen piiristä. Perheyrittäjäksessä tehty työ olisi mahdollista yhdistää opetus suunnitelman toteuttamiseen ja arvioinnin voisi toteuttaa näytöillä. Jo nyt ammatillista koulutusta koskeva lainsäädäntö sallii tutkintojen suorittamisen työssäoppimismenetelmällä. Luovilla ratkaisuilla tällä alueella saattaisi olla käänteentekevä merkitys perheyrittäjien löytämisessä ja kouluttamisessa.

Kompetenssit muuttuvat siinä missä kvalifikaatiotkin ja voidaan puhua myös **kompetenssien elinkaaresta**. On olemassa pysyviä peruskompetensseja, joita tarvitaan teknologiasta riippumatta. Niiden elinkaari on pitkä. Toisaalta on myös lyhytkestoisia teknologiasta riippuvaisia kompetensseja, jotka syntyvät aina uusien tuotteiden tai palveluiden yhteydessä. Helakorpi (2005, 64–65) on tarttunut samaan aiheeseen liittämällä kompetenssit joko organisaatioon tai tehtäviin riippuvina tai riippumattomina. Hän rakentaa niistä **organisaatio- ja työlähtöisen nelikenttämallin**, jossa organisaatiosta ja tehtävästä riippuvaisia kompetensseja ovat organisaation sisäinen ja ainutlaatuinen kompetenssi. Organisaatiosta ja tehtävästä riippumattomia kompetensseja ovat meta-kompetenssi ja tekninen kompetenssi. Näkökulma kuitenkin ontuu, jos pohditaan kompetensseja yksilöllisinä ja kollektiivisinä. Kollektiiviset kompetenssit liittyvät organisaatioon ja siellä työn tekemiseen. Tällöin nelikenttä saisi uuden tulkinnan. Yksilöllisiä, persoonallisia kompetensseja olisivat metakompetenssi ja ainutlaatuinen kompetenssi, jotka ovat yksilöllä organisaatiosta huolimatta. Näyttää siltä, että tekninen kompetenssi liittyisi myös ensisijaisesti organisaatioon ja siellä tehtävään työhön. Jos yksilö siirtyy pois organisaatiosta, hänen mukanaan poistuvat myös hänen yksilöllinen ja ainutlaatuinen kompetenssinensa. Organisaation olisi jatkettava toimintaansa kouluttamalla uusia työntekijöitä hallitsemaan organisaation sisäisiä ja teknisiä kompetensseja. Helakorven näkemys on jossain määrin päällekkäinen EU:n eurooppalaisen tutkintojen viitekehysten (EQF 2004) kompetensseja koskevan tulkinnan kanssa.

**Työelämä ja koulutus keskustelevat parhaillaan kompetenssien opettamisesta** ja kumpaakin tarvitaan. Esimerkiksi yrittäjyyskoulutuksessa peruskoulutus voi antaa yleiset valmiudet ja ammattispesifiset valmiudet saadaan jatko- ja täydennyskoulutuksessa. Tämäkään malli ei kuitenkaan yksin ole ratkaisu yrittäjyyskoulutukseen. Tämän tutkimuksen tulokset puoltavat mallien täydentämistä yrittäjien itsensä tuottamalla tiedolla. Peruskoulutuksessa painopisteinä tulisi olla johtaminen, markkinointi ja myynti toteutettuna avoimessa oppimisympäristössä, kuten harjoitusyrityksessä. Mutta sitäkin opetusta ei rajattaisi perinteisiin oppiaineisiin. Esimerkiksi markkinoinnin opetus voisi lähestyä sen oivaltamisena proaktiivisuutena. Liiketoiminnan laajempi viitekehys on mahdollista oppia todellisuutta vastaavassa toimintaympäristössä. Ammattispesifiset opinnot syventävät alakohtaista osaamista, samoin kokonaisvaltainen liiketoimintaosaaminen karttuu, jolloin yrittäjiksi aikovat oppivat hahmottamaan välttämättömien tukitoimintojen toteuttamisen vaihtoehdot.

Hieman laajemmissa puitteissa liike-elämän kompetenssitarpeita ovat pohtineet myös Munch ja Jakobsen (2005). He ovat todenneet, että kompetenssista on tullut merkittävä koulutuspolitiikan ja teollisuuspolitiikan painopistealue viime vuosien aikana. Koulutuksen tehokkuuden arviointi on keskittynyt kvalifikaatioon, ymmärtämiseen tai kyvykkyyteen. Arviointitutkimuksessa on

ollut lähes mahdoton erottaa kvalifikaation konseptia kompetenssin konseptista, koska monet tekijät arvioinnin arkikielessä sekoittavat kvalifikaation ja kompetenssin. Ongelmia on tuottanut määrittellä, **mitä tarkoitetaan hyvällä koulusuoriutumisella ja hyvällä liike-elämän suoriutumisella**. Yrittäjyyskoulutuksessa arviointiin on liittynyt jopa eettisiä kysymyksiä. On kyseenalaista, onko yrittäjyyskoulutus eettisesti toimivaa, jos siihen vaikuttaa väestön toimeentulo.

### 6.2.3 Kontribuutio yrittäjien neuvontapalveluille

Johtopäätöksenä pienyrittäjän valmiuksista todettiin, että on selkeästi erotettava se, mitä pienyrittäjän täytyy osata ja mitä yritystoiminnassa täytyy osata. Pienyrittäjän täytyy ymmärtää koko liiketoiminnan konsepti, alan erityispiirteet eli kognitiiviset tiedot yritystoiminnasta. Mutta se, miten hän menestyy kilpailussa, pärjää yrityksessään, edellyttää yrittäjän sielun löytymistä. Silloin valmiudet painottuvat kognitiivisen tiedon ohella hyvin selkeästi affektiivisiin valmiuksiin. Perustan luovat kognitiivis-affektiivis-psykomotoriset valmiudet. Yrittäjien neuvontapalveluilla on mahdollisuus segmentoida palvelunsa yrittäjille tämän tiedon perusteella. Pienyrittäjät haluavat itse oppia johtamistaitoa, myyntiä ja markkinointia tai sitten he haluavat niistä yritystään koskevaa konsultaatiota. Taloushallinnon ja teknisten taitojen osaamisen he haluavat hankkia tukipalveluna ja yrittäjien neuvontapalvelut voivat olla luonnollisin kohde tämän osaamisen hankkimiseksi. Myös verkostoituminen ja globaali kaupankäynti osana tulevaisuuden pienyrittäjän toimintaa edellyttävät toimivaa yrittäjien neuvontapalvelujärjestelmää.

Tämän tutkimuksen tulokset helpottavat neuvontapalvelujen työtä, kun ne perehdyttävät jatkavia ja uusia yrittäjiä yrittäjyyden maailmaan. DACUM-työanalyysikartoilla jo kerätty tieto eri ydinvalmiuksiin sisällyvistä osavalmiuksista ja niiden analysointi antaa tilaisuuden soveltaa tuloksia muun muassa pienyrittäjien ja pienien perheyrittäjien valmentamiseen siten, että eksplisiittisen tiedon ohella hiljainen tieto olisi mahdollista siirtää seuraajien valmiuksiksi. Myös yritysten muun henkilöstön kehittäminen ja urasuunnittelu voidaan toteuttaa henkilöstötarpeiden kartoittamisen, koulutuksen aukkojen havaitsemisen, toimenkuvien laatimisen ja uusien tehtävien määrittämisen avulla. DACUM antaa koetellun ja testatun mallin.

### 6.2.4 Kontribuutio yritysjohdolle

Valmiudet ja niihin sisältyvät kompetenssit ja asenteet ovat laaja käsite ja empiirisesti niitä voi käsitellä vain pintapuolisesti. Periaatteessa voidaan sanoa, että kompetenssia lisää kaikki sellainen tieto ja osaaminen, jota ei ole muilla. Jotkut osaamisen alueet ovat luonnostaan hyvin lähellä liiketoiminnassa hyödynnettävää osaamista. Toisaalta jokin harvinainen ja ensituntumalta bisneksen tekoon liittymätön tieto tai osaaminen voi yhtäkkiä osoittautua vallankumoukselliseksi liiketoimintamahdollisuudeksi. (Lehtonen 2002, 11). Koironen esittää tämän visionäärisyytenä, Roodt proaktiivisuutena ja tutkimukseni tulokset tukevat pienyrittäjien keskeistä roolia niin näkijöinä kuin tekijöinäkin.

Kansainvälisyys ja globaali kehitys ovat vaikuttaneet jokapäiväiseen työhön ja elämään hämmästyttävän nopeasti. Uusia ammatteja syntyy ja vanhoja häviää. Kyky jäsentää globaalia kehitystä ja soveltaa sen tarjoamia jatkuvia haasteita omaan ammattiin on todellista ammatillista, uusiutuvaa osaamista ja maailman haltuunottoa ja näkyy yrittäjän työssä ensimmäisten joukossa. (Ruohotie 1993; Castells 1996, 1997, 1998).

Tietoinen verkostoituminen pienien innovaatioyritysten kanssa antaa yri-tysjohdolle mahdollisuuden ottaa haltuun ja hyödyntää pienyrittäjän kykyä uuden liiketoiminnan kehittämiseen. Kirzner (1979, 48) ilmaisi asian aikanaan: "the ability to notice - without search - opportunities that have been hitherto overlooked." Tämä on pienyrittäjän osaamisen sitä osa-alueita, jonka hän tutkimukseni mukaan kokee kuuluvan tärkeimpiin valmiuksiinsa. Myös Roodtin näkemys tukee tämän valmiuden käytännön kontribuutiota.

Alueellisessa kehittämisessä suuret osaamiskeskittymät hallitsevat Hima-sen (2004, 2-4) mukaan yhä enemmän innovaatioita ja taloutta, sillä globaalin kilpailun huipulla oleminen edellyttää suurempia osaamisryhmiä. Kehityksen vauhti lisää jatkuvaa työelämän hätätilassa toimimista. Kehitykselle on tyypil-listä lisääntyvä epävakaas. Kestävän kehityksen haasteesta on tullut keskeinen tällaisessa riskiyhteiskunnassa. Pienyrittäjän itse priorisoimat valmiudet tuke-vat tämänkaltaisen epävakauden sietoa. Johdonmukainen pienyritysverkkojen rakentaminen voi muuttaa perinteisesti uhan mahdollisuudeksi. Pienyrittäjien valmiuksien tunnistaminen ja niiden kehittymisen seuraaminen luo myös DACUM-mallille tärkeän hallinnollisen funktion.

Mises (1996, 290) väitti, että yrittäjän menestyminen tai epäonnistuminen riippui hänen kyvystään ennakoita tulevat tapahtumat oikein. Jos hän epäon-nistui tässä, peli oli menetetty. Yrittäjän kyky menestyä ja tehdä rahaa riippui hänen taidostaan ennustaa kuluttajien tarpeet paremmin kuin muut. Jos Misesin väitettä tarkastelee Roodtin ja tämän tutkimuksen suomalaisten ja ulkomaalaisten osavalmiuksien vertailutaulukkojen 28 ja 29 valossa, Misesin väitettä tu-kee tiedonhankinnan tiedot, kuten: ennakoita tulevaa, hakea signaaleja, ottaa tilaisuudesta vaarin, tunnistaa asiakkaiden yksilölliset tarpeet, seurata globaale-ja trendejä, tarvita uniikkeja tuotteita, hyödyntää tietoutta ja asiantuntemusta vähemmistöistä, noudattaa lakia, olla ajan tasalla ja löytää porsaanreiät. Näitä asioita pienyrittäjän täytyy omasta mielestään osata. Mises luonnehtikin alulle-panijat, keinottelijat ja yrittäjät toistensa kaltaisiksi siinä, että he kykenivät ym-märtämään ensimmäisinä riippuvuuden sen välillä, mitä oli tehty ja mitä olisi pitänyt tehdä. He arvasivat, mitä kuluttajat saattaisivat haluta ja olivat valmiita toimittamaan heille sen. (Mises 1996, 336).

Mises kuitenkin haluaa tehdä eron yrittäjän ja johtajan välillä: "Harhaku-va, että johtaminen tarkoittaa samaa kuin yritystoiminnan johtaminen, ja että johtaminen täydellisesti korvaa yrittäjyyden, on johtamisen väärää tulkintaa" (Mises 1996, 306). Misesin näkemyksen mukaan "johtaminen toimintona on ai-na alisteinen yrittäjyydelle". Vaikka "on mahdollista palkita johtajaa maksamal-la hänen palveluistaan samassa suhteessa kuin yrittäjä ansaitsee voittoa, häntä ei voi panna vastaamaan syntyneistä tappioista". Näin ollen johtajan kannusteet ja vastuut eivät koskaan täysin vastaa yrittäjän kannusteita ja vastuita (Mises



1996, 306). Tässä pienyrittäjän sieluun sisältyvä johtajuusfunktio asettuu kohdalleen. Se on rationaalinen prosessi, joka toimii niukoilla resursseilla keskittyen suunnitteluun, organisointiin, johtamiseen, koordinointiin ja valvontaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

### 6.3 Tutkimusmenetelmän arviointia

Tutkimuksessa käytettiin aineistonkeruumenetelmänä DACUM-mallia. Se on osoittautunut toimivaksi yrittäjän työn kuvaajaksi. DACUM-mallista hyötyivät pienyritysten lisäksi pienet perheyrietykset, jotka suunnittelevat sukupolvenvaihdosta. Pidemmällä tähtäyksellä mallin käyttö hyödyttää siten yhteiskuntaa laajemminkin. Tutkimustuloksissa olisi mahdollisesti syntynyt suurempia eroja, jos seminaareja olisi järjestetty useampia ja eri puolilla Suomea tai jos eurooppalaisten kohteiden osanottajat olisi valittu toisin. Seminaariryhmien koulutustausta ja yritystoiminnan alue oli myös strukturoimattomampi kuin kanadalainen malli edellytti. Kyseessä oli kuitenkin pilottiluonteinen hanke, jonka tulokset olivat seminaarikohtaisia ja osanottajalähtöisiä.

Pienyrittäjien valmiuksia kartoitettaessa kirjallisuuden avulla ilmeni, että pienyrittäjyys on huomattavasti menettänyt paikallisuuttaan. Voimakas suuntaus vie globaaliin talouteen esimerkiksi verkostoitumisen myötä. Siksi tutkimuksen validiteetin kannalta oli olennaista huomioida myös kansainvälisten pienyrittäjien näkemyksiä tarvitsemistaan valmiuksista.

Bloomin taksonomian jaottelu ei ole absoluuttinen, mutta se on käyttökelvoinen väline opetettavien asioiden tiedollisten, affektiivisten ja psykomotoristen tavoitteiden määrittämiseen. Koska olennaista osaamisen ja oppimisen kuvauksessa on aktiivisten verbien käyttö, niiden merkitystä DACUM-analyysissä korostetaan. Verbit kuvaavat yrittäjän työn ja toiminnan tasoja osaamisen prosesseina. Tämä harjaannuttaa oppijan eritasoiseen ajatteluun. Ajattelun valmiudet kehittyvät, jos oppiminen on myös monipuolista toimintaa. Saadut tulokset korostavat yrityskulttuurien ja yrittäjien työn osaamisen globaalia samankaltaisuutta eri maissa.

Vaikka yleistäminen ei ole toivottavaa fenomenografisessa tutkimuksessa (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1996, 152), voidaan tutkimustuloksia pitää suuntaa antavina. Jos yrittäjät haluavat analysoida omaa työtään uudelleen, DACUM-analyysi täytyy silloin toistaa. Fenomenografisen tutkimuksen luotettavuus perustuu aineiston ja johtopäätösten validiteettiin. Aineiston ja johtopäätösten tulee vastata tutkittavien ajatuksia ja samalla niiden tulee liittyä tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari, 1996, 152). Pilottitutkimuksen validiteetista voidaan todeta, että tutkimus toimii ajassa ja paikassa ja sen variointi on mahdollista, mikäli seminaareja järjestetään enemmän ja yritystoiminnan alaan päästään vaikuttamaan.

Arvioitaessa tutkimustuloksia ja niistä tehtäviä johtopäätöksiä, voidaan nostaa esiin kysymys siitä, miten monipuolisesti yrittäjät ovat tuoneet esille omaa osaamistaan, kokemuksiaan onnistumisista ja epäonnistumisista, asioiden

priorisoimista ja sekä kognitiivista osaamista että affektiivista osuutta työssään. Psykomotoristen valmiuksien esittäminen verbaalisesti ei ole ollut helppoa. Havaintoni mukaan kognitiivinen tieto siirtyy psykomotorisesti siten, että yrittäjät eivät tiedosta sitä. Kognitiivinen tieto siirtyy siis toimintana, kun sille löytyy tarve, mutta yrittäjä ei koe tietoa tekemisenä tai pitää sitä lähinnä itsestäänselvyytenä. Tässä tulkinnassa olen pyrkinyt välttämään ”ylitulkintaa” varmistamalla, että osaamisen kirjaaminen verbein on ollut aitoa ja vastannut tutkittavien pienyrittäjien tarkoittamia merkityksiä ja on ollut relevanttia tutkimuksen teorioiden kannalta. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1996,152).

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että pienyrittäjät ovat käsitelleet ennen kaikkea työnsä sisältöä ja analysoineet sitä hyvin käytännönläheisesti. Psykologinen analysointi sitä vastoin kuuluu bloomilaiseen lähestymistapaan vain asenteiden välityksellä. Kuitenkin käytettyyn aikaan ja resurssiin nähden tulokset palvelevat työanalyysille asetettuja vaatimuksia, ja tutkimuksen tavoitteeksi asetamani pienyrittäjän ytimen valmiudet on ollut mahdollista määrittää.

Hiljaisen tiedon jäljittäminen vaati tutkijalta fasilitaattorina erityistä luovuutta ja kekseliäisyyttä. Kortinkirjoitusvaiheessa otin strukturoidusta DACUM-mallista poiketen mukaan joukon pienyrittäjien käyttämiä sanontoja, joista osassa oli löydettävissä hiljaista tietoa. Aineiston käsittelyvaiheessa erotelin ne aineistosta ja ne analysoitiin erikseen.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa toimii kriteerinä aineiston arvioitavuus ja toistettavuus (Mäkelä 1992, 47–48). Kerätyn aineiston tulisi vastata todellisuutta ja koskea tutkijan ja tutkittavien kannalta samaa asiaa (intersubjektiivisuus). (Ahonen 1996, 130). Kun DACUM-työanalyysikartta on valmis, tutkija lopulta myös tulkitsee työanalyysikarttoja ja tutkittavien henkilöiden ajatuksia oman käsitemaailmansa kautta. Yrittäjän tarvitsemat valmiudet pienyrittäjien arvioimina tarkoittavat heiltä itseltään DACUM-analyysissä saatua tulkittavaa totuutta, joka on seminaarikohtainen. Tulkinta rakentuu pienyrittäjien subjektiiviseen käsitykseen omasta työstään.

Fenomenografisen tutkimuksen aineiston luokitteluprosessi ja sen seurauksena syntyneet kuvaukset tapahtuvat myös tutkijan subjektiivisena päättelynä. (Järvinen & Karttunen 1997). Tässä tutkimuksessa luokitteluprosessi on pohjimmiltaan yksinkertainen. Tutkija toimii fasilitaattorina työanalyysikarttojen aikaan saamiseksi ja suorittaa ensimmäisen luokittelun Bloomin taksonomian mukaisesti kognitiivisiin, affektiivisiin ja psykomotorisiin piirteisiin itsenäisesti oman tietotaitonsa ja havaintojensa perusteella.

DACUM-työanalyysikarttojen purkaminen tiedoiksi, taidoiksi ja asenteiksi on tutkijalle legitiimi tapa tuottaa tietoa tutkimuskohteen eksplisiittisestä ja hiljaisesta tiedosta ja yksilöllisyyden arvoperusteista sekä kulttuuri- ja aikasidonnaisuudesta. Tarkistaakseen ja varmistaakseen oman subjektiivisen luokittelunsa oikeellisuuden hän suorittaa luokituksen tarkistuskierron kortinkirjoittajan kanssa. Tämä kokenut sosiologi ja pedagogi on osallistunut kaikkiin seminaareihin ja toiminut täysin samoissa olosuhteissa tutkijan kanssa. Eriävistä näkemyksistä keskusteltiin, kunnes saatiin aikaan konsensuspäätös. Näin ollen kompetenssien ja asenteiden luokittelusta kuvatulla tavalla saatu tulos edustaa yhtä tulkintaa seitsemän analyysin perusteella, ja kuten Ruohotie (2006) on todennut, avainkompetenssien määrittelyyn ei ole olemassa selkeitä kriteereitä.

Yrittäjien itsensä tuottama tieto omasta osaamisestaan on pyritty analysoimaan niin, että tuloksin on pysytty bloomilaisen näkökulman käsitteissä: kognitiivinen, affektiivinen ja psykomotorinen, kognitiivis-affektiivinen, kognitiivis-psykomotorinen, affektiivis-psykomotorinen ja kognitiivis-affektiivis-psykomotorinen valmius. Pienyrittäjän valmiuksien Bloomin taksonomiaan perustuvasta kuvauksesta voidaan löytää Roodtin mallin mukaisesti kuusi keskeistä valmiutta: tekniset, kommunikointi-, johtamis-, innovaatio-, tiedonhankinta- ja taloudelliset valmiudet ja näiden lisäksi persoonalliset valmiudet. Tämä esitystapa perustuu kvalitatiivisen aineiston arviointikriteeriin, jonka perusteella analyysissä on syytä pyrkiä taloudellisuuteen ja kattavaan kuvaukseen mahdollisimman harvojen käsitteiden avulla. (Nieminen 1998, 229).

Tulokset ovat siinä määrin samansuuntaiset teorian kanssa, että saaduilla empiirisillä tuloksilla lienee teoreettistakin yleistettävyyttä yli tutkitun tapausjoukon. Kuitenkin virhelähteiden mahdollisuus on aina olemassa luokittelujen subjektiivisuuden johdosta. Kognitiivisten, affektiivisten ja psykomotoristen luokittelujen väliset rajat ovat osittain tulkinnallisia. Siksi tutkijan luokittelua ja samalla tutkimuksen luotettavuutta vahvasti pitkän alan kokemuksen omannut sosiologi ja pedagogi osallistuessaan jokaisen luokittelun tarkistusvaiheeseen.

Esitettyjen taustateorioiden valossa yrittäjien valmiuksissa on paljon samaa kuin yrittäjien itsensä ilmaisemina. Onko siis mahdollista *tämän tutkimusmatkan pienyrittäjän työvalmiuksien ytimeen* lopputulemana esittää, että yrittäjiltä itseltään saatu tieto olisi uutta ja erilaista? Tarkoitukseni oli nostaa esille ajatus siitä, että erilainen tapa tutkia yrittäjän osaamista tuo esille ne keskeisimmät tällä hetkellä tarvittavat valmiudet, jotka yrittäjillä tulee olla. Tulokset tuottavat lisäymmärrystä siitä, mitä tiedon tuottaminen yrittäjyyskoulutukselle, yrittäjyystutkimukselle, yrittäjyysneuvontapalveluille ja yritysjohdolle tarvitsee. Myös hiljaisen tiedon jäljittäminen onnistui sekä yrittäjien tuottamien sanontojen että psykomotoristen osavalmiuksien avulla. Tutkimus toi esiin entistä selkeämmin, miten iso ongelma tiedon häviäminen yrityksissä on, ellei sitä systemaattisesti lähdetä tallentamaan.

## 7 JATKOTUTKIMUSAIHEET

Ehdotan, että jatkotutkimusaiheissa painotetaan kahta näkökulmaa: yrittäjyyskoulutukseen ja yrittäjyyskasvatukseen liittyviä aiheita.

### A. Yrittäjyyskoulutuksen politiikkaan liittyviä jatkotutkimusaiheita

Oheisen tutkimuksen mukaan liike-elämän kompetenssitarpeita on pohdittu hieman laajemmissakin puitteissa ja todettu, että kompetenssista on tullut merkittävä koulutuspolitiikan ja teollisuuspolitiikan painopistealue viime vuosien aikana. Koulutuksen tehokkuuden arviointi on keskittynyt kvalifikaatioon, ymmärtämiseen tai kyvykkyyteen. Arviointitutkimuksessa on ollut lähes mahdoton erottaa kvalifikaation konseptia kompetenssin konseptista, koska monet tekijät arvioinnin arkikielessä sekoittavat kvalifikaation ja kompetenssin. Ongelmia on tuottanut määrittellä, mitä tarkoitetaan hyvällä koulusuoriutumisella ja hyvällä liike-elämän suoriutumisella. Yrittäjyyskoulutuksessa arviointiin on liittynyt jopa eettisiä kysymyksiä. On kyseenalaista, onko yrittäjyyskoulutus eettisesti toimivaa, jos siihen vaikuttaa väestön toimeentulo. Eettisten kysymysten tutkiminen toisi lisävalaistusta akuuttiin kysymykseen.

#### A. 1 Jatkotutkimusaihe

Oppiva yrittäjyys koulutuksen ytimenä

Tutkimuksessani nousi esiin uusi käsite: oppiva yrittäjyys. Se kuvastaa yksilöllistä joustavuuden tarvetta oppia valmiuksia, joita yrittäjiksi aikovat tarvitsevat tietyssä ajassa, ympäristössä ja elämäntilanteessa. Oppivaa yrittäjyyttä heijastaa motivaatio oppia aktiivisesti sekä oma-aloitteisesti. Oppiva yrittäjyys on asenne, joka voi näyttäytyä pedagogisina ratkaisuin. Näiden pedagogisten ratkaisujen tutkiminen on niiden uudistamistarpeen vuoksi ajankohtaista ja uutena käsitteenä oppiva yrittäjyys vaatii sekin syvempää tutkimusta.

#### A. 2 Jatkotutkimusaihe

Elinikäisen oppimisen erilaiset mahdollisuudet yrittäjyyskoulutuksessa

Keskeistä on jo jonkin aikaa ollut elinikäisen oppimisen periaate eurooppalaisenkin mittapuun mukaan. Menestyksekkäs elinikäinen oppiminen edellyttää yrittäjiltäkin selkeitä tavoitteita sekä jonkinlaista keinoa arvioida edistystä ja saavutuksia. Yrittäjyyskasvatuksen ohella yrittäjyyskoulutus toisi sen vaihtoehdona kaikille kansalaisryhmille. Aiheeseen liittyvistä trendeistä ikääntyminen on yksi tutkimukseni lähtökohdista. Ikääntymisen uhan kääntäminen mahdollisuudeksi juuri yrittäjyyden viitekehyksessä olisi vastaus myös 80 000 eläköityvän pienyrittäjän sukupolvenvaihtotilanteeseen.

### A. 3 Jatkotutkimusaihe

Yrittäjän ja yritystoiminnan erilaiset koulutustarpeet globaalissa verkostotaloudessa

Yrittäjyyskoulutuksen nykyisen tarjonnan kartoitus ja mahdollisuudet vastata tämän tutkimuksen tuloksiin yrittäjän ja yritystoiminnan erilaisista koulutustarpeista olisi yksi jatkotutkimuksen kohde. Myös yritystoiminnan koulutuksen oppiainejaon läpivalaisu ja uudelleen miettiminen vastaamaan globaalia verkostotaloutta pienyrittäjäkentässä kannattaisi tutkia.

Yrittäjyyskoulutuksessa peruskoulutus voi antaa yleiset valmiudet, ja ammattispesifiset valmiudet saadaan jatko- ja täydennyskoulutuksessa. Sellainen malli ei kuitenkaan yksin ratkaise yrittäjyyskoulutusta. Tämän tutkimuksen tulokset puoltavat mallin täydentämistä yrittäjien itsensä tuottamalla tiedolla. Peruskoulutuksessa painopisteinä tulisi olla johtaminen, markkinointi ja myynti toteutettuna avoimessa oppimisympäristössä, kuten harjoitusyrityksessä, mutta sitäkin opetusta ei rajattaisi perinteisiin oppiaineisiin. Esimerkiksi markkinoinnin opetus voisi lähestyä sen oivaltamista proaktiivisuutena.

Liiketoiminnan laajempi viitekehys on mahdollista oppia todellisuutta vastaavassa toimintaympäristössä. Ammattispesifiset opinnot syventävät alakohtaista osaamista, samoin kokonaisvaltainen liiketoimintaosaaminen karttuu, jolloin yrittäjiksi aikovat oppivat hahmottamaan välttämättömien tukitoimintojen toteuttamisen vaihtoehdot. Näiden tutkimustulosten hyödyntäminen jatkotutkimuksena kehittäisi yrittäjiksi aikovien opiskelumotivaatiota ja opintojen loppuun saattamista.

### B. Yrittäjyyskasvatukseen ja sen pedagogiikkaan liittyviä aiheita

Viimeisen kahden vuosikymmenen aikana yleisesti käytetyt yrittäjyyden sisältöä kouluttavat opetusmenetelmät ovat liiketoimintasuunnitelma, kirjallinen materiaali harjoitustehtävineen sekä perinteinen luokkaopetus ja uusimpina työssäoppiminen sekä harjoitusyritys. Ne ovat edelleen vallitsevia pedagogisia ratkaisuja useimmissa ammatillisissa oppilaitoksissa, mikä asettaa haasteita yrittäjyyden opetuksen uudistamiselle. Kehittäminen mahdollistuu kuitenkin vasta, kun myös opettajakoulutus uudistuu hyväksyen yrittäjämäisen pedagogiikan.

### B. 1 Jatkotutkimusaihe

Yritysten omistajat ja jatkajat suunnittelemassa yrittäjyyskasvatusta ammatillisena peruskoulutuksena

Suomalaisittain uutena mallina yrittäjyyskasvatuksessa näen perheyriyten omistajien ja jatkajien osallistumisen opetus- ja kasvatustyöhön. Siten olisi mahdollista tukea jatkajan löytämistä jopa oman perheen piiristä ja kehittää koulutusta heidän tarpeitaan vastaavaksi. Perheyriyksessä tehty työ olisi mahdollista yhdistää opetussuunnitelman kehittämiseen ja näyttöjen arviointiin. Koska ammatillista koulutusta koskeva lainsäädäntö sallii tutkintojen suorittamisen työssäoppimismenetelmällä, tämän alueen tutkimuksella saattaisi olla käänteentekevä merkitys perheyriyten seuraajien kouluttamisen kehittämisessä.

### B. 2 Jatkotutkimusaihe

Monikulttuurinen yrittäjyys menestymisen pääomana

Globaalin työnjaon merkitys kasvaa integroitaessa maahanmuuttajia suomalaiseen yhteiskuntaan. Yrittäjyys voi olla luonnollinen väylä työllistymiseen. Jos monikulttuurista taustaa hyödynnettäisiin, esimerkiksi informaatiotalouden verkostoituminen voisi tuoda ratkaisun sekä tarkoituksenmukaiseen työnjaokoon, innovaatioiden tarttumisherkkyteen että erikoistumiseen. Maahanmuuttajien yrittäjyysmahdollisuuksia ja niihin linkitettyä yrittäjyyskasvatusta tulisi tutkia systemaattisesti. Samalla olisi mahdollista osallistua maailmanlaajuisen pakolaisongelman mukanaan tuoman integrointi- ja työllistämisongelman ratkaisuvaihtoehtojen löytämiseen.

### B. 3 Jatkotutkimusaihe

Työssäoppiminen, harjoitusyritys ja hautomot yrittäjän tarvitsemien kompetenssien kehittäjänä

Tutkimuksessani analysoitiin pienyrittäjän osaamista hänen itsensä ilmaisemana ja erityisesti sitä, mitä hänen täytyy osata menestyäkseen yrittäjänä. Tutkimukseni tulosten valossa yrittäjyyskasvatusta arvioitaessa ei ole tarkoituksenmukaista lähteä pelkästään opetushallinnon näkökulmasta ja keskittyä siinä määrin yritystoiminnan edellyttämien valmiuksien opettamiseen.

Lopputuloksen kannalta yhtä keskeistä on huomioida asennekasvatus. Kysymys on ihmisen persoonallisuuden ja älykkyyden kehittämisestä. Tutkimalla yrittäjiltä edellytettäviä persoonallisia valmiuksia se antaisi lisää tietoa yrittäjyyskasvatuksen kehittämiseen ja tietoa yrittäjäksi aikovien kohdistetumpaan koulutukseen. Koulun tarjoamina koulutuksen muotoina työssäoppiminen, harjoitusyritys ja erilaiset hautomot sekä kehitteillä olevat innovatiiviset yrittäjyyden opetusmenetelmät mahdollistavat myös persoonallisuuden ja asenteiden vahvistamisen ja toivottujen kompetenssien korostamisen. Tähän liittyvä tutkimus antaisi vihjeitä siitä, miten tämä olisi mahdollista ja miten sitä voitaisiin kehittää.

## SUMMARY

### Introduction to the topic

The purpose of this study is to define the occupational competence and attitudes that small business entrepreneurs consider essential to their work. The method is to give small business entrepreneurs an opportunity to express their views in small focus groups of peer entrepreneurs. Consensus opinions formulated by the groups were then meticulously documented. The results expose the very core or soul of entrepreneurial competence and attitudes by determining what small business entrepreneurs feel they must be able to do. Acknowledgement and acceptance of tacit knowledge as part of one's competence and attitudes would introduce a systematic approach to the recording of such knowledge and enable its transfer to co-workers or successors.

As the phenomenon studied concerns the competence and attitudes of small business entrepreneurs, an educational aspect is introduced to the study. The competence and attitudes of entrepreneurs may also be approached from the perspectives of research into entrepreneurship and entrepreneurs as well as the demands of business and competition, which in turn represent the business economics aspects of the study. The positioning of the study is illustrated in Figure 1.

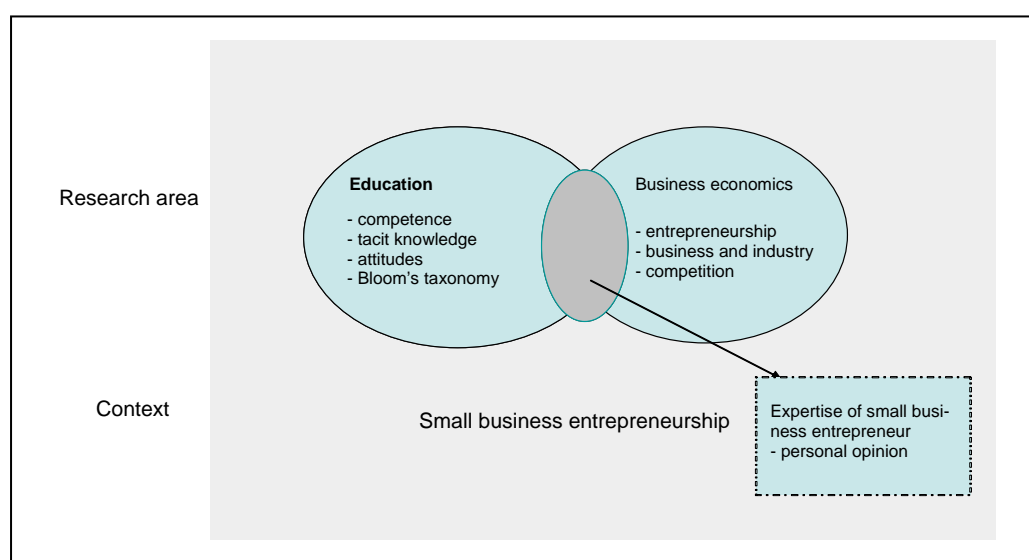


FIGURE 1 Research positioning

The direction of the study is guided by confining the phenomenon to the interface of education and business economics. In the study, I seek to profile the competence and attitudes of entrepreneurs in light of earlier research and to link these with the perceptions of what small business entrepreneurs feel they must be able to do. The study represents a dialogue between theory which deals with entrepreneurial competence and attitudes and the reality of the matter as expressed by entrepreneurs themselves.

### **Theoretical framework, research question and empirical data**

The theoretical framework consists of theories dealing with the general competence, attitudes, and expertise of entrepreneurs. The expertise is divided into cognitive, affective and psychomotor competences and attitudes. These are then analysed using a theoretical model based on Bloom's taxonomy along with the summary described by Roodt.

The research question is: What competence and attitudes does the small business entrepreneur personally consider essential to success? The objective of the study is to discover the answers to the following subquestions:

- 1 Which are the core competences and attitudes requiring expertise that small business entrepreneurs consider their work to be based upon?
- 2 Which elements do the aforementioned core competences and attitudes consist of?
- 3 How may the competences and attitudes be categorised into cognitive, psychomotor and affective elements?
- 4 How may knowledge and skills be divided into explicit and tacit elements?

The research approach is qualitative and phenomenographical. The empirical data were collected through a Finnish adaptation of the Canadian DACUM (Developing A Curriculum) model which is used to analyse the contents of the requirements of various occupations. In practice, the consensus opinions of knowledge, skills and attitudes formulated by the small business entrepreneurs are recorded and always commence with an action verb. The practicality of the DACUM model functioned as a method for collecting empirical data consisting of seven groups of small business entrepreneur respondents. In addition to the three groups in Finland, sessions were also arranged in Austria, Hungary, Lithuania and Turkey. The DACUM sessions were attended by a total of 30 Finnish and 29 foreign small business entrepreneurs.

### **Study design**

The maps of small business entrepreneur competencies and attitudes accumulated in the DACUM sessions are organised in two separate analytical rounds. The first round involves analysis of the cognitive, affective and psychomotor competences and attitudes of different groups of entrepreneurs in keeping with the Bloomian perspective. During the second round, the results from both Finland and abroad are illustrated in a three-circle model designed for this particular purpose. The inspiration for the underlying visual concept was derived from Tagiuri & Davis (1996). Once the rounds of analysis are complete, conclusions may be drawn about the map depicting the core of small business entrepreneur competence and attitudes – the soul – which provides an answer to the question of what small business entrepreneurs themselves feel they must be able to do. The detailed research setting is presented below in Figure 2.



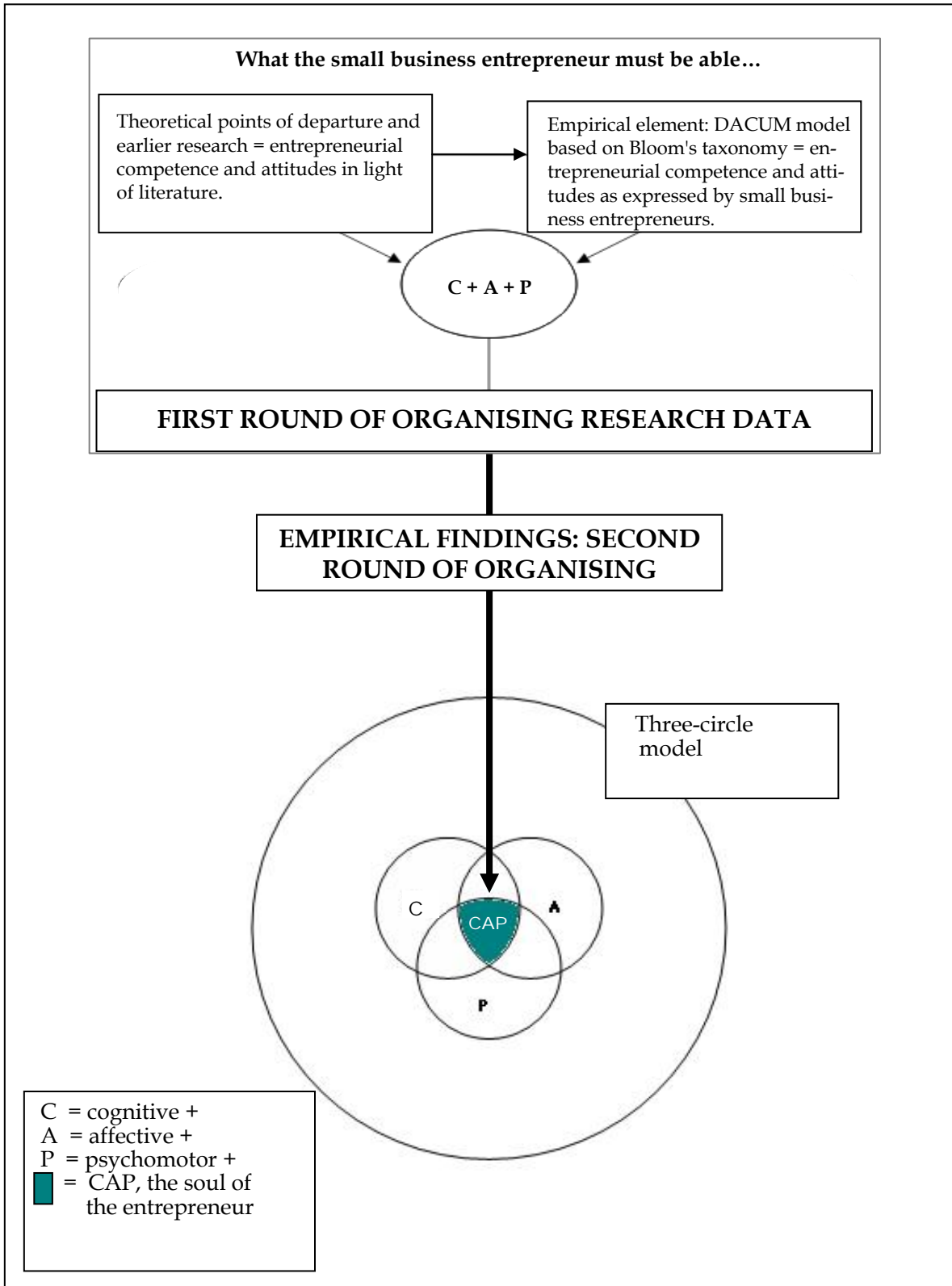


FIGURE 2 Detailed research setting

### **Comparison of the cognitive, affective and psychomotor partial competence and attitudes of Finnish and foreign small business entrepreneurs to Roodt's summary of entrepreneurial competence and skills**

In order to determine the relationship between the partial competence and attitudes of Finnish and foreign small business entrepreneurs in accordance with Bloom's taxonomy and earlier doctrine, the cognitive, affective and psychomotor partial competence and attitudes (i.e. the core) of entrepreneurs derived from the DACUM occupation analysis maps were compared to the summary presented by Roodt chosen to represent earlier research into entrepreneurial competence and attitudes.

In the summary, Roodt presents the core competence and attitudes of the entrepreneur as technical competence and attitudes, communication competence and attitudes, managerial and leadership competence and attitudes, innovative competence and attitudes, information-seeking competence and attitudes, and financial and personal competence and attitudes. A comparison of these to the cognitive, affective and psychomotor (CAP) competence and attitudes expressed by small business entrepreneurs themselves in this study shows that managerial and leadership competence and attitudes are given pre-eminence in both. Communication competence and attitudes, innovative competence and attitudes, information-seeking competence and attitudes, and personal competence and attitudes proved to be of nearly equal import.

These competence and attitudes may further be compared to interpretations of the concept of entrepreneur such as that put forward by Knight (1971, 18) stating that even if the entrepreneur has the wisdom and the confidence to exploit existing business gaps, uncertainty must nonetheless be taken into account, leaving intuition and judgment as the sole guides. Knight ignores the possibility of entrepreneurs seeking to hedge against uncertainty by resorting to innovations in routine tasks, which today are referred to as "best practices", as these ideas filter down too rapidly to generate net profits.

The most significant outcome of the comparison is the remarkable similarity between both groups of entrepreneurs in terms of technical and financial competence and attitudes. Neither Finnish nor foreign entrepreneurs consider these a part of their key expertise when compared to Roodt's views on entrepreneurial competence and attitudes.

### **Findings of the study**

The study found that the core or soul of small business entrepreneurs' competence and attitudes is devoted above all to leadership and management with sales and marketing also playing a role. Although small business entrepreneurs view financial administration and technical competence and attitudes as necessary and important, they do not view them as core elements, but rather as something that can be acquired from an outside source. The strong self-esteem that realises the entrepreneurial dream arises from the soul of the entrepreneur. The success of both the small business entrepreneur personally and his/her business require the entrepreneur to have an entrepreneurial soul. The entre-

preneurial soul – the bedrock of competence and attitudes – is made up of cognitive-affective-psychomotor competence and attitudes.

Small business entrepreneur expertise may also find its expression in the form of tacit knowledge. The transfer of tacit knowledge to co-workers or successors is conditional upon its acknowledgement, identification and more detailed definition. Tacit knowledge is most clearly transferred through competence and attitudes that may be classified as affective. Tacit knowledge often also consists of psychomotor competences and attitudes, which are nonetheless perceived by small business entrepreneurs as cognitive competence and attitudes because they are more or less taken for granted. The acknowledgement and acceptance of tacit knowledge as part of one's core competence and attitudes would introduce a systematic approach to the recording of such knowledge and enable its transfer to co-workers or successors.

The significance of the entrepreneurial soul discovered in this study (Figure 3) is further highlighted by the important observation that the entrepreneurial soul manifests in quite a similar form not only in Finland and elsewhere in Europe but also in the culturally divergent Turkey. The small business entrepreneurs' competence and attitudes have a greater impact on the entrepreneurial soul than do their political or religious beliefs, or their ethnical background or geographical location.

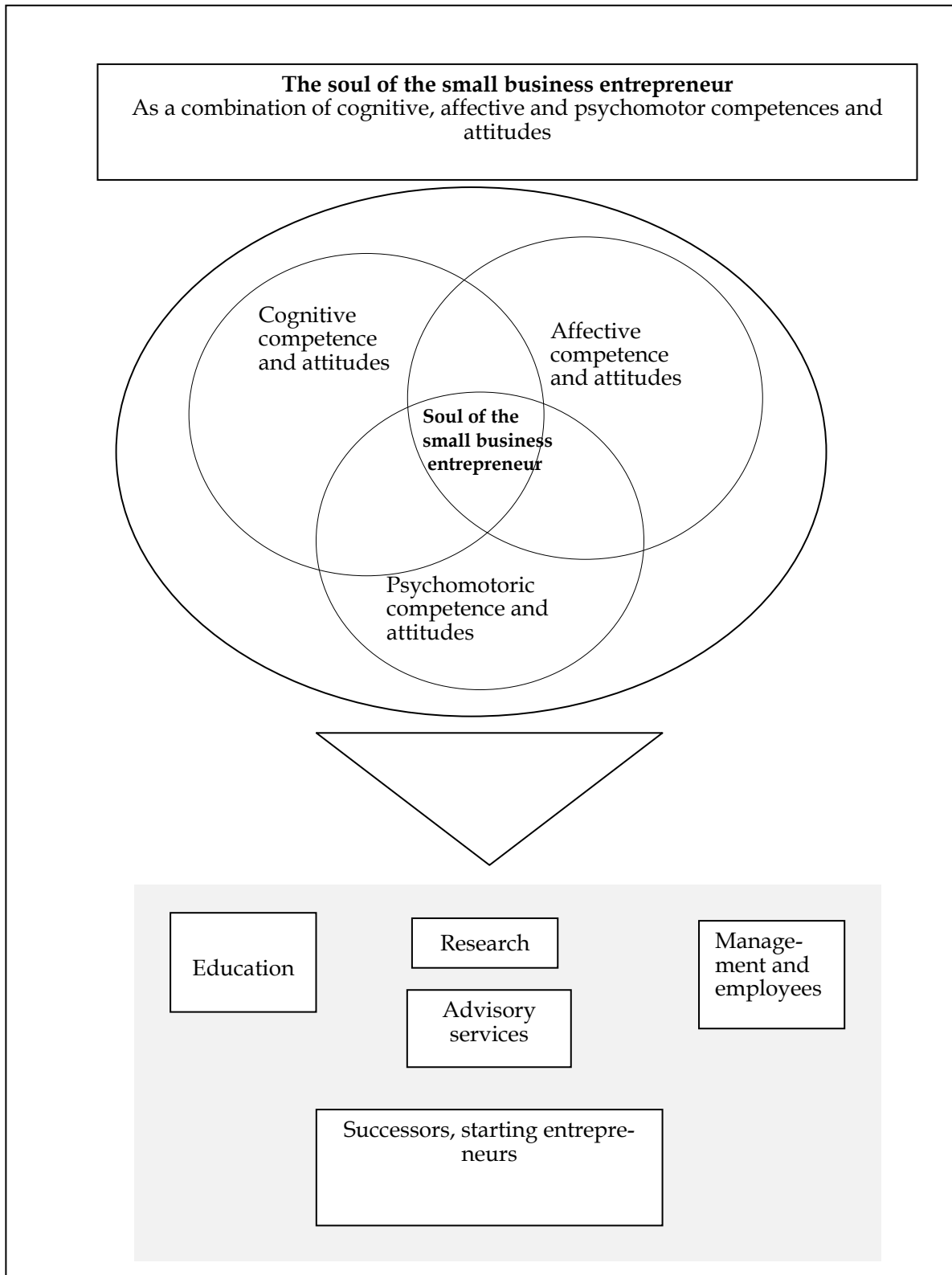


FIGURE 3 The soul of the small business entrepreneur and the contribution of this research for small business entrepreneurs

## Conclusions

When it comes to the expertise of small business entrepreneurs and the core of their competence and attitudes, it can be concluded that a distinct line should be drawn between **what entrepreneurs must be able to do and which competences and attitudes are required in business administration**. Small business entrepreneurs must comprehend the concept and totality of the business along with the distinctive characteristics of each sector, i.e. they must possess a cognitive knowledge of business activities. Affective and psychomotor competence and attitudes are now highlighted in the expertise of small business entrepreneurs alongside the traditionally emphasized cognitive competence and attitudes.

The competence and attitudes of small business entrepreneurs in light of the underlying theories presented have much in common with those expressed by them personally. Would *a possible outcome of this journey into the core of the occupational competence and attitudes of small business entrepreneurs* be the proposition that information of a new and different kind can be obtained from the entrepreneurs themselves? The goal was to introduce the notion that a different approach to studying the expertise of entrepreneurs highlights the currently required competence and attitudes which entrepreneurs must possess. The findings provide additional insight into what is required to generate knowledge for entrepreneurship education and research, advisory services in entrepreneurship and corporate management.

## LÄHTEET

- Adams, R. E. 1975. DACUM Approach to Curriculum Learning and Evaluation in Occupational Training. Ottawa, Ontario: Department of Regional Economic Expansion.
- Ahonen, S. 1996. Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä, 114–160.
- Allahwerdi, H. 2006. Digitaalisen oppimisen haasteista tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Yrittäjyys on mahdollisuus. 125 vuotta kaupallista koulutusta. Tampere: Cityoffset, 42–64.
- Allahwerdi, H., Hietaharju, P., Kolstela, K. & Laikio, K. 2006. Ammattitaito näytöksi ja sen arviointi. Näyttötutkintojen järjestämisen kehittämis-koulutus. Näyttötutkintomestari 15 ov. Helia Ammatillinen opettajakorkeakoulu.
- Allahwerdi, H. & Westerholm, H. 2005a. Helsinki Business Collegen ehdotus työelämälähtöiseksi ”Yrittäjyys ja yritystoiminnan” (20 ov) -opintojen valinnaiseksi opintokokonaisuudeksi ammatilliseen peruskoulutukseen. HBC:n projektiraportti OPH:lle 29.11.2005. Helsinki.
- Allahwerdi, H. & Westerholm, H. 2005b. OPH:n Global Entrepreneurship -projektin valmistelumatka Wieniin 24.–27.4.2005. Matkakertomus. Painamaton lähde.
- Alvarez, S. A. & Busenitz, L. W. 2001. The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management* 27, 755–775.
- Antwell, G. 1997. Towards a community of practice – VET professionals networking. Paper presented at the International Workshop: Towards a Vocational Education and Training Profession, held at the ITB, University of Bremen 20–22 February 1997.
- Armstrong, P. 2001. Science, Enterprise and Profit: Ideology in the Knowledge-Driven Economy. *Economy and Society* 30 (4), 524–552.
- Arola, H. 2001. Äänetöntä ammattitaitoa saa vain kokemuksella. Kansaneläkelaitos. Tampere: Sosiaalivakuutus 2.
- Aula, P. 1998. Chaos Theory, Communication and Management of Organisational Change. Paper presented at the Annual Colloquium on Complex Systems and the Management of Organisations. Toronto: April.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17, 99–120.
- Barney, J., Wright, M. & Ketchen, D. J. Jr. 2001. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management* 27, 625–641.
- Barreto, H. 1989. The Entrepreneur in Microeconomic Theory. Disappearance and Explanation. Beckenham: Routledge.
- Baumol, W. 1993. Entrepreneurship, Management and the Structure of Payoffs. Cambridge, Mass.: MIT.

- Bellandi, M. 1989. The role of small firms in the development of Italian manufacturing industry. In Goodman, E., Bamford, J. & Andsaynor, P. (eds.) *Small firms and Industrial districts in Italy*. London: Routledge.
- Bhide, A. 1994. How entrepreneurs craft. *Harvard Business Review*. March-April, 150-161.
- Bird, A. 1994. Careers as repositories of knowledge: a new perspective on boundaryless careers. *Journal of Organizational Behaviour* 15, 325-344.
- Bloom, B. S. 1956. Bloom's Taxonomy.  
<http://faculty.washington.edu/krumme/guides/bloom.html>. Luettu 14.12.2005.
- Bloom, B. S. & Krathwohl, D. R. 1956. *Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals, by a committee of college and university examiners. Handbook I: Cognitive Domain*. New York: Longmans, Green.
- Bridge, S., O'Neill, K. & Cromie, S. 1998. *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*. GB: Macmillan.
- Brinklow, T. 2004. *Domains, Ontologies, Models and the Knowledge Creation Cycle*. Brighton Business School, University of Brighton.  
<http://www.brighton.ac.uk/bbs/workingpapers/domain.pdf>. Luettu 21.3.2007.
- Burns, J. M. 1978. *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Bygrave, W. D. 1994. The entrepreneurial process. In Bygrave, W. D. (ed.) *The portable MBA in entrepreneurship*. New York: John Wiley & Sons, 1-25.
- Caird, S. 1988. *A review of methods of measuring enterprising attributes*. Durham: Durham University Business School.
- Cameron, R. 1995. *Maaailman taloushistoria paleoliittiselta kaudelta nykypäivään. Teollistumista koskevin osin*. Suom. Tapio Helen. Suomen Historiallinen seura. Juva: WSOY.
- Campbell, C. A. 1992. *A Decision Theory Model for Entrepreneurial Acts*. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 17.
- Casson, M. 2003. *The Entrepreneur: An Economic Theory*. 2<sup>nd</sup> ed. Cheltenham, U.K.: Edward Elgar.
- Castells, M. 1996. *The Information Age: Economy, Society and Culture*. Vol. 1. *The Rise of Network Society*. Oxford: Blackwell.
- Castells, M. 1997. *The Information Age: Economy, Society and Culture*. Vol. 2. *The Power of Identity*. Oxford: Blackwell.
- Castells, M. 1998. *The Information Age: Economy, Society and Culture*. Vol. 3. *End of Millenium*. Oxford: Blackwell.
- Chapman, A. 2005. Bloom's and others original concepts. Alan Chapman contextual material, review, code, design 1995-2005.  
<http://www.businessballs.com/bloomstaxonomyoflearningdomains.htm>. Luettu 12.5.2006.
- Churchill, N. C. & Muzyka, D. F. 1994. Defining & conceptualizing entrepreneurship: A process approach' in G. E. Hills *Marketing & Entrepreneurship: Research ideas & Opportunities*. Westport, CT: Quorum Books, 11-23.

- Coffin, L. 1993, revised 2002. DACUM Facilitator Manual. Charlottetown, PE: Glendenning Educational Resources.
- Commission of the European Communities 2003. European Commission's Green Paper on Entrepreneurship in Europe (presented by the Commission). Document based on COM(2003) 27 final.  
[http://europa.eu.int./comm/enterprise/entrepreneurship/green\\_paper/green\\_paper\\_final\\_en.pdf](http://europa.eu.int./comm/enterprise/entrepreneurship/green_paper/green_paper_final_en.pdf). Luettu 14.4.2006.
- Conner, K. R. & Prahalad, C. K. 1996. A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science* 7 (5), 477-501.
- Conrad, C. & Poole, M. S. 2002. *Strategic Organizational Communication in a Global Economy*. Orlando: Harcourt College Publishers.
- D'Amboise, G. & Muldowney, M. 1988. Management Theory for Small Business. *Academy of Management Review* 1988, Vol. 13, No. 2, 226-240.
- Dave, R. H. (1967) 1970. Developing and Writing Behavioural Objectives. In Armstrong, R. J. (ed.) *Educational Innovators*.  
<http://www.businessballs.com/bloomstaxonomyoflearningdomains.htm>. Luettu 14.9.2005.
- Demsetz, H. 1991. The theory of the firm revisited. In Williamson & Winter *The nature of the firm*. New York: Oxford University Press, 159-178.
- Descey, P. & Tessaring, M. 2001. Training and learning for competence.  
<http://www2.trainingvillage.gr/download/publication/reference/4009/4009EN.pd>. Luettu 15.9.2005.
- Drexel, I. 2003. The Concept of Competence - an Instrument of Social and Political Change, Working Paper 26. Stein Rokkan Centre For Social Studies Unifob AS. December 2003.  
<http://www.ub.uib.no/elpub/rokkan/N/N26-03.pdf>. Luettu 19.9.2005.
- Drucker, P. 1985. *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper and Row.
- Dunderfelt, T., Laakso, J., Peltola, R., Vidjeskog, J. & Niemi, R. 1993. *Psykologia 5: Yksilöllinen ihminen*. Porvoo: WSOY.
- Edwards, P. & Edwards, S. 1999. Fired Up! *Entrepreneur Magazine*. April.  
<http://www.entrepreneur.com/article/0,4621,265846,00.html>>Accessed 18 March 1999.
- EK - Elinkeinoelämän keskusliitto 2004. *Tulevaisuusluotain* 3.
- Ellström, P.-E. 1992. *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Publica.
- Erasmus-Kritzinger, L. E., Bowler, A. & Goliath, D. 2001. *Effective Communication*. Lynnwood Ridge: AFRITECH.
- Eskola, A. 1985. *Persoonallisuustyypeistä elämäntapaan*. Juva: WSOY.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus.



- EQF – European Commission 2004. Implementation of "Education and Training 2010". Workprogramme. Key competences for Lifelong Learning. A European Reference Framework, November 2004.  
<http://europa.eu.int/comm/education/policies/2010/doc/basicframe.pdf>. Luettu 18.10.2006.
- Fazey, I. H. 1997. Lessons and Experiences from the Promotion of Entrepreneurship and SMEs in countries in transition. Visgrad Conference, Entrepreneurship and SMEs in Transition Economics, 1997, Paris. Organisation for Economic Cooperation and Development.
- Filion, L. J. 1997. From Entrepreneurship to Entrepreneurology, 42<sup>nd</sup> ICSB Conference, San Francisco, 21–23 June.
- Finlex 2007. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa>. Luettu 24.2.2007.
- Florida, R. 2005. Luovan luokan esiinmarssi. Tampere: Tammer-Paino.
- Frese, M., van Gelderen, M. & Ombach, M. 1999. How to plan as a small-scale business owner. Psychological process characteristics of action strategies and success. *Journal of Small Business Management*. Feb. (11), 2–30.
- Gardner, W. & Cleavenger, D. 1998. The impression management strategies associated with transformational leadership at the world-class level. In Conrad, C. & Poole, M. S. (eds.) *Strategic Organisational Communication in a Global Economy*. Orlando: Harcourt College.
- Gartner, W. B. 1985. A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management Review* 10(4), 696–706.
- Gartner, W. B. 1988. Who is an entrepreneur? Is the wrong question. *American Journal of Small Business*. Spring, 11–32.
- Gibb, A. 1990. Entrepreneurship and Intrapreneurship – Exploring the Differences. In *New Findings and Perspectives in Entrepreneurship*. GB. Donckels, R. & Miettinen, A. Billing & Sons, 33–67.
- Gibb, A. 1993. The enterprise culture and education. *Understanding Enterprise Education and its Links with Small Business, Entrepreneurship and Wider Educational goals*. *International Small Business Journal*, Vol. 11/3, 11–24.
- Gibb, A. 1999. Can we build 'Effective' Entrepreneurship through Management Development? *Journal of General Management*, 24 (4), 1–22.
- Gibb, A. 2005. The Future of Entrepreneurship Education – Determining the basis for Coherent Policy and Practice? In Kyrö, P. & Carrier, C. *The dynamics of learning entrepreneurship in a cross-cultural university context*. Entrepreneurship Education Series 2/2005. Hämeenlinna: University of Tampere, Research Centre for Vocational and Professional Education, 44–67.
- Glendenning, D. 1995. *DACUM Roots*. Ottawa, Ontario: Canadian Vocational Association.
- Glendenning, D. 1998. *A Brief Description of the DACUM Model*. Charlottetown, PE: Holland College.
- Grant, R. M. & Baden-Fuller, C. 1995. A knowledge-based theory of inter-firm collaboration. *Academy of Management, Best Papers Proceedings*, 17–21.

- Guba, E. & Lincoln, Y. 1994. Competing paradigms in qualitative research. In Denzin, N. & Lincoln, Y. (eds.) *Handbook of qualitative research*. London: Sage, 105–117.
- Guffey, M. E. 2000. *Business Communication: Process and Product*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Haavisto, I., Kiljunen, P. & Nyberg, M. 2007. Satavuotias kuntotestissä. *Evan kansallinen arvo- ja asennetutkimus 2007*. <http://www.eva.fi>, 142. Luettu 12.3.2007.
- Habermas, J. 1976. Tieto ja intressi. Teoksessa Tuomela, R. & Patoluoto, I. (toim.) *Yhteiskuntatieteiden filosofiset perusteet*. Hämeenlinna: Gaudeamus, 118–140.
- Habermas, J. 1981. *Theorie des kommunikativen Handelns*. Vol. 1, *Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Hannus, J. 2005. Uudistumisen vaiheita suomalaisissa yrityksissä 25 vuoden ajalta – henkilökohtainen näkökulma. Teoksessa Kasanen, M. (toim.) *Taitoa, Tahtoa, Talenttia. 50 tarinaa johtamisesta*. Helsinki: Partner Talent Partners, 70–81.
- Hebert, R. & Link, A. 1988. *The Entrepreneur: Mainstream Views and Radical Critics*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Praeger.
- Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) 1999. *Siinä tutkija missä tekijä*. Jyväskylä: Atena.
- Heikkinen, V. 2003. Moderni kuluttaja elämysteollisuuden pelitilassa. Artikkeliteoksessa Heikkinen, V. (toim.) *Kameleonttikuluttaja ikuista mielihyvää ja unelmaa etsimässä*. Haaga Research Center. *Tutkimuksia 2*. Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu, 8–255.
- Heinonen, J. (toim.) 2003. *Quo Vadis, suomalainen perheyritys?* Turun kauppakorkeakoulu, PK-Instituutti.
- Helakorpi, S. 2005. Työn taidot – Ajattelua, tekoja ja yhteistyötä. HAMK Ammattillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 2/2005. Hämeenlinna: Saarijärven Offset.
- Henderson, R. & Robertson, M. 2000. Who wants to be an entrepreneur? Young adult attitudes to entrepreneurship as career. *Career Development International* (5) 6, 279–287.
- Hiam, A. W. & Olander, K. W. 1996. *The Entrepreneur's Complete Sourcebook*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Himanen, P. 2004. Välittävä, kannustava ja luova Suomi. Katsaus yhteiskuntamme syviin haasteisiin. *Tulevaisuusvaliokunta. Teknologian arviointeja 18*. Eduskunnan kanslian julkaisu 4.
- Hirvi, V. 1995. Mitä koulu ja koulujärjestelmä, erityisesti opettajankoulutus, voi tehdä yrittäjyyden edistämiseksi? *Opettajankouluttaja* 1/95, 4–5.
- Hjorth, D. 2003. *Rewriting Entrepreneurship*. Copenhagen: Copenhagen Business School.
- Honig, B. 1998. What determines success? Examining the human, financial, and social capital of Jamaican micro entrepreneurs. *Journal of Business Venturing* (13), 371–421.

- Hostager, T. J., Neil, T. C., Decker, P. L. & Lorentz, R. D. 1998. Seeing Environmental Opportunities. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 111, No. 1, 11-25.
- Hukari, A. & Nuoreva, A. 2003. Bloomin taksonomia. Helsingin yliopisto. Lisätietoja <http://faculty.washington.edu/krummeguides/bloom.html>. Sisältöä koskevat asiat: Anniina Hukari, tekniset asiat: Antti Nuoreva. Päivitetty 7.11.2003. Luettu 14.12.2005.
- Human, L. & Horwitz 1991. *On the Edge: How South African Companies Cope with Change*. Kenwyn: Juta.
- Hunsicker, F. R. 1978. What successful managers say about their skills. *Personnel Journal*. November, 618-621.
- Huuskonen, V. 1992. Yrittäjäksi ryhtyminen. Teoreettinen viitekehys ja sen koettelu. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration. Series A-2:1992. Raison Painopojat.
- Hyrsky, K. & Lipponen, H. 2004. Yrittäjyyskatsaus 2004. Edita Publishing. KTM Julkaisuja 18.
- IFERA (International Family Enterprise Academy) 2003. Family Business Dominate. *Family Business Review*, Vol. XVI, No. 4, 235-250.
- Jennings, D. F. 1994. *Multiple Perspectives of Entrepreneurship* (2<sup>nd</sup> ed.). Ohio: South Western Publishing.
- Juceviciene, P. & Lepaite, D. 2005. Competence as derived from activity: the problem of their level correspondence. Kaunas University of Technology, Institute of Educational Studies.  
<http://www.education.ktu.lt/evaco/competence.html>. Luettu 19.9.2005.
- Jussila, E., Hytönen, J. & Salminen, H. (toim.) 2005. Yrittäjyyskasvatus ammattikorkeakoulujen koulutusohjelmien opetussuunnitelmassa - benchmarking-hanke. *Korkeakoulujen arviointineuvoston verkkojulkaisu* 3:2005.
- Järvinen, A. & Karttunen, P. 1997. Fenomenografia - käsitysten kirjon kuvaaja. Teoksessa Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. (toim.) *Hoitotieteen tutkimusmetodiikka*. Porvoo: WSOY, 164-173.
- Järvinen P. & Järvinen, A. 2004. *Tutkimustyön metodeista*. Tampere: Opinpaja.
- Jääskeläinen, M. 1998. Hiljainen tieto jää pimentoon. Ikääntyvien työntekijöiden osaamista vaikea määrittää. Kansalais- ja työväenopistojen liitto ry. Rauma. *Aikuiskoulutuksen maailma* 4.
- Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. 2002. *Tulevaisuuden tutkimusperusteet ja sovelluksia*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Kankaanpää, A. 1997. *Ammatin kuvaus koulutuksen apuna. Ammattien kuvausjärjestelmän rakentamisen näkökulmia, ongelmia ja ehdotuksia*. Helsinki: Opetushallitus.
- Kansaneläkelaitos 2005. Yrittäjän työterveyshuolto.  
<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/Docs/110701090739KÅ>. Luettu 22.12.2005.
- Kansikas, J. 2003. Tuotepäälliköiden tehtävärakenteen heijastuminen sisäiseen yrittäjyyteen ja intuitiiviseen päätöksentekotyylisiin kuuluviin tekijöihin. Käsitemanalyttinen tutkimus kontekstina perheyrittäjien tuotekehitys-

- projektit. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu, Liiketalouden Kuopion yksikkö.
- Kansikas, J. 2006. Yrittäjyyskasvatuksen tutkimuksen ja koulutuksen suunta-  
viivoista. Liiketaloudellinen aikakauskirja 3, 417–423.
- Kaplinski, J. 1982, Olemisen avara hiljaisuus. Suom. Juhani Salokannel.  
Helsinki: Otava.
- Kasarda, J. 1992. Introduction. In Sexton , D. L. & Kasarda , J. D. (eds.) The State  
of the Art of the Entrepreneurship. Boston: PWS-Kent Publishing, 1–13.
- Kasvio, A. 1994. Uusi työn yhteiskunta. Jyväskylä: Gummerus.
- Kemppainen, M. 2005. Navigointi epävarmuuden maailmassa – osaaminen ja  
työ tulevana aikoina. Esitelmä HAAGAn tulevaisuusfoorum 2005.  
HAAGA Instituutin ammattikorkeakoulu, Helsinki 20.1.2005.
- Keurulainen, H. 1998. Arviointimallia kehittämässä. Ammatilliseen opettaja-  
koulutukseen liittyvä näyttökoe. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen li-  
sensiaattityö.
- KHO – Korkein hallinto-oikeus 2001. <http://www.kho.fi>. Luettu 27.2.2007.
- Kirzner, I. M. 1973. Competition and Entrepreneurship. Chicago: The Univer-  
sity of Chicago.
- Kirzner, I. M. 1979. Perception, opportunity and profit: studies in the theory of  
entrepreneurship. Chicago: University of Chicago.
- Knight, F. (1921) 1971. Risk, Uncertainty and Profit. Chicago: University of Chi-  
cago.
- Koiranen, M. 1993. Ole yrittäjä. Sisäinen ja ulkoinen yrittäjyys. Tampere: TT-  
Kustannustieto.
- Koiranen, M. 2000. Ole yrittäjä. Akateeminen yrittäjäkoulu. © 2000 Yos! Tampe-  
re: Konetuumat.
- Koiranen, M. & Peltonen, M. 1995. Yrittäjyyskasvatus. Tampere: Konetuumat.
- Koiranen, M. & Pohjansaari, T. 1994. Sisäinen yrittäjyys. Innovatiivisuuden,  
laadun ja tuottavuuden perusta. Tampere: Tammer-paino.
- Koiranen, M. & Ruohotie, P. 2001. Yrittäjyyskasvatus: analyyseja, synteesejä ja  
sovelluksia. Aikuiskasvatus 2/2001, 102–111.
- Koivunen, H. 1998. Hiljainen tieto. Keuruu: Otava.
- Kovalainen, A. 1993. At The Margin of The Economy. Women’s Self Employ-  
ment in Finland 1960–1990. Publications of The Turku school of Economics  
and business Administration, Series A 9:1993.
- Krathwohl, D. R., Bloom, B. S. & Masia, B. B. 1964. Taxonomy of Educational  
Objectives: The Classification of Educational Goals. Handbook II: Affec-  
tive Domain. New York: David Mckay.
- Kreft, S. F. & Sobel, R. S. 2005. Public Policy, Entrepreneurship and Economic  
Freedom. Caot Journal. Washington: Fall 2005. Vol. 25, Iss. 3, pg. 595, 22  
pgs.
- KTM – Kauppa- ja teollisuusministeriö 2005. Perheyrittäjyys. Elinkeino-osasto.  
Julkaisuja 16/2005.
- Kuhn , T. S. 1994. Tieteellisen vallankumouksen rakenne. Art House Oy. Juva:  
WSOY.

- Kupferberg, F. 2003. Future education and competence. The Institute for Educational Sociology at the University of Education. Asterisk 11/2003. <http://www.cifs.dk/scripts/artikel.asp?id=912&lng=2>. Luettu 19.9.2005.
- Kusch, M. 1986. Ymmärtämisen haaste. Oulu: Pohjoinen.
- Kyrö, P. 1998. Yrittäjyyden tarinaa kertomassa. Juva: WSOY.
- Kyrö, P. 1999. Yrittäjyys, yhteiskunta ja markkinat. Artikkeliteoksessa Kyrö, P., Nurmi, K. & Tikkanen, T. (toim.) Yrittäjyyden askeleita yhteiskunnassa. Helsinki.
- Kyrö, P. 2001. Tiedonintressit. Haettu 30.5.2001. Sit. Rubin, A. & Lehtonen, M. 2005. Tieteellinen tieto ja tiedonintressit. <http://www.tukkk.fi/tutu/topi/kokohakemistosivut/kokotieteellinen%20tieto.htm>. Luettu 21.10.2006.
- Kyrö, P. 2004a. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Tampereen yliopisto, ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Hämeenlinna: Saarijärven Offset.
- Kyrö, P. 2004b. Yrittäjyyskasvatus ammattikasvatuksen kentässä – murroksien kautta integroitumiseen. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Tampereen yliopisto. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 1/2004.
- Kyrö, P. 2005. <http://www.internetix.fi/opinnot/opintojaksot/6tekniikkatalous/yrittajyys1>. Luettu 21.10.2005.
- Kyrö, P. & Carrier, C. 2005. The dynamics of learning entrepreneurship in a cross-cultural university context. Hämeenlinna: University of Tampere, Research Centre for Vocational and Professional Education. Entrepreneurship Education Series 2/2005.
- Kyrö, P. & Ripatti, A. 2006. Yrittäjyyden opetuksen tuulet. Teoksessa Kyrö, P. & Ripatti, A. (toim.) Yrittäjyyskasvatuksen uusia tuulia. Yrittäjyyskasvatuksen julkaisusarja 4/2006. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston kauppa- korkeakoulu, 10–31.
- Laakkonen, H. 2004. Sisäinen yrittäjyys – arvoa asiakkaalle. <http://www.jyvaskyla.fi/total/data/uutiset/2004/11062004.htm>. Luettu 22.12.2005.
- Lahti, A. 1991. Entrepreneurial Strategy making. In Näsi, J. (ed.) Arenas of Strategic Thinking. Helsinki: Foundation for Economic Education, 146–162.
- Lairio, M. & Puukari, S. 2001. Muutoksia mahdollisuuksiin. Ohjauksen uutta identiteettiä etsimässä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Laki aikuiskoulutustuesta 3 § 2. kohta, 28.12.2000/1276. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20001276>. Luettu 24.2.2007.
- Laki ammatillisesta koulutuksesta 3 §, 3 mom., 487/1987. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1987/19870487>. Luettu 21.12.2005.
- Laki ammatillisesta koulutuksesta 5.1 §, 630/1998. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980630>. Luettu 24.2.2007.
- Landstrom, H. 1998. The roots of Entrepreneurship research, paper presented to the RENT XII Conference, Lyon, France, 26–27 November, 1998.
- Lauda, L. 1996. Beyond Positivism And Relativism. Theory, Method And Evidence. Westview Press.

- Laukkanen, M. 2001. Yrittäjyyden ja uuden liiketoiminnan jäljillä. Akateeminen yrittäjäkoulu. © 2001 Yos! & Mauri Laukkanen. Luettu 22.10.2006.
- Laukkanen, M. & Vesalainen, J. 1993. Uusperustanta ja yrityskannan kehitys. Artikkelikokoelmassa Yrittäjyyden ulottuvuudet. Vaasan yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja 4/93, 19–28.
- Lehtonen, H. & Vertanen, I. 2006. Sytyke ehkäisemään koulutuksellista syrjäytymistä. Teoksessa Kyrö, P. & Ripatti, A. (toim.) Yrittäjyys-kasvatuksen uusia tuulia. Yrittäjyyskasvatuksen julkaisusarja 4/2006, Hämeenlinna: Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu, 172–180.
- Lehtonen, P. 2002. Osaamis pohjaisen yrityksen menestystie. Akateeminen yrittäjäkoulu. © 2002 Yos!
- Leibenstein, H. 1978. General X-Efficiency Theory and Economic Development. New York: Oxford University Press.
- Leino, A.-L. & Leino, J. 1991. Kasvatustieteen perusteet. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Leskinen, P.-L. 1999. Yrittäjällä on koko elämä kiinni yrityksessä. Opiskelijoiden yrittäjyyskäsitykset ja niiden muutokset yritysprojektin aikana. Acta Waisensia No. 71, Liiketaloustiede 27. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasan yliopisto.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. 1996. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review* 21, 135–172.
- Luukkainen, O. & Wuorinen, J. 2002. Yrittävä elämänsäsenne, kasvaminen yksilönä ja yhteisönä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Marton, F. 1994. Phenomenography. In *The International Encyclopaedia of Education*. 2nd edition, Vol. 8. T. Husén & T. Neville Postlethwaite (eds.). Oxford: Pergamon, 4424–4429.  
<http://www.ped.gu.se/biorn/phgraph/civil/main/1res.appr.html>. Luettu 21.12.2005.
- Marx, S., van Rooyen, Bosch, J. K. & Reynders, H. J. J. (eds.) 1998. *Business Management*. Pretoria: J. L. van Schaik.
- Mathews, E. H. 1993. *Strike It Rich! How to Start and Run a Business for Profit in the New South Africa*. Pretoria: Sigma Press.
- McClelland, D. 1998. *Human Motivation*. Paperback, Cambridge University Press. <http://www.businessballs.com/davidmcclelland.htm>. Luettu 21.12.2005.
- McDaniel, R. R. J. 1997. Strategic leadership: A view from quantum and chaos theories. *Health Care Management Review*. 22 (1), 21–37.
- McGowan, P., Durkin, M. G., Allen, L., Dougan, C. & Nixon, S. 2001. Developing competencies in the entrepreneurial small firm for use of the Internet in the management of customer relationships. *Journal of European Industrial*. (25):126 <Accessed 16 March 2005.
- Menzies, T. V. 2005. Entrepreneurship education at universities across Canada. In Kyrö, P. & Carrier, C. *The dynamics of learning entrepreneurship in a cross-cultural university context*. Entrepreneurship Education Series 2/2005. Hämeenlinna: University of Tampere, Research Centre for Vocational and Professional Education, 286–309.

- Menzies, T. V. & Gasse, Y. 1999: Entrepreneurship and the Canadian Universities. A National Report on Entrepreneurship Education. St. Catharines, ON: Brock University.
- Meriläinen, T. 2003. Keski-suomalaisien oppilaitosten yrittäjyyskasvatus- ja -koulutuskysely. Keski-Suomen työvoima- ja elinkeinokeskus. Julkaisusarja A, tutkimuksia 3.
- Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Helsinki: International Methelp.
- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp.
- von Mises, L. (1949) 1996. Human action: A Treatise on Economics. 4th ed. Irvington-on-Hudson, N.Y.: Foundation for Economic Education.
- Montanye, J. A. 2006. Entrepreneurship. The Independent Review. Oakland: Spring 2006. Vol. 10, Iss. 4, pg 547, 23 pgs.
- Munch, B. & Jakobsen, A. 2005. The concept of competence in engineering practice. Engineering and Product Design Education Conference. 15–16<sup>th</sup> September 2005, Napier University, Edinburgh, UK.  
<http://www.napier.ac.uk>. Luettu 19.9.2005.
- Mäkelä, K. 1992. Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa Mäkelä, K. (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus, 42–61.
- Naudé, W. 1998. The role of entrepreneurship in improving policy credibility in South Africa. In Spring, A. & McDade, B. E. (eds.) African Entrepreneurship: Theory and Reality. Gainesville: University Press of Florida.
- Neisser, U. 1967. Cognitive psychology. Appleton-Century-Crofts. New York.
- Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto. Verkostonrakentajan ABC. Helsinki: Edita.
- Nieminen, H. 1998. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. (toim.) Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Juva: WSOY, 215–221.
- Niiniluoto, I. 1986. Pragmatismi. Teoksessa Niiniluoto, I. & Saarinen, E. (toim.) Vuosisatamme filosofia. Porvoo: WSOY, 40–73.
- Niiniluoto, I. 1999. Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus. Helsinki: Otava.
- Niiniluoto, I. 2002. Tieteen tunnuspiirteet. Teoksessa Karjalainen, S., Launis, V., Pelkonen, R. & Pietarinen, J. (toim.) Tutkijan eettiset valinnat. Helsinki: Gaudeamus, 30–41.
- Nijhof, W. J. & Streumer, J. N. 2001. Key Qualifications in Work and Education. Dordrecht: Kluwer Academic.
- Nonaka, I. 1991. The Knowledge-Creating Company. In Harvard Business Review on Knowledge Management 1998. USA.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company. New York: Oxford University.
- Nurminen, R. 2000. Hiljainen tieto hoitotyössä. Helsinki: Tammi.

- Näsi, J. 1980. Ajatuksia käsiteanalyysistä ja sen käytöstä yrityksen taloustieteessä. Tampere. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja.
- OPH – Opetushallitus 2000. Ammatillisen peruskoulutuksen opetussuunnitelman ja näyttötutkinnon perusteet 2000. Helsinki: Hakapaino.
- OPM – Opetusministeriö 2002. Toimintakertomus 2001.
- Owen, K., Mundy, R., Guild, W. & Guild, R. 2001. Creating and sustaining the high performance organization. *Managing Service Quality*, Vol. 11, No. 1, 10-21(12).
- Oxford English Dictionary 2004. London: Oxford University.
- Paasio, A. & Heinonen, J. 1993. Perheyrittäjäyys Suomessa. Tietosykli. Helsinki.
- Palm, J., Manninen, S. & Kuntsi, E. 2003. Aloittavan yrityksen tuki ja näkökulmia itsensä työllistämisen lisäämiseksi Suomessa. Avaimia yrittäjyyden paradoksin ratkaisemiseen. Työhallinnon julkaisu Nro 327. Työministeriö. Helsinki. <http://www.mol.fi>. Luettu 21.12.2005.
- Parliament and Council of the European Communities 2005. <http://europa.eu.int/comm/education/policies/2010/doc/basicframe.pdf>. Luettu 10.4.2006.
- Peirce, C. S. 1877. The Fixation of Belief. *Popular Science Monthly* 12 (November 1877), 1-15.
- Peltomäki, M. 2002. Maan keskellä mammonan vuori, suomalaisen yrittämisen henki. Turku: Painosalama.
- Peltonen, M. 1986. Yrittäjäyys. Keuruu: Otava.
- Pierce, S. 2003. 10 Management lessons from a young entrepreneur. *Entrepreneur.com*. 17 December. ><http://www.entrepreneur.com/article/0,4621,312349,00.html>>. Accessed 29 March 2005. Luettu 21.10.2006.
- Pietarinen, J. 2002. Eettiset perusvaatimukset tutkimustyössä. Teoksessa Karjalainen, S., Launis, V., Pelkonen R. & Pietarinen, J. (toim.) Tutkijan eettiset valinnat. Helsinki: Gaudeamus, 58-69.
- Pinchot, G. 1986. Intraprenörerna. *Entreprenörer som stannar i företaget*. Södertälje: Svenska Bladet.
- Pinchot, G. & Pinchot, E. 1996. Älykäs organisaatio. Maarianhamina: Mermerus.
- Polanyi, M. 1962. *Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy*. Chicago: University of Chicago.
- Polanyi, M. 1966. *The Tacit Dimension*. New York: Doubleday & Company.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.
- Puhakka, V. 2002. Yrittäjän persoonallisuus – miksi ja miten sitä kannattaa tutkia. *Liiketaloudellinen aikakauskirja 2/2002*, 199-207.
- Puhakka, V. 2003. Yrittäjyyden keskeinen taito – taito luoda liiketoimintamahdollisuuksia. *Liiketaloudellinen aikakauskirja 4/2003*, 545-556.
- Puth, G. 1994. *The Communicating Manager*. Pretoria. Van Schaik.
- Raivola, R. & Vuorensyrjä, M. 1998. Osaaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki. SITRAn julkaisuja 180.



- Rasinkangas, R. 2006. Tieteen ja ajattelun historiaa. Johdanto. 12.10.2006. <http://cc oulu.fi/~rar/historia/johdanto.html>. Luettu 21.10.2006.
- Rauhala, L. 1993. Humanistinen psykologia (3. painos). Helsinki: Yliopistopaino.
- Remes, L. 2003. Yrittäjyyskasvatuksen kolme diskurssia. Jyväskylän Yliopisto: Jyväskylä studies in education, psychology and social research 213.
- Remes, L. 2005. Yrittäjyyskasvatus oppilaitoksessa. <http://www.kolumbus.fi/liisaremes/page2.html>. Luettu 21.10.2005.
- Remes, L. 2006. Yrittäjyyskasvatuksen käsitteen määrittelyä. Artikkelikäsi- kirjoitus. [http://www.uta.fi/entrenet/hankerekisteri/hanke3\\_remes2.htm](http://www.uta.fi/entrenet/hankerekisteri/hanke3_remes2.htm). Luettu 17.12.2006.
- Roodt, J. 2005. Self-employment and the required skills. Management Dynamics. Stellenbosch. Vol. 14, Iss. 4, pg. 18, 16pgs.
- Roos, J. P. 2001. Keskustelua sosiaalisesta konstruktionismista. Esittely. <http://www.valt.helsinki.fi/staff/jproos/konstruktio.htm>. Luettu 18.10.2006.
- Rubin, A. & Lehtonen, M. 2005. Tieteellinen tieto ja tiedonintressit. <http://www.tukkk.fi/tutu/topi/kokohakemistosivut/kokotieteellinen%20tieto.htm>. Luettu 17.10.2006.
- Ruohotie, P. 1993. Ammatillinen kasvu työelämässä. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, P. 2000. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, P. 2002a. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki: WSOY.
- Ruohotie, P. 2002b. Kvalifikaatioiden ja kompetenssien kehittäminen koulutuksen tavoitteena. Teoksessa Nieminen, J. (toim.) Verkottuminen ja virtuaal- listuminen ammatillisen aikuiskoulutuksen tukena. Hämeen ammatti- korkeakoulu.
- Ruohotie, P. 2006. Ammattikorkeakoulun kompetenssi-profiili. <http://www.ncp.fi/ects/seminaarit/tampere/Ammattikorkeakoulun%20kompetenssi-profiili,%20Pekka%20Ruohotie.ppt>. Luettu 15.3.2007.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2003. Ammatillinen huippuosaaminen. Hämeenlinna: Saarijärven Offset.
- Ruohotie, P. & Koiranen, M. 2000. Building Conative Constructs Into Entrepreneurship Education. In Beirsto, B. & Ruohotie, P. Empowering Teachers as Lifelong Learners. Saarijärvi. RCVE:n julkaisuja, 29–45.
- Rychen, D. S. & Salganik, L. H. (eds.) 2001. Key competencies for a successful life and well-functioning society. Göttingen: Hogrefe & Huber.
- Römer-Paakkanen, T. 2004. Yrittäjyys ja perheyrittäjyys "Seniori-Suomessa" 2010-luvulla. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja. N:o 139/2004.
- Römer-Paakkanen, T. 2006. Opettajien yrittäjyyden jatko-opinnot Jyväskylän yliopistossa: Yrittäjyyden säteilyttäminen kaikkeen opetukseen ammatti- korkeakoulussa ja toisen asteen ammatillisessa oppilaitoksessa. Teoksessa Kyrö, P. & Ripatti, A. (toim.) Yrittäjyyskasvatuksen uusia tuulia. Yrittä-

- yyiskasvatuksen julkaisusarja 4/2006, Hämeenlinna: Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu, 184–207.
- Saarinen, E. 2000. Hiljaisesta tiedosta menestyksen avaimet. *Sosiaaliturva* 88 (10), 4–5.
- Say, J. B. 1971. *A Treatise on Political Economy or the Production, Distribution and Consumption of Wealth*. New York: A. M. Kelley.
- Scarborough, N. M. & Zimmerer, T. W. 2000. *Effective Small Business Management, An Entrepreneurial Approach*. 6<sup>th</sup> ed. Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Schumpeter, J. A. 1934. The Fundamental Phenomenon of Economic Development. (Orig. *The Theory of Economic Development*, Cambridge, USA: Harvard University, 1934). In Kilby, P. (ed.) *Entrepreneurship and Economic Development*. New York: The Free, 43–70.
- Schön, D. A. 1983. *The Reflective Practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Sexton, D. L. & Bowman-Upton, N. B. 1991. *Entrepreneurship: Creativity and Growth*. New York: Macmillan.
- Shane, M. 1994. *How to Think Like an Entrepreneur*. New York: Bret Publishing.
- Shane, S. & Venkataraman, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review* (25) 1, 217–226.
- Shaw, I. 1999. *Evaluoi omaa työtäsi. Refleksiivisen ja valtuuttavan evaluaation opas*. STAKES. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus. Fin-Soc. Sosiaalihuollon arviointimenetelmien arviointiprojekti. Työpapereita 4.
- Shaver, K. G. & Scott, L. R. 1991. Person, Process, Choice: The Psychology of New Venture Creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (2), 23–45.
- Shuman, J. 1999. *The Rhythm of Business*. Woburn: Butterworth-Heinemann. [http://www.benlore.com/files/expert2\\_1.html](http://www.benlore.com/files/expert2_1.html)>Accessed 18 March 1999.
- Singer, R. 2005. Competence and know-with. <http://www.fractions-plus.com/Papers/Competences%20&%20Know-with.htm>. Luettu 19.9.2005.
- Snow, R. E., Corno, L. & Jackson III, D. 1996. Individual differences in affective and conative functions. In Berliner, D. C. & Calfee, R. C. (eds.) *Handbook of Educational Psychology*. New York: Simon & Schuster Macmillan, 243–310.
- Spring, A. & McDade, B. E. 1998. *African Entrepreneurship: Theory and Reality*. Gainesville: University Press of Florida.
- Stern, D. N. 1985. *The Interpersonal World of the Infant: A View from Psychoanalysis and Developmental Psychology*. Basic.
- Stevenson, H. H. & Gumpert, D. E. 1985. The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review* (63) 2:85.
- Stevenson, H. H., Roberts, M. J. & Grousbeck, H. I. 1989. *New Business Ventures and the Entrepreneur*. Homewood, IL: Irwin.
- Sunday Times Business Times 2002. *Maturing with Age*. 27 October 2002:1.

- Suomen Yrittäjät 2005. <http://www.yrittajat.fi>. Luettu 21.10.2005.
- Suomen Yrittäjät 2007. <http://www.yrittajat.fi>. Luettu 24.2.2007.
- Suurla, R. 2001. Tulevaisuusvaliokunta. Teknologian arviointeja 6: Avauksia tietämyksen hallintaan. Eduskunnan kanslian julkaisu 1.
- Sveiby, K.-E. 1997. *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Sveiby, K.-E. 2001. A Knowledge-based Theory of the Firm to Guide Strategy Formulation. Article for Journal of Intellectual Capital Vol. 2, No. 4, Internet version.  
<http://www.sveiby.com/articles/Knowledgetheoryoffirm.htm>. Luettu 15.9.2005.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1996. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Säppi, L. 2002. Joensuun kaupunki. Joensuun museot / Taidemuseo. Hiljaisen tiedon säilyminen. Joensuun Yliopisto. Loppuraportti.
- Tagiuri, R. & Davis, J. 1996. Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, Vol. 9, No. 2, 199–208.
- Takalo, T. 1998. Yrittäjyysteoria Schumpeterin myöhäisempien kirjoitusten näkökulmasta. *Kansantaloudellinen aikakauskirja*, 94 vks., 3/1998, 223–229.
- Tiffany, L. 2000. Start-Up Expert Bob Reiss. *Entrepreneur. Com.* 19 June.
- Timmons, J. A. 1994. *New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st Century. Fourth Edition*. New York: McGraw Hill/Irwin.
- Timmons, J. A. & Spinelli, S. Jr. 2007. *New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st Century. Seventh Edition*. New York: McGraw Hill/Irwin.
- Toikka, K. 1982. Kvalifikaation käsitteestä ja kehitysvaihtoehdoista. Teoksessa *Kvalifikaatio ja työn vaatimukset koulutuksen suunnittelun lähtökohtana*. Valtion koulutuskeskus. Julkaisusarja B n:o 18. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Toivonen, V.-M. & Asikainen, R. 2000. Hiljainen tieto ja mallittaminen: Vasta mallittamalla oppii sen, minkä osaan. Suomen NLP-yhdistys ry, Mielilehden juttuarkisto 4.
- Tracy, B. 2004. Are you cut out to be an entrepreneur? *Entrepreneur.com*. 15 November.  
<http://www.entrepreneur.com/article/0,4621,320572.00.html>> Accessed 29 March 2005.
- Tsoukas, H. 2002. Do we really understand tacit knowledge? Presented to Knowledge Economy and Society Seminar, LSE Department of Information Systems, 14 June 2002.  
<http://www.is.lse.ac.uk/Events/ESRCseminars/tsoukas.pdf>. Luettu 22.11.2006.
- Tsupari, P. 2005. Suomi tarvitsee riskinottajia. HAAGAn tulevaisuusfoorumi 2005. Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu. Helsinki 20.1.2005.
- Tulevaisuusluotain. 2004. Menestysklustereita tänään ja 2015; Fakta ja visioita osaamisen ennakkoinnin tueksi. Väliraportti 1. Elinkeinoelämän keskusliitto. MP-Keskus/Julkaisujakelu. Helsinki.

- Tynjälä, P. 1999. Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktiivisen oppimiskäsityksen perusteita. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Uljens, M. 1989. Fenomenografi - forskning om uppfattningar. Lund: Studentlitteratur.  
<http://www.internetix.fi/opinnot/opintojaksot/3yhteiskunta/internet/oppiminen.htm>. Luettu 21.12.2005.
- van der Veen, M. & Wakkee, I. 2004. Understanding the Entrepreneurial Process. *Annual Review of Progress in Entrepreneurship Research* 2 (2002-2003), 114-152.
- Vesalainen, J. 2001a. Yrittäjyyden esiintyminen yhteiskunnassa. Kuka tai mikä on yrittäjä? Professorin virkaanastujaisesitys Vaasan yliopistossa 26.1.2001.
- Vesalainen, J. 2001b. Yrittäjyyden ulottuvuudet. Akateeminen yrittäjäkoulu, © 2001 Yos! & Jukka Vesalainen.
- Vesper, K. H. & Gartner, W. B. 1999. University entrepreneurship programmes 1999. Lloyed Greif Center for Entrepreneurial Studies. Los Angeles. University of Southern California.
- Westerholm, H. 2006. "Yrittäjän täytyy osata...": Suomalainen DACUM-analyysi pienyrittäjän ydinvalmiuksista. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen pro gradu -työ.
- Williams, R. S. 2002. *Managing Employee Performance*. London: Thomas Learning.
- Vilpponen, I. 2004. Oppimisprofiilit, kompetenssit ja niiden hyödyntäminen. Opetusteknologian tietokantasovellukset. Helsingin yliopisto.  
<http://www.cs.helsinki.fi/u/laine/opekanta/vilpponen.pdf>. Luettu 15.9.2005.
- Wilson, E. 1998. *Consilience: The Unity of Knowledge*. New York: Vintage.
- Voorhees R. 2001. *Measuring What Matters: Competency-Based Models in Higher Education*. Community Colleges of Colorado.  
<http://www.sheeo.org/network/presen2001/voorhees.ppt>.  
Luettu 15.9.2005.
- Vygotsky, L. S. 1978. *Mind in society*. Cambridge, Mass.: Harvard University.
- Ylinen, A. 2004. Pienyrittäjien oppimistarpeet sekä oppiminen heidän itsensä kokemana. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja n:o 141/2004.
- Yliruka, L. 2000. Sosiaalityön itsearviointi ja hiljainen tieto. Sosiaalihuollon menetelmien arviointiprojekti. STAKES. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus. FinSoc. Työpapereita 2.
- Yrittäjän eläkelaki 3.1 §, 22.12.2006/1272.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20061272>. Luettu 24.2.2007.

## LIITTEET

LIITE 1 Kutsu

### "MITÄ ON YRITTÄJÄOSAAMINEN?" ➤ vain olemalla parhaita pärjäämme kilpailussa

*Helsinki Business College järjestää yhteistyössä Suomen Yrittäjien kanssa Dacum-kutsuseminaarin yrittäjien tietojen ja taitojen kartoittamiseksi*

### Olet osaamisen asiantuntija yrittäjänä!

**Dacumissa saatuja tietoja voit hyödyntää omassa työssäsi ja tietoa käytetään yrittäjille suunnatun koulutuksen sekä yrittäjyysopetuksen kehittämisessä. Tietoa käytetään myös väitöskirjatutkimuksessa.**

Kaikkien työtehtävien oikein tekeminen vaatii tiettyjä tietoja, taitoja ja asenteita.

Tiedämme, että Sinulla on erittäin hyvä kokemus ja osaaminen yrittämisestä. Haluamme nyt päivänvaloon nämä tiedot ja taidot, jotta löytäisimme niiden avulla sen hiljaisen tiedon, jolla yrittäjä menestyy. Olet avainasemassa luomassa sellaista yrittäjän muotokuvaa, joka antaa mahdollisuuden menestyvälle yrittämiselle tulevaisuuden Suomessa.

Tehokas tapa kuvailla työtä on määritellä ne työtehtävät, joita ammattitaitoiset yrittäjät ja työntekijät tekevät.

Haluamme tietää, mitä Sinä ammattitaitoisena yrittäjänä teet. Tämän tiedon etsimisessä meitä tulevat auttamaan Helsinki Business Collegen koulutusjohtaja Hely Westerholm ja Senior Advisor Helena Allahwerdi. Myös yrittäjyyden professori **Matti Koironen** on lupautunut etsimään viisasten kiveä toisena seminaaripäivänä.

Dacum ("Deicum") on Kanadassa kehitetty ammatillisen työn analyysimenetelmä, joka on nykyisin otettu käyttöön mm. Yhdysvalloissa, Uudessa Seelannissa, Brasiliassa, Unkarissa ja Saksassa. Se perustuu competence-based learning -ajatteluun, jossa korostetaan työssä tapahtuvaa, aktiivista tekemistä ja sen avulla oppimista ja osaamista. Mallin avulla voidaan työssä tarvittava osaaminen määritellä tarkasti. Se antaa välineitä mm. henkilöstöhallinnon ja koulutuksen asiantuntijoille eri tehtäväkokonaisuuksien kartoittamiseen.

Sinun tehtäväsi on antaa seminaarin käyttöön erityisosaamisesi. Älä pelkää, ettei Sinulla olisi tarvitsemaamme tietoa. Jos olet innostunut työstäsi ja Sinulla on vahva kokemus yrittäjänä – se riittää!

KUTSU

Hely Westerholm/Helena Allahwerdi/LS

8.10.2004



Ohjelma                    **10.11. klo 11.30 - 18.45** 1. seminaaripäivä  
**11.11. klo 08.30 - 16.30** 2. seminaaripäivä

Paikka                    Helsinki Business College, Hattulantie 2

Ilmoittautuminen      Ilmoittautumiset 3.11.2004 mennessä vastaanottavat  
ja lisätietoja seminaarista antavat

- Hely Westerholm, puh. 050 3778873 [hely.westerholm@hbc.fi](mailto:hely.westerholm@hbc.fi)
- Veli-Matti Lamppu, puh. (09) 2292 2868  
[veli-matti.lamppu@yrittajat.fi](mailto:veli-matti.lamppu@yrittajat.fi)

**Seminaari on kutsuseminaari ja osallistujille maksuton.**

Lisätietoja Helsinki Business Collegesta saat osoitteesta  
[www.hbc.fi](http://www.hbc.fi)

Sydämellisesti tervetuloa!

HELSINKI BUSINESS COLLEGE

SUOMEN YRITTÄJÄT

Antti Loukola  
rehtori

Veli-Matti Lamppu  
koulutusasiamies

**Luottamuksellinen!**

DACUM-seminaari  
16.-17.6.2005 Kuopiossa  
"Mitä on yrittäjäosaaminen?"



LIITE 2 Suomenkielinen taustatietolomake

**1. Sukupuoli**

- nainen  
 mies

**2. Ikä** \_\_\_\_\_

**3. Perhe**

- aviossa/avoliitossa, lapsia  
 aviossa/avoliitossa, ei lapsia  
 yksineläjä  
 yksinhuoltaja

**4. Asuinalue**

- Suur-Helsinki  
 muu Etelä-Suomen lääni  
 Länsi-Suomen lääni  
 Itä-Suomen lääni  
 Oulun lääni  
 Lapin lääni  
 Ahvenanmaan maakunta

**5. Koulutus** (yksi tai useampi vaihtoehto)

- peruskoulu / kansakoulu / keskikoulu  
 lukio / ylioppilas  
 ammatillinen oppilaitos (esim. kauppaoppilaitos, ammattioppilaitos)  
 ammattikorkeakoulu  
 tiedekorkeakoulu tai yliopisto  
 muu koulutus, mikä? \_\_\_\_\_

**6. Asema perheyhtymässä** (yksi tai useampi vaihtoehto)

- hallituksen jäsen  
 toimitusjohtaja  
 muu johtaja  
 muu työntekijä / asiantuntija  
 ei mikään

**7. Minä vuonna aloitit yrittäjänä?** \_\_\_\_\_

**8. Kuka perusti yrityksen, jossa aloitit yrittäjäurasi?**

\_\_\_\_\_

**9. Yrityksen koko**

- ▶ henkilöstö \_\_\_\_\_  
hlöä  0-4 hlöä  5-9 hlöä  10-49  
 50-249  250-499  yli 500

**10. Yrityksen yhtiömuoto** \_\_\_\_\_

**Luottamuksellinen!**

DACUM-seminaari  
16.-17.6.2005 Kuopiossa  
"Mitä on yrittäjäosaaminen?"



11. Yrityksen liikevaihto/v \_\_\_\_\_
12. Yrityksen toimiala \_\_\_\_\_
13. Oletko toiminut ko. toimialalla palkkatyössä ennen yrittäjäuraasi?  
 kyllä  en  
Kuinka kauan? \_\_\_\_\_
14. Oletko siirtynyt toiselle työnantajalle yrittäjäurasi jälkeen?  kyllä  ei
15. Onko yrityksessä tapahtunut sukupolvenvaihdos?  
 kyllä  ei  
Kuinka mones sukupolvi? \_\_\_\_\_
16. Oma omistusosuus yrityksestä? \_\_\_\_\_
17. Perheen/suvun omistusosuus yrityksestä? \_\_\_\_\_
18. Omistajien lukumäärä \_\_\_\_\_
19. Työskenteleekö yrityksessä perheen/suvun jäseniä?  kyllä  ei  
▶ Kuinka monta? \_\_\_\_\_  
▶ Missä tehtävissä? \_\_\_\_\_
20. Onko sinulla varamies/-nainen esim. oman sairastumisen tai muun poissaolon ajalle?  
 kyllä  ei
21. Sukupolvenvaihdos yrityksen johdossa  
▶ tulee ajankohtaiseksi \_\_\_\_\_ vuoden kuluessa  
▶ en osaa / halua sanoa   
▶ ei ole ajankohtaista lähimmän 10 vuoden aikana   
▶ on jo tapahtunut
22. Jos sukupolvenvaihdos tulee ajankohtaiseksi  
▶ jatkaja löytyy perheestä / suvusta   
▶ jatkaja ei löydy perheestä / suvusta   
▶ yrityksen toiminta loppuu



**Luottamuksellinen!**

DACUM-seminaari  
16.-17.6.2005 Kuopiossa  
"Mitä on yrittäjäosaaminen?"



23. Aiotko jatkaa hallituksen jäsenenä vielä johtajuudesta luopuessasi?

kyllä    en tiedä    en jatka

24. Olisitko valmis myymään yrityksesi osakekannan ulkopuolisille esim. yrityksen pitkäaikaisille työntekijöille, jos perhepiiristä ei löydy jatkajaa?

kyllä    en

25. Millaisia ominaisuuksia arvostat eniten yrittäjässä?

---

---

---

---

26. Minun on mahdollista osallistua pk-yrittäjien "hiljainen tieto" jatkotutkimukseen.

kyllä    ei

---

---

---

Yhteystietoni

27. Annan luvan käyttää antamiani tietoja tutkimuksen tekemiseksi väitöskirjaa varten.

kyllä    ei

**Kiitos vastauksistasi!**

# Confidential!

DACUM seminar  
March 30-31, 2005 in Ankara, Turkey  
"Dacum model about SMC entrepreneurship"



LIITE 3 Englanninkielinen taustatietolomake

**1. Gender?**

- female  
 male

**2. Age?** \_\_\_\_\_

**3. Family?**

- married / children  
 married / no children  
 living alone  
 single parent

**4. Living area?**

- Ankara  
 in the suburbs  
 somewhere else \_\_\_\_\_

**5. Education (one or more choices)?**

- basic education (comprehensive school proper)  
 high school (comprehensive school proper)  
 vocational education  
 polytechnics  
 university  
 other education, what? \_\_\_\_\_

**6. Type of enterprise?**

- family enterprise  
 SMC  
 other, what? \_\_\_\_\_

**7. Status in the enterprise (one or more choices)?**

- member of the board  
 managing director  
 other director  
 expert  
 other, what? \_\_\_\_\_

**8. When (what year) did you start as an entrepreneur?** \_\_\_\_\_

**9. Who established the enterprise in which you started to work as an entrepreneur?**

\_\_\_\_\_

**10. The size of the enterprise?**

- ▶ staff     0-4 persons     5-9 persons     10-49persons  
 50-249     250-499     over 500

# Confidential!

DACUM seminar  
March 30-31, 2005 in Ankara, Turkey  
"Dacum model about SMC entrepreneurship"



11. Company form? \_\_\_\_\_
12. Company turnover/year? \_\_\_\_\_
13. Business branch?  
\_\_\_\_\_
14. Have you worked as an employee in the same business branch before you became an entrepreneur?  yes  no  
For how long time? \_\_\_\_\_
15. Have you been transferred to another employer after your career as an entrepreneur?  
 yes  no
16. Has the company had the change of generation?  yes  no  
How many changes in a row? \_\_\_\_\_
17. Your share of ownership? \_\_\_\_\_
18. Family share of ownership of the company? \_\_\_\_\_
19. Number of owners? \_\_\_\_\_
20. Do the family members work in the company?  yes  no  
▶ How many? \_\_\_\_\_  
▶ In what capacities? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
21. Do you have a substitute if you become sick or if you are absent?  
 yes  no
22. Change of generation in the leadership of the company?  
▶ takes place at the moment   
▶ is topical in \_\_\_\_\_ years   
▶ I don't know/I don't want to tell   
▶ is topical after 10 years   
▶ has already taken place
23. If the change of generation becomes topical?  
▶ the successor is found from the family   
▶ cannot be found from the family   
▶ the company is closing down

**Confidential!**

DACUM seminar  
March 30-31, 2005 in Ankara, Turkey  
"Dacum model about SMC entrepreneurship"



24. Do you plan to continue as a member of the board if you resign from the leadership of the company?  yes  I don't know  no

25. Are you ready to sell your share of the company to an outsider e.g. to an employee who has worked in the company for a long time, if the successor is not found in the family circle?  yes  know

26. What skills do you value most in the entrepreneurship?

---

---

---

---

27. I can participate in the further research about SMC entrepreneur's tacit knowledge?

yes  no

---

---

---

My contact information

28. I shall permit the use of the information I have given for the doctoral thesis?

yes  no

**Thank you for your answers!**

LIITE 4 Yrittäjä-DACUM HBC:ssä 10.-11.11.2004

**Työryhmä:** Pentti Heinonen, Anna Kairtamo, Pirjo Kuisma, Vesa Lehtonen, Raija Leskinen, Josef Olejniczak, Ensio Paakkanen, Pirjo Palomäki, Ensio Romo, Pirjo Savolainen

**Fasilitaattori:** Hely Westerholm, **kirjaaja:** Helena Allahwerdi

**Yrittäjän täytyy osata...**

<b>Ryhtyä yrittäjäksi</b>	olla oman it-sensä herra	keksiä hyvä lii-keidea	ei siedä auktoriteetteja	ymmärtää, että mikään ei ole koskaan valmista	"tavoite" olla alansa paras
<b>Johtaa yritystä</b>	tehdä päätöksiä	keksiä ratkaisuja	hallita riskejä	delegoida "osaamattomuus" asiantuntijoille	olla esimerkkinä
<b>Johtaa itseään</b>	kehittää omaa ammattitaitoa	pitää huolta hyvinvoinnista	pitää lomaa	osallistua järjestö- ja kansalaistoimintaan	hallita päivittäiset rutiinit
<b>Suunnitella ja kehittää tuotteita</b>	tunnistaa asiakkaiden tarpeet	innovoida tuote	muotoilla tuote	hyödyntää olemassaolevia tuotteita	"haistaa" uudet tuotteet
<b>Markkinoida tuotteita ja palveluja</b>	palvella asiak- kaita	myydä tavaroita ja palveluja	ostaa ja hinnoitella tuotteita	tuntea eri kulttuurit	olla markkinoiden "paras"
<b>Hallita taloutta</b>	tehdä tulosta	tunnistaa eri rahoituslähteet	hallita kassavirtaa	perustella omaa hinnoittelua ja tuotteiden lisäarvoa	kyseenalaistaa taloudellisia käytäntöjä
<b>Johtaa henkilöstöä</b>	motivoida	rekrytoida henkilökunta	"kasvattaa" työyhteisöä	hoitaa irtisanomiset	jakaa työniloa
<b>Kehittää yritystä</b>	ennakoida tu-levaa	keksiä uutta	toimia ajan hermoilla	uskaltaa olla erilainen kuin kilpailijat	oppia työtä tekemällä
<b>Organisoida työtä</b>	hallita ajan- käyttö	laatia aikataulu	suunnitella ja laatia työt	mallintaa työtä	priorisoida asiat ja työt järjestykseen
<b>Kommunikoida</b>	kuunnella	tehdä tiimityötä	keskustella luottamuk- sellisesti ja avoimesti	neuvotella asioista	luovuttaa omaa osaamista
<b>Hallita tietoa</b>	seurata mark- kinoita	tietää, missä mennään	tulkita faktoja	hyödyntää tietoa	soveltaa tietoa

aistia tulevaisuuden tarpeet ja mahdollisuudet	omata yrittäjän tuntosarvet	hallita yrityksen kokonaisuus	omata sisäinen palo ryhtyä yrittäjäksi	pyrkii elättämään itsensä yrittäjänä	arvostaa omaa työtä ja työntekoa
hallita voimavarat	ulkoistaa toimintoja	rajata ydinosaaminen	hallita muutoksia	siirtää omaa tietotaitoa	käyttää luovuutta
hallita elämäntilanteet olla aikaansa edellä	toimia monikulttuurisesti	kestää stressiä	löytää vertaistukea	hyödyntää positiivista stressiä	uhmata vakiintuneita käytäntöjä
välittää suomalaista käden taitoa (kulttuuria)	valmistella tarjouksia	tuntea kilpailijat	organisoida kampanjoita		
tehdä järkeviä taloudellisia päätöksiä	pystyä toimimaan "suu säkkiä myöten"	tehdä budjetti	tehdä vaihtoehtolaskelmia	tinkiä	hallita yrityksen taloushallinto
kannustaa	kunnioittaa toista	ylläpitää myönteistä ilmapiiriä	ohjata henkilökuntaa	uskaltaa palkata itseään viisaampia	johtaa energiaa, "virtaa"
reagoida nopeasti haasteisiin	tunnistaa/identifioida yrityksen "osaamisen" tähdet	tunnistaa yrityksen vahvuudet			
juoksuttaa käytäntöjä	opettaa hiljaista tietoa	joustaa eri tilanteissa	ei tinkiä laadusta		
antaa ja ottaa palautetta	verkostoitua	hallita vuorovaikutustaidot			
hakea signaaleja	kerätä tietoa	analysoida tietoa	pitää yhteyttä sidosryhmiin		

olla valmis muuttumaan	tunnistaa markkina- raot	osata luopua yrityksestä	olla tietoinen omasta "vapaudesta"			
nähdä mahdolli- suuksia	tehdä monia asioita yhtä aikaa	kohtata ja käsitellä konflikteja	tuntea yhteiskunnan pelisäännöt	tehdä ja hyväksyä kompromisseja	pitää peräänantamatta	suunnitella ja kehit- tää liiketoimintaa
ottaa tilaisuu- desta vaarin	tietää milloin voi luottaa toiseen					

valtuuttaa vas-  
tuuta





LIITE 5 Yrittäjä-DACUM Oulussa 16.-17.3.2005

*Työryhmä:* Esa Ala-Mutka, Jorma Heikkilä, Sylvi Hurskainen, Pirjo Kahelin, Marketta Kolehmainen, Eero Koskelainen, Vuokko Kylmänen, Maija-Leena Laajanen, Toini Lämsä, Hilikka Mattila, Riitta Nori, Mailis Pekkala-Kolehmainen, Pirjo Tiikkala  
*Fasilitaattori:* Hely Westerholm, *kirjaaja:* Helena Allahwerdi

**Yrittäjän täytyy osata...**

<b>Suunnitella yrityksen toimintaa</b>	luoda oma työpaikansa	tuntea hyvin oma toimialansa	perustaa yritys	kehittää yritystoimintaa	suunnitella yrityksen imagoa
<b>Myydä tuotteita / palveluja</b>	kehittää yrityksen imagoa	myydä tietoa	myydä ammattitaitoa	herättää luottamusta	myydä turvallisuutta
<b>Markkinoida tuotteet</b>	tuntea asiakkaiden tarpeet	tehdä ilmoituksia	tehdä suoramarkkinointia	toteuttaa mediamainontaa	käyttää "puskaradioita"
<b>Palvella asiakkaita</b>	(kohdata) huomioida asiakas	hymyillä asiakkaalle	toimittaa palveluja ja tuotteita	taata nopeat toimitukset	muistaa "asiakas"
<b>Johtaa yritystä</b>	ottaa vastuuta	antaa työtehtäviä	asettaa tavoitteita	vastata tiedonkulusta	jakaa vastuuta
<b>Ostaa tuotteita, palveluja ja materiaaleja</b>	hallita hintatietoisuus	tunnistaa "laatutuotteet"	keskittää ostokset	pyytää tarjouksia	ostaa ammattitaitoa
<b>Hallita taloushallinto</b>	tehdä rahoitussuunnitelma	laatia budjetti	verrata tulosta budjettiin	seurata budjettia	luottaa yhteistyökumppaneihin
<b>Organisoida toimintaa</b>	suunnitella ajankäyttöä	tiimiytyä	selkiyttää vastualueet	jokainen tekee kaikkea	antaa tehtäviä
<b>Huolehtia henkilöstöhallinnosta</b>	kouluttaa henkilökuntaa	kannustaa työntekijöitä	pitää yllä ammattitaitoa	tehdä työlistat	käydä kehityskeskusteluja

astua tuntemattomaan	suunnitella investoin- teja	tehdä markkinatut- kimuksia	suunnitella työtehtäviä	laatia lyhyen ja pitkän aikavälin suunnitel- mia	tehdä varasuunni- telmia
huolehtia tuotteen "yl- läpidosta"	myydä ratkaisuja on- gelmiin	myydä "unelmia"	kehittää tuote-/palvelu- ratkaisuja	toimia "Leelian lepo- tuolina"	vahvistaa asiakkaan itsetuntoa
ottaa käyttöön ja ylläpitää kotisivuja	mennä messuille ja markkinoille	antaa esitteitä	järjestää asiakasiltoja	antaa näytteitä	käyttää katumainon- taa
"kuunnella" asiakasta	määrittellä asiakkaan tarpeet oikein	hoitaa asiakas asian- tuntevasti	palvella tasapuolisesti kaikkia asiakkaita	"ei ole koiraa karvoihin katsomista"	kunnioittaa jokaista asiakasta
pitää asiat järjestykses- sä	toimia intuition varas- sa	aistia ajan henki	elää ajan hermoilla	kannustaa ihmisiä (asiakkaita /henkilökuntaa)	ratkaista riitatilan- teita
ostaa tietoliikennepal- velut	ostaa huoltopalveluja	vuokrata erikois- työlaitteita	ostaa yrityksen vartioin- ti	hankkia vuokratiloja	vuokrata työvoimaa
tehdä tulosta	hallita lakisääteiset velvoitteet	pitää langat omissa käsissä	toimia pitkäjänteisesti	seurata uutisia ja maailman tapahtumia	ennakoida tulevaa
järjestää palaverit	vääntää rautalangasta	automasoida toi- mintaa	toimittaa oikeaan aikaan tuotteita ja palveluita "oikeille asiakkaille"	valvoa yrityksen toi- mintaa	tehdä valintoja hin- noittelun perusteella
säästää henkilökuluis- sa	huomioida henkilö- kemat	hyödyntää henkilös- tön taidot	palkita työntekijöitä	antaa heti palaute	niin metsä vastaa kuin siihen huude- taan

"kilauttaa kaverille"	suunnitella verkostoitumista	suunnitella kausituotteita ja kampanjoita	huolehtia omasta jakamisesta	varautua sairauksiin	harkita sukupolvenvaihdosta
ennakoida huollon tarvetta	varautua epärehellisyyteen	vähentää "hävikkiä"	tarjota parkkipaikkoja	myydä takuutuotteita	
somistaa näyteikkunat	luoda uusia tarpeita	"kaveri käy kaverilla"	antaa alennuksia	markkinoida unelmia	päivittää oikea hinta
kysellä asiakkaalta neuvoja	antaa vaihtoehtoja	antaa ohjeita asiakkaalle	toteuttaa yksilöllistä palvelua	poistaa epävarmuutta	tuottaa mielihyvää
ratkaista ongelmia	tuntea "sormenpäissään näppituntumaa" yrityksen toiminnasta	saada hankalista ihmisistä asiakkaita	pitää sanansa	kyseenalaistaa käytäntöjä	raportoida henkilötölle yrityksen tilasta
ostaa alihankintoja	ostaa koulutuspalveluja	erikoistua laatutuotteisiin	ostaa omalta reviiiriltä	olla ympäristötietoinen	hankinnoissa ei saa pettää asiakasta
ymmärtää ja seurata talouden kehitystä	varautua yllättäviin tilanteisiin	pitää varansa taloudellisesta manipulaatiosta	"tyhmyys opettaa"	varoa "väärää" tietoa	"ihminen selviää vaikka mistä, kun on pakko"
ottaa hyöty "ilmaisesti" työvoimasta	valmistella tulevat työt	järjestää varasto menekin mukaan	tunnistaa asiakkaiden yksilölliset tarpeet	viedä ammattitaito käytäntöön	suunnitella varaston kierto
antaa (ilmaista) rakentavaa kritiikkiä	ohjata hoitoon, jos tarpeen	kuunnella työntekijöitä	pitää huolta työsuojelusta ja lakisääteisistä velvoitteista	muistaa merkkipäivät	

---



---

välttää harhauttavaa mainontaa	hyödyntää julkisuuden henkilöitä			
antaa maistiaisia	piirtää tuote-ehdotuksia	kokeilla tuotteita	huomioida asiakkaan erityistarpeet	
delegoida työtä ja tehtäviä	edustaa yritystä	huolehtia omasta kunosta	uudistaa toimintaa	
elää voitolla, ei vain kaupalla	jos ei voita, niin pitää hävitä	löytää "valttikortit"	käytäntö opettaa	
puhaltaa yhteen hiileen	"olla oman onnensa seppä"	ajatella omilla aivoilla	"periksi ei anneta"	laskea kassa
varmistaa, mitä tehdään, miten tehdään	järjestää tilat heräteos- toille	säästää aikaa ja rahaa	saada osto ja myynti toimimaan resurssien mukaan	järjestää tiedotustilaisuuksia

---



LIITE 6 Yrittäjä-DACUM Kuopiossa 16.-17.6.2005

*Työryhmä:* Paasivuori Riitta, Grekula Piia, Rautamäki Hannele, Vuori Ester, Nuutinen Erkki, Nuutinen Viljo, Ruotsalainen Veli-Matti, Luukkainen Heidi, Roivainen Sirkka-Liisa

*Fasilitaattori:* Hely Westerholm, *kirjaaja:* Helena Allahwerdi

**Yrittäjän täytyy osata...**

<b>Omata vahva ammatitaito</b>	hankkia hyvä ammattialan koulutus	hankkia riittävästi työkokemusta	uudistua jatkuvasti	hankkia lisäkoulutusta	verkostoitua
<b>Hallita liiketoimintaosaaminen</b>	hinnoitella tuotteita ja palveluja	nähdä, että tulot ovat suuremmat kuin menot	tuntea markkinat	markkinoida	myydä
<b>Olla yrittäjäpersoonana</b>	olla innovatiivinen	olla rehellinen	olla kyky tehdä päätöksiä	saada muut tekemään	toimia pitkäjänteisesti
<b>Olla motivoitunut</b>	saada aikaan	nähdä visio tulevaisuudesta	kannustaa henkilökuntaa ja asiakkaita	iloita työn tekemisestä	sitoutua yrittämiseen
<b>Hallita kokonaisuuksia</b>	huomioida perhe ja saada perheen/omaisten tuki	ennakoida tulevaisuutta	tasapainottaa ammatillinen toiminta ja yksityiselämä	seurata maailman kehitystrendejä	katsoa toisen silmin "miten maailma makaa"
<b>Omata sosiaaliset taidot</b>	tulla toimeen ihmisten kanssa	tuntea sidosryhmät	hankkia eri sidosryhmien luottamus	kehittää yrityskulttuuria	ottaa käyttöön sidosryhmien tieto/taito
<b>Omata tilanneherkyys</b>	kuunnella palautetta	sietää kriittistä palautetta	haistaa mahdollisuuksia	hyödyntää mahdollisuudet	valmentaa vastuuseen
<b>Laittaa asiat järjestykseen</b>	organisoida	priorisoida asiat ja työt	delegoida tehtäviä	osata sanoa "EI"	olla korvaamaton
<b>Tuntea omat rajansa</b>	käyttää asiantuntijoita	ladata "akkuja"	hankkia monipuolinen kielitaito	valita "oikeat" yhteistyöpartnerit	kyseenalaistaa oma osaaminen

siirtää "hiljaista tietoa"	hankkia laaja kulttuurin tuntemus	hyödyntää uutta tekniikkaa	luottaa omaan ammattitaitoonsa	kaivaa asiakkaan tarpeet	
tuntee yritystä koskevan alan lainsäädäntö	luoda unelmia	hyödyntää yrityksen osaaminen	kyetä luomaan luotettava yrityskuva	turvata yrityksen taloudellinen tulevaisuus	uskaltaa valita itseään viisaampaa henkilökuntaa
ei olla sinisilmäisiä	olla luotettava	omata riskinotto-kyky	olla yhteistyökykyinen	omata luontaista johtajuustaitoa	uskaltaa panna itsensä likoon
kunnioittaa asiakkaita	uskoa itseensä ja asiaan	omata "hinkua"			
olla oikeassa paikassa oikeaan aikaan	antaa mahdollisuus turvalliseen ja ihmisarvoiseen vanhuuteen	oppia historiasta	tuntee asiakkaiden taustat ja historia	hallita riskejä	kehittää laatuosaamista
osallistua yhteiskunnan toimintaan	tehdä itsensä tunnetuksi	palvella ja neuvoa asiakkaitaan hyvin	kuunnella aktiivisesti	vaihtaa tietoa kilpailijoiden kanssa	
vastata asiakkaan tarpeisiin viivyttämättä	joustaa tilanteen mukaan				
ymmärtää "lepo-, lempi-, leija- ja liikunta-asioiden" merkitys					
pyytää apua myös muilta					

---

---

rakentaa yrityksen perusta kunnolla ennen kuin lähtee kansainvälistymään	turvata riittävä rahoitus	toimia kurinalaisesti	laskea kustannuksia
jakaa vastuuta	kehittyä vahvana sisäisenä yrittäjänä	rekrytoida oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin	

---

---

tehdä laatu järjestelmä	ottaa yhteiskuntavastuuta
-------------------------	---------------------------

---

---

---

---

---





LIITE 7 DACUM seminar in Ankara, Turkey: March 30, 2005

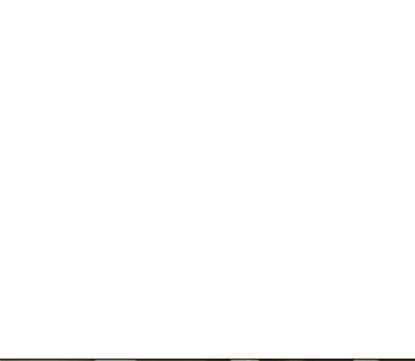
*Developers:* Sadettin Gündog etc.

*Facilitator:* Westerholm Hely, *Card writer:* Allahwerdi Helena, **Interpreter:** Mehmet Bicer

**The entrepreneur must be able to...**

<b>Be a good craftsman and tradesman</b>	know what to do	have good knowledge of the business	know the products/ services	know the details of the processes of the work	have the ability to combine skills and knowledge of 15 engineers
<b>Be trustful (reliable)</b>	keep the customers happy	keep records (how well the products function)	obey timetables	give quarantees	keep fair, real value
<b>Plan work</b>	go to work on time	have staff on time	cannot be certain about the next year's work	plan increase of products/production	keep track on Turkish economy and act upon it
<b>Provide sustainability</b>	follow daily through media stability of fluctuation rate	keep the face 100 %	keep on planning	have adaptability to changes	behave (good) well to customers
<b>Manage human resources</b>	learn from the owner what to do and how to do	give the responsibilities to workers and follow what they are doing	have a good training for the staff	motivate the staff by economical rewards	give company paid vacation
<b>Follow technological development</b>	get training in computer skills	follow media	go to the fairs	know what technology is worth of buying	know the economic balance in business
<b>Market products /services</b>	invest in quality of products	have a good reputation	have commercially good image	train personnel well	influence through official channels
<b>Generate income</b>	prodive good financial planning	evaluate monthly fiscal national economy	have financially sound investments	give commercials	get credits from the banks
<b>Have more customers</b>	have dialogue with customers	sell good products	provide good communication	evaluate internal and external work stage of the company	use more social networks
<b>Understand owner's way of running the business</b>	make use of experience	be a good leader	welcome politely customers according to the mood of the customer	"customer is always right"	"experience brings patience"

update the knowledge	follow the international fairs and daily trends	transform and modify ideas into Turkish trends	select the products based on experience and trust	buy products by heart and seeing
be honest with customers	compete with quality	keep promises and be loyal to the customers		
be prepared for European markets	rely on accountant's help as an expert (small business)	make use of financial advisors' work	make daily budgets instead of annual ones (SMC:s)	
have knowledge of entrepreneurial changes and development				
share experiences	promote in career			
forecast what happens next				
advertise in media	participate in bidding			
have compatible prices	be satisfied with small profit	depend on good services		
run ourselves the business	be a good organiser	respect your customers	taxi driver: " keep car in perfect condition, driver well dressed, safe driving, know the streets, good dialogue with customers, have patience"	



LIITE 8 DACUM seminar in Wien, Austria: April 25–26, 2005

*Developers:* Welsersheimb Teresa, Handzhixska Lyudmila, Junger Georg Bernd, Daxböck Karl, Sruc Karl

*Facilitator:* Westerholm Hely, *Card writer:* Allahwerdi Helena

**The entrepreneur must be able to...**

<b>Motivate yourself</b>	have an internal fire to become an entrepreneur	find a strong desire	define a reward	accept failures	learn of failures and keep on living
<b>Create business idea</b>	learn to be creative	research markets	develop curiosity	listen to the customers	learn from others
<b>Create business plan</b>	make a business strategy	know financial mechanics from the top to bottom	know the rules of the business plan	know the environment (market, trends)	know legislature
<b>Realize the targets</b>	put business plan into reality	test market	develop and implement top quality management	do not give up	be cycle (season) oriented
<b>Convince others</b>	promote products	choose advertising channels	identify customer groups	be charismatic	implement marketing campaigns
<b>Control, recheck, modify business</b>	establish the measurement system	control rolling forecasts	collect feedback from the field	make an interpretation from the data	consult experts
<b>Live the dream</b>	have a vision	be committed to the vision	demonstrate your commitment	be proactive	turn the dream into reality
<b>Organise the business</b>	set up an efficient and effective organisation	check the process	establish the necessary processes	make decisions on delegations (what you do yourself / and what you give to others)	organise daily routines
<b>Manage customer relations</b>	establish a certain customer management system	like the customers	"money comes from the customers"	establish the customer satisfaction process	"the cheapest salesman is a satisfied customer"

develop stress resistance	ensure personal (private) support	learn to make decisions			
learn from successes and failures	be better than your competitors	differ from your competitors	make decisions (business plan, manufacture...)	use your industry knowledge	
know and take into account the taxing system	define the targets	consider and minimize and contain risks	consider alternatives	develop and set checkpoints	plan and identify resources
observe milestones	obtain and secure the resources	try hard	drive with speed		
be authentic	define corporate and live it	keep alive company spirit	see that people are pulling to the same direction	treat people ethically	convince the customers that you are the best choice
decide and take corrective steps	revise business plan	cancel decision or carry on			
think positively	walk the talk	act upon your dream			
keep the timetable (calendar)	act in the organised way				
exceed and manage the expectations of the customers	be generous	put yourself into the customer's shoes	win and keep customers loyal	know the decision makers in the company	train yourself and your staff

---

---

---

double-check internally and externally	make market survey	develop contingency plan	be patient	develop a marketing plan	know the products of your competitors	make a business plan
--	--------------------	--------------------------	------------	--------------------------	---------------------------------------	----------------------

---

set up web-pages	maintain web-pages
------------------	--------------------

---

---

---

---

---

---





LIITE 9 DACUM seminar in Budapest, Hungary: April 28, 2005

*Developers:* Dr. Pappné Herr Anna, Nagy Róbert, Pék Dorottya, Pálffy Gábor, Tóth József, Bádos László, Bukucs Erzsébet, Diénes Gábor, Farkas Mátá, Lugosi Zoltán, Kovács Annamária, Dr. Végh Józsefné (Àgnes)

*Facilitator:* Westerholm Hely, *Card writer:* Allahwerdi Helena, *Interpreter:* Szabó Gábor

**The entrepreneur must be able to...**

<b>Enjoy the work</b>	survive the stress	love my job	be satisfied with my work	live in harmony with results	make profits
<b>Identify and represent the most important values</b>	provide quality	have creativity	meet the market needs and changes	accept alternatives	accept sudden changes
<b>Manage the business</b>	produce quality work	be able to adjust changes	produce innovative new products	have and find human resources	sell products and services
<b>Reach objectives</b>	have realistic picture of future	learn continuously	trust myself	trust himself	work following objectives
<b>Negotiate with clients</b>	be ambitions understanding and empathic	communicate with clients	understand clients	find the common meeting points between minorities and majorities	use different tactics according to target groups
<b>Motivate him/herself and others</b>	train the staff	motivate with money takes only a couple of days	motivate with interesting jobs	attract attention	do something interesting
<b>Plan the strategy</b>	be competitive	set up targets	recruite the right people into the company	define the work processes	set up milestones
<b>Market the products</b>	satisfy the clients	find partners	provide support	produce products/ services better than the ones of your competitors	trust my own products and services
<b>Be responsible for accounts</b>	minimize the costs	know the costs, income and profits	keep the sustainability	operate effectively	be reliable

use skills and abilities	communicate effectively	respect individuals		
feel free to do business				
make good decisions at the best moment	have good business relations	manage the change		
make market surveys	modify the products	produce new business based on personal contacts	utilize your knowledge and expertise about minorities	
keep in mind the topics	set up the deadlines			
give independence and responsibility				
find different means	make an activity plan	foresee the future	be one step ahead from your competitors	
have my products/services accepted in order to be sold	keep updated homepages (internet)	participate in exhibition, fairs...	plan the strategy and implement it from an activity plan	get an excellent reputation and image
consider economic factors and changes	keep the laws, be updated and find the loop holes			



LIITE 10 DACUM seminar in Klaipeda, Lithuania: May 10–11, 2005

*Developers:* Balse Danguole, Kekiene Danute Kristina, Stegviliene Rita, Andriuliene Ina, Burbiene Diana, Dirginciene Jurata, Zakarauskiene Bernadeta, Gudaviciene Ramute, Kazakauskiene Kristina, Kosmaciova Tatjana, Useliene Rasa

*Facilitator:* Westerholm Hely, *Card writer:* Allahwerdi Helena

**The entrepreneur must be able to...**

<b>Plan activities</b>	create my strategy	use my time well	collect daily information	implement the strategic plan and make necessary changes	identify the reasons, if the plan doesn't work
<b>Arrange work</b>	"the more teaching one receives the better competitor he/she will be"	teach the staff means to loose them	get things done	design different duties	find new suitable staff members
<b>Search business environments</b>	analyze risks	follow the newest developments of the vocation	collect and anticipate customer needs	hire experts	survey customer segments
<b>Improve the management skills</b>	participate in seminars or training courses	continue professional life long learning	make more business with appropriate skills	organise structures	be tolerant
<b>Make modern products</b>	identify the best products	design competitive products	follow global trends	need unique products	create new products to local markets and Lithuanians
<b>Organise team work</b>	make good working assignments	be aware of everyone's duties	be aware when the right hand doesn't know what the left hand is doing	understand everybody's duties	commit to the team
<b>Make and manage the flow of money</b>	give high quality service to customers	make budget	income inflow must be bigger than outflow of money	make the dreams come true	trust the ideas not the money
<b>Find the best markets and customers</b>	provide and meet the particular needs of the customers	strengthen customer's loyalty to the enterprise	to provide quality	be observant of others	handle all the employees the equal way
<b>Have courage to start an honest business</b>	have a choice – a vision to establish a private business	meet the clients' demands	value, honesty, name of the firm (image) friendliness, quality of services, qualifications of personnel	respect the clients	have an ability to analyse job profiles

reorganise tasks					
train the personnel		prefer company men to consultants			
determine demands for my products	find out my customer's prices	have knowledge about different cultures			
earlier you had to do what you're told, now you have to think it up what to do yourself	be creative and couragous and risk taking	estimate the risks realistically	solve risks by taking loans	predict and forseer if my customers really need my services	weigh options longer
offer trips to unknown destinations or extremists	create virtual reality	advertise Lithuania as it is - in depth	introduce Lithuania abroad	eradicate the lack of information about Lithuania	keep the customer satisfied
have professionalism	understand regular people	get special services			
be hard working, risk taking, honest	be committed and love your work	have knowledge, no fear			

---

---

---

---

work more practi-  
cally

"men make the plans  
women implement  
them"

---

---

---

---

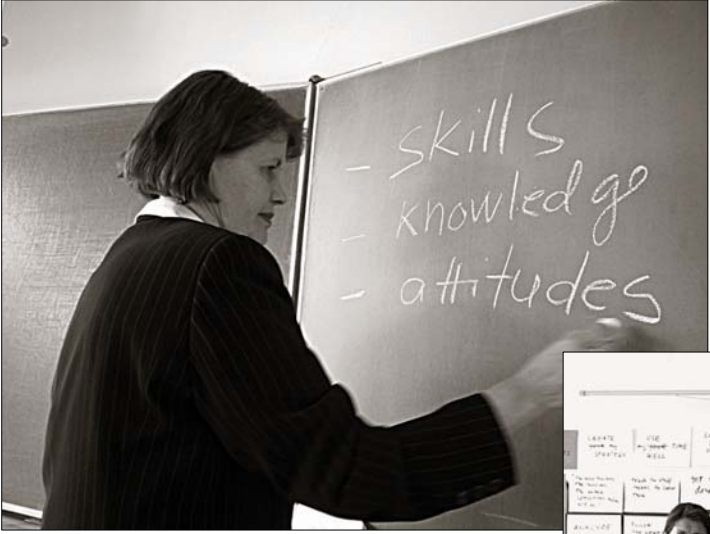
---

---

---

---

---



SUOMALAISTEN PIENYRITTÄJIEN YDINVALMUKSIEN OSAVALMIUDET						
Kognitiivinen	Psykomotorinen	Affektiivinen	Kognitiivis-psykomotorinen	Kognitiivis-affektiivinen	Psykomotoris-affektiivinen	Kognitiivis-affektiivis-psykomotorinen
Tehdä budjetti	Osallistua järjestö- ja kansalaistoimintaan	Kunnioittaa asiakkaita	Antaa työtehtäviä	Uskaltaa palkata itseään viisaampia töihin	Toimia pitkäjänteisesti	Hoitaa asiakas asiantuntevasti
Priorisoida asiat ja työt järjestykseen	Tehdä monia asioita yhtä aikaa	Olla luotettava	Uudistaa toimintaa	Ei tinkiä laadusta	Tehdä tiimiyötä	Hyödyntää julkisuuden henkilöitä
Myydä	Antaa esitteitä	Olla rehellinen	Verkostoitua	Hallita voimavarat	Hallita vuorovaikutustaidot	Innovoida tuote
Suunnitella ja kehittää liiketoimintaa	Juokсутtaa käytäntöjä	Omata sisäinen paloryhtyä yrittäjäksi	Seurata maailman kehitystrendejä	Hankkia eri sidosryhmien luottamus	(Kohdata) huomioida asiakas	Hoitaa irtisanomiset
Hallita lakisääteiset velvoitteet	Siirtää omaa tietotaitoa	"Kuunnella" asiakasta	Ymmärtää ja seurata talouden kehitystä	Huomioida asiakkaan erityistarpeet	Ajatella omilla aivoilla	Antaa (ilmaista) rakentavaa kritiikkiä
Hallita hintatietoisuus	Toimittaa palveluja ja tuotteita	"Olla oman onnensa seppä"	Antaa ohjeita asiakkaalle	Huomioida henkilökemiat	Elää ajan hermoilla	Antaa alennuksia
Hallita riskejä		"Haistaa" uudet tuotteet	Antaa vaihtoehtoja	Hyödyntää henkilöstön taidot	Jakaa työniloa	Kysellä asiakkaalta neuvoja



Kognitiivinen	Psykomotorinen	Affektiivinen	Kognitiivis-psykomotorinen	Kognitiivis-affektiivinen	Psykomotoris-affektiivinen	Kognitiivis-affektiivis-psykomotorinen
Tehdä tulosta		Aistia ajan henki	Automatisoida toimintaa	Kaivaa asiakkaan tarpeet	Johtaa energiaa, "virtaa"	Ratkaista riitatilanteita
Asettaa tavoitteita		Aistia tulevaisuuden tarpeet ja mahdollisuudet	Ennakoida huollon tarvetta	Kannustaa henkilökuntaa ja asiakkaita	Joustaa tilanteen mukaan	Huolehtia omasta kunnosta
Kerätä tietoa		Antaa mahdollisuus turvalliseen ja ihmisarvoiseen vanhuuteen	Harkita sukupolvenvaihdosta	Kannustaa työntekijöitä	Kannustaa	Tunnistaa yrityksen vahvuudet
Hankkia lisäkoulutusta		Arvostaa omaa työtä ja työntekoa	Hyödyntää mahdollisuudet	Kehittää laatuosaamista	Kehittyä vahvana sisäisenä yrittäjänä	Opettaa hiljaista tietoa
Tehdä päätöksiä		Astua tuntemattomaan	Hyödyntää yrityksen osaaminen	Kehittää yrityskulttuuria	Kyseenalaistaa käytäntöjä	Ennakoida tulevaa
Hankkia hyvä ammattialan koulutus		Ei siedä auktoriteetteja	Järjestää tiedotustilaisuuksia	Kuunnella aktiivisesti	Käyttää luovuutta	Edustaa yritystä
Tuntea markkinat		Haistaa mahdollisuuksia	Kehittää omaa ammattitaitoa	Kuunnella palautetta	Luoda oma työpaikansa	Viedä ammattitaito käytäntöön
Myydä takuutuotteita		Herättää luottamusta	Kehittää tuote-/palveluratkaisuja	Kuunnella työntekijöitä	Luoda uusia tarpeita	Elää voitolla, ei vaan kaupalla
Kouluttaa henkilökuntaa		Huolehtia omasta jaksamisesta	Keksiä uutta	Kyetä luomaan luotettava yrityskuva	Luovuttaa omaa osaamista	Kokeilla tuotteita

Kognitiivinen	Psykomotorinen	Affektiivinen	Kognitiivis-psykomotorinen	Kognitiivis-affektiivinen	Psykomotoris-affektiivinen	Kognitiivis-affektiivis-psykomotorinen
Hallita ajankäyttö		Hyödyntää positiivista stressiä	Laatia lyhyen ja pitkän aikavälin suunnitelmia	Kyseenalaistaa taloudellisia käytäntöjä	Olla esimerkkinä	Hakea signaaleja
Hallita kassavirtaa		Iloita työn tekemisestä	Luopua yrityksestä	Luottaa yhteistyökumppaneihin	Olla oikeassa paikassa oikeaan aikaan	Huolehtia tuotteen "yläpidosta"
Hallita päivittäiset rutiinit		Keskustella luottamuksellisesti ja avoimesti	Mennä messuille ja markkinoille	Motivoida	Huomioida perhe ja saada perheen/omaisten tuki	Hyödyntää olemassa olevia tuotteita
Hallita yrityksen kokonaisuus		Kestää stressiä	Ohjata henkilökuntaa	Muistaa merkkipäivät	Palvella asiakkaita	Katsoa toisen silmin "miten maailma makaa"
Hallita yrityksen taloushallinto		Kunnioittaa jokaista asiakasta	Oppia työtä tekemällä	Myydä "unelmia"	Pitää lomaa	"Kasvattaa" työyhteisöä
Hankkia riittävästi työkokemusta		Kunnioittaa toista	Organisoida kampanjoita	Myydä turvallisuutta	Pyrkiä elättämään itsensä yrittäjänä	Löytää "valttikortit"
Hyödyntää tietoa		Kuunnella	Osallistua yhteiskunnan toimintaan	Neuvotella asioista	Reagoida nopeasti haasteisiin	"Niin metsä vastaa kuin siihen huudetaan"
Järjestää perintäsysteemi		Ladata "akkuja"	Ottaa käyttöön sidosryhmien tieto/taito	Olla ympäristötietoinen	Saada aikaan	Ohjata hoitoon jos tarpeen
Kehittää erityisointia		Luoda unelmia	Ottaa yhteiskuntavastuuta	Oppia historiasta	Saada hankalista ihmisistä asiakkaita	Olla aikaansa edellä

Kognitiivinen	Psykomotorinen	Affektiivinen	Kognitiivis-psykomotorinen	Kognitiivis-affektiivinen	Psykomotoris-affektiivinen	Kognitiivis-affektiivis-psykomotorinen
Keksiä hyvä liikeidea		Luottaa omaan ammattitaitoonsa	Pitää asiat järjestyksessä	Olla korvaamaton	Saada muut tekemään	Kyseenalaistaa oma osaaminen
Keksiä ratkaisuja		Muistaa "asiakas"	Pitää perään antamatta ohjaket käsisään	Osata sanoa "EI"	Sietää kriittistä palautetta	Ottaa tilaisuudesta väärin
Keskittää ostokset		Olla innovatiivinen	Pitää yhteyttä sidosryhmiin	Ostaa ammattitaitoa	Tehdä itsensä tunnetuksi	Palkita työntekijöitä
Käyttää asiantuntijoita		Omata kyky tehdä päätöksiä	Rajata ydinosaaminen	Ostaa omalta reviiriltä	Toimia intuition varassa	Pitää langat omassa käsissä
Laatia aikataulu		Olla markkinoiden paras	Saada osto ja myynti toimimaan resurssien mukaan	Perustella omaa hinnoittelua ja tuotteiden lisäarvoa	Tuntea "sormenpäissään näppituntumaa" yrityksen toiminnasta	Pitää varansa taloudellisesta manipulaatiosta
Laskea kassa		Olla oman itsensä herra	Selkiyttää vastualueet	Pitää huolta työsuojelusta ja lakisääteisistä velvoitteista	Uhmata vakiintuneita käytäntöjä	Pitää yllä ammattitaitoa
Laskea kustannuksia		Olla tietoinen omasta "vapaudesta"	Suunnitella verkostoitumista	Rekrytoida oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin	Uskaltaa panna itsensä likoon	Somistaa näyteikkunat
Mallintaa työtä		Olla yhteistyökykyinen	Suunnitella yrityksen imagoa	Sitoutua yrittämiseen	Vahvistaa asiakkaan itsetuntoa	Välttää harhauttavaa mainontaa

Kognitiivinen	Psykomotorinen	Affektiivinen	Kognitiivis-psykomotorinen	Kognitiivis-affektiivinen	Psykomotoris-affektiivinen	Kognitiivis-affektiivis-psykomotorinen
Markkinoida		Omata "hinkua"	Säästää aikaa ja rahaa	Tinkiä	Valtuuttaa vastuuta	Vääntää rautalangasta
Myydä tietoa		Omata luontaista johtajuustaitoa	Tehdä ja hyväksyä kompromisseja	Toimia kurinalaisesti	Varautua epärehellisyteen	Toimia monikulttuurisesti
Organisoida		Omata riskinottokyky	Ulkoistaa toimintoja	Tunnistaa "laatutuotteet"	Välittää suomalaista kädentaitoa (kulttuuria)	Myydä ammattitaitoa
Ostaa alihankintoja		Omata yrittäjän tuntosarvet	Vaihtaa tietoa kilpailijoiden kanssa	Tuntea asiakkaiden tarpeet	Hymyillä asiakkaalle	Myydä ratkaisuja ongelmiin
Ostaa huoltopalveluja		Pitää sanansa	Valmistella tarjouksia	Tuntea asiakkaiden taustat ja historia	Pystyä toimimaan "suu säkkiä myöten"	Raportoida henkilöstölle yrityksen tilasta
Ostaa ja hinnoitella tuotteita		Poistaa epävarmuutta	Valvoa yrityksen toimintaa	Tuntea eri kulttuurit	Toimia "Leelian lepotuolina"	Hallita elämäntilanteet
Ostaa koulutuspalveluja		Puhalttaa yhteen hiileen	Varautua yllättäviin tilanteisiin	Tuntea sidosryhmät	Toimia ajan hermoilalla	Pitää huolta hyvinvoinnista
Ostaa tietoliikennepalvelut		Tulla toimeen ihmisten kanssa	Varmistaa mitä tehdään, miten tehdään	Valita "oikeat" yhteistyöpartnerit	Palvella ja neuvoa asiakkaitaan hyvin	Kohdata ja käsitellä konflikteja

Kognitiivinen	Psykomotorinen	Affektiivinen	Kognitiivis-psykomotorinen	Kognitiivis-affektiivinen	Psykomotoris-affektiivinen	Kognitiivis-affektiivis-psykomotorinen
Ostaa yrityksen var- tiointi		Tuottaa mielihyvää	Ottaa käyttöön ja ylläpitää kotisivuja	Valmentaa vastuuseen	Tasapainottaa am- matillinen toiminta ja yksityiselämä	Hallita muutoksia
Ottaa hyöty "ilmai- sesta" työvoimasta		Uskaltaa olla erilai- nen kuin kilpailijat	Hankkia vuokratiloja	Varautua sairauksiin		Järjestää asiakasiltoja
Ottaa vastuuta		Uskoa itseensä ja asiaan	Hyödyntää uutta tek- niikkaa	Vastata asiakkaan tar- peisiin viivyttämättä		Käyttää "puskaradioita"
Perustaa yritys		Varoa "väärää" tietoa	Järjestää palaverit	Nähdä, että tulot ovat suuremmat kuin me- not		Piirtää tuote-ehdotuksia
Pyytää tarjouksia		Ylläpitää myönteistä ilmapiiriä	Järjestää tilat heräteos- toille	Määritellä asiakkaan tarpeet oikein		Delegoida työtä ja tehtä- viä
Päivittää oikea hinta		Ymmärtää, että mikään ei ole koskaan valmista	Järjestää varasto mene- kin mukaan	Tietää, missä mennään		Antaa ja ottaa palautetta
Rakentaa yrityksen perusta kunnolla ennen kuin lähtee kansainvälistymään		Olla valmis muut- tamaan	Löytää vertaistukea	Tunnistaa markkinara- ot		Antaa maistiaisja

Kognitiivinen	Psykomotorinen	Affektiivinen	Kognitiivis-psykomotorinen	Kognitiivis-affektiivinen	Psykomotoris-affektiivinen	Kognitiivis-affektiivis-psykomotorinen
Ratkaista ongelmia			Soveltaa tietoa	"Tavoite" olla alansa paras		Käydä kehityskeskusteluja
Seurata budjettia			Toteuttaa mediamainontaa	Nähdä mahdollisuuksia		Kannustaa ihmisiä (asiakkaita, henkilökuntaa)
Seurata markkinoita			Antaa tehtäviä	Tietää milloin voi luottaa toiseen		Ymmärtää "lepo-, lempi-, leija- ja liikunta- asioiden" merkitys
Seurata uutisia ja maailman tapahtumia			Jakaa vastuuta	Kehittää yrityksen imagoa		Tunnistaa/identifioida yrityksen "osaamisen" tähdet
Suunnitella ajankäyttöä				Rekrytoida henkilökunta		Toteuttaa yksilöllistä palvelua
Suunnitella investointeja						Käyttää katumainontaa
Suunnitella varaston kierto						Muotoilla tuote
Säästää henkilökuluissa						Delegoida "osaamattomuus" asiantuntijoille
Taata nopeat toimitukset						Antaa näytteitä
Tarjota parkkipaikoja						Pyytää apua myös muilta

Kognitiivinen	Psykomotorinen	Affektiivinen	Kognitiivis- psykomotorinen	Kognitiivis- affektiivinen	Psykomotoris- affektiivinen	Kognitiivis-affektiivis- psykomotorinen
Tehdä ilmoituksia						Toimittaa oikeaan aikaan tuotteita ja palveluja "oikeille asiakkaille"
Tehdä järkeviä taloudellisia päätöksiä						Markkinoida unelmia
Tehdä rahoitussuunnitelma						Tunnistaa asiakkaiden yksilölliset tarpeet
Tehdä suoramarkkinointia						Tunnistaa asiakkaiden tarpeet
Tehdä työlistat						Palvella tasapuolisesti kaikkia asiakkaita
Tehdä vaihtoehtolaskelmia						
Tehdä valintoja hinnoittelun perusteella						
Tunnistaa eri rahoituslähteet						
Tuntea hyvin oma toimialansa						
Tuntea kilpailijat						

Kognitiivinen	Psykomotorinen	Affektiivinen	Kognitiivis- psykomotorinen	Kognitiivis- affektiivinen	Psykomotoris- affektiivinen	Kognitiivis-affektiivis- psykomotorinen
Tuntea yhteiskunnan pelisäännöt						
Turvata riittävä rahoitus						
Turvata yrityksen taloudellinen tulevaisuus						
Valmistella tulevat työt						
Vastata tiedonkuluks- ta						
Verrata tulosta bud- jettiin						
Vuokrata erikoistyö- laitteita						
Vuokrata työvoimaa						
Vähentää "hävikkiä"						
Erikoistua laatutuot- teisiin						
Hankkia monipuoli- nen kielitaito						



Kognitiivinen	Psykomotorinen	Affektiivinen	Kognitiivis- psykomotorinen	Kognitiivis- affektiivinen	Psykomotoris- affektiivinen	Kognitiivis-affektiivis- psykomotorinen
Suunnitella kausituotteita ja kampanjoita						
Suunnitella työteh- täviä						
Tehdä markkina- tutkimuksia						
Tehdä varasuunni- telmia						

Kognitiivinen	Psykomotorinen	Affektiivinen	Kognitiivis- psykomotorinen	Kognitiivis- affektiivinen	Psykomotoris- affektiivinen	Kognitiivis- affektiivis- psykomotorinen
Kehittää ja asettaa arvioin- tipisteitä	Osallistua semi- naareihin tai harjoituskursseille	Kohdella kaikkia työntekijöitä tasa- puolisesti	Arvioida asetettujen ta- voitteiden toteutuminen	Erottautua kilpai- lijoista	Kohdella ihmi- siä eettisesti	Delegoida tehtä- viä, älä tee kaikkea itse
Kouluttaa itseään ja työn- tekijöitään	Edistää urakehi- tystä	Kunnioittaa asi- akkaita	Harkita vaihtoehtoja	Hyväksyä taka- iskut	Kuunnella asi- akkaita	Kehittää ja toteut- taa laatujärjestel- mä
Käyttää ammatillista tie- toutta	Vaikuttaa virallis- ten kanavien kautta	Luottaa ideoihin, ei rahaan	Kerätä palautetta asiak- kailta	Kehittää uteliai- suutta	Määritellä pal- kinto	Luoda tehokas ja toimiva organisaa- tio
Luoda asiakashallintajär- jestelmä	Vastata tileistä	Olla ahkera, ris- kinottaja, rehelli- nen	Konsultoida asiantunti- joita	Olla aktiivinen	Näyttää sitou- tuneisuus	Määrittää yritys, tunnistaa ja elää se
Määritellä tavoitteet		Olla ammattitai- toinen	Markkinoida tuotteita	Olla parempi kuin kilpailijat	Toimia unelmi- en mukaan	Oppia olemaan luova
Määrittää mittarit		Olla huomioky- kyinen	Oppia menestyksestä ja takapakeista	Olla uskollinen visiolle	Toteuttaa unelmat	Pitää yllä yrityk- sen hyvä henki
Oppia tekemään päätöksiä		Olla luova, rohkea ja ottaa riskejä	Oppia muilta	Pitää asiakkaista	Vakuuttaa asi- akkaille, että olet paras va- linta	Taata perheen tuki

Kognitiivinen	Psykomotorinen	Affektiivinen	Kognitiivis-psykomotorinen	Kognitiivis-affektiivinen	Psykomotoris-affektiivinen	Kognitiivis-affektiivis-psykomotorinen
Olla kausisuuntautunut		Olla omistautunut ja rakastaa työtään	Oppia takaiskuista ja jatkaa eteenpäin	Tunnistaa asiakasryhmät	Jakaa kokemuksia	Toteuttaa asiakaspalveluprosessi
Parantaa markkinointisuunnitelmaa		Olla suvaitseväinen	Organisoida päivittäiset rutiinit	Arvioida riskejä realistisesti	Keskustella asiakkaiden kanssa	Tuntea taloudelliset asiat läpikotaisin
Suunnitella ja tunnistaa voimavarat		Olla tietoinen, jos oikea käsi ei tiedä, mitä vasen tekee	Ottaa huomioon ja minimoida sisältyvät riskit	Arvioida työn kuvaa	Käyttäytyä hyvin asiakkaita kohtaan	Varmistaa, että työntekijät puhaltavat yhteen hiileen
Hankkia ja turvata voimavarat		Olla tietoinen kaikkien tehtävistä	Pitää kiinni aikataulusta	Etsiä uusia sopivia työntekijöitä	Luoda hyvä maine	Ylittää ja johtaa asiakkaan odotukset
Tarkistaa aina uudelleen ulkoisesti ja sisäisesti		Omata tietoa, ei pelkoa	Päätää ja ottaa korjaavia askeleita	Käyttää oma aika tehokkaasti	Luottaa hyvän palvelun toimivuuteen	Arvostaa: rehellisyys firman nimi, ystävällisyys, palvelun laatu, henkilökunnan pätevyys
Tehdä liiketoimintasuunnitelma		Ajatella positiivisesti	Tarkistaa prosessi	Luoda hyviä työtehtäviä	Mennä töihin ajoissa	Ennustaa ja arvioida tarvitsevatko asiakkaat välttämättä palvelujani

Kognitiivinen	Psykomotorinen	Affektiivinen	Kognitiivis-psykomotorinen	Kognitiivis-affektiivinen	Psykomotoris-affektiivinen	Kognitiivis-affektiivis-psykomotorinen
Kehittää markkinointisuunnitelma		Kehittää stressinsietokykyä	Testata markkinat	Palkata asiantuntijoita	Pitää asiakkaat tyytyväisinä	Esitellä Liettua ulkomailla
Tehdä markkinointitutkimus		Kulkea lujaa eteenpäin	Toimia organisoidusti	Tehdä unelmistotta	Pitää lupaukset ja olla uskollinen asiakkaille	Kohdentaa ammatilliset voimavarat oikein
Tehdä päätöksiä (business-suunnitelma, tuotanto...)		Löytää vahva halu	Toteuttaa liikesuunnitelma	Tunnistaa parhaat tuotteet	Toivottaa tervetulleeksi kaikki asiakkaat riippumatta heidän mielialastaan	Luoda uusia tuotteita paikallisille markkinoille ja liettualaisille
Tehdä liiketoimintastrategia		Olla aito	Toteuttaa markkinointikampanjoita	Ymmärtää tavallisia ihmisiä	Hyväksyä äkilliset muutokset	Luoda virtuaalitoellisuus
Tehdä varasuunnitelma		Olla antelias	Toteuttaa tarvittavat prosessit	Hankkia kaupallisesti hyvä imago	Kommunikoida asiakkaiden kanssa	Löytää ja kohdata asiakkaan erityiset tarpeet
Tietää päätöksentekijät yrityksessä		Olla karismaattinen	Toteuttaa tehdyt päätökset	Kouluttaa henkilökunta hyvin	Kommunikoida tehokkaasti	Mainostaa Liettuaa perusteellisesti

Kognitiivinen	Psykomotorinen	Affektiivinen	Kognitiivis-psykomotorinen	Kognitiivis-affektiivinen	Psykomotoris-affektiivinen	Kognitiivis-affektiivis-psykomotorinen
Tulkita aineistoa		Olla kärsivällinen	Antaa asiakkaille korkealaatuista palvelua	Käyttää hyväksi talousneuvojan apua	Mukautua muutoksiin	Omata mahdollisuus/visio perustaa oma yritys
Tuntea ja ottaa huomioon verotus		Olla yritteliäs	Jatkaa ammatillisen osaamisen elinikäistä oppimista	Luottaa kirjanpitäjän apuun asian tuntijana	Olla yksi askel edellä kilpailijaa	Omata tietoa vieraista kulttuureista
Tuntea kilpailijan tuotteet		Omata sisäinen tuli yrittäjyyteen	Järjestää tehtävät uudelleen	Mukautua muutoksiin	Saada ja löytää henkilöstöä	Organisoida rakenteita
Tuntea lainsäädäntö		Omata visio	Kohdata asiakkaiden tarpeet	Ostaa tuotteita näppituntumalla	Selvitä stressistä	Pitää asiakkaat tyytyväisinä
Tuntea liiketoimintasuunnitelman säännöt		Pistää itsensä asiakkaan asemaan	Ottaa selvää oman asiakkaan hinnoista	Pyytää asiakkailta reilu ja kohtuullinen hinta		Punnita vaihtoehtoja pitempään
Tuntea ympäristönsä (markkinat, trendit)		Voittaa ja pitää asiakkaat tyytyväisinä	Tarjota erikoispalveluja	Valmistautua Euroopan markkinoille		Seurata globaaleja trendejä
Tutkia markkinoita		Kunnioittaa asiakkaita	Tehdä työt loppuun	Antaa itsenäisyyttä ja vastuuta		Seurata ja ennakoita asiakkaiden tarpeita

Kognitiivinen	Psykomotorinen	Affektiivinen	Kognitiivis-psykomotorinen	Kognitiivis-affektiivinen	Psykomotoris-affektiivinen	Kognitiivis-affektiivis-psykomotorinen
Valita markkinointikana- vat		Motivoida työntekijöitä taloudellisin bonuksin	Työskennellä käytännöllisemmin	Hankkia/saada tukea		Sitoutua ryhmään
Valvoa muuttuvia ennusteita		Olla hyvä johtaja	Antaa palkallista lomaa	Käyttää taitoja ja kykyjä		Suosia yrityksen omia miehiä konsultoinnissa
Arvioida riskejä		Olla rehellinen asiakkaille	Muuntaa ideat turkkilaisiksi trendeiksi	Olla kilpailuhaluinen		Tarjota matkoja aivan uusiin kohteisiin
Kerätä päivittäinen informaatio		Olla tyytyväinen pieniin voittoihin	Osallistua tarjouskilpailuun	Pitää yllä vakautta		Tarvita uniikkeja tuotteita
Kouluttaa henkilökuntaa		Oppia omistajalta mitä ja miten toimia	Ottaa pankista luottoa	Tehdä hyviä päätöksiä parhaalla hetkellä		Toteuttaa suunnitelma ja tehdä siihen tarvittavat muutokset
Luoda strategia		Pitää pokka sataprosenttisesti	Pitää aikataulusta kiinni	Tuottaa parempia tuotteita/palveluja kuin kilpailijat		Tunnistaa syyt, jos suunnitelma ei toimi

Kognitiivinen	Psykomotorinen	Affektiivinen	Kognitiivis-psykomotorinen	Kognitiivis-affektiivinen	Psykomotoris-affektiivinen	Kognitiivis-affektiivis-psykomotorinen
Määrittää omien tuotteiden kysyntä		Elää sopusoinnussa saatujen tulosten kanssa	Päivittää tietoja	Ymmärtää asiakkaita		Vahvistaa asiakkaiden uskollisuutta yritystä kohtaan
Ratkaista riskit ottamalla lainaa		Harkita taloudellisia tekijöitä ja muutoksia	Seurata kansainvälisiä messuja ja trendejä			Antaa työntekijöille vastuuta ja seurata heidän teke-misiään
Seurata alan uusinta kehitystä		Herättää huomioita	Seurata mediasta päivittäin talouden tilannetta			Ennustaa tulevaa
		Kunnioittaa yksilöitä	Seurata Turkin taloutta ja toimia muutosten mukaan			Kommunikoida hyvin
Suunnitella eri vastuualueita		Luottaa itseensä	Tietää teknologian rahallinen arvo			Käyttää enemmän sosiaalisia suhteita
Suunnitella kilpailukykyisiä tuotteita		Luottaa omiin tuotteisiin ja palveluihin	Varmistaa, että työntekijät ovat ajoissa			Käyttää hyväksi kokemus
Tehdä budjetti		Luottaa toiseen ihmiseen	Hyväksyä vaihtoehtoja			Olla hyvä organisoija

Kognitiivinen	Psykomotorinen	Affektiivinen	Kognitiivis- psykomotorinen	Kognitiivis- affektiivinen	Psykomotoris- affektiivinen	Kognitiivis- affektiivis- psykomotorinen
Poistaa tiedonpuute Liet- tuasta		Motivoida mie- lenkiintoisilla töil- lä	Oppia koko ajan uutta			Omata hyvä tieto alastaan
Tuottaa laatua		Olla kunnianhi- moinen, ymmär- täväinen ja empaattinen	Osallistua näyttelyihin, messuille			Tietää mitä tekee
Tutkia asiakasryhmiä		Olla luotettava	Pitää päivitettyjä ko- tisivuja			Valita tuotteet asi- antuntemuksella ja luottamuksella
Ymmärtää kaikkien tehtä- vät		Olla luova	Tuottaa laatutyötä			Yhdistää 15 insi- nöörin tiedot ja taidot
Antaa tuotteille takuita		Olla tyytyväinen työhön	Tuottaa laatua			Hankkia hyvä maine ja imago
Arvioida kuukausittain valtion taloutta		Pitää aiheet mie- lessä	Työskennellä tavoitellen päämääriä			Hyväksyttää tuot- teet/ palvelut myytäväiksi
Arvioida yrityksen sisäi- sen ja ulkoisen työn laatua		Rahan käyttö mo- tivaationa ei vie pitkälle				Hyödyntää tietout- ta ja asiantunte- musta vähemmis- töistä



Kognitiivinen	Psykomotorinen	Affektiivinen	Kognitiivis-psykomotorinen	Kognitiivis-affektiivinen	Psykomotoris-affektiivinen	Kognitiivis-affektiivis-psykomotorinen
Hankkia atk-aidot		Rakastaa työtään				Kohdata markkinoiden tarpeet ja muutokset
Hankkia tietoa yrittäjyydestä, sen muutoksista ja kehityksestä		Tehdä jotain mielenkiintoista				Käyttää eri taktikoita kohderyhmästä riippuen
Johtaa itse yritystä		Tuntea olla oikeutettu yrittäjyyteen				Luoda uusi yritys henkilökohtaisten kontaktien avulla
Kilpailla laadulla		Tyydyttää asiakkaan tarpeet				Löytää enemmistöjen ja vähemmistöjen yleiset kohtaamispaikat
Kouluttaa työntekijät hyvin						Noudattaa lakia, olla ajan tasalla ja löytää porsaanreitit
Käydä messuilla						Omata hyvät liike-elämän kontaktit

Kognitiivinen	Psykomotorinen	Affektiivinen	Kognitiivis- psykomotorinen	Kognitiivis- affektiivinen	Psykomotoris- affektiivinen	Kognitiivis- affektiivis- psykomotorinen
Mainostaa tiedotusväli- neissä						Rekrytoida oikeat henkilöt
Myydä hyviä tuotteita						Toimia tehokkaasti
Pitää kilpailukykyiset hinnat						Tuottaa innovatii- visia uusia tuottei- ta
Pitää kirjaa, kuinka hyvin tuotteet toimivat						
Seurata tiedotusvälineitä						
Sijoittaa tuotteiden laa- tuun						
Suunnitella tuotteiden/ tuotannon kasvu						
Tehdä hyvät taloudelliset suunnitelmat						
Tehdä mainoksia						

Kognitiivinen	Psykomotorinen	Affektiivinen	Kognitiivis- psykomotorinen	Kognitiivis- affektiivinen	Psykomotoris- affektiivinen	Kognitiivis- affektiivis- psykomotorinen
Tehdä päivittäiset budjetit vuosittaisten sijaan						
Tehdä taloudellisesti kannattavat sijoitukset						
Tuntea kaupanteon taloudellinen tasapaino						
Tuntea tuotantoprosessin yksityiskohdat						
Tuntea tuotteet/ palvelut						
Ylläpitää suunnittelua						
Aikatauluttaa työtä						
Asettaa päämääriä						
Asettaa välipäämääriä						

Kognitiivinen	Psykomotorinen	Affektiivinen	Kognitiivis- psykomotorinen	Kognitiivis- affektiivinen	Psykomotoris- affektiivinen	Kognitiivis- affektiivis- psykomotorinen
Hankkia realistisnn kuva tulevaisuudesta						
Johtaa muutosta						
Kouluttaa henkilökunta						
Löytää erilaisia ratkaisu- keinoja						
Löytää partnereita						
Minimoida kustannukset						
Muokata tuotteet						
Myydä tuotteita ja palve- luja						
Määrittää työprosessi						
Tehdä toimintasuunnitel- ma						

Kognitiivinen	Psykomotorinen	Affektiivinen	Kognitiivis- psykomotorinen	Kognitiivis- affektiivinen	Psykomotoris- affektiivinen	Kognitiivis- affektiivis- psykomotorinen
Tehdä markkinatutkimuksia						
Tehdä strategiasuunnitelma ja toteuttaa se toimintasuunnitelmalla						
Tehdä voittoa						
Tietää kustannukset, tulot ja voitot						



