



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Yrittäjähenkisyys työyhteisön supervoimana

Työntekijöiden yrittäjähenkisyyttä edistävät ja rajoittavat tekijät yksilö- ja organisaatiotasolla

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Jenni Kangasvieri

Ohjaaja:
KTT Suvi Satama

6.4.2025

Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Jenni Kangasvieri

Otsikko: Yrittäjähenkisyys työyhteisön supervoimana: Työntekijöiden yrittäjähenkisyyttä edistävät ja rajoittavat tekijät yksilö- ja organisaatiotasolla.

Ohjaaja: KTT Suvi Satama

Sivumäärä: 61 sivua + liitteet 6 sivua

Päivämäärä: 6.4.2025

Tämä pro gradu -työ tarkastelee työntekijöiden yrittäjähenkisyyttä organisaatiossa. Tutkielman tavoitteena on tutustua aiheeseen yksilön yrittäjähenkisyyttä määrittelevien ominaisuuksien ja organisaatiotasolla vaikuttavien tekijöiden näkökulmasta. Yrittäjähenkisyys on joukko kehitettävissä olevia ominaisuuksia, johon organisaatio voi vaikuttaa monin tavoin ja jonka avulla on mahdollista kehittää liiketoiminnan eri osa-alueita. Myös organisaatiot voivat tukea työntekijöitään monella tapaa kohti yrittäjähenkistä työtettä, mikä parhaimmillaan mahdollistaa lisäarvon luomiseen liike-elämässä. Organisaatiot, jotka haluavat edistää yrittäjähenkisyyttä työntekijöidensä keskuudessa voivat tutkitusti saavuttaa korkeampia kasvun ja kannattavuuden tasoja. Organisaation korkeampi suoriutuminen ja taloudellinen menestys yhdessä sitoutuneen ja työnsä merkitykselliseksi kokevan henkilöstön kanssa tekevät yrittäjähenkisyydestä organisaatioille tavoittelemisen arvoisen strategisen tavoitetilan.

Yrittäjähenkisyyttä koskevat tutkimukset on tehty suurimmaksi osaksi yrittäjänä toimivien näkökulmasta. Jonkin verran alalta löytyy myös organisaation sisäisen yrittäjähenkisyyden tutkimusta. Yrittäjähenkisyyteen liitettävän kirjallisuuden ja tutkimuksen ympärillä käsitteiden kirjo on moninainen. Käsitteet ovat osin toisiaan täydentäviä ja osin päällekkäisiä. Tässä tutkielmassa on pitäyditty käyttämään käsitettä ”yrittäjähenkisyys” ja ilmiötä on haluttu tutkia nimenomaan organisaation sisällä, työntekijöiden keskuudessa, yhdistäen sekä työntekijän yrittäjähenkisyyttä ilmentävät ominaisuudet sekä sitä edistävät ja rajoittavat organisaatiotason tekijät. Aikaisemman tutkimustiedon perusteella yrittäjähenkisen työntekijä määrittellään osassa tutkimuksia kolmen ominaisuuden; proaktiivisuuden, innovaatiokyvyn ja riskinottokyvyn kautta. Myös olemassa oleva tutkimus tunnustaa kannustavan työyhteisön ja luottamuksellisen ilmapiirin merkityksen. Autenttinen ja transformatiivinen johtamistyyli tukevat myös osaltaan työntekijöiden yrittäjähenkisyyttä nykyisen tutkimustiedon valossa. Lisäksi tietyt organisaatiotekijät, kuten palkitseminen ja tarjotut mahdollisuudet oman osaamisen kehittämiseen nähdään vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden yrittäjähenkisyyteen. Nykyinen organisaation sisäistä yrittäjähenkisyyttä koskeva tutkimus ei ole juurikaan keskittynyt yrittäjähenkisyyttä rajoittaviin tai estäviin tekijöihin.

Tämän tutkielman perusteella yrittäjähenkisyys ilmenee yksilötasolla proaktiivisuutena, innovatiivisuutena, riskinottokykyä, oma-aloitteisuutena ja itseohjautuvuutena sekä rohkeutena ja kilpailuhenkisyytenä. Lähtökohtana yrittäjähenkisyydelle yksilötasolla on myös yksilön kokemus arvostus ja kokemus työn merkityksellisyydestä. Organisaatiotasolla kannustavan työyhteisön luominen ja luottamuksellinen ilmapiiri ovat keskeiset edellytykset yrittäjähenkisyydelle. Autenttinen johtajuustyyli yhdistettynä erehdykset ja epäonnistumiset sallivaan kulttuuriin edistävät työntekijöiden yrittäjähenkisyyttä tämän tutkielman valossa tarkasteltuna. Myös luottamus työntekijöiden osaamista kohtaan näyttelee keskeistä roolia yrittäjähenkisyyden taustalla. Yksilön ominaisuuksien ja työyhteisöön liitettävien tekijöiden ohella myös viestinnän avoimuus, oikeudenmukainen palkitseminen, itsensä kehittämisen mahdollisuudet sekä erilaiset sparrailutapaamiset ja vapaus tehdä työtään parhaaksi katsomallaan tavalla ovat tutkielman kohdeorganisaatiossa tärkeiksi nostettuja yrittäjähenkisyyteen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Organisaatioiden on tunnistettava myös yrittäjähenkisyyteen kannustamisen mukanaan tuomat haasteet. Tutkielman tulosten mukaan keskeistä on tunnistaa yrittäjähenkiset työntekijät, joilla voi olla suurempi riski uupumukseen liiallisen työtehtäväkuorman myötä. Ajanpuute kehittää ja innovoida, mikromanageeraus ja vähättelevä suhtautuminen aloitteisiin ja kehitysideoihin voivat olla vaarallisia, jopa yrittäjähenkisyyden estäviä tekijöitä.

Avainsanat: yrittäjähenkisyys, yrittäjämäisyys, yrittäjähenkisen ajattelu, yrittäjähenkisen toiminta, sisäinen yrittäjäisyys, organisaation sisäinen yrittäjäisyys, yrittäjähenkisen työntekijä.

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Johdatus tutkimusaiheeseen ja tutkielman taustaa	7
1.2	Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset	9
1.3	Tutkielman rakenne	11
2	Yrittäjähenkisyyttä määrittelevät taustateoriat ja käsitteet	13
2.1	Organisaation tukiteoria yrittäjähenkisyyden taustalla	13
2.2	Yrittäjähenkisyys käsitteenä	14
2.3	Työntekijöiden kokeman organisaatiotuen merkitys yrittäjähenkisyyden toteutumisessa	19
2.4	Sosiaalisen vaihdannan teoria täydentämässä viitekehystä	20
3	Yrittäjähenkisyys organisaation läpileikkaavana ilmiönä	22
3.1	Yrittäjähenkisyys organisaation toiminnan edistäjänä	22
3.2	Yrittäjähenkisyyden nurjat puolet	23
3.3	Yrittäjähenkisen työntekijän ominaisuudet	24
3.4	Yrittäjähenkisyyttä tukeva työyhteisö	27
3.5	Johto yrittäjähenkisyyden liikkeelle panevana voimana	28
3.6	Yrittäjähenkisyyttä tukevia organisaatiokäytäntöjä	31
4	Tutkielman menetelmälliset valinnat	34
4.1	Laadullinen tutkimusote	34
4.2	Tutkielman aineistonkeruu ja analyysiprosessi	35
4.3	Tutkielman luotettavuus	40
5	Yrittäjähenkisyys kohdeorganisaation arjessa	42
5.1	Yrittäjähenkisyyden ilmeneminen yksilötasolla	42
5.2	Johdon ja työyhteisön keskeinen rooli yrittäjähenkisyyden mahdollistajina	48
5.3	Yrittäjähenkisyyttä edistäviä organisaatiokäytäntöjä	51
5.4	Yrittäjähenkisyyttä rajoittavat tekijät kohdeorganisaatiossa	57
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	60

6.1 Tutkielman keskeiset tulokset	60
6.2 Johtopäätökset	62
6.3 Tutkielman rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	66
Liitteet	75
Liite 1. Teemahaastattelu	75
Liite 2. Avoimet kertomukset	78
Liite 3. Taulukko tutkielma-aineistosta löytyvistä teemoista ja niiden määristä	79

KUVIOT

Kuvio 1. Lähestymistavat yrittäjähenkisyyden tutkimiseen.	14
Kuvio 2. Yrittäjähenkisyyden taustalla vallitseva käsitteistö tutkimuskirjallisuudessa.	18
Kuvio 3. Yrittäjähenkisen työntekijän ominaisuuksia.	48
Kuvio 4. Tutkielman keskeiset tulokset.	61

TAULUKOT

Taulukko 1 Yrittäjähenkisyyteen viittaava käsitteistö ja siihen liitetyt ominaispiirteet.	16
Taulukko 2 Esimerkkejä aiheen teemoittelusta.	38

1 Johdanto

1.1 Johdatus tutkimusaiheeseen ja tutkielman taustaa

Nykyajan nopea muutosvauhti liike-elämässä edellyttää yrityksiltä jatkuvaa uudistumista ja kykyä kehittää toimintaansa. Organisaatiot etsivät työntekijöitä, jotka ovat itseohjautuvia, innovatiivisia ja tehokkaita. Työympäristöä ja johtajuutta pyritään suuntaamaan niin, että ne kannustavat ja tukevat työntekijöitä yrittäjähenkiseen ajatteluun ja toimintaan, mikä tukee organisaation suoriutumista (esim. Chouchane ym. 2023). Tämä tutkielma tarjoaa kattavan läpileikkauksen työntekijöiden yrittäjähenkisyyteen vaikuttavista tekijöistä sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Lisäksi tutkielma nostaa esiin tekijöitä, jotka voivat rajoittaa tai estää yrittäjähenkisyyttä. Kokonaisuutena tutkielman tavoitteena on tarjota lukijalle syvälinen ymmärrys siitä, kuinka työntekijöiden yrittäjähenkisyys voi parhaimmillaan olla organisaation suoriutumisen kannalta merkittävä voimavara.

Tutkielman aihe juontaa juurensa omaan työpaikkaani ja kiinnostukseeni tutkia aihetta oman työyhteisöni sisällä. Yrittäjähenkisen ajattelutapa on lisätty hiljattain osaksi organisaatiomme strategiaa, jonka vuoksi olen kiinnostunut siitä, miten yrittäjähenkisyys näyttäytyy työntekijöiden päivittäisessä työssä organisaation sisällä ja miten organisaatio ja johto voivat siihen vaikuttaa. Tutkielmani kohdeorganisaatio on pohjoismaisen konsernin Suomessa toimiva myyntiyhtiö, joka on keskittynyt julkisten hankintojen piirissä toteutettavaan tuoteliiketoimintaan. Organisaatiomme asiakkaita ovat pääasiassa kaupungit ja kunnat. Julkisia hankintoja tehtäessä meidän ja asiakkaidemme on noudatettava tiettyjä kansallisia hankintalakeja ja EU:n hankintadirektiivejä, mikä osaltaan luovat reunaehdot kaupankäynnille (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2024).

Tutkielman aihe, yrittäjähenkisyys, on monella tapaa ajankohtainen. Aiheen ajankohtaisuutta vahvistaa esimerkiksi Human Relations lehdessä maaliskuussa 2025 julkaistu Champenoisin ym. (2025) artikkeli tai paremmin sanottuna erikoisnumero, joka käsittelee yrittäjähenkisyyteen viittaavia artikkeleita yritysyrityksen mutta myös organisaation sisäisen yrittäjyyden ja työntekijöiden yrittäjähenkisyyden näkökulmista. Kyseinen artikkelijulkaisu lähestyy yrittäjähenkisyyttä astetta syvällisemmin ja pohtii mitä yrittäjähenkisyys voi tarkoittaa osana työntekoa ja työtä. Lisäksi artikkelit nostavat esiin yrittäjähenkisyyden yhdistymisen tieteelliseen keskusteluun myös yrittäjyystutkimuksen ulkopuolella. Artikkelikokoelman lisäksi Helsingin Aalto-yliopisto on valinnut yrittäjämäisen ajattelutavan yhdeksi strategiansa läpileikkaavaksi teemaksi (Aalto-yliopisto, 2024). Lisäksi useiden yritysten työpaikkailmoituksissa ilmoitetaan yritysten

hakevan joukkoonsa yrittäjähenkisiä, innovatiivisia ja kehityshaluisia, työntekijöitä.

Yrittäjähenkisyyden voidaan nähdä olevan myös keskeinen, monella alalla vaadittava työelämätaito tänä päivänä, jota vaaditaan ja arvostetaan laajasti erilaisilla liiketoiminta-alueilla ja yhteiskunnan sektoreilla. Esimerkiksi Helsingin yliopiston (2022) listaaman artikkelin mukaisesti tulevaisuudessa työntekijöiltä odotetaan kykyä ohjata omaa toimintaansa ja johtaa itseään. Lisäksi työntekijöiltä edellytetään hyviä viestintä-, vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja sekä asiantuntijataitoja. Kyseisessä artikkelissa asiantuntijataidoilla tarkoitetaan tiedonhakutaitoja, kykyä soveltaa tietoa, ratkaista ongelmia, tehdä päätöksiä sekä arvioida kriittisesti erilaisten vaihtoehtojen vaikutusta. Nämä kaikki edellä mainitut ominaisuudet viittaavat vahvasti yrittäjähenkiseen työntekijään, joita yritykset haluavat löytää riveihinsä tänään ja tulevaisuudessa.

Yrittäjähenkistä ajattelua ja toimintaa käsittelevä olemassa oleva tutkimus on osin hajanaista ja sitä lähestytään useista eri näkökulmista. Yrittäjähenkisyyden taustalla ei ole olemassa yhtä yksiselitteistä määritelmää, vaan tutkimuksissa se määritellään usein tutkimuksen ja kontekstin kannalta olennaisesta näkökulmasta. Tässä tutkielmassa nostetaan esiin useissa tutkimuksissa esiin nousseita yrittäjähenkisyyttä ilmentäviä tekijöitä huomioiden sekä yksilö- että organisaatiotason. Tutkielma tuo esiin erilaisia yksilön ominaisuuksia ja yksilöön vaikuttavia tekijöitä, sekä työyhteisöön ja johtamiseen liittyviä tekijöitä, joiden nähdään olevan yhteydessä yrittäjähenkisyyteen. Kansainvälisen tutkimuskirjallisuuden osin hajanaistakin käsitteistöä avataan tutkielman teoriaosuudessa, jossa myös perustelen tämän tutkielman osalta tehdyt käsitteelliset valinnat tarkemmin.

Tämän tutkielman avulla on tarkoitus avata yrittäjähenkisyyden ilmentymistä niin yksilö- kuin organisaatiotasolla siinä määrin kuin pro gradu -tutkielman laajuus sen mahdollistaa. Ennen kaikkea tavoitteena on sekä tuottaa uutta tietoa yrittäjähenkisyydestä organisaation sisäisenä voimavarana, että tarjota organisaatioille toimintaa ohjaavia, käytännön suuntaviivoja, joiden avulla työntekijöiden yrittäjähenkisyyttä on mahdollista edistää entisestään. Tutkielma ei sulje silmiään myöskään tekijöiltä, jotka rajoittavat ja pahimmillaan jopa nujerruttavat työntekijöiden yrittäjähenkisyyden. Näiden tekijöiden esiin tuomisella halutaan herätellä yrityksiä ja organisaatioita reflektoimaan omia toimintatapojaan ja niiden yhteyttä työntekijöidensä yrittäjähenkisyyteen. Tutkielma on kokonaisvaltainen läpileikkaus yrittäjähenkisyydestä organisaation toiminnan taustalla vaikuttavana voimana, mikä voi osaltaan mahdollistaa korkeamman suoriutumisen tason ja menestymisen alati muuttuvissa liiketoimintaympäristöissä.

1.2 Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkielmassa pureudutaan yrittäjähenkiseen ajattelutapaan ja toimintaan sekä käytännön keinoihin edistää yrittäjähenkisyyttä organisaation työntekijöiden arjessa. Tutkielma keskittyy empiirisessä osuudessa tutkittavan kohdeorganisaation työntekijöiden näkemyksiin ja kokemuksiin yrittäjähenkisyyttä määrittelevistä ominaisuuksista sekä organisaatiotason tekijöihin, joilla on sekä edistäviä sekä rajoittavia vaikutuksia työntekijöiden yrittäjähenkisyyteen. Esihenkilötehtävissä työskentelevät ja johtoryhmän jäsenet on tietoisesti rajattu aineiston keräämisen ulkopuolelle, koska tutkielmassa ollaan kiinnostuneita nimenomaan työntekijätason näkemyksistä. Yleisesti ottaen organisaation jäsenistä suurin osa on työntekijöitä, jonka vuoksi on tärkeä saada heidän äänensä kuuluviin ja esihenkilöiden tietoisuuteen. Tulosten myötä tutkielma tarjoaa käytännön työkaluja organisaation johtotehtävissä työskenteleville, jotka ovat kiinnostuneita ymmärtämään myös yrittäjähenkisyyden taustalla vaikuttavia tekijöitä. Sen lisäksi työntekijöiden tarkastellessa omaa yrittäjähenkisyyttään heillä on mahdollisuus oppia itsestään ja omaan työhönsä vaikuttavista tekijöistä merkittäviä asioita. Nämä työntekijätason oivallukset voivat osaltaan vaikuttaa koko työyhteisön kulttuuriin ja toimintaan. Tieteellisen tutkimuksen näkökulmasta tämän tutkielman tavoitteena on luoda uutta teoreettista tietoa tutkittavaan aiheeseen yhdistäen yksilö- ja organisaationäkökulmat tiiviisti toisiinsa, sekä tuoden esille myös uusia, yrittäjähenkisyyden taustalla vaikuttavia tekijöitä.

Suurin osa olemassa olevasta tutkimustiedosta pohjautuu tutkimukseen yrittäjänä toimivien yrittäjähenkisestä ajattelusta ja toiminnasta. Organisaation sisällä näyttäytyvä, työntekijöiden ja johdon yrittäjähenkisyys on saanut vähemmän jalansijaa tieteen kentällä, lukuun ottamatta sisäisen yrittäjyyden tutkimusta, jota hyödynnetään vahvasti myös tässä tutkielmassa. Pääasiassa sisäisen yrittäjyyden tutkimuksessa viitataan työntekijöiden yrittäjämäiseen ajattelutapaan ja toimintaan organisaatiossa yksilön näkökulmasta katsottuna. Tällöin edelleenkin unohdetaan organisaatiotason näkökulma ja sen mahdollisuudet edistää yrittäjähenkisyyttä, jonka vuoksi tässä tutkielmassa on haluttu huomioida yksilönäkökulman lisäksi myös organisaatiotaso. Yrittäjähenkisyys ei siis läheskään aina viittaa oman yrityksen perustamiseen, vaan yrittäjähenkisyyttä voidaan tarkastella myös organisaation sisältä käsin niin yksilön, kuin organisaation näkökulmasta. Tässä tutkielmassa ei käsitellä yrittäjähenkisyyttä yrittäjänä toimimisen näkökulmasta, vaan työntekijöiden työntekoa kuvaavana laadullisena ilmiönä.

Yrittäjähenkisyys ei ole työntekijän synnynnäinen ominaisuus, joka yksilöllä joko on tai ei ole. Työntekijän yrittäjähenkisyys näyttäytyy selkeimmin yksilön ja organisaation kohdatessa erilaisia

haasteita ja muutostilanteita. Aalto-yliopiston yrittäjähenkisen ajattelutavan johtajan, Kalle Airon, mukaan yrittäjähenkisen ajattelutapa on työkalu, jota kuka tahansa voi opetella käyttämään. Kohdatessaan ongelman Airo ohjaa suuntaamaan sitä kohti ja etsimään ratkaisuvaihtoehtoja. Ongelmat tulee nähdä mahdollisuuksina, joihin yrittäjämäisen ajattelutavan myötä osataan tarttua. (Airo, 2022.) Yrittäjähenkisyydellä viitataan myös kykyyn oppia jatkuvasti ja lähestyä ongelmia luovasti. Ennen kaikkea yrittäjähenkisyys on dynaamisuutta, kykyä ottaa riskejä sekä kasvua epäonnistumisten keskellä. (Järvilehto, 2020.)

Tutkielman päätutkimuskysymys on:

- *Miten yrittäjähenkisyys ilmenee työntekijöiden työnteossa ja millaisilla organisaatio- ja johtamiskäytännöillä sitä voidaan edistää?*

Päätutkimuskysymys on pyritty jakamaan seuraavien osatutkimuskysymysten avulla pienempiin osiin, joiden avulla on mahdollista saada syvällisempiä vastauksia päätutkimuskysymykseen:

- *Miten yrittäjähenkisyys ilmenee yksilötason ominaisuuksina?*
- *Millainen työyhteisö ja johtajuus kannustavat yrittäjähenkisyyteen? Millainen työyhteisö ja johtajuus rajoittaa yrittäjähenkisyyttä?*
- *Millaisten muiden käytäntöjen avulla voidaan tukea työntekijöiden yrittäjähenkisyyttä?*

Tutkielman tavoitteena on selvittää, miten yrittäjähenkisen ajattelu ja toiminta eli yrittäjähenkisyys näkyy työntekijöiden käytännön työnteossa ja kuinka organisaatiot voivat tukea yrittäjähenkisyyttä entisestään. Vaikka yrittäjähenkiseen ajatteluun kannustaminen on pienehkö osa kohdeyrityksen strategiauudistusta, voi sillä olla kauaskantoisia vaikutuksia organisaatiossa pitkällä aikavälillä tarkasteltuna. Haastattelukysymykset on teemoiteltu olemassa olevaan tutkimukseen pohjautuen. Haastattelukysymyksissä lähdetään liikkeelle yrittäjähenkisen työntekijän yksilöllisiä ominaisuuksia (esim. proaktiivisuus, innovatiivisuus ja riskinottokyky) kartoittaen. Sen jälkeen siirrytään työyhteisöön ja johtajuuteen liittyviin teemoihin, joiden nähdään olemassa olevan tutkimuksen valossa edistävän yrittäjähenkisyyttä. Aineiston täydentämiseksi ja tueksi pyritään selvittämään myös yrittäjähenkisyyttä rajoittavia tekijöitä. Lisäksi tutkielma nostaa tarkasteluun erilaisia organisaatiotason tekijöitä, kuten palkitsemisen ja riittävien resurssien merkityksen yrittäjähenkisyyden taustalla. Tavoitteena tutkimuskysymysten muodostamisessa on ollut, että tutkittavat tuovat esiin myös sellaisia näkemyksiä, joita tutkimuskysymykset eivät ole osanneet

huomioida, laajentaen sekä omaa, että lukijoiden ajattelua yrittäjähenkisyydestä organisaation sisällä.

Yrittäjähenkisen ajattelun ja toiminnan edut ovat merkittäviä koko organisaation toiminnan kannalta, sillä yrittäjähenkisyyden nähdään yleisesti tehostavan organisaation toimintaa ja suoriutumista. Lisäksi on mielenkiintoista tarkastella, voiko yrittäjähenkisyyteen kannustamisesta olla jotain haittaa työntekijöille tai yritykselle. Mikäli kuitenkin olettamus yrittäjähenkisyyden positiivisista vaikutuksista saa vahvistusta tutkielman myötä, korostaa se entisestään yritysten ja organisaatioiden tarvetta löytää keinoja työntekijöiden yrittäjähenkisyyden tukemiseksi.

1.3 Tutkielman rakenne

Johdantoluvun jälkeen tutkielmassa avataan tarkemmin tutkielmaa ohjaava teoreettinen viitekehys sekä keskeiset käsitteet. Luvussa 2 on keskitytty jäsentelemään yrittäjähenkisyyden taustalla vallitsevaa teoreettista viitekehystä sekä keskeistä käsitteistöä (esim. Eisenberger ym. 1986; Pinchot 1985). Keskeisten käsitteiden avaaminen tutkielman aiheeseen peilaten auttaa lukijaa liittämään käsitteistön tiettyyn kontekstiin, mikä ehkäisee sekaannuksia tutkielman lukemisen myöhemmissä vaiheissa. Toisessa teorialuvussa eli luvussa 3 lukija viedään syvemmälle yrittäjähenkisyyden maailmaan ja aiheen käsittely laajenee yksilönäkökulmasta organisaatiotasolle (esim. Chouchane, 2023; Blanka 2019, Antoncic & Hisrich 2003). Luvussa käsitellään lisäksi myös yrittäjähenkisyyteen liitettäviä varjopuolia sekä muita yrittäjähenkisyyteen eri tasoilla vaikuttavia tekijöitä. Tässä vaiheessa viimeistään lukijalle avautuu tutkielman aiheen laajuus ja sen ulottuminen eri tasoille. Menetelmäluvussa tarkennetaan tutkielman menetelmällisiä valintoja sekä aineistonkeruuseen liittyviä yksityiskohtia (esim. Merriam & Tisdell, 2016; Collins & Stockton, 2018). Ennen tutkielman tuloksia avataan vielä aineistonanalyysiin vaikuttavia tekijöitä sekä empiirisen aineiston luotettavuutta. Neljännessä luvussa esitellään tutkielman tulokset analyysin myötä syntyneiden tulkintojen ja taustalla vallitsevan teorian muodostaman vuoropuhelun kautta. Lopuksi lukijalle tarjotaan yhteenveto ja johtopäätökset tutkimustuloksista ja pohditaan monipuolisesti tutkielman rajoitteita ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Tutkielma pyrkii tuottamaan uutta tutkimustietoa organisaation sisäisestä yrittäjähenkisyydestä sekä tarjoaa käytännön keinoja organisaatioille siitä, miten organisaation ja erityisesti organisaatiojohdon on mahdollista tukea työntekijöiden yrittäjähenkistä työtettä. Vaikka kyseessä on laadullinen tapaustutkimus, jonka tuloksia voidaan tarkastella ensisijaisesti sen omissa kontekstissaan, antaa tutkielma paljon yksityiskohtaista tietoa yrittäjähenkisyydestä ja sen ilmenemiseen vaikuttavista tekijöistä myös tutkielman kohteena olevan yrityksen ulkopuolisille organisaatioille. Lisäksi

tutkielma tarjoaa uudenlaisia ja ennen kaikkea huomionarvoisia näkökulmia työntekijöiden yrittäjähenkisyyden tarkastelemiseen organisaatiokontekstissa.

2 Yrittäjähenkisyyttä määrittelevät taustateoriat ja käsitteet

2.1 Organisaation tukiteoria yrittäjähenkisyyden taustalla

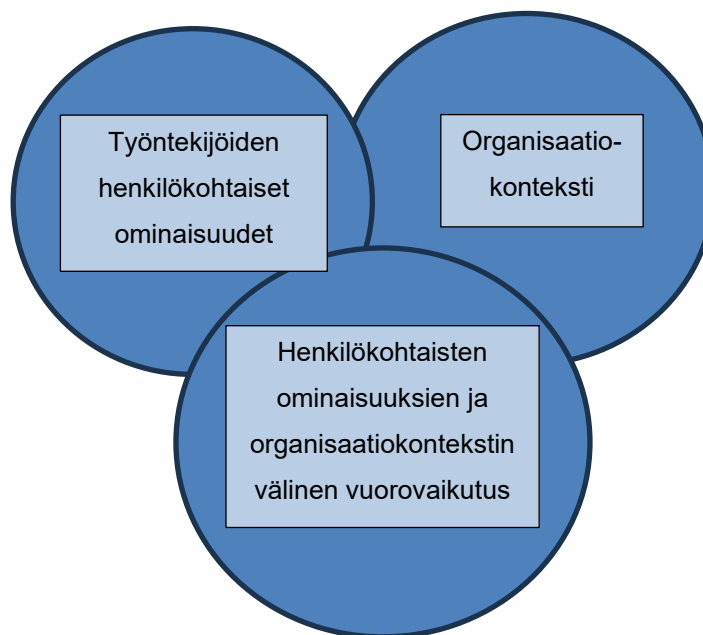
Tutkimuskirjallisuudessa on yleisesti hyväksytty, että organisaation työntekijöilleen tarjoama tuki nähdään keskeiseksi elementiksi yrittäjähenkisissä organisaatioissa. Eisenbergerin ym. (1986) organisaation tukiteoriaan (*Organization Support Theory*) perustuvien tutkimusten mukaan organisaation tarjoaman tuen käytännöt, joilla nähdään olevan vaikutuksia yrittäjähenkisyyden ilmentymiseen, näyttäytyy käytännön työelämässä monin eri tavoin. Esimerkiksi autonomian ja itseohjautuvuuden mahdollistaminen, innovaatioihin kannustaminen, sekä riskinoton ja mahdollisten epäonnistumisten sietäminen ovat organisaation keinoja osoittaa tukensa yrittäjähenkisyyden edistämiseksi. Lisäksi myös johdon tarjoama tuki, sekä erilaisten kannustimien ja palkkioiden asianmukainen käyttö ovat keinoja viestiä työntekijöille, että organisaatio haluaa tukea työntekijöitä toimimaan yrittäjähenkisesti. (Alpkan ym. 2010; Chouchane 2023).

Organisaation tukiteoria (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986) perustuu käsitykseen, että työorganisaatio arvostaa työntekijöidensä työpanosta ja ennen kaikkea välittää työntekijöiden hyvinvoinnista. Organisaation tukiteoriaan vahvasti liitettävän koetun organisaation tuen (*Perceived Organizational Support*) nähdään olevan vahvasti yhteydessä työntekijöiden toimintaan, joka ylittää tavanomaisen suorituskyvyn ja edistää koko organisaation hyvinvointia. Tätä työntekijöiden kokeman organisaation tuen käsitettä avataan syvällisemmin luvussa 2.3. Organisaation tukiteorian valossa työntekijöiden kokema organisaation tuki vähentää organisaatiossa haitallista käyttäytymistä, kuten esimerkiksi tuottamatonta työntekoa. Teorian mukaan organisaation tarjoama tuki kasvattaa työntekijöiden hyvinvointia, sillä sen nähdään olevan suorassa yhteydessä myös koettuun työelämän ja perhe-elämän tasapainoon. Lisäksi organisaation tarjoama tuki vähentää suoraan stressiä tai ainakin lieventää stressitekijöiden ja rasituksen välistä suhdetta. (Kurtessis ym. 2017; Eisenberger ym. 2020; Eisenberger ym. 1986.) Näiden tekijöiden vuoksi organisaation tukiteoria muodostaa usein teoreettisen viitekehyksen työntekijöiden yrittäjähenkisyyttä käsitteleville tutkimuksille. Organisaation tarjoama tuki on edellytys sille, että yrittäjähenkisyys ylipäättään mahdollistuu työntekijöiden päivittäisessä työnteossa. Organisaation tarjoamat moninaiset tuen käytännöt luovat edellytykset organisaatiolle tukea työntekijöitään kohti yrittäjähenkistä työtettä ja päivittäiset työnteon rajat ylittävää toimintaa.

2.2 Yrittäjähenkisyys käsitteenä

Tutkielman keskeisiin käsitteisiin tutustuessani ja viitekehystä rakentaessani ymmärsin jo alkumetreillä, että yrittäjähenkisyyttä käsittelevät tekstit käyttävät useita erilaisia käsitteitä puhuessaan samasta asiasta. Yritys- ja liiketoiminta-alan tutkimuskirjallisuus erottaa toisistaan kaksi teemaa, joita käytetään selittämään yrittäjähenkistä ajattelua ja toimintaa. Kirjallisuudessa nostetaan esiin työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet, jotka määrittelevät heidän yrittäjähenkisyyttään (esim. Ireland ym., 2009; Carrier, 1996, Stull, 2005.) Toisaalta alan kirjallisuus korostaa myös organisaatiokontekstiin liittyviä tekijöitä, joissa työntekijät toimivat (Hornsby ym., 2013; Croonen ym., 2016). Lisäksi näiden kahden edellä esitetyn lähestymistavan nähdään yhdistyvän vuorovaikutuksellisessa näkökulmassa (Woodman ym., 1993; Oldham & Cummings, 1996), jonka mukaan työntekijöiden yrittäjähenkisen ajattelu ja toiminta syntyy työntekijöiden henkilökohtaisten tekijöiden ja organisaatiokontekstin välisessä vuorovaikutuksessa. Alla oleva kuvio 1.

havainnollistaa näiden kolmen yrittäjähenkisyyden taustalla vallitsevan tutkimussuuntauksen kietoutumista toisiinsa tämän tutkielman taustalla. Tässä tutkielmassa aihetta lähestytään sekä työntekijöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien-, että organisaatiokontekstin näkökulmasta ja nämä näkökulmat pyritään nivomaan yhteen erityisesti tutkielman tuloksissa. Tavoitteena on kasvattaa lukijan ymmärrystä yrittäjähenkisyyden moniulotteisesta luonteesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä eri tasoilla.



KUVIO 1. Lähestymistavat yrittäjähenkisyyden tutkimiseen.

Työntekijöiden yksilöllisten ominaisuuksien suhteen yrittäjähenkisyyttä tarkastellaan kirjallisuudessa useista eri näkökulmista. Stull (2005) korostaa tarvetta ymmärtää, miksi jotkut työntekijät organisaatiossa käyttäytyvät yrittäjähenkisesti, kun taas toiset eivät, vaikka he altistuvat samalle organisaatiokontekstille. Osa kirjoittajista korostaa yrittäjähenkisesti toimivien työntekijöiden persoonallisuuteen liittyviä tekijöitä sekä nostaa esiin esimerkiksi etenemismahdollisuudet merkittävään rooliin taustalla vaikuttavana tekijänä (Badoiu ym., 2020). Carrier (1996) tuo puolestaan esiin joukon motivoivia tekijöitä, jotka liittyvät työntekijöiden kokemuksiin ja jotka voidaan nähdä yrittäjähenkisen ajattelun ja toiminnan taustavaikuttajia.

Kun siirrytään tarkastelemaan yrittäjähenkisyyttä organisaatiotasolla, edellytetään työympäristöltä tiettyjä ominaisuuksia, kuten yrittäjähenkisyyteen kannustavaa työyhteisöä, luottamuksellista ilmapiiriä sekä esimerkiksi riittäviä resursseja ja toimivia työprosesseja. Kuratkon (2014) ja Neessenin ym. (2019) mukaan yrittäjähenkisyyttä tukeva organisaatorakenne, kuten matala hierarkia mahdollistaa yrittäjähenkisen toiminnan. Lisäksi he korostavat johdon tarjoaman tuen merkitystä sekä työntekijöiden omaa harkintavaltaa yrittäjähenkistä toimintaa edistävinä tekijöinä. Myös tarvittavien resurssien saatavuus, aina fyysisistä teknologisista järjestelmistä yrityksen näkymättömään henkiseen pääomaan vaikuttaa työntekijöiden yrittäjähenkisyyteen (Kuratko 2014; Neessen ym. 2019.) Wakkee ym. (2010) nostaa tutkimuksessaan esiin valmennuksen ja mentoroinnin merkityksen työntekijöiden yrittäjähenkisen toiminnan taustalla. Rigtering ja Weitzel (2013) puolestaan korostavat, että johtamistyyli sekä työntekijän luottamus esihenkilöihin ja johtoon ovat keskeisessä roolissa yrittäjähenkisyyden taustavaikuttajana. Parkin ym. (2014) tutkimus täydentää organisaatiotason tutkimusta tunnustaen työntekijöiden kokeman tunnustuksen merkityksen yrittäjähenkisen toiminnan taustalla vaikuttavana tekijänä.

Kuten edellä esitetyistä yrittäjähenkisyyden käsitteiden määrittelystä voi huomata, yrittäjähenkisyyden määrittely ei siis ole missään määrin yksinkertaista ja siihen liittyvät käsitteet eivät ole yksiselitteisiä. Käsitteiden suomenkielisiä käännöksiä on huomattavasti vähemmän kuin englanninkielisiä, mikä mahdollistaa yrittäjähenkisyyden käsitteen käyttämisen. Käsitettä ”yrittäjähenkisyys” voidaan pitää suomenkielisenä sateenvarjokäsitteenä useille erilaisille englanninkielisille käsitteille, joilla viitataan organisaation sisällä ilmenevään työntekijöiden yrittäjähenkisyyteen. Alan teksteissä termit sekoittuvat herkästi; osa viittaa yrittäjänä toimimiseen, kun taas osaa viittaa yrittäjähenkisyyteen organisaation sisällä. Erityisen hajanaisesti erilaisia termejä on käytetty, kun kirjoitetaan yrittäjyydestä ja yrittäjähenkisyydestä organisaation sisällä.

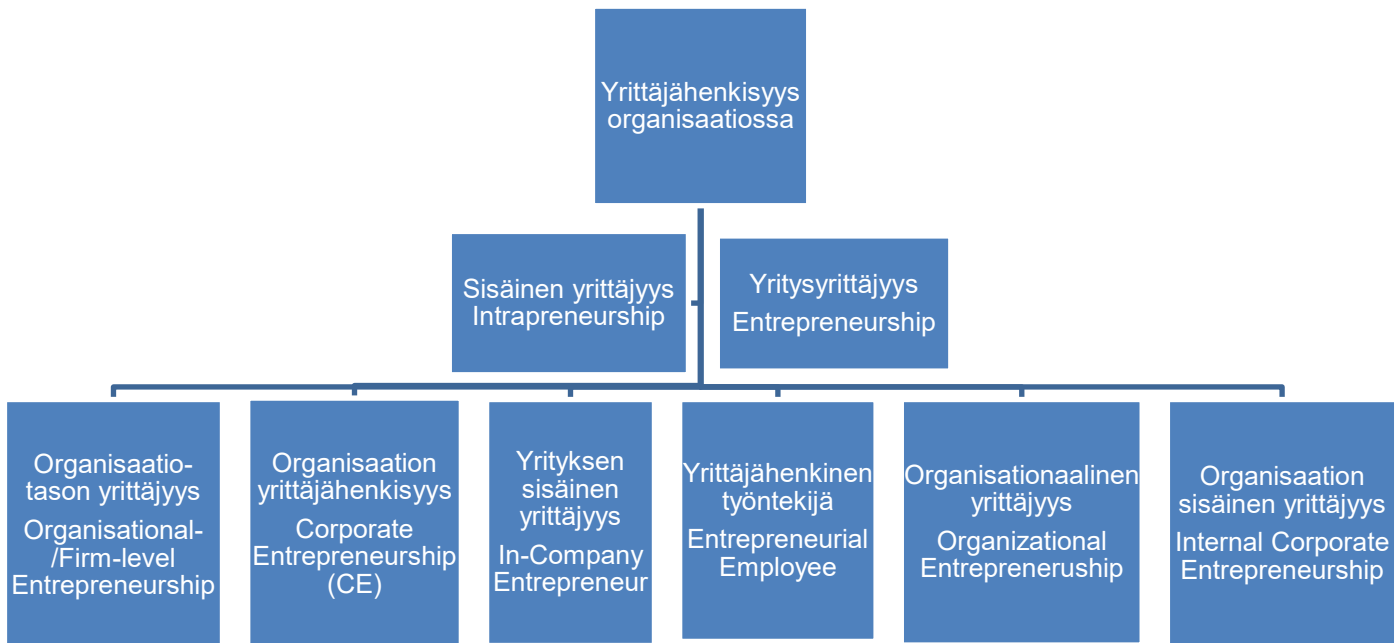
Tämä on johtanut terminologiseen sekavuuteen. Champenoisin ym. (2025) mukaan yrittäjähenkisyyden tutkimus ja käsitteistö ovat vielä kesken ja vasta saavuttamassa täyden potentiaalinsa. Seuraavassa taulukossa määritellään yleisimmin tutkielman aiheeseen liitetyt käsitteet, jotka näyttyvät alan teksteissä. Taulukko 1 havainnollistaa englanninkielisen käsitteistön laajuuden, joka on liitettävissä organisaation sisällä ilmenevään työntekijöiden yrittäjähenkisyyteen. Lisäksi oman haaransa käsitteistöön tuo sisäisen yrittäjyyden (*intrapreneurship*) yksilötasolle keskittyvä tutkimus, sekä yrittäjänä toimimisen tutkimus (*entrepreneurship*). Seuraavan taulukon avulla pyritään erottamaan käsitteet keskeisimpien ominaispiirteidensä avulla.

TAULUKKO 1 Yrittäjähenkisyyteen viittaava käsitteistö ja siihen liitetyt ominaispiirteet.

Käsite suomeksi	Käsite englanniksi	Käsitteen ominaispiirteet
Yrittäjä, yrittäjyys	Entrepreneur, Entrepreneurship	Yrityksen perustaja ja omistaja, yrittäjänä toimiva, liiketoiminnan harjoittaja, itsensä ja mahdollisesti työntekijöitä työllistävä.
Organisaatiossa työskentelevä yrittäjähenkinen työntekijä, sisäinen yrittäjyys	Intrapreneurship, In-Company Entrepreneur, Entrepreneurial Employee, Entrepreneurial Orientation	Organisaation/yrityksen työntekijä; ei omistajuutta yrityksestä, mutta ajattelee ja toimii kuin yrittäjä saavuttaakseen liiketoiminnalliset tavoitteet.
Organisaation sisäinen yrittäjähenkisyys	Firm-level Entrepreneurship, Organizational Level Entrepreneurship, Corporate Entrepreneurship (CE), Internal Corporate Entrepreneurship, Organizational Entrepreneurship	Yrittäjähenkisyys organisaatitason ja työyhteisön voimavarana ja läpileikkaavana piirteenä. Ei kulminoidu yksittäisiin työntekijöihin, vaan leimaa koko organisaation toimintaa ja käytäntöjä.

Tässä tutkielmassa puhutaan työntekijöiden yrittäjähenkisyydestä eli ajattelusta ja toiminnasta yksilötasolla sekä niihin vaikuttavista organisaatiotekijöistä, kuten työyhteisöstä ja johtajuudesta. (Chouchane, 2023; Blanka 2019, Antoncic & Hisrich 2003; Eisenberger ym. 1986; Pinchot 1985.) Suurin osa tutkielman lähteistä keskittyy organisaation sisällä näyttäytyvän työntekijöiden yrittäjähenkisyyden tarkasteluun. Osa lähteistä keskittyy kuitenkin syvällisemmin *sisäisen yrittäjyyden* tutkimukseen ja osa puolestaan *yrittäjyyteen*. Tässä tutkielmassa pidättäydytään kuitenkin käyttämään vain termiä *yrittäjähenkisyys* sekaannuksien välttämiseksi. Keskeistä on pitää mielessä, että viitekehystä rakentaessa on pyritty hyödyntämään erilaisia lähteitä monipuolisesti, mutta kuitenkin niin, että ne tuovat lisäarvoa tutkittavaan aiheeseen ja auttavat rakentamaan eheän viitekehyksen.

Suomenkielinen käsite, yrittäjähenkisyys, on vielä tieteellisen tutkimuksen kentällä melko harvinainen. Pääasiassa suomenkielisessä tutkimuksesta on löydettävissä tutkimuksia, jotka keskittyvät sisäiseen yrittäjyyteen liitettäviin ominaisuuksiin yksilötasolla tarkasteltuna. Tästä kertonee se, että esimerkiksi Volter-tietokannasta ja Google Scholarista on löydettävissä vain yksittäisiä hakutuloksia ”yrittäjähenkisyys” hakusanalla etsiessä. Tämä herättää tietysti tutkijassa epäilyksen onko aihe tai terminologia väärin käännetty tai onko aihe epäkiinnostava ja huonosti määritelty. Aiheeseen syventymisen myötä kuitenkin käy ilmi, että suomenkielinen terminologia on vasta kehittymässä aiheen ympärille. Lisäksi aihetta on tutkittu suomenkielisissä tutkimuksissa vähemmän organisaation näkökulmasta sisäisen yrittäjyyden keskittyessä työntekijän yksilötasolle. Kuten aiemmin mainittiin, englanninkielinen terminologia on osin sekavasti käytettyä, joten ei siis ihmeikään, että suomenkielisessä tutkimuksessa käsitettä on käytetty varoen ja vähänlaisesti. Tämä tutkielma nojaa kansainvälisiin artikkeleihin, joiden joukosta on pyritty löytämään ne lähteet, jotka tutkivat aihetta työntekijöiden yrittäjähenkisyyden näkökulmasta huomioiden yksilö- että organisaatiotason. Yhteenvedona voidaan todeta, että työntekijän yrittäjähenkisyys on tässä tutkielmassa ja miksei yleisestikin jatkossa, suomenkielinen sateenvarjokäsite, käytettäväksi organisaation sisällä ilmenevälle yrittäjämäiselle ajattelulle ja toiminnalle. Seuraavassa kuviossa avataan tarkemmin käsitteistön moninaisuutta organisaation sisäisen yrittäjähenkisyyden taustalla. Kuvion 2 mukaisesti tässäkin tutkielmassa tunnustetaan sekä sisäisen yrittäjyyden että yritysyrittäjyyden tutkimuksen vaikutukset tutkittavaan aiheeseen.



KUVIO 2. Yrittäjähenkisyyden taustalla vallitseva käsitteistö tutkimuskirjallisuudessa.

Sisäinen yrittäjyys käsitteenä johtaa juurensa yrittäjyyskirjallisuuteen, mikä on hyvin poikkitieteellisesti tutkittu tutkimusalue. Alun perin sisäisen yrittäjyyden käsitteen ”intrapreneur” esittelee Gifford Pinchot (1985) teoksessaan ”*Intrapreneuring: Why You Don’t Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*”. Teoksessa hän erottelee toisistaan organisaation sisäisen yrittäjän ja organisaation ulkopuolisen yrittäjän. Sisäisen yrittäjän ajatellaan toimivan yrittäjän tavoin yrityksessä toteuttaen omia ideoitaan olematta siltikään yrityksen omistaja. Pinchot (1985) näkee sisäisten yrittäjien olevan työntekijöitä, joilla on kyky kääntää ideat onnistumisiksi olemassa olevilla resursseilla ja kehittää uudenlaisia innovaatioita organisaation sisällä. Näillä Pinchotin määritelmän mukaisilla sisäisillä yrittäjillä eli yrittäjähenkisillä työntekijöillä on monia yhteisiä piirteitä yritysyrittäjänä toimivien kanssa; pääasiallinen ero on, että sisäiset yrittäjät päättävät olla lähtemättä organisaatiostaan tai riskeeraamasta pääomaansa toteuttaakseen ideoitaan itsenäisesti.

Sisäisen yrittäjyyden (*intrapreneurship*) voidaan nähdä ohjaavan yrittäjähenkisiä työntekijöitä käyttämään organisaation resursseja innovointiin ja muutoksen edistämiseen. Sisäiset yrittäjät ovat siis niin organisaation kuin yksilön näkökulmasta katsottuna yrittäjähenkisiä työntekijöitä. Blankan (2019) määritelmän mukaan sisäinen yrittäjä eli yrittäjähenkinen työntekijä toimii yrittäjämäisesti olemassa olevan yrityksen sisällä. Lisäksi yrittäjähenkisyyden ja sisäisen yrittäjyyden nähdään

tukevan organisaatioiden toimintaa jatkuvien muutosten keskellä erityisesti innovaatioiden kautta. (Elert & Stenkula, 2022; Parker, 2011.) Kaikessa yksinkertaisuudessa sisäiset yrittäjät eli yrittäjähenkisesti ajattelevat ja toimivat työntekijät voidaan määritellä palkkaa saaviksi työntekijöiksi, jotka ilmentävät innovatiivisuutta, proaktiivisuutta, kykyä ottaa riskejä sekä tunnistaa mahdollisuuksia. (Gawke, Gorgievski & Bakker, 2018.)

2.3 Työntekijöiden kokeman organisaatiotuen merkitys yrittäjähenkisyyden toteutumisessa

Kuten aiemmin todettiin organisaation tukiteoriaan liitetään vahvasti työntekijöiden kokema organisaation tuki (*Perceived Organizational Support*). (Eisenberger ym., 1986) Työntekijöiden kokema organisaation tarjoama tuki on teorian valossa liitetty vahvasti toimintaan, joka ylittää tavanomaisen työssä suoriutumisen. Tällainen toiminta on osa yrittäjähenkisyyttä ja yrittäjähenkisten työntekijöiden toiminta perustuu sille, että heidän oma työpanoksensa edistää koko työyhteisön ja organisaation toimintaa. Työntekijöiden kokeman organisaation tuen keskeisiä edeltäjiä ovat oikeudenmukaisuus, johdon tuki sekä toimivat henkilöstökäytännöt ja työolosuhteet, joihin työntekijä kokee työorganisaation voivan vaikuttaa. Voidaan siis todeta, että koettu organisaation tuki on edellytys yrittäjähenkiselle toiminnalle organisaatiossa, sillä yrittäjähenkisyys ei näyttäydy työntekijöiden keskuudessa, mikäli työntekijät eivät koe organisaation tarjoavan heille tukeaan. Koettu organisaation tuki nähdään olevan yhteydessä myös moniin muihin työntekijöiden positiivisiin asenteisiin ja käyttäytymiseen, sekä suorituskykyyn ja hyvinvointiin. Työntekijöiden kokema organisaation tuki auttaa täyttämään työntekijöiden sosioemotionaaliset tarpeet, kuten hyväksynnän ja yhteenkuuluvuuden tarpeet. Koettu organisaation tuki täyttää myös työntekijöiden arvostuksen sekä emotionaalisen tuen tarpeet. Tämän nähdään olevan yhteydessä siihen, että työntekijät kokevat samaistuvansa organisaatioon, ja rakentavan samanlaisia arvoja organisaation kanssa, mikä taas puolestaan johtaa organisaatioon sitoutumiseen. (Eisenberger ym. 1986; Eisenberger ym. 2020; Kurtessis ym. 2017)

Koettu organisaation tuki kasvattaa työntekijöiden kokemaa kiitollisuutta ja muita positiivisia tunnetiloja, sekä sen nähdään parantavan tämän myötä työntekijöiden suorituskykyä. Organisaation tukiteorian valossa keskeinen määrittävä tekijä työntekijöiden kokeman organisaation tuen suhteen on se, pitävätkö työntekijät koettua suotuisaa kohtelua organisaation vapaaehtoisena valintana vai pakotettuna valintana. (Eisenberger ym. 1986.) Tällä viitataan siihen, että esimerkiksi uudenlainen, työntekijän kannalta suotuisampi provisiomalli katsottaisiin organisaation vapaaehtoiseksi valinnaksi ja sillä nähdään olevan enemmän vaikutuksia koettuun organisaation tarjoamaan tukeen

ja edelleen organisaatioon sitoutumiseen. Sen sijaan esimerkiksi työehtosopimuksen määräämä palkankorotus nähdään pakotetuksi valinnaksi, jonka vuoksi sillä ei nähdä olevan suurta vaikutusta työntekijöiden kokemukseen organisaation tuesta eikä sen seurannaisvaikutuksiin, kuten korkeampaan suorituskykyyn tai työntekijöiden sitoutumisasteeseen.

Kurtessisin ym. (2017) meta-analyysi vahvistaa, että organisaation tukiteorian mukaan koettu organisaation tuki johtaa työntekijöiden keskuudessa velvollisuudentunteeseen, mikä auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa. Lisäksi koetun organisaation tuen nähdään kasvattavan odotuksen työntekijöillä, että suorituksesta myös palkitaan. Meta-analyysissä on myös havaittu, että koettu organisaation tuki on vahvemmin yhteydessä organisaatiota kohtaan suuntautuvaan työntekijöiden yrittäjähenkiseen ajatteluun ja toimintaan, kuin organisaatiosta yksilöön suuntautuvaan toimintaan. (Kurtessisin ym. 2017)

2.4 Sosiaalisen vaihdannan teoria täydentämässä viitekehystä

Organisaation tukiteoriaan pohjautuvat yrittäjähenkisyyttä koskevat tutkimukset osoittavat, että koettu organisaation tuki edistää yrittäjähenkisyyden näyttäytymistä työntekijän päivittäisessä työnteossa. Kyseinen teoria on kuitenkin osin rajattu, koska sen valossa tehdyt tutkimukset keskittyvät tarkastelemaan ilmiötä vain organisaatioissa. Useat yrittäjähenkisyyden tutkimukset nojaavat tässä alaluvussa esiteltyyn, laajempaan ja tunnetumpaan, Blaun (1964) sosiaalisen vaihdannan teoriaan (*Social Exchange Theory*). Tutkielma haluaa tunnustaa myös sosiaalisen vaihdannan teorian vaikutukset yrittäjähenkisyyden tutkimuksen taustalla organisaation tukiteorian rinnalla. Sosiaalisen vaihdannan teorian mukaisesti yksilön tarjotessa toiselle jonkin edun, kuten tietoja tai neuvoja, syntyy vastaanottajalle velvollisuus, jonka mukaan hän puolestaan tarjoaa vastavuoroisesti jonkin edun takaisin. Organisaation sisäisen yrittäjähenkisyyden tutkimuksissa vastavuoroisuus ilmenee esimerkiksi työntekijän yrittäjähenkisenä käyttäytymisenä, kun työntekijät kokevat, että organisaatio tukee heitä. Ajatellaan, että organisaation tarjotessa eri tavoin tukeaan työntekijöilleen ovat tällöin työntekijät taipuvaisempia yrittäjähenkiseen toimintaan, mikä ilmenee luovana, innovatiivisena ja proaktiivisena käyttäytymisenä. Työntekijöiden kokemus organisaation tarjoamasta tuesta koetaan sosiaalisesti resurssiksi, joka inspiroi yrittäjähenkiseen ajatteluun ja aikomuksiin, joka voi myöhemmin muuttua yrittäjähenkiseksi käyttäytymiseksi ja toiminnaksi. (Chouchane, 2023; Marchand & Vandenberghe, 2014)

Vaikka sekä sosiaalisen vaihdannan teoria, että organisaation tukiteoria tukevat toisiaan selittäessään, miten sosiaalinen vaihdanta ja organisaation tuki vaikuttavat työntekijöiden

käyttäytymiseen ja hyvinvointiin voidaan todeta, että Blaun (1964) sosiaalisen vaihdannan teoria on laajempi ja väljempi teoreettinen viitekehys, jonka kautta yrittäjähenkisyyttä usein tarkastellaan. Molemmat teoriat perustuvat sosiaalisen vaihdon periaatteeseen, jossa yksilöt arvioivat suhteiden kustannuksia ja hyötyjä. Sosiaalisen vaihdannan teoria tarjoaa laajemman näkökulman ymmärtää sosiaalisia suhteita organisaatiossa, mutta myös muilla elämän osa-alueilla. Sosiaalisen vaihdannan teoria tuo paljon lisäarvoa tutkielman aihepiiriin tarkastelulle ja keskeisille käsitteille, jonka vuoksi teoria halutaan avata tässä vaiheessa lukijoille. Vaikka sosiaalisen vaihdannan teoria on yleisesti alalla käytetty teoria, johon useat alan tutkimukset viittaavat, Eisenbergerin (1986) organisaation tukiteoria rajautuu tarkemmin tutkielman aiheen ympärille, jonka vuoksi se on valikoitunut tutkielmaa ohjaavaksi pääteoriaksi.

Tutkielman teoreettista viitekehystä rakentaessa on hyödynnetty sekä organisaation tukiteoriaan, että sosiaalisen vaihdannan teoriaan pohjautuvia tutkimuksia. Koettu organisaation tuki on näiden molempien teorioiden keskiössä. Jotta voidaan ymmärtää näiden teorioiden keskeinen merkitys tutkittavan aiheen taustalla, on tunnistettava työntekijöiden kokemuksen merkitys organisaation heille tarjoamasta tuesta. Yhteenvetona voidaan todeta, että työntekijöiden kokemus organisaation tarjoamasta tuesta määrittelee sen, miten he tuntevat velvollisuudekseen vastata tähän tukeen lisäämällä esimerkiksi omaa sitoutumistaan ja työpanostaan. Lisäksi sekä sosiaalisen vaihdannan teoria, että organisaation tukiteoria korostavat keskeistä tekijää yrittäjähenkisen toiminnan taustalla; työntekijöiden sosioemotionaalisten tarpeiden täyttämistä. (Chouchane ym., 2023.)

3 Yrittäjähenkisyys organisaation läpileikkaavana ilmiönä

3.1 Yrittäjähenkisyys organisaation toiminnan edistäjänä

Yhä useammat yritykset ja organisaatiot haluavat edistää yrittäjähenkisyyttä työntekijöidensä keskuudessa, koska sen nähdään edistävän koko organisaation toimintaa. Useat tutkijat ja kirjoittajat ovat todenneet tutkimuksissaan, että yrittäjähenkinen ajattelu ja toiminta parantaa yritysten taloudellisia tuloksia. (Covin & Slevin, 1989; Wiklund & Shepherd, 2005; Kraus ym., 2012). Tämän vuoksi onkin erityisen tärkeää tunnistaa yrittäjähenkisesti ajattelevat ja toimivat työntekijät ja sovittaa heidät erilaisiin organisaation toimintoihin ja prosesseihin, jotka edellyttävät yrittäjähenkistä työtettä. Osa tutkijoista on puolestaan tuoneet tutkimuksissaan esiin, että työntekijöiden yrittäjähenkinen käyttäytyminen mahdollistaa organisaation uudistumisen sisältäpäin ja näin ollen parantaa myös organisaation kilpailukykyä markkinoilla. (Moriani ym., 2014, Badoiu ym., 2020.) Kun osa tutkijoista näkee taloudellisen suorituskyvyn paranemisen johtuvan innovaatiotason noususta tai osa uskoo sen johtuvan organisaation strategisesta uudelleen asemoitumisesta (Ireland ym. 2009). Blanka ym. (2019) väittää, että yrittäjähenkisesti ajattelevat ja toimivat työntekijät voivat jopa tarjota yritykselle ainutlaatuisen kilpailuedun, jolla parantaa yrityksen suoritustasoa.

Kun siirrytään organisaation työntekijöiden yrittäjähenkisestä ajattelusta toimintaan, käytetään usein termiä työntekijän sisäinen yrittäjyyskäyttäytyminen (*interpreneurship behavior*). Työntekijät, jotka käyttäytyvät yrittäjähenkisesti ovat itseohjautuva, proaktiivisia ja heillä on kyky ajatella laatikon ulkopuolelta. Nämä ominaisuudet luonnollisesti kehittävät ja parantavat liiketoimintaa monella tapaa. Yrittäjähenkisyyteen vahvasti liitettävä käsite sisäinen yrittäjyys on Pinchotin (1985) erään määritelmän mukaan radikaali käyttäytymisjärjestelmä, joka nopeuttaa innovointia organisaatioissa hyödyntämällä työntekijöiden yrittäjyyskykyjä. Työntekijöiden yrittäjähenkisyys näyttäytyy strategisena ja itsenäisenä käyttäytymisenä, jonka työntekijät käynnistävät hyödyntääkseen uusia liiketoimintamahdollisuuksia organisaation sisällä. Näiden näkemysten yhteinen piirre on ajatus työntekijöistä organisaatiohierarkian alimmalla tasolla, mutta joilla on riittävästi autonomiaa innovoida luomalla uusia ideoita, ajatella laatikon ulkopuolelta monimutkaisia ongelmia ja toimintaan suuntautunutta käyttäytymistä organisaatiossa. (Jatin ym., 2021; Kasturi ym. 2019).

3.2 Yrittäjähenkisyyden nurjat puolet

Yrittäjähenkisyys on keino selviytyä ja kehittää organisaation toimintaa tämän päivän liiketoimintaympäristöissä. Jatkuvan muutoksen keskellä eläminen pakottaa yritykset ja organisaatiot tunnistamaan uudenlaisia mahdollisuuksia, sekä hyödyntämään niitä.

Yrittäjähenkisestä ajattelusta ja toiminnasta on tullut yhä tärkeämpi työkalu organisaation suorituskyvyn parantamiseksi sekä innovaatioiden ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi monella eri alalla. Tämän vuoksi yrittäjähenkisyyden positiiviset vaikutukset vallitsevat voimakkaina alan tutkimuksissa, kun taas mahdolliset negatiiviset yhteydet on jätetty useiden tutkimusten ulkopuolelle. Tässä alaluvussa nostetaan esiin yrittäjähenkisyyden mahdollisia varjopuolia ja riskejä, joita yrittäjähenkisyyteen voidaan liittää. Näiden tiedostaminen ja huomioiminen organisaation arjessa ovat askel kohti yrittäjähenkisempää organisaatiota.

Yrittäjähenkisyydellä on kuitenkin joidenkin tutkimusten mukaan myös negatiivisia vaikutuksia. Yrittäjähenkisen ajattelun ja toiminnan voidaan nähdä tietyissä yhteyksissä heikentävän työntekijän työssä suoriutumista. Negatiivisten vaikutusten nähdään olevan yhteydessä työtehtävistä suoriutumiseen ja työn välttelyyn lisääntyneen uupumuksen kautta. Uupumuksen ennaltaehkäisyssä korostuvat kasvavan aikapaineen ja työtehtävien ylikuormituksen tiedostaminen. Yrittäjähenkiset työntekijät ovat usein myös taipuvaisempia tekemään ylimääräisiä työtunteja sekä ottamaan erilaisia lisävastuita, jotka eivät välttämättä edistä ”virallisten” työtehtävien suorittamista. Yrittäjähenkisen työntekijän kohdalla on tärkeää tunnistaa tämä ominaisuus, jotta vältetään ylikuormittuminen ja työssä uupuminen. Toisaalta myös yrittäjähenkiset työntekijät pyrkivät usein edistämään erilaisia aloitteita ja uusia ideoita, joita ei kuitenkaan erinäisistä syistä voida saattaa loppuun. Näin ollen työntekijät voivat saada kokemuksen, etteivät he saavuta asetettuja tavoitteita, mikä herättää voimakkaita negatiivisia tunteita työntekijässä ja vaikuttavat työtehtävistä suoriutumiseen ja työhön sitoutumiseen. (Gawke ym. 2018.)

Huang ym. (2021) nostavat tutkimuksessaan esiin organisaatiotason haasteita, joita yrittäjähenkisyys voi tuoda mukanaan. Tässä mielenkiintoisessa tutkimuksessa kirjoittajat nostavat esiin työympäristöön ja johtamiseen liittyviä haasteita, joita työntekijöiden yrittäjähenkisen ajattelu ja toiminta voi tuoda mukanaan. Tutkijat ovat huomanneet, että mikäli organisaatiokulttuuri ei tue yrittäjähenkisyyttä saattavat organisaation olemassa olevat resurssit valua hukkaan, sillä työntekijät eivät niitä hyödynnä niitä. Tämä johtuu siitä, että he kokevat, että yrittäjähenkisyys ei hyödytä

organisaation toimintaa. Yrittäjähenkiset työntekijät saattavat myös vaihtaa työpaikkaa tai perustaa oman yrityksen, mikäli organisaatio ei pysty tukemaan riittävästi työntekijöiden yrittäjähenkisyyttä. Yrittäjähenkisestä toiminnasta palkitseminen ja tunnustus nähdään usein myös ongelmalliseksi. Oikeudenmukainen palkitseminen on toisinaan haastava toteuttaa niin, että kaikki organisaation ja tiimien työntekijät kokevat sen oikeudenmukaiseksi ja palkitsevaksi.

Gibbs ym. (2017) nostavat esiin huolenaiheen koskien yrittäjähenkisten työntekijöiden kehitysideoita ja aloitteita sekä niiden kuulemistä ja huomioimista. Kehitysideoiden ja niiden hyödyllisyyden arvioiminen on usein organisaation johdon vastuulla. Yrittäjähenkiset työntekijät voivat olla hyvin ratkaisevassa asemassa kilpailuedun saavuttamiseksi ja tämä voi toisinaan jäädä esimerkiksi ajanpuutteen vuoksi huomioimatta johtotasolla arvioidessa kehitysideoita tai pahimmillaan jättäessä kehitysalotteet arvioimatta. Aloitteiden arvioiminen on syytä nähdä haasteena, mutta myös keskeisenä liiketoimintaa kehittävänä mahdollisuutena, sillä yrittäjähenkisten työntekijöiden aloitteiden ja ideoiden onnistumisprosentti on Gibbsin ym. (2017) tutkimuksen mukaan noin 80%, kun taas tyypillisten yrittäjävetoisten startupien onnistumisprosentti on vain noin 20% luokkaa. Tilanteissa, joissa yrittäjähenkisten työntekijöiden ideat ja aloitteet arvioidaan riittävän korkealle ja halutaan toteuttaa, on organisaatiotason haaste saada kaikki työntekijät motivoitumaan aloitteiden implementoimiseksi. Yhteenvedona voidaan kuitenkin todeta, että yrittäjähenkisten työntekijöiden ideoiden ja kehitysehdotusten arvioimiseen on syytä käyttää riittävästi aikaa ja resursseja. Sen lisäksi on tiedostettava tehokkaat keinot näiden aloitteiden toimeenpanemiseksi. Organisaatiotasolla on siis keskityttävä alhaalta ylöspäin tapahtuvaan innovointiin ja ideointiin.

3.3 Yrittäjähenkisen työntekijän ominaisuudet

Useat tutkimukset tunnustavat yrittäjähenkisyyden näyttäytyvän työntekijöiden toiminnassa kolmen ominaisuuden, proaktiivisuuden, innovatiivisuuden ja riskinottokyvyn, kautta. (Chouchane ym. 2023; Bouchard ym. 2011; Neessen ym., 2019; Covin & Slevin, 1989; Rauch ym., 2009; Rigtering & Weitzel, 2013). Innovatiivisuus on yksilöiden taipumusta luoda uusia ideoita, riskinotto on sitä, miten yksilöt ottavat riskejä organisaation hyödyksi ja proaktiivisuus on tulevien tarpeiden, haasteiden ja muutosten ennakkointia ja oma-aloitteista työtöitä. (Josefine ja Skjøtt, 2019). Näitä ominaisuuksia avataan tarkemmin seuraavissa tekstikappaleissa lähtien liikkeelle proaktiivisuudesta ja edeten innovatiivisuuden kautta riskinottokykyyn.

Yrittäjähenkisen työntekijän keskeisenä ominaisuutena nähdään kyky toimia proaktiivisesti. Proaktiivisuudella tarkoitetaan työntekijän kykyä ottaa vastuuta työtehtävistään oma-aloitteisesti ilman, että mikään tai kukaan ulkoinen tekijä siihen ohjaa. Yleisesti ottaen proaktiivisuudella tarkoitetaan itseohjautuvaa ja oma-aloitteista toimintaa, jossa työntekijä kantaa vastuun omasta toiminnastaan ja pyrkii aktiivisesti ratkaisemaan itse kohtaamiaan haasteita. Proaktiivisuus on toimintaa, joka ylittää tietyllä tapaa normaalin, päivittäisen työnteon rajat eli, kun keskitytään pitkän aikavälin innovaatioihin, jotka ennakoivat ja analysoivat erilaisia mahdollisuuksia ja uhkia selviytyä tulevaisuuden mukana tuomista muutoksista. Se on myös ketterää ongelmanratkaisua ja uusien hyödykkeiden kehittämistä asiakkaiden tarpeisiin. (Knight and Cavusgil, 2004). Autonomisuus liittyy vahvasti yrittäjähenkisesti toimivan työntekijän ennakointikykyyn, mutta sillä viitataan myös työntekijän tahtotilaan toimia itseohjautuvasti. Yrittäjähenkisesti toimivat työntekijät kykenevät ennakoimaan muutoksia ja edistämään niitä organisaatiossa. Tällaisia proaktiivisesti ajattelevia ja toimivia työntekijöitä voidaan pitää myös innovaatioiden edistäjinä ja ajureina. (Grant & Ashford, 2008.)

Näin ollen ennakoimisen ohella myös erilaiset innovatiiviset kokeilut ja innovatiivisesti asioihin suhtautuminen on keskeinen organisaation sisällä toimivan, yrittäjähenkisen työntekijän, käyttäytymistä ohjaava ominaisuus. Innovatiivisuuden nähdään kattavan kaikki yksilölliset toiminnot, joilla luodaan, kehitetään ja toteutetaan uusia ideoita, jotka voivat hyödyttää organisaatiota millä tahansa tasolla. Kjellberg ym. (2015) määrittelee innovatiivisen toiminnan luovaksi ja rohkeaksi toimintatavaksi, jonka myötä synnytetään uudenlaisia hyödykkeitä ja kehitetään vanhoja. Työntekijöiden luovuus eli uusien ja hyödyllisten ideoiden tuottaminen, on keskeisessä asemassa organisaation tehokkuudessa. Koettu organisaation tuki nähdään olevan positiivisesti yhteydessä uusien ideoiden ja innovaatioiden kautta organisaation toiminnan kehittämiseen. (Eisenberger ym. 1990; Khazanchi & Masterson 2011.) Lisäksi huomionarvoista on ymmärtää, että epäonnistuneetkin aloitteet toiminnan kehittämisen suhteen voivat tuottaa organisaatiolle hyödyllistä tietoa, mikä puolestaan voi parantaa organisaation kilpailukykyä. On hyväksyttävä ja ymmärrettävä, että kaikki innovaatiot ja kehittämisideat eivät voi viedä liiketoimintaa eteenpäin ja auttaa saavuttamaan kilpailullista etumatkaa. Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että monilla liiketoiminta-alueilla yrittäjähenkisyyteen liitettävät toiminnot voivat luoda uutta tietoa, joka voi osaltaan parantaa yrityksen kykyä vastata markkinoidensa muutoksiin ja kasvattaa yritysten kilpailukykyä. (Ireland, 2009.)

Riskinotto-kyky puolestaan viittaa uskaltautumiseen kokeilla uudenlaisia, tuntemattomiakin toimintatapoja sekä kykyä sietää mahdollisia tappioita. (esim. De Jong ym. 2015; Valsania ym., 2016). Riskinotto-kyky tuo mukanaan myös sen, että työntekijä ei pelkää tehdä virheitä ja haavoittua. Corlett ym. (2019) näkee haavoittuvuudella olevan merkitystä ja arvoa työelämässä. Tutkijat nostavat esiin artikkelissaan, että haavoittuvuus ei ole heikkous, vaan se on usein tie avoimuuteen ja uusiin oppimismahdollisuuksiin. Haavoittuvuuden hyväksyminen johtaa usein vaihtoehtoisiin toimintamalleihin ja uuden oppimiseen. (Corlett ym. 2019.) Riskinotto-kyky ja riskien myötä vastuun kantaminen viittaavat organisaation resurssien, kuten rahan, kykyjen tai ajan panostamista sellaisten toimintojen aloittamiseen, joiden lopputuloksesta ei olla varmoja. Uuden toimintamallin myötä, resurssien käyttö voi myös johtaa tappiolliseen lopputulokseen. Lähtökohtaisesti harkitulla riskinotolla pyritään aloittamaan toimintoja, joilla nähdään potentiaalia kannattavuuden parantamisen suhteen. (Gunawan ym., 2015).

Työntekijöiden innovaatioiden ja luovuuden hyödyntäminen voi olla myös riskialtista ja stressaavaa, koska se saattaa haastaa vallitsevan tilanteen, ja se voi olla ristiriidassa muiden työntekijöiden etujen ja tavoitteiden kanssa johtaen epäonnistumiseen (Dewett 2006; Janssen 2004). Organisaation ilmaistessa työntekijöille halukkuuden tarjota työhön liittyvää ja sosioemotionaalista tukea, koettu organisaation tuki tekee riskialttiista, luovasta käyttäytymisestä vähemmän huolestuttavaa (Khazanchi & Masterson 2011). Korkea koettu organisaation tuki nähdään olevan yhteydessä lisääntyneeseen riskikäyttäytymiseen, joka on organisaation näkökulmasta hyödyllistä. (Neves & Eisenberger 2014).

Tutkimuksissa todetaan, että yrittäjähenkistä toimintaa ilmenee vain sopivassa organisaatiokehyksessä; ympäristössä, jonka organisaatio on tarkoituksellisesti suunnitellut stimuloimaan työntekijöitä toimimaan antamalla heille vapauden toimia. Tällaiset organisaatioasetukset edistävät alhaalta ylös -prosesseja, jotka mahdollistavat yrittäjähenkisten työntekijöiden osallistumisen uusien yrittäjyysmahdollisuuksien kehittämiseen. (Farrukh et.al., 2022.) Yhteenvetona voidaan todeta, että yrittäjähenkisyyden nähdään ilmentyvän käyttäytymisenä, jossa työntekijät tunnistavat ja hyödyntävät mahdollisuuksia olemalla innovatiivisia, proaktiivisia ja ottamalla riskejä. Tällä tavoin organisaatio voi luoda uusia tuotteita, prosesseja ja palveluita, sekä aloittaa itsensä uudistamisen tai käynnistää uusia liiketoimia parantaakseen organisaationsa kilpailu- ja suorituskykyä. (Chouchane ym. 2023)

3.4 Yrittäjähenkisyyttä tukeva työyhteisö

Yrittäjähenkkinen ajattelu ja toiminta ei ole yksilön pysyvä ominaisuus, johon yksilö tai organisaatio ei pystyisi vaikuttamaan. Yrittäjähenkisyyteen ja sen näyttäytymiseen vaikuttavat aina toimintaympäristö sekä erilaiset organisaatiotekijät. Yrittäjähenkisyyttä voidaan edistää monin eri tavoin organisaation sisällä; organisaation yrittäjähenkisyys sekä koettu organisaation tuki työntekijöiden aloitteita kohtaan edistävät työntekijöiden yrittäjähenkistä ajattelua ja toimintaa. Tässä luvussa keskitytään avaamaan työyhteisöön liittyviä tekijöitä, joiden avulla voidaan edistää proaktiivista, innovatiivista ja riskinottoon kannustavaa työntekoa.

Useampi tutkija puoltaa näkemystä, jonka mukaan henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi myös organisaation työyhteisö vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden yrittäjähenkisyyteen, kuten innovaatiokykyyn ja luovaan tekemiseen. Tämä näkökulma perustuu vuorovaikutuksellisuuteen, mikä korostaa yksilöiden ja heidän ympäristönsä välistä vuorovaikutusta organisaatioiden sisällä ilmenevän yrittäjähenkisyyden ymmärtämisessä. Woodmanin ym. (1993) mukaan luova käyttäytyminen ja uudenlaiset innovaatiot ovat monimutkaisia prosesseja, jotka syntyvät yksilön ja tilanteen välisessä vuorovaikutuksessa. Oldham ja Cummings (1996) ovat havainneet, että työntekijät ovat kaikkein tuottavaisimpia silloin, kun heidän henkilökohtaiset luovat ominaisuudet liitetään organisaation työympäristössä riittävän haastaviin työtehtäviin ja tukea tarjoavaan johtajuuteen.

Innovoinnin ja luovan tekemisen ohella työn järkevä organisointi, työhön sitoutuminen, sekä halukkuus ottaa vastuuta työn tuloksista määrittelevät yrittäjähenkisyyttä organisaation näkökulmasta katsottuna. Hornsby, Kuratko ja Zahra (2002) nostavat esiin riittävän korkeat työtavoitteet sekä johdon tarjoaman riittävän tuen yrittäjähenkisen työyhteisön edellytyksinä. Ylimmän tason johtajien ilmentäessä ja toteuttaessa yrittäjämäistä työtettä, vaikuttaa se todennäköisemmin myös yrittäjähenkisten kulttuurinormien muodostumiseen myös organisaation muilla tasoilla. Nämä normit osaltaan vahvistavat organisaation työntekijöiden sitoutumista yrittäjähenkiseen työyhteisöön. (Ireland ym., 2009)

Tieteellinen tutkimus osoittaa, että useat organisaatioon liittyvät tekijät edistävät yrittäjähenkistä käyttäytymistä. Yksi keskeinen tekijä on työyhteisön ilmapiiri. Tutkimukset tukevat näkemystä, jonka mukaan innovatiivisuuteen ja luovuuteen suuntautunut ilmapiiri edistää myös proaktiivisuutta ja riskinottoa. Organisaatiot, jotka tukevat työntekijöitään ja näkevät epäonnistumiset

oppimisprosessina, edistävät yrittäjähenkisyyttä enemmän kuin ne, jotka rankaisevat virheistä. Innovaatioihin kannustavassa ilmapiirissä työntekijät voivat toimia proaktiivisesti ilman pelkoa epäonnistumisesta. Tällaisessa ympäristössä työntekijät rakentavat myös resilienssiään takaiskuja vastaan. Proaktiivisuutta, innovaatioita ja riskinottoa arvostava ilmapiiri vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden yrittäjähenkisyyteen. (Farrukh ym., 2022.)

Laajemmasta perspektiivistä katsottuna aiemmin mainittujen työyhteisöön liittyvien tekijöiden ohella, myös koko organisaation laajuinen kulttuuri vaikuttaa yrittäjähenkisyyden näyttäytymiseen. Tutkijat ovat osoittaneet, että yrittäjähenkisen ajattelun ja toiminnan mahdollistaminen edistää yrittäjähenkistä organisaatiokulttuuria ja helpottaa esimerkiksi muutostilanteiden kohdatessa. Schein ym. (2009) määrittelee organisaatiokulttuurin käyttäytymisten, arvojen ja jaettujen oletusten kokonaisuudeksi, joka määrittää, miten organisaation jäsenet toimivat ja tekevät päätöksiä. Kulttuurin nähdään olevan keskeinen tekijä organisaation menestyksessä tai epäonnistumisessa. Se vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen, innovaatioon ja organisaation kykyyn sopeutua muutoksiin. (Schein ym., 2009.) Yrittäjähenkisten työntekijöiden ollessa luonteeltaan laaja-alaisia ajattelijoita, jotka pystyvät tekemään yhteistyötä ja luomaan ideoita organisaatorajojen yli, yrittäjähenkistä kulttuuria määrittää isossa kuvassa kokeilemiseen kannustava ja erehdykset salliva organisaatiokulttuuri. Jatkuva innovointi ja kehittäminen ovat yrittäjähenkisen organisaatiokulttuurin keskeinen ominaisuus, joka ylettyy työntekijöistä ylimpään johtoon saakka. (Kirby 2006; Blanka 2019.) Rule ym. (1998) korostavat yrittäjähenkisten organisaation jäsenten mahdollistamaa dynaamista työpaikkakulttuuria, jossa innovaatiot edesauttavat kilpailuedun säilyttämistä. Dynaamisuus ja muutoksen mahdollistaminen ovatkin erityisen tärkeitä ominaisuuksia jatkuvasti muuttuvissa liiketoimintaympäristöissä kiristyvän kilpailutilanteen vallitessa. (Rule ym., 1998.)

3.5 Johto yrittäjähenkisyyden liikkeelle panevana voimana

Luvuissa 3.3 ja 3.4 esitetyt yrittäjähenkisyyden edellytykset keskittyvät työntekijän ominaisuuksiin ja työyhteisöön liittyviin tekijöihin. Tässä alaluvussa keskitytään organisaation johdon ja esihenkilöiden rooliin yrittäjähenkisyyden taustalla. Badoiun ym. (2020) mukaan työntekijöiden luottamus organisaatiota kohtaan sekä työntekijöiden ja ylimmän johdon välisen suhteen laatu ovat yrittäjähenkisen ajattelun ja toiminnan kannalta merkittävimpiä tekijöitä. Yrittäjähenkiseen ajatteluun ja toimintaan kannustavaa organisaatiota ei kuitenkaan voida rakentaa, mikäli organisaation johto ei tarjoa sille tukeaan. Yrittäjähenkisyyden näkökulmasta erityisesti sillä on merkitystä, miten johto tukee työntekijöiden innovatiivista käyttäytymistä. Liiallisen kontrolloivan

johtajuuden ei nähdä edistävän työntekijöiden innovaatio- ja riskinottokykyä. Johdon tulisi luoda mahdollisuuksia innovatiiviselle käyttäytymiselle ja puolustaa työntekijöiden esiin tuomia innovatiivisia ideoita. Epävirallisten mekanismien, kuten kahvipöytä- ja käytäväkeskusteluiden tärkeyttä ei saa myöskään unohtaa. Nämä epäviralliset tilanteet ovat usein hedelmällisiä työntekijöiden väliselle vuorovaikutukselle, jotka puolestaan ruokkivat usein innovatiivisia ja kokeilemisen arvoisia ratkaisuja organisaation kilpailukyvyn parantamiseksi. (Lukes & Stephan, 2017; Hughes & Mustafa, 2017.)

Yrittäjähenkisyyden ilmenemiseen organisaation sisällä vaikuttaa vahvasti myös se, kuinka vapaasti johto sallii työntekijöiden tehdä työtään. Vapaus luonnollisesti edellyttää epäonnistumisten sietoa, kun se sallii vapauden tehdä päätöksiä. Tällöin valtaa on jaettu ylimmältä johdolta keskijohdolle ja työntekijöille, jolloin johdon on tasapainoiltava kohtuullisen valvonnan ja vastuun tarjoamisen välillä. Hornsby ym. (2002) korostaa keskijohdon eli esimerkiksi lähiesihenkilöiden keskeistä roolia yrittäjähenkisyyden edistämässä. Keskijohto toimii tärkeänä linkkinä ylimmän johdon ja työntekijöiden välillä, auttaen strategisten vaihtoehtojen puolustamisessa ja niiden saattamisessa ylimmän johdon saataville. Hornsby ym. (2002) tiivistävät ajatuksen yrittäjähenkisyyttä tukevasta johtajuudesta seuraavasti: yrittäjämäistä toimintaa ilmenee organisaatioissa, kun työntekijöillä on vapauksia ja he saavat nauttia tietystä vastuutasosta, eikä epäonnistumista rangaista kohtuuttomasti. Johtajuuden katsotaan siis olevan kriittinen tekijä innovaatioiden edistämässä organisaatiossa. Johtajat näyttelevät keskeistä roolia tukemalla työntekijöitä uusien mahdollisuuksien löytämisessä, jotta uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen organisaation hyödyksi olisi ylipäänsä mahdollista. (Matej ym., 2020). Johtajat, jotka rohkaisevat yksilöitä ottamaan riskejä ja stimuloivat heidän innovatiivisia ja proaktiivisia kykyjään edistävät toiminnalla organisaation yrittäjähenkisyyttä. Johtajat myös inspiroivat ja motivoivat työntekijöitään haastamaan vallitsevan tilanteen ylittämällä omat etunsa korkeampien kollektiivisten hyötyjen saavuttamiseksi (Bilal ym., 2019).

Koska yrittäjähenkisen toiminta organisaatiossa tarkoittaa usein poikkeamista tavanomaisista toimintatavoista tai vahvistettujen tapojen haastamista, ei ole yllättävää, että luottamus organisaation johtoa kohtaan näyttelee keskeistä roolia. (Valsania ym. 2016). Myös luottamuksellisten suhteiden merkitystä työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä sekä niiden yhteyttä yrittäjähenkiseen toimintaan on korostettu tutkimuskirjallisuudessa. (Rigtering & Weitzelin, 2013.) Tutkimuksissa on havaittu selkeä yhteys autenttisen ja transformatiivisen johtajuuden sekä yrittäjähenkisyyden välillä. Transformatiivinen johtajuus on johtamistyyli, jossa johtaja inspiroi ja

motivoi työntekijöitä saavuttamaan yhteisiä tavoitteita ja ylittämään omat odotuksensa. Tämä johtamistyyli keskittyy muutoksen aikaansaamiseen organisaatiossa sekä työntekijöiden kehittämiseen. Transformatiiviset johtajat pyrkivät luomaan vision, joka innostaa ja sitouttaa työntekijöitä, ja he tukevat työntekijöitä heidän henkilökohtaisessa ja ammatillisessa kasvussaan. Transformatiivinen johtajuus liitetään usein korkeampaan työntekijöiden sitoutumiseen, tyytyväisyyteen ja tuottavuuteen, sekä sen nähdään edistävän organisaation innovatiivisuutta ja joustavuutta. Nämä tekijät ovat osaltaan suoraan yhteydessä työntekijöiden yrittäjähenkisyyden ilmentymiseen. Myös autenttinen johtamistyyli yhdistetään työntekijöiden yrittäjähenkiseen ajatteluun ja toimintaan. Autenttinen johtamistyyli on johtamistapa, jossa johtaja toimii aidosti ja rehellisesti, ollen oma itsensä kaikissa tilanteissa. Johtamistyyli perustuu vahvoihin eettisiin arvoihin, sekä avoimeen vuorovaikutukseen. Autenttiset johtajat pyrkivät luomaan luottamusta ja rakentamaan vahvoja suhteita työntekijöihinsä olemalla läpinäkyviä ja johdonmukaisia toiminnassaan sekä asettaen työntekijöiden edut etusijalle. Myös autenttinen johtajuus voi johtaa korkeampaan työntekijöiden sitoutumiseen, tyytyväisyyteen ja luottamukseen, sekä parantaa organisaation ilmapiiriä ja suorituskykyä. Autenttinen johtajuus on suoraan liitettävissä organisaatiokulttuuriin, jotka perustuvat innovointiin sekä organisaation tarjoamaan tukeen. (Alblooshi 2021; Blanka, 2019). Näiden tutkimustulosten perusteella on selvää, että johtamistyyli on tärkeä yrittäjähenkisyyttä edistävä tekijä organisaatiossa. Niin transformatiivinen kuin autenttinenkin johtajuus kannustaa innovatiiviseen toimintaan korostamalla yhteistyön, luottamuksen ja avoimuuden merkitystä. Nämä johtamistyyliin liitettävät ominaisuudet luonnollisesti parantavat työntekijöiden työnteon tehokkuutta.

Chouchane ym. (2023) tuovat tutkimusartikkelissaan esiin tiettyjä psykologisia organisaatiotason tekijöitä, jotka ovat määrääviä työntekijöiden yrittäjähenkisyyden ilmenemiselle. Sosiaalisen vaihdannan näkökulmasta tulokset viittaavat siihen, että työntekijät, jotka kokevat, että organisaatio ja johto arvostaa ja huomioi heidät, ovat taipuvaisempia omaksumaan innovatiivisen ja proaktiivisen lähestymistavan työssään, voittamaan esteitä sekä menemään yli määrättyjen tehtäviensä. Sosiaaliset resurssit, kuten epäonnistumisten sietäminen ja suoritusten tunnustaminen, ovat osaltaan keskeisessä roolissa yrittäjähenkisen käyttäytymisen vaalimisessa, sillä ne saavat työntekijät tuntemaan itsensä arvostetuiksi. Myös työntekijöiden kokiessa, että heidän mielipiteensä ja hyvinvointinsa otetaan huomioon ja heille annetaan projekteja, jotka ylittävät heidän päivittäiset tehtävänsä muuttuu heidän työotteensa entistä yrittäjähenkisempään suuntaan. Erityisesti silloin, kun työntekijöille annetaan lisää vastuuta ja heidän ylimääräiset aloitteensa ja ponnistelunsa tunnustetaan julkisesti, he todennäköisemmin kokevat organisaationsa tukevan heitä ja osoittavat

yrittäjähenkisyyttä toiminnassaan. Muun muassa näihin organisaatiotason käytäntöihin syvennyttään seuraavassa alaluvussa.

3.6 Yrittäjähenkisyyttä tukevia organisaatiokäytäntöjä

Parker (2011) väittää, että potentiaaliset yrittäjähenkiset työntekijät eivät edes ilmaise kiinnostusta yrittäjähenkiseen toimintaan, ellei työympäristö ja johto osoita arvostustaan yrittäjähenkistä ajattelua ja toimintaa kohtaan. Tukea tarjoavan työympäristön ja johdon tuen lisäksi tietyt organisaatiotason käytännöt johtavat korkeampiin yrittäjähenkisyyden tasoihin ja näihin syvennyttään tässä luvussa tarkemmin. Esimerkiksi resurssien korkea saatavuus ja mahdollisuus osallistua erilaisiin päätöksentekoprosesseihin vaikuttavat työntekijöiden yrittäjähenkisyyden ilmenemiseen organisaatiossa. (Rigtering & Weitzel 2013) Myös organisaation strategioiden viestintä työntekijöille on menestystekijä, joka vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja osallistumista ja edistää edelleen yrittäjähenkistä toimintaa. Tässä tutkielmassa ollaan lisäksi kiinnostuneita siitä, kuinka palkitseminen ja tunnustus ovat yhteydessä yrittäjähenkisyyteen. Aiemmin on tutkittu, että innovatiivisten saavutusten tunnustamisen lisäksi palkkiot tarjoavat positiivisen signaalin yrittäjähenkisille työntekijöille ja korostavat yrittäjähenkistä ajattelua ja toimintaa toivottavana käyttäytymisenä. (Kirby 2006; Blanka, 2019.)

Erilaisilla organisaatiokäytänteillä voi olla suoria ja välittömiä vaikutuksia yrittäjähenkisen ajattelun ja toiminnan näyttäytymiseen. Erityisen merkittäväksi koetaan se, kannustaako organisaation palkitsemisjärjestelmät riskinottoon ja innovointiin. Edellä mainittuihin toimintoihin kannustava palkitsemisjärjestelmä on vahvassa yhteydessä yksilöiden taipumukseen käyttäytyä yrittäjämäisesti. Useat tutkimukset ovat kautta aikojen tunnistaneet palkitsemisen, tunnustuksen ja riittävien resurssien vaikutukset yrittäjähenkisen toiminnan taustalla. (Hornsby ym., 2002; Hornsby ym., 1999; Badoiu ym., 2020). Organisaation ylin johto on keskeisessä asemassa palkitsemisjärjestelmien luomisessa ja toteutumisessa. Ei kuitenkaan riitä, että yrittäjähenkisyyteen liitettävät palkitsemisjärjestelmät ovat olemassa, vaan niistä on myös osattava viestiä työntekijöille, jotta työntekijät ymmärtävät missä määrin organisaation palkitsemisjärjestelmät kannustavat yrittäjähenkiseen käyttäytymiseen ja toimintaan. (Ireland ym., 2009.) Tällä tarkoitetaan sitä, missä määrin organisaatio tarjoaa työntekijöilleen palkkioita yrittäjähenkisen toiminnan ja menestyksen tunnustamiseksi. Alan tutkimukset tarjoavat vahvaa näyttöä sille, että erilaiset palkitsemis- ja tunnustuskäytänteet kannustavat organisaation työntekijöitä ottamaan riskejä, innovoimaan uudenlaisia toimintamalleja sekä ylipäättään ajattelemaan ja toimimaan yrittäjähenkisesti.

Palkitsemisjärjestelmiä, joita yrittäjähenkiset työntekijät tutkimuksen mukaan arvostavat on kolmenlaisia. Carraher ym. (2002) nostavat tutkimuksessaan esiin taloudellisen palkitsemisen lisäksi myös työhyvinvointiin ja ammatilliseen kehitykseen liittyvät edut ja palkitsemiset. Taloudellisilla eduilla viitataan palkankorotusten ja bonusten lisäksi myös esimerkiksi työeläke-etuuksiin. Työhyvinvointiin liittyvä palkitseminen liitetään esimerkiksi vapaa-ajan etuihin sekä työterveyspalveluiden laajuuteen. Ammatillinen kehittyminen viittaa puolestaan esimerkiksi koulutuksiin, mentorointiin ja erilaisiin urakehitysmahdollisuuksiin. Organisaatioiden kehittäessä erilaisia palkitsemis- ja etuusjärjestelmiään on tärkeää ottaa huomioon nämä kaikki kolme ulottuvuutta. Tarjoamalla monipuolisia etuja työntekijöilleen auttaa se parantamaan työtyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta. Nämä tekijät puolestaan voivat johtaa parempaan suorituskykyyn ja innovaatioihin organisaatiossa. (Carraher ym., 2002.)

Palkitsemisen ja tunnustamisen lisäksi riittävien resurssien tarjoaminen työntekijöille on ratkaisevan tärkeässä asemassa yrittäjähenkisyyden ilmenemisen näkökulmasta. Tarvittavien resurssien tarjoaminen on johdon ja organisaation osoitus siitä, että he haluavat edistää yrittäjähenkistä ajattelua ja toimintaa työntekijöiden päivittäisessä työnteossa. Näin ollen voidaan todeta, että siinä määrin kuin työntekijät kokevat organisaation erilaisten käytänteiden tukevan yrittäjähenkisyyttä, vastavuoroisesti työntekijät ovat taipuvaisempia toimimaan yrittäjähenkisemmin. Riittävillä resursseilla viitataan organisaation olemassa oleviin aineellisiin ja aineettomiin tekijöihin, joita yhdistelemällä organisaatio kykenee suorittamaan erilaisia tehtäviä. Yrittäjähenkisesti toimivilla organisaatioilla on kyky tunnistaa ja hyödyntää erilaisia mahdollisuuksia, joita kilpailijat eivät ole havainneet tai ovat alihyödyntäneet ja tähän tarvitaan usein erilaisia resursseja. (Ireland ym., 2009.)

Tärkein resurssi, joka mahdollistaa yrittäjähenkisen ajattelun ja toiminnan, on aika. Organisaation työntekijöille on annettava ylimääräistä aikaa, jotta heillä on mahdollisuus edistää uusia ja innovatiivisia ideoita. Organisaation työntekijöiden työkuorma on järjesteltävä siten, että kaikki aika ei ole aikataulutettu käsillä olevaa työtä varten, vaan innovaatioiden ja mahdollisuuksien tunnistamiseen annetaan oma tila ja aika. Näiden hetkien tavoitteena voi olla kehittää ja löytää keinoja, joiden avulla organisaatio pääsee joko lyhyen tai pitkän aikavälin tavoitteisiinsa. Erityisesti pitkän aikavälin innovointiin ja mahdollisuuksien tunnistamiseen organisaatioissa käytettävä aika on usein hyvin vähäistä. (Hornsby ym., 2002; Badoiu ym. 2020.)

Ajan lisäksi organisaation omat prosessit ja niiden kehittäminen ovat myös keskeinen osa organisaatioiden toimintaa. Olemassa olevat prosessit vaikuttavat vahvasti siihen, kuinka

yrittäjähenkisesti työntekijät voivat toimia. Osa prosesseista voivat myös estää uusien ideoiden ja innovaatioiden syntymisen. Jotta organisaation käytänteet ja erilaiset prosessit tukevat yrittäjähenkisyyden toteutumista on työntekijöille selkiytettävä, millaisia tuloksia heiltä odotetaan ja miten innovaatioita arvioidaan ja otetaan käyttöön. Kun innovaatiot ja niiden hyödyntäminen nähdään rakenteellisena prosessina, kehittävät työntekijät niitä todennäköisemmin arjessaan. (Kuratko ym., 2014; Badoiu ym., 2020.) Myös erilaiset muodolliset johtamisprosessit, jotka mahdollistavat strategisen autonomian, ovat merkityksellisiä tekijöitä työntekijöiden yrittäjähenkisyyden vahvistamisessa. Toimivat prosessit edellyttävät toimivaa työyhteisöä, vähäistä hierarkiaa ja byrokratiaa sekä mahdollistaa tiedon jakamisen ja yhteisen ideoinnin. (Farrukh ym., 2022).

Yrittäjähenkisesti toimivien organisaatioiden on kyettävä käyttämään erilaisia resursseja ja prosesseja löytääkseen ja hyödyntääkseen uusia mahdollisuuksia liiketoimintansa kehittämiseksi. Riittävä tieto markkinatilanteesta sekä hyödynnettävistä teknologioista mahdollistaa ylipäättään uusien mahdollisuuksien tunnistamisen. Lisäksi joustava ja nopea päätöksenteko mahdollistaa näiden innovatiivisten ideoiden ja mahdollisuuksien hyödyntämisen. Voisikin todeta, että organisaatioiden yrittäjähenkiset työntekijät osaavat hyödyntää ainutlaatuisia ja vaikeasti kopioitavia resursseja, jotka arvokkuutensa ja harvinaisuutensa vuoksi mahdollistavat innovatiivisten mahdollisuuksien kautta liiketoiminnan kehittämisen. Lisäksi aineettomat resurssit, kuten sosiaaliset verkostot ja organisaation sisäinen osaaminen, ovat tärkeitä, koska ne ovat monimutkaisia ja kilpailijoiden on niitä vaikea kopioida. Palkitsemisen ja tunnustamisen sekä riittävien resurssien ja toimivien prosessien ohella organisaatioilla on myös muita, hieman harvemmin esiin nostettuja käytännönkeinoja tarjolla yrittäjähenkisyyden edistämiseksi.

Organisaatiot voivat esimerkiksi ottaa käyttöön erilaisia koulutusohjelmia kehittääkseen työntekijöiden taitoja aloitteellisuudessa ja uusien projektien kehittämisessä. Erilaisten koulutusohjelmien hyödyntäminen ja mahdollisuuksien tarjoaminen oman osaamisen kehittämiseen voidaan nähdä myös organisaation palkitsemiskeinona, kuten edellisessä alaluvussa mainittiin. Organisaatiot voisivat siis pyrkiä vahvistamaan työntekijöidensä sisäisiä yrittäjyystaitoja tarjoamalla heille erilaisia ohjelmia, kuten koulutusta ja mentorointia, jotka on suunniteltu vahvistamaan työntekijöiden yrittäjähenkistä työtötta. (Chouchane, 2023)

4 Tutkielman menetelmälliset valinnat

4.1 Laadullinen tutkimusote

Tämän tutkielman tutkimusotteeksi valikoitui laadullinen tutkimusmenetelmä, koska tutkielman aihe, yrittäjähenkisyys, on hyvin monitulkintainen ja kontekstisidonnainen ilmiö. Laadullisen tutkimuksen tutkijoita yhdistää tietyt ominaisuudet, jotka määrittivät osaltaan myös tämän tutkielman tutkimusotteen. Laadullinen tutkimus mahdollistaa syvällisen ymmärryksen ihmisten kokemuksista ja näkökulmista, joita ei voida helposti kvantifioida. Laadullista tutkimusta tehdessä ollaan kiinnostuneita ymmärtämään, miten ihmiset tulkitsevat kokemuksiaan, miten he rakentavat maailmansa sekä millaisia merkityksiä he antavat kokemuksilleen. Lisäksi laadullinen tutkimusote mahdollistaa mukautumisen tutkimusprosessin aikana esiin tuleviin uusiin kysymyksiin ja havaintoihin, mikä luo osaltaan tutkimukseen lisää joustavuutta. Keskeistä laadullisessa tutkimuksessa on myös tutkimuksen luonteen moninaisuus sekä pyrkimys ilmiöiden kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen. Keskeistä on ymmärrys siitä, että ilmiöt ovat aina sidoksissa kontekstiin, jossa ne ilmenevät. Laadullisessa tutkimuksessa todellisuus nähdäänkin sosiaalisesti rakentuneena (Merriam & Tisdell, 2016; Gupta, Rajen & Awasthy, 2021.)

Laadullinen tutkimus tuo esiin syvällisiä ja merkityksellisiä näkemyksiä organisaation toiminnasta ja johtamisesta. Tutkimusote mahdollistaa ihmisten käyttäytymisen ja vuorovaikutuksen ymmärtämisen organisaatiossa. Tutkimus toteutetaan yrityksessä X, joka on esitelty luvussa ”Tutkimuksen tausta ja tavoitteet”. Yksittäistapauksen tutkiminen tarjoaa myös syvällisempää, kontekstisidonnaista tietoa yrittäjähenkisyydestä ja sen myötä mahdollistuu yksityiskohtaisen analyysin tekeminen. Lisäksi monitulkintaisen ja eri tavoin näyttäytyvän ilmiön tutkiminen sen luonnollisessa ympäristössä on aina antoisampaa, minkä laadullinen tapaustutkimus myös mahdollistaa. (Merriam & Tisdell, 2016)

Tässä tutkimusprosessissa tukeudutaan Merriamin & Tisdellin (2016) teoksessa kuvattuun laadullisen tutkimusotteen eri vaiheisiin lähtien liikkeelle tutkimusongelman määrittelystä. Tutkielman tavoitteena on selvittää, miten yrittäjähenkisyys näkyy työntekijöiden päivittäisessä työnteossa ja kuinka sen ilmentymistä voidaan tukea erilaisten organisaatiokäytäntöjen avulla. Tutkielman teossa on keskeistä pitää mieli avoinna sille, että tutkimusongelma voi myös elää ja kehittyä tutkimuksen teon edetessä. Laadullisen tutkimuksen aineiston keruu tapahtuu usein haastattelemalla, havainnoimalla ja erilaisia dokumentteja analysoiden. Tässä tutkielmassa päädyttiin keräämään aineisto teemahaastatteluilta, joiden antia täydennettiin anonyymeilla

kertomuksilla. Näistä kerrotaan tarkemmin seuraavassa alaluvussa. Aineistoa analysoidessa on keskitytty löytämään erilaisia teemoja aineistosta, jolloin analyysia tutkitaan induktiivisesti. Tässä tutkielmassa tulokset on teemoiteltu aineiston analyysin myötä löytyneiden aihepiirien alle ja ne avataan lukijalle kerronnallisesti luvussa 5.

4.2 Tutkielman aineistonkeruu ja analyysiprosessi

Tutkielman aineisto on kerätty kahdeksalla teemahaastattelulla, joiden antia on täydennetty 15 anonyymilla kertomuksella. Tutkielman avulla halutaan kerätä tietoa hieman tuntemattomasta ilmiöstä, työntekijöiden yrittäjähenkisyydestä ja syventyä aiheeseen niin yksilö- kuin organisaatiotason näkökulmasta. Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä tarjoaa erinomaiset mahdollisuudet tällaisen tiedon keräämiseen. Anonyymit kertomukset haluttiin kerätä tukemaan ja täydentämään haastatteluiden antia ja mahdollisesti tuomaan esiin asioita, jotka olisi haastattelussa jäänyt taka-alalle valmiin haastattelurungon ja aikapaineen vuoksi. Haastattelurunkoa (kts. Liite 1) laatiessa on keskitytty muotoilemaan kysymykset niin, että niiden avulla saadaan selville työntekijöiden aitoja näkemyksiä yrittäjähenkisyydestä ja sitä tukevista työyhteisö- ja johtamiskäytännöistä, joita jo olemassa oleva tutkimus on osoittanut liitettävän yrittäjähenkisyyteen. Lisäksi tavoitteena on saada selville myös uusia näkökulmia, jotka eivät ole nousseet tämän tutkielman keskeisissä käsitteissä ja taustateorioissa esiin. Avointen kertomusten kysymyksiä muotoillessa (kts. Liite 2) haluttiin jättää tilaa vastaajan omille ajatuksille ja näkemyksille rajoittamatta tai ohjaamatta vastaajaa liikaa.

Haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsin välityksellä ennalta sovittuna ajankohtana. Tutkittavien kiinnostus osallistua tutkielmaan kartoitettiin sähköpostitse, jolloin osallistujilla oli mahdollista ilmaista halunsa jättäytyä pois tutkielmasta. Kohdeyritys koostuu yhdeksästä tiimistä, joista kahdeksan eri tiimin edustajaa osallistui haastatteluun. Lisäksi anonyymeja, avoimia kertomuksia saatiin yhteensä 15 kappaletta ja kertomuksia saatiin vähintään yksi jokaisen tiimin edustajalta (nämä eivät olleet haastatteluun osallistuneita henkilöitä). Haastatteluajankohta sovittiin henkilökohtaisesti jokaisen haastateltavan kanssa. Haastatteluiden kesto oli 36-60 minuuttia, keskimäärin noin 45 minuuttia. Haastattelut tallennettiin, jotta niiden litteroiminen ja analysoiminen oli mahdollista yksityiskohtia myöten. Haastateltavat antoivat taustatietonsa (ikä, sukupuoli ja työkokemusvuoden kohdeorganisaatiossa) ilmaistessaan halukkuutensa osallistua haastatteluun. Suurin osa haastateltavista toivoi kuitenkin, ettei näitä tietoja julkaista tutkielmassa, sillä niiden perusteella voisi päätellä haastateltavien henkilöllisyyden, mikä vaarantaisi haastateltavien anonyymiteetin.

Avoimia, anonyymeja kertomuksia kerättiin Webropol-kyselysovelluksen kautta. Avoimia kertomuksia aiheen ympärille sai jättää anonyymisti sovelluksen kautta (kts. Liite 2) ja näitä kertyi yhteensä 15 kappaletta. Denzinin & Lincolnin (2018) mukaan kertomuksia eli narratiiveja käytetäänkin usein lisäämään syvyyttä laadullisiin tutkimuksiin, joihin aineisto on kerätty pääasiassa haastatteluilla. Kertomukset auttavat ymmärtämään inhimillisten kokemusten monimutkaisuutta ja sitä, mitä merkityksiä yksilöt liittävät kokemuksiinsa. Lisäksi avoimet kertomukset voivat paljastaa piileviä teemoja ja ilmiöitä, jotka eivät käy ilmi haastatteluiden myötä. Tämä toteutui myös tätä tutkielmaa varten kerätyissä, avoimissa kertomuksissa. Näin ollen kertomusten toivotaan tuovan rikkaampaa ja vivahteikkaampaa lähestymistä tutkittavaan aiheeseen. Parhaimmillaan kertomukset täydentävät ja tarjoavat kattavamman kokonaiskuvan tutkimuskohteesta. (Denzin & Lincoln, 2018.) Linkki näihin avointen kertomusten esittämiseen tarkoitettulle sivustolle annettiin kaikille työntekijöille, jotka eivät osallistuneet Teamsin välityksellä tehtyihin haastatteluihin. Sekä haastatteluihin-, että avoimiin kertomuksiin vastanneet olivat työntekijöitä, jotka eivät työskentele esihenkilötehtävissä tai kuulu kohdeorganisaation johtoryhmään.

Avoimet kertomukset toivat haastatteluaineistoon toivotunlaista syvyyttä. Avoimet kertomukset olivat enemmän vastaajien ”ajatusten virtaa”, josta puuttui rajattujen haastattelukysymysten asettamat reunaehdot. Kertomukset tarjosivat antoisaa ja monipuolista aineistoa, joka osaltaan täydensi haastatteluaineistoa, mutta toi myös rehellisesti ja avoimesti esiin uusia näkökulmia, jotka olisi voinut pelkän haastatteluaineiston analyysin myötä jäädä varjoon. Anonyymius tarjosi työntekijöille mahdollisuuden kertoa ja puhua asioista niiden oikeilla nimillä. Tutkielman tulosluvussa haastattelulainaukset on merkitty kirjaimella H, kun taas kertomuskatkelmat on merkitty kirjaimella K.

Luke (2023) määrittelee artikkelissaan kolme erilaista lähestymistapaa tehdä haastatteluita ja muotoilla tutkimuskysymyksiä. Kaikkien suoraviivaisin haastattelumuofo on pyytää haastateltavaa kertomaan asioista hänen omasta näkökulmastaan. Epäsuorassa haastattelussa haastateltavat kertovat näkemyksiään ja ajatuksiaan jostain ilmiöstä, joka liittyy haastattelun kontekstiin. Kolmas tapa toteuttaa haastattelu, on keskustella ”kuvitteellisista muista”. Tämä mahdollistaa avoimen keskustelun ilmiöistä, joista yksilöt eivät välttämättä haluaisi keskustella omasta näkökulmastaan. Ensimmäinen lähestymistapa ”keskustellaan sinusta” on kaikkein henkilökohtaisin ja suorin, joka keskittyy haastateltavien henkilökohtaisiin kokemuksiin. Tämän vuoksi se on myös hyvin haastava, ja edellyttää erityistä sensitiivisyyttä haastattelijalta. Haastatteluaiheen tulee olla tällöin sellainen, että haastateltavien on suhteellisen helppo kertoa omista kokemuksistaan. (Luke, 2023.) Tämä

jaottelu ohjasi haastattelukysymyksien laadintaa. Omasta näkökulmasta kertominen sekä epäsuora haastattelu valikoituivat lähestymistavoiksi tälle aineistonkeruulle ja toimi lähtökohtana tämän tutkielman haastattelukysymyksille. Näin ollen haastateltavat kertoivat aluksi asioista omista lähtökohdista käsin, mutta lisäksi heille tarjoutui mahdollisuus kertoa yleisellä tasolla näkemyksistään koskien yrittäjähenkisyyttä ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

Aineiston aineistimenetelmänä hyödynnettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia, sillä se mahdollisti aiheen tarkastelun ilman ennako-oletuksia ja ennen kaikkea systemaattisesti ja syvällisesti. Sisällönanalyysin tavoitteena on tiivistää kerätty aineisto niin, ettei oleellista informaatiota kadoteta ja aineistosta on mahdollista tehdä mielekkäitä johtopäätöksiä. (Puusa, 2011b) Sisällönanalyysissa aiempi tieto eli teoria ohjasi analyysia, jolloin voidaan puhua teoriaohjaavasta sisällönanalyysista. Tällöin tunnustetaan aiemman tiedon vaikutukset, mutta sen sijaan, että testattaisiin teoriaa, pyritään ennemminkin löytämään uusia näkökulmia ja ajatuksia tutkittavaan aiheeseen. Tuloksia analysoitaessa vuorottelevat olemassa olevan tutkimustietoon pohjautuva analyysi sekä aineistosta esiin nousevat, uudet näkökulmat ja teemat. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) On kuitenkin tärkeää muistaa, että laadullisessa tutkimuksessa, kuten tässäkin tutkielmassa, nojataan siis vahvasti teoreettiseen viitekehykseen ja aiempaan tutkimukseen, sillä teoria omalta osaltaan on ohjannut myös metodologisia valintoja. Lisäksi aiempi teoria ohjaa uuden tutkielman myötä syntyvän uuden teorian rakentumista. On ymmärrettävä myös, että teoria vaikuttaa tutkimuksen kaikkiin osaluaisiin, vaikkei tutkija sitä jatkuvasti tiedostakaan tai nosta esiin. Collins ja Stockton (2018) kuitenkin varoittavat, että mikäli teoria ohjaa liikaa laadullista tutkimusta, saattaa se rajoittaa kykyä havaita uusia ja yllättäviä löydöksiä aineistosta. Tämän vuoksi on tärkeää, että haastattelu- ja kertomusaineistot on saatettu huolellisesti kirjalliseen muotoon, jolloin niiden yksityiskohtainen analysoiminen mahdollistuu, eikä analyysissa tukeuduta liiaksi teoriaan. (Collins & Stockton, 2018.) Tällöin tilaa jää myös uusille näkökulmille ja tulkinnoille, joita tutkittavasta aiheesta syntyy analyysin myötä. Uudenlaisten näkemysten tarkoituksena ei tässä tutkielmassa ole tarkoitus kumota vanhaa, jo olemassa olevaa, vaan tuoda yrittäjähenkisyyteen liitettäviä uusia, huomionarvoisia näkökulmia esiin.

Sisällönanalyysin toimiessa metodisena viitekehyksenä, itse analyysiprosessi alkoi nauhoitettujen haastatteluiden litteroinnilla. Litteroinnin myötä aineistoa alettiin lukea läpi huolellisesti, jotta oli mahdollista muodostaa selkeämpi kokonaiskuva ja näkemys haastatteluista. Näiden lisäksi avoimet kertomukset luettiin läpi useaan kertaan, jonka myötä alkoi syntyä eheämpi kokonaiskäsitys tutkimusaiheesta. Aineistoa pelkistäessä pyrittiin huomio kiinnittämään teorian ja tutkimuskysymyksen kannalta olennaiseen tietoon. Tutkielman kannalta epäolennainen tieto

karsittiin. Tämän jälkeen aineisto teemoiteltiin haastatteluissa ja avointen kertomusten perusteella esiin nousseiden teemojen perusteella. Teemoitteluun omalta osaltaan vaikutti teoriaan pohjautuvien haastattelukysymysten johdattamat teemat, mutta myös avointen kertomusten sisällöt. (kts. Liite 3). Alun perin teemoittelu tehtiin paperilla tukkimiehen kirjanpidon tyyliä, jonka jälkeen se muokattiin luettavampaan muotoon liitteelle 3. Liitteessä aineistosta nousseet teemat on jaettu neljälle eri tasolle: yksilötasolle, organisaatiotasolle, muihin organisaatiotekijöihin sekä rajoittaviin tekijöihin. Laskemalla kuinka monessa haastattelussa ja/tai avoimessa kertomuksessa teema nousi esiin, oli helpompi varmistua siitä, että teemat todella toistuivat haastateltavan ja kertomusten kirjoittajan vaihtuessa. Lukijalle tieto määrästä tarjoaa mahdollisuuden tarkastella, mitkä teemat olivat merkityksellisimpiä tutkimusaiheen kannalta vastanneiden mielestä. Teemoittelussa haasteita aiheutti epäolennaisen tiedon jättäminen analysoinnin ulkopuolelle sekä vastanneiden käyttämien käsitteiden moninaisuus. Tutkielman aihe oli toisille vastaajista tutumpi kuin toisille, jonka vuoksi vastaajien käyttämät käsitteet saattoivat poiketa toisistaan samasta asiasta tai ilmiöstä puhuttaessa.

TAULUKKO 2 Esimerkkejä aiheen teemoittelusta.

Alkuperäinen ilmaus aineistosta	Alaluokka	Yläluokka
”Kyllä mun tapaa tehdä töitä arvostetaan... Ehdottomasti mun työllä on merkitystä kokonaisuuden kannalta ja se kyllä motivoi eteenpäin ja tekemään parhaansa.” H7	Koettu arvostus ja työn merkityksellisyys	Yrittäjähenkisyyttä edistävät yksilötason ominaisuudet ja tekijät
”Kyllä mä koen, että mä voisin tehdä sitä (innovoida ja kehittää) enemmän tai mulla olisi ainakin intoa ja paloa ja halua tehdä sitä enemmänkin.” H1	Halu ja into innovoida	Yrittäjähenkisyyttä edistävät yksilötason ominaisuudet ja tekijät
”Se vaikuttaa paljon, että työntekijöiden osaamiseen luotetaan.” K11	Luottamuksellinen ilmapiiri	Yrittäjähenkisyyttä edistävät johtamis- ja työyhteisötekijät

Alkuperäinen ilmaus aineistosta	Alaluokka	Yläluokka
”...joka asiaan ei tarvitse kysyä lupaa, vaan luotetaan ja uskotaan siihen, että kyllä me muutkin osataan.” H5		
”Johdon asenne ja suhtautuminen osoittaa, että aina kannattaa yrittää. Vaikkei menisikään maaliin asti.” K5 ”Ei ole tavallaan sellaista mokaamisen pelkoa.” -H6	Erehdysten ja epäonnistumisten salliminen	Yrittäjähenkisyyttä edistävät johtamis- ja työyhteisötekijät
”Työn on itsenäistä ja sä voit itse vaikuttaa miten sitä teet... Tässä työssä myös pitää priorisoida itse ja oma-aloitteisuus korostuu kyllä päivittäin.” H2 ”Mun mielestä se on ihan älyttömän tärkeä asia. Se, semmoinen tilan antaminen.” H5	Vapaus työnteon suunnittelussa ja toteutuksessa	Yrittäjähenkisyyttä edistäviä organisaatiotekijöitä
”Totta kai toivoo, että yritys ja johto antaisi enemmän aikaa oman osaamisen kehittämiseen ja inspiroitumiseen, mutta sitten voihan sen ottaa myös välillä omiin käsiin ja kysyä ja ehdottaa, että sitä aikaa järjestettäisiin.” -H5	Mahdollisuus itsensä kehittämiseen	Yrittäjähenkisyyttä edistäviä organisaatiotekijöitä

Alkuperäinen ilmaus aineistosta	Alaluokka	Yläluokka
<p>”Mikromanageeraava ote ei varmasti edistä yrittäjähenkistä työtettä. Mutta selkeys tavoitteissa on silti todella tärkeää ja ne pitää lähteä sieltä ylhäältä.” H6</p> <p>”Ei olla koko ajan niskaan hönkimässä. tarkat ohjeet, aikataulut ja työn päivittäinen tarkastaminen hankaloittaa.” K2</p>	Mikromanageeraus	Yrittäjähenkisyyttä estävät ja rajoittavat tekijät
<p>”Koska mä en koe, että meillä hirveästi on esimerkiksi aikaa mitä käyttää kehittämiseen ja innovointiin.” H2</p>	Ajanpuute, kiire	Yrittäjähenkisyyttä estävät ja rajoittavat tekijät

4.3 Tutkielman luotettavuus

Tutkielman luotettavuutta pohdittaessa nousee esiin tekijöitä, jotka ovat tärkeää tiedostaa tutkielman tulosten näkökulmasta. Suhteellisen pieni haastatteluiden ja kertomusten yhteismäärä muodostuu kahdeksasta haastattelusta ja 15 anonyymista kertomuksesta. Vaikkei tutkimustulokset olekaan otoskoon vuoksi yleistettävissä kaikkiin organisaatioihin on tutkielman aineisto syvällisempää ja mahdollisesti myös rikkaampaa, koska tutkielman aineistoa kerätessä on keskitytty aineiston laatuun määrän sijaan. Uskottavuutta ja luotettavuutta on pyritty lisäämään muun muassa triangulaation avulla, mikä tarkoittaa sitä, että tutkielmassa on pyritty yhdistämään erilaisia tietolähteitä ja menetelmiä sekä kartoittamaan laajasti aiheeseen liittyviä teorioita ja aiempia tutkimuksia. Vaikka tutkielman tulokset eivät ole yleistettävissä kaikkiin organisaatioihin, tarjoaa tutkielma lukijoille kontekstuaalista ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, sekä teoreettisia, uusia näkökulmia, tutkittavasta aiheesta. (Denzin & Lincoln, 2018.)

Koska tutkielman kohderyhmä muodostuu tutkielman kirjoittajan kollegoista, on tutkielmassa kiinnitetty erityistä huomiota luottamuksellisuuteen ja anonyymiteettiin. Brewis (2014) nostaa esiin tarpeen kiinnittää erityishuomiota siihen, että kaikki tunnistettavat tiedot poistetaan huolellisesti aineistosta ja osallistujille kerrotaan tarkkaan, miten heidän tietojaan käsitellään ja suojataan. On myös varmistettava, että haastateltavat tietävät mahdollisimman tarkkaan tutkimuksen tarkoituksen ja menetelmät. Koska haastateltavat ovat tutkijan kollegoita, ei voida liikaa korostaa myöskään tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta. Hyvänä huomiona samaisessa artikkelissa nostetaan esiin myös henkilökohtaisten suhteiden vaikutus tutkijan kykyyn tulkita aineistoa ja vetää johtopäätöksiä. Brewis (2014) ehdottaakin ratkaisuksi ulkopuolisten arvioitsijoiden käyttämistä aineistoa analysoitaessa. Lisäksi haastatteluiden tallentaminen ja litteroiminen mahdollistaa yksityiskohtien talteen saamisen. Analyysiprosessin systemaattisuus ja tarkka dokumentointi edesauttavatta objektiivisuutta tutkimuksen eri vaiheissa. (Brewis, 2014.)

Luotettavuuden pohdinnan osalta tässä tutkielmassa halutaan nostaa esiin myös tutkijan ja työntekijän roolin yhdistyminen. Kuten aiemmin todettu, työskentelen itse kohdeorganisaatiossa. Tämä asetelma tuo mukanaan erityisiä eettisiä ja metodologisia haasteita, kuten objektiivisuuden säilyttämisen ja mahdollisten ennakkoluulojen huomioimisen. Clifford Christiansin kirjoittama luku Denzinin ja Lincolnin teoksessa (2018) korostaa eettisten näkökohtien merkitystä, kun tutkija toimii omassa organisaatiossaan. Tutkijan on oltava tietoinen omasta asemastaan ja vaikutusvallastaan tutkimuskohteeseen nähden. Myös Cannellan ja Lincolnin (2018) luku samassa teoksessa korostaa, että tutkijan on pystyttävä noudattamaan tiukkoja eettisiä ohjenuoria ja varmistettava, että tutkimusprosessi on kaikella tapaa läpinäkyvä ja oikeudenmukainen. Tutkijana tasapainoillessani tutkijan ja työntekijän roolien välillä, on tiedostettava miten asemani organisaation jäsenenä voi vaikuttaa tutkimustuloksiin; objektiivisuuden säilyttäminen ja ennakkoluulojen välttäminen ovat avaimet luotettavaan ja eettisesti kestävään lopputulokseen. Myös jatkuva itsereflektio ja kriittinen arviointi seuraavat mukana läpi koko tutkielmaprosessin. (Denzin & Lincoln, 2018.)

5 Yrittäjähenkisyys kohdeorganisaation arjessa

5.1 Yrittäjähenkisyyden ilmeneminen yksilötasolla

Tutkimustulokset on jaoteltu osatutkimuskysymysten teemojen mukaisesti huomioiden tietysti myös tutkimusaineistosta esiin nousseet uudet ja poikkeavat näkökulmat. Tässä ensimmäisessä alaluvussa nostetaan esiin yrittäjähenkiseen työntekijään liitettäviä yksilötason ominaisuuksia ja muita yrittäjähenkisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Seuraavassa alaluvussa syvennytään yrittäjähenkisyyttä tukevaan työyhteisöön ja johtajuuteen, jonka jälkeen kolmannessa alaluvussa edetään erilaisiin organisaatiotason käytäntöihin, joilla nähdään olevan yhteys työntekijöiden yrittäjähenkisyyden ilmenemiseen. Neljännessä alaluvussa pureudutaan vielä yrittäjähenkisyyttä rajoittaviin ja estäviin tekijöihin. Aiempi tieteellinen tutkimus kulkee mukana yhdistäen tutkielman tuloksia olemassa olevaan teoriatietoon. Aineistositaatteja on käytetty tukemaan tehtyjä tulkintoja, sillä tutkimusaiheen kannalta sitaattien uskotaan vievän lukijat lähemmäs tutkittavia. Sitaatit voivat tarjota myös samaistumispintaa muiden organisaatioiden työntekijöille ja parhaimmillaan ne saavat lukijan refleктоimaan omaa toimintaansa ja suhtautumistaan yrittäjähenkisyyteen.

Haastatteluiden alussa haastateltavia pyydettiin kertomaan omasta positiostaan, nykyisistä työtehtävistään sekä työhistoriastaan. Hyvin nopeasti haastattelussa siirryttiin selvittämään työntekijöiden henkilökohtaisia ominaisuuksia ja työskentelytapoja. Eräs merkittävä löydös kävi ilmi haastatteluissa kysyttäessä työntekijöiltä, kokevatko he tekevänsä työtä, jolla on merkitystä koko organisaation toiminnan kannalta. Kaikki haastateltavat vastasivat myöntävästi. Tämä antoi tutkijalle positiivisen signaalin siitä, että kohdeorganisaation yrittäjähenkisyyden tutkiminen on kyseisessä yrityksessä antoisaa verraten yritykseen, jonka työntekijät kokevat, ettei heidän työllään ole merkitystä kokonaisuuden kannalta. Kohdeorganisaation työntekijät kokivat olevansa arvostettuja ja tekevänsä työtä, jolla on merkitystä. Tämä oletus sai vahvistusta, kun haastateltavia pyydettiin kertomaan, miten heidän työskentelynsä muuttuisi, mikäli he omistaisivat yrityksen:

Tää työ on aika paljon sellaista itsensä johtamista, joten en usko, että työnteko kovin paljon muuttuisi, jos olisinkin yrittäjänä tässä. (H3)

... ajatusmaailma ja motiivit siinä työnteon taustalla pysyisi kyllä varmasti hyvin samanlaisena. (H4)

Tässä vaiheessa osalle haastateltavista piti kuitenkin tarkentaa, että pohtiessaan vastausta kysymykseen, tuli heidän suhtautua kysymykseen niin, ettei heidän työtehtävänsä muuttuisi, vaan ne säilyisivät ennallaan. Muutamat haastateltavat lähestyivät kysymystä käytännönläheisemmin ja totesi, että mikäli omistaisivat yrityksen, he todennäköisesti tekisivät töitä määrällisesti enemmän ja työpäivät pidentyisivät. Summaten haastattelun perustiedot-osion keskeinen tulos kohdeorganisaation kannalta on se, että kohdeorganisaation työntekijät kokevat tekevänsä merkityksellistä työtä koko organisaation näkökulmasta katsottuna. Lisäksi työntekijöiden tapaa ajatella ja toimia työssään ei juurikaan muuttuisi, mikäli he omistaisivat yrityksen. Työntekijät kokivat, että heidän tekemäänsä työtä arvostetaan organisaatiossa ja myös se osaltaan lisää työn merkityksellisyyden kokemusta. Nämä kaikki tekijät edistävät yksilötasolla yrittäjähenkistä työtötta. Yrittäjähenkisyyden voidaan nähdä siis olevan työntekijöiden päivittäistä työntekoa ohjaava voima, vaikkeivat he sitä täysin tiedostaisikaan tai osaisi nimetä yrittäjähenkisyydeksi.

Tarkastellessa yrittäjähenkisyyden ilmentymistä työntekijöiden päivittäisessä työnteossa, on aiempi tutkimus nostanut esiin useita erilaisia yksilötason ominaisuuksia. (Chouchane ym. 2023; Neessen ym., 2019; Rigtering & Weitzel, 2013.) Tämän tutkielman teoriaosuudessa on päädytty nostamaan tarkasteluun proaktiivisuus, innovointi ja riskinotto yrittäjähenkisyyttä ilmentävinä ominaisuuksina. Haastatteluiden ja avointen kertomusten kautta pyrittiin saamaan selville, miten työntekijät kuvailevat omaa suhtautumistaan työntekoon ja millaisia ominaisuuksia he liittävät yrittäjähenkisyyteen.

Proaktiivisuus näyttäytyi useiden työntekijöiden työnteossa vahvasti. Lähes kaikki työntekijät kertoivat toimivansa itseohjautuvasti ja suunnitelmallisesti. Tähän lukeutui myös työntekijöiden kyky ennakoida tulevaa ja valmistautua sen mukanaan tuomiin haasteisiin. Tätä tukee Chouchanen ym. (2023) tutkimuksessa esiin nouseva määritelmä, jonka mukaan proaktiivisuus tarkoittaa toimintaa, joka ylittää normaalin työnteon rajat. Tällöin keskitytään päivittäisen työnteon rinnalla myös pitkän aikavälin tekemisiin, jotta voidaan ennakoida ja analysoida tulevaisuuden mukanaan tuomia mahdollisuuksia ja uhkia sekä selviytyä esteistä. Haastateltavat viittasivat proaktiivisuuteen puhuessaan omasta ennakointikyvystään:

... koska tää tapahtui viime vuonnakin niin mä aloin itse vähän jo petaamaan sitä omasta puolestani, vaikkei ylempää vielä oltukaan saatu ohjeistusta, että näin toimitaan.
-H8

... mitä proaktiivisempi tässä on, niin sitä paremmin kaupat kotiutuu... Kukaan ei tule ja tee puolesta, joten sitä on oman työnsä herra. -H3

Työtehtävästä riippuen proaktiivisuus näyttäytyi työntekijöiden arjessa monella tapaa, mutta yhteisenä piirteenä yli tiimirajojen proaktiivisuus näyttäytyi omien työtehtävien aikatauluttamisena ja oma-aloitteisena suunnitteluna. Tämä piirre yhdistetään vahvasti työntekijöiden yrittäjähenkisyyteen, sillä tällöin työntekijät osoittavat kykynsä johtaa itseään ja toteuttaa työtään organisaation kannalta suotuisimmalla tavalla.

Myös olemassa olevan ja uuden kehittäminen näkyi vahvasti useiden haastateltavien työnteossa. Haastatteluissa korostui halu ja into innovointiin ja kehittämistyöhön kaikkien haastateltavien osalta. Innovatiivisuus kattaa kaikki yksilön toimet, jotka tehdään uusien ideoiden tuottamiseksi, käsittelemiseksi ja toteuttamiseksi organisaation hyödyksi kaikilla tasoilla (Chouchane ym. 2023). Tutkijan näkökulmasta tämä oli erittäin mielenkiintoista ja osoittaa työntekijöiden keskuudessa vahvaa yrittäjähenkisyyttä. Haastatteluiden myötä nousi kuitenkin esiin tekijöitä, jotka estävät tai ainakin heikentävät työntekijöiden innovatiivisuutta. Esimerkiksi kiire ja aikapaine eli liian suuri työmäärä suhteessa töihin käytettävään aikaan nähtiin innovatiivisuuteen negatiivisesti vaikuttavina tekijöinä haastatteluissa. Eräs haastateltavista viittasi ajanpuutteeseen, vaikka koki, että intoa ja halua innovointiin ja kehittämiseen löytyisi:

Kyllä mä koen, että mä voisin tehdä sitä enemmän tai mulla olisi ainakin intoa ja paloa ja halua tehdä sitä enemmän, mutta ehkä tämmöinen aikapaine estää sitä ainakin tällä hetkellä hyvin vahvasti. -H1

Ajanpuute nousi esiin innovoinnin ja kehittämisen yhteydessä kaikissa haastatteluissa sekä kahdeksassa avoimessa kertomuksessa. Kuten eräs haastateltavista koki, ylemmältä tasolta ei aina saa tukea tai resursseja kehitysideoille ja innovoinnille:

...jos kovin alkaa innovoimaan niin se aika on pois sitten niistä sun varsinaisista työtehtävistä, että ei sille raivata sun kalenterista tilaa erikseen, vaan se jää sun omille harteille. -H6

Näiden lisäksi johdon ja esihenkilöiden ensireaktiot erilaisiin kehitysideoihin ja innovaatioihin koettiin hyvin ratkaisevaksi tekijäksi. Sama toistuu myös rajoittavia tekijöitä käsittelevässä

tulosluvussa, kun esiin nostetaan vähättelevä suhtautuminen. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että kohdeorganisaation työntekijöistä huokui halu kehittää ja viedä toimintaa eteenpäin innovaatioiden kautta. Toisaalta kuitenkin kaikissa tiimeissä tunnistettiin, että ajanpuutteen vuoksi innovoiminen jäi työntekijän ”omalle vastuulle”, eikä kohti uuden kehittämistä varsinaisesti puskettu ja kannustettu.

Riskinotosta ja sen mukanaan tuomasta vastuusta kysyttäessä useampi haastateltava sanoi nauttivansa harkitusta riskien otosta, eikä kokenut pelkäävänsä niitä. Riskinotto-kyky on liitetty useissa tutkimuksissa osaksi yrittäjähenkisyyttä ja kohdeorganisaation työntekijöiden kokemuksen mukaan heillä on riittävät valtuudet ottaa riskejä kehittääkseen omaa työtään ja organisaation liiketoimintaa omasta positiostaan käsin. Riskinoton mahdollistaminen edellyttää tietysti riittävää vapautta ja luottamusta ylemmältä taholta. Nevesin & Eisenbergin (2014) mukaan työntekijöiden riskinotto edustaa halukkuutta sietää epävarmuutta ja virheitä, kun he tutkivat uusia ideoita, puolustavat epätavallisia tai epäsuosittuja näkemyksiä tai tarttuvat erittäin haastaviin ongelmiin ilman ilmeisiä ratkaisuja. Tähän määritelmään tukeutuen, kohdeorganisaation työntekijöiden voidaan nähdä olevan yrittäjähenkisiä mitä tulee työntekijöiden riskinotto- ja tappionsietokykyyn. Eräs haastateltava koki, että riskinotto on häntä työntekijänä eteenpäin vievä voima, vaikka lopputulos ei olisikaan aina täysin toivotunlainen:

Siis riskinotto on mulle ehdottomasti enemmänkin semmoinen niinku suola. Siis se tietenkin riippuu siitä, että onko se joku semmoinen asia, mihin mä itse uskon. Ja uskon myös, että epäonnistumiset on aina yksi etappi matkalla kohti onnistumista. -H6

Työntekijät ymmärsivät, että riskinotto ei aina johda toivottuun lopputulokseen, mutta siitä huolimatta se voi kehittää organisaation toimintaa. Tämä epäonnistumisten hyväksyminen ja psykologisesti turvallisen ilmapiirin luominen ovat keinoja kannustaa työntekijöitä riskinottoon, mikä osaltaan voi tarjota tärkeää tietoa organisaation liiketoiminnan kannalta huolimatta lopputuloksesta. Tästä riskinottoon liittyvästä oppimisnäkökulmasta eräs haastateltava totesi seuraavasti:

No en ehkä ajattele riskeistä niin mustavalkoisesti. En koe riskejä pelottavana, että jos jotain lähdetään kehittämään niin siitä tulee aina oppia matkaa eli se on lopulta aina positiivista. On se lopputulema sitten negatiivinen tai positiivinen taloudellisesti, aina jää jotain taskun pohjalle. -H3

Työtehtävästä riippumatta useampi haastateltava oli valmis ottamaan riskejä kehittääkseen omaa työtään ja sitä myöten organisaation toimintaa. Vaikka tietyt roolit eivät mahdollistaneetkaan kovinkaan merkittävää riskinottoa, kokivat työntekijät silti, että heillä oli mahdollisuus valita ja arvioida itse riskejä oman työnsä kannalta.

Ei tässä minun työssä mitään kovin suuria riskejä voi ottaa, kun tiettyjen raamien sisällä pelataan. Totta kai niitä semmoisia pienempiä riskejä, että voidaan kokeilla jotain vähän uudempaa lähestymistapaa ehdottaa asiakkaalle... No siis mieluummin kokeilen aina sitä uutta kuin sitä vanhaa turvallista. -H5

Kysyttäessä työntekijöiltä miten yrittäjähenkisyys näyttäytyy heidän työssään ja millaiseksi he mieltävät yrittäjähenkisen työntekijän, nousi useammassa haastattelussa ja avoimessa kertomuksessa esiin oma-aloitteisuus ja itseohjautuvuus. Näitä pidettiin yrittäjähenkisyyttä kuvaavina ominaisuuksina ja niiden nähtiin ilmentävän yrittäjähenkistä ajattelua ja toimintaa. Nämä ominaisuudet nähdään lukeutuvan usein tieteellisessä tutkimuksessa proaktiivisuuden käsitteen alle, mutta tässä tutkielmassa kohdeorganisaation työntekijät nostivat oma-aloitteisuuden ja itseohjautuvuuden esiin proaktiivisuudesta erillisinä käsitteinä. De Jong ym. (2015) on havainnut samansuuntaisia tekijöitä, joilla on yhteyttä työntekijän yrittäjähenkisyyteen. Tutkimuksessaan he nostavat esiin yhteyden kasvaneen autonomian ja yrittäjähenkisen käyttäytymisen välillä. Autonomialla tässä yhteydessä, kuten myös De Jongin ym. tutkimuksessa tarkoitetaan työntekijöiden valtuuksien lisäämistä päättää työtehtäviään koskevista asioista itse, sekä mahdollistaa korkean autonomian tehtävät yrittäjähenkisille työntekijöille. Tällöin mahdollistuu myös oma-aloitteinen työote ja itseohjautuvuus, kuten seuraavat viittaukset vahvistavat:

Työn on itsenäistä ja sä voit itse vaikuttaa miten sitä teet. Voidaan itse usein miettiä, miten me asiat tehdään, mikä on ihanaa. Tässä työssä myös pitää priorisoida itse ja oma-aloitteisuus korostuu kyllä päivittäin. -H2

Ei tässä voi jäädä odottamaan, että joku sanoo mitä ja miten tehdään. Totta kai tukea ja apua saa, mutta kyllä se olet sinä itse, joka laitat sen pyörän pyörimään siellä omalla tontillasi. Ei tässä yrityksessä voi varmaan työskennellä, jos ei ole lainkaan itseohjautuva. -H3

Oma-aloitteisuus ja itseohjautuvuus liitettiin erittäin vahvasti organisaation toimintakulttuuriin. Ne nähtiin jopa edellytyksenä organisaatiossa työskentelemiselle. Oma-aloitteisuus ja

itseohjautuvuus käsitteinä liitetään kohdeorganisaatiossa vahvasti yrittäjähenkisen työntekijän ominaisuuksiksi, kuten muutamat poiminnat kertomuksista osoittavat:

Yrittäjähenkisen työntekijä on tavoitteellinen ja itseohjautuva. Yrittäjähenkisellä työntekijällä on rohkeutta tarttua toimeen ja kohdata sekä ratkaista haasteita. -K8

Yrittäjähenkisen työntekijä ei ole perässä seuraaja, vaan näkee eri tilanteissa kehittymisen ja kehittämisen mahdollisuuksia. Hän ottaa vastuuta omasta työstään, on oma-aloitteinen ja aktiivinen. -K10

Myös rohkeus ja kilpailuhenkisyys nousi haastatteluissa ja kertomuksissa esiin työntekijöiden yrittäjähenkisyyden ilmentyminä. Rohkeus liitettiin vahvasti osaksi päätöksentekoa ja riskienottoa, kun taas kilpailuhenkisyys nähtiin yrittäjähenkisiä työntekijöitä eteenpäin vievänä voimana, kun keskustelu kääntyi esimerkiksi alalla toimiviin kilpailijoihin.

Kyllä ne on oma-aloitteisuus ja rohkeus, mitkä ohjaa mun työntekoa isossa kuvassa. - H7

Liitän kyllä yrittäjähenkisyyteen vahvasti sen kilpailullisuuden niin kyllähän se tässäkin työssä korostuu, että haluaa olla parempi ja tehdä rohkeampia ratkaisuja. -H3

Muita haastatteluissa mainittuja ominaisuuksia, joita yksittäiset työntekijät liittivät yrittäjähenkisyyteen, olivat vahva sisäinen motivaatio sekä sitoutuneisuus työhön. Monet yhdistivät korkean itseluottamuksen ja yrittäjähenkisyyden toisiinsa. Wakkeen ym. (2010) mukaan itseluottamus onkin keskeinen tekijä, joka vaikuttaa työntekijöiden kykyyn toimia yrittäjämäisesti. Korkea itseluottamus lisää työntekijöiden halukkuutta ottaa riskejä ja innovoida. Lisäksi tutkimusaineistoissa toistui pariin otteeseen halu verkostoitua sellaisten sidosryhmien kanssa, jotka jollain tapaa edistäisi kohdeorganisaation liiketoimintaa. Neesseen ym. (2019) ovat tunnistaneeet vastaavanlaisia ominaisuuksia yrittäjähenkisistä työntekijöistä. He korostavatkin artikkelissaan ”*The Intrapreneurial Employee: Toward an Integrated Model of Intrapreneurship and Research Agenda*” yrittäjähenkisen työntekijän motivaatiota ja tyytyväisyyttä työhönsä, sekä halua ja kykyä tehdä yhteistyötä ja hyödyntää erilaisia verkostoja sekä organisaation sisällä että ulkopuolella. Nämä tekijät ja ominaisuudet eivät kuitenkaan toistuneet useammassa haastattelussa tai kertomuksessa, jonka vuoksi ne eivät poimiutuneet tämän tutkielman keskeisten tulosten joukkoon. Seuraavassa kuviossa havainnollistetaan tämän tutkielman keskeiset tulokset, jotka vaikuttavat työntekijän yrittäjähenkisyyteen yksilötason ominaisuuksien näkökulmasta tarkasteltuna.



KUVIO 3. Yrittäjähenkisen työntekijän ominaisuuksia.

5.2 Johdon ja työyhteisön keskeinen rooli yrittäjähenkisyyden mahdollistajina

Seuraavassa haastattelun vaiheessa keskityttiin keskustelemaan yksilön ominaisuuksien sijaan työyhteisöön ja johtajuuteen liittyvistä tekijöistä. Yksilötasolta siirryessä organisaatiotason tekijöihin tietyt selkeät teemat nousivat esiin jokaisen tiimin edustajan haastattelussa. Oikeanlaisen työyhteisön ja ilmapiirin tärkeys sekä tietynlainen johtamistyyli korostuivat yrittäjähenkisyyden edistäjinä työntekijöiden näkökulmasta katsottuna. Vaikka haastateltavat käyttivät hieman eri sanoja kuvaamaan näitä tekijöitä, on ne yhdistettävissä olemassa olevan tutkimuksen käsitteistöön ja niillä viitataan hyvin samankaltaisiin tekijöihin.

Kannustava työyhteisö ja luottamuksellinen ilmapiiri työyhteisön keskuudessa nousivat esiin useissa haastatteluissa ja avoimissa kertomuksissa. Kannustavalla työyhteisöllä viitattiin siihen, miten organisaatiossa suhtauduttiin innovaatioihin, kehittämistoimenpiteisiin ja uudenlaisiin kokeiluihin. Luottamuksellinen ilmapiiri nousi esiin yhteyksissä, joissa työntekijät kokivat, että heihin ja heidän osaamiseensa luotetaan, mutta lisäksi, että he voivat turvallisesti ehdottaa omia ideoitaan ja tuoda esiin ajatuksiaan pelkäämättä tyrmätyksi tulemista. Kuten aiemmin teoriaosuudessa mainittiin, Eisenbergerin ym. (2020) mukaan koettu organisaation tuki lisää työntekijöiden luottamusta organisaatioon, mikä saa heidät tuntemaan olonsa arvostetuiksi ja

huomioiduksi. Tämä luottamus kannustaa työntekijöitä ottamaan riskejä ja osallistumaan innovatiivisiin toimintoihin, koska he uskovat, että organisaatio ymmärtää riskinoton epävarmuudet ja myös mahdolliset epäonnistumiset. Työntekijät saivat kokea johdon ja työyhteisön luottamuksen erityisesti siinä, että heille annettiin vastuuta ja valtaa tehdä päätöksiä, kuten seuraavat sitaattit osoittavat:

Muistan hämmästelleni aika alkuvaiheessa, kun koin olevani vielä ihan noviisi ja sitten minut tuosta noin vaan päästettiin yksin pitämään palaveria erään yhteistyökumppanin edustajan kanssa ja sanottiin, että mene ja hoida ja sovi asiat jatkosta.” -H1

”Ei tarvitse joka ikiseen asiaan lupaa kysyä, vaan luotetaan siihen, että muutkin osaa tehdä fiksuja päätöksiä. -H3

Työyhteisön ja ilmapiirin lisäksi tietynlainen johtamistyyli korostui haastatteluissa ja kertomuksissa, jonka nähtiin olevan yhteydessä yrittäjähenkisyyteen. Teoriaosuudessa nostettiin esiin transformatiivinen ja autenttinen johtajuustyyli, joiden nähtiin olevan yhteydessä yrittäjähenkisyyteen. Haastatteluissa ja erityisesti avoimissa kertomuksissa tässä kohdeorganisaatioissa korostui autenttisen johtajuuden yhteys yrittäjähenkisyyteen. Grošeljin ym. (2022) mukaan autenttiset johtajat yhdistetään positiiviseen organisaatiokäyttäytymiseen, kuten toivoon, luottamukseen ja positiivisiin tunteisiin. Autenttisten johtajien johtamat työntekijät kokevat itsensä rohkaistuksi ja innostuneiksi, mikä lisää heidän itseluottamustaan innovatiivisten ratkaisujen toteuttamisessa ja ongelmien käsittelyssä. Autenttiset johtajat luovat ja kasvattavat työntekijöidensä psykologista pääomaa, kuten toivoa, itseluottamusta, optimismia ja joustavuutta, mikä kannustaa heitä kokeilemaan uusia asioita pelkäämättä epäonnistumista ja erehdyksiä. Kertomuksista poimitut sitaattit vahvistavat kohdeorganisaation johdon tuen merkityksen ja esimerkillä johtamisen positiiviset vaikutukset:

Kun saa rohkaisua ja kannustusta omille ideoille johdolta ja esihenkilöiltä, kasvattaa se itseluottamusta tuoda sanoa omia ajatuksia jatkossakin ääneen. -K11

Johdon asenne ja suhtautuminen osoittaa, että aina kannattaa yrittää. Vaikkei menisikään maaliin asti. Omalla esimerkillä johtaminen, saa työntekijät luottamaan ja olemaan pelkäämättä epäonnistumisia. -K5

Tässä alaluvussa halutaan nostaa esiin myös vapauden mukanaan tuomia haasteita ja niiden seurannaisvaikutuksia työntekijöihin, jotka eivät miellä itseään yrittäjähenkisiksi. Aineistosta nousi esiin muutamia havaintoja, jotka johdon on tärkeä huomioida antaessaan työntekijöille vapauden

toimia luottaen heidän osaamiseensa. Vaikka suurin osa työntekijöistä nauttii luottamuksesta, päätöksenteosta ja harkittujen riskien ottamisesta, on johdon ja esihenkilöiden kyettävä erottamaan ne, jotka tarvitsevat enemmän vahvistusta omaan osaamiseensa ja tukea päätösten tekoon. Vähemmän itsensä yrittäjähenkiseksi mieltävät työntekijät kokivat, että heidän tulisi osata tietyt asiat jo hyvin varhaisessa vaiheessa ja heille annetaan osin jopa liikaa vastuuta tai, että heidän pitäisi pystyä tekemään työtehtäviään, vaikkei he koe vielä hallitsevansa tai ymmärtävänsä kokonaisuutta. Nämä työntekijät kokivat myös jollain asteella nauttivansa työntekijän roolista ja tunsivat osin, että heidän vastuulleen ei kuulukaan tietyt päätökset ja vastuut. He eivät myöskään järjini nauttineet isojen päätösten tekemisestä, riskienottamisesta ja myönsivät ajattelevansa osin ”olevansa vain töissä täällä”. He eivät varsinaisesti kokeneet olevansa yrittäjähenkisiä työntekijöitä, mutta haastattelun edetessä kyllä löysivät itsestään myös yrittäjähenkisiä piirteitä. Voidaankin todeta, että olemassa olevassa kirjallisuudessa nostetaan harvoin esiin työntekijöitä, jotka eivät nauti lisääntyneestä autonomiasta, jatkuvasta innovoinnista tai valtuuksista ottaa riskejä. Yrittäjähenkisyyteen keskittyvät tekstit eivät nosta esiin organisaation työntekijöitä, jotka osittain jopa vieroksuvat yrittäjähenkistä työtettä, vaikka työympäristön tarjoamat olosuhteet sen mahdollistaisivat. Eräs haastateltavista ei mieltänyt itseään kovinkaan yrittäjähenkiseksi ja osittain myös nautti roolistaan työntekijänä ilman valtaa tai vastuuta päätöksenteosta:

Usein sulla on ihan tosi paljon valtuuksia päättää itse ja se välillä kauhistuttaa... -H7

Minussa on pieni prosentti just sitä, että mä olen vaan töissä täällä. Keskityn yleensä siihen käsillä olevaan työtehtävään, enkä juurikaan mieti sen pidemmälle tulevaisuuteen. -H7

Osa työntekijöistä kaipasi myös enemmän ylhäältä alaspäin tapahtuvaa ohjeistusta ja tavoitteiden asettamista. Vaikka osa työntekijöistä ehkä nauttikin vastuusta ja vapaudesta, saattoivat he kaivata enemmän selkeitä raameja ylhäältä päin tekemiselleen hahmottaakseen paremmin kokonaisuuden, kuten seuraavasta haastattelusitaatista käy ilmi:

Annetaan paljon vapauksia tehdä ja ideoida, mutta sitten siinä taustalla ei ole johdettua suunnitelmallisuutta tai raameja, joiden sisässä meidän työntekijöiden kuuluisi toimia. Ei oikein anneta ohjenuoria ja priorisoida ylhäältä päin. Toisinaan tekemisestä puuttuu sellainen kokonaisuuden hallinta. -H6

Työntekijöiden kertoessa yrittäjähenkisyyttä edistävän organisaation määrittävistä tekijöistä nousi vahvasti esiin myös erehdykset ja epäonnistumiset salliva organisaatiokulttuuri. Teemaa toistui

haastatteluissa ja kertomuksissa ja asian todettiin olevan kohdeorganisaatiossa hyvällä tolalla. Nevesin & Eisenbergerin (2014) tutkimuksessakin todetaan, että työntekijät ottavat mallia esimiestensä asenteista ja käyttäytymisestä, erityisesti epäonnistumisiin liittyvissä tilanteissa. Mikäli organisaatiojohdolla ja esihenkilöillä ei olisi riittäviä sosioemotionaalisia taitoja, on niiden kehittämistä tuettava, jotta he voivat mallintaa yrittäjähenkisyyteen kannustavaa suhtautumista epäonnistumisten keskellä työntekijöilleen. Kyseisessä kohdeorganisaatiossa toimivat esihenkilöt ja johto voivat olla tyytyväisiä tapaansa suhtautua työntekijöiden erehdyksiin ja epäonnistumisiin, kuten haastattelusitaateista voidaan päätellä:

Suhtautuminen siihen, että jos joku idea tai asia ei mekään niin kuin pitäisi, niin siihen suhtaudutaan tosi hyvin. Sitä tilannetta ei jäädä vatvomaan, jos mokaa tai jotenkin erehtyy. -H2

Ei ole tavallaan sellaista mokaamisen pelkoa. -H6

Kannustava työyhteisö, luottamuksellinen ilmapiiri ja epäonnistumiset salliva kulttuuri työyhteisössä muodostavat vankan kivijalan työntekijöiden yrittäjähenkiselle toiminnalle. Kun siihen yhdistetään omalla esimerkillä johtaminen ja autenttisuus sekä luottamuksellinen suhde työntekijöihin, on työntekijöillä mahdollisuudet toteuttaa yrittäjähenkisyyttään organisaation sisällä. Lisäksi keskeistä on ymmärrys siitä, että työntekijät suhtautuvat vastuuseen ja päätöksentekoon eri tavoin – toiset nauttivat yrittäjähenkisyyden mukanaan tuomasta vapaudesta, toisten pitäessä mieluummin kiinni työntekijän roolistaan.

5.3 Yrittäjähenkisyyttä edistäviä organisaatiokäytäntöjä

Aiemmissä tuloksia käsittelevissä alaluvuissa on avattu yrittäjähenkisen työntekijän ominaisuuksia sekä yrittäjähenkisyyttä tukevaa johtajuutta ja työyhteisöä. Tässä luvussa keskitytään muihin yrittäjähenkisyyteen vaikuttaviin tekijöihin, jotka koettiin kohdeorganisaatiossa merkitykselliseksi yrittäjähenkisyyden näkökulmasta. Osa havainnoista oli sellaisia, jotka toistuivat aineistossa useaan kertaan, mutta joita ei ole nostettu teoriaosuudessa juurikaan esiin. Osa havainnoista puolestaan kulkee käsi kädessä olemassa olevan teorialuvun kanssa ja on nostettu esiin jo teorialuvuissa.

Tarve avoimelle ja selkeälle sisäiselle viestinnälle nousi esiin kysyttäessä työntekijöiltä, tekijöitä, jotka voisivat edistää heidän yrittäjähenkistä toimintaansa entisestään. Avoimuudella viitattiin siihen, että asioista tiedotetaan selkeästi ja kaikkia asianosaisia osapuolia. Lisäksi tiedon liikkuminen ylhäältä alaspäin nähtiin toisinaan haasteena kohdeorganisaatiossa. Työntekijöiden

vastauksissa toistui myös huoli siitä, että päätökset, jotka on tehty pienen porukan kesken, ei aina tavoita kaikkia työntekijöitä, joita asia koskee. Tutkimuskirjallisuudessa organisaation sisäisen viestinnän ja yrittäjähenkisyyden välistä yhteyttä on tutkittu vain vähän, mutta esimerkiksi Park ym. (2014) ovat löytäneet organisaation avoimen viestintäkulttuurin ja yrittäjähenkisyyden näyttäytymisen välillä yhteyden. Samassa tutkimuksessa korostetaan avoimen vuorovaikutuksen ja viestinnän tärkeyden lisäksi myös hajautetun vallan keskeistä roolia yrittäjähenkisyyden yhteydessä. (Park ym., 2014.) Kohdeorganisaation työntekijät tunnustivat avoimen viestinnän merkityksen yrittäjähenkisyyden edellytyksenä ja näkivät sen suhteen myös kehitettävää. Työntekijät kokivat usein saavansa tiedon vasta siinä vaiheessa, kun asioista oli päätetty lopullisesti ja usein asiat tulivat ”kuin puskista” työntekijöiden tietoisuuteen. Kuitenkin työntekijät kokivat, että heiltä odotettiin avointa ja ennakoivaa viestintää asioista esihenkilöiden ja johdon suuntaan, vaikka seuraavien sitaattien perusteella tiedonkulussa olisi kohdeorganisaatiossa parantamisen varaa myös toiseen suuntaan:

Kyllä se, tiedon valuminen ylhäältä alaspäin, on mielestäni meidän heikkous. Työntekijät ei tiedä mitä on tulossa ja asiasta kerrotaan sitten sillä hetkellä, kun se tapahtuu. -H3

Tärkeää kyllä olisi se selkeä tiedonkulku. Myös ylhäältä alaspäin. -H6

Teoriaosuudessa nostettiin esiin oikeudenmukaiset palkitsemisjärjestelmät yrittäjähenkisyyttä edistävänä organisaatiokäytänteenä. Myös kohdeorganisaation työntekijät kokivat oikeudenmukaisen palkitsemisen ja tunnustuksen merkittäväksi, yrittäjähenkisyyttä edistäväksi tekijäksi, vaikkei palkitsemisen yhteyttä korostettukaan kohdeorganisaatiossa siinä määrin kuin teorian perusteella olisi voinut odottaa. Osa kohdeorganisaation työntekijöistä näki palkitsemiskäytänteissä myös kehittämisen varaa:

Meidän pitäisi kehittää sitä, kuinka henkilökuntaa voi motivoida. Esimerkiksi kehu tai kiitos yhteisessä tilaisuudessa. Aika harvoin huomioidaan myöskään sitä, että on ajatellut, oivaltanut tai kehittänyt jotain.- H2

Kyllähän se raha motivoi aina tekemään vielä paremmin. -H7

Joihinkin palkitsemiskäytäntöihin liittyen näkemykset olivat eriäviä haastateltavien keskuudessa. Erityisesti tunnustukseen ja palkitsemiseen sekä niiden julkisuuteen suhtauduttiin eri tavoin. Toisten

kaivatessa julkista tunnustusta onnistumisistaan ja oivalluksistaan, toiset eivät niinkään nauttineet tai kaivanneet julkista tunnustusta, kuten eräs haastateltava kertoi:

En mä sellaista julkista olalle taputtelua kaipaa. -H3

Palkitsemisen ja tunnustamisen julkisuuteen sekä sen yhteydestä yrittäjähenkisyyteen ei löydy toistaiseksi juurikaan tutkimustietoa. Tämä on kuitenkin mielenkiintoinen seikka, joka nousi esiin useammassa haastattelussa, jonka vuoksi julkisen tunnustuksen roolia on hyvä pohtia organisaatioissa palkitsemisjärjestelmien luomis- ja kehittämisvaiheessa.

Kohdeorganisaation palkitsemisjärjestelmiin liittyen toivottiin myös lisää avoimuutta ja uudistuksia. Avoimuudella viitattiin siihen, että palkitsemiskäytännöistä puhuttaisiin ääneen ja niin, että kaikki ovat eri palkitsemismahdollisuuksista tietoisia. Uudistuksilla viitattiin taas siihen, että palkitseminen oli toisinaan hieman yksipuolista; Carraher ym. (2002) ovat nostaneet tutkimuksessaan esiin taloudellisen palkitsemisen lisäksi myös työhyvinvointiin ja ammatilliseen kehitykseen liittyvät edut ja palkitsemiset, joita kohdeorganisaatio voisi hyödyntää monipuolisemmin. Osa haastateltavista ei ollut varma, mitä kaikkia palkitsemiskäytänteitä organisaatiolla oli käytössään, kun taas osa ihmetteli palkitsemiskäytänteiden yksipuolisuutta:

En rehellisesti osaa sanoa, että tiedänpö mä kaikista tän yrityksen palkitsemiskäytännöistä. -H1

Miksi sitä ei voida sanoa ääneen, että tänä vuonna olemme päättäneet palkita henkilön X. Monia hyviä asioita ei sanallisteta... Aika yksipuolista myös meidän palkitseminen. -H2

Pääasiassa työntekijät olivat kuitenkin tyytyväisiä organisaation erilaisiin palkitsemis- ja tunnustusmuotoihin, joita kohdeorganisaatiolla oli käytössään. Työntekijät nimesivät ja mielsivätkin hyvin erilaisia asioita palkitsemiseksi; siinä missä toinen arvotti ylimääräistä rahallista korvausta, toinen näki myös yhteiset illanvietot, liikunta- ja lounasedut sekä ylimääräiset vapaat ja lyhennetyt työpäivät palkitsemisenä. Teoriatiedon valossa kohdeorganisaation on kiinnitettävä huomiotaan siihen, että organisaation palkitsemisjärjestelmät ovat monipuolisia ja näin ollen tavoittavat mahdollisimman laajasti henkilökunnan erilaiset mieltymykset.

Jo ensimmäisessä tulosluvun alaluvussa sivuttiin työnteon vapauden vaikutusta yrittäjähenkisyyden taustalla. Työntekijät antavat suuren painoarvon sille, että organisaatio ja johto antaa vapauden toteuttaa työtä työntekijän parhaaksi katsomalla tavalla. Se, että työntekijän osaamiseen luotetaan, edistää yrittäjähenkisyyttä ja mahdollistaa tarjota työntekijälle lisää erilaisia työtehtäviä ja vapauksia työnteossa. Aiemmissa tutkimuksissa viitataan paljon juuri tähän työntekijöiden kokemaan luottamukseen sekä organisaation tarjoamaan tukeen, mutta kohdeorganisaation työntekijät nostivat esiin nimenomaan vapauden käsitteen esiin yrittäjähenkisyyttä edistävänä tekijänä työnteon yhteydessä.

Se, että luotetaan ja on täysi vapaus tehdä työnsä parhaaksi katsomallaan tavalla. Se on merkittävä tekijä ja lisää yrittäjähenkisyyttäni. -K14

Tunnen, että saan vapaasti valita, miten hoidan työtehtävät ja priorisoin. -H3

Tämän työntekijöiden käyttämän vapauden käsitteen voidaan nähdä tiivistävän useamman yrittäjähenkisyyteen liittyvän ulottuvuuden. Vapaus voi olla merkki johdon luottamuksesta, työntekijän arvostuksesta, kannustavasta ilmapiiristä ja voidaan se nähdä osaltaan myös tunnustuskäytäntönä. Vapaus omana organisaatiotason tekijänä haluttiin nostaa esiin omana tutkimustuloksenaan, koska niin moni kohdeorganisaation työntekijöistä nosti sen esiin haastatteluissa tai kertomuksissa.

Huang ym. (2021) viittaa artikkelissaan useisiin tutkimuksiin, jotka korostavat *resurssien riittävyden ja saatavuuden* ratkaisevan tärkeää roolia tarkastellessa työntekijöiden osallistumista erilaisiin yrittäjähenkisyyttä edellyttäviin toimintoihin. Riittävästä resurssista kohdeorganisaatiossa nousi esiin yksi resurssi ylitse muiden ja se oli aika. Asia mikä yllätti, oli se, että harva haastateltava sanoi, että jokin jää toteuttamatta rahan vuoksi, vaan haasteeksi koettiin ajanpuute, jota avataan tarkemmin seuraavassa alaluvussa, joka käsittelee yrittäjähenkisyyttä rajoittavia tekijöitä. Kohdeorganisaation työntekijät eivät nähneet rahan olevan este kehittämiselle ja innovaatioille. Työntekijöiden mielikuvat yrityksen tarjoamista muista mahdollisuuksista esimerkiksi erilaisten teknologioiden hyödyntämisestä olivat pääasiassa positiivisia. Teknologian hyödyntäminen mahdollistaakin työntekijöille etätöön tekemisen, mikä osaltaan tukee työntekijöiden mukaan heidän yrittäjähenkisyyttään. Myös tutkimukset osoittavat, että useiden uusien työskentelytapojen käyttöönotto edistää työntekijöiden yrittäjähenkistä käyttäytymistä (Huang ym. 2021).

Teoriaosuudessa nostettiin esiin toimivien prosessien merkitys yrittäjähenkisyyden taustalla vaikuttavana tekijänä ja tämän tarpeen tunnistivat myös haastateltavat. Osa haastateltavista viittasi toimivien prosessien tärkeyteen niiden kehittämisen kautta. Prosessien kehittäminen vaatii yhteistä aikaa ja tahtotilaa ja niiden vaikutukset näyttäytyvät sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Haastattelusitaattien perusteella kohdeorganisaatiossa toivotaan enemmän aikaa prosessien selkiyttämislle ja kehittämislle:

Pitäisi olla omat hetkensä sille, että saadaan prosesseja selkiytettyä ja kehitettyä ja sitten omat hetkensä innovoinnille, joka tähtää pidemmän aikavälin tavoitteisiin... Mun mielestä me ei juurikaan keskitytä kehittämään prosesseja, jonka tällaiset yhteiset hetket vois mahdollistaa. -H2

Periaatteessa on ja ollut jo monta vuotta halu kehittää tiettyjä prosesseja. Käydään samaa keskustelua johdon kanssa, että pitäisi kehittää, mutta ei työntekijät siihen pysty niin kauan, kun sille ei anneta aikaa ja vihreää valoa ylempää. -H7

Joissain avoimissa kertomuksissa ja muutamissa haastatteluissa nousi esiin työntekijöiden tärkeäksi kokema tekijä; kouluttautuminen ja mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen. Oman osaamisen eteenpäin vieminen koettiin tärkeäksi myös kohdeorganisaatiossa yrittäjähenkisyyden näkökulmasta. Tutkimuksissa on havaittu, että organisaation tarjoamat mahdollisuudet kouluttautua lisäävät työntekijän sitoutuneisuutta ja sitä myöten yrittäjähenkisyyttä (Gawke ym. 2017). Työntekijät kokivat oman asiantuntijuutensa merkittäväksi tekijäksi ja mikäli sen kehittämislle ei tarjota mahdollisuuksia, työntekijät kokevat, ettei heidän osaamistaan arvosteta. Erityisesti innovoinnin kannalta osaamisen kasvattaminen ja laventaminen koettiin tärkeäksi haastatteluihin osallistuneiden mukaan:

Jos sille oman asiantuntijuuden kasvattamiselle ei tarjota mahdollisuuksia, niin tulee fiilis, että ei sitä oikein arvostetakaan. Kun toiveena on, että tehdään paremmin kuin kilpailija niin pitäisi tarjota mahdollisuuksia myös kehittää sitä omaa osaamistaan, eikä vaan junnata paikallaan. -K3

... Tarjottaisiin enemmän mahdollisuuksia laventaa sitä omaa osaamista. Paljon ulkopuolisia tahoja, jotka järjestää erilaisia koulutusohjelmia tai sitten ihan vaikka jalkauduttaisiin kentälle aika ajoin asiakkaiden luokse... Sitten vaan kaikki opittu käyttöön siinä omassa työssä. -K4

Osa haastateltavista nosti esiin myös työntekijän aktiivisen roolin merkityksen osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Tämä osoittaa työntekijöiden vahvaa yrittäjähenkistä suhtautumista oman työnsä ja osaamisen kehittämisen näkökulmasta, kuten eräs haastateltavista huomautti:

Totta kai toivoo, että yritys ja johto antaisi enemmän aikaa oman osaamisen kehittämiseen ja inspiroitumiseen, mutta sitten voihan sen ottaa myös välillä omiin käsiin ja kysyä ja ehdottaa, että sitä aikaa järjestettäisiin. -H5

Sen lisäksi, että jokainen työntekijä kaipaa enemmän aikaa itsensä kehittämiseksi, innovoimiselle ja inspiroitumiselle yksilötasolla, sanoi usea työntekijä kaipaavansa erilaisia kalenteriin sovitteja sparrailutapaamisia vaihtelevien teemojen ympärille. Toiset nimittivät näitä hetkiä workshoppeiksi, kun osa taas puhui työpajoista tiettyjen teemojen ympärillä. Yhteistä näille sparrailuhetkille oli se, että niissä saisi vapaasti käyttää aikaa yhdessä keskusteluun, ideointiin ja sparrailuun kollegoiden ja esihenkilöiden kanssa. Osa toivoi näiltä hetkiltä enemmän koulutuksellista otetta, mutta silti niin, että sparrailuaiheet olisivat todellisia teemoja, joiden ympärillä työntekijät saisivat vaihtaa ajatuksia ja kokemuksia, kuten seuraavat haastattelulainaukset osoittavat:

Erilaisia workshoppeja yli tiimirajojen. Pääsisi keskustelemaan muiden kanssa, jotka ovat kiinnostuneita samasta temasta tai samoista asioista. -H6

Sellaisia työpajoja pitäisi ehkä sitten olla enemmän, että tulee johdolta lupa, että otetaan kalenterista aikaa jonkun kehitettävän aiheen ympärille. Onhan meillä paljon asioita, joita ois halua viedä eteenpäin. -H7

Kohdeorganisaatio toteuttikin toivotunlaista käytäntöä jo tekoälyn hyödyntämiseen liittyvien ideoiden jakamiseksi, johon eräs haastateltava viittasi toivoessaan lisää vastaavanlaista sparrailua muidenkin teemojen ympärille:

Kyllähän meillä on nämä sparrailut tästä tekoälyn käytöstä niin se osoittaa sitä, että yritys kannustaa tällaiseen. Vastaavanlaisia sparrailuhetkiä tai työpajoja sitten muidenkin teemojen ympärille. -H5

Avoin ja selkeä viestintä yhdessä oikeudenmukaisen palkitsemisen ja tunnustamisen kanssa vievät organisaatiota yrittäjähenkisempään suuntaan. Tähän yhdistettynä työntekijöille tarjottu vapaus tehdä työtä parhaaksi katsomallaan tavalla sekä mahdollisuudet oman osaamisen kehittämiseen vievät organisaation työntekijöiden työotetta entistä yrittäjähenkisempään suuntaan. Lisäksi on

tietysti huolehdittava riittävästä resursseista ja toimivista prosesseista, sekä tarjottava työntekijöille mahdollisuuksia yhteisiin sparrailuihin. Tällöin organisaatio voi jo sanoa edenneensä pitkän matkan kohti yrittäjähenkistä organisaatiokulttuuria.

5.4 Yrittäjähenkisyyttä rajoittavat tekijät kohdeorganisaatiossa

Teoriaosuudessa nostettiin esiin erilaisia negatiivisia puolia yrittäjähenkisyydestä ja siihen kannustamisesta, joita on jonkin verran tutkittu aiemmissa alan tutkimuksissa. Kuten kaikella, myös yrittäjähenkisyydessä on olemassa kolikon nurja puoli. Tässä alaluvussa käydään läpi erilaisia yrittäjähenkisyyden mukanaan tuomia haasteita sekä yrittäjähenkisyyteen rajoittavasti vaikuttavia tekijöitä.

Haastatteluissa kävi ilmi useaan otteeseen, että kohdeorganisaation työntekijät ovat hyvin sitoutuneita työhönsä. Sitoutuneet ja yrittäjähenkiset työntekijät ovat usein valmiita joustamaan ja taipuvaisempia tekemään ylimääräisiä työtunteja sekä ottamaan erilaisia lisävastuita. Tällöin heidän riskinsä uupua työssä kasvaa. Osa haastateltavista uskoi, että mikäli he omistaisivat yrityksen, jossa tällä hetkellä työskentelevät, he näkivät riskin liialliseen työntekoon ja uupumiseen suurena. Muutamit haastateltavat viittavatkin siihen, että yrittäjähenkisyyteen kannustaminen ei välttämättä kaikkien työntekijöiden kohdalla ole pelkästään positiivinen asia:

... ehkä mä vetäisin itseni kyllä nopeammin piippuun, että täällä kuitenkin tulee sitten esihenkilöiden puolelta puuttumista siihen, että ruokatauot on pidettävä vaikka olisikin kiirettä ja näin edespäin. -H1

...ja jos olisi itsestä kaikki kiinni, niin mä varmaan tekisin töitä vuorokauden ympäri. -H5

Työntekijöiden ylisuorittamiseen ja mahdolliseen uupumustaipumukseen liittyvät piirteet on syytä tunnistaa hyvissä ajoin. Tällöin johto ja esihenkilöt pystyvät reagoimaan, kun työntekijä osoittaa merkkejä uupumuksestaan ja mahdollisesti tukemaan työntekijää vähemmän uuvuttavien työtapojen pariin tai vaihtoehtoisesti tarjoten työntekijälle työtehtäviä, jotka vaativat vähemmän panostusta ja aikaa.

Jo ensimmäisen haastattelun kohdalla kävi ilmi, että haastateltavien työntekijöiden on helpompi vastata kysymykseen tekijöistä, jotka eivät edistä yrittäjähenkisyyttä, kuin kertoa tekijöistä, jotka edistäisivät. Näin ollen haastattelurunkoon lisättiin kysymys, jossa työntekijät saivat nostaa esiin tekijöitä, jotka eivät edistä tai jopa rajoittavat heidän yrittäjähenkisyyttään. Suurin osa tutkielman

aineiston tuottamiseen osallistuneista työntekijöistä sanoi kaipaavansa lisää aikaa kehittämislle ja innovoimiselle. Kuratko ym. (2014) korostaa artikkelissaan ajan saatavuutta keskeisenä resurssina yrittäjähenkisyyden taustalla; työaikataulujen on mahdollistettava ideointi ja innovointi, jolloin kaikki työntekijöiden aika ei voi kuluu vain käsillä olevien työtehtävien hoitamiseen. Tällä hetkellä kohdeorganisaation työntekijät kokevat, että heidän työaikansa menee pääasiassa käsillä olevien työtehtävien tekemiseen. Ajankäytöllisesti tämä on tietysti osin välttämätöntä, mutta työntekijöiden pohtiessa yrittäjähenkisyyttä rajoittavia tekijöitä oli ajanpuute heidän mielestään keskeisessä roolissa. Ajankäytön mahdollistaminen uuden kehittämiseen nähtiin tärkeäksi ja sitä toivottiin enemmän nykyiseen verrattuna. Olennaista oli kuitenkin, ettei innovoiminen, yhdessä ideoiminen ja oman osaamisen kehittäminen (eli ajan käyttäminen myös muuhun kuin käsillä oleviin työntehtäviin) vain kasaannuta olemassa olevia työtehtäviä, vaan tällöin pitää joko jakaa työtehtäviä uudelleen tai tehdä päätös tiettyjen toimintojen siirtämisestä sivuun kehittämisen tieltä. Työntekijät kertoivat haastatteluissa ajatuksiaan ja ideoitaan liittyen ajankäyttöön ja erityisesti sen puutteeseen:

Ihan vaikka kalenterista osoitettaisiin aika, että tuolloin voit keskittyä sun omiin kehitysprojekteihin. Sellaista itse kaipaisin. -H1

Sitten, kun aikataulut sallisi niin annettaisiin sellaista vapaampaa aikaa hakea sitä inspiraatiota ja kehitellä uutta. Annettaisiin aikaa sille luovalle ajattelulle ja sille, että pysyy ajassa mukana. -H5

Kaikissa kerätyissä aineistoissa mainittiin ajanpuutteen lisäksi myös toinen yrittäjähenkisyyttä rajoittava ja jopa sen estävä tekijä, mikromanageeraus. Mikrojohtaminen ja sen haitalliset vaikutukset nousivat esiin lähes jokaisessa haastattelussa ja kertomuksessa. Osa työntekijöistä kertoi kohdanneensa mikromanagerointia vähäisissä määrin, kun taas osa ei tunnistanut sen olemassaoloa kohdeorganisaatiossa. Kaikenlainen ylimääräinen kirjaaminen ja raportointi koettiin turhaksi ajankäytöksi, joka vei kauemmas yrittäjähenkisistä työotteesta. Osa vastanneista kertoi myös aiemmista työkokemuksistaan mikromanageeraavan esihenkilön alaisuudessa ja peilasi vastauksiaan aiempiin kokemuksiinsa. Lukuunottamatta yhtä avointa kertomusta, jokainen vastaaja mainitsi mikromanageerauksen rajoittavan vaikutuksen yrittäjähenkisyyden näkökulmasta tarkasteltuna:

Varmasti mikromanageeraaminen on asia, mitä kannattaa välttää viimeiseen asti. Esimerkiksi liiallinen raportointitarve ylöspäin voi toimia sitten ruosteena siellä arjen tekemisessä. -H3

Osa haastateltavista näki mikromanageerauksen jopa estävän kokonaan yrittäjähenkisen ajattelun ja toiminnan, kuten seuraavat sitaatit osoittavat:

Pidetään se semmoinen mikromanageroiminen jatkossakin poissa. Jos lähdetään liikaa huohottamaan niskaan ja vahtimaan joka ikistä asiaa, mitä työntekijä tekee, niin sillähän varminten saadaan lukittua se ihminen, että hän ei ikinä tule tekemään yhtäkään itsenäistä päätöstä tai ajattelutyötä. -H1

Semmonen mikromanageeraus tappaa kyllä kaiken luovuuden ja motivaation. -H5

Neljäntenä yrittäjähenkisyyttä rajoittavana tekijänä pidettiin väheksyvää tapaa suhtautua työntekijöiden ehdotuksiin ja ideoihin. Väheksyvä suhtautuminen sekä se, ettei työntekijöiden sanomisia oteta tosissaan, koettiin erittäin voimakkaasti yrittäjähenkisyyttä rajoittavaksi tekijäksi. Kohdeorganisaation työntekijöistä harva oli tällaiseen suhtautumiseen törmännyt, mutta näillä harvoilla kerroilla sillä oli nähty olevan sitäkin merkittävämpi, negatiivinen vaikutus kehittämishaluun ja ideointiin:

Joskus jos johto suhtautunut epäilevästi tai ennen kaikkea väheksyvästi uusia ideoita kohtaan, se on estänyt halun kehittää ja kehittyä niin yksilö- kuin yritystasolla. -K1

Hankaloittavia ja rajoittavia asioita voivat olla esim. työntekijöiden aliarvioiminen ja se, ettei asioita oteta tosissaan. -K12

Väheksyvän suhtautumisen ohella osa työntekijöistä koki jopa hieman epäröivän suhtautumisen yrittäjähenkisyyteen ja erityisesti kehittämiseen negatiivisesti vaikuttavana tekijänä:

Kyllä se sitten tavallaan se kehittäminen, innovoiminen ja rajojen rikkominen lysähtää ja yrittäjähenkisen suhtautuminen lässähtää siihen, kun joku sanoo ylempää ”Mutta”. -H2

Olemassa oleva tutkimuskirjallisuus keskittyy pääasiassa löytämään yhteyksiä yrittäjähenkisyyden ja tiettyjen organisaatiotekijöiden ja johtamistyylien välillä (esim. Blanka 2019, Chouchane ym. 2023.) Harvat tutkimukset esittelevät tuloksiaan kärjellä, jossa nousee esiin yrittäjähenkisyyteen negatiivisesti vaikuttavat tekijät. Tämän tutkielman aineistosta nousi kuitenkin esiin myös näitä negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä ja työntekijät halusivat nostaa ne keskusteluun. Ne ovat siksi olennainen osa tämän tutkielman tuloksia. Toivottavaa olisi, että organisaatiot pystyivät kiinnittämään huomiota myös näihin kielteisiin tekijöihin ja niiden ennaltaehkäisemiseen arjen toiminnassaan tulevaisuudessa.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

6.1 Tutkielman keskeiset tulokset

Tämä tutkielma tarjoaa laaja-alaisen katsauksen organisaation sisällä ilmenevistä, työntekijöiden yrittäjähenkisyyteen vaikuttavista tekijöistä. Näitä yrittäjähenkisyyttä tukevien ja edistävien tekijöiden lisäksi tarkastellaan yrittäjähenkisyyttä rajoittavia tai jopa estäviä tekijöitä. Tarkastelussa on yrittäjähenkisyyden ilmeneminen yksilötasolla, sekä organisaatiotasolla. Ennen kaikkea tutkielmassa on kiedottu nämä tasot yhteen ja osoitettu sen myötä yrittäjähenkisyyteen vaikuttavien tekijöiden moniulotteisuus ja vuorovaikutuksellisuus. Merkittävä osa yrittäjähenkisyyden alalla tehdystä tutkimuksesta keskittyy edelleen organisaatiotasolle. Erilaiset yrittäjähenkisyyttä ilmentävät ajattelutavat ja toiminnot nähdään näissä tutkimuksissa toteutettavan organisaatioissa ylhäältä alaspäin. Vaikka tämä näkökulma on edelleen vallitseva kirjallisuudessa, tutkijat ovat yhä enemmän sitä mieltä, että tarvitaan lisää tutkimuksia eri organisaatiotasolla, jotta voidaan saavuttaa syvempi ymmärrys vakiintuneissa organisaatioissa tapahtuvista yrittäjähenkisyyttä tukevista prosesseista (Covin ym., 2011.) Tämä tutkielma vastasi tähän puutteeseen ja kietoo yhteen yksilötason ja eri organisaatiotasojen ulottuvuudet myös alhaalta ylöspäin katsottuna. Lisäksi tutkielma tarjoaa tulosten myötä arvokasta lisätietoa organisaatioille, miten he voivat kehittää toimintaansa, jotta työntekijät suhtautuisivat työntekoon yrittäjähenkisemmin.

Alla oleva kuvio 4 esittelee tutkielman tulokset tiivistettynä edeten yrittäjähenkisyyden yksilötason ominaisuuksista ja vaikuttavista tekijöistä (A) johtajuuteen ja työyhteisöön liittyviin tekijöihin (B). Tuloksien kolmas osuus muodostuu yrittäjähenkisyyteen vaikuttavista organisaatiotason käytännöistä ja tekijöistä (C), joita yrittäjähenkisyyteen liitetään organisaatiokontekstissa. Lopuksi tuloksissa halutaan nostaa esiin yrittäjähenkisyyttä estäviä tai rajoittavia tekijöitä (D).



KUVIO 4. Tutkielman keskeiset tulokset.

Tutkielman keskeiset tulokset tukevat osaltaan jo olemassa olevaa tutkimustietoa, mutta tuovat myös uusia näkökulmia esiin koskien yrittäjähenkisyyttä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Yksilötason ominaisuudet ja vaikuttavat tekijät mukailevat tulosten perusteella hyvin pitkälle olemassa olevaa tutkimustietoa. Aiempi tutkimus lähestyy yrittäjähenkisyyttä usein proaktiivisuuden, innovoinnin ja riskinottokyvyn kautta, mutta tässä tutkielmassa kohdeorganisaation työntekijät liittivät

yrittäjähenkiseen työntekijään laajemman joukon erilaisia ominaisuuksia. Johtamiseen ja työyhteisöön liittyvistä tekijöistä, tässä kohdeorganisaatiossa korostui tietynlaisen johtamistyylin sijaan erityisesti työyhteisön ja -kulttuurin merkitys. Olemassa oleva tutkimus tunnustaa myös epäonnistumiset ja erehdykset sallivan organisaatiokulttuurin merkityksen, mutta kyseisessä kohdeorganisaatiossa sen rooli korostui kaikissa haastatteluissa ja kertomuksissa.

Organisaatiotasolla vaikuttavista tekijöistä olisi teoretiedon perusteella voinut päätellä, että palkitseminen ja tunnustus sekä riittävien resurssien merkitys olisi keskeinen. Näiden arvo kyllä ymmärrettiin yrittäjähenkisyyden taustalla myös tässä tutkielmassa, mutta uutena näkökulmana työntekijät nostivat esiin erilaisten sparrailutapaamisten merkittävän roolin, jota aiempi tutkimus ei ole tuonut esiin. Kohdeorganisaatiossa myös vapaus tehdä työtä omalla tavallaan sekä avoin ja selkeä, sisäinen viestintä, nähtiin yrittäjähenkisyyden taustalla vaikuttaviksi tekijöiksi. Tutkielman tulokset yrittäjähenkisyyttä rajoittavista tekijöistä tuo tutkimusaiheeseen paljon uutta tai ainakin uusia lähestymistapoja. Organisaatioiden on tärkeä tunnistaa erityisesti tämän tutkielman mukaiset yrittäjähenkisyyttä rajoittavat tekijät, mikäli tavoitteena on luoda yrittäjähenkinen työyhteisö organisaatioon.

6.2 Johtopäätökset

Tässä alaluvussa esitellään johtopäätökset tutkielman aiheesta. Tutkimustulokset käydään läpi osatutkimuskysymysten kautta, jotta lukijan on helpompi pysähtyä tarkastelemaan erillisiä näkökulmia ja osa-alueita, joista yrittäjähenkisyys tämän tutkielman mukaan rakentuu. Tutkielman laajaan ja moniulotteiseen päätutkimuskysymykseen oli selkeämpää vastata tutkielman osakysymysten kautta. Ensimmäinen osatutkimuskysymys oli: ”Miten yrittäjähenkisyys ilmenee yksilötason ominaisuuksina ja miten se näyttäytyy työntekijöiden työnteossa?”. Useat tutkimukset määrittelevät yrittäjähenkisen työntekijän yksilötasolla kolmen ulottuvuuden, proaktiivisuuden, innovatiivisuuden ja riskinottokyvyn kautta (esim. Chouchane ym. 2023). Tämän tutkielman tulosten perusteella yrittäjähenkisyyteen liitettiin kohdeorganisaatiossa laajempi joukko yksilöllisiä ominaisuuksia. Yksilötasolla tarkasteltuna aiemmin mainittujen lisäksi, kohdeorganisaation työntekijät nostivat esiin myös oma-aloitteisuuden ja itseohjautuvuuden sekä kilpailuhenkisuuden ja rohkeuden yrittäjähenkisen yksilön ominaisuuksina. Yksilön näkökulmasta tarkasteltuna myös yksilön kokemus arvostus ja työn merkityksellisyys nousivat erityisen suureen arvoon työntekijän yrittäjähenkisyyttä määrittelevänä tekijänä.

Siirtyessä tarkastelemaan tutkielman toista osatutkimuskysymystä eli sitä millainen työyhteisö ja johtajuus kannustavat yrittäjähenkisyyteen, nousi tuloksia organisaatiotasolta käsin tarkastellessa

esiin kannustavan työyhteisön ja luottamuksellisen ilmapiirin merkitys (vrt. esim. Farrukh ym., 2022). Tähän keskeiseen teemaan syventyminen edellytti ymmärrystä psykologisesta turvallisuudesta, mikä viittaa työntekijöiden tunteeseen siitä, että he voivat ilmaista ideoitaan ja ottaa riskejä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Myös innovatiivisuus ja luovuus edellyttävät psykologisesti turvallista ilmapiiriä organisaatiossa. (Agarwal ym. 2017.) Psykologiseen turvallisuuteen liittyi vahvasti myös tutkielma-aineistosta useaan kertaan esiin noussut erehdysten ja epäonnistumisten salliminen. Kohdeorganisaation työntekijät nostivat haastatteluisaan johtajien ja esihenkilöiden merkityksen esiin useaan otteeseen yrittäjähenkisyyden taustalla vaikuttavana tekijänä. Erityisesti korostui johtajien ja esihenkilöiden aitous, rehellisyys ja erehtymisten salliminen, mitkä osaltaan mahdollistivat luottamuksellisen suhteen luomisen. Myös johtajien eettisyys ja moraalisuus korostui haastatteluvastauksissa ja kertomuksissa; heiltä odotettiin oikeudenmukaisia ja reiluja päätöksiä, jotka pyrkivät edistämään organisaation toimintaa ja hyvinvointia, eikä ainoastaan parantamaan johtajien itsensä asemaa (vrt. esim. Valsania ym. 2016). Olemassa olevaa tutkimustietoa mukailleen transformatiivisen johtamistyylin lisäksi, kohdeorganisaatiossa korostuivat erityisesti autenttisen johtajuuden positiiviset vaikutukset yrittäjähenkisyyden taustalla (esim. Alblooshi 2021 ja Blanka, 2019).

Tutkielma toi myös esiin joukon erilaisia organisaatiokontekstiin liitettäviä tekijöitä, jotka kohdeorganisaatiossa koettiin merkittäviksi yrittäjähenkisyyden kannalta. Kolmannen osatutkimuskysymyksen avulla selvitettiin, millaisten erilaisten käytäntöjen avulla voidaan tukea työntekijöiden yrittäjähenkisyyttä kohdeorganisaatiossa. Vastausten perusteella voidaan todeta, että osa tekijöistä on tunnustettu jo aiemmissa tutkimuksissa, kun taas osa nousi esiin juuri tässä kohdeorganisaatiossa ja tutkielmassa. Näiden uusien tekijöiden tunnistaminen tarjosi arvokasta lisätietoa myös muille organisaatioille, jotka pyrkivät kehittämään työyhteisön jäsenten työntekeä yrittäjähenkisempään suuntaan.

Aineistosta nousi esiin erityisesti avoimen ja selkeän sisäisen viestinnän tärkeys (esim. Valsania ym. 2016) yrittäjähenkisyyden tukemisen näkökulmasta. Tämä näkökulma on hieman harvemmin nostettu esiin yrittäjähenkisyyteen keskittyvissä tutkimuksissa, mutta kohdeorganisaatiossa sillä nähtiin olevan vahva yhteys työntekijöiden yrittäjähenkisyyteen. Sen sijaan palkitsemiseen ja tunnustukseen liittyvät käytännöt liitetään tutkimuskirjallisuudessa hyvin usein yrittäjähenkisyyden tukemiseen ja edistämiseen (esim. Hornsby ym. ja Badoiu ym., 2020). Erilaisilla palkitsemisjärjestelmillä nähtiin yhteys yrittäjähenkisyyteen myös kohdeorganisaatiossa, mutta yhteys ei ollut niin vahva kuin tutkimuskirjallisuuden perusteella olisi voinut odottaa. Erityisen

suuren painoarvon työntekijät antoivat vapaudelle toteuttaa työtä heidän itsensä parhaaksi katsomalla tavalla. Aiemmissä tutkimuksissa esiin nostettu mahdollisuus itsensä kehittämiseen koettiin yrittäjähenkisyyteen positiivisesti vaikuttavaksi tekijäksi myös kohdeorganisaatiossa (esim. Chouchane, 2023). Mielenkiintoinen löydös, jota aiemmat tutkimukset eivät ole juurikaan tuoneet esiin, oli työntekijöiden toive erilaisista sparrailumahdollisuuksista eri teemoihin liittyen. Työntekijät kokivat, että mikäli heille tarjottaisiin enemmän mahdollisuuksia sparrailla samasta aiheesta kiinnostuneiden kanssa yhdessä, kiireettömästi, lisäisi se heidän yrittäjähenkisyyttään. Toisinaan sparrailu voisi tapahtua oman tiimin ja esihenkilön kesken, tai jopa ulkopuolisen asiantuntijan vetämänä, mutta olennaista oli, että työntekijöillä olisi mahdollista jalostaa ja hioa ideoitaan, pohtia yhdessä vaihtoehtoisia ratkaisuja sekä saada tukea omaan ammatilliseen kehittämiseen. Avoin dialogi ja yhteinen pohdinta mahdollistaisi osaltaan myös yhteistyön kehittämisen. Tämä on tutkimustuloksista esiin noussut tekijä, joka ei ole noussut aiemmassa alan tutkimuksessa esiin. Näin ollen kohdeorganisaation lisäksi, myös monet muut organisaatiot saattaisivat hyötyä erilaisista sparrailutapaamisista oman toimintansa kehittämisen näkökulmasta katsottuna.

Olemassa olevassa tutkimuksessa on puutteita näkökulmista, jotka nostavat esiin organisaatiotekijöitä, jotka eivät edistä yrittäjähenkisyyttä tai pahimmassa tapauksessa jopa nujertavat sen ilmenemisen. Tässä tutkielmassa haluttiin nostaa esiin myös näitä tekijöitä, jotta kohdeorganisaation ja myös muiden organisaatioiden olisi mahdollista haastaa toimintamallejaan, jotta ne tukisivat entistä paremmin yrittäjähenkisyyttä. Tässä tutkielmassa, haastateltavien ohjaamana, haluttiin nostaa tarkasteluun myös yrittäjähenkisyyttä rajoittavia ja jopa estäviä tekijöitä. Tämä on mielenkiintoinen näkökulma, joka näyttäytyy alan tutkimuksessa hyvin vähäisenä. Tässä tutkielmassa yrittäjähenkisyyttä eniten rajoittavana tekijänä nähtiin ajanpuute innovointiin ja kehittämistoimenpiteisiin (vrt. esim. Chouchane, 2023). Kaikki työaika käytettiin kohdeyrityksessä hyvin pitkälti olemassa olevien työtehtävien tekemiseen, jolloin aikaa ei jäänyt juurikaan innovoinnille ja olemassa olevan kehittämiseksi. Myös mikromanageeraus nähtiin rajoittavan ja jopa estävän yrittäjähenkisen ajattelun ja toiminnan. Delgado ym. (2015) määrittelee mikromanageerauksen prosessien ja ihmisten tarkaksi arvioimiseksi ja se nähdään usein negatiivisena, koska se pyrkii puuttumaan yksityiskohtiin, jotka työntekijät itse ymmärtävät paremmin. Mikromanageeraus liittyy työn tulosten sijaan tehtävän suorittamisen tapoihin, jonka myötä työntekijät kokevat autonomian ja luottamuksen puutetta. (Delgado ym. 2015.) Liiallinen raportointi ja jatkuva puuttuminen työntekijän tapaan työskennellä osoittivat tämän tutkielman mukaan epäluottamusta työntekijää kohtaan, mikä osaltaan rajoitti yrittäjähenkistä työotetta

organisaatiossa. Mikromanageerauksen haitalliset vaikutukset yrittäjähenkisyyden näkökulmasta nousivat esiin, lähes tulkoon kaikissa haastatteluissa sekä avoimissa kertomuksissa. Vaikkei kontrolloivaa johtamista ja liian tarkkaa valvontaa koettu varsinaisesti ongelmaksi kohdeorganisaatiossa, mielsivät useat työntekijät sen vaikuttavan negatiivisesti yrittäjähenkisyyteen. Osa aineiston tuottamiseen osallistuneista tunnistivat yksittäisiä mikromanageerauksen piirteitä kohdeorganisaatiossa tai muistivat niiden vaikutukset esimerkiksi vanhoista työpaikoistaan, jonka vuoksi haastateltavat halusivat kertoa kokemuksistaan. Vähättelevä suhtautuminen ja sen vaikutukset yrittäjähenkisyyteen koettiin organisaatiossa myös hyvin merkittäväksi yrittäjähenkisyyttä rajoittavaksi tekijäksi ajanpuutteen ja mikromanageerauksen ohella. Tämän rajoittavan tekijän vaikutusta haluttiin korostaa, sillä kohdeorganisaatiossa koettiin, että jo yksittäinen, vähättelevä suhtautuminen saattoi riittää katkaisemaan siivet yrittäjähenkiseltä toiminnalta. Yrittäjähenkisyyttä rajoittavana tekijänä nähtiin myös erityisen yrittäjähenkisten työntekijöiden riski uupumukseen, jolloin yrittäjähenkisyyteen kannustaminen saattaa kääntyä itseään vastaan (esim. Gawke ym. 2018). Tällaisten työntekijöiden tunnistaminen, kuten myös ei-yrittäjähenkisten työntekijöiden tunnistaminen onkin merkittävää sen kannalta, että työntekijät osataan ohjata oikeanlaisten työtehtävien pariin ja tarjota heille sopivassa suhteessa vastuuta ja valtaa päätöksenteossa.

Kuten aiemmin teoriaosuudessa mainittiin, organisaatiot, jotka pyrkivät toiminnassaan tukemaan työntekijän yrittäjähenkisyyteen liitettäviä ominaisuuksia, sekä ylipäätään mahdollistamaan edellä esitetyn kaltaisen toiminnan organisaatiossa, voidaan todeta olevan yrittäjähenkisiä organisaatioita. Tällaisten organisaatioiden odotetaan saavuttavan korkeampia kasvun ja kannattavuuden tasoja kuin niiden organisaatioiden, jotka eivät sitä tee. (Badoiu ym. 2020.) Tätä voidaan perustella muun muassa sillä, että yrittäjähenkisyyden nähdään auttavan organisaatioita sopeutumaan muuttuviin markkinaolosuhteisiin ja pysymään kilpailukykyisinä. Yrittäjähenkisten työntekijöiden ideat ja innovaatiot voivat auttaa yritystä uudistumaan, kasvamaan ja saavuttamaan menestystä pitkällä aikavälillä. (Merrifield ym. 1993.) Vaikkei tässä tutkielmassa olekaan tutkittu tätä yhteyttä kohdeorganisaatiossa, ovat useat yrittäjähenkisyyteen keskittyvät tutkimukset löytäneet yhteyksiä yritysten liiketoiminnan menestymisen, talouskasvun ja kilpailukyvyn sekä erilaisten innovaatioiden, tehokkuuden ja arvonluonnin välillä. (Hernández ym., 2022.) Nämä tutkimustulokset vahvistavat ajatusta siitä, että organisaatiot todella hyötyvät yrittäjähenkisistä työntekijöistä ja yrittäjähenkisyyteen vaikuttavien tekijöiden tiedostaminen voi olla organisaatioille merkittävä keino liiketoiminnan kehittämiseksi.

6.3 Tutkielman rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkielman tavoitteena oli tuottaa kohdeorganisaatiolle luotettavaa ja toiminnan kannalta merkityksellistä, yrittäjähenkisyyttä koskevaa tietoa, jonka avulla organisaation on mahdollista kehittää toimintaansa tulevaisuudessa. Tietysti myös yleistettävän tiedon tuottaminen, laaja-alaisen näkemyksen kasvattaminen sekä lisätiedon tuottaminen tutkittavan aiheen ympärillä ovat ohjanneet tutkielman tekoa. On kuitenkin tekijöitä, joita tässä tutkielmassa ei ole voitu huomioida riittävässä mittakaavassa, jotta tutkielman tulosten yleistäminen organisaatioihin kontekstista riippumatta olisi mahdollista. Tutkielman luotettavuutta on arvioitu jo luvussa 3.3, jonka anti liittyy vahvasti myös tutkielman tekoa rajoittaviin tekijöihin. Tässä luvussa on tarkoituksena käydä läpi mahdollisimman kattavasti erilaisia tutkielman tekoa rajoittavia tekijöitä – ensin yleisellä tasolla ja lopuksi tutkielman aiheeseen syventyen.

Tutkimuksen ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen yleistettävyyttä ja siirrettävyyttä. Ulkoisen validiteetin arvioinnin myötä on mahdollista pohtia, kuinka hyvin tutkimuksen tulokset ovat sovellettavissa muihin konteksteihin ja tilanteisiin. Yksityiskohtaisen kontekstin kuvauksen avulla on pyritty lisäämään lukijoiden ymmärrystä siitä, missä ja miten tutkimus on toteutettu. Näin ollen lukijalla on mahdollisuudet arvioida tulosten sovellettavuutta muihin tilanteisiin, joissa tutkielman ilmiöitä ja tuloksia halutaan tarkastella. (Merriam ym., 2016.) Sen sijaan tämän tutkielman osalta teoreettinen yleistettävyyden on osin rajoittunutta, eikä tutkielman tuloksia voida liittää laajempiin teoreettisiin viitekehyksiin ilman, että konteksti huomioidaan. Vaikka tämänkään tutkielman tulokset eivät ole ainoastaan kohdeorganisaatioon sidottuja, on tuloksia tarkastellessa huomioitava kontekstin lisäksi pienehkö vastaajien määrä sekä se, että tutkija on yksi kohdeorganisaation työntekijöistä.

Merriam & Tisdell (2016) nostavat teoksessaan tutkimusprosessiin liittyviä tekijöitä, joiden avulla on mahdollista tarkastella tutkimuksen luotettavuutta. Yksi keskeinen keino on tutkimusprosessin yksityiskohtainen kuvaaminen, joka sisältää myös tiedonkeruu- ja analyysimenetelmien avaamisen lukijalle. (Merriam ym., 2016.) Tässä tutkielmassa tutkimusprosessi on pyritty avaamaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti luvussa 3. Myös sisällönanalyysia tehdessä on pyritty systemaattisuuteen ja läpinäkyvyyteen (Liite 3). Sen sijaan tutkielman kirjoittajana objektiivinen suhtautuminen ja reflektiivisyys voivat olla tiedostamatta osin rajoittunutta ja jopa mahdotonta, sillä haastateltavat ja anonymien kertomusten kirjoittajat ovat omia kollegoitani. Lisäksi tutkijan ja

työntekijän roolien pitäminen toisistaan täysin erillisenä on saattanut huomaamatta pienissä määrin sekoittaa, vaikka olenkin asian tiedostanut tutkielmaa tehdessä.

Syventyessä tutkielman aiheeseen ja sen rajoituksiin on syytä korostaa myös käytetyn käsitteistön epäselvyyttä ja -loogisuutta, joka vallitsee tutkielman aihepiirin ympärillä. Käsitteiden moninaiset määritelmät ja tulkinnat ovat kautta aikojen vaikuttaneet yhtenäisen tutkimuslinjan muodostumiseen tai tarkemmin sanottuna sen puuttumiseen. Yrittäjähenkisyyttä on tutkittu paljon erityisesti yrittäjänä toimivien näkökulmasta ja enenevässä määrin myös työntekijöiden yrittäjähenkisyyden näkökulmasta. Erityisesti organisaation sisäisestä yrittäjähenkisyydestä ja sen vaikutuksista tarvitaan paljon lisää empiiristä tietoa erilaisissa organisaatiokonteksteissa. Tutkielman aihe asettaa myös omat rajoituksensa tutkielman teolle, sillä esimerkiksi erilaiset organisaatiokulttuurit ja -käytännöt voivat joko edistää tai estää yrittäjähenkisyyttä. On tärkeää ymmärtää näiden tekijöiden vaikutukset yrittäjähenkisyyden toteutumiseen ja ymmärtää, että ne vaikuttavat osaltaan voimakkaastikin tutkielman tuloksiin, kun tuloksia tarkastellaan muissa organisaatiokonteksteissa. (Perlines ym. 2022.)

Myös Rauch ym. (2009) korostaa tutkimustulosten kontekstisidonnaisuutta. Erilaisten olosuhteiden ja kontekstin huomioiminen, sekä käsitteiden ja määritelmien tarkentuminen yhdessä johdonmukaisuuden ja läpinäkyvyyden kanssa voivat kuitenkin luoda tällekin tutkimusaiheelle vankan pohjan huomioiden myös eri toimialojen roolit ja maantieteelliset alueet. Kuten useat tutkielmakirjallisuuden teokset toteavat, laadullisten tutkimusten tulosten toistettavuus voi olla osin haasteellista, sillä laadullinen tutkimus perustuu usein ihmisten kokemuksiin ja näkemyksiin. Syyseuraussuhteiden tutkiminen on myös tässä tutkielmassa jätetty osin taka-alalle, sillä tutkielma keskittyy ilmiön eli yrittäjähenkisyyden ymmärtämiseen eikä sen mittaamiseen. (Merriam ym., 2016.)

Tässä tutkielmassa on pyritty kokonaisvaltaiseen aiheen lähestymiseen. Organisaation sisällä näyttäytyvää yrittäjähenkisyyttä tulee tarkastella monitasoisena käsitteenä, joka yhdistää yrittäjähenkisyyden ominaisuudet yksilötasolla erilaisiin organisaatiotasolla vaikuttaviin tekijöihin. Irelandin ym. (2009) lisäksi myös Kraus ym. (2012) osoittavat, että yrittäjähenkisillä ominaisuuksilla, proaktiivisuudella, innovatiivisuudella ja riskinottokyvyllä on positiivinen vaikutus yrityksen tai organisaation suorituskykyyn. Molemmat kuitenkin myös painottavat, että tasapainon löytäminen kehittämisen ja muutoksen sekä vakauden ja pysyvyyden välillä on olennaista. Olisikin mielenkiintoista tutkia tätä tasapainoa innovaatioiden ja vakauden välillä sekä sitä, miten se voidaan

tunnistaa ja saavuttaa yrittäjähenkisesti toimivissa organisaatioissa. Jonkin verran on tutkittu millainen yhteys innovaatioiden laadulla ja määrällä on suhteessa organisaation taloudelliseen menestymiseen. Tämä on mielenkiintoinen aihe ja siihen syventyminen laajemmin kuin yhden organisaation näkökulmasta olisi erityisen mielekästä. Tulevaisuudessa kiinnostusta herättää varmasti myös yrittäjähenkisyyteen liitettävät uudet, tutkimattomat ulottuvuudet. Champenoisin ym. (2025) erikoisnumero nostaa esiin näitä tuoreita ja uudenlaisia tutkimusaiheita ja -mahdollisuuksia yrittäjähenkisyyden, työnteon tapojen ja organisaation välisistä suhteista. Lisäksi tämä kokoava artikkeli korostaa esimerkiksi tunteisiin liittyvien käytäntöjen merkitystä ja ehdottaa uusia tapoja tutkia ja kirjoittaa yrittäjähenkisyydestä. Nämä uudenlaiset näkökulmat tarjoavat myös tälle tutkielmalle paljon uudenlaisia jatkotutkimusmahdollisuuksia. (Champenois ym. 2025.)

Jos tarkastellaan yrittäjähenkisyyttä tänä päivänä, nousee väistämättä esiin useita erilaisia jatkotutkimusaiheita, jotka huomioivat jollain tapaa työelämässä ja liiketoiminnassa tapahtuneet muutokset. Yrittäjähenkisyyden tarkasteleminen etätöissä antaisi mitä luultavimmin täysin uusia näkökulmia aiheen ympärille. Digitaalinen nomadismi haastaa työelämän normeja ja ihmisten tapaa elää sekä tarjoaisi tutkimuksen kannalta erittäin mielenkiintoisen tutkimusaiheen yrittäjähenkisyyden ympäriltä. Organisaatioiden vastuullisuustyön kasvattaessa merkitystään 2020-luvulla kiihtyvää vauhtia olisi mielekästä huomioida myös sen rooli yrittäjähenkisyyden ilmentymisessä. Lisäksi tekoälyn integroituminen työelämään ja sen vaikutus yrittäjähenkisyyteen ja sen ilmenemiseen on kiinnostava, joskin varmasti haastavasti tutkittava yhtälö.

Kohdeorganisaation kohdalla olisi erityisen antoisaa tutkia, kuinka yrittäjähenkisyyttä on pyritty edistämään organisaatiossa tietyn ajan kuluttua ja millaisia vaikutuksia sillä on koettu olevan organisaation toimintaan ja suoriutumiseen. Useat tutkimukset ovat vahvistaneet yhteyden yrittäjähenkisyyden ja organisaation suorituskyvyn sekä taloudellisen menestymisen välillä, jonka vuoksi olisi mielenkiintoista nähdä voidaanko tämä yhteys löytää myös kohdeorganisaatiossa.

Lähteet

- Agarwal, P., & Farndale, E. (2017). High-performance work systems and creativity implementation: the role of psychological capital and psychological safety. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 440–458.
- Airo, K. (12.10.2022). Kalle Airo: Yrittäjähenkiselle ajattelijalle ongelma on mahdollisuus ei uhka. Aalto-yliopiston verkkosivut. Sivustoon viitattu 8.9.2024:
<https://www.aalto.fi/fi/uutiset/kalle-airo-yrittajahenkiselle-ajattelijalle-ongelma-on-mahdollisuus-ei-uhka>.
- Alblooshi, Mohamed, Mohammad Shamsuzzaman & Salah Haridy. (2021). “The Relationship between Leadership Styles and Organisational Innovation : A Systematic Literature Review and Narrative Synthesis.” *European journal of innovation management* 24(2), 338–370.
- Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G. & Kilic, K. (2010). “Organizational Support for Intrapreneurship and Its Interaction with Human Capital to Enhance Innovative Performance.” *Management decision* 48(5), 732–755.
- Antonicic, B. & Hisrich, D. (2003) Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 10(1), s. 7-24.
- Badoiu, Georgiana-Alexandra, Mercedes Segarra-Ciprés, & Ana B Escrig-Tena. (2020). “Understanding Employees’ Intrapreneurial Behavior: A Case Study.” *Personnel review* 49(8), 1677–1694.
- Blanka, Christine. (2019). An Individual-Level Perspective on Intrapreneurship: a Review and Ways Forward. *Review of managerial science*, 13 (5), 919–961.
- Bouchard, Véronique & Olivier Basso. (2011) “Exploring the Links between Entrepreneurial Orientation and Intrapreneurship in SMEs.” *Journal of small business and enterprise development* 18(2), 219–231.
- Brewis, Joanna. (2014) “The Ethics of Researching Friends: On Convenience Sampling in Qualitative Management and Organization Studies.” *British journal of management* 25(4), 849–862.
- Carraher, Shawn M, Darren E Hart & Charles E Carraher. (2003) “Attitudes towards Benefits among Entrepreneurial Employees.” *Personnel review* 32(6), 683–693.
- Carrier, C. (1996). “Intrapreneurship in small businesses: an exploratory study”, *Entrepreneurship Theory and Practice* 21(1), 5-20.
- Champenois, C., Dimov, D., Gherardi, S., Hjorth, D., & Thompson, N. A. (2025). Theorizing the processes and practices of entrepreneuring at work. *Human Relations*, 0(0).

- Chouchane, R., Fernet, C., Austin, S., & Karoui Zouaoui, S. (2023). Organizational support and intrapreneurial behavior: on the role of employees' intrapreneurial intention and self-efficacy. *Journal of Management & Organization*, 29(2), 366–382.
- Collins, C. S., & Stockton, C. M. (2018). The Central Role of Theory in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 17(1).
- Corlett, S., Mavin, S., & Beech, N. (2019). Reconceptualising vulnerability and its value for managerial identity and learning. *Management Learning*, 50(5), 556–575.
- Covin, Jeffrey G. & G.T Lumpkin. (2021) “Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct.” *Entrepreneurship theory and practice* 35(5), 855–872.
- Covin, Jeffrey G. & Dennis P Slevin. (1989). “Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments.” *Strategic management journal* 10(1), 75–87.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). “A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior”, *Entrepreneurship theory and practice* 16(1), 7-26.
- Croonen, Evelien P. M, Maryse J Brand & Eelko K. R. E Huizingh. (2016) “To Be Entrepreneurial, or Not to Be Entrepreneurial? Explaining Differences in Franchisee Entrepreneurial Behavior within a Franchise System.” *International entrepreneurship and management journal* 12(2), 531–553.
- De Jong, J., Parker, S. K., Wennekers, S., & Wu, C.-H. (2015). Entrepreneurial behavior in organizations: Does job design matter? *Entrepreneurship Theory and Practice* 39(4), 981–995.
- Delgado, O., Strauss, E. M., & Ortega, M. A. (2015). Micromanagement: When to avoid it and how to use it effectively. *American Journal of Health-System Pharmacy* 72(10), 772–776.
- Denzin, Norman K, & Yvonna S Lincoln. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. 5.painos. Los Angeles: SAGE. E-kirja.
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., Wen, X. & Morgeson, F. (2020). “Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts.” *Annual review of organizational psychology and organizational behavior* 7(1), 101–124.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). “Perceived organizational support.” *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Elert, Niklas & Mikael Stenkula. (2022). “Intrapreneurship: Productive and Non-Productive.” *Entrepreneurship theory and practice* 46(5), 1423–1439.
- Farrukh, Muhammad, Fanchen Meng & Ali Raza. (2022). “Believe They Can Succeed, and They Will: Intrapreneurial Behavior and Leadership.” *European journal of innovation management* 25(3), 661–679.

- Gawke, Jason C, Marjan J Gorgievski & Arnold B Bakker. (2017). "Employee Intrapreneurship and Work Engagement: A Latent Change Score Approach." *Journal of vocational behavior* 100, 88–100.
- Gawke, Jason C, Marjan J Gorgievski & Arnold B Bakker. (2018) "Personal Costs and Benefits of Employee Intrapreneurship: Disentangling the Employee Intrapreneurship, Well-Being, and Job Performance Relationship." *Journal of occupational health psychology* 23(4), 508–519.
- Reios, R., van Wetten, S., & van Sambeek, C. (2021). New ways of working and intrapreneurial behaviour: the mediating role of transformational leadership and social interaction. *Review of Managerial Science* 15(7), 2075–2110.
- Gibbs, M., Neckermann, S., & Siemroth, C. (2017). A FIELD EXPERIMENT IN MOTIVATING EMPLOYEE IDEAS. *The Review of Economics and Statistics*, 99(4), 577–590.
- Grant, A., M. & Susan J Ashford. (2008) "The Dynamics of Proactivity at Work." *Research in organizational behavior* 28, 3–34.
- Grošelj, Matej ym. (2021). "Authentic and Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour: The Moderating Role of Psychological Empowerment." *European journal of innovation management* 24(3), 677–706.
- Gunawan, T. Jacob, J & Dysters, G. (2015). Network ties and entrepreneurial orientation: Innovative performance of SMEs in a developing country. *International Entrepreneurship and Management Journal* 12(2), 575–599.
- Gupta, Rajen K. & Richa Awasthy. (2021). *Qualitative Research in Management: Methods and Experiences*. 1.painos. New Delhi: SAGE Publications India Pvt, Ltd. Print.
- Helsingin yliopisto (2022). "Mitä ovat tulevaisuuden työelämätaidot 2020-luvulla". Viitattu 27.2.2025 osoitteessa: <https://hyplus.helsinki.fi/mita-ovat-tulevaisuuden-tyoelamataidot-2020-luvulla/>
- Hornsby, Jeffrey S, Donald F Kuratko, & Ray V Montagno. (1999). "Perception of Internal Factors for Corporate Entrepreneurship: A Comparison of Canadian and U.S. Managers." *Entrepreneurship theory and practice* 24(2), 9–24.
- Hornsby, Jeffrey S, Donald F Kuratko & Shaker A Zahra. (2002) "Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale." *Journal of business venturing* 17(3), 253–273.
- Huang, Lan Ying, Shu Min Yang Lin & Ying Jiun Hsieh. (2021). "Cultivation of Intrapreneurship: A Framework and Challenges." *Frontiers in psychology* 12: 731990–731990.

- Hughes, Mathew & Michael Mustafa. (2017). “Antecedents of Corporate Entrepreneurship in SMEs: Evidence from an Emerging Economy: ANTECEDENTS OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP IN SMES.” *Journal of small business management* 55, 115–140.
- Ireland, R. Duane, Jeffrey G Covin & Donald F Kuratko. (2009) “Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy.” *Entrepreneurship theory and practice* 33(1), 19–46.
- Järvilehto, L. (12.11.2020). Yrittäjähenkiselle ajattelijalle ongelma on mahdollisuus ei uhka. Aalto-yliopiston verkkosivut. Sivustoon viitattu 8.9.2024: <https://www.aalto.fi/fi/uutiset/mita-yrittajahenkisen-ajattelutapa-tarkoittaa>.
- Puusa, A. (2011b) Laadullisen aineiston analyysi. Teoksessa: Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen menetelmän valintaan, toim. Puusa, A. – Juuti, P., 114–125. Johtamistaidon opisto, Vantaa.
- Khazanchi, Shalini, & Suzanne S Masterson. (2011). “Who and What Is Fair Matters: A Multi-Foci Social Exchange Model of Creativity.” *Journal of organizational behavior* 32(1), 86–106.
- Kirby, David A. (2006). “Creating Entrepreneurial Universities in the UK: Applying Entrepreneurship Theory to Practice.” *The Journal of technology transfer* 31.5: 599–603.
- Kjellberg, K., Mason, H & Hagberg, J. 2015. Exploring the performativity of marketing: theories, practices and devices. *Journal of Marketing Management* 31(1-2), 1-15.
- Knight, G. & Cavusgil, S. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies* 35, 124-141.
- Kasturi, T. N., Thanapalan, B., & Jagdish, K. S. (2019). Prerequisites of Intrapreneurial Activities: A conceptual Model. *International Journal of Business and Psychology* 1(2), 53-60.
- Kraus, Sascha ym. (2012) “Entrepreneurial Orientation and the Business Performance of SMEs: A Quantitative Study from the Netherlands.” *Review of managerial science* 6(2), 161–182.
- Kuratko, Donald F, Jeffrey S Hornsby & Jeffrey G Covin. (2014). “Diagnosing a Firm’s Internal Environment for Corporate Entrepreneurship.” *Business horizons* 57(1), 37–47.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A. & Adis, C. S. (2017) “Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory.” *Journal of management* 43(6), 1854–1884.
- Luke, B. (2024). Three approaches to interviews: tell me about you, them, “fictitious” others. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 21(5), 586–601.
- Lukes, M. & Ute S. (2017). “Measuring Employee Innovation: A Review of Existing Scales and the Development of the Innovative Behavior and Innovation Support Inventories across Cultures.” *International journal of entrepreneurial behaviour & research* 23(1), 136–158.

- Marchand, Catherine & Christian Vandenberghe. (2014). “Job Scope and Affective Commitments: The Moderating Role of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange.” *Relations industrielles (Québec, Québec)* 69(3), 621–644.
- Mawson S. & Casulli, L. (2024) *Entrepreneurial Thinking. Mindset in Action*. Sage Publications Ltd.
- Merriam, Sharan B. & Elizabeth J. Tisdell. (2016). *Qualitative Research : A Guide to Design and Implementation*. 4.painos. San Francisco, CA: Jossey-Bass, a Wiley Brand. Print.
- Merrifield, D.Bruce. (1993). “Intrapreneurial Corporate Renewal.” *Journal of business venturing* 8(5), 383–389.
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., & Lévy Mangin, J.-P. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 103–119.
- Neessen, P. C. M., Caniëls, M. C. J., Vos, B., & de Jong, J. P. (2019). The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(2), 545–571.
- Neves, Pedro & Robert Eisenberger. (2014) “Perceived Organizational Support and Risk Taking.” *Journal of managerial psychology* 29.2: 187–205.
- Nortenko, D. (21.4.2022) *An Entrepreneurial Mindset: What It Is And How Can You Build It?* Forbess. Viitattu 30.9.2024 osoitteessa:
<https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2021/12/14/an-entrepreneurial-mindset-what-is-it-and-how-can-you-build-it/>
- Oldham, Greg R.A. & Anne Cummings. (1996) “Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work.” *Academy of Management journal* 39(3), 607–634.
- Park, S. H., Kim, J.-N., & Krishna, A. (2014). Bottom-Up Building of an Innovative Organization: Motivating Employee Intrapreneurship and Scouting and Their Strategic Value. *Management Communication Quarterly* 28(4), 531–560.
- Parker, Simon C. (2011) Intrapreneurship or Entrepreneurship? *Journal of business venturing* 26(1), 19–34.
- Perlines, Felipe Hernández, Antonio Ariza-Montes & Cristina Blanco-González-Tejero. (2022). “Intrapreneurship Research: A Comprehensive Literature Review.” *Journal of business research* 153: 428–444.
- Pinchot, Gifford III. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to become an Entrepreneur*. Harper & Row Publishers, Inc.:New York.

- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T. & Frese, M. (2009), "Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787.
- Rule, Erik G. & Donald W Irwin. (1988) "Fostering Intrapreneurship: The New Competitive Edge." *The Journal of business strategy* 9(3), 44–47.
- Rigtering, J. P. C. & U. Weitzel. (2013) "Work Context and Employee Behaviour as Antecedents for Intrapreneurship." *International entrepreneurship and management journal* 9(3), 337–360.
- Parikh, M. (2021) Single Case Study: Exploring Organizational Ambidexterity— My Journey as a Qualitative. Teoksessa Gupta, Rajen K. & Richa Awasthy. *Qualitative Research in Management: Methods and Experiences* s. 142-155. 1. painos. New Delhi: SAGE Publications India Pvt, Ltd.
- Schein, Edgar H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide, New and Revised Edition*. 2.painos. Wiley.
- Shepherd D., A. & Patzelt, H. (2018) *Entrepreneurial Cognition. Exploring the Mindset of Entrepreneurs*. Palgrave Macmillan.
- Stull, M., G. (2005) *Intrapreneurship in nonprofit organizations: Examining the factors that facilitate entrepreneurial behavior among employees*. Väitöskirja. California State University.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 1. uud. p. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Valsania, S. E., Moriano, J. A., & Molero, F. (2016). Authentic leadership and intrapreneurial behavior: Cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. *International Entrepreneurship and Management* 12, 131–152.
- Wakkee, I., Elfring, T., & Monaghan, S. (2010). Creating entrepreneurial employees in traditional service sectors: The role of coaching and self-efficacy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(1), 1–21.
- Wiklund, Johan & Dean Shepherd. (2005). "Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach." *Journal of business venturing* 20.1: 71–91.
- Woodman, Richard W, John E Sawyer & Ricky W Griffin. (1993). "Toward a Theory of Organizational Creativity." *The Academy of Management review* 18(2), 293–321.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2024), viitattu 18.11.2024 osoitteeseen: <https://tem.fi/julkiset-hankinnat>

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelu

Hei,

Tutkin gradussani yrittäjähenkisyyttä organisaation X työntekijöiden keskuudessa. Yrittäjähenkisyys liitetään usein yrityksen perustamiseen ja yrittäjänä toimimiseen. Tässä tutkielmassa haluan kuitenkin tutkia organisaatiossa/yrityksessä työskentelevien työntekijöiden yrittäjähenkisyyttä. Tutkielma on kiinnostunut siitä, miten yrittäjähenkisyys ilmenee yksilötasolla työntekijän ominaisuuksina, sekä millainen työyhteisö ja johtaminen tukee yrittäjähenkistä toimintaa (ja myös millainen ei tue). Tavoitteena on lisäksi selvittää, millaisten käytäntöjen avulla on mahdollista edistää yrittäjähenkisyyttä organisaatiossa entisestään.

Haluaisin haastatella sinua tutkielmaani varten. Haastatteluun ei tarvitse valmistautua etukäteen ja se vie aikaa korkeintaan 60 minuuttia. Tämän haastattelun saat tehdä työajallasi. Ilmoitanko paluuviestillä kiinnostuksestasi osallistua haastatteluun mahdollisimman pian, jotta voimme sopia molemmille sopivan ajankohdan. Vastauksia tullaan käsittelemään tutkielmassa anonymisti. Tutkielman tavoitteena on tuottaa organisaatiollemme arvokasta tietoa yrittäjähenkisyyteen vaikuttavista tekijöistä, joten olen todella iloinen, jos haluat olla mukana kehittämässä toimintaamme!

Perustiedot

- Kerro mikä on positiosi ja asemasi yrityksessä?
- Mitkä ovat tämänhetkiset työtehtäväsi ja kauanko olet työskennellyt yrityksessä?
- Kerro lyhyesti työhistoriastasi ja taustastasi, sekä siitä miten päädyit nykyiseen tehtävääsi?

Yrittäjähenkisyys päivittäisessä työarjessa

- Miten kuvailisit ajattelutapaasi, joka ohjaa työntekoasi?
- Koetko, että teet työtä, jolla on merkitystä koko organisaation toiminnan kannalta?
- Millaisena uskoisit kokevasi työskentelysi, jos omistaisit yrityksen sen sijaan, että vain työskentelet yrityksen palveluksessa?

- Koetko ajattelevasi ja toimivasi yrittäjähenkisesti asemassasi?
- Mitä yrittäjähenkisyys tarkoittaa omassa työssäsi? Entä koko organisaation tasolla?

Työntekijän yrittäjähenkisyys ja sen ilmeneminen

- Näkyykö toiminnassasi se, että pyrit ennakoimaan tulevaa? Jos näkyy, niin miten?
- Mitkä tekijät mahdollistaisivat sinulle proaktiivisemmän työotteen?
- Miten kehität omaa työnkuvaasi ja/tai koko yrityksen toimintaa?
- Miten yritys kannustaa työyhteisösi jäseniä kehittämään uutta ja kehittymään (jos kannustaa)?
- Onko sinulla valtuuksia ottaa riskejä kehittääksesi omaa työnkuvaasi tai yrityksen liiketoimintaa?
- Miten suhtaudut harkittuun riskinottoon ja sen mukana tuomaan vastuuseen?
- Koetko, että vastuu jakautuu oikealla tavalla yrityksen sisällä?

Työyhteisö, johtajuus ja muut käytänteet

- Millaiseksi koet työyhteisön ilmapiirin? Kannustaako se toimimaan yrittäjähenkisesti? Miksi/miksi ei?
- Koetko, että sinun vastuullasi on ratkaista yrityksen ongelmat vai ovatko ne yrityksen ongelmia?
- Tukeeko johto yrittäjähenkistä työtettä työyhteisössäsi? Jos tukee niin miten?
- Miten johto voisi tukea sinua työskentelemään yrittäjähenkisemmin?
- Millaisia palkitsemis- ja tunnustuskäytänteitä yrityksellä on käytössään? Miten koet niiden vaikuttavan työtapoihisi ja työmotivaatioosi?
- Millaisia resursseja sinulla on ja millaisia sinulta puuttuu, jotta voisit työskennellä yrittäjähenkisemmin?
- Ovatko yrityksen olemassa olevat prosessit mielestäsi toimivia?

- Kuinka olemassa olevia prosesseja voitaisiin kehittää, jotta työntekijöiden olisi mahdollista työskennellä yrittäjähenkisemmin?
- Millainen työyhteisö ja johtamistyyli edistäisi yrittäjähenkistä toimintaasi? Entä millainen työyhteisö ja johtamistyyli eivät edistä yrittäjähenkisyyttä organisaatiossa?
- Millaiset organisaatiokäytännöt edistäisivät yrittäjähenkistä ajatteluasi ja toimintaasi entisestään? Entä millaiset käytännöt heikentävät yrittäjähenkisyyttä organisaatiossa?

Liite 2. Avoimet kertomukset

Tutkin gradussani yrittäjähenkisyyttä organisaation X työntekijöiden keskuudessa. Olisin todella kiitollinen, jos sinulla olisi noin 10-20 minuuttia aikaa vastataksesi kolmeen kysymykseen, jotka löytyvät linkin takaa. Ei ole oikeita tai väriä vastauksia, vain vastauksia, joista voin ammentaa lisätietoa tutkimukseeni. Vastauksia käsitellään anonyymisti.

Yrittäjähenkisyys liitetään usein yrityksen perustamiseen ja yrittäjänä toimimiseen. Tässä tutkielmassa halutaan kuitenkin tutkia organisaatiossa/yrityksessä työskentelevien työntekijöiden yrittäjähenkisyyttä. Tutkielma on kiinnostunut siitä, miten yrittäjähenkisyys ilmenee yksilötasolla työntekijän ominaisuuksina, sekä millainen työyhteisö ja johtaminen tukee yrittäjähenkistä toimintaa (ja myös millainen ei tue). Tavoitteena on lisäksi selvittää, millaisten käytäntöjen avulla on mahdollista edistää yrittäjähenkisyyttä organisaatiossa entisestään.

Toivon kovasti, että mahdollisimman moni teistä ehtisi vastata tähän lyhyeen kyselyyn perjantaihin 24.1.2025 mennessä. Kiitos jo etukäteen kaikille vastanneille.

1. Mitä sinulle tulee mieleen sanasta yrittäjähenkisyys?
2. Kuvaile yrittäjähenkistä työntekijää. Millainen hän on? Millaisia piirteitä ja työnteon tapoja yrittäjähenkinen työntekijä toteuttaa arjen työssään?
3. Millainen työyhteisö ja johtaminen edistävät mielestäsi työntekijöiden yrittäjähenkistä työskentelyotetta? Entä millainen työyhteisö ja johtaminen puolestaan hankaloittavat tai estävät sen toteutumista?

Liite 3. Taulukko tutkielma-aineistosta löytyvistä teemoista ja niiden määristä

Yrittäjähenkisyyden ilmenemisen taso	Määrittelevä/vaikuttava tekijä = teema	Teeman esiintyminen aineistossa = määrä (haastattelut 8 kpl ja kertomukset 15 kpl= yht. 23 kpl)
Yrittäjähenkisyyttä edistävät yksilötason ominaisuudet ja tekijät	Koettu arvostus ja työn merkityksellisyys	23/23
	Proaktiivisuus	8/23
	Halu ja into innovoida	16/23
	Riskinotto kyky ja vastuunotto	7/23
	Oma-aloitteisuus ja itseohjautuvuus	17/23
	Rohkeus ja kilpailuhenkisyys	9/23
Yrittäjähenkisyyttä edistävät organisaatiotekijät	Kannustava työyhteisö	21/23
	Luottamuksellinen ilmapiiri	21/23
	Autenttinen ja transformatiivinen johtajuus	14/23
	Erehdysten ja epäonnistumisten salliminen	22/23
Muut yrittäjähenkisyyttä edistävät käytännöntekijät	Avoin ja selkeä viestintä	13/23
	Palkitseminen ja tunnustus	12/23
	Mahdollisuus itsensä kehittämiseen	10/23
	Riittävät resurssit ja toimivat työprosessit	9/23
	Sparrailutapaamiset/työpajat eri teemoista	11/23

	Vapaus ja luottamus työntekijöiden osaamiseen	21/23
Yrittäjähenkisyyttä rajoittavat/estävät tekijät	Ajanpuute, kiire	16/23
	Mikromanageeraus	22/23
	Vähättelevä suhtautuminen	12/23