



Yrittäjähenkisyyden tukeminen asiantuntijatyössä

Tommi Hämäläinen

OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2020

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

HÄMÄLÄINEN, TOMMI:
Yrittäjähenkisyyden tukeminen asiantuntijatyössä

Opinnäytetyö 60 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Huhtikuu 2020

Työelämän muuttuessa tarvitaan uusia termejä kuvaamaan työn tekemisen tapaa ja samalla myös vanhojen olemassa olevien termien sisältöä täytyy määrittellä uudelleen. Yhteisen ymmärryksen ja vuorovaikutuksen helpottamiseksi on tärkeää, että määrittelemme tarkasti ne käsitteet, joiden avulla haluamme asioita ja ilmiöitä kuvata. Yrittäjähenkisyys on yksi näistä työelämässä yleistyvistä termeistä, joka esiintyy tiuhasti niin rekrytointi-ilmoituksissa kuin muussakin keskustelussa työelämän ympärillä. Vaikka termi on laajasti käytetty ei ilmiön sanoittamiseksi ole tehty kovinkaan paljoa tutkimustyötä.

Työn tarkoituksena on tarjota työn toimeksiantajalle tietoa toimeksiantajan palveluksessa työskentelevien asiantuntijoiden nykyisestä yrittäjähenkisyyden tasosta sekä niistä keinoista, joiden avulla yrittäjähenkisyyttä voidaan tukea organisaation toimesta aiempaa tehokkaammin. Työn tavoitteena on sanoittaa yrittäjähenkisyyden käsite niin, että käsitteen avulla voidaan tutkia, kuvata ja mitata yrittäjähenkisyyttä työntekimistä kuvaavana laadullisena ilmiönä.

Työn toimeksiantajana toimi pääasiassa logistiikkapalveluita tuottava yritys X. Opinnäytetyö toteutettiin, koska yrityksessä haluttiin tutkia keinoja, joilla työntekijöiden työntekemisen mielikuvaa voidaan kehittää aktiivisempaan suuntaan.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Työssä perehdyttiin syvällisesti yrittäjämäiseen toimintaan liittyvään kirjallisuutteen sekä erilaisiin toimintaa ohjaaviin orientoitumis- sekä motivaatio malleihin. Käsitteiden väliltä pyrittiin löytämään yhtymäkohtia ja päällekkäisyyksiä, joiden avulla malleja kyettiin liittämään yhteen. Teoreettisen viitekehyksen jälkeen työn empiirinen aineisto kerättiin syvähaastattelemalla työn toimeksiantajan palveluksessa työskenteleviä asiantuntijoita. Ennen varsinaisten haastatteluiden toteuttamista kävin haastattelemassa yrityksen asiakasjohtajaa sekä yksikön esimiehiä luodakseni käsitystä yksikön asiantuntijoiden työn kontekstista.

Opinnäytetyön tuloksena havaittiin, että yksilön minäpystyvyys, tavoiteorientaatio ja motivoitumistavat vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka proaktiivisesti yksilö ilmentää innovatiivista käyttäytymistä ongelmia ratkottaessa. Työn tuloksena havaittiin myös, että yrittäjähenkisyys on termi, jota voidaan hyödyntää myös toimeksiantajan asiantuntijatyössä kuvaamaan työn organisointitapaa sekä asiantuntijoiden toiminnan prosesseja.

Asiasanat: yrittäjähenkisyys, yrittäjämäinen orientaatio, markkinaorientaatio, tavoiteorientaatio, molempikäisyys, minäpystyvyys, sisäinen motivaatio, asiantuntijatyö

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Name of the Degree Programme
Name of the Option

HÄMÄLÄINEN, TOMMI:
Supporting entrepreneurial spirit in expert work

Bachelor's thesis 60 pages, appendices 3 pages
April 2020

As working life changes, new terms are also needed to describe the way work is done, and at the same time, the content of old existing terms must be redefined. To facilitate common understanding and interaction, it is important that we precisely define the concepts by which we want to describe things and phenomena. The entrepreneurial spirit is one of these terms that are becoming more common in working life, appearing frequently in recruitment notices as well as in other discussions around working life. Although the term is widely used, not much research has been done to describe the phenomenon.

The purpose of the work is to provide the client information on the current level of the entrepreneurial spirit of the experts working for the client and on the means by which the entrepreneurial spirit can be supported more effectively by the organization. The aim of the work is to formulate the concept of entrepreneurial spirit so that the concept can be used to study, describe and measure entrepreneurial spirit as a qualitative phenomenon describing work.

The study was carried out as a qualitative study. The work provided an in-depth study of the literature related to entrepreneurial activities as well as various orientation and motivation models that guide activities. The aim was to find commonalities and overlaps between the concepts, which enabled the models to be connected. After the theoretical framework, the empirical material of the work was collected through in-depth interviews with experts working for the client. Before conducting the actual interviews, I went to interview the company's client manager as well as the supervisors of the unit to gain an understanding of the context of the work of the experts.

The work was commissioned by company x, which mainly provides logistics services. The thesis was carried out because the company wanted to study ways in which the image of employees' work can be developed in a more active direction.

As a result of the thesis, it was found that an individual's self-efficacy, goal orientation, and motivation patterns have a significant effect on how proactively an individual manifests innovative behavior in solving problems. As a result of the work, it was also found that entrepreneurial spirit is a term that can also be used in the client's expert work to describe the way work is organized and the processes of experts' activities.

Key words: entrepreneurship, entrepreneurial orientation, market orientation, goal orientation, two-handedness, self-efficacy, intrinsic motivation, expert work

SISÄLLYS

| | | |
|---|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 6 |
| 2 | TYÖN TAVOITTEIDEN JA TUTKIMUSKYSMYSTEN ESITTELY..... | 9 |
| | 2.1 Työn tavoite ja tarkoitus | 9 |
| | 2.2 Työn rakenne ja tutkimuskysymykset..... | 10 |
| 3 | YRITTÄJÄHENKISYYDEN MÄÄRITELMÄ | 11 |
| | 3.1 Yrittäjähenkisyyden perusta | 11 |
| | 3.2 Yrittäjämäinen orientaatio..... | 13 |
| | 3.3 Markkinaorientaatio..... | 15 |
| 4 | YRITTÄJÄHENKISYYTTÄ TUKEVAT YKSILÖN OMINAISUUDET ... | 18 |
| | 4.1 Yrittäjähenkkinen yksilö..... | 18 |
| | 4.2 Molempikäisyys..... | 18 |
| | 4.3 Tavoiteorientaatio..... | 20 |
| | 4.4 Sisäiset motivaatiotekijät..... | 23 |
| | 4.5 Minäpystyvyys..... | 25 |
| | 4.6 Käsitteiden soveltaminen yrittäjähenkisyyteen | 26 |
| 5 | YRITTÄJÄHENKISYYDEN TUKEMINEN ORGANISAATIOTASOLLA | 29 |
| | 5.1 Yrittäjähenkisyyttä tukeva organisaatio | 29 |
| | 5.2 Itseohjautuvuus..... | 29 |
| | 5.2.1 Itseohjautuvuuden tehokas toteutuminen | 30 |
| | 5.3 Paradoksaalinen johtaminen | 31 |
| | 5.4 Palkitseminen..... | 32 |
| 6 | TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN..... | 34 |
| | 6.1 Tutkimuksen lähtökohdat | 34 |
| | 6.2 Tutkimusmenetelmän valinta..... | 34 |
| | 6.3 Aineiston analyysi | 37 |
| 7 | TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELU | 38 |
| | 7.1 Tutkimuskohteena Yritys X..... | 38 |
| | 7.2 Yrittäjähenkisyys yksilötasolla | 38 |
| | 7.2.1 Yrittäjähenkkinen ongelmien ratkaiseminen | 39 |
| | 7.2.2 Yrittäjähenkisyyttä synnyttävät yksilön ominaisuudet | 41 |
| | 7.2.3 Sisäinen motivaatio | 42 |
| | 7.2.4 Minäpystyvyys | 44 |
| | 7.3 Yrittäjähenkisyyden tukeminen organisaatiotasolla | 44 |
| | 7.3.1 Itseohjautuvuuden tehokas toteutuminen | 45 |
| | 7.3.2 Paradoksaalinen johtaminen | 46 |
| | 7.3.3 Palkitseminen | 47 |

| | | |
|-----|--|----|
| 8 | JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA..... | 49 |
| 8.1 | Vastaukset tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin | 49 |
| 8.2 | Pohdinta, luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset..... | 53 |
| | LÄHTEET | 57 |

1 JOHDANTO

Elämme työelämässä murrosvaihetta, joka koskee etenkin asiantuntijatyötä. Murroksen taustalla ovat kolme keskeistä tekijää. Ensinnäkin työssä käytettävä ja työhön liittyvä teknologia kehittyy alati kiihtyvällä vauhdilla. Teknologian siivittämänä myös muutokset tapahtuvat nopeammin. Teknologian avulla pystymme luomaan uutta informaatiota eksponentiaalisen määrän verrattuna aiempaan ja havaintomenetelmien myötä myös tiedon resoluutio tarkentuu. Harva työ, eikä etenkin asiantuntijatyö, pysyy staattisena viikosta ja vuodesta toiseen. Toiseksi teknologian kehitys on jo osittain johtanut siihen, että helposti mallinnettavat ja rutiininomaiset työt kyetään automatisoimaan ja ihmisille jää jäljelle kompleksisemmat työt, jotka vaativat luovaa tiedon soveltamista sekä itsenäistä päätöksentekoa. Kolmantena tekijänä taustalla vaikuttaa informaatioteknologian kehittyminen, joka mahdollistaa aiempaa laajemman työn organisoinnin ja vähentää työn paikkasidonnaisuutta. Etätöiden mahdollisuudet kasvavat ja työntekijät voivat olla juuri siellä mistä heistä on eniten hyötyä. (Martela 2017, 18-24)

Tähän murrokseen on havahduttu monissa yrityksissä ja johtoryhmissä käydään kuumaa keskustelua siitä, miten murroksesta selvitään voittajina tai edes hengissä ulos. AS3 Finlandin vuonna 2019 teettämässä *Tulevaisuuden menestyjät 2023-* kyselyssä, jossa haastateltiin 90:n yrityksen ja julkisen puolen organisaation henkilöstöammattilaisia ja johtoa, todettiin teknologian kehittyminen, automatisaatio ja digitalisaatio työelämän keskeisimmiksi haasteiksi. Merkittävä enemmistö vastaajista piti juuri näihin haasteisiin varautumista erittäin tärkeänä tekijänä. Muutokset nähtiin kyselyn mukaan niin perustavanlaatuisiksi, että vastaajat etenkin henkilöstöhallinnon puolelta kokevat työkuulttuurin kokonaisvaltaisen remontin tarpeelliseksi. ”Tämä vaatii arjen toimintatapojen ja käyttäytymisen perusteellista muutosta. Vanhoista rakenteista, ajattelusta ja toimintatavoista on haastavaa päästä eroon, ja itse muutos täytyy tehdä uudella tavalla.” (Tomperi, 2019.) Kaikki kyselyyn vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että henkilöstön kyvykkyyden varmistaminen on joko tärkeää tai erittäin tärkeää. Myös lähes kaikki (yli 95%) vastaajista piti kilpailua parhaista työntekijöistä tärkeänä tai erittäin tärkeänä.

Työn murrosta voisi siis kuvailla toteamalla, että itse työstä on tullut ja on tulossa aiempaa monimutkaisempaa ja hankalammin ennustettavaa, tämän takia myös

työntekijöiltä vaaditaan uudenlaista osaamista ja suhtautumista työhön. Työn ja työntekijöiden liittäminen toisiinsa ei onnistu enää perinteisin menetelmin vaan tähän liittämiseen tarvitaan uudenlaisia toimintatapoja.

Organisaatiomaailman muutoksen keskellä itseohjautuvuus on noussut kuumaksi termiksi. Itseohjautuvuuden määrittelyyn palataan hieman tarkemmin myöhemmin työssä, mutta lyhyesti asiaa kuvaa mielestäni hyvin Ellun Kanojen Miia Savaspuro, joka totesi kolumnissaan tehneenä töistään ison osan siten, että hän on itse määritellyt ja johtanut oman työnsä sisällön, tekemisen tavan ja paikan sekä tehnyt niin paljon itsenäisiä päätöksiä, kuin kulloisetkin olosuhteet ovat sallineet (Savaspuro. 2018). Tämä on melko äärimmäinen kuvaus itseohjautuvuudesta, mutta tuo hyvin esille niitä muuttujia, joita itseohjautuvuudella pyritään kuvaamaan. Lisäsin tähän vielä yhdeksi itseohjautuvuuden ulottuvuudeksi määrittelyn siitä, kenen kanssa tekee töitä.

Samoihin aikoihin tai jopa hieman aikaisemmin, kuin itseohjautuvuudesta on alettu kohisemaan, työelämässä on alkanut esiintyä korostuneesti termi yrittäjähenkisyys, jolla on pyritty usein vastaamaan hieman samanlaisiin kysymyksiin ja haasteisiin kuin itseohjautuvuudella. Termistä on tullut yksi rekrytoinnin muotaisanoista, mutta termin löyhä määrittely on aiheuttanut sen, että usein työnantajat eivät edes itse tiedä mitä termillä tarkoittavat (Ahlroth. 2019).

Yhdessä työn toimeksiantajan kanssa päädyttiin kuitenkin valitsemaan yrittäjähenkisyyden itseohjautuvuuden sijasta tämän työn keskiöön, koska koimme molemmat, että yrittäjähenkisyydellä voidaan mahdollisesti kuvata itseohjautuvuutta voimallisemmin toimintaa, jota toimeksiantajan organisaatiossa halutaan synnyttää. Tämä tarkoittaa toki työn kannalta hankalampaa viitekehysellistä määrittelyä, koska joudun sitä hieman enemmän itse luomaan, *koska* mitään kovinkaan selvää ja yleisesti hyväksyttyä *määritelmää* yrittäjähenkisyydestä ei ole luotu ainakaan suomenkielelle. Toisaalta onnistuessaan tällainen viitekehysten määrittely suomenkielelle tuo työlle jo näkemykseni mukaan itsenäistä arvoa. Yrittäjähenkisyyden määrittelyn vähäisyydestä kertoo esimerkiksi se, että Thesus -tietopankin haulla sana yrittäjähenkisyys löytyy vain 312 työn johdannosta, kun taas sana itseohjautuvuus löytyy 2901 työn johdannosta. Vielä paremmin asiaa kuvaa

se, että työn otsikkotasolla yrittäjähenkisyys ilmenee vain kahdessa työssä. (Yrittäjähenkisen toimintakulttuurin kehittäminen 2015 ja Yrittäjähenkisen henkilöstön johtaminen 2019).

2 TYÖN TAVOITTEIDEN JA TUTKIMUSKYSMYSTEN ESITTELY

2.1 Työn tavoite ja tarkoitus

Työn tavoitteena on tarjota työn toimeksiantajalle tietoa toimeksiantajan palveluksessa työskentelevien asiantuntijoiden nykyisestä yrittäjähenkisyyden tasosta sekä niistä keinoista, joiden avulla yrittäjähenkisyyttä voidaan tukea organisaation toimesta aiempaa tehokkaammin. Työn tarkoituksena on sanoittaa yrittäjähenkisyyden käsite niin, että käsitteen avulla voidaan tutkia, kuvata ja mitata yrittäjähenkisyyttä työntekemistä kuvaavana laadullisena ilmiönä.

Tutkimuksen teoreettisena tavoitteena on kerätä tutkimustietoa yrittäjähenkisyydestä sekä pyrkiä rakentamaan suomenkielistä käsitteistöä yrittäjähenkisyyden ympärille. Tavoitteena on myös tarkentaa käsitystä siitä, millaisia henkilöön ja organisaatioon liittyviä ominaisuuksia yrittäjähenkisyys vaatii toteutuakseen tai ainakin millaiset henkilökohtaiset ominaisuudet tukevat yrittäjähenkisyyttä ja miten näitä ominaisuuksia voidaan kehittää. Syvempi ymmärrys yrittäjähenkisyydestä ilmiönä luo pohjaa sille, että sen ulottuvuuksia voidaan tarkastella aiempaa laajemmin ja ulottuvuuksia voidaan käyttää osana henkilöstön kyvykkyyksien johtamista. Tutkielma lähestyy yrittäjähenkisyyttä nimenomaan asiantuntijoiden *toimintaa kuvaavana ominaisuutena*. Sen takia tutkielman empiria kohdistuu nimenomaan asiantuntijoihin eikä esimiehiin tai ylempään johtoon.

Yrittäjähenkistä toimintaa tarkastellaan tässä työssä pääasiassa yksilön *valitsemien* tavoite- ja toimintaorientaatiomallien avulla. *Yksilön orientaatiomalleja* ei pidetä *luonteenpiirteiden* kaltaisina pysyvinä ominaisuuksina vaan kontekstiin liittyvinä toimintatapoina, joihin yksilön on ainakin jollain tasolla mahdollista vaikuttaa. Pysyvimpänä psykologisena ominaisuutena tässä työssä tarkastellaan yksilön yleisen minäpystyvyyden tasoa. Työn ulkopuolelle rajautuvat yksilön temperamenttiin, pysyviin kognitiivisiin ominaisuuksiin ja persoonallisuuden piirteisiin liittyvät tekijät, jotka mahdollisesti voisivat ennustaa yksilön yrittäjämäistä käyttäytymistä.

Työssä keskitytään yrittäjähenkisyyteen yksilötasolla esiintyvänä ilmiönä ja erityisesti niihin asioihin, joita yrittäjähenkisyyden ilmeneminen yksilötasolla edellyttää. Työ siis rajautuu niin, että siinä käsitellään pääosin yksilön edellytyksiä innovatiiviselle ja proaktiiviselle toiminnalle, joka tähtää korkean arvon tuottamiseen asiakkaille. Työn ulkopuolelle rajautuvat organisaation strategiaan liittyvät asiat, eikä yrittäjähenkisyyttä käsitellä muutoin organisaatiotasolla, kuin siitä näkökulmasta millainen toimintaympäristö tukee yksilöiden yrittäjähenkisestä toimintaa. Johtamisen tasolla yrittäjähenkisyyttä tarkastellaan siitä näkökulmasta, millainen johtaminen ja palkitseminen tukevat yksilön yrittäjähenkistä toimintaa. Ulkopuolelle rajautuvat organisaatiotason johtamisketjut sekä laajempi pohtiminen johtamisen käytänteistä.

2.2 Työn rakenne ja tutkimuskysymykset

Työn teoriaosuus on rakennettu niin, että sen avulla yrittäjähenkisyyttä voidaan tarkastella ilmiönä yleisellä tasolla, jolloin teoriaosuuden materiaalit ovat hyödynnettävissä laajasti tarkasteltaessa yrittäjähenkisyyttä asiantuntijatyössä toimialasta riippumatta. Opinnäytetyön empiirinen osa kytkee työn tiiviimmin toimeksiantajan toimintaan.

Tutkimuskysymykset:

1. Mitä yrittäjähenkisyydellä tarkoitetaan?
2. Kuinka yrittäjähenkisinä Yrityksen X asiantuntijoiden toimintatapoja voidaan pitää?
3. Miten Yritys X:n organisaatio voi tukea asiantuntijoiden yrittäjähenkisyyttä?

3 YRITTÄJÄHENKISYYDEN MÄÄRITELMÄ

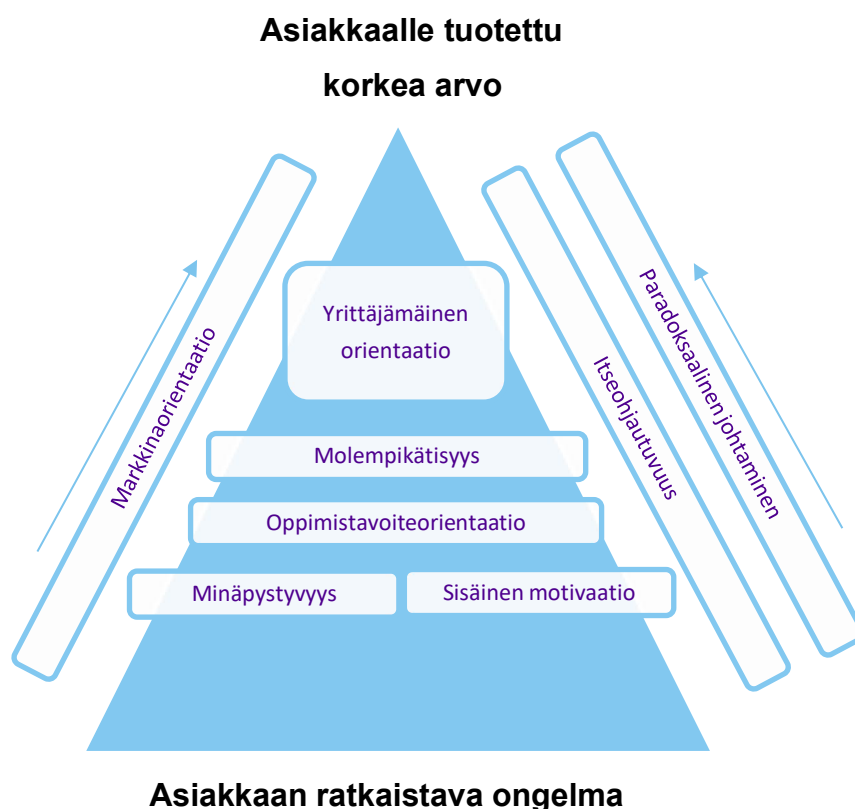
3.1 Yrittäjähenkisyyden perusta

Yrittäjähenkisyydellä viitataan tässä työssä nimenomaan englanninkieliseen sanaan entrepreneur, jolla viitataan nimenomaan uutta luovaan toimintaan (Cambridge Dictionary). Tarkoitukseni ei ole siis käsitellä yrittäjyyttä ja yrittäjähenkisyyttä eräänlaisena työsuhteen muotona vaan työntekemistä kuvaavana laadullisena ilmiönä. Näin ollen tämän työn määritelmää yrittäjähenkisyydestä ei pidä pitää synonyyminä yrittäjänä toimimiselle.

Tässä työssä yrittäjähenkisyydellä pyritään kuvaamaan niitä arvon tuoton (työn tekemisen) prosesseja, jotka ovat tunnusomaisia yrittäjille ja joita voidaan soveltaa Yrityksen X asiantuntijoiden työssä. Asiantuntijatyössä ilmenevällä yrittäjähenkisyydellä tässä työssä tarkoitetaan itseohjautuvaa työntekoa, jossa asiantuntija pyrkii tuottamaan proaktiivisesti innovatiivisia ratkaisuja nykyisille ja tuleville asiakkaille tuottaakseen kilpailijoita korkeampaa *kohdennettua arvoa* asiakkaille niin, että toiminta on *tehokasta* ja taloudellisesti *kannattavaa*.

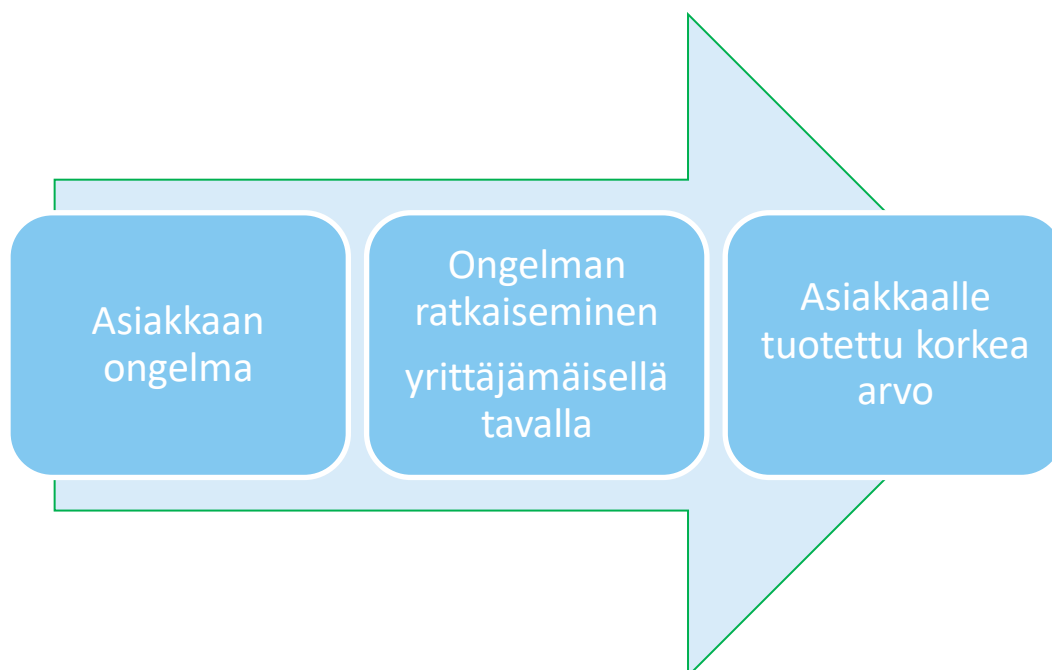
Tämä määritelmä on johdettu yrittäjämäisen orientaation (entrepreneurial orientation) ja markkinaorientaation (market orientation) risteytyksestä. Valitsin nämä orientaatiomallit tässä työssä käytetyn yrittäjähenkisyyden käsitteen pohjaksi, koska molemmat orientaatiomallit ovat laajasti tunnistettuja yrittäjyyteen liittyvässä kirjallisuudessa. Molempia orientaatiomalleja pidetään myös vahvasti toisiinsa liittyvinä ja toisiaan tukevinä, mutta kuitenkin erillisinä orientaatiomalleina, jotka selittävät parhaiten pienten ja keskisuurten yritysten (usein yrittäjävetoisten) taloudellista menestymistä (Huang & Wang, 2011; Rauch, Wiklund, Lumpkin, Frese, 2009; Deshpande ym. 1993; Kohli ja Jaworski 1990; Narver ja Slater, 1990; Narver ja Slater 2000). Yrittäjämäisellä orientaatiolla pyritään kuvamaan niitä arvon tuottamiseen liittyviä ja tekemisen laatua kuvaavia termejä, joita voidaan pitää luonnostaan yrittäjämäisinä (Rauch, Wiklund, Lumpkin, Frese, 2009). Markkinaorientaatiolla kuvataan puolestaan toimijan suhtautumista toimintaansa liittyviin sidosryhmiin sekä siihen, miten hyvin toimija hyödyntää sidosryhmiltä

saatavaa informaatiota toimintansa kehittämässä (Tomskova, 2007). Orientaatiomalleja tarkastellaan tarkemmin seuraavassa luvussa, jonka jälkeen paneudutaan siihen millaiset yksilön toimintamallit sekä ominaisuudet tukevat yrittäjähenkistä toimintaa.



KUVIO 1. Yrittäjähenkisyyden prosessi

Kuvio 1 kuvastaa yrittäjähenkistä arvon tuoton prosessia. Kuviota tarkastellaan alhaalta ylöspäin etenevänä prosessina. Lähtökohtana on aina asiakkaan ratkaistava ongelma ja lopputuloksena ongelman ratkaiseminen asiakkaalle arvoa tuottavalla tavalla. Kuvio 1:n avulla voidaan havainnoida työn teoreettista viitekehystä ja käsitteiden keskinäisiä vuorovaikutussuhteita.



KUVIO 2. Havainnollistus työssä luodusta yrittäjähenkisyyden viitekehuksesta

Yrittäjähenkisyyden lähtökohtana pidetään tässä työssä siis ajatusta siitä, että työn tekemisessä keskitytään ensisijaisesti tuottamaan asiakkaille mahdollisimman korkeata arvoa ratkaisemalla asiakkaiden ongelmat tehokkaalla sekä asiakasta tyydyttävällä ja mahdollisia kilpailijoita paremmalla (esim. kustannustehokkaammalla tai innovatiivisemmalla) tavalla. Yrittäjämäisellä ongelmien ratkaisemisella tarkoitetaan toimintatapaa, jossa proaktiivisesti pyritään tuottamaan innovatiivisia ratkaisuja, joilla kyetään tuottamaan korkeampaa arvoa suhteessa jo oleviin ratkaisutapoihin.

3.2 Yrittäjämäinen orientaatio

Yrittäjämäinen orientaatio on yrityskirjallisuudessa yksi laajimmin hyväksytyjä yrittäjyyteen ja yritystoimintaan liittyviä käsitteitä. Sillä pyritään kuvaamaan yrityksen arvon tuottoon ja toiminnan johtamiseen liittyviä prosesseja ja toimintamalleja, joita voidaan pitää luonnostaan yrittäjämäisinä. Yleisimmin hyväksytyjä yrittäjämäisen orientaation osa-alueita ovat innovatiivisuus, proaktiivisuus ja riskin ottaminen (Rauch, Wiklund, Lumpkin, Frese. 2009). Lisäksi autonomisuus ja

kilpailullinen aggressiivisuus liitetään usein myös yrittäjämäisiin orientoitumistapoihin (Lumpkin ja Deskin, 1996).

Yrittäjämäisen orientaation terminä esittelivät ensimmäisinä Miller & Friesen vuonna 1982. Sen jälkeen termiä on käytetty aktiivisesti pyrkimyksenä selittää yritysten välistä taloudellisen suorituskyvyn vaihtelua. (Covin & Slevin, 1991; Lumpkin & Dess, 1996; Zahra & Covin, 1995; Wang, Hult, Ketchen Jr., Ahmed, 2009). Yritysten taloudellisen suorituskyvyn mittarit hyväksyttiin siis tulosmuuttujiksi yrittäjämäisen orientaatioon liittyvässä tutkimuksessa.

Innovatiivisuudella viitataan usein luovuutta ja avointa kokeilemista suosivaan toimintatapaan luotaessa uusia hyödykkeitä tai kehitettäessä vanhoja. Innovatiivisuuteen liitetään myös halu ja kyky adaptoida uutta teknologiaa tutkimus ja kehitystoiminnan tueksi (Kjellberg *et al.*, 2015) Proaktiivisuudella tarkoitetaan yrityskirjallisuudessa usein aktiivista toimintaa, jolla pyritään ennakoimaan asiakkaiden tulevaisuuden tarpeita ja ratkaisemaan ongelmia ja luomaan uusia hyödykkeitä kilpailijoita nopeammin (Miller, 1983). Ylipäättään proaktiivisuudella viitataan aktiiviseen ja oma-aloitteiseen lähestymistapaan, jossa toimija kantaa itse vastuuta omasta toiminnastaan sekä pyrkii aktiivisesti löytämään itselleen mielekäästä toimintaa sekä ratkaisemaan kohtaamiaan ongelmia (Knight and Cavusgil, 2004). Riskien ottamisella puolestaan viitataan resurssien (mm. raha, aika, osaaminen) panostamisesta sellaisten toimintojen aloittamiseen ja kehittämiseen, joiden lopputulos on epävarma sekä mahdollisesti tappiollinen, mutta joissa nähdään myös potentiaalia merkittävään kannattavuuteen (Gunawan *et al.*, 2015). Yrittäjyyteen liittyvässä kirjallisuudessa autonomisuudella viitataan yksilön haluun toimia itseohjautuvasti ja mahdollisimman riippumattomasti muista toimijoista. Kilpailullinen aggressiivisuus taas tarkoittaa toimijan aggressiivista suhtautumistapaa samoista asiakkaista ja markkinaosuuksista kilpailevaan kilpailijaan, joka pyritään omalla toiminnalla päihittämään (Lupkin ja Deskin, 1996).

Yrittäjämäisestä orientaatiosta puhuttaessa tutkijoiden välinen erimielisyys liittyy lähinnä siihen, että pitäisikö yrittäjämäinen orientaatio mieltää yksiulotteiseksi malliksi, jota tutkittaessa osa-alueita ei voi erottaa toisistaan vai ennemminkin monimuotoiseksi malliksi, jonka osa-alueita voidaan tutkia toisistaan erillään. Tästä erimielisyydestä huolimatta yksimielisyys on vahvaa siitä, että yrittäjämäinen orientaatio ennustaa etenkin pienten ja keskisuurten (usein yrittäjävetoisten)

yriytysten taloudellista menestystä melko vahvasti. (Rauch, Wiklund, Lumpkin, Frese. 2009)

Yksiulotteista lähestymistapaa, jota tässä työssä sovelletaan, voidaan kuvata proaktiiviseksi innovatiivisuudeksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että innovatiivinen toiminta on omaehtoista ja sitä pyritään aktiivisesti lähestymään. Riski voidaan nähdä aina seuraukseksi innovatiivisesta toiminnasta. Tämä johtuu, siitä että innovatiivinen ratkaisu käytännössä tarkoittaa jonkin ongelman ratkaisemista tavalla, jolla sitä ei ole ennen ratkaistu ja tästä seuraa myös se, että toiminnan seurauksia ei voida ennakolta ennustaa täysin. Yksinkertaisemmin sanottuna, uuden ratkaisun toimivuudesta saadaan varmuus vasta, kun sitä on kokeiltu käytännössä. Innovaatiot syntyvät usein yrityksen ja erehdyksen jatkumosta, erehdys kuvaa tässä yhtälön riskiä.

Yrittäjämäisen orientaation lisäksi tässä työssä käytettyyn yrittäjähenkisyyden käsitteeseen on liitetty ajatuksia markkinaorientaatiosta, koska markkinaorientaation ja yrittäjämäisen orientaation väliltä on löytynyt tutkimuksissa vahva yhteys ja niitä pidetään usein toisiaan vahvasti tukevinä mutta kuitenkin erillisinä toimintamalleina. Markkinaorientaatio nähdään usein eräänlaisena tähtäimenä, jonka läpi yrittämäisen orientaationmallin mukaista toimintaa suoritetaan (Tomskova, 2007).

3.3 Markkinaorientaatio

Markkinaorientaation juuret ovat hyvin syvällä 1950-luvulla, jolloin markkinoinnista alettiin puhumaan ylipäättään laajemmin markkinointikonseptin synnyttyä. Uudelleen markkinaorientaatio on nostanut päätään vuosituhannen vaihteessa, kun Marketing Science Instituutti rahoitti ja julkaisi kaksi markkinaorientaatioon liittyvää tutkimusta. Nämä Kohlin ja Jaworskin sekä Narverin ja Slaterin tutkimukset vaikuttivat vahvasti alan kirjallisuuteen ja ne saivat muutenkin merkittävää huomiota. *Tutkimukset* sisälsivät ensimmäiset tulkinnat markkinaorientaatiosta käsitteenä ja liittivät markkinaorientaation yritysten taloudelliseen suorituskykyyn. Markkinaorientaatiosta tuli tärkeä termi, kun huomattiin että sen soveltamisella

on positiivisia vaikutuksia yritysten taloudelliseen suorituskykyyn. (Tomskova, 2007)

Markkinaorientaatiolla viitataan siihen millä tasolla toimija kerää ja hyödyntää markkinoilta saatavaa informaatiota ja verkostoja toimintansa kehittämisessä ja tukemisessa (Narver ja Slater 2000; Grinstein, 2008). Markkinaorientaatio jaetaan usein kolmeen osa-alueeseen. 1. *Asiakasorientaatioon*, jolla kuvataan toimijan suhdetta sekä nykyisiin että potentiaalisiin asiakkaisiin ja siihen miten paljon toimija kerää asiakkailta informaatiota, jonka avulla arvoa kyetään tuottamaan ja kohdistamaan (Deshpande, Farley, 2004). 2. *Kilpailijaorientaatioon*, jolla viitataan toimijan aktiivisuuden tasoon, jolla se kerää informaatiota mahdollisten kilpailijoiden toimintatavoista, strategioista, heikkouksista ja vahvuuksista. Tämän informaation avulla kilpailijaorientoitunut toimija kykenee kehittämään omaa kilpailuetuaan vahvemaksi suhteessa kilpailijoihin (Samat, N., Ramayah, T. and Saad, N.M. 2006). 3. *Toimintojen väliseen koordinaatioon*, jolla puolestaan viitataan siihen, miten hyvin kerättyä informaatiota kyetään hyödyntämään oman toiminnan kehittämisessä (Jiménez-Zarco, A.I., Pilar Martínez-Ruiz, M. and Izquierdo-Yusta, A. 2011). Vaikka toiminnassa usein keskeisimmät sidosryhmät ovatkin asiakkaat ja kilpailijat, niin markkinaorientaatioon liitetään myös toimijan suhtautuminen ja verkostoitumiskyvykyys muihin sidosryhmiin, kuten rahoittajiin, toimitusketjun toimijoihin, toiminnan sääntelijöihin sekä työvoiman välitystä tarjoaviin tahoihin (Tomskova, 2007).

Myös markkinaorientaatiota tutkivat ovat erimielisiä siitä pitäisikö markkinaorientaatiota tulkita yksi- vai moniulotteisena mallina ja mitkä osa-alueet siihen kuuluisi liittää. Yllä olevista osa-aleista tutkijat ovat kuitenkin melko yksimielisiä samoin kuin siitä, että markkinaorientaatio etenkin yhdessä yrittäjämäisen orientaation kanssa korreloi positiivisesti yrityksen taloudellisen menestyksen kanssa. (Tomskova, 2007)

Kuten kuviosta 1 nähdään, yrittäjähenkistä toimintaa kuvatessa markkinaorientaatio on asetettu kuvioon pitkittäissuuntaisesti. Tällä on haluttu kuvata ajatusta siitä, että yrittäjähenkisessä toiminnassa asiakas on jatkuvasti toiminnan keskiössä. Kuten kuviossa 2 on esitetty, ratkaistavat ongelmat ovat aina asiakkaiden ongelmia ja ne pyritään ratkaisemaan aina asiakkaan näkökulmasta mahdollisimman arvoa tuottavalla tavalla.

Yrittäjämäisen orientaation ja markkinaorientaation pohjalta rakentuu siis yrittäjähenkisyyden käsite, jolla pyritään kuvaamaan asiakkaiden ongelmien ratkaisemista yrittäjämäisellä eli proaktiivisesti innovatiivisella tavalla niin, että ratkaisut ovat nimenomaan asiakkaiden näkökulmasta mahdollisimman arvoa tuottavia sekä asiakkaiden näkökulmasta myös arvokkaampia, kuin mahdollisten kilpailijoiden tuottamat ratkaisut.

4 YRITTÄJÄHENKISYYTTÄ TUKEVAT YKSILÖN OMINAISUUDET

4.1 Yrittäjähenkkinen yksilö

Tässä luvussa tarkastellaan niitä yksilöön liittyviä ominaisuuksia, joiden on todettu johtavan yksilöillä proaktiiviseen innovatiivisuuteen ongelmia ratkaistaessa. Proaktiivista innovatiivisuutta voidaan pitää suhteellisen harvinaisena toimintana, johtuen juuri siitä, että innovatiivinen toiminta pitää sisällään aina epäonnistumisen riskin, kuten edellä esitettiin. Tässä luvussa vastataan siis pääasiassa kysymykseen, milloin yksilö on valmis ottamaan toiminnassaan epäonnistumisen riskin?

Kysymykseen vastataan tarkastelemalla tässä luvussa ambidekstrisyyttä (molempikätsisyyttä), oppimistavoiteorientaatiota tavoiteorientaationa, sisäisten motivaatiotekijöiden vaikutusta työntekemisen laatuun verrattuna ulkoisiin motivaatiotekijöihin sekä yksilön yleistä minäpystyvyyttä. Käsitteet ovat osittain päällekkäisiä, mutta niiden erillään pitäminen tuo mielestäni kuitenkin laajuutta käsiteltävän asian ymmärtämiseen. Kuvaan ensin käsitteet ja vastaan sen jälkeen käsitteiden avulla yllä esitettyyn kysymykseen.

4.2 Molempikätsisyys

Ambidekstrisistä organisaatioista on englanninkielisessä kirjallisuudessa puhuttu 2000-luvulla melko runsaasti ja organisaatiotason tutkimus on ollut aiheesta melko kattavaa. Termillä on alun perin viitattu ihmisiin, jotka ovat sekä *oikea- että vasenkätisiä*. Yrityskirjallisuudessa käytetty analogia juontuu siitä, että viime vuosikymmeninä yritykset ovat havainneet, ettei kestävän kilpailuedun saavuttamiseksi riitä pelkästään olemassa olevien toimintojen tehostaminen vaan yhtäaikaista tärkeää on pyrkiä löytämään uusia prosesseja vanhojen rinnalle tai korvaajiksi. (Junni, Sarala, Taras, Tarba, 2013)

Yksilötasolla kaksikätesen toiminnan tutkimus on kuitenkin hieman yllättäen ollut melko vähäistä ja ensimmäisiä tutkimustuloksia yksilötasolla on saatu vasta muutama vuosi sitten, kun Olli-Pekka Kauppila (2016) julkaisi pääasiassa yksilötasolla tehdyn tutkimuksen siitä, miten työntekijöiden luovuutta ja tehokkuutta voidaan tukea saman aikaisesti. Tutkimuksessa Kauppila korosti sitä, että yksilötason molempikäisyys on edellytys organisaation molempikäisyydelle.

Yksilötason molempikäisyys tarkoittaa moniulotteista käsitettä, jolla pyritään kuvaamaan sitä, kuinka laajasti yksilöt lähestyvät sekä uutta tutkivaa (exploration) ja vanhaa soveltaa (exploitation) toimintaa yhtäaikaaisesti. Soveltavalla toiminnalla on olennaista keskittyminen jo olemassa olevien prosessien, tietojen sekä taitojen kehittämiseen. Uutta tutkivalla tai luovalla toiminnalla tarkoitetaan usein laajemman tiedon keräämistä sekä uusien tai vaihtoehtoisten mahdollisuuksien luomista. Sen sijaan, että molempikäisyyttä pidettäisiin psykologisena ominaisuutena, se nähdään enneminkin käyttäytymismallina, joka kuvaa yksilön taipumusta lähestyä ja vaihdella uutta tutkivan ja vanhaa soveltavan käyttäytymisen välillä. (Kauppila ja Tempelaar, 2016)

Keskeistä molempikäisyydessä on se, etteivät uuden luominen ja vanhan tehostaminen ole toisiaan heikentäviä prosesseja vaan enneminkin näyttö on päinvastaista. *Uuden* luominen edesauttaa vanhan tehostamista ja toisinpäin. Vaikka prosessit edesauttavat toistensa kehittymistä, ne ovat erillisiä prosesseja ja vaativat toteutuakseen erilaista ajattelullista lähestymistapaa. Molempia prosesseja on hyvä tarkastella kehittyvinä prosesseina, joissa tehokas oppiminen on kehityksen edellytys. (Kauppila & Tempelaar, 2016)

Kauppila (2016) korosti myös tutkimuksessaan, ettei molempikäinen toiminta koskaan tapahdu tyhjiössä vaan siihen vaikuttavat myös ympäristölliset asiat ja etenkin toiminta- sekä johtamiskulttuuri. Molempikätesen toiminnan synnyttämiseksi vaaditaan oikeanlaista johtamista, jota tutkimuksessa kuvattiin paradoksaaliseksi johtamiseksi. Tällaisessa johtamisessa yhdistyvät johdon asettamat haastavat tavoitteet sekä työntekijöiden johdolta saama vahva sosiaalinen tuki. Eli toisin sanoen työntekijöille asetetaan haastavia tavoitteita ja johto antaa kullekin työntekijälle tarvittavan sosiaalisen tuen, jotta tavoitteisiin päästään.

4.3 Tavoiteorientaatio

Tavoiteorientaatiolla tarkoitetaan yksilön asennoitumista omien kykyjensä kehittämiseen ja arviontiin tilanteissa, joissa suoriutumista mitataan, joko yksilön omasta tai ulkoisten toimijoiden toimesta. Tavoiteorientaatiota pidetään yhtenä keskeisimpänä motivaatiota kuvaavana mallina ja se on usein huomattu olevan käytännöllinen arviointi menetelmä esimerkiksi rekrytoinnissa, koska tavoiteorientaation on huomattu ennustavan hyvin yksilön kokonaisvaltaista kykyä kehittyä työtehtävissään. Tavoiteorientaatio on yhdistetty mm. tavoitteiden asettamiseen, myyntityössä onnistumiseen, kykyyn oppia ja sopeutua koulutuksessa tarjottavaan uuteen informaatioon sekä johtamiseen. (Youngcourt & Beaubien, 2007)

Tavoiteorientaatio on jaettu tyypillisesti kolmeen erilaiseen orientaatiomalliin. Oppimistavoiteorientaatioon (Learning goal orientation), suoritusavoiteorientaatioon (prove performance goal orientation) ja välttämistöavoiteorientaatioon (avoidant performance goal orientation). (Youngcourt & Beaubien, 2007) Tavoiteorientaatiota ei pidetä piirteen kaltaisena pysyvänä ominaisuutena vaan näyttöä on enemikin sen puolesta, että yksilön tavoiteorientaatio vaihtelee tilanteiden mukaan. Tutkimuksissa on huomattu, että yksilöt, joilla on vahva minäpystyvyyden tunne, valitsevat usein tavoiteorientaatiokseen oppimistavoiteorientaation (Kauppila ja Tempelaar, 2016). Yksilöiden työnhakuun liittyvää oppimistavoiteorientaatiota on kyetty vahvistamaan koulutuksen avulla, mikä viittaisi myös siihen, että kyseessä ei ole pysyvä piirteen kaltainen ominaisuus vaan enneminkin kontekstiin liittyvä toimintamalli (Noordzij, 2013)

Oppimistavoiteorientaatiota kuvataan yksilön halukkuudeksi kehittää omaa itseään hankkimalla uusia taitoja, hallitsemalla uusia tilanteita sekä vahvistamalla omaa osaamistaan. Oppimisorientoituneet ihmiset etsivät palautetta omasta toiminnastaan ja pyrkivät arvioimaan kriittisesti omaa nykyistä toimintaansa. Tällaiset ihmiset keskittyvät oman osaamisensa kehittämiseen ja ovat vähemmän huolissaan virheiden tekemisestä. Tutkimukset osoittavat, että oppimistavoitteet johtavat korkeampaan *sisäiseen motivaatioon* vastakohtana saavutus ja välttämis-

orientaatiolle, jotka liitetään usein *ulkoisiin motivaation* lähteisiin. Oppimistavoiteorientoituneen yksilön tehtävän suorittamiseen kohdistuvat tavoitteet liittyvät tehtävän suorittamiseen sekä yksilön haluun kehittyä tehtävien suorittajana. Tehtäviä pyritään suorittamaan ja tavoitteisiin pääsemään tehtävien itsensä takia. (VandeWalle, 1997)

VandeWalle(1997) kuvailee puolestaan suoritustavoiteorientaatiota yksilön halukkuudeksi todistaa oma kyvykkyys sekä saada positiivista palautetta omasta toiminnasta. Suoritustavoiteorientaatiota kuvaillaan halukkuudeksi saavuttaa korkean tason saavutuksia saadakseen itselleen muilta ihmisiltä positiivista vahvistusta. Suoritusorientoituneet ihmiset eivät halua ahkeroida, ellei heillä ole mahdollisuutta tulla työstään positiivisesti arvioiduksi. He myös pyrkivät välttämään tilanteita, joissa saattavat tehdä virheitä ja sen takia tulla huonosti arvioiduksi. Suoritustavoiteorientoituneen yksilön tehtävän suorittamiseen liittyvät tavoitteet kohdistuvat usein yksilöön itseensä tekemisen sijaan eli ovat ego keskeisiä. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilö suorittaa tehtäviä osoittaakseen oman kyvykkyytensä suoriutua tehtävistä, ei tehtävien itsensä takia.

Kolmanneksi VandeWalle (1997) kuvailee välttämisorientaatiota haluksi välttää tilanteet, joissa henkilön osaamattomuus saattaisi tulla esiin. Välttämisorientoitunut henkilö välttää tilanteita, joissa onnistumista hän pitää epätodennäköisenä. Tällaiset henkilöt pyrkivät välttämään tilanteita, joissa heidän toimintaansa arvioidaan tai heidän on mahdollista osoittaa itseluottamuksen puutetta. Välttämistavoiteorientoituneen yksilön tehtävän suorittamiseen liittyvät tavoitteet kohdistuvat usein oman egon vahvistamiseen/suojaamiseen, eli ne ovat suorittajakeskeisiä ja tavoitteet ohjaavat toimintaa suuntaan, jonka avulla epäonnistumisia pystytään välttämään mahdollisimman tehokkaasti.

Keskeisesti valittu tavoiteorientaatiomalli vaikuttaa siihen, miten yksilö suhtautuu etenkin negatiiviseen tai rakentavaan palautteeseen, mutta myös positiiviseen palautteeseen. Omien kykyjensä ja osaamisen kehittämiseen keskittyneet oppimistavoiteorientaation omaavat yksilöt suhtautuvat palautteeseen usein positiivisesti. Myös negatiivinen tai rakentava palaute nähdään arvokkaana informaationa siitä, miten he voivat korjata virheitään ja jatkossa toimia paremmin. Vas-

taavasti taas suoritus- ja välttämisorientoituneet ihmiset kokevat palautteen arvioivana ja tuomitsevana informaationa heistä itsestään ja tämän vuoksi positiivisen minäkuvan varjelemiseksi välttelevät palautetilanteita. (VandeWalle, 1997)

Tavoiteorientaatio mallit on yhdistetty vahvasti työssä suoriutumiseen. Payne, Youngcourt, Beaubien, 2007 havaitsivat oppimistavoiteorientaation korreloivan positiivisesti työssä suoriutumisen kannalta ja välttämisorientaation korreloivan negatiivisesti työssä suoriutumiseen. Sen sijaan suoritusorientaation ja työssä suoriutumisen väliltä ei löydetty korrelaatiota lainkaan. Tutkijat havaitsivat myös, että oppimistavoiteorientaatio ennusti työssä menestymistä paremmin, kuin kognitiivinen kyvykkyys tai big 5-mallin persoonallisuuden piirteet. Tutkimukset osoittavat, että oppimistavoiteorientaatio on arvokas ennustaja työssä menestymiselle ja sen vuoksi voi olla yrityksen kannalta hyödyllistä kehittää kulttuuri, joka arvostaa oppimista enemmän kuin suoriutumista.

Tavoiteorientaation vaikutusta suoriutumiseen tutkitaan usein kolmen muuttujan läpi. Työpanoksen, minäpystyyden ja tavoitetason kautta. Nämä kaikki kolme elementtiä korreloivat positiivisesti suoriutumisen kannalta. Kaikkein merkittävin vaikutus näytti olevan tavoitetasolla, joka korreloi positiivisesti myös minäpystyvyyden kanssa. Oppimisorientaatiolla havaittiin olevan positiivinen eli vahvistava yhteys näihin kaikkiin kolmeen osa-alueeseen. Välttämisorientaatiolla negatiivinen ja suoriutumisorientaatiolla oli ainoastaan heikko yhteys työpanoksen määrään. (VandeWalle, Cron, Slocum, 2001)

Oppimisorientoituneet ihmiset asettavat siis itselleen korkeampia tavoitteita ja ovat valmiimpia työskentelemään sinnikkäästi näiden tavoitteiden saavuttamiseksi ja oppivat muita enemmän tehdessä työtä annettujen tehtävien parissa. (VandeWalle, Cron, Slocum, 2001)

Empiirinen tutkimus osoittaa myös positiivisen yhteyden oppimisorientaation ja yksilön taipumuksen välillä toimia yhtäaikaisesti luovasti ja tehokkaasti. Oppimisorientaatio parantaa luovuutta ja rohkaisee yksilöitä opettelemaan uusia taitoja ja hallitsemaan uusia tilanteita (Hirst, 2009) motivoiden kuitenkin samanaikaisesti yksilöä kehittämään omia taitojaan ja omaa suoritustaan nykyisissä tehtävissä (Nerdeveen Pieterse, 2011). Derue ja Wellman (2009) osoittivat että oppimis-

orientoituneet yksilöt eivät ole ainoastaan kiinnostuneet hankkimaan uutta osaamista tai taitoja vaan ovat myös motivoituneita kehittämään omaa kyvykkyyttään soveltaa uutta osaamista. Pyrkimykset hankkia uutta tietoa edellyttävät tutkimista, mutta oman osaamisen kehittäminen tietyissä tehtävissä edellyttää soveltamista. (Dweck ja Leggett 1988). Lisäksi oppimisorientoituneet yksilöt näkevät osaamisensa ja taitonsa enemmän muovattavina, he ovat muita motivoituneempia kehittämään taitojaan ja osaamistaan tutkimisen ja soveltamisen keinoin. Porath ja Bateman 2006 ehdottivatkin oppimistavoiteorientoituneiden yksilöiden olevan motivoituneita sekä kehittämään tulevaa kykyään suoriutua tehtävistä, mutta myös samanaikaisesti he ovat motivoituneet panostamaan kykyihinsä suoriutua nykyisistä tehtävistä.

4.4 Sisäiset motivaatiotekijät

Käsittelen tässä työssä sisäistä motivaatiota Decin ja Ryanin (2000) kehittämän itsemääräämisteorian (Self-determination theory) näkökulmasta. Teorian mukaan yksilön motivaatiotekijät voidaan jakaa sekä ulkoisiin, että sisäisiin motivaatiotekijöihin. Sisäisillä motivaatiotekijöillä viitataan ihmiselle ominaisiin luontaisiin motivaatiotekijöihin. Deci & Ryan nimeää teoriassaan kompetenssin tunteen, autonomisuuden tunteen ja yhteenkuuluvuuden tunteen kolmeksi psykologiseksi perustarpeeksi. Kaikkea toimintaa, jonka yksilö kokee näitä sisäisiä motivaatiotekijöitä voimistavaksi, voidaan pitää sisäisesti motivoivina. Teorian mukaan osa-alueita ei voi tarkastella toisistaan irrallisina vaan sisäisesti motivoivan toiminnan on edistettävä yhdenaikaisesti kaikkia kolmea osa-aluetta. (Deci & Ryan, 2000)

Kompetenssin tunteella tarkoitetaan yksilön kokemusta siitä, että hän osaa ratkaista ongelmia ja kykenee etenemään. Kompetenssin tunnetta vahvistavana toimintana voidaan nähdä esimerkiksi sosiaalisen statuksen tai vaikutusvallan kasvattaminen, jonka myötä yksilöllä on aiempaa laajemmat mahdollisuudet vaikuttaa omaan ympäristöönsä. Autonomia tarkoittaa sitä, että yksilö voi säädellä vapaasti omaa toimintaansa; mitä hän tekee, missä hän tekee, miksi hän tekee,

milloin hän tekee ja kenen kanssa hän tekee. Autonomisuuden tunnetta kehittävää toimintaa on esimerkiksi itseohjautuvuuden lisääminen ja tukeminen työssä. Viimeisenä yhteenkuuluvuuden tunteella tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin yksilö kokee ryhmän identiteetin tai jonkin toisen yksilön identiteetin vastaavan omaa identiteettiään. Kokemus turvallisesta verkostosta lisää sisäistä motivaatiota. Äärimmäisestä yhteenkuuluvuuden tunteesta käytetään termiä identiteetin fuusio, jolloin yksilö ei tunnista rajaa oman ja ryhmän identiteetin välillä. (Deci & Ryan, 2000)

Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan puolestaan nimensä mukaan kaikkea yksilöä motivoivaa toimintaa, jotka eivät ole suoraan sidoksissa sisäisiin motivaatiotekijöihin. Usein ulkoisella motivoinnilla pyritään kompensoimaan menetyksiä sisäisen motivaation osa-alueilla. Esimerkiksi yksilö voidaan saada tekemään työtä, joka rajoittaa hänen kompetenssiansa, autonomisuutta sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta motivoimalla häntä rahalla tai muilla ulkoisilla palkinnoilla tai vaihtoehtoisesti rangaistuksen uhalla. Tutkimukset osoittavat melko vahvasti, että etenkin kompleksisessä ongelmanratkaisussa yksilö saavuttaa parempia tuloksia ollessaan työhön sisäisesti motivoitunut kuin silloin, jos yksilö suorittaa saman työn ulkoisten motivaatiotekijöiden motivoimana. (Deci & Ryan, 2000)

Teorian mukaan yksilö ei ole aina joko sisäisesti motivoitunut tai ulkoisesti motivoitunut vaan yksilön motivaatio jotain tiettyä toimintaa kohtaan voi olla sekä ulkoisesti että sisäisesti motivoitunutta. Tutkimukset osoittavat, että ulkoinen motivaatio voi ollessaan liian vahvaa kumota sisäisen motivaation. Esimerkiksi moni sisäisesti harrastuksestaan motivoitunut on menettänyt sisäisen motivaationsa lajiin, kun harrastus on muuttunut ammatiksi ja ulkoinen palkitseminen on kasvanut liian suureksi. Käsittelen palkitsemista vielä tarkemmin seuraavassa luvussa. (Deci & Ryan, 2000)

Sisäisten motivaatiotekijöiden on havaittu myös johtavan yrittäjämäisen orientaation mukaiseen käyttäytymiseen, kun taas ulkoisilla motivaatiotekijöillä on havaittu olevan päinvastainen vaikutus toimintaan. Tutkijat pitivät tätä jakoa odotettavana, koska intuitiivisesti on helppo ajatella, että yksilöt, jotka korostetusti arvostavat työssään mm. työsuhdeturvaa, työhön liittyviä etuja sekä mukavuutta tuskin erityisen halukkaasti haluavat ottaa työssään merkittäviä riskejä tai toimia muutoinkaan erityisen innovatiivisesti. Puolestaan taas yksilöt, jotka arvostavat

työssään itsenäisyyttä sekä mahdollisuutta päästä kehittämään osaamistaan ja kyvykkyyttään vaikeiden tehtävien parissa todennäköisesti taas ovat valmiimpia riskejä ottavaan, innovatiiviseen sekä proaktiiviseen käytökseen. Samoin yksilön halu kehittää omaa statustaan ja vaikutusvaltaa sekä aiempi kokemus yrittäjyydestä korreloivat positiivisesti yrittäjämäisen orientaation kanssa. Näin ollen voidaan hyvin ajatella työhön liittyvän sisäisen motivaation olevan vahva osa yrittäjähenkisyyttä. (Soininen, 2013)

4.5 Minäpystyvyys

Minäpystyvyys on sosiaalikognitiivisesta teoriasta johdettu käsite, jolla kuvataan yksilön käsitystä omasta kyvykkyydestä suoritua erilaisista tehtävistä ja saavuttaa erilaisia tavoitteita. (Bandura, 1991)

Minäpystyvyys on voimakkaasti motivoitumista kuvaava piirre, joka vaikuttaa kolmeen tärkeään tavoitteisiin liittyvää tekijään: tavoitteen valitseminen, työmäärä sekä sinnikkyys (Bandura, 1991). Ensinnäkin korkea minäpystyvyys kasvattaa yksilön todennäköisyyttä valita haastavia ja monimutkaisia tavoitteita. Toiseksi yksilöt, joilla on korkea minäpystyvyyden taso ovat valmiita käyttämään paljon aikaa suoriutuakseen tehtävistä ja ovat valmiita ottamaan myös riskejä saavuttaakseen tavoitteensa. Kolmanneksi yksilöt, jotka tavoittelevat hankalia ja monimutkaisia tavoitteita, kohtaavat mitä todennäköisemmin takaiskuja ja epäonnistumisia. Minäpystyvyyteen liittyvä sinnikkyys toimii ikään kuin puskurina, joka suojelee yksilöä kritiikin ja takaiskujen negatiivisilta ajatuksilta. Korkean minäpystyvyyden omaavat yksilöt kokevat epäonnistumiset usein riittämättömänä ponnisteluna tai epäsuotuisista ympäristöllisistä muuttujista johtuviksi. (Bandura, 2003).

Minäpystyvyyteen vaikuttaa yksilön kokemus omien kyvykkyyksien lisäksi käytävissä olevista resursseista. Jos yksilö kokee, että hänellä ei ole esimerkiksi työssään riittävästi aikaa suoritua, jostain tehtävästä toivotulla tavalla vaikuttaa tämä negatiivisesti minäpystyvyyden tunteeseen, vaikka yksilö kokisi muuten

omaavansa tarvittavan osaamisen ja kyvykkyyden ongelman ratkaisemiseksi. (Bandura, 2003)

Minäpystyvyyden tunteen nähdään rakentuvan yksilön kokemuksista omassa elämässään siitä, kuinka he ovat onnistuneet tai epäonnistuneet aiemmin erilaisissa tehtävissä ja tavoitteissaan. Vahvistamalla yksilön onnistumisen kokemuksia ja tarjoamalla mahdollisuuksia onnistua haastavissa tehtävissä yksilöiden minäpystyvyyttä kyetään vahvistamaan. (Bandura, 1991)

4.6 Käsitteiden soveltaminen yrittäjähenkisyyteen

Tässä luvussa vastataan kysymykseen, milloin toimija on valmis ottamaan toiminnassaan epäonnistumisen riskin edellä esitettyjen käsitteiden avulla.

Oppimistavoiteorientaatiota voidaan tämän työn kannalta pitää vedenjakajana sille, toimiiko yksilö työssään proaktiivisesti innovatiivisesti vai ei. Kuten tavoiteorientaatioita kuvatessa esitettiin: oppimistavoiteorientoituneet yksilöt eivät sido toimintaansa liittyviä tavoitteita omaan egoonsa tai palkitsemiseen, vaan tavoitteet kiinnittyvät ongelmien ratkaisemiseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen ongelmien ratkaisijana. Ongelmien ratkaisemiseen ja omaan kehittymiseen liittyvät tavoitteet johtavat yksilön käyttäytymään molempikäteisesti ja näin ollen myös yksilö pyrkii proaktiivisesti löytämään innovatiivisia keinoja ratkaista ongelmia (Kauppila & Tempelaar, 2016). Kuten kuvailtiin oppimistavoiteorientoituneet yksilöt ovat myös valmiimpia kohtaamaan epäonnistumisia, koska heille epäonnistumiset näyttäytyvät arvokkaana informaationa siitä, miten he voivat jatkossa toimia paremmin. Vastaavasti taas suoriutumis- tai välttämistavoiteorientoituneet yksilöt asettavat pääasiassa tavoitteita, jotka ovat sidoksissa joko heidän egoonsa vahvistamiseen tai suojelemiseen sekä palkitsemiseen. Tämän takia myös tehtävissä epäonnistumiset vaikuttavat heidän egoonsa negatiivisesti ja siksi myös epäonnistumisia pyritään välttämään. Epäonnistumisen välttelyn voidaan nähdä olevan negatiivisessa suhteessa innovatiiviseen käyttäytymiseen.

Kaikki yksilöt eivät kuitenkaan ole oppimistavoiteorientoituneita kaikissa tilanteissa. Kuten kuviossa 1 osoitetaan, tarvitsee yksilön kokea sekä vahvaa minäpystyvyyttä ja sisäistä motivaatiota saman aikaisesti ongelman ratkaisemista kohtaan, jotta yksilö voi toimia oppimistavoiteorientaation mukaisesti.

Jotta yksilölle syntyy motivaatiota ratkaista jokin ongelma, täytyy hänellä olla sekä, usko siihen, että hän pystyy ratkaisemaan ongelman käytettävissä olevilla resursseilla sekä että, jokin syy/halu ratkaista juuri kyseinen ongelma.

Oppimistavoiteorientaation kannalta oleellista on se, että yksilön tavoitteet liittyvät nimenomaan ongelman ratkaisemiseen, ei ulkoisiin tai yksilön egoon liittyviin tekijöihin. Tämä tarkoittaa sitä, että syy ratkaista ongelmaa täytyy olla yksilöllä sisäsyntyinen, ongelman ratkaisemisen syy täytyy siis olla yksilön usko siihen, että kyseisen ongelman ratkaiseminen kehittää hänen kompetenssiaan, autonomisuuttaan ja yhteenkuuluvuuden tunnetta kontekstissa, jonka yksilö kokee itselleen tärkeäksi/arvokkaaksi.

Sosiaalisen identiteetin teoriaa kehitettäessä on havaittu, että ihmisillä on lähtökohtaisesti tarve kokea positiivista minäkuvaa ja tätä minäkuvaa pyritään vahvistamaan esimerkiksi kuulumalla sellaisiin ryhmiin, joilla nähdään olevan positiivinen vaikutus yksilön näkökulmasta omaan mielikuvaan itsestään. Teoriassa viitataan myös siihen, että mielikuvaa itsestä pyritään vahvistamaan myös yksilön omilla toimilla silloin, kuin yksilö kokee epävarmuutta omaan itseensä liittyvästä minäkuvasta. Tällaisessa tilanteessa yksilö pyrkii erilaisin toimin vahvistamaan omaa minäkuvaansa. Toimiin ei tartuta toimien itsenä takia, vaan tavoitteena on oman egon tukeminen. Minäpystyvyyden tunnetta ja minäkuvaan liittyvää kokemusta pidetään hyvin läheisinä käsitteinä. (Turner & Reynolds, 2010) Näin voidaan ajatella, että yksilö, joka kokee vahvaa minäpystyvyyden tunnetta, jossain tietyissä tilanteessa, ei koe ensisijaista tarvetta kehittää omaan minäkuvaansa liittyvää kokemusta, vaan voi asettaa puhtaasti tehtävän suorittamiseen liittyviä tavoitteita ja näin valita toimintamallikseen oppimistavoiteorientaation. Empiirinen näyttö tukee myös vahvasti väitettä siitä, että vahva minäpystyvyyden tunne on edellytys oppimistavoiteorientaation valitsemiselle.

Näin ollen kysymykseen, milloin yksilö on valmis ottamaan toiminnassaan epäonnistumisen riskin? voidaan vastata seuraavasti:

Yksilö on valmis epäonnistumaan ja jatkamaan toimintaansa epäonnistumisista huolimatta silloin, kun yksilö kokee vahvaa minäpystyvyyden tunnetta sekä sisäistä motivaatiota toimintaa kohtaan.

Vahvimmin elämässä näyttäisivät pärjäävän sellaiset henkilöt, joiden yleinen minäpystyvyyden tunne on hieman positiivisesti vääristynyt, eli he asettavat itselleen sellaisia tavoitteita, joihin heidän todellinen kyvykkyytensä ei aivan riitä. Tällöin he joutuvat jatkuvasti kehittämään omaa kyvykkyyttään, mutta myös tukeutumaan muiden apuun useammin, jolla saattaa olla positiivinen vaikutus myös tiimityöhön suhtautumisessa. (Bandura, 2003)

Tähänastisen perusteella voidaan tulkita kuviota 1 uudestaan. Yrittäjähenkisen ongelmaratkaisutavan, jota olen kutsunut proaktiiviseksi innovatiivisuudeksi vaikuttavat yksilön kyky toimia molempikäteisesti, jonka puolestaan on nähty juontuvan yksilön valitsemasta oppimistavoiteorientaatiosta. Pyramidin pohjalla ovat minäpystyvyys ja sisäinen motivaatio. Tällä kuvataan sitä, että nämä kaksi tekijää ovat yrittäjähenkisen toiminnan kaksi peruselementtiä, joita ilman ei yrittäjähenkistä toimintaa pääse syntymään. Pyramidin vasemmalla puolella oleva markkinaorientaatiolla kuvataan asiakkaan pitämistä toiminnan keskiössä, niin että yrittäjämäisellä toiminnalla pyritään tuottamaan juuri asiakkaiden näkökulmasta arvokkaita ratkaisuita. Markkinaorientaation toisena tarkoituksena on muistuttaa siitä, että asiakkaiden ongelmia haluavat usein ratkoa myös kilpailevat toimijat ja tämä seikka on otettava huomioon myös omassa toiminnassa riittävällä vakavuudella. Seuraavassa luvussa käsitellään pyramidin vasemmalla puolella olevia toimintaa tukevia käsitteitä: itseohjautuvuutta ja paradoksaalista johtamista.

5 YRITTÄJÄHENKISYYDEN TUKEMINEN ORGANISAATIOTASOLLA

5.1 Yrittäjähenkisyyttä tukeva organisaatio

Tässä luvussa käsitellään niitä organisaatioon liittyviä tekijöitä, jotka edesauttavat tai hidastavat yrittäjähenkisyyden toteutumista asiantuntijatyössä. Luvussa käsitellään pääasiassa tekijöitä, jotka suoraviivaistavat organisaation toimintaa niin, että tarvittava informaatio sekä resurssit ohjautuvat virtaviivaisesti niitä tarvitseville toimijoille sekä sitä, miten johtamisella ja palkitsemisella voidaan tukea yrittäjähenkisiä arvontuoton prosesseja.

5.2 Itseohjautuvuus

Yrittäjähenkisyys yhdistyy vahvasti itseohjautuvuuteen autonomisuuden ollessa yksi yrittäjämäisen orientaation osa-alueista. Itseohjautuvuutta voidaan tarkastella yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Keskityn tässä käsittelemään itseohjautuvuutta lähinnä yksilötasolla. Ihmiset kaipaavat luonnostaan riittäväksi kokeemaansa mahdollisuutta saada itse vaikuttaa omaan elämään liittyviin asioihin, tätä tarvetta kutsutaan autonomisuuden tarpeeksi ja se liitetään usein vahvaa empiiristä tukea nauttivaan itsemääräämisteoriana (Self determination theory), jossa ihmisen kahdeksi psykologiseksi perustarpeeksi määritellään autonomisuuden lisäksi kompetenssi ja yhteenkuuluvuus. (Deci & Ryan, 2000) Vaikka autonomisuus eli itseohjautumisen tarve on olemassa jokaisella, erityisen vahvasti se vaikuttaisi näyttäytyvän yrittäjähenkisissä ihmisissä (Geldereren, 2010). Näin ollen voidaan ajatella, että voidakseen täyttää psykologiset perustarpeensa työssään, yrittäjähenkisillä ihmisillä tulee olla riittävästi oikeuksia osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon. Päätöksentekoon osallistumista voidaan lisätä tukemalla yksilöiden itseohjautuvuutta luovuttamalla aiempaa enemmän vastuuta työn suorittamisesta ja sekä myös arvon tuottamisesta suoraan työnte-

kijälle. Itseohjautuvuuden lisäämisen myötä korostuu näin ollen työntekijän ja asiakkaan välinen suora suhde. Jotta työstä tulee sujuvaa ja mielekästä sekä työntekijälle itselleen, mutta myös asiakkaalle niin vastuun lisäksi työntekijöille tarvitsee luovuttaa myös neuvotteluvallaa liittyen asiakassuhteen hoitoon ja arvon tuottamiseen. Itseohjautuvuudessa voidaan näin ollen ajatella olevan kyse pitkälti siitä, että työntekijät ovat aiempaa suuremmassa yhteydessä asiakkaisiin ja työhön liittyvät neuvottelut tapahtuvat aiempaa suuremmin asiakkaan ja arvon varsinaisen tuottajan (työntekijä/asiantuntija) välillä. Työnantajan rooli kehittyy näin ollen enemmän työn tukemisen suuntaan, kun aiemmin työnantaja on nähty enemmänkin välikätenä asiakkaan ja arvontuottamisen välillä. (Savaspuro, 2019)

Kun työnantajan rooli muuttuu ja vastuu arvon tuottamisesta asiakkaille siirtyy enemmän asiantuntijoille myös johtamiskäytänteitä, on hyvä tarkastella uudelleen. Helposti saattaa ajatella, että itseohjautuva toiminta tarvitsee aiempaa vähemmän johtamista, mutta todellisuus taitaa usein olla jopa päinvastainen, johtamista tarvitaan edelleen, mutta vain erilaisessa muodossa.

5.2.1 Itseohjautuvuuden tehokas toteutuminen

Tavoitteet määrittelevät toiminnalle sekä suunnan että laadun (VandeWalle, Cron, Slocum, 2001; Bandura, 2003). Erityisen tärkeää selvien laatukriteerien ja suunnan osoittaminen on nimenomaan itseohjautuvassa työssä, jossa päätöksentekovalta on pirstaloitunut organisaation sisälle. Ilman selvää suuntaa (yhteistä visiota) myös työstä tulee aiempaa pirstaleisempaa eikä toimijoiden välistä synergiaa pääse syntymään. (Martela, 2017; Senge, 1990)

Erityisen hankalaksi työn tekeminen muodostuu, jos asiantuntijan esimiehiltä, johdolta ja asiakkailta saamat tavoitteet ovat keskenään ristiriitaisia. Frank Martela korostaa kirjassaan *Itseohjautuvuus* (2017) neljää johtamisen edellytystä tehokaan itseohjautuvuuden toteutumiseksi. 1. *Yhteinen etu*, onnistukseen itseohjautuvuudessa toiminnan on palveltava jokaisen toimijan etua. Tämän takia organisaatiossa on tärkeää määritellä mitkä ovat yhteiset tavoitteet, joita kohtaan ollaan menossa. Tavoitteiden kautta yksilöt voivat peilata sitä millaisia päätöksiä

omassa työssä tulisi tehdä, jotta toiminta olisi yhden suuntaista. Toiminta ja palkitseminen pitäisi järjestää myös niin, ettei joidenkin toimijoiden palkitseminen ole ristiriidassa yhteisten tavoitteiden saavuttamisen kanssa. 2. *Vapaamatkustamisen kitkeminen*. Itseohjautuvissa organisaatioissa korostuu yksilöiden välinen luottamus, luotetaan siihen, että ilman tarkkaa esimiesten valvontaa jokainen tekee oman osansa, jotta yhteisiin tavoitteisiin päästään. Luottamuksen varassa toimiminen on usein tehokasta, mutta aiheuttaa myös helposti vapaamatkustaja-ongelman. Jotkut yksilöt huomaavat, että luottamusta voi käyttää hyväkseen oman edun maksimoimiseen tai laiskotteluun. On tärkeää luottamuksen synnyttämiseksi ja ylläpitämiseksi, ettei organisaation johto käännä työntekijöitä toisiaan vastaan kannustamalla työntekijöitä vahtimaan toistensa tekemisiä. Ennemminkin johdon olisi hyvä herkistää itseään vapaamatkustamisen varhaisiin signaaleihin ja kehittää omaa kykyään reagoita saatuihin signaaleihin riittävän aikaisin ja riittävän tehokkaasti. 3. *Työnjako*. Itseohjautuvassa toiminnassa, jonka koordinaatio tapahtuu pääasiassa tavoitteiden kautta, on suurempi riski ajautua tilanteeseen, jossa päällekkäisen työn määrä kasvaa suureksi. Organisaation läpinäkyvyys auttaa usein ehkäisemään päällekkäisen työn ongelmaa. Läpinäkyvyyden avulla voidaan myös parantaa työn kohdentumista niille toimijoille, joilla on parhaat kyvyt suoriutua tehtävistä. 4. *Toiminnan keskeinen koordinaatio*. Koordinaation onnistuminen edellyttää sekä tehokasta viestintä- että resurssienjakokanavaa. Itseohjautuvan toiminnan tehokkaaksi toteutumiseksi johdon tehtäväksi jää varmistaa, että yksittäisillä toimijoilla on riittävät resurssit ja informaatio toimintansa tehokkaaksi suorittamiseksi. Johdon tehtävä itseohjautuvassa organisaatiossa onkin näin ollen ennemminkin varmistaa informaation ja resurssien kuluminen toimintojen välillä, eikä niinkään näiden asioiden päättämiseen liittyvät tehtävät. (Martela 2017, 125-145.)

5.3 Paradoksaalinen johtaminen

Tutkimukset korostavat johtamisen merkitystä myös molempikätisen toiminnan synnyttämisessä, jotta molempikätistä toimintaa syntyy, täytyy työntekijöille asettaa erittäin korkeita tavoitteita sekä tarjota vahvaa sosiaalista tukea tavoitteisiin pääsyn tukemiseksi. (Kauppila & Tempelaar, 2016) Tällaista johtamista missä

korkeat tavoitteet yhdistyvät vahvaan sosiaaliseen tukeen kutsutaan usein paradoksaaliseksi johtamiseksi. (Lewis, Andriopoulous & Smith, 2014) Paradoksaalisen johtamisen taustalla olevana ajatuksena on tukea työntekijöiden kokemusta omasta minäpystyvyydestä positiivisella tavalla sekä yhdistää yksilöiden henkilökohtaiset tavoitteet osaksi organisaation yhteisiä tavoitteita. Tarkoituksena on siis pyrkiä tukemaan yksilöiden sisäisiä motivaatiotekijöitä, eli yksilön kokemuksen autonomisuuden, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden tunnetta niin, että työn teko on kuitenkin dynaamista ja tähtää yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen (Afles, Kerstin, Langer & Nils, 2017). Tällöin tarjoamalla sosiaalista tukea yksilöiden henkilökohtaisiin ponnistuksiin organisaatio tulee samalla tukeneeksi sen omia tavoitteita. Tätä voidaan peilata Adam Smithin (1773) esittämään näkymättömän käden teoriaan, johon länsimaiset yhteiskunnat taloudessaan vahvasti nojaavat. Kun yhteiskunta on rakennettu tietyllä tavalla, palvelee yksilöiden oman edun tavoittelu ikään kuin näkymättömän käden johdattelemana myös yhteiskunnan etua. Organisaation tuen avulla yksilö uskaltaa asettaa itselleen korkeampia tavoitteita, kuin ilman tukea, koska uskoo saavansa tukea tilanteissa, joissa omat kyvyt eivät yksin riitä tavoitteiden saavuttamiseen. Sosiaalisen tuella tarkoitetaan myös sitä, että työntekijöitä kannustetaan ottamaan työssään riskejä pyrkiessään ylittämään oman nykyisen osaamistasonsa. (Kauppila & Tempelaar, 2016; Afles, Langer, 2017)

Perinteiseen ylhäältä alas suuntautuvaan johtamiseen verrattuna paradoksaalisen johtamisen on tarkoitus lisätä vuorovaikutuksen molemmin suuntaisuutta. Johdon tehtävänä on asettaa selkeästi ymmärretyt tavoitteet, jonka jälkeen johto asettuu tukemaan asiantuntijaa tavoitteisiin pääsemiseksi. (Junni, Sarala, Taras, Tarba, 2013) Voisi ajatella niin, että tavoitteiden asettamisesta vastaa johto ja tavoitteisiin pääsemisestä vastaa asiantuntija itse, mikä tarkoittaa sitä, että johto asettuu palvelemaan asiantuntijaa tavoitteiden toteuttamisessa, jonka tehtävänä on tuottaa arvoa asiakkaalle.

5.4 Palkitseminen

Tähän mennessä työssä on korostettu nimenomaan sisäisen motivaation merkitystä yrittäjähenkisen toiminnan synnyttäjänä. Kirjallisuus tukeekin vahvasti ja ehkä hieman yllättävästi ajatusta siitä, että luovuutta ja kompleksista ongelmanratkaisua edellyttävässä toiminnassa tuloksiin sidotut korkeat ulkoiset palkinnot kuten suuret rahasummat heikentävät vahvistamisen sijaan yksilön kykyä toimia tilanteessa innovatiivisesti ja näin ollen parhaisiin ratkaisuihin päästään, kun yksilö ajaa puhtaasti halu ratkaista ongelma mahdollisimman tehokkaalla tavalla. (Chue-Chan & Hempel, 2016; Malik, Joi ja Butt, 2019) Tästä päästään palkitsemisessa siihen ajatukseen, että kun kyse on työhönsä sisäisesti motivoituneista henkilöistä, pitäisi palkitsemisen kohdistua suoriutumisen sijaan niihin toimintatapoihin, joilla työtä tehdään. Lopputuloksen sijasta pitäisi siis palkita siitä prosessista, jolla lopputulokseen on päädytty. Tällöin tekemisen laatua voidaan ohjata toivottavaan suuntaan ja palkitseminen tukee yksilön sisäisiä pyrkimyksiä kehittää itseään.

Jotta asiantuntijat kykenevät työssään toimimaan yrittäjähenkisesti organisaation on varmistettava se, että asiantuntijoilla on riittävästi valtaa tehdä päätöksiä liittyen työn suorittamiseen ja organisoimiseen. Tämän lisäksi on ehdottoman tärkeää, että asiantuntijoille asetetut työhön liittyvät tavoitteet ja vaatimukset ovat selviä, eikä tavoitteiden välillä ole ristiriitaa. Toimijoiden välisen synergian synnyttämiseksi myös organisaation tavoitteiden on oltava yhdessä linjassa yksilöiden tavoitteiden kanssa. Uutta toimintaa kehitettäessä esimerkiksi yrittäjähenkisyyttä tuettaessa palkitsemisen on kohdistuttava nimenomaan tekemisen laatuun ei pelkästään lopputulokseen, muutoin palkitseminen ja organisaation tai yksilöiden tavoitteet saattavat olla ristiriitaisia. Palkitsemisen täytyy ylipäätään olla selvässä linjassa yrityksen ja yksilöiden tavoitteiden kanssa.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

6.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Työn tarkoituksena oli kerätä tietoa työn toimeksiantajan palveluksessa toimivien asiantuntijoiden nykyisestä yrittäjähenkisyyden tasosta sekä tuoda esille tapoja, joilla asiantuntijoiden yrittäjähenkisyyttä voidaan tukea aiempaa paremmin. Opin näytetyön tavoitteena oli sanoittaa yrittäjähenkisyyttä ilmiönä niin, että sen avulla voidaan tutkia, kehittää ja mitata työn tekemiseen liittyviä laadullisia seikkoja. Tämän takia tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena, koska laadulliselle tutkimukselle on ominaista todellisuudessa tapahtuvien ilmiöiden kuvantaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti sekä syvällisesti. (Hirsjärvi, Remes & Saja-vaara 2013, 161.)

6.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, koska sen avulla on luonnollista tuottaa vastauksia kysymyksiin, joilla pyritään ymmärtämään jonkin ilmiön luonnetta ja luomaan tästä ilmiöstä syvällistä ymmärrystä. Laadullista tutkimusaineistoa tarkastellaan usein monipuolisesti useasta näkökulmasta, jolloin tarkastelua hyödyttää se, että aineisto on moniulotteista ja ilmaisultaan rikasta. Tämän takia tutkijan on kuitenkin itse tarkasti määriteltävä se mistä näkökulmasta ja miten kokonaisuutta tarkastellaan. (Alasuutari 2011, 84; Hirsjärvi ym. 2013, 161.)

Tutkielmassa perehdyttiin ennen empiirisen aineiston keruuta laajasti yrittäjähenkisyyden eri osa-alueisiin sekä niihin yksilöön ja organisaatioon liittyviin tekijöihin, jotka mahdollistavat tai edesauttavat yrittäjähenkisen toiminnan syntymistä ja kehittymistä. Käsitteiden teoreettisen tarkastelun jälkeen laadittiin tutkimuskysymykset, joihin vastauksia haettiin syvähaastattelun avulla. Syvähaastatteluun tutkielmassa päädyttiin siksi, että sen avulla voidaan parhaiten kerätä tietoa kohtuullisen laajasta ja yleisesti melko huonosti määritellystä ilmiöstä henkilökohtaisten kokemusten ja tuntemusten kautta. Vaikka haastattelu on työmäärällisesti

raskas aineistonkeruu menetelmä, päädyttiin sitä käyttämään, koska sen avulla uskottiin saatavan selville sellaista informaatiota, jota lomakkeella olisi ollut hankala kerätä. (Kananen 2017, 89.)

Haastattelua voidaan pitää ainutlaatuisena aineistonkeruumenetelmän, koska se mahdollistaa suoran kielellisen ja interaktiivisen vuorovaikutuksen vastaajan kanssa. Haastattelu mahdollistaa myös muita muotoja mukautuvamman tiedon keruun, kun haastateltaville voidaan esittää tarvittaessa jatkokysymyksiä, tai vastaajaa voidaan haastattelun edetessä myötäillä. Tämä helpottaa myös vastaajien sitoutumista haastatteluun sekä luottamussuhteen synnyttämistä. (Kananen 2017, 80.)

Syvähaastattelun tuloksena syntyy usein tutkittavaa ilmiötä avaava aineisto, jonka avulla tutkittavasta aiheesta kyetään muodostamaan yksityiskohtien avulla kokonaiskuva. (Kananen 2015, 90, 105.) Syvähaastattelut ovat luonteeltaan strukturoimattomia. En ollut laatinut haastatteluja varten mitään erillistä haastattelurunkoa, vaan olin kirjannut teemat ylös, joista haastattelun aikana tulisi keskustella. Haastattelut alkoivat siitä, että haastateltavaa pyydettiin kertomaan vapaasti omasta työstään ja tämän jälkeen pyrin kuljettamaan haastattelua niin, että haastattelun aikana käsitellään kaikkia teoriaosassa esille tulleita teemoja. Laadullisessa tutkimuksessa korostuu haastatteluun osallistuvien valinnassa suoritettu harkinta. Haastatteluun osallistuvat henkilöt on hyvä valita mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti, jotta tutkittavaa ilmiötä voidaan kuvata, tulkita sekä ymmärtää mahdollisimman hyvin. Koska laadullisessa tutkimuksessa ilmiön kuvantaminen, tulkitseminen ja ymmärtäminen ovat tutkimuksen keskiössä haastateltavien tulisi olla sellaisia henkilöitä, joihin ilmiö liittyy ja joita ilmiö koskee. Samoin haastateltavilla olisi hyvä myös olla hallussaan tutkimuksen kannalta relevanttia informaatiota. (Kananen 2017, 103.)

Tutkielmani tavoitteena oli tarjota työn toimeksiantajalle tietoa toimeksiantajan palveluksessa työskentelevien asiantuntijoiden nykyisestä yrittäjähenkisyyden tasosta sekä niistä keinoista, joiden avulla yrittäjähenkisyyttä voidaan tukea organisaation toimesta aiempaa tehokkaammin. Tutkimuskohteeksi valikoitui näin yrityksen X asiantuntijat. Haastateltavaksi valikoitui lopulta 7 henkilöä, joista kaikki toimivat asiantuntijatehtävissä. Nämä henkilöt valittiin haastateltavaksi sen

takia, että heidän toimenkuvansa ja vastuualueensa myötä heiltä voitiin olettaa saatavan oleellista informaatiota tutkittavan aihepiirin kannalta. Haastateltaviksi valittiin ainoastaan asiantuntijaroolissa toimivia henkilöitä, eikä esimerkiksi esimies tai johtamistehtävissä toimivia henkilöitä, koska tutkielma keskittyy yrittäjähenkisyyteen nimenomaan asiantuntijatasolla ilmenevänä yksilön työntekemisen laatua kuvaavana ilmiönä. Jotta haastatteluun saatiin mahdollisimman laajasti asiantuntijoiden näkemyksiä, pyyntö haastatteluista lähetettiin ensin yksiön esimiehelle, joka puolestaan välitti haastattelupyynnön asiantuntijoille. Haastatteluun ilmoittautui ensin 6 asiantuntijaa ja myöhemmin vielä 1. Haastatteluun valikoituneet asiantuntijat suhtautuivat haastatteluun erittäin myönteisesti ja käytännön toteutukset saatiin sovittua kohtuullisen ripeällä aikataululla työn aikana vallinneesta koronavirusepidemiasta huolimatta. Haastateltavien ei tarvinnut varautua haastatteluihin ennakolta ja heille oli tiedotettu yleisesti aihe, jota haastattelu koskee. Haastattelut oli tarkoitus toteuttaa paikan päällä tehtyinä haastatteluina, mutta koronaviruksen takia haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsin videopuhelun välityksellä. Haastattelut toteutettiin 09.03.2020-25.3.2020 välisenä aikana. Haastattelujen kesto vaihteli 40 minuutista 55 minuuttiin. Keskimäärin haastattelu kesti noin 50 minuuttia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja aineisto purettiin jälkikäteen kirjalliseen muotoon mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen. Haastattelut olivat muodoltaan avoimia, mutta kaikissa haastatteluissa käsiteltiin kuitenkin seuraavia teemoja:

- Asiakassuhteet ja markkinatiedon kerääminen
- Työn keskeisimmät tavoitteet sekä palkitseminen
- Suhtautuminen muutokseen ja uuden oppimiseen
- Työhön liittyvät tavoitteet sekä palkitseminen
- Innovatiivinen ongelmien ratkaiseminen
- Asiantuntijan kokema sosiaalinen tuki

Vaikka haastattelua varten ei ollut määritelty erillisistä keskustelurunkoa, eteni haastattelut usein hyvin samaa kaavaa noudattaen. Haastateltavat pääasiassa toivat itse esille monia työn teoreettiseen viitekehykseen liittyviä teemoja, mikä näkemykseni mukaan oli osoitus siitä, että teoriaosassa esitetyt käsitteet ja aihepiirit olivat myös haastateltavien mielestä heidän työhönsä relevantisti liittyviä. Erityisesti luotettavuuden kannalta pidän hyvin tärkeänä, että kaikki vastaukset

käsitellään nimettöminä eikä haastateltavien nimiä tuoda tutkimuksessa lainkaan esiin. Tätä seikkaa korostettiin haastateltaville haastattelujen yhteydessä.

Haastatteluiden avulla pyrittiin muodostamaan tarkka käsitys siitä, millaista kyseisen yksikön asiantuntijoiden työ on, miten he suhtautuvat omaan työhönsä ja millaiseksi he kokevat yrityksen X työtä antavana ja työntekoa tukevana organisaationa. Saatujen vastausten perusteella voidaan pohtia ja kartoittaa asiantuntijoiden valmiutta omaksua yrittäjähenkisiä toimintamalleja osaksi työtään sekä niitä esille nousseita tekijöitä, joita organisaatiossa voidaan kehittää yrittäjähenkisemmän toiminnan tukemiseksi.

6.3 Aineiston analyysi

Syvähaastatteluista kerätty aineisto analysoitiin sisällönanalyysimenetelmällä. Tämä menetelmä valittiin siksi, että sen avulla laaja haastattelumateriaali voidaan analysoida systemaattisesti ja se voidaan saattaa tiiviiseen muotoon, jonka avulla lopullinen analyysi voidaan suorittaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103.) Haastattelut tallennettiin digitaaliseen muotoon haastatteluista tehtäessä. Digitaalisesta muodosta haastattelut purettiin kirjalliseen muotoon mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen. Tämän jälkeen kirjallisessa muodossa olleet haastattelut koodattiin teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltyjen teemojen mukaan värikoodeilla, ja materiaali järjestettiin uudestaan teemoittain. Tämän jälkeen päällekkäiset havainnot yhdistettiin ja laskettiin lukumääräisesti ja samoin toisistaan eroavat havainnot luokiteltiin. Tämän luokittelun lisäksi aineistoa analysoitiin pitkäikäisyydestä niin, että kykenin muodostamaan käsityksen siitä, että johtaako näkemystyyppi a aiheesta b kaikkien vastaajien kohdalla näkemys c aiheesta d. Tämän luokittelun avulla kykenin erottelemaan syuseuraussuhteita aineistosta.

7 TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELU

7.1 Tutkimuskohteena Yritys X

Yritys X on 2000-luvulla perustettu suuri pääasiassa logistiikkapalveluita tuottava yritys, jonka palveluksessa työskentelee yli 200 henkilöä ja jonka liikevaihto on yli 50 miljoonaa euroa.

Työ kohdistuu Yritys X:n erilliseen asiantuntijaosastoon, jossa työskentelee 20 asiantuntijaa haastavissa asiantuntijatehtävissä. Asiantuntijoiden pääasiallisena tehtävänä on erilaisten hankintasopimusten valmistelu ja kilpailuttaminen sekä muut neuvonta- ja konsultointipalvelut.

Yksikön asiantuntijoilla on hyvin vaihteleva koulutustausta, mutta suurin osa asiantuntijoista on korkeakoulutettuja ja osalla on ylempi korkeakoulututkinto.

7.2 Yrittäjähenkisyys yksilötasolla

Yrittäjähenkisyyden käsittely aiheutti haastateltavissa pääosin positiivisia ajatuksia. Suurin osa haastateltavista (5/7) toi haastattelun alussa esille, että yrittäjähenkisyys on kiinnostava aihe ja että he kokivat erityistä kiinnostusta osallistua opinnäytetyöprojektiin. Kysyttäessä mitä assosiaatioita haastateltaville tulee yrittäjähenkisyydestä mieleen, haastateltavat kuvailivat pääosin yrittäjähenkisyyden termiksi, jolla kuvataan eteenpäin menevyyttä, tuloksellisuutta ja uudistumiskykyä.

”Työtä tehdään kunnianhimoisesti ja sillä ajatuksella, että asiakas on kuningas. Prosessi alkaa siitä, kun asiakas jotain tilaa ja loppuu siihen, kun asiakas siitä jotain maksaa.”

”Kyl mä niinku koen, että yrittäjäporukka on semmosta sinnikästä ja uudistumiskykyä ja yleensä sitä innovatiivisuutta löytyy aika paljon.”

Merkittävimmät huolet, jotka yrittäjähenkisyyteen ja tutkimukseen liittyivät, koskivat sitä, että haastateltavat eivät olleet aivan varmoja käsitelläänkö yrittäjähenkisyydellä työsuhteen muotoa ja millä tavalla yrittäjähenkisyys tullaan liittämään palkkaukseen.

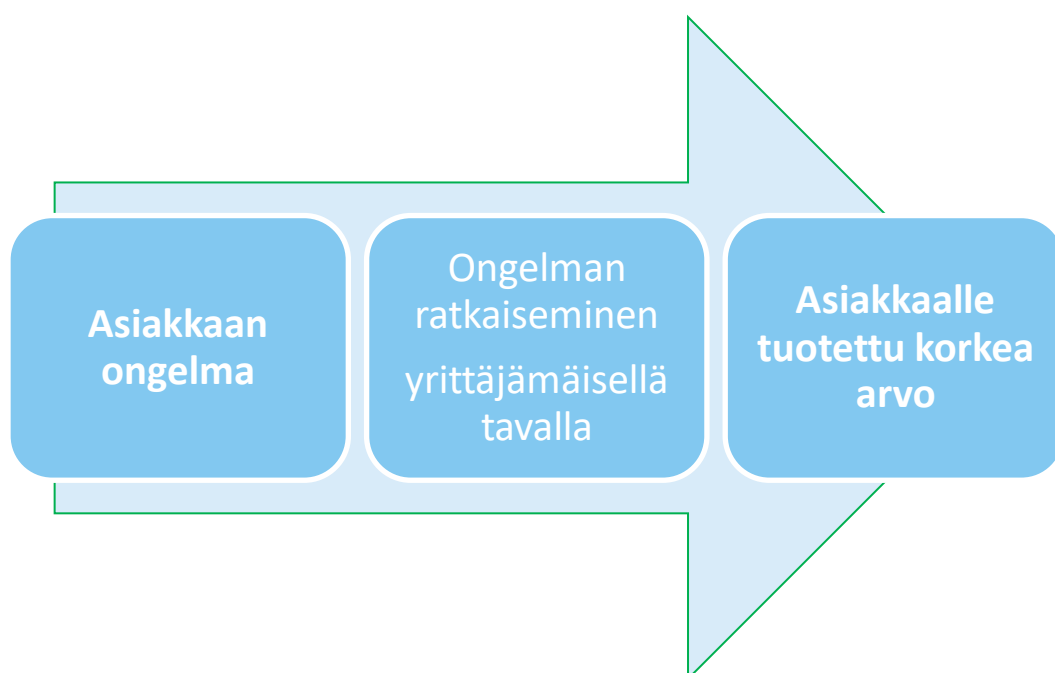
”Tuleeko tästä ihan sellaista artisti maksaa meininkiä, jossa tuijotetaan pelkääntään laskutusta?”

”Jos tässä ruvetaan toimimaan yrittäjinä niin todella monen asian täytyy muuttua organisaatiossa.”

Haastatteluista kävi ilmi, että yrittäjähenkisyydestä ei organisaatiossa olla käyty aiemmin kovinkaan laajaa tai avointa keskustelua.

7.2.1 Yrittäjähenkisen ongelmien ratkaiseminen

Tarkastellaan haastateltavien vastauksia seuraavaksi KUVIO 2:den avulla, jonka mukaan yrittäjähenkisen toiminnan lähtökohtana on asiakkaan ratkaistava ongelma ja lopputuloksena asiakkaalle tuotettu korkea arvo.



KUVIO 2. Havainnollistus työssä luodusta yrittäjähenkisyyden viitekehystä.

Kaikkien haastateltavien vastauksissa korostui yrittäjämäisen toiminnan perusloogiikka, eli työtä tehdään asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseksi tavalla, joka tuottaa asiakkaan näkökulmasta arvokkaan ratkaisun. Kaikki haastateltavat osoittivat myös vahvaa mielenkiintoa laajan markkinatiedon keräämiseen ja pitivät sitä laadukkaiden ratkaisujen tuottamisen kannalta erittäin tärkeänä. Haastateltavat pyrkivät myös aktiivisesti keräämään tietoa muiden vastaavia palveluita tuottavien yritysten tai liikelaitosten toiminnasta, löytääkseen näkemyksiä oman toiminnan kehittämiseen. Näin ollen voidaan todeta, että haastateltavat täyttävät markkinaorientaation osa-alueista ainakin asiakasorientaation sekä toimintojen välisen koordinaation kohtuullisen hyvin.

Kysymys: Koetko asiakastyön merkitykselliseksi?

Vastaus: ”Kyllä, joo. Ei tätä työtä vois tehdä, jos ei sitä kokis. Kyllähän se on meillä (asiantuntijoilla) kaikilla. Kyllä se asiakaslähtöisyys on tässä tärkeää, sillä tavalla meille riittää töitä ja heille me ollaan töitä tekemässä.”

Vastaajien markkinaorientaation voidaan kuitenkin nähdä rajoittuvan pääasiassa toimeksiantotyössä tehtyihin yksittäisiin ratkaisuihin. Vain kaksi vastaajaa korosti työssä henkilökohtaisten verkostojen luomisen merkitystä ja yksi vastaajista toi esille myös ulospäin suuntautuvan markkinointiviestinnän merkitystä yrityksen tunnettuuden parantamiseksi.

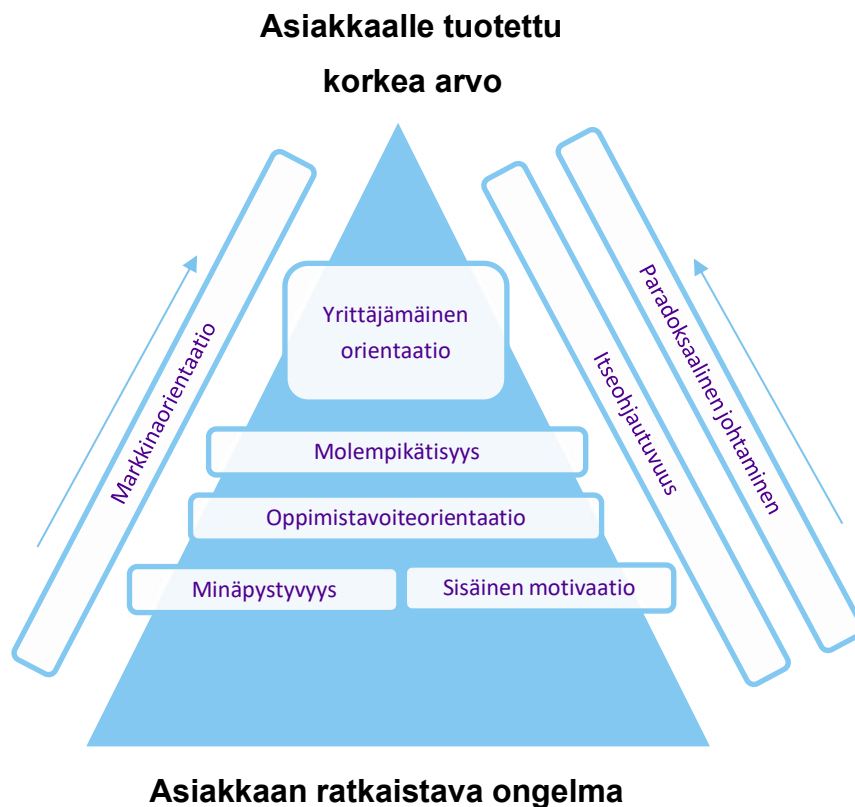
Merkittävin ero haastateltavien välillä suhteessa asiakastyöhön esiintyi siinä, kuinka aktiivisesti he pyrkivät asiakastyöskentelyn osana myös tekemään asiakkaille lisämyyntiä. Myyntiä työssään painottavat henkilöt toivat asiakastyössä esille keskeisenä tekijänä nimenomaan arvon tuottamisen asiakkaalle ja he pyrkivät aktiivisesti löytämään ratkaisuihin ulottuvuuksia, joiden avulla lisäarvoa kyetään tuottamaan ja myymään.

Vastaukset KUVION 2 keskimmäiseen kohta ”Ongelmien ratkaiseminen yrittäjämäisellä tavalla.” jakoi vastauksia kahteen leiriin. Osa vastaajista toimii työssään selvästi toisia vastaajia innovatiivisemmin ja pyrkii ylipäätään löytämään proaktiivisesti enemmän informaatiota kyetäkseen kehittämään käyttämiään ratkaisumalleja. Heidän toimintaansa voisi kuvailla myös enemmän molempikätisyyden

käsitettä vastaavaksi, asiakkaan ratkaistavasta ongelmasta ja käytävissä olevista resursseista riippuen he ratkovat ongelmia joko soveltamalla vanhoja ongelman ratkaisutapoja tai pyrkimällä löytämään kokonaan uuden tavan ratkaista kyseinen ongelma. Samat vastaajat, jotka pyrkivät löytämään toimeksiannoista ulottuvuuksia, joiden avulla lisäarvo voidaan tuottaa, vastasivat myös lähestyvänsä proaktiivisemmin innovatiivista toimintaa, joten heidän toimintaansa voidaan pitää vastaajista kaikkein yrittäjähenkisimpänä.

7.2.2 Yrittäjähenkisyyttä synnyttävät yksilön ominaisuudet

Tarkastellaan seuraavaksi KUVION 1 avulla haastateltavien esille tuomiin motiivituomiseen, minäpystyvyyteen ja tavoitteisiin liittyviin tekijöihin.



KUVIO 1. Yrittäjähenkisyyden prosessi

Teoreettisessa viitekehyksessä esitettiin, että proaktiivisesti innovatiivista käytöstä syntyy, kun yksilö kokee yhdenaikaisesti ratkaistavaa ongelmaa kohtaan vahvaa minäpystyvyyttä sekä sisäistä motivaatiota, jolloin ongelman ratkaisemiseen liittyvät tavoitteet kohdistuvat ratkaistavaan ongelmaan itseensä ja yksilölle syntyy halu löytää ongelmaan ”paras mahdollinen” ratkaisu. Koska vastaajien kohdalla keskeisin ero liittyi siihen, kuinka proaktiivisesti he pyrkivät löytämään innovatiivisia ratkaisuja, tarkastellaan seuraavaksi haastateltavien vastauksia sekä sisäisestä motivaatiosta että minäpystyvyydestä.

7.2.3 Sisäinen motivaatio

”Joskus on ihan tosi innoissaan jostain kilpailutuksesta mikä on uusi tai sitä ei ole ennen kilpailutettu.”

”Kyl mää tästä työstä tykkään.”

”Työ on mielenkiintoista ja mä oon hirveen sitoutunut siihen tekemiseen.”

”Työ on vaihtelevaa ja tässä pystyy kehittymään aika kauan.”

Kuten teoriaosassa esiteltiin, niin työhön liittyvää vahvaa sisäistä motivaatiota voidaan pitää edellytyksenä yrittäjämäisen toiminnan synnyttämiseksi. Kaikki haastateltavat vastasivat kokevansa työnsä sisällön mielenkiintoiseksi sekä itselleen merkitykselliseksi. Työn sisältö määriteltiin myös keskeisimmäksi syyksi sille, miksi haastateltavat toimivat asiantuntijan tehtävässä kyseisessä yrityksessä.

Teoriaosiossa todettiin, että toiminnan täytyy edistää toimijan kokemusta omasta kompetenssistaan, autonomisuudesta sekä yhteenkuuluvuuden tunteesta, jotta toimintaan synnyttävän motivaation voidaan nähdä olevan sisäsyntyistä.

Vastaajien kokemus vaihteli melko runsaasti sen suhteen, kuinka paljon he pystyvät vaikuttamaan omaan työmääräänsä ja kuinka autonomiseksi he kokivat työn tekemisen. Osa vastaajista totesi, että he pystyvät määrittämään hyvinkin tarkasti oman työmääränsä sekä tarvittaessa sanomaan ei, jos he kokevat, että eivät pysty tai ehdi ottamaan uusia toimeksiantoja vastaan. Samoin he vastasivat myös kykenevänsä vaikuttamaan ainakin osittain siihen millaisissa toimeksiantoissa he ovat mukana. Osa vastaajista taas koki, että heillä ei ole riittävää vaikutusvaltaa omaan työmääräänsä tai toimeksiantojen laatuun. Yksi selitys tälle vaihtelulle asiantuntijoiden kokemuksessa siitä, kuinka paljon heillä on autonomiaa määritellä omaa työtään, liittyy sovinnollisuutena kuvattuun Big Five persoonallisuuspiirteeseen. Matalan sovinnollisuuden tason omaavat yksilöt suostuvat usein hankalammin heille esitettyihin pyyntöihin, jos he eivät koe pyyntöä itselleen mieluisaksi. Vastaavasti taas korkean sovinnollisuuden tason omaavat yksilöt suostuvat pyyntöihin useammin, vaikka kokisivat pyynnön toteuttamisen itselleen epämiellyttäväksi tai oman edun vastaiseksi. Heidän on siis hankala sanoa ei. (Rothmann & Coetzer. 2003) Suurin osa vastaajista koki kohtuullisen vahvaa autonomisuuden tunnetta työntekemisen tapaa kohtaan etenkin etätö mahdollisuuden kautta.

Vastaajien ei voida vastausten perusteella sanoa kokevan kovinkaan vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta Yritys X:n organisaatioon. Tämä näyttäytyi vastauksissa niin, että vastaajat käyttivät hyvin vähän me-termiä puhuessaan organisaation toiminnasta vaan ennemminkin yksikön ulkopuoleinen organisaatio ja etenkin johto nähtiin asiantuntijoiden näkökulmasta ulkoryhmänä ja terminä käytettiin runsaasti sanoja "he" ja "ne". Me-termi esiintyi haastatteluissa lähinnä asiantuntijoiden viitatessa oman yksikön kollegoihin. Yhteenkuuluvuuden tunnetta muihin yksikön asiantuntijoihin voidaan näin pitää haastatteluiden perusteella kohtuullisen vahvana. Haastateltavat toivat esille myös sitä, että yksikön sisällä käydään kohtuullisen runsasta keskustelua ja asiantuntijat jakavat keskenään myös tekemiään virheitään kohtuullisen avoimesti, jota voidaan pitää luottamuksen osoituksena omia kollegoita kohtaan.

Kolmas sisäisen motivaation osa-alue kompetenssi voidaan vahvasti liittää yksilön kokemaan minäpystyvyyden tunteeseen. Vastaajat kokivat työn pääosin erit-

täin haastavaksi ja sellaiseksi, jonka parissa työskentelyn nähtiin vahvistan asiantuntijoiden kokemusta omasta kompetenssistaan. Osa vastaajista toi kuitenkin esille sitä, että työhön liittyvä jatkuva liiallinen kiire heikentää heidän mahdollisuuksiaan kehittyä työssä, kun asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseen ei ehdi paneutumaan riittävän syvästi, tämän voidaan nähdä vaikuttavan negatiivisesti näiden vastaajien kokemukseen oman kompetenssin tunteen vahvistumisesta.

7.2.4 Minäpystyvyys

Vastaajista ne, joiden toimintaa aiemmin kuvattiin kaikkein yrittäjähenkisimmäksi, toivat haastattelussa esille myös vahvaa minäpystyvyyden kokemusta. He liittivät vahvan minäpystyvyyden kokemuksen asiantuntijan ammatti-identiteettiin. Heidän voidaan nähdä toimivan työssään kaikkein proaktiivisimmin ja pyrkien jatkuvasti kehittämään myös omaa osaamistaan. Vahvaa minäpystyvyyttä esille tuoneet kertoivat asettavansa itselleen melko korkeita tavoitteita, sekä työskentelevänsä sinnikkäästi tavoitteiden saavuttamiseksi.

Minäpystyvyyteen ja sisäiseen motivaatioon liittyvien vastausten perusteella voidaan todeta, että samat vastaajat, joiden toiminnassa korostui yrittäjähenkisyyden piirteet voimakkaimmin, vastasivat johdonmukaisesti kokevansa vahvaa kompetenssin, autonomisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä heidän puheissaan korostui myös vahva minäpystyvyyden tunne työtä ja toimintaympäristöä kohtaan. He nostivat haastatteluissa vähiten esille ulkoisen palkitsemisen merkitystä ja korostivat eniten haluaan nimenomaan kehittyä työssään asiantuntijoina itseopiskelemalla sekä asettamalla itseään jatkuvasti haastavien toimeksiantojen pariin.

7.3 Yrittäjähenkisyyden tukeminen organisaatiotasolla

Kuvio 1:den pyramidin oikealla puolella esiintyy käsitteet itseohjautuvuus ja paradoksaalinen johtaminen, joiden nähtiin teoreettisessa viitekehyksessä tukevan yrittäjähenkistä toimintaa.

7.3.1 Itseohjautuvuuden tehokas toteutuminen

Teoreettisessa viitekehyksessä ensimmäisenä tehokkaan itseohjautuvuuden kulmakivenä pidettiin *yhteistä etua*. Jotta yhteinen etu toteutuu, on teorian mukaan oltava tarkasti määritelty se mitä yhteisellä edulla tarkoitetaan. Tässä yhteisen etuun liittyvässä määrittelyssä ja siitä viestimisessä haastateltavat kokivat, että organisaatiolla on parantamisen varaa. Haastateltavat toivat esille sitä, että yrityksen johdon määrittämät yhteiset tavoitteet eivät välity heidän työhönsä. Haastateltavat toivat myös esille sitä, että heille on melko epäselvää se, mitä heiltä odotetaan yrityksen ja esimiesten toimesta. Esimerkiksi laskutukseen liittyvät tavoitteet koettiin hyvin epäselviksi, siltä osin paljon laskutettavia tunteja odotetaan kertyvän ja mitkä tehtävät kuuluvat laskutettavien tehtävien piiriin.

Toisena tehokkaan itseohjautuvuuden kulmakivenä pidettiin teoriassa tehokasta vapaamatkustamisen kitkemistä. Kuten teoriassa esitettiin edellyttää itseohjautuvuuden lisääminen myös luottamuksen lisääntymistä organisaation sisällä. Vastaajat kokivat pääasiassa, että heihin luotetaan ja että työtä saa tehdä melko vapaasti niin, ettei työntekoa valvota liiaksi. Haastateltavat eivät tuoneet vapaamatkustamista haastatteluissa esille ongelmana, vaan he kokivat melko vahvasti tunteita siitä, että yksikössä töitä tehdään hyvin tunnollisesti.

Kolmantena tekijänä tehokkaan itseohjautuvuuden mahdollistamiseksi teoria määritteli *työnjaon*. Jotta työnjako toteutuu, täytyy toiminnan olla läpinäkyvää niin, että toimijoiden on mahdollista ohjautua myös itsenäisesti parhaiten omaa osaamistaan vastaaviin tehtäviin. Haastateltavat totesivat työnjaossa olevan organisaation tasolla edelleen kehitettävää, etenkin sen suhteen, että asiantuntijoilla olisi aiempaa enemmän tietoa myös muiden asiantuntijoiden työstämistä toimeksiannoista. Kuten aiemmin jo nostin esille osa vastaajista koki työnjaon tehokkaaksi siltä osin, että he pystyvät itse vaikuttamaan riittävässä määrin siihen, että he saavat osaamistaan ja kiinnostustaan vastaavia toimeksiantoja. Osa vastaajista taas koki tilanteen hyvin päinvastaiseksi.

Neljäntenä ja viimeisenä tehokkaan itseohjautuvuuden kulmakivenä mainittiin teoriassa toiminnan keskeinen koordinaatio. Haastateltavat toivat esille, että tällä

osa-alueella organisaation toiminnassa olisi kaikkein eniten kehitettävää. Haastateltavat toivat esille toiminnan koordinaation keskeisimpänä ongelmana sitä, että asiakkaiden ja organisaation omat toimintatavat eivät kohtaa ja tämän takia syntyy vääринymmärryksiä sekä päällekkäistä työtä. Haastateltavat toivat esiin samaa ongelmaa myös organisaation sisäisessä yhteistyössä. Haastateltavat kokivat yksiköiden välisen sekä johdon ja yksikön välisen viestinnän osittain puutteelliseksi, minkä nähtiin johtavan siihen, ettei asiantuntijat saa työhönsä työn suorittamiseen tarvitsemaansa informaatiota ja resursseja. Keskinäisen koordinaation ongelmana tuotiin esille myös sitä, että työvälineitä kuten IT-järjestelmiä ei osata organisaation sisällä vielä hyödyntää täydellä teholla.

7.3.2 Paradoksaalinen johtaminen

Teoriaosassa esitettiin paradoksaalisen johtaminen johtamismalliksi, jonka on empiirisesti todistettu johtavan työntekijöiden molempikätiseen käytökseen. Paradoksaalisessa johtamisessa yhdistyvät selkeät sekä korkeat työntekijöille asetetut tavoitteet sekä vahva sosiaalinen tuki, jonka avulla työntekijöitä autetaan pääsemään asetettuihin tavoitteisiin. Paradoksaalisen johtamisen mallin voidaan nähdä soveltuvan hyvin itseohjautuvaan toimintaan, jossa määränpään asettamisesta vastaa työnantaja yhdessä työntekijän kanssa ja määränpään pääsemisestä vastaa työntekijä yhdessä työnantajan kanssa.

Haastateltavien näkökulmasta työhön liittyvät esimiesten tai johdon asettamat tavoitteet ovat puutteellisia. Haastateltavat eivät osanneet tarkasti kertoa millaista laadullista toimintaa heiltä odotetaan organisaation toimesta. Keskeisimmät työhön liittyvät tavoitteet tulevat haastateltavien kokemuksen mukaan pääasiassa asiakkaiden suunnasta. Asiakkaiden asettamien tavoitteiden nähtiin haastatelluissa ohjaavan työtä asiakaskeskeiseen suuntaan, mitä voidaan näkemykseni mukaan pitää markkinaorientoituneena toimintana.

”Pääsääntöisesti meille sanotaan, että me tehdään ihan mitä vaan mitä asiakas käskee, jos me voidaan laskuttaa siitä työstä”

Toiminnassa on kuitenkin hyvä ottaa huomioon se, että vaikka yrittäjähenkilinen asiantuntijatyö tapahtuu pääasiassa asiakkaan ja asiantuntijan välillä niin, että

organisaatio lähinnä tukee työtä tarjoamalla resursseja ja sosiaalista tukea, on tärkeää, että asiantuntijoilla on selvä käsitys siitä mitä organisaatio heiltä odottaa oman palkkansa vastineeksi. Jos toimintaa halutaan ohjata siihen suuntaan, että organisaation suunnasta tuleva tavoite asiantuntijoille on ainoastaan pyrkiä tuottamaan asiakkaille mahdollisimman korkeaa arvoa, täytyy tällöin myös varmistua organisaatiossa siitä, että asiantuntijoilla on riittävät vaikutusmahdollisuudet omaan työmääränsä ja työntekemisen tapaan. Näin voidaan varmistua siitä, että asiantuntijalla on riittävät mahdollisuudet vastata asiakkaiden asettamiin toimeksiantoon liittyviin tavoitteisiin. Tällä hetkellä asiantuntijat kokivat haastatteluiden perusteella olevansa ”puun ja kuoren välissä”. Asiakkaiden asettamiin laatutavoitteisiin ei kyetä tällä hetkellä täysin vastaamaan organisaatiolta tulevien määrän tavoitteiden takia.

Paradoksaalisen johtamisen käänköpuolen eli sosiaalisen tuen koettiin olevan haastateltavien mukaan kohtuullisen vahvaa. Erityisen voimakkaasti sosiaalinen tuki näyttäytyi organisaatiossa vallitsevan virheisiin myönteisesti suhtautuvan kulttuurin myötä. Kaikki haastateltavat toivat esille haastatteluissa, sitä että virheiden tekemiseen suhtaudutaan organisaatiossa suvaitsevasti ja virheistä pyritään myös aktiivisesti oppimaan. Haastateltavat toivat myös esille, sitä että organisaation lakimies ja myös johto on heidän käytettävissään haastavissa asiakastapauksissa, minkä nähtiin kasvattavan haastateltavien valmiutta ottaa vastaan myös oman nykyisen osaamisen ylittäviä toimeksiantoja, jotka puolestaan mahdollistavat tehokkaan työssä kehittymisen. Haastateltavat kokivat myös yksikön sisäisen luottamuksen kohtuullisen vahvaksi ja he toivat esille sitä, että yksikön sisällä on kohtuullisen helppo pyytää apua tarvittaessa ja, että apua saa aina pyydettyä. Haastateltavat kertoivat organisaation tukevan myös avointa kokeilemistä, jonka voidaan nähdä olevan yhdistettynä virheitä sallivaan ilmapiiriin vahva sosiaalisen tuen merkki.

7.3.3 Palkitseminen

Teoria osassa viitattiin palkitsemiseen siitä näkökulmasta, että ulkoisen palkitsemisen pitäisi olla yksilön sisäistä motivaatiota tukevaa. Liian suuren palkitsemisen on havaittu johtavan siihen, että yksilö alkaa tekemään töitä palkkion takia ei

työhön liittyvän mielenkiinnon vuoksi ja tällä on puolestaan havaittu olevan negatiivinen vaikutus yksilön proaktiiviseen lähestymiseen innovatiivista toimintaa kohtaan.

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, kaikki haastateltavat kokivat motivoituvansa työn tekemiseen lähinnä sisäisten motivaatiotekijöiden ohjaamina ei työhön liittyvän ulkoisen palkitsemisen takia. Kaikki vastaajat toivat esille kuitenkin sitä, että he kokivat nykyisen palkitsemisen omasta työstään riittämättömäksi.

Osa asiantuntijoista osasi kertoa, että yrityksessä on olemassa tulospalkitsemisjärjestelmän lisäksi erillistä rahallista työstä palkitsemista, mutta vastaajat eivät kuitenkaan osanneet sanoa, kuinka yleisessä tiedossa tällaiset palkitsemiskäytänteet ovat eikä erikseen palkitut vastaajat osanneet tarkalleen kertoa miksi he olivat tulleet palkituiksi.

Palkitsemiseen liittyvä ongelma koettiin haastateltavien keskuudessa siinä, etteivät haastateltavat koe tulevansa organisaation toimesta riittävällä tavalla arvostetuiksi omasta työpanoksestaan ja asiantuntijuudestaan. Tämän arvostuksen liittyvän näkemyseron nähtiin johtavan osien haastateltavien kohdalla siihen, etteivät he koe kovinkaan suurta yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatioon ja tällä puolestaan on myös teorian mukaan negatiivinen vaikutus yksilön sisäiseen motivaatioon ja innovatiiviseen käytökseen.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Työn tavoitteena oli tarjota työn toimeksiantajalle tietoa toimeksiantajan palveluksessa työskentelevien asiantuntijoiden nykyisestä yrittäjähenkisyyden tasosta sekä niistä keinoista, joiden avulla yrittäjähenkisyyttä voidaan tukea organisaation toimesta aiempaa tehokkaammin. Tutkimusongelman syvällistä ymmärtämistä varten, tutkimus toteutettiin kvalitatiivisin menetelmin haastattelemalla syvähaastatteluiden avulla Yritys X:n asiantuntijoita. Tutkielman pääkysymyksenä oli, kuinka yrittäjähenkisenä asiantuntijoiden toimintatapoja voidaan tällä hetkellä pitää? Lisäksi haluttiin selvittää, miten asiantuntijoiden yrittäjähenkisyyttä voidaan edistää Yritys X:n organisaation toimesta?

8.1 Vastaukset tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin

Tutkielman suurimpana haasteena oli pyrkiä löytämään yrittäjähenkisyydelle määritelmä, joka kuvaa käsitettä tavalla, jota voidaan mahdollisesti hyödyntää asiantuntijoiden toiminnan kehittämisessä. Yrittäjähenkisyydelle ei löytynyt suomenkielellä mitään yleisesti hyväksyttyä määritelmää, eikä myöskään englanninkielisestä kirjallisuudesta löytynyt mitään usein toistuvaa määritelmää. Tämän takia työhön valittu yrittäjähenkisyyden määritelmä yhdisteltiin yrittäjämäisen orientaation ja markkinaorientaation keskeisimmistä osa-alueista. Koen, että yrittäjähenkisyyden käsite, jonka ydin muodostuu työn fokusoimisesta ainoastaan asiakkaalle/asiakkaille arvoa tuottavaan työhön ja jolla pyritään laadullisesti kuvaamaan luonnostaan yrittäjämäisenä pidettyä työn tekemisen tapaa voidaan pitää myös intuitiivisesti yrittäjähenkisenä.

Työssä päädyttiin määrittelemään yrittäjähenkisyys seuraavasti: Yrittäjähenkisyydellä tarkoitetaan työntekemisen tapaa, jossa asiakkaiden ongelmia pyritään ratkaisemaan proaktiivisesti innovatiivisella tavalla niin, että ratkaisut tuottavat asiakkaille korkeaa arvoa.

Laadullisen tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että yrityksen X palveluksessa toimivien asiantuntijoiden toiminnassa on runsaasti yrittäjähenkisiä piirteitä. Asiantuntijoiden keskeisempänä työtä ohjaavana tekijänä voidaan pitää asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä ja työn tekemisen tapaa voidaan pitää ylipäättään hyvin tavoitteellisena. Asiantuntijat toimivat työssään myös hyvin itsenäisesti, sekä oma-aloitteisesti pyrkivät kehittämään omaa osaamistaan myös vähäisten resurssien puitteissa. Asiantuntijat ovat myös markkinaorientoituneita ja kokevat markkinatiedon keräämisen ja hyödyntämisen sekä tärkeäksi että mielekkääksi osaksi työtään.

Asiantuntijoiden keskuudessa ilmenee vaihtelevuutta siinä, kuinka paljon he ovat valmiita kokeilemaan uusia asioita ja tuottamaan innovatiivisia ratkaisuja asiakkaille. Samanlaista vaihtelevuutta esiintyi myös halukkuudessa ottaa työhön liittyviä riskejä. Innovatiivisuuden positiivista merkitystä toivat esille voimakkaimmin haastateltavat, jotka korostivat haluaan nimenomaan kehittää omaa kompetensiaan sekä vahvistaa omaa autonomista statustaan. He korostivat myös hyvän palvelun sijaa lisäarvon tuottamista asiakkaille ja käyttivät haastatteluissa muutoinkin enemmän taloudellisuuteen viittaavia termejä. Samojen haastateltavien kohdalla korostui myös vahvan minäpystyvyyden käsitys.

Haastatteluiden ja teoriaosion perusteella voidaan todeta, että Yrityksen X palveluksessa toimivien asiantuntijoiden valmiudet kehittää omaa yrittäjähenkisyyttään riippuvat voimakkaasti asiantuntijoiden omaksumasta tavoiteorientaatiosta. Suoritustavoiteorientaation osa-alueita haastatteluissa korostavat haastateltavat toivat esille eniten ulkoisen palkitsemisen merkitystä, sekä pitivät vähiten merkityksellisenä työssään innovatiivisuutta, joka näyttäytyi myös riskien ottamisen kaihdamisena. Heidän puheissaan korostui vähiten myyntihenkisyys ja eniten keskittyminen hyvän palvelun tuottamisessa asiakkaalle. He osoittivat myös vähiten halukkuutta proaktiivisuuteen toimeksiantotyön ulkopuolella, kuten yleisten työtapojen tai organisaation kehittämiseen. Oppimistavoiteorientoituneimmat vastaajat puolestaan osoittivat laajaa proaktiivisuutta myös toimeksiantotyön ulkopuolella ja kertoivat myös aktiivisesti esittävänsä kehitysehdotuksia esimiehilleen ja johdolle silloin, kun kehitysideoita tai epäkohtia ilmenee. Oppimistavoiteorientaation osa-alueita syvähaastatteluissa esille tuoneet vastaajat korostivat vähiten ulkoisen palkitsemisen merkitystä, vaikka pitävätkin nykyistä palkitsemisen tasoa

arvostuksen puutteen osoituksena. Vastaukset ovat hyvin linjassaan teoriaosiossa esitettyjen ajatusten kanssa.

Näin ollen voidaan todeta, että haastateltujen asiantuntijoiden toimintaa voidaan kuvata itseohjautuvuuden ja toimintaa ohjaavien tekijöiden puolesta melko yrittäjähenkiseksi. Puolestaan taas ongelmien ratkaisuun liittyviä laadullisia ominaisuuksia ei voida kaikkien vastaajien puolesta pitää kovinkaan yrittäjähenkisinä.

Teoreettisen viitekehyksen myötä toimijoiden yrittäjähenkisyyteen vaikuttaa voimakkaasti yksilöiden kokema sisäinen motivaatio sekä minäpystyvyyden tunne toimintaa kohtaan.

Laadullisen tutkimuksen keinoin saadut vastaukset asiantuntijoiden nykyisestä yrittäjähenkisyyden tasosta vaihtelivat etenkin proaktiivisesti innovatiivisen toiminnan suhteen melko runsaasti. Vastaajat, joita voidaan pitää erityisesti määritelmän mukaisesti yrittäjähenkisinä raportoivat myös vahvasta sisäisestä motivaatiosta työtä kohtaan sekä vahvasta minäpystyvyyden tunteesta. Nämä vastaajat siis kokivat työn vahvistavan saman aikaisesti heidän kompetenssinsa, autonomisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunnetaan. Tutkimuksen empiiristen havaintojen voidaan nähdä olevan linjassaan teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjen mallien mukaisesti.

Vastaajien kohdalla, jotka eivät tuoneet esille yrittäjähenkisyyden piirteitä etenkin innovatiivisen toiminnan näkökulmasta, toivat haastattelussa esille tekijöitä, kuten riittämätöntä mahdollisuutta vaikuttaa omaan työmäärään tai työntekemisen tapaan, joiden voidaan nähdä heikentävän heidän autonomisuuden kokemustaan. Samoin lähes kaikki vastaajista toi esille sitä, että he kokivat organisaation heihin kohdistaman arvostuksen puutteelliseksi ja tämän takia heidän on vaikea kokea organisaatioon myöskään yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tätä väitettä tukee sosiaalisen identiteetin teoria, jonka mukaan yksilö haluaa kuulua ainoastaan sellaisiin ryhmiin, joiden hän kokee vaikuttavan positiivisesti omaan kokemukseensa itsestään (Turner & Reynolds. 2010). Arvostuksen voidaan nähdä vaikuttavan myös joko positiivisesti tai negatiivisesti yksilön kokemaan kompetenssin tunteeseen, koska kompetenssin tunne on lähes aina suhteellinen tunne, jonka tason yksilö määrittelee usein suhteessa muihin toimijoihin. Näin ollen

heikko arvostuksen kokemus todennäköisesti myös heikentää yksilön kokemaa kompetenssin tunnetta.

Sisäisen motivaation kohdalta voidaan näin todeta, että yrittäjähenkisyyttä voidaan organisaation toimesta tukea varmistamalla myös sellaisten asiantuntijoiden autonomisuuden kokemusta, joiden on selvästi hankala kieltäytyä uusista toimeksiannoista, vaikka he kokisivat, että heillä ei ole tarvittavia resursseja toimeksiantojen laadukkaaseen hoitamiseen.

Vahvistamalla asiantuntijoiden arvostetuksi tulemisen kokemusta omasta asiantuntijuudestaan sekä työpanoksestaan mahdollistetaan myös vahvemman yhteenkuuluvuuden tunteen syntymistä, niin että asiantuntija kokee organisaatioon kuulumisen omaa identiteettiään tukevaksi. Vastausten perusteella voidaan todeta, että haastateltavien arvostetuksi tulemisen kokemukseen vaikuttaa se, kuinka aktiivisesti he tuovat yhteisössä omia onnistumisiaan esille. Osa vastaajista on selvästi toisia vastaajia aktiivisempia tässä. Tukemalla asiantuntijoiden työssään onnistumisten esille tuomista organisaatiolla on mahdollisuus vaikuttaa yksilöiden kokemaan arvostuksen tunteeseen, jolla on positiivinen vaikutus myös yksilön kokeman yhteenkuuluvuuden sekä kompetenssin tunteen suhteen.

Sisäisen motivaation lisäksi vahva minäpystyvyyden tunne määriteltiin yrittäjähenkisen toiminnan edellytykseksi. Yksilöiden minäpystyvyyden tunteeseen vaikuttaa pääasiassa neljä tekijää. Kaikkein vahvimmin yksilön minäpystyvyyteen vaikuttaa yksilön kokemukset aiemmista onnistumisistaan ja epäonnistumisistaan. Toiseksi eniten minäpystyvyyden tunteeseen vaikuttavat yksilön vertaisinaan pitämien toisten yksilöiden onnistumiset ja epäonnistumiset. Tämän tekijän valossa voidaan pitääkin tärkeänä, että organisaatiossa jaetaan avoimesti onnistumisten kokemuksia, koska jakamisella on positiivinen vaikutus myös muiden yksilöiden minäpystyvyyden tunteeseen. Kolmantena tekijänä pidetään yksilön saamaa kannustusta merkityksellisenä pitämiltään henkilöiltä. Arvostavan ja kannustavan kohtelun on empiirisesti nähty siis vahvistavan yksilöiden minäpystyvyyden tunnetta. Neljäntenä tekijänä minäpystyvyyteen vaikuttaa toimintaympäristöön ja toimijan tunnetilaan liittyvät stressitekijät. (Bandura. 1991) Haastateltavat toivatkin esille, että usein meluisa avokonttori heikentää heidän kykyään suo-

riutua työtehtävistään ja tämän takia etäyön mahdollisuutta pidettiin erityisen hyvänä puolena. Stressitekijöiksi voidaan mainita myös toimintaympäristöstä tulevat epäselvät tavoitteet sekä muutoksesta johtuva epävarmuuden tunne.

Yrittäjähenkisyyttä voidaankin näin tukea vahvistamalla yksilöiden minäpystyvyyden tunnetta tuomalla organisaatiossa aiempaa vahvemmin esiin yksilöiden onnistumisia sekä lisäämällä kannustavaa ja arvostavan puheen määrää. Samoin minäpystyvyyden tunteeseen voidaan vaikuttaa vähentämällä työhön liittyviä ulkoisia stressitekijöitä ja lisäämällä organisaation läpinäkyvyyttä muutostilanteissa, jolloin muutoksen liittyvää epävarmuuden tunnetta voidaan vähentää.

Työhön liittyvää itseohjautuvuutta voidaan tukea myös organisaation toimesta aiempaa vahvemmin selkeyttämällä asiantuntijoiden työhön kohdistettuja tavoitteita. Tällöin asiantuntijoiden kokemus vahvistuu siitä, mitä heiltä työnantajan toimesta odotetaan ja samalla asiantuntijoiden kokemusta siitä, että he ovat ”puun ja kuoren välissä” voidaan vähentää, jolloin asiantuntijoiden on myös helpompi keskittyä työssään yhteen tarkasti määriteltyyn suuntaan ja näin lisätä myös työn sujuvuutta. Samoin itseohjautuvuuden tukemiseksi olisi hyvä kiinnittää organisaatiotasolla aiempaa enemmän huomiota työn keskinäiseen koordinaatioon, niin että varmistutaan siitä, että asiantuntijoilla on käytössään työhönsä tarvittavat resurssit sekä osaaminen käyttää olemassa olevia työvälineitä tehokkaasti.

8.2 Pohdinta, luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa korostui se, että yrittäjähenkisyys on käsitteenä melko moniulotteinen ja sen mittaamiseksi työssä esiintyvänä ilmiönä tarvitaan enemmän kuin yksi mittari. Yrittäjähenkisyyden sanoittamisen eteen on tehty melko vähän tutkimustyötä ja toivon, että tässä työssä esitetyt osa-alueet luovat perustaa käsitteen

tarkemmalle määrittelylle sekä tuovat ymmärrystä niistä yksilön toimintatavoista ja ominaisuuksista, joiden voidaan nähdä tukevan yrittäjähenkisen toiminnan syntymistä. Pohjimmiltaan yrittäjähenkisyydessä on kyse yksilön henkilökohtaisesta valmiudesta ottaa riskejä sekä kohdata epäonnistumisia tavoitellessaan uusia tapoja ratkoa ongelmia. Näin ollen en ole kovin yllättynyt siitä, että yrittäjähenkisyyden jäljet johtivat lopulta minäpystyvyyteen eli yksilön kokemaan itseluottamuksen tasoon sekä motivaatiotekijöihin. Ilman vahvaa yksilön kokemaa minäpystyvyyttä ja sisäistä motivoitumista tekemistä kohtaan ei tutkielmani mukaan synny myöskään yrittäjähenkistä käyttäytymistä. Yrittäjähenkisyys ei ole siis itsetunnon kohottamista se on usein ennemminkin itsetunnon koettelemista. Näin ollen, jos organisaatioissa halutaan tukea yrittäjähenkisyyttä, on näkemykseni mukaan parasta aloittaa yksilöiden minäpystyvyyden ja sisäisten motivaatiotekijöiden tukemisesta.

Työn luotettavuuden kannalta on otettava huomioon se, että koko teoreettinen viitekehys on koostettu melko suuresta määrästä erilaisia käsitteitä. Vaikka työhön otettu mukaan vain vahvaa empiiristä tukea nauttavia käsitteitä, joiden väliltä on löytynyt vahva empiirinen näyttö ja, jotka myös intuitiivisesti istuvat yhteen on viitekehyksessä edelleen runsaasti kehitettävää. Kokisinkin tärkeäksi, että aiheesta tehtäisiin runsaasti lisätutkimusta ja myös teoreettista viitekehystä koeteltaisiin monesta eri suunnasta.

Tutkimuksessa jouduin tekemään runsaasti taustatyötä viitekehysten rakentamiseksi. Osa käsitteistä oli minulle entuudestaan tuttuja, mutta osaan perehdyin ensimmäistä kertaa tätä työtä tehtäessä. Merkittävin ajatustyö liittyi käsitteiden välisten yhteyksien ymmärtämiseen sekä päällekkäisyyksien tunnistamiseen käsitteisiin tutustuttaessa. Pyrin esittämään käytetyt käsitteet mahdollisimman tiiviisti mutta kuitenkin ymmärrettävästi, jotta lukijalla säilyy lukiessaan mahdollisimman tiiviisti käsitys työn kokonaiskuvasta eikä työ paisu kohtuuttoman pituiseksi.

Kirjallisina lähteinä työhön pyrin käyttämään ainoastaan vertaisarvioituja akateemisesti toteutettuja tutkimuksia ja erityisesti pyrin hyödyntämään lähteinä meta-analyysyjä. Näin pyrin varmistamaan tietojen alkuperäisyyden. Työn luotettavuutta tarkasteltaessa on otettava myös huomioon se, että lähes kaikki lähteet

ovat olleet alun perin englanninkielisiä. Olen pyrkinyt mahdollisimman tarkkaan huolellisuuteen lähteitä kääntäessäni suomenkielelle, mutta on aina mahdollista, että olen ymmärtänyt joidenkin sanojen alkuperäisen merkityksen väärin, joka on johtanut johonkin väärinymmärrykseen.

Työn empiirisen osan kohdalta onnistuin näkemykseni mukaan syvähaastatteluiden avulla luomaan kohtalaista käsitystä asiantuntijoiden toimintatavoista sekä siitä miten yrittäjähenkisinä toimintatapoja voidaan pitää. Koen kuitenkin, että oma pätevyuteni haastattelijana ei riittänyt keräämään täysin luotettavaa tietoa yksilöiden tavoiteorientaatiosta tai minäpystyvyyden tasosta. Haastatteluiden perusteella voidaan tehdä karkeita johtopäätöksiä ja havaintoja asiantuntijoiden välillä, mutta syvemmän ymmärryksen luomiseksi haastattelijalla täytyisi olla minua merkittävästi laajempi psykologinen tausta. Haastattelulla onnistuin mielestäni keräämään hyvin informaatiosta niistä tekijöistä, joita organisaatiossa voidaan kehittää, jotta toiminta olisi asiantuntijoiden näkökulmasta aiempaa enemmän yrittäjähenkisyyttä ja ylipäätään heidän toimintaansa tukevaa.

Haastatteluissa ilmeni erittäin vahvasti haastateltavien sisäinen motivaatio työntekemistä kohtaan. Tämä vahvisti aiemmin syntynyttä käsitystäni siitä, että ihmiset pääsääntöisesti hakeutuvat työtehtäviin, jotka he itsessään kokevat mielenkiintoisiksi. Mielestäni tämä on kohtuullisen hyvä lähtökohta myös johtamistyöhön ja sitä tukee myös tässä työssä esitetty itsemääräämisteoria. Ihmiset lähtökohteisesti haluavat hoitaa työn kykyjensä mukaan itsenäisesti sekä myös kehittyä työssään hyväksi. Tällöin työnantajan ei niinkään kannata huolehtia työntekijöiden motivaatiosta vaan työn sujuvuutta edistävästä toimista.

Koen, että aiheesta tarvitaan merkittävä määrä lisää jatkotutkimusta ja myös kilpailevien näkemysten esittäminen yrittäjähenkisyydestä on erittäin tervetullutta, jotta keskustelua yrittäjyydestä ja yrittäjähenkisyydestä voidaan elävöittää entisestään. Koen, että yrittäjyyteen liittyvä keskustelu on yhteiskunnallisella tasolla lisääntynyt ja yrittäjyyttä tai yrittäjähenkisyyttä ollaan liittämässä ilmeisesti mitä useampiin koulutusohjelmiin. Jotta keskustelua voidaan jatkaa ja kehittää koen tärkeäksi, että käsitteisiin liittyvää tutkimusta tehdään yksilötasolla aiempaa enemmän. Samoin tutkimusta olisi hyvä jatkaa vielä syvemmällä yksilön temperamenttiin ja persoonallisuuteen liittyvällä tasolla.

Tässä työssä yrittäjähenkisyyttä tarkasteltiin yksilötasolla ilmenevänä ilmiönä, näkisin kuitenkin arvokkaaksi, että vastaavaa tutkimusta tehtäisiin myös ryhmä tai tiimitasolla. Itseohjautuvista tiimeistä on tehty melko runsaasti tutkimusta, mutta vastaavan tutkimuksen tekeminen yrittäjähenkisistä tiimeistä on melko vähäistä tai olematonta, riippuen katsontatavasta.

Omasta näkökulmastani on tärkeää, että organisaatiossa riittävän korkealla tasolla osataan varautua siihen, että työn kehitys yrittäjähenkisempään suuntaan tuo toteutuakseen muutosvaatimuksia myös sellaisiin osa-alueisiin, joihin ei välttämättä olla osattu ennalta varautua. Tämän takia muutokseen sitoutuminen myös johdon tasolla on tärkeää, jotta organisaatio pystyy sopeutumaan uudelleenlaiseen toimintaan niin, ettei tarpeetonta kitkaa jäisi toimintojen välille tai että kehitys ei pysähtyisi rakenteiden jäykkyyteen.

LÄHTEET

Kirjat:

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino

Hirsjärvi, S., Remes P & Sajavaara, P. (2013). Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell Oy.

Kananen, J (2017). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Martela, F. 2017. Itseohjautuvuus. Tampere: Alma Talent Oy.

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille - mutta kukaan ei kertonut meille, miten sellainen ollaan. Tampere: Alma Talent Oy.

Verkkojulkaisut

Ahlroth. 2019. Yrittäjähenkisyys, tuo rekrytoinnin muotisana, jolla on tuskin mitään tekemistä yrittäjyyden kanssa. Julkaistu: 22.3.2019. Luettu 10.2.2020
<https://duunitori.fi/tyoelama/yrittajahenkisyys>

Savaspuro, M. 2018. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Julkaistu 22.01.2018. Luettu 18.3.2020. <https://ellunka-nat.fi/artikkeli/itseohjautuvuus-tuli-tyopaikoille-kukaan-kertonut-sellainen-ollaan/>

Artikkelit

Afles, K & Langer, N. 2017. Paradoxical leadership: Understanding and managing conflicting tensions to foster volunteer engagement. *Organizational Dynamics* 46, 96-103

Bandura, A. 1991. Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50 (2), 248-287

Bandura, A. 2003. Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited. *Journal of Applied Psychology* 88 (1), 87-99

Chue-Chan & Hempel. 2016. Motivational mechanisms of employee creativity: A meta-analytic examination and theoretical extension of the creativity literature. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 137, 236-263

Covin, J. G. & Slevin, D. P. 1991. A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Journal of Business Research* 48(1) 69-73

Deci, E.L & Ryan, R. M. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist* 55 (1), 68-78

- Derue, D & Wellman, N. 2009. Developing Leaders via Experience: The Role of Developmental Challenge, Learning Orientation, and Feedback Availability. *Journal of Applied Psychology* 94 (4), 859-875
- Deshpande, R., Farley, J. & Webster, F. 1993. Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese Firms. A Quadred Analysis. *Journal of Marketing* 57 (1), 23-37
- Deshpande, R & Farley, J. 2004. Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, and Firm Performance: An International Research Odyssey. *International Journal of Research in Marketing* 21 (1), 13-22
- Dweck, C. S & Leggett, E. L. 1988. A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review* 95 (2), 256–273.
- 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
- Grinstein, A. 2008. The Relationships Between Market Orientation and Alternative Strategic Orientations. *European Journal of Marketing* 42 (1/2), 115-134
- Hirst, G. 2009. A social identity perspective on leadership and employee creativity. *Journal Of Organizational Behavior* 30 (7), 963-982
- Huang, S & Wang, Y. 2011. Entrepreneurial orientation, learning orientation and innovation in small and medium enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 24, 563-570
- Jiménez-Zarco, A.I., Pilar Martínez-Ruiz, M. and Izquierdo-Yusta, A. 2011. The impact of market orientation dimensions on client cooperation in the development of new service innovations. *European Journal of Marketing* 45 (1/2), 43-67
- Junni, P., Sarala, R., Taras, V & Tarba, S. 2013. Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-Analysis. *Academy of Management Perspectives* Published online before print(4) DOI: 10.5465/amp.2012.0015
- Kauppila, O & Tempelaar, M. 2016. The Social-Cognitive Underpinnings of Employees' Ambidextrous Behaviour and the Supportive Role of Group Managers' Leadership. *Journal Of Management Studies* 53 (6), 1019-1044
- 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
- Kohli, A & Jaworski, B. 1990. Market Orientation, The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing* 54 (2), 1-18

- Lumpkin, G & Dess, G. 1996. Enriching the Entrepreneurial Orientation Construct-A Reply to "Entrepreneurial Orientation or Pioneer Advantage" *The Academy of Management Review* 21 (3), 605-607
- Malik, M. Joi, J & Butt, A. 2019. Distinct effects of intrinsic motivation and extrinsic rewards on radical and incremental creativity: The moderating role of goal orientations. *Journal Of Organizational Behavior* 40 (9-10), 1013-102
- Miller, D & Friesen, P. 1982. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal* 3 (1), 1-25
- Miller, D. 1983. A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future. *Management Science* 29 (7), 770-792.
- Nervandeen Pietase, A 2011. Diversity in goal orientation, team reflexivity, and team performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 114 (2), 153-164
- Narver, J & Slater, S. 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing* 54 (4), 20-35
- Narver, J & Slater, S. 2000. The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication. *Journal of Business Research* 48 (1), 69-73
- Noordzij, G. 2013. The Effects of a Learning-Goal Orientation Training on Self-Regulation: A Field Experiment Among Unemployed Job Seekers. *Personnel Psychology* 66 (3), 723-755
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G & 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
- Rothmann, S & Coetzer, E. 2003. The Big Five Personality Dimensions and Job Performance. *SA Journal of Industrial Psychology* 29 (1), 68-74
- Samat, N., Ramayah, T. and Saad, N.M. 2006. TQM practices, service quality, and market orientation: Some empirical evidence from a developing country. *Management Research News* ISSN: 0140-9174
- Soininen, J. 2013. Entrepreneurial Orientation in Small and Medium-sized Enterprises during Economic Crisis. *Kauppatieteellinen tiedekunta, Strateginen johtaminen. Lappeenranta University of Technology Acta Universitatis Lappeenrantaensis. Väitöskirja*
- Tomaskova. E. 2007. The Current Models of Market Orientation. *European Research Studies* 11 (3-4), 81-88
- Turner, J & Reynolds, K. 2010. The Story of Social Identity. *Open Journal of Social Sciences* 4 (3), 13-32

Youngcourt, S & Beaubien, J. 2007. A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net. *Journal of Applied Psychology* 92 (1), 128–150.

VandeWalle, D. 1997. Development and Validation of a Work Domain Goal Orientation Instrument. *Educational and Psychological Measurement* 57 (6), 995-1015

VandeWalle, D., Cron, W & Slocum, J. 2001. The Role of Goal Orientation Following Performance Feedback. *Journal of Applied Psychology* 86 (4), 629-640

Wang, C., Hult, G., Ketchen, D Jr. & Ahmed, P. 2009. Knowledge Management Orientation, Market Orientation, and Firm Performance: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Strategic Marketing* 17 (2), 147-170.

Zahra, S & Covin, J. 1995. Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing* 10 (1), 43-58

Raportit

Tulevaisuuden menestyjät 2023. 2019. AS3 Finland. Raportti luettavissa 20.4.2020 verkko-osoitteessa <http://julkaisut.as3.fi/tulevaisuuden-menestyjat-2023/#/>