

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT
School of Business and Management
Tietojohtaminen ja johtajuus

Marika Veikkola

SISÄINEN YRITTÄJYYS TYÖNTEKIJÄN SILMIN

Laadullinen tapaustutkimus sisäisestä yrittäjyydestä tarkasteltuna rohkeuden ja työn psykologisen omistajuuden kautta

Pro gradu -tutkimus 2021

Työn tarkastajat:

Professori TkT Tuomo Uotila

Dosentti KTT Tuija Oikarinen

Tiivistelmä

Tekijä:	Marika Veikkola
Tutkielman nimi:	Sisäinen yrittäjyys työntekijän silmin – Laadullinen tapaustutkimus sisäisestä yrittäjyydestä tarkasteluna rohkeuden ja työn psykologisen omistajuuden kautta
Tiedekunta:	Kauppakorkeakoulu
Pääaine:	Tietojohtaminen ja johtajuus
Vuosi:	2021
Pro Gradu -tutkielma:	Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT 74 sivua, 4 kuviota, 7 taulukkoa ja 2 liitettä
Tarkastajat:	Dosentti, erikoistutkija KTT, Tuija Oikarinen Professori, TkT, Tuomo Uotila
Hakusanat:	Sisäinen yrittäjyys, työntekijän rohkeus, työn psykologinen omistajuus, työhön sitoutuminen, sosiaalinen konstruktionismi, diskurssianalyysi

Tutkimus tarkastelee sisäistä yrittäjyyttä yksilötasolla työntekijänäkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena on syventää sisäisen yrittäjyyden tarkastelua työntekijän rohkeuteen ja työn psykologiseen omistajuuteen. Tavoitteena on laadullisen tapaustutkimuksen avulla selvittää, mitä sisäinen yrittäjyys tarkoittaa Kohdeyrityksessä. Asioita lähestytään sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta, jolloin mielenkiinto kohdistuu käsitteiden käyttöön ja niihin liitettäviin merkityksiin. Tavoitteena on lisäksi tuottaa kehitysehdotuksia sisäisen yrittäjyyden tukemiseen Kohdeyrityksessä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui sisäiseen yrittäjyyteen, rohkeuteen ja työn psykologiseen omistajuuteen liittyvästä teoriasta. Tarkastelua pyrittiin rajaamaan työntekijänäkökulmaan. Empiirinen tutkimusaineisto oli primaarista ja kohderyhmänä koko Kohdeyrityksen henkilöstö. Tutkimuksessa toteutettiin Webropol -kysely henkilöstölle sekä haastattelut kahdelle työnantajan edustalle. Tutkimustulosten analysointiin hyödynnettiin diskurssianalyysiä. Tutkimus osoittaa, että Kohdeyrityksessä sisäinen yrittäjyys koetaan hyvin tärkeäksi ja sitä koetaan tarpeelliseksi edistää. Tutkimuksen perusteella muodostettiin neljä diskurssia, jotka kuvaavat sisäistä yrittäjyyttä Kohdeyrityksessä. Diskursseja ovat 1. sisäinen yrittäjyys on minäpystyvyyttä, 2. sisäinen yrittäjyys on työn omistamista, 3. sisäinen yrittäjyys on vastuullisuutta ja 4. sisäinen yrittäjyys on oma valinta.

Lisäksi tutkimuksen perusteella esitettiin huomioita ja kehitysehdotuksia sisäisen yrittäjyyden edistämiseen Kohdeyrityksessä. Huolimatta sisäisen yrittäjyyden autonomisesta luonteesta, esille nousi ohjeistuksen sekä työyhteisön merkitys. Kehitysehdotuksiksi nostettiin ohjeistusten ja yhteisten pelisääntöjen selkeyttäminen sekä arvostuksen tunteen ja luottamuksen edistäminen. Luottamus on ennen kaikkea vuorovaikutteista luottamusta työntekijän ja työnantajan välillä, mutta myös itseluottamuksella ja ammatillisella identiteetillä on tärkeä merkitys sisäiselle yrittäjyydelle. Todettiin, että vuorovaikutteinen johtaminen ja työn suunnittelumahdollisuuksien parantaminen todennäköisesti edistävät sisäistä yrittäjyyttä Kohdeyrityksessä.

Abstract

Author: Marika Veikkola
Title: Intrapreneurship from an individual point of view – a qualitative case study of intrapreneurship examined with courage, and psychological ownership at work
Faculty: LUT, School of Business and Management
Major: Knowledge Management and Leadership
Year: 2021
Master's Thesis: Lappeenranta-Lahti University of Technology, LUT
74 pages, 4 figures, 7 tables and 2 appendices
Examiners: Docent, senior researcher, D. Sc. (Econ.) Tuija Oikarinen
Professor, D.Sc. (Tech.), Tuomo Uotila
Keywords: Intrapreneurship, workplace courage, psychological ownership, work engagement, social constructionism, discourse analysis

This research is a qualitative case study that examines intrapreneurship from an individual perspective. Intrapreneurship is the main subject, and it is examined through courage and ownership. The aim of this research was to discover what intrapreneurship is in Kohdeyritys. The research strategy is based on social constructionism which provides an approach that focuses on meanings and usage of the subjects.

The theoretical framework included theories of intrapreneurship, workplace courage and psychological ownership at work. It was delimited to the theories from an employee's point of view. The research data was collected in two ways. It consisted of a Webropol questionnaire directed to the personnel and two interviews directed to employer representatives. The results were processed based on discourse analysis.

The results highlight the importance of intrapreneurship in Kohdeyritys. Intrapreneurship is seen as an important factor for own work. Four discourses were derived from the results that implicates what intrapreneurship is in Kohdeyritys: 1. Intrapreneurship is self-efficacy, 2. Intrapreneurship is work ownership, 3. Intrapreneurship is responsibility and 4. Intrapreneurship is own choice.

The research also discovered promotion needs for intrapreneurship in Kohdeyritys. Despite the autonomous nature of intrapreneurship, this research highlighted the importance of guidance and sense of community. Guidelines and common rules are expected to be more accurate. In addition, appreciation and trust that is both employees' confidence in the employer and other way around, but also self-confidence, are important factors for intrapreneurship, and they need to be improved. Therefore, it is also important to understand employee identities. Based on the overall research it is proposed that interactive management and job design opportunities are likely to promote intrapreneurship in Kohdeyritys.

ALKUSANAT

Tämän Pro gradu -tutkimuksen myötä Kauppatieteen opintoni tulevat päätökseen. Tutkimuksen työstäminen on ollut ennen kaikkea antoisa prosessi ja oppimistehävä, jonka tiimoilta olen päässyt hyödyntämään aikaisemmin oppimaani, mutta myös oppinut paljon uutta. Lopputulos olisi varmasti erilainen, mikäli lähtisin tutkimuksen työstämiseen uudelleen tutkimuksen aikana kertyneellä tietoudella ja kokemuksella. Sisäinen yrittäjäyys, rohkeus ja työn psykologinen omistajuus olivat minulle aiheena erittäin mielenkiintoisia, mikä auttoi kantamaan myös epätoivoisten hetkien yli. Tässä kohtaa on aika olla kiitollinen monelle eri taholle. Kiitän Kohdeyritystä tutkimuksen mahdollistamisesta ja myönteisestä suhtautumisesta sekä kannustamisesta. Kiitos ohjaajilleni, jotka olivat aidosti matkassani mukana ja antoivat arvokasta ohjeistusta ja tukea. Kiitos perheelleni sekä muille läheisilleni. Ennen kaikkea kiitos siitä, että jaksoitte ymmärtää ja kannustaa. Lopuksi vielä erityiskiitokset äidilleni ja anopilleni. Ilman teidän lapsenhoitoapuanne tämä tutkimus ei olisi nähnyt päivänvaloa.

Lahdessa 13.6.2021

Marika Veikkola

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	TUTKIMUSONGELMA JA RAJAUKSET	2
1.2	TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	4
1.3	TUTKIMUKSEN ASEMOITUMINEN AIKAISEMPIIN TUTKIMUKSIIN	5
1.4	TUTKIMUKSEN RAKENNE.....	6
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	7
2.1	SISÄINEN YRITTÄJYYS.....	7
2.1.1	Sisäinen yrittäjyys käyttäytymisenä	11
2.1.2	Sisäisen yrittäjyyden vastavuoroisuus	13
2.2	TYÖNTEKIJÄN ROHKEUS	15
2.2.1	Työntekijän rohkeuden määrittely	18
2.2.2	Työntekijän identiteetti ja pelko osana rohkeutta	20
2.2.3	Työntekijän rohkeuden kehittäminen	22
2.3	TYÖN OMISTAJUUS	24
2.3.1	Tunteet ja kognitiiviset tekijät työn omistajuutta selittävinä tekijöinä	25
2.3.2	Identiteetti ja minuus työntekijän omistajuutta selittävinä tekijöinä.....	26
2.4	TEOREETTISEN VIITEKEHYKSEN HYÖDYNTÄMINEN TUTKIMUKSESSA	29
3	TUTKIMUSSTRATEGIANA SOSIAALINEN KONSTRUKTIONISMI	32
3.1	JOHDATUS SOSIAALISEEN KONSTRUKTIONISMIIN	32
3.2	TODELLISUUDEN SOSIAALINEN RAKENTUMINEN	33
3.3	DISKURSSIANALYYSI	37
4	TUTKIMUKSEN MENETELMÄVALINNAT JA AINEISTON KERUU	39
4.1	TUTKIMUSMENETELMÄT JA ANALYSOINTI	39
4.2	TUTKIMUSAINESTON MUODOSTUMINEN	41
5	TUTKIMUSTULOKSET	43
5.1	TUTKIMUSTULOKSET DISKURSSIANALYYSIN TAUSTALLA	43
5.1.1	Teema 1: Sisäinen yrittäjyys	43
5.1.2	Teema 2: Rohkeus.....	45
5.1.3	Teema 3: Omistajuus.....	46
5.2	DISKURSSIANALYYSI	47
5.2.1	Sisäinen yrittäjyys on minäpystyvyyttä	49
5.2.2	Sisäinen yrittäjyys on työn omistamista	53
5.2.3	Sisäinen yrittäjyys on vastuullisuutta.....	54
5.2.4	Sisäinen yrittäjyys on oma valinta	56
5.3	YHTEENVETO DISKURSSIANALYYSISTÄ.....	58
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	60
6.1	JOHTOPÄÄTÖKSET	60
6.1.1	Kehittämisehdotukset.....	62

6.2	POHDINTA JA LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI	64
7	LÄHDELUETTELO	67

KUVIOT

Kuvio 1. Tutkimuksen eteneminen.

Kuvio 2. Rohkeuden ulottuvuudet.

Kuvio 3. Diskurssi kokonaisuutena.

Kuvio 4. Sisäisen yrittäjyyden rakentuminen tutkimuksessa.

TAULUKOT

Taulukko 1. Sisäisen yrittäjyyden ja yrittäjyyden erottelu.

Taulukko 2. Sosiaalisen konstruktionismin keskeiset piirteet ja pääkohdat.

Taulukko 3. Kyselylomakkeeseen vastanneet.

Taulukko 4. Kooste eniten esiintyneistä sanoista Sisäinen yrittäjyys -teeman vastauksissa.

Taulukko 5. Kooste eniten esiintyneistä sanoista Rohkeus -teeman vastauksissa.

Taulukko 6. Kooste eniten esiintyneistä sanoista Työn omistajuus -teeman vastauksissa.

Taulukko 7. Yhteenveto diskurssianalyysistä.

1 JOHDANTO

“If you want to build a ship, don’t drum up the men to gather wood, divide the work, and give orders. Instead, teach them to yearn for the vast and endless sea.”

— Antoine de Saint-Exupéry

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on työelämässä yleistynyt keskustelu sisäisestä yrittäjyydestä. Kyse on globaalista ilmiöstä. Sisäisestä yrittäjyydestä on tullut organisaatioille merkittävä strateginen voimavara, joka mahdollistaa toiminnan kehittämisen (Neessen et al. 2019, 545-546). Sitä pidetään jopa innovaatioiden edellytyksenä ja siten kilpailukyvyn mahdollistajana (Pierce et al. 2003). Suomessa sisäistä yrittäjyyttä on muun muassa kuvattu lääkkeeksi 1990-luvun laman seurauksille (Heinonen 2001, 122). Sisäisen yrittäjyyden merkitystä ovat vahvistaneet liike-elämässä etenkin digitalisaation ja globalisaation myötä tapahtuneet muutokset, jotka ovat muokanneet työtä. Jo nyt puhutaan yleisesti työn murroksesta ja oletettavasti muutostahti vain kiihtyy. Voidaan todeta, että organisaatiot ovat entistä riippuvaisempia sisäisestä yrittäjyydestä. Siksi siitä on tullut vaatimus myös työntekijöille. Sisäinen yrittäjyys näyttäytyy siten hyvin merkityksellisenä ilmiönä, jota on syytä ymmärtää entistä paremmin.

Mitä sisäinen yrittäjyys sitten tarkoittaa? Vastaus ei ole yksiselitteinen. Ajankohtaisuudestaan huolimatta sisäisen yrittäjyyden käsite on lähtöisin 1970-luvulta, jolloin Gifford Pinchot III käytti sitä ilmaisemaan organisaatioiden sisällä tapahtuvaa yrittäjyyttä. Sittemmin sisäinen yrittäjyys on tutkimusten lisääntyessä monimuotoistunut laajaksi ilmiöksi. Nykyään sille on useita määritelmiä, ulottuvuuksia ja siihen rinnastettavia käsitteitä. (Antoncic & Hisrich 2003; Blanka 2019; Pinchot & Pellman 1999.) Siksi sisäistä yrittäjyyttä myös tulkitaan hyvin eri tavoin. Sisäisen yrittäjyyden määritelmille on tunnusomaista liittää se organisaatioiden sisällä työntekijöiden toimesta tapahtuvaan yrittäjämäiseen toimintaan, joka ilmenee työntekijöiden käyttäytymisenä ja asenteina. Kuten yrittäjyyttä yleensä, myös sisäistä yrittäjyyttä on tutkittu monitieteisesti ja selitetty ilmiötä etenkin psykologian ja käyttäytymistieteiden avulla. Monet tutkimukset ovat keskittyneet organisaatiosoon ja tarkastelleet sisäistä yrittäjyyttä organisaatioiden intressien mukaan. Silti vähemmälle huomiolle on jäänyt

se, millaisena sisäinen yrittäjyys näyttäytyy ja mitä se merkitsee työntekijälle itselleen.

Tässä tutkimuksessa sisäistä yrittäjyyttä tutkitaan työntekijän rohkeuden ja työn psykologisen omistajuuden kautta. Tutkittavia ilmiöitä tarkastellaan yksilötasolla ja tarkemmin työntekijän näkökulmasta osana organisaatiota. Tarkastelua ohjaa sosiaalisen konstruktionismin mukainen käsitys tiedon rakentumisesta. Kyseessä on laadullinen tapaustutkimus, joka toteutetaan yksityiseen organisaatioon (myöh. Kohdeyritys), jonka koko henkilöstöstä muodostuu tutkimuksen kohderyhmä. Kohdeyritystä voidaan pitää otollisena organisaationa sisäisen yrittäjyyden tarkasteluun, sillä yrityksen liiketoimintaympäristö ja siten organisaatiossa tehtävä työ on muuttunut viimevuosina radikaalisti. Tutkimuksessa koetaan oleelliseksi selvittää, mitä sisäinen yrittäjyys tarkoittaa, kun sitä tarkastellaan siihen liitettävien merkitysten kautta. Tavoitteena on, että merkitysten avulla saadaan mahdollisimman todenmukainen kuva siitä, mitä sisäinen yrittäjyys Kohdeyrityksessä tarkoittaa. Lisäksi merkitysten selvittämisen avulla tavoitellaan uudenlaista ja tarpeellista tietoutta, jota voidaan hyödyntää sisäisen yrittäjyyden tukemiseen Kohdeyrityksessä.

1.1 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa sisäisestä yrittäjyydestä sosiaalisesti rakentuneena ilmiönä tarkasteltuna. Tavoitteena on tapaustutkimuksen avulla selvittää, millaisia merkityksiä sisäiseen yrittäjyyteen liitetään ja saada siten selville mitä sisäinen yrittäjyys tarkoittaa Kohdeyrityksessä. Aineistonhankintamenetelmänä hyödynnetään haastattelua ja kyselyä. Tutkimuksessa sisäinen yrittäjyys on ensisijaisesti tarkasteltava ilmiö, jonka tarkastelua syvennetään työntekijän rohkeuteen ja työn psykologiseen omistajuuteen. Oletuksena on, että rohkeuden ja työn omistajuuden avulla voidaan selittää työntekijän sisäiseen yrittäjyyteen johtavia tekijöitä. Oletuksen lähtökohtana on ollut ymmärrys siitä, että rohkeus ja omistajuus ilmentävät yrittäjyyttä yleisellä tasolla. Voiko siksi rohkeutta ja omistajuutta hyödyntää sisäisen yrittäjyyden tarkastelussa?

Aikaisempien tutkimusten valossa voidaan olettaa, että rohkeutta ja omistajuutta on vartenotettavaa hyödyntää sisäisen yrittäjyyden tarkasteluun. Aikaisemmissa tutkimuksissa rohkeus on liitetty sisäiseen yrittäjyyteen etenkin innovaatiokyvykkyyden osalta. On nähty, että sisäinen yrittäjyys on organisaation ja yksilön osalta rohkeutta innovoida. (mm. Pinchot & Pellman 1999; Vargas-Halabí et al. 2017.) Psykologista omistajuutta on pidetty puolestaan jopa edellytyksenä sisäiselle yrittäjyydelle. Asiaa on selitetty ennen kaikkea työhön sitoutumisena (Koskinen 2009, 56). Lisäksi käytännön tasolla sisäinen yrittäjyys, rohkeus ja työn omistajuus ovat käsitteitä, joita Kohdeyrityksessä käytetään. Siksi sisäisen yrittäjyyden tarkastelu rohkeuden ja työn omistajuuden avulla on oletetusti järkevä lähestymistapa tämän tapaustutkimuksen osalta.

Tutkimuksen teoreettinen tarkastelu tapahtuu monitieteisesti. Kuten muun muassa Koskinen et al. (2005) ovat todenneet, tutkimustiedon lisääntyessä eri näkökulmien yhteensovittaminen on perusteltua yhden suppean tieteellisen näkökulman sijaan. Sisäisen yrittäjyyden tarkasteluun hyödynnetään yrittäjyyden tieteenalaa, joka jo itsessään yhdistelee tietoutta eri tieteenaloilta. Työntekijän rohkeuden ja työn omistajuuden tarkasteluun hyödynnetään ennen kaikkea psykologian tieteenalalta löytyvää tietoutta. Tutkimuksen tieteenfilosofisena tutkimussuuntauksena on sosiaalinen konstruktionismi perustuen lähtökohtaisesti Bergerin ja Luckmannin (1967) näkemysiin. Siksi tieto ymmärretään vuorovaikutuksessa rakentuvaksi. Siten yhden ainoan oikean tiedon olemassaolo kyseenalaistetaan ja ymmärretään siihen liittyvä monitulkintaisuus. Sosiaalisen konstruktionismin ohjaamana tutkimuksessa keskitytään siihen, miten Kohdeyrityksessä käytetään käsitteitä ja millaisia merkityksiä ne saavat. Siksi aineiston analysointimenetelmänä on päädytty diskurssianalyysiin.

Seuraavaksi määritellään lyhyesti tutkimuksessa käytettäviä keskeisiä käsitteitä. Huomioitavaa on, että käsitteiden määrittely syventyy itse tutkimuksen aikana.

Sisäinen yrittäjyys

Perustuen aikaisempiin tutkimuksiin (mm. Antoncic & Hisrich 2003; Heinonen & Vento-Vierikko 2002), sisäisellä yrittäjyydellä tarkoitetaan työntekijän yrittäjämäistä

asennetta ja toimintaa, joka voidaan nähdä psykologisena tai fyysisenä ponnistuksena eli tietynlaisena lisänä tavalliseen työn tekemiseen. Nähdään, että työntekijä suhtautuu työhönsä kuten omaan yritykseensä.

Työntekijän rohkeus

Työntekijän rohkeudella tarkoitetaan uskallusta riskien ottamiseen, mikä ilmenee toimintana, joka tarkoittaa poistumista omalta mukavuusalueelta (mm. Koerner 2014). Kyse on siis itsensä haastamisesta. Lisäksi nähdään, että rohkeuden edellytyksenä on aina jonkinlainen riski (mm. Rate et al. 2007; Howard & Cogswell 2018). Riskin takia rohkea toiminta voi johtaa joko onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Kohdeyrityksen ja yleisesti nykyaikaisen työn luonteelle tunnusomaisesti kyse on ennen kaikkea rohkeuden sosiaalisesta ulottuvuudesta (Howard et al. 2017). Siten työntekijän rohkeuteen sisältyvät riskit nähdään enemmänkin psyykkisinä ja sosiaalisina kuin fyysisinä tekijöinä.

Työn omistajuus

Työn omistajuudella viitataan työhön liittyvään psykologiseen omistajuuteen. Perustuen aikaisempiin tutkimuksiin (mm. Van Dyne & Pierce 2004; Koskinen 2009), nähdään, että työn omistajuus on mahdollista jokaiselle ilman muodollista omistusta. Työn omistajuus näyttäytyy ennen kaikkea omistamisen tunteena ja vaikuttaa siihen, miten työntekijä suhtautuu työhön ja työnantajaan. Siksi sen nähdään vaikuttavan myös työntekijän käyttäytymiseen.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti tutkimuskysymykset on muodostettu seuraavasti:

Päätutkimuskysymys

- Mitä sisäinen yrittäjäyys tarkoittaa Kohdeyrityksessä?

Alatutkimuskysymykset

- Mitä merkityksiä sisäinen yrittäjäyys saa, kun sitä tarkastellaan rohkeuden ja työn psykologisen omistajuuden kautta?

- Miten sisäistä yrittäjyyttä voidaan tukea Kohdeyrityksessä?

1.3 Tutkimuksen asemoituminen aikaisempiin tutkimuksiin

Tutkimus asemoituu sisäisen yrittäjyyden tutkimuskentälle, jossa on tilaa uusille tutkimuksille. Tutkimuskohteena sisäinen yrittäjyys on vielä melko tuore ilmiö. Sisäisen yrittäjyyden tutkimukset ovat viime vuosina yleistyneet, mutta tutkimuskentällä on edelleen tarve ymmärtää ilmiötä paremmin, etenkin työntekijänäkökulmasta. Tutkimusten (mm. Cantner et al. 2017) mielenkiinto on suuntautunut usein motivaatiotekijöihin, eli siihen mikä saa työntekijän toimimaan sisäisenä yrittäjänä. Siitä huolimatta voidaan todeta, että sisäinen yrittäjyys on leimautunut organisaatiolähtöiseksi. Sisäistä yrittäjyyttä on lähestytty monissa tutkimuksissa organisaation näkökulmasta ja on keskitytty sen tuottamaan hyötyyn organisaatiolle (Pinchot & Pellman 1999,11). Jo itsessään termi sisäinen yrittäjyys kuvastaa käsitteen organisaatiolähtöisyyttä.

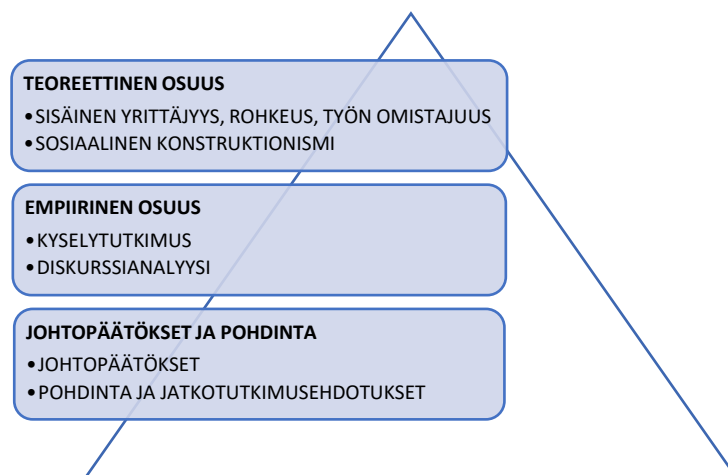
Yksilölähtöinen näkökulma ei kuitenkaan ole uusi. Esimerkiksi sisäiseen yrittäjyyteen johtavia motivaatiosyitä on selvitetty työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien kautta. Tutkijat (mm. Kocjančič & Bojnec 2013; de Villiers-Scheepers 2011) ovat etsineet ratkaisuja siihen, miten työntekijää voidaan palkita sisäisestä yrittäjyydestä, mutta toimivien palkitsemiskeinojen löytäminen on osoittautunut haasteelliseksi ja palkitsemisen on nähty jopa heikentävän sisäistä yrittäjyyttä. Voidaan olettaa, että silloin ei ole riittävällä tavalla huomioitu mitä sisäinen yrittäjyys työntekijälle itselleen merkitsee. Siksi tarpeena on tutkia sisäistä yrittäjyyttä siihen liitettävien merkitysten kautta. Oletuksena on, että merkitysten huomioiminen antaa uudenlaisia mahdollisuuksia sisäisen yrittäjyyden tarkasteluun ja siten toimivia ideoita sen tukemiseen.

Tämän tutkimuksen kohdeyritys tarjoaa sisäisen yrittäjyyden tutkimiseen otollisen ja ajankohtaisen tutkimusympäristön. Kohdeyrityksessä on toteutettu viime aikoina paljon eri tasoisia uudistuksia, joista merkittävämpänä voidaan pitää organisaatiokenteen muutosta. Muutokset ovat koskeneet jollain tapaa koko henkilöstöä, mutta joidenkin työntekijöiden osalta muutokset ovat olleet suuria, esimerkiksi muuttunei-

den työtehtävien osalta. Muutosten toteuttaminen on sujunut kaiken kaikkiaan onnistuneesti. Voidaan olettaa, että Kohdeyrityksessä työntekijöiden sisäinen yrittäjyys on ollut tärkeä tuki muutosten onnistuneeseen läpiviemiseen. On kuitenkin selvää, että muutokset eivät jää tähän ja oletettavasti sisäisen yrittäjyyden merkitys korostuu jatkossa entisestään.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus etenee teorian tarkastelusta empiiriseen tutkimukseen, kuten Kuvio 1 havainnollistaa. Kuviossa ylhäältä laajenevan kolmion muoto viittaa tietouden laajentumiseen tutkimuksen edetessä. Katsaus kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin sisäisestä yrittäjyydestä, rohkeudesta ja työn omistajuudesta toimii tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä, joka antaa perustan tutkimuksen empiiriselle osuudelle. Teoreettinen osuus sisältää myös tutkimusstrategian eli sosiaalisen konstruktionismin tarkastelua, mikä puolestaan luo puitteet empiirisen osuuden tarkasteluun. Teoreettisen osuuden lopuksi esitellään sen keskeisimmät löydökset, sillä ne muodostavat pohjan tutkimuksen aineistonkeruulle. Sen jälkeen seuraa tutkimuksen empiirinen osuus, jossa tarkastellaan toteutettua tapaustutkimusta ja kerättyä aineistoa reflektoidaan teoreettisiin löydöksiin. Tutkimuksen lopuksi koostetaan keskeisimmät johtopäätökset tutkimuksesta kokonaisuudessaan sekä pohditaan tutkimuksen onnistumista. Pohdinnan kautta esitetään vielä jatkotutkimusehdotuksia.



Kuvio 1. Tutkimuksen eteneminen

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Sisäinen Yrittäjyys

Yrittäjyys määritellään kirjallisuudessa monimuotoisemmin kuin koskaan aikaisemmin. Yrittäjyyden tutkimus on monitieteistä ja erilaiset teoreettiset lähestymistavat vaikuttavat siihen, miten yrittäjyyttä käsitteenä määritellään. (Heinonen 2002, 122,123.) Eri tieteenalat tarkastelevat yrittäjyyttä muun muassa psykologisena, sosiologisena ja taloudellisena ilmiönä. Sisäinen yrittäjyys on yleistynyt käsitteenä kuvaamaan yrityksen sisällä työntekijöiden toimesta tapahtuvaa yrittäjämäistä toimintaa. Tässä yhteydessä yrittäjyys voidaan määritellä ulkoiseen ja sisäisen yrittäjyyteen. Tällöin ulkoisella yrittäjyydellä viitataan muodolliseen yrittäjyyteen, eli niin sanottuun perinteiseen yrittäjyyteen, jossa yrittäjä on yrityksen muodollinen omistaja. Käytännössä sisäinen yrittäjyys tarkoittaa toimintaa, jossa työntekijä toimii muodollisen yrittäjän kaltaisesti, jolloin työntekijää voidaan pitää sisäisenä yrittäjänä. Monissa tutkimuksissa korostuu, kuinka sisäinen yrittäjä on sitoutunut työhönsä ja tekee mahdollisesti enemmän kuin työnkuva edellyttää. Sisäinen yrittäjä on ennen kaikkea innovatiivinen, omatoiminen ja ottaa riskejä sekä vastuun omista päätöksistään. (Camelo-Ordaz et al. 2012; Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 28–31; Kocjančič & Bojnec 2013, 165; Koironen 1993, 62-63.)

On tärkeää tiedostaa, että sisäinen yrittäjyys on edellä esitettyä laajempi ilmiö ja sille on myös muita määritelmiä ja käsitteitä. Sisäisen yrittäjyyden eri määritelmissä ja käsitteissä on samankaltaisuuksia ja päällekkäisyyksiä, ja käsitteiden moninaisuus tuo haasteita sisäisen yrittäjyyden tarkasteluun. Suomenkielisessä kirjallisuudessa on vakiintunut sisäinen yrittäjyys -käsitteen käyttö, joka on käänös englannin kielen sanasta *intrapreneurship*. Organisaatioiden sisällä tapahtuvasta yrittäjyydestä käytetään myös muita määritelmiä ja käsitteitä, kuten esimerkiksi *corporate entrepreneurship*. Useat tutkijat ovat pyrkineet osaltaan selventämään sisäisen yrittäjyyden käsitteistöä (mm. Antoncic & Hisrich 2003; Blanka 2019). Esimerkiksi Blanka on tehnyt sisäiseen yrittäjyyteen liittyvien käsitteiden erottelusta tutkimuksen, joka selkeyttää erilaisten käsitteiden ymmärtämistä. Blankan tutkimukseen perustuen, englanninkielinen *intrapreneurship* -termi kuvastaa parhaiten sisäistä yrittäjyyttä yksilötasolla. (Blanka 2019, 920, 950.)

Antoncin ja Hisrichin (2003) näkemyksen mukaisesti, sisäinen yrittäjyys jakaantuu kirjallisuudessa pääasiassa kolmeen eri suuntaukseen: 1. yksilölähtöiseen, jossa keskitytään työntekijöiden yrittäjämäiseen toimintaan ja siihen, miten organisaatiot tukevat sitä, 2. uusien yritysten luomiseen, jossa keskitytään erityisesti siihen, miten yritykset eroavat toisistaan ja 3. yrittäjämäisiin organisaatioihin, jossa keskitytään ennen kaikkea siihen, mikä on yrittäjämäiselle organisaatiolle tunnusomaista. (Antoncin & Hisrich 2003, 7-9.) Tässä tutkimuksessa sisäinen yrittäjyys ymmärretään yksilölähtöisesti, jolloin sitä tarkastellaan yksilötasolla. Aikaisemmissa tutkimuksissa sisäistä yrittäjyyttä on tarkasteltu yksilötasolla ennen kaikkea käyttäytymisenä, ominaisuutena ja piirteenä. Kuten muun muassa Neessen et al. (2019) tutkimus osoittaa, monitasoisuus on tärkeä lähtökohta sisäisen yrittäjyyden tarkastelulle. Siksi yksilölähtöisestä tarkastelukulmasta huolimatta, työntekijän sisäinen yrittäjyys tulee ymmärtää osana isompaa kokonaisuutta. Sisäinen yrittäjä ei ole vain yksittäinen organisaatiosta irrallinen toimija, vaan työntekijänä hän on osa organisaatiota. Siksi yksilöllisten ominaisuuksien ja käyttäytymisen lisäksi on tärkeää huomioida työntekijän suhde työnantajaorganisaatioon. (Neessen et al. 2019, 545, 565).

Schumpeter (1883-1950) on yksi arvostetuimmista yrittäjyyden teoreetikoista ja hänen ajatusten voidaan katsoa vaikuttavan vahvasti sisäisen yrittäjyyden määritelmien taustalla, vaikka hän ei itse varsinaisesti käsitellyt sisäistä yrittäjyyttä. Tutkimuksissa viitataan Schumpeterin aikaisempiin tai myöhäisempiin pohdintoihin yrittäjyydestä, sillä hän päivitti ja täsmensi yrittäjyysteoriaansa aina kuolemaansa asti. Teorian keskeisimpänä sanomana on yrittäjyyden sisäsyntyisyys ja innovointi. Huomioitavaa on, että Schumpeter lähestyi yrittäjyyttä taloustieteellisestä näkökulmasta, joka perustuu pitkälti yrityksen muodolliseen omistamiseen ja johtamiseen. Schumpeter korosti yrittäjyyden ja yrittäjien merkitystä taloudelle. Hän koki, että talous tarvitsee jatkuvaa uudistumista, jolloin vanha toiminta korvaantuu uusilla innovaatioilla. Tällaista talouden kiertokulkua Schumpeter nimitti luovaksi tuhoksi (*creative destruction*). Hänen mukaansa luova tuho on välttämätöntä talouselämän uudistumisen kannalta, mutta ei toteudu ilman yrittäjiä, joita ohjaa sisäinen halu innovoida. Tässä kohtaa Schumpeter painotti innovoinnin ja keksimisen eroa, sillä innovointi ei tarkoita uuden keksimistä. Hänen mukaansa innovoinnissa on kyse

ideoiden toteuttamisesta ja yrittäjä on juuri se henkilö, joka toteuttaa ideat. Siksi yrittäjä ei ole läheskään aina keksijä, vaikka monista keksijöistä on tullut yrittäjiä. (Cantner et al. 2017, 188; Schumpeter 1947, 151-52; Takalo 1998, 223-228)

Sisäistä yrittäjyyttä käsiteltäessä ei voi olla huomioimatta Pinchotia, joka nostetaan usein sisäisen yrittäjyyden käsitteen alullepanijaksi. Pinchotin ja Schumpeterin näkemyksissä on havaittavissa paljon yhtäläisyyksiä. Schumpeterin näkemysten kaltaisesti, myös Pinchotin näkemyksissä korostuu sisäisen yrittäjyyden merkitys innovoinnille. Myös Pinchotin mukaan sisäinen yrittäjä on ideoiden toteen saattaja. Hän kuvaa sisäisiä yrittäjiä ideoiden pääjohtajiksi, jotka huolehtivat siitä, että ideat saadaan käytäntöön. Pinchotin mukaan sisäisellä yrittäjällä on rohkeutta tehdä kaikkensa unelmiensa toteuttamisen eteen, mikä voi tarkoittaa rajojen venyttämistä ja jossain määrin jopa sääntöjen rikkomista. Pinchot kokee, että unelmien toteuttamiseen tähtäävä rohkea toiminta on joka tapauksessa kaikenlaisten seurausten arvoista. Hänen mukaansa suurempana riskinä on toimimatta jättäminen, sillä työpäikällä ole enää mitään annettavaa työntekijälle, mikäli siellä ei ole tilaa rohkealle unelmien toteuttamiseen tähtäävälle toiminnalle. Siksi sisäisen yrittäjän yhtenä haasteena on löytää kultainen keskitie unelmien ja niiden toteuttamista edellyttävien toimien välillä. (Pinchot & Pellman 1999, 21-24.) Pinchotin näkemykset ovat yleisesti arvostettuja ja sisäisen yrittäjyyden ja innovoinnin yhteys on empiirisesti vahvistettu. Muun muassa Kocjančičin ja Bojnecin vuonna 2013 tekemä tutkimus osoittaa, että sisäinen yrittäjyys vaikuttaa merkittävästi organisaation innovointiin. Heidän mukaansa sisäiset yrittäjät paitsi toteuttavat ideoita, myös tunnistavat uusia liiketoimintamahdollisuuksia. (Kocjančič & Bojnec 2013, 164)

Kuten tämän luvun alussa viitattiin, perinteisesti yrittäjyys nähdään muodollisena yrittäjyytenä, jossa yrittäjä on henkilö, joka omistaa koko yrityksen tai osan siitä. Sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta yrittäjyys ei edellytä yrityksen muodollista omistamista ja siten kuka tahansa voi olla yrittäjä. Juuri omistusta voidaan pitää merkittävämpänä erona työntekijän sisäisen yrittäjyyden ja yrittäjyyden välillä. Camelo-Ordaz et al. (2012) ovat erotelleet työntekijän sisäistä yrittäjyyttä muodollisesta yrittäjyydestä seuraavien kolmen eron avulla: 1. Sisäiset yrittäjät tekevät riskipäätöksiä käyttämällä työnantajaorganisaation resursseja, kun taas yrittäjät tekevät päätöksiä

käyttämällä omia resursseja. 2. Sisäinen yrittäjyys esiintyy organisaation sisällä työntekijöissä, kun taas yrittäjyys esiintyy ulkoisesti. 3. Yrittäjät luovat tietoa uusissa organisaatioissa, kun taas sisäiset yrittäjät työskentelevät organisaatioissa, joissa on jo omat käytännöt, kieli ja byrokratia. (Camelo-Ordaz et al. 2012.) Taulukkoon 1 on koottu sisäisen yrittäjyyden ja yrittäjyyden eroja Camelo-Ordaz et al. (2012) jaoteluun perustuen.

Taulukko 1. Sisäisen yrittäjyyden ja yrittäjyyden erottelu (mukaillen Camelo-Ordaz et al. 2012).

SISÄINEN YRITTÄJYYS	YRITTÄJYYS (MUODOLLINEN)
Ei omistajuutta Työntekijä	Omistajuus Yrittäjä
Innovaatiot Tiedon luominen valmiissa ympäristössä	Innovaatiot Tiedon luominen uudessa ympäristössä
Taloudellinen riski Päätökset työnantajan resurssien kustannuksella	Taloudellinen riski Päätökset omien resurssien kustannuksella
Palkitseminen Ennen kaikkea psykologista, sillä ei näy suoraan taloudellisesti (palkitseminen haastavaa)	Palkitseminen Näky tuloksessa

Palkitseminen on nostettu taulukkoon (Taulukko 1) neljänneksi osa-alueeksi, joka tässä kontekstissa kuvastaa yrittäjyydestä saatavaa korvausta, jota voidaan pitää kompensationsa annettusta lisäpanoksesta. Muodollinen yrittäjä hyötyy onnistumisesta yritystoiminnasta taloudellisesti. Sisäisen yrittäjän osalta vastaavaa suoraa korrelaatiota onnistumisen ja palkitsemisen osalta ei ole. Palkitseminen on ennen kaikkea psykologista, sillä se voi näkyä esimerkiksi työstä saadun onnistumisen tunteena. Tällaiset positiiviset tunteet voivat toimia motivaationa sisäiselle yrittäjyydelle. Muunlainen palkitseminen on riippuvaista työnantajasta. Kuten de Villiers-Scheepers (2011) esittää, useissa tutkimuksissa on tuotu esille sisäisen yrittäjyyden

palkitsemisen haasteellisuus. On koettu haastavaksi määrittää mistä ja miten työntekijää palkitaan. (de Villiers-Scheepers 2011, 249,252.) Organisaatiot ovat etsineet tapoja palkita työntekijöitä sisäisestä yrittäjyydestä, sillä palkitseminen nähdään ennen kaikkea sitouttamisen keinona (Kocjančič & Bojnec 2013, 166). De Villiers-Scheepersin (2011) tutkimuksen perusteella toimivia palkitsemiskeinoja ovat sosiaaliset kannustimet, työnantajan ja organisaation tuki sekä työnantajan tarjoama vapaus tehdä työtä. Sen sijaan taloudellisen palkitsemisen on todettu jopa vaikuttavan pitkällä aikavälillä heikentävästi työntekijän motivaatioon ja johtavan siten huonompiin työsuorituksiin. Kyse on ennen kaikkea siitä, että taloudellisten kannustimien on koettu ohjaavan ja rajoittavan työntekijän toimintaa liikaa. (de Villiers-Scheepers 2011, 259,261.) Tämä on mielenkiintoinen huomio. Voi siis olla, että sisäisen yrittäjyyden osalta juuri taloudellisen palkitsemisen puuttuminen on avaintekijä sille, että työntekijä on sisäinen yrittäjä. Taloudelliset palkkiot voivat olla tästä näkökulmasta ennen kaikkea sisäistä yrittäjyyttä rajoittavia tekijöitä.

Taulukkoon (Taulukko 1) koottujen asioiden lisäksi esille nostamisen arvoinen eroavaisuus on kysymys siitä, kuka on yrittäjä. Lähtökohtaisesti omistajuus määrittää sen kuka on yrittäjä ja kuka ei. Omistajuuden osalta jako yrittäjiin ja ei-yrittäjiin on lähtökohtaisesti helpompi tehdä, vaikkakin nykypäivänä yrittäjyyttä voi harjoittaa esimerkiksi kevytyrittäjänä. Sen sijaan työntekijöiden jaottelu sisäisiin yrittäjiin ja heihin, jotka eivät ole sisäisiä yrittäjiä on vaikeaa. Tässä tutkimuksessa ei ole kuitenkaan tarvetta määritellä sen paremmin sitä, kuka on ja kuka ei ole sisäinen yrittäjä. Etenkin Neessen et al. (2019) näkemyksiin perustuen sisäinen yrittäjyys nähdään eri tekijöiden muodostamana kokonaisuutena, johon jokaisella yksilöllä on yhtäläinen mahdollisuus, mutta johon työnantajaorganisaatio merkittävästi vaikuttaa. Lisäksi tunnistetaan, että sisäinen yrittäjyys voi näyttäytyä eri tavalla eri henkilöille, jolloin myös sen merkitys koetaan eri tavalla.

2.1.1 Sisäinen yrittäjyys käyttäytymisenä

Sisäisen yrittäjyyden tutkimusten mielenkiinnon kohteena on ollut lähinnä sen vaikutukset organisaation toimintaan. Sittemmin on alettu tutkimaan myös sisäiseen

yrittäjyyteen vaikuttavia tekijöitä. Yrittäjäksi ryhtymisen syitä on selitetty muun muassa käyttäytymisteorioiden avulla (mm. Cantner et al. 2017). Yksi suosituimmista käyttäytymistieteiden teorioista on Icek Ajzenin 1980-luvulla esille tuoma suunnitellun käyttäytymisen teoria (*theory of planned behavior*), joka täydentää aikaisemmin julkaistua perustellun toiminnan teoriaa (*theory of reasoned action*). (Ajzen 1991, 181.) Suunnitellun käyttäytymisen teorian mukaan ihmisen käyttäytymistä ohjaavat käyttäytymisaikomukset eli se, miten hän suunnittelee käyttäytyvänsä. Käyttäytymisaikomusten avulla voi siten ennustaa käyttäytymistä. Teorian soveltavuuteen on kuitenkin syytä suhtautua kriittisesti, sillä kuten esimerkiksi Ajzen (2011) tuo esille, joissain tutkimuksissa ei ole onnistuttu riittävältä osin ennustamaan käyttäytymistä aikomusten avulla. Ajzenin mukaan ennustettavuutta heikentävät tekijät, jotka vaikuttavat käyttäytymiseen, mutta joihin yksilö ei voi itse vaikuttaa. (Ajzen 2011, 1113-1124.)

Teoriaa kohtaan esitetystä kriittisestä huolimatta, sen avulla on onnistuneesti selitetty yrittäjäksi ryhtymisen ja yrittäjämäisen käyttäytymisen syitä. Esimerkiksi Cantner et al. (2017, 190) viittaavat aikaisempiin tutkimuksiin todetessaan, että suunnitellun käyttäytymisen teoria tarjoaa hyvän teoreettisen lähestymistavan yrittäjyyden syiden tutkimiselle. Blanka (2019) ajatuksiin perustuen, suunnitellun käyttäytymisen teoria auttaa erottamaan sisäistä yrittäjyyttä muodollisesta yrittäjyydestä. Suunnitellun käyttäytymisen teorian mukaan käyttäytymisaikomukset muodostuvat kolmesta tekijästä, joita ovat asenteet, sosiaaliset normit ja uskomus omasta hallinnasta (*perceived behavioral control*). (Blanka 2019, 929.)

Asenteet ovat affektiivisia eli tunnesidonnaisia ja kognitiivisia eli uskomuksiin ja tietämykseen perustuvia (Ajzen 1991, 188). Lisäksi Koironen esittää, että asenteet ovat myös psykomotorisia eli toimintapohjaisia (Koironen 1993, 14). Asenteet muodostuvat, kun ihmiset refleктоivat aikaisempia kokemuksiaan joltain toimintaa kohtaan. On huomioitavaa, että asenteiden muodostuminen ei ole rationaalista, sillä on todennäköistä, että ihmisen mieli vääristää kokemuksia esimerkiksi omiin motiiveihin paremmin sopiviksi. Myös tunteet kuten esimerkiksi pelon kokeminen muokkaavat asenteita. (Ajzen 2011, 1116.)

Sosiaaliset normit ovat subjektiivisia. Yksilö kokee, että muut henkilöt asettavat odotuksia tietynlaiselle käyttäytymiselle (Ajzen 1991, 188). Subjektiivisuuden osalta voidaan puhua myös sosiaalisesta paineesta. Cantner et al. (2017) mukaan aikaisempien tutkimusten valossa yrittäjäksi ryhtymiseen vaikuttavia sosiaalisia normeja on kahdenlaisia. Ne ovat deskriptiivisiä (*descriptive*) eli kuvaavia, tai injunktiivisia (*injunctive*) eli velvoittavia. (Cantner et al. 2017, 190–200.) Tätä näkökulmaa soveltaen, sosiaaliset normit voivat vaikuttaa sisäiseen yrittäjyyteen esimerkiksi seuraavasti: työntekijästä tulee sisäinen yrittäjä, kun hän havaitsee muiden käyttäytyvän yrittäjämäisesti ja alkaa myös itse käyttäytymään samalla tavalla. Tällöin kyseessä on deskriptiivinen vertaisvaikutus. Työntekijä voi myös kokea, että häneltä odotetaan yrittäjämäistä käyttäytymistä, jolloin injunktiiviset vertaisvaikutukset vaikuttavat hänen käyttäytymiseensä.

Tutkijoilla on erilaisia näkemyksiä siihen, miten uskomus omasta hallinnasta vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen. Ajzen esittää, että juuri uskomus omasta hallinnasta on tärkeä tekijä, sillä se erottaa suunnitellun käyttäytymisen teorian sen pohjana olevasta perustellun toiminnan teoriasta (Ajzen 1991, 184). Muun muassa Ajzenin (1991) ja Cantner et al. (2017) mukaan uskomus omasta hallinnasta on yhtenevä Albert Banduran (1997) minäpystyvyysteorian (*theory of self-efficacy*) kanssa. Minäpystyvyysteorian mukaan ihmisen käyttäytymiseen vaikuttaa se, miten tehokkaasti hän kokee suoriutuvansa jostain toiminnasta. Ihminen arvioi toiminnan mielekkyyttä itselleen puntaroimalla omia voimavarojaan ja mahdollisuuksia toiminnan suorittamiseen onnistuneesti. Mitä varmemmaksi ihminen kokee toiminnan suorittamisen, sitä todennäköisemmin hän toimintaan ryhtyy. (Ajzen 1991, 184; Cantner et al. 2017, 190–200.)

2.1.2 Sisäisen yrittäjyyden vastavuoroisuus

Sisäinen yrittäjyys näyttäytyy vastavuoroisena suhteena työntekijän ja organisaation välillä. Organisaatio on merkittävässä asemassa työntekijän sisäiselle yrittäjyydelle, sillä se mahdollistaa sille puitteet. Vastaavasti työntekijän sisäinen yrittäjyys vaikuttaa organisaation toimintaan monella tapaa ja tutkimukset ovat osoittaneet

useita organisaatiota hyödyttäviä vaikutuksia. Sisäinen yrittäjyys muun muassa tukee organisaation kilpailukykyä etenkin jo aikaisemmin esille nostetun innovoinnin osalta. (mm. Kocjančič & Bojnec 2013; Pinchot & Pellman 1999.) Pinchot on korostanut sisäisen yrittäjyyden merkitystä kilpailuedulle. Hän näkee sisäisen yrittäjyyden olevan edellytys jatkuvalle innovoinnille, jota pitää avainasemassa kilpailuedun tavoittelussa. Sen sijaan muita kilpailuetua tuottavia tekijöitä Pinchot pitää vain väliaikaisina. On huomionarvoista, että pelkkä luovuus ja hyvät ideat eivät riitä, sillä innovointi on paljon muuta. Organisaatioiden haasteena on saada muutettua hyvät ideat käytäntöön, mikä esimerkiksi Pinchotin mukaan edellyttää sisäistä yrittäjyyttä. (Pinchot & Pellman 1999, 1,11.)

Sisäistä yrittäjyyttä voidaankin pitää työntekijän ja organisaation yhteistyön ihanteellisenä tuloksena. Useisiin tutkijoihin (mm. Blanka 2019, Rigtering & Weitzel 2013) perustuen, sisäinen yrittäjyys on varteenotettavaa nähdä vastavuoroisena prosessina organisaation ja työntekijän välillä. On tunnistettu, että organisaatiot kohtaavat strategisia ja taktisia haasteita sen suhteen, miten työntekijöiden sisäistä yrittäjyyttä voi edistää ja ylläpitää. Rigtering ja Weitzel (2013) ovat kehittäneet sisäisen yrittäjyyden syntymistä kuvaavan kaksiportaisen mallin. Malli auttaa ymmärtämään tekijöitä, jotka vaikuttavat sisäisen yrittäjyyden kehittämiseen. Mallin ensimmäisen portaatan muodostavat työntekijän sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat muodolliset ja epämuodolliset työhön liittyvät tekijät. Ensimmäinen porrass on pohjana toiselle portaalille, jossa työntekijä päättää siitä, onko hän sisäinen yrittäjä vai ei. Tutkimuksen mukaan työympäristö vaikuttaa sisäiseen yrittäjyyteen työntekijän omatoimisuuden ja innovatiivisen käyttäytymisen kautta. Organisaatorakenne ja resurssit, kuten raha ovat tärkeitä muodollisia tekijöitä. Sisäisen yrittäjyyden kannalta ihanteellinen organisaatio on ennen kaikkea rakenteeltaan kevyt, jossa tieto liikkuu helposti eri tasojen välillä ja sillä on riittävästi resursseja mahdollistaa työntekijöidensä innovatiivisuutta. (Blanka 2019, 941; Rigtering & Weitzel 2013, 337, 342.)

Organisaatorakenteen merkitys korostuu myös muiden tutkijoiden näkemyksissä. Esimerkiksi Kocjančič ja Bojnec (2013) ovat tuoneet esille, että suurten organisaatioiden pitkällä iällä on negatiivinen vaikutus sisäisen yrittäjyyden kehittymiselle organisaatiossa. Syynä ovat organisaatioiden vanhat ja byrokraattiset rakenteet, jotka

eivät tue sisäistä yrittäjyyttä. (Kocjančič & Bojnec 2013, 164–166.) Muodolliset ja epämuodolliset työhön liittyvät tekijät näyttävät tukevan toisiaan. Esimerkiksi kuten Blomstrom (2018) esittää, organisaatiomuutoksen yhteydessä on tärkeää muuttaa työntekijöiden ajattelutapaa ja luoda sisäistä yrittäjyyttä tukeva organisaatiokulttuuri. Vastaavasti Rigtering ja Weitzel (2013) osoittavat, että ihmissuhteilla on iso vaikutus sisäiseen yrittäjyyteen. He ovat tarkastelleet sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavista epämuodollisista asioista muun muassa työntekijöiden luottamusta johtajaan. Tutkimuksen mukaan johtajaan luottaminen vaikuttaa merkittävästi sisäisen yrittäjyyden syntymiseen. (Rigtering & Weitzel 2013, 342, 354.) Yhtenevästi myös Heinonen ja Vento-Vierikko (2002, 67) painottavat organisaatorakenteen ja organisaatiokulttuurin yhteensovittamista. Heidän mukaansa organisaatioissa tulee luoda normeja, jotka rohkaisevat työntekijöitä luovaan toimintaan. Siten organisaatiokulttuuri tukee sisäisen yrittäjyyden vastavuoroisuutta.

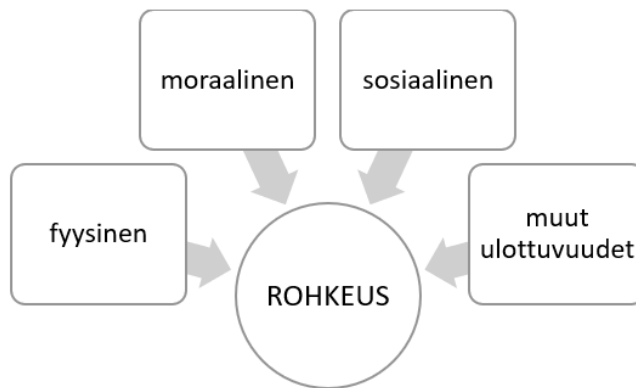
2.2 Työntekijän rohkeus

Sisäisen yrittäjyyden tavoin, rohkeudella on osoitettu olevan useita hyötyjä niin yksilö- kuin organisaatiotasolla ja myös rohkeus on nähty organisaation toiminnan ytimenä. Vastaavasti rohkeus nähdään merkittävänä tekijänä organisaation innovointikyvyn muodostumiselle ja siten kilpailukyvyille (mm. Howard & Cogswell 2018; Koerner 2014.) Tkachenko et al. (2018) ovat esittäneet, että rohkeus ilmentää työntekijän parhaimman potentiaalin käyttöä. Rohkeuden on muun muassa osoitettu vaikuttavan edistävästi produktiivisuuteen – mitä rohkeampia työntekijät ovat, sitä tuoteliaampia he ovat. (Tkachenko et al. 2018, 900-902.) Rohkeuden osoitetuista hyödyistä huolimatta kyseessä on vielä varsin tutkimaton ilmiö työntekijän rohkeuden osalta.

Mitä työntekijän rohkeus sitten on? Aikaisempiin tutkimuksiin perustuen voidaan todeta, että rohkeuden määrittäminen on haastavaa. Tutkimuksissa on vakiintunut työpaikalla ilmenevään rohkeuteen viittaaminen käsitteellä *workplace courage*, josta tässä tutkimuksessa käytetään nimitystä työntekijän rohkeus. Tämän tutkimuksen tutkimustiedon valossa työntekijän rohkeudelle ei ole suomenkielistä käsitteellistä

vastinetta. Kyseessä on varsin tutkimaton ilmiö, sillä rohkeuden tutkimusten mielenkiinto on vasta viime vuosina siirtynyt poikkeustilanteista, kuten sodista arkipäivään ja työpaikoille. Rohkeus itsessään on käsitteenä vanha, eikä sille ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Määritelmiä on paljon ja ne ovat monitulkintaisia sekä niissä on havaittavissa ristiriitaisuuksia. Huomionarvoista on myös Woodardin ja Puryn (2007, 137,143) esille tuoma havainto siitä, että tutkimuksissa on yleistynyt sellaisten rohkeuden määritelmien käyttö, joilta puuttuu empiirinen pohja. Lisäksi voidaan havaita, että rohkeuden määritelmässä vaikuttaa edelleen vahvasti antiikinai-kaisten teoreetikkojen Platonin ja Aristoteleen näkemykset etenkin etiikan osalta.

Rohkeuden määritelmässä voidaan lisäksi havaita kaksi vallitsevaa paradigmaa, sillä rohkeus määritellään käyttäytymiseksi tai piirteeksi (Howard et al. 2017, 674; Howard & Cogswell 2018, 2; Tkachenko et al. 2018, 899). Työntekijän rohkeus määritellään ennen kaikkea käyttäytymiseksi ja sitä kuvataan prosessina, jossa tuloksena on rohkea toiminta (Howard & Cogswell 2018, 2). Perinteisesti rohkeutta on määritelty jakamalla se fyysiseen ja moraaliseen rohkeuteen. Oheinen kuvio (Kuvio 2) ilmentää rohkeuden jaottelua. Kuvio on mukaelma Howard et al. (2017) rohkeuden käsitteellistämistä kuvaavasta kuviosta, jossa sosiaalinen rohkeus on nostettu moraalisen ja fyysisen rohkeuden rinnalle. Sosiaalinen rohkeus on yleistynyt tutkimuksissa ja osoittautunut toimivaksi tavaksi selittää rohkeutta. Kuten kuvio osoittaa, myös muiden rohkeuden ulottuvuuksien ilmentyminen on huomioitu, mutta niitä ei ole tuotu tarkemmin esille. Muista ulottuvuuksista ei erotu ulottuvuutta, jota on vastaavasti käytetty eri tutkimuksissa. Siksi niitä ei voida pitää varteenotettavina vaihtoehtoina rohkeuden tarkasteluun. (Howard et al. 2017, 675.)



Kuvio 2. Rohkeuden ulottuvuudet (mukailen Howard et al. 2017, 675).

Rohkeuden ulottuvuuksia on määritelty riskien kautta. Fyysisessä rohkeudessa riskinä on henkilön fyysinen hyvinvointi, eli riskin ottamisesta voi aiheutua jotain terveydelle haitallista kuten esimerkiksi ruumiinvamma. Fyysinen rohkeus esitetään tutkimuksissa samankaltaisesti. Tutkimusten mielenkiinto on ollut käyttäytymisessä, jossa fyysinen vaara on selkeästi läsnä. Fyysisen rohkeuden merkitys on pienentynyt etenkin työpaikan rohkeuden näkökulmasta. Nykypäivänä harvassa työssä työntekijä riskeeraa oman fyysisen hyvinvointinsa tai sellaiset tilanteet ovat harvinaisia. (Howard & Cogswell 2018, 2,3.) Tietyissä, etenkin fyysisesti vaativissa ammateissa kuten esimerkiksi palomies, fyysinen rohkeus voi olla työntekijälle jopa arkipäiväistä. Siksi fyysisen rohkeuden olemassaoloa ei sovi täysin sivuuttaa työntekijänäkökulmasta.

Moraalinen rohkeus on fyysistä rohkeutta monitulkintaisempi ja sen riskejä on vaikeampi havainnollistaa. Moraalisen rohkeuden lähtökohdat löytyvät etiikasta ja ennen kaikkea kyse on oikein toimimisesta. Esimerkiksi hyve-etiikan mukaan rohkeus on yksi tärkeimmistä hyveistä. (Detert & Bruno 2017, 593; Koskinen et al. 2019; Tkachenko et al. 2018, 899,900.) Moraalinen rohkeus voidaan nähdä kiistanalaisen kannanottamisena tai toimintana joidenkin arvojen mukaisesti. Se voi olla riskien ottamista toisten puolesta ja normien rikkomista. Erilaiset arvot ja näkemykset siitä, mikä on oikein ja väärin aiheuttavat moraalisen rohkeuden monitulkintaisuuden. Moraalinen rohkeus yhdistetään usein uskallukseen tehdä virheitä. (Howard & Cogs-

well 2018, 2,3.) Joidenkin tutkijoiden mielestä moraalinen rohkeus ihannoii liikaa virheiden sallimista ja virheiden pitämistä vahvuutena kyseenalaistetaan (Koskinen et al. 2019). Jotkut tutkijat eivät edes koe tarpeelliseksi erotella moraalista rohkeutta rohkeudesta. Howard ja Cogswell (2018, 2,3) mukaan moraalinen rohkeus on todennäköisesti tärkeä ulottuvuus työntekijän rohkeuden osalta, mutta ennen kuin siitä on olemassa tutkijoiden kesken yhtenäisempi käsitys, on järkevämpää tutkia rohkeuden muita ulottuvuuksia.

Työntekijän sisäisessä yrittäjäyydessä kyse on lähtökohtaisesti sosiaalisesta rohkeudesta. Kuten Howard et al. (2017) esittävät aiempiin tutkimuksiin perustuen, työpaikalla tapahtuva rohkeus on luonteeltaan sosiaalista. Sosiaalisen rohkeuden riskinä on henkilösuhteiden tai sosiaalisen imagon vahingoittuminen. Siksi sosiaalisen rohkeuden osalta puhutaan usein kasvojen menettämisen pelosta. Työntekijä voi siis pelätä, että hänen käyttäytymisensä vaikuttaa negatiivisesti siihen, mitä muut hänestä ajattelevat. (Howard et al. 2017, 674-675.) Monet tutkijat pitävät sosiaalista rohkeutta merkittävänä tekijänä työn tekemiselle ja sen on usein esitetty olevan kaikista tärkein rohkeuden ulottuvuus organisatorisesta näkökulmasta. On myös tutkusti osoitettu, että sosiaalinen rohkeus on kytköksissä moniin tärkeisiin työn tuloksiin (Howard & Cogswell 2018, 1-3). Tästä syystä myös työntekijän näkökulmasta sosiaalinen rohkeus on todennäköisesti tärkein ulottuvuus.

2.2.1 Työntekijän rohkeuden määrittely

Rate et al. (2007, 95) määrittelevät rohkeuden tahalliseksi ja harkiten toteutetuksi käyttäytymiseksi, jonka ensisijaisena tavoitteena on hyvä lopputulos riskistä tai mahdollisesta pelosta huolimatta. Määritelmässä tavoitteita kuvataan englanniksi sanoilla *noble intentions*, jotka voidaan suomentaa jaloiksi aikomuksiksi. Näin ollen pelkkä hyvään tähtäävä lopputulos ei riitä, vaan sen tulee olla jaloa. Kyseinen määritelmä on yksi varteenotettava vaihtoehto selittämään työntekijän rohkeutta, sillä sitä on käytetty useissa tutkimuksissa. Howard ja Cogswell (2018, 2) kuvaavat rohkeuden muodostumista vastaavasti: Rohkeus muodostuu teosta 1. joka on tahallista ja tarkoituksenmukaista, 2. joka suoritetaan huolellisen harkinnan jälkeen, 3. johon sisältyy objektiivisesti merkittävä riski tekijälle ja 4. jonka ensisijaisena tavoitteena

on hyvä (jalo) lopputulos. Osa-alueet ovat lähes yhteneviä Koernerin (2014) näkemysten kanssa. Koerner määrittelee työntekijän rohkeuden kolmen osa-alueen kautta, joita ovat, 1. moraalisesti kelvollinen tavoite 2. riski/uhka/este ja 3. intentionaalinen toiminta (Koerner 2014, 86). Vastaava määrittely on yleistä työntekijän rohkeuteen liittyvissä tutkimuksissa, joten sitä voidaan pitää varteenotettavana myös tähän tutkimukseen. Sen perusteella työntekijän rohkeus muodostuu seuraavista asioista:

Moraalisesti kelvollinen tavoite

Työntekijän rohkeudessa on kyse moraalisesti kelvollisesta tavoitteesta. Detert ja Bruno (2017) esittävät, että työntekijän rohkeuden osalta hyvään tähtäävä toiminta on muutakin kuin eettisiä tai moraalisia valintoja. Työntekijän käyttäytyminen ei ole rohkeaa, ellei siitä seuraa jotain kollektiivista hyvää. Pelkästään omia päämääriä tukevaa toimintaa ei katsota rohkeaksi. (Detert & Bruno 2017, 607; Koerner 2014, 66)

Riski/uhka/este

Työntekijä voi kohdata fyysisiä, sosiaalisia, psykologisia tai taloudellisia riskejä. Kuten aikaisemmin käsiteltiin, riskit eivät aina tarkoita pelon kokemista. Lisäksi on hyvä huomioida, että rohkeuden kokeminen on henkilökohtaista ja siksi myös riskit koetaan eri tavoin. Koerner tuo esille Rachmanin (2004) havainnon siitä, että jotkut ihmiset eivät koe pelkoa missään olosuhteissa (Koerner 2014, 66). Kaikissa tilanteissa ei kannata olla rohkea. Riskien tiedostaminen ja niiden arvioiminen on tärkeää, sillä rohkeudesta ei aina seuraa mieluisaa lopputulosta. Detert (2018) on muun muassa todennut rohkeuden olevan ennen kaikkea sellaisten asioiden tekemistä, jotka ovat riskin ottamisen arvoisia. Ihmisillä on luontainen taipumus pelätä epäonnistumista, mikä on este rohkealle käyttäytymiselle. Toisaalta, mikäli rohkeudesta ei koskaan seuraisi mitään epämiellyttävää tai vahingollista, ei tekoja pidettäisi rohkeana. (Detert 2018, 132-135).

Howard ja Cogswell (2018) esittävät, että harkinta on kriittinen tekijä työntekijän sosiaalisen rohkeuden mahdollistamisessa. Työntekijä voi joutua valitsemaan oman

edun ja organisaation edun välillä. Esimerkiksi jollekin työntekijälle esitysten pitäminen voi olla epämieluisaa, vaikka työ sitä edellyttää. Työntekijä voi myös joutua epämieluisaan tilanteeseen, mikäli työkaverin toiminnassa on huomautettavaa esimiehelle. Tässä tapauksessa potentiaalinen riski on ystävyyssuhteen kärsiminen ja potentiaalinen hyöty on organisaation etu. (Howard & Cogswell 2018, 1–4, 14).

Intentionaalinen toiminta

Työntekijän rohkeus on intentionaalista eli tahallista. Detert ja Bruno (2017, 609–610) esimerkiksi toteavat, että työntekijän käyttäytymistä voidaan pitää rohkeana vain, jos toiminta tapahtuu hänen omasta aloitteestaan. Esimerkiksi sosiaalisen rohkeuden tarkoituksena voidaan yleisellä tasolla tarkasteltuna pitää itsevarmuuden kehittämistä sosiaalisissa tilanteissa (mukaillen Goud 2005, 106). Rohkeus on näin ollen harkittua, eikä se tapahdu vahingossa. Työntekijä harkitsee riskien avulla sitä, onko rohkea käyttäytyminen toiminnan arvoista. Aikaisemmat kokemukset vaikuttavat harkintaan. Esimerkiksi silloin kun on suoriutunut jossain asiassa aiemmin hyvin, on todennäköisesti luottamus samassa asiassa onnistumiseen korkealla. (Goud 2005, 110.) On myös esitetty, että tunteet kuten esimerkiksi viha voivat edistää rohkeaa käyttäytymistä, sillä ne voivat sumentaa harkintaa ja jättää huomioimatta riskejä. (Detert & Bruno 2017, 601.)

2.2.2 Työntekijän identiteetti ja pelko osana rohkeutta

Monesti puhutaan erilaisista rooleista työssä ja vapaa-ajalla, mikä kuvastaa erilaisten identiteettien omaksumista. Työntekijällä on useita erilaisia identiteettejä samanaikaisesti, mutta niiden merkitys vaihtelee tilanteiden mukaan. Koernerin (2014) mukaan työntekijän rohkeudessa on kyse identiteettien välisistä jännitteistä tai ristiriidoista. Siten työntekijän käyttäytymistä voidaan pitää rohkeana, kun hän pyrkii sovittamaan käyttäytymistään oman henkilökohtaisen identiteettinsä ja organisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa yhteneväksi. Rohkeat teot laukaisevat jännitteitä, jotka saavat tekemään päätöksiä identiteettien osalta ja on mahdollista, että lopputuloksena on jostain identiteetistä luopuminen. On yleistä, että työntekijät pyritään valitsemaan siten, että heidän identiteettinsä olisi mahdollisimman yhtenevä organisaation identiteetin kanssa. Huomioimalla erilaisten identiteettien muodostumista

on mahdollista ymmärtää, miten yksilö sitoutuu organisaatioon. Työntekijän rohkeaa toimintaa voidaan pitää merkinä siitä, että identiteettien väliset rajat on ylitetty. Identiteettirajojen toistuvan ylittämisen on osoitettu johtavan negatiivisiin vaikutuksiin kuten siihen, ettei työntekijä enää identifioitu, eli koe olevansa yhtä organisaation kanssa. (Koerner 2014, 87.)

Tässä suhteessa työntekijän rohkeus voidaan nähdä negatiivisessa valossa. Ennen kaikkea se viestii siitä, että jotain toimenpiteitä on tehtävä työntekijän sitouttamisen edistämiseksi. Työntekijän identiteetin muodostuminen vaikuttaa vahvasti siihen, miten käyttäytyminen kehittyy rohkeaksi ja millainen lopputulos siitä seuraa. Rohkea käyttäytyminen voi puolestaan vahvistaa aikaisemmin muodostunutta identiteettiä. Koerner näkee, että etenkin sosiaalisella rohkeudella on tärkeä merkitys työntekijän identiteetin muodostumisessa, sillä se auttaa vähentämään oman itsensä ja sosiaalisen identiteetin välisiä ristiriitoja. (Koerner 2014, 64, 86.)

Identiteetin ja rohkeuden yhteys on tuore, mutta tutkimustulosten osalta se on huomionarvoinen näkemys tarkasteltaessa työntekijän rohkeutta. Toinen merkittävä näkemys on pelon ja rohkeuden yhteys, joka yhdistää useita tutkimuksia (mm. Goud 2005). Pelko voidaan määritellä ihmiselle luontaiseksi ominaisuudeksi, jonka tehtävänä on auttaa arvioimaan seurauksia vaaratilanteissa (Terveyskirjasto 2020). Pelon painotus vaihtelee ja joidenkin määritelmien mukaan rohkeutta ei ole ilman pelkoa. Pelon merkitys korostuu etenkin rohkeuden varhaisimmissa määritelmissä, mikä johtunee silloisen ajan tutkimusympäristöstä, jossa vaaratilanteita on ollut oletetusti selkeämmin havaittavissa. Pelko voidaan kuitenkin edelleen nähdä merkittävänä osatekijänä työntekijän rohkeudelle. Riippumatta siitä määritelläänkö pelko osaksi rohkeutta vai ei, sitä käsitellään lähtökohtaisesti jokaisessa rohkeuteen liittyvässä tutkimuksessa.

Nykypäivän teoreetikoista, esimerkiksi Goud (2005) pitää pelkoa rohkeuden edellytyksenä. Goudin mukaan käyttäytyminen ei ole rohkeaa, mikäli se ei sisällä aitoa pelkoa. Tarkemmin Goud määrittelee rohkeuden pelon, rohkean käyttäytymisen ja syvemmän merkityksen ilmentymiseksi samanaikaisesti. Pelko on rohkeuden osalta

kompleksinen käsite. Rohkeuden kautta lähtökohtaisesti negatiiviseksi koetusta pelon tunteesta tulee positiivinen ilmiö, sillä rohkeus voidaan nähdä pelon voittamisena. Kompleksisuutta ilmentää myös Goudin esille tuoma Maslown joonakompleksi (*Jonah complex*), jonka mukaan ihminen voi pelätä omaa kehittymistään. Esimerkiksi ulkopuolisuuden ja erilaisuuden tunne, tai tunne liian suurista odotuksista ja vastuista voi laukaista pelon omaa kehitystään kohtaan. Kyse on silloin esteestä omalle kehitymiselle ja siten parhaimpaan potentiaaliinsa yltämiselle. (Goud 2005, 103-106.)

Pelon edellytys rohkeudelle on kyseenalaistettu joidenkin tutkijoiden osalta. Esimerkiksi Woodard ja Pury (2007) esittävät muiden tutkijoiden näkemyksiin perustuen, että rohkean käyttäytymisen ei tarvitse edellyttää pelkoa. Heidän mukaansa rohkeus on kyky toimia tarkoituksenmukaisesti jonkun tietyn asian takia, huolimatta siitä kokeeko pelkoa vai ei. (Woodard & Pury 2007, 135,136.) Työpaikan menettämisen pelko on todennäköisesti kasvanut työelämän murroksen myötä kasvaneen epävarmuuden seurauksena. Siitä huolimatta sisäisen yrittäjyyden osalta on todennäköistä, että pelko ei ole aina edellytys työntekijän rohkealle käyttäytymiselle. Tästä syystä Goudin (2005) kaltainen määrittely, joka sisältää pelon oleellisena osatekijänä rohkeudelle ei oletettavasti sovellu selittämään työntekijän rohkeutta etenkin tässä tutkimuksessa.

2.2.3 Työntekijän rohkeuden kehittäminen

Tutkijat ovat lähtökohtaisesti yhtä mieltä siitä, että työntekijän rohkeutta voidaan kehittää – työntekijä voi kehittää omaa rohkeuttaan ja organisaatio voi tukea sitä (mm. Koskinen et al. 2019). Kehittämistä on lähestytty monista eri näkökulmista, mutta tutkimuksista on havaittavissa kolme selkeästi esille nousevaa teemaa, joita tarkastellaan seuraavaksi. Ensinnäkin kehittämisen edellytyksenä voidaan pitää työntekijän rohkeuteen johtavien tekijöiden ymmärtämistä. Ne voivat olla muuttumattomia, kuten demografiset tekijät ja muokattavissa olevia, kuten työnsuunnittelumahdollisuudet. Esimerkiksi Howard ja Cogswell (2018) ovat ryhmitelleet rohkeuteen johtavia tekijöitä viiteen osa-alueeseen, joita ovat persoonallisuus, työn suunnitteluomi-

naisuudet (*job design characteristics*), johtajuus, kulttuuritekijät ja demografiset tekijät. Heidän tutkimustuloksensa viittaavat muun muassa siihen, että sekä muuttumattomat ja muokattavissa olevat tekijät vaikuttavat työntekijän sosiaaliseen rohkeuteen. Parantaakseen rohkeutta, työpaikoilla tulisi huomioida mahdollisimman monia rohkeuteen vaikuttavia tekijöitä. (Howard & Cogswell 2018, 1-4,14.)

Rohkeuteen johtavia tekijöitä voidaan lisäksi jaotella yksilöllisiin ja kontekstisidonnaisiin tekijöihin, kuten Detert ja Bruno (2017) esittävät. Yksilölliset tekijät ilmenevät esimerkiksi työntekijän itsevarmuutena ja vastuuntuntona. Kontekstisidonnaiset tekijät ilmenevät esimerkiksi roolimalleina ja työpaikan normeina, jotka tukevat rohkeaa toimintaa (Detert & Bruno 2017, 600). Roolimallit ovat usein rohkeasti toimivia kollegoja, joiden toimintaa ihailaan. Roolimallien merkitystä korostaa lisäksi jo aiemmin esille tuotu näkemys rohkeuden vaikutuksesta työntekijän identiteettiin. Koernerin (2014, 63) mukaan roolimallien tarkkailu vaikuttaa työntekijän identiteetin muodostumiseen, sillä tarkkailu saa aikaan itsetutkiskelua – Mikäli työkaveri pystyy tuohon, pystyisinkö minäkin?

Toinen teemoista on itsevarmuuden kehittäminen. Esimerkiksi Goud (2005) on lähestynyt rohkeuden kehittämistä omiin kykyihin luottamisen, rohkeuden merkityksen havaitsemisen ja pelon hallinnan kautta. Goudin mukaan omiin kykyihin luottamisessa on kyse ennen kaikkea itsevarmuudesta. Työelämä tarjoaa paljon tilanteita, jossa on mahdollista harjoitella omien uskomustensa takana seisomista ja itsevarmuuden vahvistamista. Itsevarmuuden kehittyneempänä muotona voidaan pitää Banduran minäpystyvyyttä. On yleistä, että omia aikaisempia onnistumisia ei tunnusteta, jolloin ne eivät vaikuta positiivisesti itsevarmuuteen. Tähän ratkaisuna voi olla kokemusten jakaminen muiden kanssa, sillä siten tietää miten toiset ovat käyttäytyneet vastaavanlaisissa tilanteissa. Myös omien vahvuuksien kartoittaminen voi auttaa tunnistamaan aikaisempia onnistumisia. (Goud 2005, 110, 111.) Tarinan kerronta on muun muassa osoittautunut toimivaksi keinoksi rohkeuden tarkasteluun (Koerner 2014).

Kolmas esille nouseva teema on rohkeuden kehittäminen toistuvan harjoittelun kautta. Esimerkiksi hyve-etiikkaan perustuen rohkeutta voidaan oppia toiston kautta

kuten muitakin hyveitä. Toistoja vaaditaan paljon, jotta uudet asiat jäävät vähitellen mieleen ja alkavat onnistua paremmin. Tähän näkökulmaan perustuen rohkeutta voidaan kehittää toiston avulla kuten mitä tahansa asiaa. (Koskinen et al. 2019.) Goudin (2005) mukaan rohkeuden harjoittelu on moraalista ja psyykkistä kovettamista, ja pätevyys ja itsevarmuus vahvistuvat toistuvan ja onnistuneen harjoittelun kautta. Rohkeuden harjoitteluun tarvitaan usein muiden ihmisten rohkaisua. (Goud 2005, 111.) Etenkin siksi työyhteisön tuki on tärkeä tekijä rohkeuden kehittämisessä.

2.3 Työn omistajuus

Omistamisella viitataan usein etenkin arkikielessä jonkin asian konkreettiseen omistamis- ja hallintaoikeudelliseen omistamiseen (Reb & Connolly 2007, 108). Monessa arkielämän tilanteessa on havaittavissa, kuinka omistaminen vaikuttaa suhtautumiseen – omistetuista asioista pidetään parempaa huolta. Eri tieteenalat ovat tutkineet omistajuuden ilmentymistä monista näkökulmista ja objektiivisen todellisuudessa tapahtuvan omistamisen lisäksi, omistaminen voidaan nähdä esimerkiksi mielen sisällä tapahtuvana psykologisena ilmiönä. Psykologisen näkökulman mielenkiinnon kohde on omistamisen emotionaalinen puoli ja sen keskiössä on ihmiselle luontaisen omistamisen tunteen kokeminen ja siihen vaikuttavat tekijät. (Chang et al. 2012, 627, 630; Van Dyne & Pierce 2004, 441; Pierce et al. 2003.) Tässä tutkimuksessa omistajuutta tarkastellaan työntekijän kokemana psykologisena ilmiönä ja ilmiöstä käytetään nimitystä työn omistajuus. Työn omistajuus ei ole suomenkielisessä kirjallisuudessa ja tutkimuksissa vakiintunut käsite, mutta sen käyttö on arkikielessä yleistynyt kuvaamaan omistajuutta, jota työntekijä kokee työtään, työyhteisöä ja työpaikkaansa kohtaan.

Työn omistajuuden tarkastelun lähtökohtana on alun perin sosiologi Amitai Etzionin esille tuoma ajatus omistajuuden kaksitasoisuudesta (*dual creation*). Kaksitasoisuuden mukaan omistajuus on osaksi todellista ja osaksi psykologista. Yksinkertaistettuna psykologinen omistajuus voidaan määritellä psykologiseksi tilaksi, jossa ihminen kokee omistamisen tunnetta erilaisia aineellisia tai aineettomia asioita kohtaan. Omistamisen tunne voi syntyä ilman muodollista omistamista. (Pierce et al. 2003; Van Dyne & Pierce 2004, 441.) Muodollisen omistamisen tarpeettomuutta voidaan

pitää olennaisena tekijänä, sillä se erottaa psykologisen omistajuuden muista omistamisen näkökulmista, kuten esimerkiksi liiketaloustieteistä. Psykologisen omistamisen näkökulmasta kaikki voivat olla omistajia, sillä jokainen voi tuntea omistajuutta jotain asiaa kohtaan.

Useissa tutkimuksissa (mm. Pierce et al. 2009; Van Dyne & Pierce 2004) psykologisen omistajuuden on osoitettu vaikuttavan merkittävästi työntekijän asenteisiin ja toimintaan. Psykologisella omistamisella on todettu olevan ennen kaikkea useita myönteisiä vaikutuksia, jotka ovat vastaavia aiemmin käsitellyn sisäisen yrittäjyyden hyötyjen kanssa. Lisäksi sisäisen yrittäjyyden tutkimuksille vastaavasti myös työn omistajuuteen liittyvät tutkimukset ovat yleistyneet. On myös tutkimuksia (mm. Koskinen 2009), jotka ovat linkittäneet sisäisen yrittäjyyden ja työn omistajuuden yhteen. Tutkimuksista on noussut esille ennen kaikkea työhön sitoutuminen, joka ilmenee eri tavoin kuten työnantajauskollisuutena ja työhön panostamisena. Lisäksi aikaisempiin tutkimuksiin perustuen Pierce et al. (2009, 488) ovat nostaneet esille lisääntyneen työtyytyväisyyden ja parantuneen työsuorituksen laadun.

2.3.1 Tunteet ja kognitiiviset tekijät työn omistajuutta selittävinä tekijöinä

Useita psykologisen omistajuuden tutkimuksia yhdistää (mm. Pierce et al. 2003) omistajuuden tarkastelu kognitiivisaffektiivisena (*cognitive-affective*) ilmiönä. Näkökulman mukaan psykologisen omistajuuden ytimen muodostavat kognitiiviset tekijät eli tiedot ja taidot sekä affektiiviset tekijät eli tunteet. (Van Dyne & Pierce 2004, 442.) Bullock (2015) on tutkinut väitöskirjassaan työperusteisen psykologisen omistajuuden syntymistä. Hänen mukaansa kognitiivinen puoli heijastuu siihen, miten ihminen ajattelee ja kokee omistamisen kohteesta sekä miten hän sitä arvioi. Affektiivinen puoli heijastuu omistamisen tunteen miellyttäviin tunteisiin sekä tunnesidokseen omistajan ja kohteen välillä. Siten työn omistajuutta voidaan pitää työhön sitoutumisen kannalta keskeisenä asiana. (Bullock 2015, 9.) Vastaavasti Koskinen (2009, 55-56) toteaa, että sitoutuminen ei ole mahdollista ilman psykologista omistajuutta.

Kuten Bullock (2015) tuo esille, jotkin tutkijat näkevät työntekijän psykologisen omistajuuden ja työhön sitoutumisen (*employ engagement*) olevan jopa samaa tarkoittavia käsitteitä. Niillä on paljon yhtäläisyyksiä, mutta ennen kaikkea molemmissa on kyse työntekijän kiintymyksestä työhön tai työpaikkaan. On kuitenkin huomioitava, että jotkin tutkijat ovat kyseenalaistaneet ilmiöiden yhteyden ja pitävät niitä täysin erillisinä käsitteinä. Työhön sitoutumisen lisäksi psykologinen omistajuus on liitetty vastaavasti myös moniin muihin käsitteisiin kuten organisaatioidentiteetti (*organizational identification*), työtyytyväisyys (*job satisfaction*) ja organisaatioon sitoutuminen (*organizational commitment*). Käsitteiden väliset eroavaisuudet ovat lähtökohdaisesti pieniä, mutta tietyissä tarkastelukulmissa niiden merkitys voi muuttua oleellisesti. Esimerkiksi Bullockin esimerkkiin perustuen, psykologinen omistajuus vastaa kysymykseen: onko tämä työ tai organisaatio minun? Organisaatioidentiteetti vastaa puolestaan kysymykseen: kuka minä olen tälle organisaatiolle? (Bullock 2015, 9.) Siksi työn omistaminen on varteenotettavaa nähdä isompana viitekehyksenä vastaaville käsitteille, kuten esimerkiksi sitoutumiselle.

2.3.2 Identiteetti ja minuus työntekijän omistajuutta selittävinä tekijöinä

Psykologisen omistajuuden syntymistä on useissa tutkimuksissa selitetty motivaatioteorioiden avulla. Tutkimukset (mm. Chang et al. 2012; Brown et al. 2014; Van Dyne & Pierce 2004) ovat osoittaneet, että psykologisessa omistajuudessa on keskeisenä motivaattorina identiteetin ja minuuden (ihmisen käsitys omasta itsestä) vahvistaminen. Kuten muun muassa Koskinen (2009, 31) esittää aikaisempiin tutkimuksiin perustuen, ihminen kokee omistamansa asiat itselleen läheisiksi tai osaksi itseään. Tätä alun perin psykologi William Jamesin 1900-luvun alussa esille tuomaa havaintoa voidaan pitää lähtökohtana psykologisen omistajuuden tutkimukselle (mukaillen Pierce & Peck 2018; Van Dyne & Pierce 2004). Jamesin mukaan ihminen kokee omistamansa asiat itselleen niin läheisiksi, että oman itsensä (*me*) ja omistamisen kohteen (*mine*) välistä rajaa on vaikea hahmottaa – omistamisen kohteesta tulee minuuden jatke (James 1918/2018, 292). Minuuden jatketta kuvastaa ilmaisu siitä, että jokin on minun, kuten esimerkiksi minun ajatukseni, minun työpisteeni ja minun työni. Omistettuihin asioihin kehittyy vahva tunneside ja siksi omistettuihin asioihin reagoidaan yhtä vahvasti kuin omaan itseensä. Esimerkiksi onnistumista

koetaan, kun jokin omaksi mielletyistä asioista menestyy. (Chang et al. 2012, 630; Brown et al. 2014, 319.) Minuuden ja omistajuuden yhteyden osalta psykologinen omistajuus voidaan tiivistää esimerkiksi seuraavasti ”*What do I feel is mine and a part of me?*” (Brown et al. 2014, 319) Suomennettuna kysymys voidaan kääntää toteamukseksi: mitä tunnen osaksi minua, on minun.

Pierce et al. (2001, 300) mukaan psykologinen omistajuus perustuu kolmen ihmiselle perustavanlaatuisen motiivin täyttämiseen, joita ovat 1. paikan tai kodin omistaminen (*to have place or home*), 2. tehokkuuden tai vaikuttavuuden tunteminen (*efficacy / effectance*) ja 3. oman identiteetin tunnistaminen (*self-identity*). Jokaisen motiivin toteutuminen edesauttaa psykologisen omistajuuden kehittymistä, mutta eivät yksinään johda psykologiseen omistajuuteen. Ihmisellä on tarve kuulua johonkin, mitä etenkin kodin omistaminen tukee. Paikka voi olla myös jokin muu merkittävä asia, josta on objektin sijaan tullut osa itseä ja siten ihminen kokee olevansa kuin kotona. Esimerkiksi Pierce et al. (2009, 484) mukaan työntekijä voi kokea olevansa kotona työssään, kun hän on löytänyt elämän tarkoituksen ja oman itsensä. Tehokkuuden ja vaikuttavuuden tarve puolestaan toteutuu, kun työntekijä saa vaikuttaa omaan ympäristöönsä. Kyse on ennen kaikkea kyvykkyyden tuntemisesta. Identiteetin osalta työntekijällä on puolestaan tarve saada selkeä käsitys itsestään suhteessa työhön ja työympäristöön. Omistajuus ja käsitys siitä mikä on minun, auttaa vahvistamaan identiteettiä. (Pierce et al. 2009 482-484; Van Dyne & Pierce 2004, 442.)

Kolmen perustarpeen täytyminen vahvistaa käsitystä omasta itsestä (*enhanced self-concept*) ja johtaa positiiviseen suhtautumiseen omistamisen kohdetta kohtaan sekä vastuuntunteeseen (Van Dyne & Pierce 2004, 443). Näin ollen ne tukevat omistajuuden syntymistä. Konkreettisemmalla tasolla tarkasteltaessa kyse on siitä, miten työ tukee perustarpeiden täyttämistä. Esimerkiksi Pierce et al. (2009) mukaan työtehtävien kompleksisuus ja työn vaikutusmahdollisuudet edistävät omistajuuden syntymistä. Haasteet motivoivat ja saavat työntekijän hyödyntämään omaa osaamistaan ongelman ratkaisuun, mikä saa työntekijän tuntemaan itsensä kyvykkääksi.

Siten työntekijä tulee sijoittaneeksi työhön enemmän itseään, mikä puolestaan osaltaan vahvistaa minuutta. Vastaavasti se tukee myös työn merkityksellisyyttä. (Pierce et al. 2009 482-483, 487.)

Motivaatioteorioiden lisäksi tutkimukset ovat painottaneet kokemusten merkitystä omistamisen kokemiseen. Esimerkiksi Chang et al. (2012) mukaan kokemukset vaikuttavat siihen, miten omistamisen tunteet kehittyvät (Chang et al. 2012, 627, 630). Brown et al. (2014) kuvaavat kokemusten vaikutusta omistamisen kokemiseen kolmen väylän kautta, joita ovat 1. omistamisen kohteeseen vaikuttaminen (*controlling the target*), 2. omistamisen kohteen läheisesti tunteminen (*intimately knowing the target*) ja 3. oman itsensä sijoittaminen omistamisen kohteeseen (*investing the self into the target*). (Brown et al. 2014, 328.)

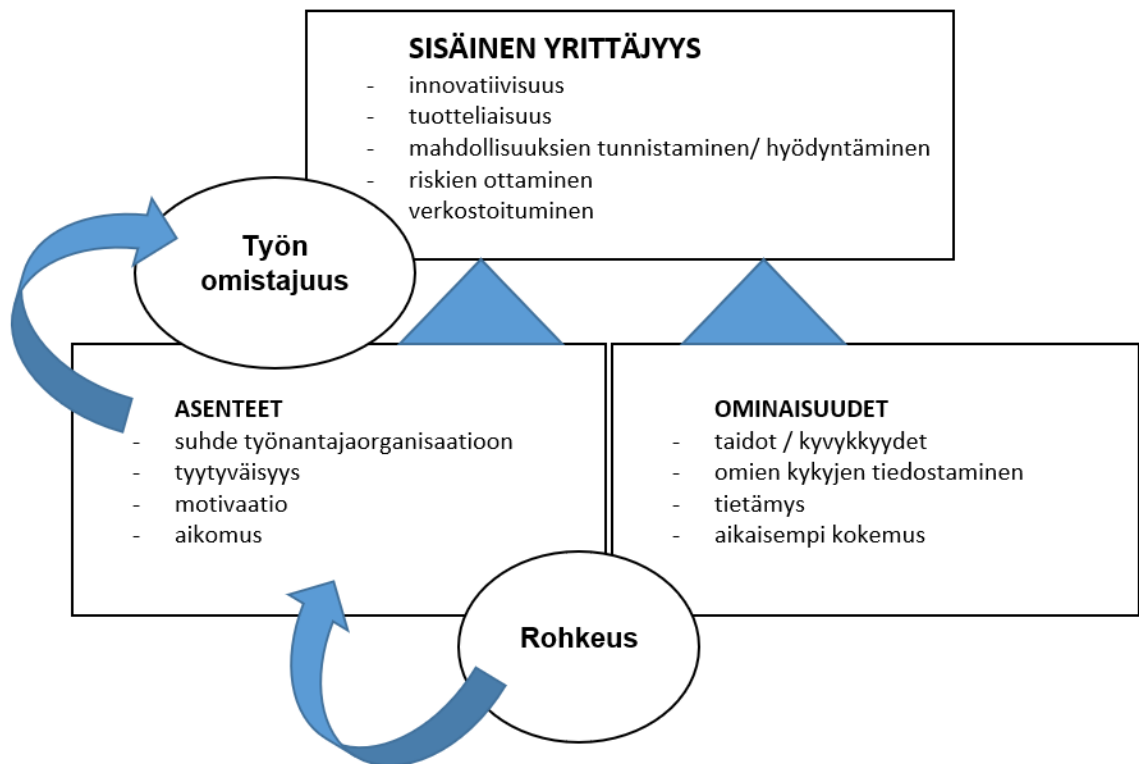
Omistamista on selitetty myös käyttäytymistaloustieteiden prospektiteorialla, jonka mukaan omistettaessa syntyy omistusvaikutus (*endowment effect*), jolloin omistettua asiaa pidetään arvokkaampana kuin asiaa, jota ei omisteta (Reb & Connolly 2007, 107; Miettinen 2017, 542). Alun perin 1980-luvulla esiin nousutta prospektiteoriaa on pidetty varteenotettavana selityksenä omistamiselle (Miettinen 2017, 547), mutta sittemmin tutkimukset ovat osoittaneet, että omistusvaikutukseen vaikuttaa pelkän omistamisen lisäksi myös monet muut asiat kuten esimerkiksi myyjän ja ostajan erilaiset kognitiiviset näkökulmat. (Reb & Connolly 2007, 107) Affektiivisten tapahtumien teoria (*Affective Events Theory*) puolestaan erottelee työtä kohtaan olevat odotukset työstä koetuista tunnekokemuksista. Tarkasteltaessa omistajuutta affektiivisten tapahtumien teorian näkökulmasta, omistajuus saa aikaan tunteita, jotka vaikuttavat kognitiivista arviointia vahvemmin suhtautumiseen omistamisen kohteesta, mikä puolestaan heijastuu käyttäytymiseen. (Van Dyne & Pierce 2004, 442.)

Psykologisen omistamisen ja siten työn omistamisen osalta on huomioitavaa, että omistamisen kohteeseen suhtautuminen on vaihtuvaa. Omistamisen tunteet voivat vahvistua tai heikentyä ja on mahdollista, että aiemmin vahvasti omaksi koetusta asiasta tulee jopa sellaista, jonka kanssa ei haluta olla enää missään tekemisessä.

(James 1918/2018, 292.) Psykologinen omistus voi kohdistua itse työn ja työvälineiden lisäksi organisaatioon tai tiettyyn osaan organisaatiota, kuten esimerkiksi tiimiin. (Van Dyne & Pierce 2004, 442). Psykologisen omistajuuden on nähty vähentävän organisaatioiden omistajien ja työntekijöiden välisien roolien etäisyyttä. Sen on siten nähty vähentävän myös yrityksen sisäisiä konflikteja. (Rousseau & Shperling 2003, 563)

2.4 Teoreettisen viitekehyksen hyödyntäminen tutkimuksessa

Tutkimuksen alussa esitettiin teoreettisen tarkastelun perusteeksi oletus, jonka mukaan sisäistä yrittäjyyttä on vartenotettavaa tarkastella työntekijän rohkeuden ja työn omistajuuden kautta. Teorian avulla ei löydetty suoraa, jo empiirisesti vahvistettua yhdistävää tekijää kyseisten ilmiöiden välille. Siitä huolimatta toteutetun teoreettisen tarkastelun kautta pystyttiin muodostamaan käsitys siitä, miten kyseiset ilmiöt liittyvät toisiinsa. Kuvio 4 havainnollistaa tutkittavien ilmiöiden suhdetta teoriaan perustuen. Kuvio on alun perin Neessen et al. (2019, 561) julkaisemasta kuvioista *Framework of Intrapreneurship* tehty versio, joka havainnollistaa sisäisen yrittäjyyden rakentumista. Rohkeus ja työn omistajuus on sijoitettu kuvioon paikoille, joissa niiden voidaan katsoa olevan osa sisäisen yrittäjyyden rakentumista.



Kuvio 4. Sisäisen yrittäjyyden rakentuminen tutkimuksessa. Perustuen kuvioon Framework of Intrapreneurship (Neessen et al. 2019, 561).

Kuten kuvio (Kuvio 4) havainnollistaa, sisäinen yrittäjyyden lähtökohtina ovat yksilölliset ominaisuudet ja asenteet. Muun muassa Ajzenin (2011, 1116) mukaan yksilölliset ominaisuudet, kuten kokemukset vaikuttavat rohkeuteen ja siten asenteisiin ja käyttäytymisaikomukseen. Muun muassa Goudin (2005, 110, 111) näkemyksiin perustuen kyse on minäpystyvyydestä. Muun muassa Ajzenin (1991, 184) ja Cantner et al. (2017, 190-200) näkemyksiin perustuen, minäpystyvyys on yksi keskinen sisäistä yrittäjyyttä ilmentävä tekijä. Kun työntekijä on minäpystyvä hän luottaa omiin kykyihinsä ja on rohkea toimimaan sisäisen yrittäjän kaltaisesti. Pierce et al. (2009 482-483,487) näkemyksiin perustuen voidaan todeta, että tunne minäpystyvyydestä saa työntekijän sijoittamaan enemmän itseään työhön, mikä puolestaan vahvistaa työn omistajuutta. Muun muassa edellä esitettyjen näkemysten mukaisesti, sisäistä yrittäjyyttä, rohkeutta ja työn omistajuutta on varteenotettavaa tarkastella minäpystyvyysteorian kautta. Siten minäpystyvyyttä voidaan pitää ilmiötä yhdistävänä tekijänä.

Minäpystyvyyden lisäksi tärkeäksi yhdistäväksi tekijäksi on varteenotettavaa nostaa työntekijän identiteetin muodostuminen. Muun muassa Koernerin (2014) mukaan, yksilön identiteetin muodostumista voidaan pitää yhtenä oleellisena tekijänä sille, miten työntekijä muodostaa käsityksen sisäisestä yrittäjyydestä ja millaisena hänen kokee. Vastaavasti Koerner pitää identiteetin muodostumista keskeisenä työntekijän rohkeudelle. Identiteetin muodostamisen kautta työntekijä identifioituu työpaikkaan ja muodostaa itselleen käsityksen omasta roolistaan osana organisaatiota ja siitä, mitä hän merkitsee työnantajalle. (Koerner 2014, 64, 86.) Identifioitumisella työntekijä hakee siis vastausta omaan merkitykseensä työn, työnantajaorganisaation ja koko työyhteisön suhteen. Identifioituminen on lisäksi työn omistajuuden kannalta keskeinen tarve. (Pierce et al. 2001, 300.) Voidaan katsoa, että identiteetin muodostumisessa on kyse ihmiselle luontaisesta tarpeesta kuulua johonkin, mikä puolestaan näyttäytyy omistamisen tarpeena. Siksi omistamisen kokeminen vahvistaa identiteettiä.

3 TUTKIMUSSTRATEGIANA SOSIAALINEN KONSTRUKTIONISMI

Ihmisen käyttäytymistä on pyritty selittämään läpi historian eri teorioihin tukeutuen. Tutkimussuuntauksia ja lähestymistapoja on monia, mutta niitä yhdistää tavoite ymmärtää ihmistä paremmin. Voidaan todeta, että kyse on ihmisen käyttäytymisen tulkinnasta, jota verbaaliset ja nonverbaaliset ilmaisut ilmentävät. Tämä tutkimus pyrkii osaltaan edistämään työntekijöiden yrittäjämäisen käyttäytymisen ymmärtämistä tuottamalla tietoa sosiaalisen konstruktionismin avulla, jota tarkastellaan tässä luvussa. Sosiaalinen konstruktionismi toimii siten lähestymistapana tutkimuksen empiiriselle osuudelle. Luvun aluksi esitellään lyhyesti sosiaalisen konstruktionismin lähtökohtia, jonka jälkeen syvennytään siihen, miten sen avulla pyritään hakemaan vastauksia tutkimuskysymyksiin.

3.1 Johdatus sosiaaliseen konstruktionismiin

Sosiaalinen konstruktionismi (*social constructionism*), josta käytetään myös nimitystä todellisuuden sosiaalinen rakentuminen, tarjoaa näkökulman tarkastella todellisuutta sosiaalisesti rakentuvana. Näkökulman keskiössä on ajatus siitä, että tietämys ja sen kautta käsitettävä todellisuus ovat ihmisten keskinäisen vuorovaikutuksen tulosta. (Berger & Luckmann 1967, 14.) Bergerin ja Luckmannin alun perin vuonna 1966 julkaistua kirjaa *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen (The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge)* pidetään yleisesti sosiaalisen konstruktionismin pääteoksena. Kirjaa voidaan perustellusti pitää sosiaalisen konstruktionismin alkuna, jonka perusta on luotu aikaisemmin etenkin hermeneutiikassa ja fenomenologiassa, ja joka on saanut vaikutteita muun muassa symbolisesta vuorovaikutuksesta ja jälkimoderneista lähestymistavoista. (Burr 1995/2006, 7-11; Fairhurst & Grant 2010, 173; Young & Collin 2004, 376-377.)

Bergerin ja Luckmannin (1967) näkemykset antavat raamit myös sille, miten sosiaalista konstruktionismia sovelletaan tässä tutkimuksessa. Aluksi on esiteltävä sosiaalisen konstruktionismin mukainen näkemys maailmasta, sillä se toimii tässä tutkimuksessa sosiaalisen konstruktionismin teoreettisen tarkastelun pohjana. Sosiaalinen konstruktionismi näkee maailman jakautuvan eläimelliseen (*animal*) ja inhimilliseen (*human*) ympäristöön. Oleellista on käsitys siitä, että ihmiseksi kehittymisen

prosessi tapahtuu vuorovaikutuksessa inhimillisen ympäristön kanssa. Tästä näkökulmasta ihminen kehittyy merkittävästi vasta syntymän jälkeen äidistä irtautuneena. Toisin kun ihmisten, eläinten voidaan katsoa saavan riittävän kehityksen jo emänsä kohdussa ja syntyvänsä valmiina maailmaan. Ihminen puolestaan syntyy inhimillisessä ympäristössä ja on jo heti syntymästään lähtien osa tiettyä kulttuuria ja sosiaalista järjestystä, jotka välittyvät hänelle hänen huoltajistaan ja muista läheisistä ihmisistä. Siksi yksin ja kaiken sosiaalisen vuorovaikutuksen ulottumattomissa elävää ihmistä voidaan pitää eläimellisessä ympäristössä elävänä. (Berger & Luckmann 1967, 109-110.)

Sosiaalisen konstruktionismin näkemykset ovat vastaavia esimerkiksi Diltheyn (1833-1911) hermeneuttisen kuvaukselle, jonka mukaan ihmisen käyttäytymistä voi ymmärtää kun sitä tarkastelee kulttuurisen ympäristön kautta. Nähdään, että ympäristö luo käyttäytymiselle merkityksen. Fenomenologian osalta on varteenotettavaa nostaa esille Schüz (1899-1959), jonka näkemyksen mukaan ihmisellä on aina valmiiksi jonkinlainen tulkinta asiasta. Schüzin mukaan ihmisen käyttäytyminen on ymmärrettävä yksilön niin sanotun elämismaailmallisen kokemuksen kautta. Siksi ihmisten käyttäytymistä on tarkasteltava sovittamalla siihen jokaisen oma henkilökohtainen elämismaailmallinen kokemus. (Moisio et al. 2013, 48-50.) Voidaan katsoa, että elämismaailmallinen kokemus viittaa sosiaaliseen ympäristöön, jossa ihminen kokee asioita. Siksi työntekijän käyttäytymistä on tulkittava erilaiset kontekstit kuten esimerkiksi toimenkuva huomioiden.

3.2 Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen

Sosiaalisessa konstruktionismissa todellisuus näyttäytyy dialektisena. Berger ja Luckmann (1967) esittävät, että yhteiskunta tulee ymmärtää objektiivisena ja subjektiivisena todellisuutena. Ihminen siis paitsi on osa yhteiskuntaa, myös osallistuu sen rakentamiseen vuorovaikutuksen avulla, mitä Berger ja Luckmann kutsuvat sosiaalisiksi prosesseiksi. Sosiaaliset prosessit koostuvat ulkoistamisesta (*externalization*), objektivoitumisesta (*objectification*) ja sisäistämisestä (*internalization*). Nämä kolme tekijää ovat yhtäaikaaisesti tunnusomaisia yhteiskunnalle ja sen jokaiselle osa-alueelle. Bergerin ja Luckmannin ajatusten mukaan, ihminen on synty-

sään altis yhteiskunnalle, mutta ei kuitenkaan synny osaksi yhteiskuntaa. Kuuluakseen yhteiskuntaan on osallistuttava sosiaaliseen prosessiin, joka on siten dialektinen – ihminen yhtä lailla vastaanottaa sekä luo tietoa. Tietoa vastaanotetaan ja muodostetaan ensin objektiivisesti. Objektivoitumisen jälkeen ihminen sisäistää tiedon, mitä voidaan pitää perustana muiden ihmisten ymmärtämiselle ja maailman hahmottamiselle merkityksellisenä ja sosiaalisena todellisuutena. Sisäistämisen jälkeen ihminen jälleen ulkoistaa muodostamiaan käsityksiään, eli jakaa omaa todellisuuttaan muille ihmisille. (Berger & Luckmann 1967, 269-270.)

Ihminen uskoo omaan todellisuuteensa ja jakaa sitä myös huomaamattaan muille. Myöskään sosiaaliset prosessit (Berger & Luckmann 1967) eivät ole ihmisen itsensä tunnistamia. Fairhurst ja Grant. (2010) jatkavat todellisuuden dialektisuuden ajatusta todetessaan, että siitä huolimatta, vaikka todellisuudet ovat muodostuneet vankoiksi, ne muokkaantuvat ajan myötä vuorovaikutuksen kehittyessä. Yksilölle näyttäytyvä todellisuus on todellisuus hänelle, joten hän käyttäytyy sen mukaan, vaikka todellisuus on intersubjektiivinen. (Fairhurst & Grant 2010, 174). Tietous kehittyy vuosien saatossa ja siksi eri aikakausina samat asiat voidaan käsittää hyvinkin erilaisina. Ajatusta voi soveltaa esimerkiksi käsitteeseen sukupolvien välisestä kuilusta, sillä eri ikäiset ihmiset tarkastelevat asioita usein eri tavoin. Tietouden kehityessä suhtautuminen asioihin muuttuu. (mukaillen Burr 1995/2006, 3-4.)

Bergerin ja Luckmannin (1967) ajatuksiin pohjaten, voidaan todeta, että ihminen ei ole ihminen ilman vuorovaikutusta toisten ihmisten kanssa. Ihminen on sosiaalinen olento ja siksi ihmiseksi kehittyminen on riippuvaista sosiaalisesta eli inhimillisestä ympäristöstä. Vuorovaikutus ja kieli saavat erityisesti tästä näkökulmasta hyvin keskeisen merkityksen Burr (1995/2006) kuvaa sosiaalisen ympäristön merkitystä persoonallisia piirteitä kuvaavien adjektiivien kuten ystävällinen, huolehtiva ja ujo avulla. Kyseiset adjektiivit menettävät merkityksensä ilman muita ihmisiä eli sosiaalista ympäristöä, sillä niitä ei ole ilman ihmissuhdetta. Lisäksi toisten ihmisten persoonaa kuvaavat piirteet voidaan nähdä heijasteina omaan käyttäytymiseen. Huomioitavaa on, että siksi ihmiset näkevät toisensa eri lailla, mutta jokainen versio on

yhtä oikea. (Burr 1995/2006, 18-19) Esimerkiksi työntekijä voi pitää kollegan toimintaa järjestelmällisenä omaan toimintaansa peilaten, mutta toiselle työntekijälle saman kollegan toiminta näyttäytyy kaaosmaiselta.

Edellä esitetyt Bergerin ja Luckmannin (1967) näkemykset ovat säilyneet melko muuttumattomina sosiaalisen konstruktionismiin osallistuvassa keskustelussa ja niihin viitataan edelleen useissa tutkimuksissa (mm. Burr 1995/2006; Moisio et al. 2013). Siten näkemyksiä voidaan pitää pätevinä sosiaalisen konstruktionismin tarkasteluun. On kuitenkin huomioitavaa, että sosiaaliselle konstruktionismille on myös muita määritelmiä, joskin näkemyksissä korostuu paljon samoja piirteitä. Kuten Burr (2006) toteaa, sosiaalista konstruktionismia on vartenotettavaa pitää teoreettisena orientaationa, joka yhdistää erilaisia ihmistä sosiaalisena olentona tarkastelevia näkemyksiä. Näistä lähtökohdista Burr (1995/2006) määrittelee sosiaalisen konstruktionismin neljän sen määrittelyjä yhdistävän piirteen kautta, jotka on koottu taulukoon 2. Taulukossa esitellään lisäksi piirteiden pääkohtia. (Burr 1995/2006, 1-4.)

Taulukko 2. Sosiaalisen konstruktionismin keskeiset piirteet ja pääkohdat (Burr 1995/2006, 1-4).

Sosiaalisen konstruktionismin piirre	Pääkohdat
1. Kriittinen suhtautuminen itsestään selvänä pidettävään tietouteen	- Annetun tiedon kyseenalaistaminen - Se mitä on olemassa, on se mitä koemme olevan olemassa
2. Historiallinen ja kulttuurinen ominaisuus	- Se miten maailman näemme, riippuu siitä missä päin maailmaa asumme ja missä ajassa elämme
3. Tietoa ylläpidetään sosiaalisten prosessien avulla	-Luomme tiedon ja käsityksemme maailmastamme yhdessä vuorovaikutuksessa muihin ihmisiin
4. Tieto ja sosiaaliset teot kulkevat käsi kädessä.	-Tiedon kertyminen ja kehittyminen muuttaa suhtautumistamme asioihin, mikä vaikuttaa käyttäytymiseemme

Taulukko (taulukko 2) tiivistää sosiaalisen konstruktionismin keskeisimmän sisällön. Sosiaalisen konstruktionismin näkemysten mukaisesti ihmiset rakentavat todellisuutta vuorovaikutuksen kautta. Näin ollen tietoa ja todellisuutta tulee tarkastella

jokaisen kokemusmaailmallisena asiana, sillä sosiaalisesti muodostuneet näkemykset ohjaavat ajattelua. Kontekstilla (sosiaalinen) on suuri merkitys, sillä näkemykseen todellisuudesta vaikuttaa ennen kaikkea eletty aika ja ympäröivä kulttuuri. Käsitteeseen vaikuttaa oleellisesti myös tietämyksen lisääntyminen. Tietämys toimii perusteena esimerkiksi sille, mitä pidetään oikeudenmukaisena, mikä puolestaan vaikuttaa käyttäytymiseen. (Mukaillen Burr 1995/2006, 1-4.) Työelämässä on paljon esimerkkejä ajattelutavoista, jotka ovat ajan saatossa muuttuneet. Yhtenä merkittävimpänä voidaan pitää sukupuoliroolien vähentymistä.

Sosiaalisen konstruktionismin mukaan ihminen voi rakentaa identiteettiään ainoastaan diskursiivisen käyttäytymisen avulla. (LaPointe 2010, 7; Pietikäinen & Mäntynen 2009, 15,50.) Siten myös todellisuus itsestä muodostuu sosiaalisesti. Näin ollen sosiaalinen konstruktionismi myös kyseenalaistaa sen, mitä yksilö itse pitää omalla identiteettiään. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan tulee ajatella, että todellisuuksia ja siten identiteettejä on monia. (Burr 1995/2006, 20) Sosiaalisen konstruktionismin dialektisen luonteen mukaisesti, identiteetti heijastuu sosiaaliseen tilanteeseen muun muassa aikaisempien kokemusten ja normien ohjaamina, mutta samalla yksilö tulee myös rakentaneeksi omaa identiteettiään vuorovaikutuksen kautta. Vuorovaikutustilanteessa ihminen on aina tiettyssä roolissa, minkä takia ihmiseltä odotetaan tiettyä käyttäytymistä. Siksi rooli voidaan nähdä mahdollisuutena tai painolastina identiteetin rakentumiselle. Roolit ovat annettuja tai ne voivat muuttua tilanteiden mukaan. Esimerkiksi työpaikalla tapahtuvassa vuorovaikutuksessa ihminen voi olla työntekijän tai johtajan roolissa. Siitä huolimatta sosiaalisen kontekstin kautta ihmiselle rakentuu erilaisia kielellisiä toimijuuksia, jotka muokkaavat sosiaalista roolia. Vuorovaikutustilanteessa työntekijä tai johtaja voidaan nähdä esimerkiksi asiantuntijana, valittajana tai kannustajana. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 25-26.)

Eri määritelmien osalta on huomioitava, että sosiaalista konstruktionismia sovelletaan eri tasoisena. On tutkijoita, jotka näkevät sosiaalisen konstruktionismin ainoana oikeana tapana ymmärtää maailmaa ja kyseenalaistavat täysin muunlaisen tiedon rakentumisen. Liian kriittistä suhtautumista voidaan pitää haastavana. Esimerkiksi Burr (1995/2006, 11) pitää ongelmallisena sosiaaliseen konstruktionismisiin

liittyvien käsitteiden monimutkaisuutta. Kuten Young & Collin (2004, 378) nostavat esille, jo itsessään sosiaalisen konstruktionismin lähtökohtaa tiedon sosiaalisesta rakentumisesta voidaan pitää haasteellisena sen käsitteiden määrittelyn kannalta. Tässä tutkimuksessa sosiaalisen konstruktionismin osalta noudatetaan maltillisempaa näkemystä. Sosiaalista konstruktionismia sovelletaan perinteisen objektiivisen tarkastelutavan rinnalla tarkastella tietoutta. Sosiaalisen konstruktionismin avulla haetaan ennen kaikkea vastauksia siihen, millaisia merkityksiä käsitteisiin liitetään.

3.3 Diskurssianalyysi

Tässä tutkimuksessa analysointimenetelmänä käytetään diskurssianalyysia. Diskurssianalyysi perustuu sosiaalisen konstruktionismin mukaiseen näkemykseen todellisuuden sosiaalisesta rakentumisesta. Diskurssianalyysia voi tehdä eri tavoin, mutta keskeistä siinä on kielenkäyttö ja etenkin sen liittäminen sosiaaliseen kontekstiin ja toimintaan. Siten kielenkäytön analysoiminen puhutusta tai kirjoitetusta tekstistä ei ole yksistään diskurssianalyysia, vaan se vaatii yhdistämisen tekstin ulkoihin tekijöihin. (Heikkinen 2012, 93-95.) Siksi diskurssianalyysin kautta rakennetut käsitykset merkityksistä ovat riippuvaisia kontekstista ja myös tutkijan omista tulkinnoista.

Pietikäisen ja Mäntynen (2009) mukaan, diskurssianalyysi keskittyy kielenkäyttöön sosiaalisena toimintana ja tarkastelun lähtökohtana on sosiaaliselle konstruktionismille keskeinen sosiaalinen konteksti. Nähdään, että eri tilanteissa kielenkäyttö on erilaista ja sanat saavat erilaisia merkityksiä. Lisäksi tiedostetaan, että merkitysten kautta asiat saavat erilaisia tulkintoja. Tästä näkökulmasta diskurssianalyysin mielenkiinnon kohteena voidaan pitää merkitysten selvittämistä. Vastauksia haetaan muun muassa siihen millaisia merkityksiä tutkitut asiat saavat, miten merkityksiä muodostetaan ja millaisia vaikutuksia merkityksellistämisestä seuraa? (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 10, 18, 38-39.)

Diskurssianalyysissa on olennaista se, mitä diskurssilla kulloinkin tarkoitetaan. On huomioitava, että diskurssi on moniselitteinen käsite. Diskurssia käytetään hyvin eri tavoin eri tutkimuksissa. Se on myös monitieteinen käsite, joten tutkimuksen tieteen-

filosofinen tarkastelutapa vaikuttaa osaltaan siihen, miten sitä tutkimuksissa käytetään ja määritellään. Kuvio 3 esittää, miten diskurssi voidaan nähdä kokonaisuutena. Kyseessä on alun perin Pietikäisen ja Mäntysen (2009, 23) luoma kuvio, joka ilmentää diskurssin monimuotoista määrittelyä.



Kuvio 3. Diskurssi kokonaisuutena (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 23).

Diskurssin moniselitteisyyden takia on oleellista määritellä se tutkimuskohtaisesti. Tässä tutkimuksessa diskurssilla tarkoitetaan tarkasteltavaan asiaan liitettävää merkityssisältöä, joten diskurssianalyysilla tavoitellaan merkityksenannon selvittämistä. Tarkemmin kyse on siitä, mitä merkityksiä tutkimuksessa käsiteltävät teemat eli työntekijän sisäinen yrittäjäjyys, rohkeus ja työn omistajuus saavat ja miten niitä käytetään tutkimusaineistossa. Sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti nähdään, että viestintä on merkitysten rakentamista (Fairhurst & Grant 2010, 174). Nähdään, että viestintä sisältää merkityksiä, jotka eivät ole suoraan havaittavissa puhutusta tai kirjoitetusta kielestä.

4 TUTKIMUKSEN MENETELMÄVALINNAT JA AINEISTON KERUU

Tämä luku aloittaa tutkimuksen empiirisen osuuden ja toimii johdatuksena toteutettuun tutkimukseen. Luvun alussa esitellään teoreettisen viitekehyksen avulla muodostettu näkemys siitä, miten sisäisen yrittäjyyden nähdään rakentuvan tässä tutkimuksessa suhteessa muihin tutkimuksissa käsiteltäviin ilmiöihin eli työntekijän rohkeuteen ja työn omistajuuteen. Sen jälkeen esitellään valitut tutkimus- ja analysointimenetelmät. Lopuksi esitellään tutkimusaineiston muodostuminen.

4.1 Tutkimusmenetelmät ja analysointi

Tutkimus noudatti laadullista tutkimusotetta. Tutkimusotteen valintaa puolsivat monet tekijät, joista merkittävimpänä voidaan pitää tarkastelunäkökulmaa, joka pyrki ymmärtämään tarkasteltavia ilmiöitä. Ensisijaisena tarkoituksena ei esimerkiksi ollut tutkia kvantitatiiviselle tutkimukselle ominaisesti jonkin asian määrällisiä vaihteluja ja tarkastella lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Myös otos oli pieni sen ollessa alle 20 vastaajaa, eikä tutkimus pyrkinyt tilastolliseen vertailevuuteen. Sen sijaan kvantitatiivinen tutkimus edellyttäisi suurempaa otosta. (Heikkilä 2014, 15; Koskinen et al. 2005)

Tutkimusaineisto oli primaarista, eli aineisto kerättiin tutkimusta varten (Heikkilä 2014, 13). Aineiston hankinta tapahtui kaksivaiheisesti, sillä aineisto kerättiin haastattelujen sekä kyselylomakkeen avulla. Haastatteluja tehtiin varsinaisesti kaksi ja ne suunnattiin Kohdeyrityksen johdolle. Kyselylomake suunnattiin puolestaan Kohdeyrityksen työntekijöille. Kyselylomake toteutettiin internetpohjaisella Webropol-kyselyalustalla (Webropol 2020). Kuten esimerkiksi Koskinen et al. (2005) kirjoittaa, kauppatieteiden tutkimuksissa voidaan käyttää monia erilaisia aineistohankintamenetelmiä. Haastattelut ja kyselylomake koettiin soveltuvimmiksi aineistohankintamenetelmiksi tämän tutkimuksen luonteen kannalta. Keskeinen kyselylomakkeen valintaa puoltava tekijä oli sen mahdollistama anonymiteetti. Anonymiteetillä tavoiteltiin ennen kaikkea sitä, että vastaajat vastaisivat kyselyyn omina itsenään ja heille mahdollisimman normaalia kieltä käyttäen. Lisäksi Webropol-kyselyllä haluttiin mahdollistaa vastaamisen vaivattomuus, jotta kyselyyn saataisiin mahdollisimman

laaja aineisto. Vaivattomuutta huomioitiin myös kyselyn kysymysten asetannassa ja vastaamiseen käytettävässä ajassa. Kyselyyn vastaaminen kesti arviolta noin 15 minuuttia. Lisäksi myös tutkimuksen aikainen koronatilanne ja sen aiheuttama lähi-kontaktien välttäminen vaikutti osittain hankintamenetelmien valinnan taustalla.

Ajallisesti haastattelut ja kysely toteutettiin yhtäaikaaisesti syksyllä 2020. Haastattelu oli strukturoitu, eli kysymykset esitettiin samalla tavalla jokaiselle vastaajalle. Haastattelu sisälsi yhteensä kolme kysymystä, mutta kysymykset olivat laajoja. Kysely oli standardoitu survey-tutkimus, jossa väittämät esitettiin jokaiselle samanlailla. Kyseessä oli puolistrukturoitu kysely, eli vastausvaihtoehtojen lisäksi kyselyssä oli avoimia kysymyksiä. (Koskinen, 2005.) Valitun tutkimusstrategian, eli sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti avoimet kysymykset saivat tutkimuksessa suurimman painoarvon.

Haastattelu ja kyselylomake jakaantuivat tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehysten mukaisesti kolmeen teemaan, joita olivat työntekijän sisäinen yrittäjäyys, rohkeus ja työn omistajuus. Haastattelujen ja kyselylomakkeen kysymykset löytyvät tämän tutkimuksen liitteistä (Liite 1, Liite 2). Kyselylomakkeen kysymyksiä suunniteltiin yhdessä Kohdeyrityksen työnantajan kanssa. Osa kysymyksistä oli sellaisia, joilla ei ollut tämän tutkimuksen tavoitteiden kannalta oleellista merkitystä, mutta ne antavat tärkeää tietoa Kohdeyritykselle. Tutkimuksen vastauksista koostettiin erikseen raportti Kohdeyritykseen. Tämä siksi, että tutkimus ei ollut mahdollista ilman Kohdeyritystä ja siksi haluttiin myös sen hyötyvän tutkimuksesta mahdollisimman paljon.

Tutkimustulosten analysointi tapahtui diskurssianalyysinä. Diskurssianalyysissä huomio kiinnittyy semanttisten eli kielellisten asioiden lisäksi merkityksiin (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 23). Merkitysten selvittämistä voidaan pitää tekijänä, joka erottaa diskurssianalyysin lingvistisestä analyysistä, joka on yleistä kielitieteissä. Perusteena diskurssianalyysin valinnalle oli ajatus siitä, että vastaukset itsessään eivät kerro riittäväällä tavalla totuutta, mutta merkitysten kautta saadaan selville tärkeää tietoa vastausten takana. Voidaan katsoa, että kyseessä on tietyllä tavalla hil-

jaisen tiedon esiintuomista. Totuuteen ja tulosten vertailtavuuteen diskurssianalyysillä ei pyritty. Diskurssianalyysi on aina tutkijan tulkintaa ja siksi tiedostettiin, että samasta aineistosta voi tehdä useita erilaisia tulkintoja. Diskurssianalyysin aineistona voidaan käyttää puhuttua tai kirjoitettua kieltä ja usein diskurssianalyysejä on tehty haastatteluista, jotka on litteroitu sanalliseen muotoon. Tässä tutkimuksessa lähdetiin ajatuksesta, että kaksi haastattelua ja puolistrukturoitu kyselylomake koko henkilöstölle riittävät diskurssianalyysin toteuttamiseen. Huomioitavaa on, että diskurssianalyysiä voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Tähän tutkimukseen valittua tapaa ja vaiheita käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

4.2 Tutkimusaineiston muodostuminen

Tutkimuksen kohderyhmä oli Kohdeyrityksen koko henkilöstö. Tutkimuksen vastaajat jakoutuivat kahteen joukkoon, sillä haastatteluun ja kyselytutkimukseen vastasivat eri henkilöt. Haastattelun vastaajina oli työnantajaa edustavat kaksi henkilöä, jotka olivat yrityksen toimitusjohtaja ja liiketoimintajohtaja. Kyselytutkimus oli puolestaan avoin koko henkilöstölle työnantajan edustajia lukuun ottamatta. Kyselytutkimukseen osallistui näin ollen esimiesasemassa ja toimihenkilötehtävissä toimivia henkilöitä. Vastaajien taustatietoja selvitettiin vain kahdella kysymyksellä. Siten haluttiin turvata aiemmin esille nostettua anonymiteettiä. Kohdeyrityksessä työntekijöiden ja etenkin esimiesasemassa työskentelevien määrä on pieni, joten useampi kysymys olisi oletetusti johtanut siihen, että vastaajat ovat niistä yksilöitävissä. Tiettyjen taustatekijöiden selvittämistä pidettiin kuitenkin tutkimuksen kannalta mielenkiintoisena.

Kyselytutkimukseen vastasi yhdeksän henkilöä eli haastattelu huomioiden tutkimukseen vastasi yhteensä 11 henkilöä. Kyselystä lähetettiin sähköpostitse linkki yhteensä 33 henkilölle. Huomioitavaa on, että kaikki sähköpostin saaneista henkilöistä eivät olleet kyselyn aikaan töissä, eivätkä pystyneet siksi osallistumaan tutkimukseen. Sähköpostijakelun mukaisesti otoskoko oli 33, joten vastausprosentiksi muodostui 27,27%. Taulukko 3 on kooste kyselylomakkeeseen vastanneiden taustatekijöistä.

Taulukko 3. Kyselylomakkeeseen vastanneet.

TYÖVUODET	ESIMIEHET		TOIMIHENKILÖT		Yhteensä
	n.	Prosentti %	n.	Prosentti %	
Alle 5 vuotta	0	0	3	42,86	3
5-9 vuotta	0	0	2	28,57	2
Yli 10 vuotta	2	100	2	28,57	4
Yhteensä	2		7		9

Taustatekijöiden osalta kysyttiin kaksi kysymystä: työskenteleekö vastaaja esimiesasemassa ja kuinka pitkään hän on työskennellyt kyseisessä yrityksessä? Esimiesaseman ja työskentelyvuosien osalta haluttiin selvittää, miten ne vaikuttavat vastauksiin. Työskentelyn pituuden osalta vastausvaihtoehtoina olivat 1. alle 5 vuotta, 2. 5-9 vuotta ja 3. yli 10 vuotta. Kyseisellä vaihtoehtoasettelulla pyrittiin myös anonymiteetin turvaamiseen.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimustulokset. Luvun aluksi tutkimustuloksia käydään läpi haastattelun ja kyselylomakkeessa käsiteltyjen teemojen kautta. Diskurssianalyysille ominaisesti tarkastelu kohdistuu etenkin siihen, miten tiettyjä asioita on tuotu vastauksissa esille. Näin ollen mielenkiinto kohdistuu esimerkiksi käytettyihin sanoihin. Ensin tuodaan esille, miten käsitteitä käytetään ja kuinka tärkeiksi ne koetaan Kohdeyrityksessä. Kappaleen alku toimii siten myös argumenttina diskurssien muodostamiselle. Sen tavoitteena on lisäksi auttaa ymmärtämään diskurssien merkitystä. Sen jälkeen esitellään diskurssianalyysin vaiheet ja haastattelusta ja kyselystä muodostetut diskurssit, jotka ilmentävät sisäistä yrittäjyyttä Kohdeyrityksessä. Luvun lopuksi tehdään yhteenvetoa tuloksista.

5.1 Tutkimustulokset diskurssianalyysin taustalla

5.1.1 Teema 1: Sisäinen yrittäjyys

Kohdeyrityksessä sisäinen yrittäjyys koettiin lähtökohtaisesti erittäin tärkeäksi oman työn osalta. Tärkeyttä mitattiin suoraan kysymyksellä numero 11 ”Miten tärkeänä koet sisäisen yrittäjyyden oman työsi osalta?” Kysymykseen annettujen vastausten keskiarvo oli 8,89 eli arvosanaa on hyvä. Vastauksissa oli kuitenkin hajontaa, sillä maksimiarvo oli 10 ja minimiarvo 6, keskihajonnan ollessa 1,45. Siten kaikki vastaajat eivät pitäneet sisäistä yrittäjyyttä tärkeänä.

Suhtautumista sisäisen yrittäjyyden käsittelemiseen mitattiin suoraan kysymyksellä 12 ”Miten sisäistä yrittäjyyttä käsitellään? (Pohdi seuraavaksi sitä, miten sisäistä yrittäjyyttä käsitellään eri tahojen osalta ja valitse sopivin vaihtoehdoista)”. Vastajien tuli vastata kysymykseen neljästä eri tarkastelukulmasta, joita olivat ”omalta osaltani, työnantajan osalta, esimiehen osalta ja tiimin osalta” valitsemalla sopivin vastaus neljästä valmiista vaihtoehdosta. Vaihtoehdot olivat ”Todella hyvin (jopa yli odotusteni), Riittävästi (en tarvitse asiaan muutosta), Vähän (haluan asiaan muutosta), Liian vähän (haluan asiaan paljon muutosta). Minkään tahon osalta ei valittu huonointa vaihtoehtoa eli ”Liian vähän (haluan asiaan paljon muutosta)”, mutta tiimin osalta eniten valintoja sai vaihtoehto ”Vähän (haluan asiaan muutosta). Sen

sijaan parhaimmaksi sisäisen yrittäjyyden käsittely koettiin omalta osalta. Esimiehen osalta sisäistä yrittäjyyttä koettiin käsiteltävän riittävästi. Työnantajan osalta valittiin toiseksi eniten vaihtoehtoja ”Vähän (haluan asiaan muutosta)”.

Seuraavaksi tarkastellaan osion avoimia kysymyksiä eli tässä tapauksessa vastausta kysymykseen 10. ”Kerro lyhyesti mitä sisäinen yrittäjyys mielestäsi on?”. Lisäksi on huomioitu vastaukset kyselyn lopussa olleeseen, jokaiselle teemalle yhteiseen kysymykseen 17: ”Peilaa kyselyssä käsitellyjä teemoja (työntekijän rohkeus, yrittäjyys ja omistajuus) omaan työhösi”. Valitse sopivimmat vastaukset valmiista vaihtoehdoista ja kirjoita niiden perään lyhyet perustelut. Taulukkoon (Taulukko 4) on koottu viisi vastauksissa eniten esiintynyttä sanaa. Sanat ovat numerojärjestyksessä, jossa ensimmäisenä on eniten esiintyneet sanat. Taulukossa on joidenkin sanojen osalta havainnollistettu niiden käyttöä esimerkkien avulla, jotka ovat sulkeissa. Kuten taulukko osoittaa, eniten esiintyivät oma, vastuu ja haluta.

Taulukko 4. Kooste eniten esiintyneistä sanoista Sisäinen yrittäjyys -teeman vastauksissa.

SISÄINEN YRITTÄJYYS	
Sana	Kpl (esiintymiskerta aineistossa)
1. Oma, omistajuus (mm. oma työ)	12
2. Vastuu (mm. vastuun kanto/otto)	10
3. Haluta (mm. tehdä parhaansa)	10
4. Yrittäjyys (mm. toimia kuin yrittäjä)	8
5. Hyvä (mm. hyvä työntekijä)	6

Kuten taulukko havainnollistaa, eniten esiintyneitä sanoja olivat oma, vastuu ja haluta. Oma -sanat liittyi etenkin työhön ja vastuuseen eli sillä ilmaistiin sisäisen yrittäjyyden ilmentävän työn omistamista ja henkilökohtaista vastuuta. Joissain vastauksissa sisäistä yrittäjyyttä lähestyttiin yksityiskohtaisemmin kertomalla esimerkiksi konkreettisia esimerkkejä oman työnkuvan kautta. Vastuulla ilmaistiin vastuun kantamista ja ottamista. Haluaminen liittyi etenkin haluun tehdä parhaansa.

5.1.2 Teema 2: Rohkeus

Rohkeus koettiin erittäin tärkeäksi oman työn kannalta. Kysymyksellä 5 ”Kuinka tärkeänä koet rohkeuden työssäsi?” selvitettiin suljetun kysymyksen muodossa sitä, kuinka tärkeäksi vastaajat kokevat rohkeuden omassa työssään. Vastausten keskiarvo on 9,33 maksimiarvon ollessa 10 ja minimiarvon 8. Keskihajonta jäi näin ollen todella pieneksi sen ollessa 0,71.

Rohkeuden käsittelyyn oltiin pääasiassa tyytyväisiä, eikä sen suhteen toivota suuria muutoksia. Suhtautumista rohkeuden käsittelyyn selvitettiin kysymyksellä 6. Miten rohkeutta ja pelkoja käsitellään (Pohdi seuraavaksi sitä, miten rohkeutta käsitellään eri tahojen osalta ja valitse sopivin vaihtoehdoista). Kysymys ja vaihtoehtoasettelu oli vastaava kuin sisäisen yrittäjyyden osalta kysymyksessä 12. Vastausten mukaan parhaimmaksi koettiin rohkeuden käsittely esimiehen osalta ja toiseksi eniten omalta osalta. Tiimin ja toiseksi työnantajan osalta koettiin, että rohkeutta käsitellään vähän ja niihin halutaan muutosta.

Seuraavaksi tarkastellaan osion avoimia kysymyksiä eli vastauksia kysymyksiin 3. Kerro lyhyesti mitä työntekijän rohkeus mielestäsi on? 4. Mieti hetki tilannetta, jossa olet ollut rohkea tai olet ihailnut työkaverisi rohkeutta. Kerro siitä lyhyesti. 7. Miten koet, että työnantaja tukee rohkeuttasi? 8. Koetko, että sinulla on rohkeuteen riittävästi valtuuksia ja luottamusta työnantajalta? Minkälaisiin tilanteisiin haluat enemmän tukea rohkeuden osalta? 9. Mitä koet tällä hetkellä suurimmiksi riskeiksi? Onko esimerkiksi jotain mitä pelkääät työsi osalta? Kerro lyhyesti minkälaisia pelkoja sinulla on. Vastausten perusteella on koottu taulukko 5, kuten taulukko 4 sisäisen yrittäjyyden osalta.

Taulukko 5. Kooste eniten esiintyneistä sanoista Rohkeus -teeman vastauksissa.

ROHKEUS	
Sana	Kpl (esiintymiskerta aineistossa)
1. Oma (mm. oma työ)	13
2. Luottamus (mm. omaan ammattitaitoon)	12
3. Päätöksenteko	7
4. Tehdä (mm. muutoksia)	6
5. Uskallus (mm. toteuttaa oppimaansa)	4

Sisäisen yrittäjyyden teemalle yhtenevästi myös rohkeuden teeman vastauksissa esiintyi eniten sana oma. Rohkeutta käsiteltiin etenkin päätöksen teon ja valtuuksien kautta. Itseltä toivottiin selkeästi eniten rohkeutta päätöksen tekemiseen. Työnantajan antamat valtuudet rohkeasti toimimiseen koettiin pääasiassa riittävinä.

5.1.3 Teema 3: Omistajuus

Työn omistajuus koettiin erittäin tärkeäksi. Omistajuuden merkitystä omaan työhön selvitettiin suoraan kysymyksellä 14. Miten tärkeänä koet omistajuuden oman työsi osalta? Vastausten keskiarvo oli 9,11 maksimiarvon ollessa 10 ja minimiarvon 9. Keskihajonta jäi näin ollen todella pieneksi sen ollessa 0,33.

Omistajuuden käsittelemistä mitattiin suoraan kysymyksellä 16. Miten työn omistajuutta käsitellään (Pohdi seuraavaksi sitä, miten työn omistajuutta käsitellään eri tahojen osalta ja valitse sopivin vaihtoehdoista). Kysymys ja vaihtoehtoasettelu on vastaava kuin sisäisen yrittäjyyden ja rohkeuden osalta kysymyksessä 12 ja 6. Vastaus omalta osalta sai parhaimmat arvot. Työnantaja ja esimiehet saivat täsmälleen samat vastaukset. Huonoimmat arvot sai vastaus tiimin osalta, mutta huonointa vaihtoehtoa ei valittu ollenkaan.

Työn omistajuuden kokemista selvitettiin kahdella avoimella kysymyksellä, joita olivat 13. Kerro lyhyesti mitä työn omistajuus mielestäsi on? ja 15. Kerro lyhyesti, miten työn omistajuus näkyy työssäsi? Kysymyksellä 13 haettiin suoraan vastausta

siihen, miten työn omistajuus määritellään. Kysymys 15 toimi kysymyksen 13 tukikysymyksenä, sillä sen avulla pyrittiin varmistamaan omistajuuden reflektointia omaan työhön kerrontaa hyödyntäen. Avointen kysymysten perusteella on koottu taulukko 6 vastauksissa eniten esiintyneistä sanoista taulukkojen 4 ja 5 mukaisesti.

Taulukko 6. Kooste eniten esiintyneistä sanoista Työn omistajuus -teeman vastauksissa.

OMISTAJUUS	
Sana	Kpl (esiintymiskerta aineistossa)
1. Vastuu (mm. vastuun kanto/otto)	14
2. Oma (mm. oma työ)	12
3. Rohkeus	8
4. Ajanhallinta (mm. oman kalenterin hallinta)	6
5. Tietämys (mm. siitä mitä odotetaan)	6

Kuten taulukko osoittaa, sisäisen yrittäjyyden teemalle yhtenevästi vastuu ja oma olivat eniten esiintyneet sanat. Vastuu liitettiin vastuun kantamiseen ja ottamiseen. Selkeästi eniten omistamisen kuvattiin olevan aktiivista vastuun ottamista omaan työhön liittyvistä asioista kuten esimerkiksi omista myynneistä ja ajanhallinnasta. Vastuu liitettiin siten myös lupauksen pitämiseen. Myös kolmanneksi eniten esiintynyt sana rohkeus liitettiin omistajuudessa ennen kaikkea rohkeuteen ottaa vastuuta. Lisäksi rohkeus liittyi myös rohkeuteen antaa kritiikkiä ja kehitysideoita ja toisaalta myös vastaanottaa palautetta omasta työstään.

5.2 Diskurssianalyysi

Tässä tutkimuksessa diskurssianalyysi eteni Alasuutarin (2012) näkemysten mukaisesti. Alasuutarin mukaan tutkimuksen aineistoanalyysi jakautuu kahteen pääasialliseen vaiheeseen eli havaintojen pelkistämiseen ja tulkintaan. Havaintojen perustelun tueksi etsitään yhteisiä nimittäjiä eli havaintoja yhdistäviä asioita. Tulkintavaiheessa selitetään erilaisia havaittuja ilmiöitä käyttäen pohjana teoreettista viitekehystä ja aikaisempia tutkimuksia. Tulkintavaihetta Alasuutari nimittää arvoituksen

ratkaisemiseksi, mikä kuvastaa hyvin vaiheesta syntyvää synteesiä. (Alasuutari, 2012.) Seuraavaksi esitellään diskurssianalyysin eteneminen Alasuutarin näkemyksiin perustuen.

Havaintojen pelkistäminen

Diskurssianalyysi alkoi haastattelujen ja kyselyn vastausten läpikäymisellä sen jälkeen, kun kyselytutkimus oli sulkeutunut ja kaikki vastaukset saatu. Yhteensä aineistoa muodostui 21 sivua. Haastattelujen ja kyselylomakkeen vastauksia käsiteltiin aluksi erilleen. Vastaukset luettiin ensin useampaan kertaan läpi ja jo parin lukukerran jälkeen huomio kiinnittyi tiettyihin asioihin kuten esimerkiksi samankaltaisuuksiin. Toisen kerran jälkeen vastauksia lähdettiin tarkastelemaan osioittain ja niistä kirjattiin ylös tehtyjä havaintoja. Analysoimisen apuna käytettiin Webropolin (Webropol 2020) raportointiosion tuottamaa raporttia. Raportista poimittiin suljettuihin kysymyksiin erilaisia tilastotietoja, joiden avulla pystyttiin tekemään vastauksista päätelmiä. Avointen kysymysten tarkasteluun hyödynnettiin Webropolin Text mining -työkalua (Webropol 2020), jolla vastauksista työstettiin kysymyskohtaisia sanakarttoja, jotka sisälsivät eniten esiintyneitä sanoja. Sanakartat kuvastivat lisäksi sanojen yhteyksiä kokoamalla ryhmiksi sanoja, jotka esiintyivät useimmin yhdessä. Sanakartat pelkistettiin omiksi listoiksi kyselyn teemojen mukaisesti siten, että sanakartoista otettiin eniten niissä esiintyneitä sanoja. Sanakartoista tehdyt listat esiteltiin luvussa 5.1 (taulukot 5,6 ja 7).

Tulkintavaihe

Tulkintavaihe ei ollut yksiselitteinen ja siihen kokeiltiin useita erilaisia vaihtoehtoja. Ensin diskursseja lähdettiin muodostamaan teemoittain eniten esiintyneiden sanojen mukaan. Tämän ei kuitenkaan todettu palvelevan tutkimuksen tarkoitukseen vastaamista. Siksi vastauksia käytiin läpi uudestaan, kunnes muodostui näkemys siitä, miten diskurssit kannattaa rakentaa. Parhaimmaksi vaihtoehdoksi osoittautui diskurssien muodostaminen teemoittelemalla vastuksissa esiintyneitä asioita käyttäen siihen eniten esiintyneiden sanojen lisäksi muita havaintoja. Havaintoja tehtiin muun muassa perustuen kysymyksiin: miten sanat liittyvät yhteen ja miten niitä käytetään? Käytetäänkö sanoja negatiivisessa vai positiivisessa valossa? Diskurssien

muodostamisen jälkeen teoriaosuudesta etsittiin asioita tulkinnan ja siten muodostettujen diskurssien tueksi.

Lopputulena tutkimusaineistosta muodostettiin yhteensä neljä diskurssia, jotka kuvaavat parhaiten sitä, mitä sisäinen yrittäjyys on Kohdeyrityksessä:

1. Sisäinen yrittäjyys on minäpystyvyyttä
2. Sisäinen yrittäjyys on työn omistamista
3. Sisäinen yrittäjyys on vastuullisuutta
4. Sisäinen yrittäjyys on oma valinta

5.2.1 Sisäinen yrittäjyys on minäpystyvyyttä

Sisäinen yrittäjyys on minäpystyvyyttä -diskurssi kuvastaa ennen kaikkea työntekijän korkeaa itsevarmuutta omaa ammattitaitoaan kohtaan. Itsevarmuus nähdään rohkean toiminnan edellytyksenä. Sisäinen yrittäjä on siis itsevarma ja kykenee siksi tekemään omatoimisia päätöksiä. Kyse on siitä, että työntekijä luottaa omiin päätöksiinsä ja pystyy siksi seisomaan niiden takana. Siksi se tarkoittaa myös kritiikin-sietokykyä. Lisäksi kyse on siitä, että työntekijä uskaltaa tuoda mielipiteitään rohkeasti esille myös silloin, kun ne olisivat eriäviä työkaverien tai työnantajan näkemysten kanssa.

”Käsittelen paljon asioita joihin ei ole ”mallivastausta” ja pyrin perustellusti vastaamaan ja hoitamaan asiat parhaan kykyni mukaan ja otan vastaan myös kritiikin.” (K15)

”Omistajuus tarkoittaa sisäisen yrittäjyyden yhteydessä mainittavia asioita minun mielestäni. Omistajuus voisi myös olla oman näkökulman muodostamista ja sen haastamista työkaverien kanssa.”(K13)

”Työntekijän rohkeudessa on kyse luottamuksesta oman osaamisen riittävyteen, jotta voi ehdottaa ratkaisua, jonka tietää parantavan asiakkaan tilannetta nykyiseen verrattuna.”(K3)

”Rohkeus tehdä ja kokeilla, rohkeus ottaa asiantuntijan rooli, rohkeus aidosti keskustella asiakkaan kanssa ja jopa hieman haastaakin häntä” (K3)

Myös työnantajan näkemyksissä nousi esille itsevarmuus ja ammattitaito. Niihin viitattiin suoraan rohkeutta käsiteltäessä. Itsevarmuus ja ammattitaito liittyivät selkeästi päätöksen tekemiseen, mutta myös siihen, miten työ käytännössä hoidetaan.

Ammattitaidon osalta kyse oli muun muassa siitä, että työntekijä osaa hoitaa työtehtävät systemaattisesti ja tiedostaa mitä työ vaatii. Lisäksi sisäisestä yrittäjyydestä puhuttaessa viitattiin muun muassa oman työn johtajuuteen. Sisäisen yrittäjän nähdään osaavan hoitaa työnsä ilman esimiehen varmistamista.

”Rohkeus on vahvaa luottamusta omaan ammattitaitoonsa” (H2)

Sisäinen yrittäjyys on minäpystyvyyttä -diskurssi on nimitetty perustuen teoriaosuudessa esille nostettuun Banduran minäpystyvyysteoriaan. Kuten tuotiin esille, Goudin (2005, 110, 111.) mukaan sisäinen yrittäjyys ilmentää vahvaa omiin kykyihin luottamista, jota voidaan nimittää minäpystyvyydeksi. Kun työntekijä on minäpystyvä, hän uskoo pystyvänsä suoriutumaan jostain työtehtävästä, mikä vaikuttaa siten edistävästi myös aikomukseen toiminnan toteuttamista kohtaan. Siten minäpystyvyyden selittää myös rohkeutta (mukaillen Ajzen 1991, 184, Cantner et al. 2017, 190–200.). Toisin sanoen, silloin kun minäpystyvyyden on heikkoa, työntekijä ei koe pystyvänsä suoriutumaan asioista, jolloin se vaikuttaa heikentävästi sisäiseen yrittäjyyteen. Minäpystyvyyden osalta on siis tärkeää, että työntekijä kokee pystyvänsä vastaamaan häntä kohtaan asetettuihin odotuksiin. Mikäli työntekijä kokee odotuksiin vastaamisen epärealistisina, hän tuskin kokee toiminnan suorittamista mielekkäänä, mikä vaikuttaa heikentävästi toiminnan aikomukseen.

Minäpystyvyyttä voidaan vahvistaa antamalla työntekijälle työsuunnittelumahdollisuuksia ja varmistamalla tarpeelliset resurssit tehtävien hoitamiseen. Van Dyne ja Pierce (2004, 443) ajatuksia mukaillen, resurssien huomioiminen vahvistaa käsitystä siitä, että työntekijän työtä arvostetaan, millä on myönteinen vaikutus suhtautumiseen työhön ja työnantajaan, vastuuntunteeseen sekä käsitykseen omasta itsestä. Minäpystyvyyden suhteen tärkeä huomio on työntekijöiden työhyvinvointi ja etenkin jaksaminen, joka nousi muutamassa vastauksessa esille sisäiseen yrittäjyyteen liittyvänä huolenaiheena. Minäpystyvyyden voidaan katoa ilmentävän työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin ja ennen kaikkea jaksamisen osalta yksi vartenotettava asia on sisäisen yrittäjyyden pelisääntöjen määrittäminen. Voi olla, että resurssit on todellisuudessa riittävästi, mutta pelisääntöjen puuttuminen kohdentaa niitä vastoin työnantajan tarkoitusta. Pelisääntöjen puutteellisuus nousi esille useammassa

vastauksessa. Pelisäännöt varmistavat, että työnantaja ja työntekijä toimivat odotusten mukaisesti. Sääntöjen tulee olla selkeitä, mutta ne eivät saa rajoittaa liikaa työntekijän itsenäistä päätöksentekoa. Siksi pelisäännöt ovat enemmänkin raameja, joiden puitteissa työntekijä voi toimia. Järkevää on miettiä pelisääntöjä yhdessä, jotta ne tukevat parhaiten työntekijän sisäistä yrittäjyyttä.

Itsevarmuuden vastakohtana voidaan pitää epävarmuutta. Epävarmuutta koettiin sen osalta, miten toimii ohjeistusten ja odotusten mukaisesti. Etenkin omaan työhön liittyviin ohjeistuksiin kuten esimerkiksi hinnoittelupäätöksiin kaivattiin selkeyttä. Ohjeistukset koettiin epäselviksi, jolloin on vaikea tietää omat rajansa. Ohjeistusten lisäksi kaivattiin myös enemmän tukea esimieheltä.

”Joskus annetut rajat (esim. xxx) tuntuvat sekavilta ja se vaikeuttaa monesti päätöksen tekoa ja tekee epävarman olon.”

”Haluan yhteiset pelisäännöt niiden osalta, sillä jokainen käsittää termit varmasti omalla tavallaan.”(K17)

”Haluan yhteiset pelisäännöt niiden osalta, sillä se edesauttaa koko tiimin toimintaa.” (K17)

”Haluan yhteiset pelisäännöt niiden osalta, sillä eivät tunnu noudattavan samoja teemoja.” (K17)

”Johdolta selkeät ohjeet ja toiveet yhtenäisesti tärkeään asiaan. Ei voi olla niin, että kaikilla ei ole samanlaista otetta. Monelle lisää rohkeutta omaan työhön.” (K18)

Ohjeistusten osalta työnantajan ja työntekijöiden näkemysten välillä on eroa. Työnantajan näkemyksessä nousee esille epävarmuuden sietäminen. Aineistosta voidaan päätellä, että ohjeistusten tarpeellisuus näyttäytyy sisäisen yrittäjyyden osalta erilaisena työnantajan ja työntekijöiden välillä. Näkemystä ohjeistusten riittävydestä voidaan pitää minäpystyvyyden osalta suurimpana erona työnantajan ja työntekijöiden näkemysten välillä.

Rohkeus ”tarkoittaa kykyä ja halua tarttua toimeen ilman, että asiasta on määritelty yksityiskohtaiset ohjeet tai periaatteet. Näyttäytyy aktiivisena tekemisenä, jossa tekijä sietää itsenäisesti päätöksiin liittyvää epävarmuutta (Kohdeyrityksen periaatteiden ja sääntöjen asettamissa rajoissa) ilman täsmällistä toimintamallia tai tietoa päätöksen lopputuloksesta. Käytännön esimerkki rohkeudesta voisi olla vaikka ottaa käyttöön uusia toimintatapoja kuten esim. xxx.” (H1)

Työntekijän minäpystyvyyttä tukee työyhteisöltä saatava luottamus. On todennäköistä, että työntekijä suoriutuu työntekemisestä paremmin, mikäli hän kokee, että häneen luotetaan ja uskotaan hänen onnistumiseensa. Se vaikuttaa myös työn mielekkyyteen. Siksi kannustamisella on suuri vaikutus sisäiseen yrittäjyyteen. Muun muassa Goudin (2005) ajatuksiin tukeutuen, työntekijän ohjaamisessa tulee kiinnittää huomiota onnistumisiin eli vahvuuksien löytämiseen sen sijaan, että etsitään heikkouksia. Työntekijä ei välttämättä tunnista yksin omia vahvuuksiaan. (Goud 2005, 110, 111)

Kuten teoriaosuudessa esitettiin Koernerin (2014) tutkimuksiin perustuen, kerronta on osoittautunut toimivaksi tavaksi vahvuuksien tunnistamiseen ja siksi myös rohkeuden tarkasteluun. Näkemystä tukee myös toteutettu tutkimus. Kysymyksen 4 ”Mieti hetki tilannetta, jossa olet ollut rohkea tai olet ihailut työkaverisi rohkeutta. Kerro siitä lyhyesti” tavoitteena oli saada vastaaja reflektoimaan rohkeutta omiin kokemuksiin kerronnan avulla. Annetut vastaukset koostuivat enemmän esimerkeistä työkaverin kuin omasta rohkeudesta. Siksi on todennäköistä, että kokemusten jakaminen auttaa tunnistamaan paremmin omia vahvuuksia.

”Olen ihailut sitä, kun työkaverini osaa rohkeasti ottaa keskusteluun asiakkaan elämään liittyviä asioita asiakkaan etu mielessä. Hänellä on taito rohkeasti kohdata asiakas ja puhua asioista sellaisina kuin ne ovat. Tämä on hyvä tapa rakentaa luottamusta.” (K4)

”Haluan erilaisia esimerkkejä ja onnistumisia tilanteista joissa on rohkeasti tehty ratkaisuja tai kokeiltu uusia toimintatapoja”(K8)

Minäpystyvyyden kuten minkä tahansa muunkin työntekijään liittyvän asian osalta on syytä muistaa työntekijöiden erilaisuus. Nykypäivänä työyhteisö on moninainen kuin koskaan aikaisemmin. Siksi myös itsevarmuus näyttäytyy eri tavoin. Työntekijät voivat olla rohkeita eri asioissa, sillä esimerkiksi ihmiset ovat luonteeltaan erilaisia. Toinen ihminen voi olla sosiaalisissa tilanteissa huomattavasti toista itsevarmempi.

”Työkavereiden rohkeutta ihailen usein. Uskaltavat puhua omia mielipiteitään ja myös asiakkaiden suuntaan uskaltavat rohkeasti kertoa onko

kokonaisuus toimiva/ esim. xxx. yms. Ihailen myös rohkeutta asettaa omat rajat esimerkiksi ajankäytölle. Itse en loista ryhmätilanteissa ja isomman tiimin sisällä vaikea tuoda aina omia ajatuksiaan julki, vaikka kokisikin tilanteen turvalliseksi. Siksi olen omasta mielestäni rohkea jos uskaltaudun esimerkiksi puhumaan tilanteissa joissa on iso tiimi koolla. Muille ehkä pieni juttu, mutta itselle mukavuusalueen ulkopuolelle astumista” (K4)

Voidaan siis todeta, että sisäisen yrittäjän rohkeudessa on kyse siitä, että uskaltuu menemään epämukavuusalueelle. Toistuvan harjoittelun kautta rohkeutta on mahdollista kehittää ja myös työnantaja voi edesauttaa työntekijän rohkeuden kehittämistä (mm. Howard & Cogswell 2018; Goud 2005). Etenkin kehittämisen osalta keskeistä on ymmärtää ihmisten erilaisuus. Rohkeuteen johtaa erilaisia tekijöitä, joista osa on yksilöllisiä tekijöitä, joita ei pysty muuttamaan. (Howard & Cogswell 2018)

5.2.2 Sisäinen yrittäjyys on työn omistamista

Sisäinen yrittäjyys on työn omistamista -diskurssissa sisäinen yrittäjyys saa merkityksensä omistajuudesta. Sisäiselle yrittäjälle työ on muuta kuin vain suoriutumista annetuista tehtävistä. Sisäinen yrittäjä suhtautuu työhönsä affektiivisesti ja pyrkii siksi vaikuttamaan myös työn tekemiseen. Kuten teoriaosuudessa käsiteltiin, omistamisen tunteet vaikuttavat käyttäytymiseen kognitiivista arviointia vahvemmin (Van Dyne & Pierce 2004, 442). Siksi sisäinen yrittäjä kokee omistavansa työnsä ja siihen liittyvät asiat, vaikka muodollisesti työhön liittyvät välineet omistaisikin työnantaja. Omistusvaikutuksen teoriaan (Reb & Connolly 2007, 107, Miettinen 2017, 542) tukeutuen kyse on siitä, että omistaminen tekee asian merkityksellisemmäksi. Oma työ on siksi merkityksellisempää kuin pelkkä työ.

Omistamisen kautta myös työhön liittyvät negatiivisesti koettavat asiat saavat erilaisen merkityksen, sillä omistaminen johtaa positiivisempaan suhtautumiseen omistamisen kohteesta (Van Dyne & Pierce 2004, 443). Epämieluisaksi koettuja asioita ei vain suoriteta tai oteta vastaan sellaisenaan, vaan niitä muokataan itselle mieluisimmiksi. Sisäisen yrittäjän nähdään omistavansa oikeudet työnsä muokkaamiseen kuten haluaa. Siksi toimintatapoja muutetaan oma-aloitteisesti, kun siihen nähdään tarvetta. Sisäinen yrittäjä on aktiivinen eikä odota, että muutoksia tapahtuu.

”Sisäinen yrittäjyys tarkoittaa omistajuuden ottamista omasta työstä, vastuunkantoa ja vastuunottoa.” (K10)

”Otetaan haltuun oma työ, sen hyvät ja huonot puolet. Kerrotaan myös rohkeasti, jos huomaa parempia toimintamalleja tai jotain mihin tarvitaan muutosta. Voi perustella omat teot ja seistä niiden takana.” (K13)

Vastaavasti myös työnantajan näkemyksessä nousee esille aktiivisuus. Työnantaja näkee sisäisen yrittäjyyden olevan tavoitteellista toimintaa. Kyse on siis siitä, että työntekijä toteuttaa työtään tavoitehakuisesti. Työnantaja nostaa esille lisäksi aktiivisen avun pyytämisen tarvittaessa. Sen osalta on tärkeää varmistaa, että työntekijöillä on samanlainen käsitys avun pyytamisestä. Aiemmin nostettiin esille pelisääntöjen tarpeellisuus, jonka voidaan nähdä vaikuttavan myös tässä kohtaa. Myös avun pyytämisen suhteen on järkevää sopia yhteisistä pelisäännöistä.

”Sitoutuminen sovittuihin linjoihin ja pitää tavoitteita ohjaavina päämäärinä päivittäisessä arjessa” (H3)

”Aktiivinen avun pyytäminen kun siihen on oikeasti tarvetta” (H3)

Toisin kuin muodollinen omistaminen, jossa omistamisen kohde on selkeästi määriteltävissä, työn omistaminen ei aina ole selkeää ja omistamisen kohteet ja kokeminen voi vaihtua (James 1918/2018, 292). Voi esimerkiksi olla, että työntekijä ei tarkalleen tiedä mistä hän on vastuussa. Vaarana on, että sisäinen yrittäjä kokee vastuun suuremmaksi kuin mitä se todellisuudessa on. Työnantajan ja esimiehen tehtävänä on tuoda selkeästi esille se, mitä työntekijältä odotetaan.

”Työomistajuus on sitä että tiedät mitä sinulta odotetaan ja mitä kuuluu sinun työnkuvaan / tehtäviin.” (K13)

5.2.3 Sisäinen yrittäjyys on vastuullisuutta

Vastauksissa sisäistä yrittäjyyttä kuvataan ennen kaikkea vastuun kantamisena ja vastuun ottamisena. Koetaan, että työntekijä on vastuussa Kohdeyrityksen menes-

tymisestä. Vastuuntunnetta selittää osaltaan edellisessä kappaleessa käsitelty ”sisäinen yrittäjyys on työn omistamista -diskurssi”. Perustuen esimerkiksi esille nostettuun Van Dyne ja Pierce (2004, 443) näkemykseen, omistamisen tunteet johtavat vastuuntunteeseen. On siis todennäköistä, että juuri korkea omistajuuden kokeminen johtaa siihen, että vastuu koetaan myös velvollisuutena. Siten vastuu on paitsi saatua myös omatoimisesti otettua. Sisäisen yrittäjän aktiivisuus korostuu siis tässäkin asiassa.

”Ei piiloudu omassa toiminnassaan muiden taakse, vaan ottaa vastuun ja ohjat omasta tekemisestään” (K13)

”Kannan vastuun omista tekemisistä. Aikataulut tehtävät Mietin rohkeasti uudistuksia omaan työrooliin, mitä/ miten tekemällä saadaan parempia tuloksia...” (K15)

”Otetaan kokonaisvaltaisempi vastuu asioista eikä vaan tuijoteta sitä mikä on oma työ ja nosteta käsiä pystyyn, että ei kuulu minulle. Kokonaisuuden hahmottaminen.” (K10)

Sisäinen yrittäjä ei siis ole passiivinen toimija, joka odottaa ohjeistusta siitä mitä pitää tehdä. Kyse on itseohjautuvuudesta. Vastuu nähdään myös vapauden hinnanä. Sisäisen yrittäjyyden diskurssi huomioi myös taloudellisen vastuun. Nähdään, että työntekijällä on vastuu paitsi omien työtehtävien suorittamisesta, myös siitä, että hän tekee asioita työnantajan taloudellista etua huomioiden.

”Sisäinen yrittäjyys tarkoittaa omistajuuden ottamista omasta työstä, vastuunkantoa ja vastuunottoa, Riskien miettimistä isossa kuvassa sekä omien ratkaisujen / oman roolin vaikutuksen tiedostamista isossa kuvassa. Sisäinen yrittäjyys tarkoittaa myös mielestäni jatkuvaa kehittymistä oman substanssiosaamisen, työskentelytapojen sekä tiimissä toimimisen osalta. Sisäinen yrittäjyys tarkoittaa omatoimisuutta ja aktiivisen roolin ottamista omassa työssä.” (K10)

”Valmiutta ja rohkeutta tarttua myynnin tilaisuuksiin ja huolehtia itse aktiivisesti omasta myynnin ja tekemisen seurannasta. Työntekijällä vapaus tehdä työtä, ja samalla vastuu että kaikki tulee hoidettua.” (K10)

”Uusien toimintatapojen aktiivinen käyttöönotto. Katse tulevaisuuteen esim. valmennuskeskusteluissa, mitä tekemällä saan muutoksia tuloksiin.” (K13)

Myös työnantajalle sisäinen yrittäjäyys näyttäytyy itseohjautuvuuden ja vastuun kautta.

”Sisäinen yrittäjäyys näkyy myös henkilön itseohjautuvuutena ja yksilönä vastuun kantamisena sekä oman työn johtajuutena.” (H2)

”Vastuun kantaminen omista sekä tiimitavoitteista ja niihin pääsystä” (H3)

Vastuun osalta yhtenä sisäistä yrittäjäyttä heikentävänä tekijänä voidaan pitää luottamuksen kyseenalaistamista. Sisäisen yrittäjäyden osalta luottamus on molemminpuolista – työnantajan luottamusta työntekijään ja työntekijän luottamusta työnantajaan. Kummassakin tapauksessa luottamuksen kyseenalaistaminen on sisäiselle yrittäjäyhdelle haitallista.

”Työnantaja/esimies voi edistää niitä osaltani, esimerkiksi Oikeasti arvostamalla kaikkien osalta kovaa työtä.” (K17)

”En kyllä koe että luottamusta tai valtuuksia olisi.” (K7)

”Kyllä, työnantaja luottaa ammattitaitooni ja päätöksentekokykyyni.” (K7)

”Kyllä koen saaneeni luottamusta ja kannustusta tehdä asioita, jopa kokeilla uusia tapoja tehdä asioita. Olen aina kokenut saaneeni luottamusta työnantajalta tehdä asioita”

”Joskus annetut rajat (esim. xxx) tuntuvat sekavilta ja se vaikeuttaa monesti päätöksen tekoa ja tekee epävarman olon.” (K7)

5.2.4 Sisäinen yrittäjäyys on oma valinta

Sisäinen yrittäjäyys on oma valinta -diskurssi kuvastaa sisäisen yrittäjäyden olevan työntekijän oma päätös. Sisäinen yrittäjäyys näyttäytyy siis vapaaehtoisena eli työnantajan ei koeta edellyttävän sitä. Lähtökohtana voidaan pitää työntekijän halua toimia tavalla, jota voidaan kuvata sisäiseksi yrittäjäydeksi. Siten kyse on esimerkiksi edellä esitettyjen diskurssien tavoin halusta olla minäpystyvä, omistaa työ ja olla vastuullinen. Esimerkiksi Rigteringin ja Weitzelin (2013, 337) sisäisen yrittäjäyden syntymistä kuvaavan kaksiportaisen mallin mukaan työntekijä päättää siitä, onko hän sisäinen yrittäjä vai ei. Haluun vaikuttavat monet tekijät, mutta sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti etenkin työyhteisössä tapahtuvan vuorovaikutuksen merkitys on suuri. Blankan (2019, 941) mukaisesti ihanteellinen organisaatio on ennen kaikkea rakenteeltaan kevyt, jossa tieto liikkuu helposti eri tasojen välillä. Lisäksi organisaatiokulttuuri voi toimia sisäistä yrittäjäyttä edistävänä tai heikentävänä

asiana. Muun muassa Heinosen ja Vento-Vierikon (2002, 67) näkemyksiin tukeutuen, on tärkeää sovittaa organisaatorakenne organisaatiokulttuuriin esimerkiksi toimintaa ohjaavien normien avulla. Normien voidaan katsoa toimivan pehmeämpänä ohjauksena kuin työnantajalta tulevat suorat ohjeistukset.

Sisäinen yrittäjyys on oma valinta -diskurssin mukaan kyse ei ole sisäisestä yrittäjyydestä, mikäli työnantaja ohjeistaa siihen. Toisin kuin normit, suorat ohjeistukset toimia tietyllä tavalla todennäköisesti heikentävät sisäistä yrittäjyyttä. Voi myös olla, että työntekijä kokee, että häneltä vaaditaan liikaa. Voidaan esimerkiksi tuntea, että sisäisen yrittäjyyden kautta työlle annettavaa ylimääräistä panostusta ei arvosteta ja koetaan riittämättömyyttä. Tämä liittyy vahvasti aiemmin käsiteltyyn Sisäinen yrittäjyys on minäpystyvyyttä -diskurssiin.

”Sisäinen yrittäjyys on sitä, että haluaa tehdä parhaansa ja olla hyvä työntekijä. Se on hyvin hankalaa, jos työnantaja vain olettaa ja odottaa koko ajan enemmän ja kiitos on vain teennäinen sana. Jokainen yrittäjä tekee itselleen ja omaan yritykseen. Jokainen työntekijä tekee toisen yritykseen ja jotta motivaatio, työnilo ja halu tehdä säilyy, pitäisi siitä saada kiitosta.” (K10)

”Ehkä enemmän toivon että luotetaan ja arvostetaan työtä” (K8)

Tunne liian suurista odotuksista ja vastuista voi myös laukaista pelon omaa kehitystään kohtaan. Kuten teoriaosuudessa käsiteltiin, Maslown Joonakompleksin mukaan työntekijä voi kokea pelkoa omasta kehittymisestään (Goud 2005, 105). Mikäli työntekijä pelkää kehittymistä, hän ei halua kehittyä tai hänellä voi olla halu kehittyä, mutta pelko estää halun eteen toimimista. Silloin rohkeuden puute voi olla esteenä sisäiselle yrittäjyydelle. Työntekijän rohkeutta omaa kehittymistään kohtaan voi kuitenkin edistää. Kuten teoriaosuudessa käsiteltiin, lähtökohtana on ymmärtää, että rohkeuteen johtaa useita erilaisia tekijöitä, mutta niihin kaikkiin ei pysty vaikuttamaan. Työntekijä voi itse edistää omaa rohkeuttaan, mutta myös organisaatio voi monella tapaa tukea sitä. Sisäisen yrittäjyyden edistämisen osalta tärkeimpinä tekijöinä voidaan pitää työsuunnittelumahdollisuuksia ja johtajuutta. (Howard & Cogswell 2018, 1-4,14). Myös aikaisemmin esille nostetut normit tukevat rohkeaa toimintaa (Detert & Bruno 2017, 600).

”Työmäärän lisääntyminen hiukan huolestuttaa. Paljon tulee lisätöitä, esim. xxx. ja samalla toki pitäisi myös oma myynti hoitaa kunnialla. Sälä lisääntyy ja niihin pitäisi varata itselle enemmän aikaa kalenteriin, jottei esim. yhteydenotot ja soittopyynnöt jäisi työpäivän jälkeisiksi töiksi. Kuitenkin samalla tulisi olla riittävästi laadukkaita asiakastapaamisia.” (K9)

”Pelkään työn kuormittavuuden epätasaista jakautumista. Ja toki tänä vuonna on tullut paljon muutoksia, ne eivät sinällensä pelota, mutta huoli siitä, että asioille ei anneta tarpeeksi aikaa ja henkilöstölle aikaa opetella ja sisäistää uusi. Ja tietysti tavallaan Korona siinä mielessä, että nyt voi tulla äkillisiä poissaoloja enemmän, ja se voi kuormittaa töissä olevia taas välillisesti (poissaolijan keskeneräiset työt ja niiden selvittely omien töiden ja kiireiden ohella).” (K9)

Sisäinen yrittäjyys on oma valinta -diskurssi vahvistaa teoriassa esiteltyä rohkeuden määrittelyä siitä, että työntekijän käyttäytyminen ei ole rohkeaa, ellei siitä seuraa jotain kollektiivista hyvää (Detert & Bruno 2017, 607, Koerner 2014, 66). Sisäisessä yrittäjyydessä on kyse halusta työskennellä yhteisten tavoitteiden eteen. Näin ollen sisäinen yrittäjä nähdään tiimipelaajana. Siksi työyhteisön rohkaisua ja tukea voidaan pitää kriittisinä tekijöinä työntekijän rohkeudelle (Goud 2005, 111.) ja siten sisäiselle yrittäjyydelle.

”Halua työskennellä yhteisen hyvän eteen. Henkilökohtaista vastuunkantoa.” (K10)

5.3 Yhteenveto diskurssianalyysistä

Muodostetut diskurssit kuvaavat sitä, millaisena sisäinen yrittäjyys Kohdeyrityksessä näyttäytyy. Taulukko 7 on yhteenveto diskurssianalyysin keskeisimmästä sisällöstä, jossa tutkimuslöydöksiä tarkastellaan viiden eri osion kautta diskurssikohtaisesti. Taulukossa teemat -osio kertoo missä tutkimuksessa käsitellyissä teemoissa diskurssit nousivat esille. Merkitykset puolestaan kuvastavat diskurssissa esille nousseita keskeisimpiä asioita. Taulukkoon on lisäksi haluttu nostaa työntekijän ja työnantajan rooleja diskurssien osalta. Roolit kuvastavat toimintaa, eli sitä mitä työntekijältä ja työnantajalta ennen kaikkea diskurssien mukaan odotetaan. Roolien tunnistaminen auttaa osaltaan suuntaamaan huomiota olennaisiin asioihin

sisäisen yrittäjyyden kehittämisessä. Varsinaisesti tutkimuksessa esille nousseet kehityskohteet on koostettu taulukon loppuun.

Taulukko 7. Yhteenveto diskurssianalyysistä

DISKURSSI	TEEMAT	MERKITYKSET	TYÖNTEKIJÄN ROOLI	TYÖNANTAJAN ROOLI	KEHITYSKOHOEET
Sisäinen yrittäjyys on minäpystyvyyttä	Sisäinen yrittäjyys, rohkeus	Itsevarmuus, ammattitaito	Ammattitaitoinen yksilö	Osoittaa odotukset ja varmistaa riittävät resurssit	Pelissäännöt
Sisäinen yrittäjyys on työn omistamista	Työn omistajuus sisäinen yrittäjyys, rohkeus	Omistajuus, työn merkityksellisyys	Vapaat kädet oman työn muokkaamiseen	Osoittaa merkityksellisyys	Avun pyytäminen, odotukset
Sisäinen yrittäjyys on vastuullisuutta	Työn omistajuus, sisäinen yrittäjyys	Luottamus, vastuullisuus	Rohkea vastuun ottaja	Luottaa ja antaa vastuuta	Luottamuksen lisääminen
Sisäinen yrittäjyys on oma valinta	Sisäinen yrittäjyys, rohkeus, työn omistajuus	Itseohjautuvuus	Omatoimisuus	Tarjoja puitteet ja vapaus	Työn suunnittelumahdollisuuudet

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tietoa sisäisestä yrittäjyydestä yksilötasolla syventämällä tarkastelua työntekijän rohkeuteen ja työn psykologiseen omistajuuteen. Tavoitteena oli laadullisen tapaustutkimuksen avulla selvittää mitä työntekijän sisäinen yrittäjyys tarkoittaa Kohdeyrityksessä. Lisäksi haluttiin selvittää, miten sisäistä yrittäjyyttä on mahdollista tukea ja kehittää Kohdeyrityksessä. Tavoitteeseen lähdettiin hakemaan vastausta sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta, jolloin mielenkiinto kohdistettiin käsitteiden käyttöön ja sisäiseen yrittäjyyteen liitettäviin merkityksiin. Näkökulman perusteella aineiston analysointitavaksi valikoitui diskursiianalyysi. Aineistonhankintamenetelminä hyödynnettiin haastattelua ja kyselyä. Seuraavaksi tuodaan esille tutkimuksen keskeisintä antia johtopäätösten muodossa. Johtopäätösten jälkeen pohditaan tutkimuksen toteuttamista kriittisestä näkökulmasta huomioiden tutkimuksen luotettavuus. Lopuksi tuodaan esille jatkotutkimusehdotuksia.

6.1 Johtopäätökset

Käsitellään ensin sisäisen yrittäjyyden, rohkeuden ja työn omistajuuden esiintymistä tutkimuksessa. Todetaan, että tutkimuksessa sisäisen yrittäjyyden tarkastelu rohkeuden ja työn omistajuuden kautta toi sisäisen yrittäjyyden tutkimukseen tavoiteltua syvyyttä ja uutuusarvoa. Teoreettisessa tarkastelussa ei löydetty aiempaa empiiristä tutkimusta, joka vahvistaa jokaisen kolmen käsitteen yhteyttä. Tutkimuksissa oli kuitenkin tarkasteltu sisäistä yrittäjyyttä erikseen yhdessä rohkeuden ja työn omistajuuden kanssa. Siitä huolimatta tutkimuksissa nousi esille yhdistäviä tekijöitä. Siksi teoreettisen viitekehyksen avulla pystyttiin muodostamaan käsitys sisäisen yrittäjyyden, rohkeuden ja työn omistajuuden yhteydestä. Tapaustutkimus vahvisti hyvin teorian teoreettisia löydöksiä, sillä aineistosta löydettiin monia yhdistäviä tekijöitä suhteessa teoriaan. Esimerkiksi johtopäätöksenä on, että sisäisessä yrittäjyydessä on kyse työntekijän toimintaa ohjaavista asenteista ja ennen kaikkea minäpystyvyydestä (Goudin 2005; Ajzen 1991; Cantner et al. 2017). Asenteet ja minäpystyvyys vaikuttavat työntekijän rohkeuteen toimia sekä edistävät työn omistajuutta. Lisäksi johtopäätöksenä on, että työntekijän identiteetti ja sen rakentuminen

on tärkeä tekijä sisäiselle yrittäjyydelle, rohkeudelle ja työn omistajuudelle. Identiteetti määrittää sitä kuka ja mitä työntekijä on osana työnantajaorganisaatiota ja vaikuttaa rohkeuteen (Koerner 2014). Se on lisäksi työn omistajuuden kannalta keskeinen tarve (mm. Pierce et al. 2001).

Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin tutkimuksen empiirisen osuuden osalta tehtyjä keskeisimpiä löydöksiä. Vastataan ensin päätutkimuskysymykseen ja ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen: **Mitä sisäinen yrittäjyys tarkoittaa Kohdeyrityksessä?** sekä **Mitä merkityksiä sisäinen yrittäjyys saa, kun sitä tarkastellaan rohkeuden ja työn psykologisen omistajuuden kautta?** Tutkimuksen keskeisimmäksi anniksi muodostui diskurssianalyysin perusteella muodostetut diskurssit, jotka kuvaavat sitä, mitä sisäinen yrittäjyys tarkoittaa Kohdeyrityksessä. Diskurssiksi muodostettiin:

1. Sisäinen yrittäjyys on minäpystyvyyttä
2. Sisäinen yrittäjyys on työn omistamista
3. Sisäinen yrittäjyys on vastuullisuutta
4. Sisäinen yrittäjyys on oma valinta

Tutkimuksen perusteella sisäinen yrittäjyys näyttäytyy varsin ihanteellisena ja tavoitteellisena asiana. Voidaan todeta, että sisäinen yrittäjyys koetaan ennemminkin oikeudeksi kuin velvollisuudeksi ja siksi työnantajan odotetaan tukevan sitä. Siksi sisäisen yrittäjyyden kehittämiseen ja tukemiseen on syytä kiinnittää Kohdeyrityksessä huomiota. On tärkeä ymmärtää, että sisäinen yrittäjyys tekee työstä monella tavalla merkityksellisempää. Se näyttäytyy työntekijän itsevarmuutena, joka on ennen kaikkea luottamusta omaan ammatitaitoon. Kyse on vahvasta ammatillisesta identiteetistä (Koerner 2014). Siksi sisäisen yrittäjyyden edistäminen on työntekijälähtöistä ja se huomioi ja tukee ammatillisen identiteetin muodostumista.

Sisäinen yrittäjyys näyttäytyy lisäksi tunteena työn omistamisesta, joka on työntekijän affektiivista suhtautumista työhön ja työnantajaan (Reb & Connolly 2007, 107; Miettinen 2017, 542). Kyse on siis siitä, että sisäinen yrittäjä suhtautuu työhön kuten hän omistaisi sen. Siksi on huomioitava, että sisäisessä yrittäjyydessä työntekijällä liittyy työhön vahvoja tunteita ja työ on enemmän kuin tehtävä, joka pitää suorittaa.

Siksi työntekijän voi olla vaikea vastaanottaa työstään negatiivista palautetta. Teoreettiseen tarkasteluun (mm. Bullock 2015; Heinonen & Vento-Vierikko 2002.) perustuen työn omistamisessa kyse on ennen kaikkea työhön sitoutumisesta. Sitoutumisessa merkityksellistä on keskinäinen luottamussuhde työntekijän ja työnantajan välillä. Kyse ei siis ole vain työntekijän luottamisesta työnantajaan vaan myös siitä, että työntekijä kokee saavansa työnantajan luottamuksen. Siten keskeisenä tekijänä on vastuunantaminen ja -ottaminen. Esimerkiksi Rigteringin ja Weitzelin (2013) näkemyksiin yhtyen, tutkimuksen perusteella luottamus työnantajaan on oleellinen tekijä sisäiselle yrittäjyydelle.

6.1.1 Kehittämisehdotukset

Tässä kappaleessa vastataan toiseen alatutkimuskysymykseen: **Miten sisäistä yrittäjyyttä voidaan tukea Kohdeyrityksessä?** Tutkimuksen mukaan työntekijät haluavat enemmän yhteisiä pelisääntöjä ja ohjeistuksia. Työntekijät kokevat, että ohjeistusten avulla asiat selkeytyvät, kun toiminta niiden avulla yhtenäistyy. Kyse ei kuitenkaan ole itseohjautuvuuden puutteesta tai haluttomuudesta vaan esimerkiksi siitä, miten työntekijät kokevat pystyvänsä vastaamaan tiimin ja työnantajan odotuksiin. Siksi on tärkeää, että Kohdeyrityksessä tuodaan selkeästi esille se, mitä sisäinen yrittäjyys, rohkeus ja työn omistajuus tarkoittavat ja mitä niiden osalta odotetaan, mikäli kyseisiä ilmaisuja käytetään esimerkiksi johtamistilanteissa. On helppoa olettaa, että asiat käsitetään samalla tavalla vaikka niin ei yleensä ole. Asioista keskusteleminen on tärkeää, sillä kuten tuotiin jo aikaisemmin esille, vuorovaikutuksen merkitys on suuri. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että sisäistä yrittäjyyttä tukee parhaiten vuorovaikutteinen johtaminen. Asioita tulee käsitellä vuorovaikutteisesti, jotta tunnistetaan yksilöllisiä tekijöitä, jotka edistävät työntekijän sisäistä yrittäjyyttä. Siksi kehittämisehdotukseksi on varteenotettavaa nostaa vuorovaikutuksen lisääminen johtamisessa.

Vuorovaikutuksen osalta iso tekijä on luottamus. Kehitettäväksi asiaksi on oleellista nostaa työntekijän kokeman luottamuksen ja arvostuksen tunteen vahvistaminen. Luottamus ja arvostus liittyvät keskeisesti kaikkiin muodostettuihin diskursseihin. Kuten esimerkiksi muodostettu diskurssi 1. sisäinen yrittäjyys on minäpystyvyyttä

osoittaa, työntekijän tulee kokea, että hän pystyy työhönsä. Silloin muilta saatu arvostus ja luottamus on signaali siitä, että työntekijän kykyihin uskotaan. Kyse on ennen kaikkea työnantajalta ja esimieheltä saatavasta luottamuksesta ja arvostuksesta, mutta myös muualta työyhteisöstä, kuten omalta tiimiltä tai työkaverilta saatava luottamus ja arvostus on tärkeää. Luottamuksen ja arvostuksen nähdään vahvistavan itsevarmuutta, jota puolestaan kuvattiin rohkean toiminnan edellytykseksi.

Ohjeistukset vaikuttavat myös rohkeuteen. Työntekijän on tärkeää tietää, mitkä ovat rohkean toiminnan rajat. Kyse on ennen kaikkea siitä, mihin asti hän voi olla oma-toiminen. Kuten tuotiin esille, rohkeus voi olla rajojen rikkomista, mutta se edellyttää sitä, että tietää mikä on sallittua (Pinchot & Pellman 1999, 21). Vain silloin pystyy arvioimaan rohkean toiminnan seurauksia ja olemaan rohkea. Kuten tutkimus osoittaa, työkavereiden rohkeus auttaa työntekijän omaan rohkeuteen, sillä toisen rohkean toiminta voi olla silmiä avaavaa sen suhteen mitä voi tehdä (mm. Koerner 2014, 63; Detert & Bruno 2017, 600.) Parhaimmassa tapauksessa toisen työntekijän rohkeus toimii ahaa-elämyksenä toiselle, joka auttaa häntä vahvistamaan minäpystyvyyttään. On hyvä huomioida, että työpaikan kulttuuriin voi olla juurtunut näkemys siitä, mikä on sallittua ja mikä ei, mutta näkemys voi erota työnantajan odotuksista.

Arvostusta ja luottamusta voidaan pitää kriittisimpinä ”*sisäinen yrittäjyys on oma valinta*” -diskurssille. Mikäli työntekijä ei koe saavansa luottamusta ja arvostusta, hän hyvin epätodennäköisesti toimii sisäisenä yrittäjänä. Vastuullisuuden osalta luottamus ja arvostus ilmenevät konkreettisesti vastuun antamisena sen suhteen, miten työntekijä voi toteuttaa työtään. Siksi yhtenä kehitysehdotuksena on työn suunnittelumahdollisuuksien parantaminen. Antamalla työntekijälle enemmän mahdollisuuksia työn toteuttamisen suunniteluun, annetaan samalla myös vastuuta. Lisäksi Howardin ja Cogswellin (2018, 1-4,14) näkemyksiin perustuen, se on myös keino edistää työntekijän rohkeutta. Lisäksi työn suunnittelumahdollisuudet edistävät työn omistajuutta, kun työntekijä pystyy sitä kautta vaikuttamaan omaan työhönsä. Siten se edistää myös työn mielekkyyttä. (Pierce et al. 2009 482-483, 487.) Kyseessä on siten asia, jota kannattaa edistää.

6.2 Pohdinta ja luotettavuuden arviointi

Kokonaisuudessaan tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, sillä tutkimuksen tavoitteisiin saatiin vastattua. Diskurssianalyysille poiketen, tutkimuksessa hyödynnettiin aineiston keräämiseen kyselylomaketta. Diskurssianalyysin soveltuvuutta tehtyyn tutkimukseen on syytä kyseenalaistaa etenkin aineiston keräämisen osalta. Aineisto hankittiin haastattelujen ja kyselylomakkeen avulla loka- marraskuun vaihteessa 2020. Haastattelut muodostuivat varsinaisesti kahdesta haastattelusta Kohdeyrityksen työnantajan edustajalle. Kyselylomake muodostui puolestaan internet-pohjaisesta Webropol-kyselylomakkeesta Kohdeyrityksen työntekijöille. Tutkimus suunnattiin siten koko Kohdeyrityksen henkilöstölle. Tutkimuksessa tavoiteltiin mahdollisimman laajaa vastaajajoukkoa, mutta kyselyn vastausprosentiksi muodostui lopulta 27,3%, jota voidaan pitää varsin matalana. Vastaukset olivat monipuolisia ja haastattelun kanssa aineistoa saatiin kohtuullinen määrä. Siksi matala vastausprosentti ei osoittautunut tutkimuksen toteuttamisen kannalta rajoitteeksi, eikä tutkimuksessa päädytty esimerkiksi jatkamaan vastausaikaa. Siitä huolimatta tulee todeta, että diskurssianalyysiä ei päästy tässä tutkimuksessa sen parhaimman mahdollisen potentiaalin osalta hyödyntämään. Kyselylomakkeen korvaaminen haastatteluilla, olisi todennäköisesti tarjonnut laajemman aineiston, jota olisi pystytty tarkastelemaan enemmän myös diskurssianalyysille ominaisen kielellisten tekijöiden osalta (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 23).

Diskurssianalyysille poikkeavasta aineistonhankintamenetelmästä huolimatta kyselylomakkeen hyödyntämistä tässä tutkimuksessa puolsivat monet tekijät. On todennäköistä, että kyselylomakkeen avulla saatiin tehokkaammin, mutta myös laajemmin aineistoa kuin tekemällä esimerkiksi teemahaastatteluja yksittäin muutamalle työntekijälle. On myös huomioitava, että vastausten laatuun vaikuttaa todennäköisesti tutkijan sidos kohdeyritykseen, sillä tutkija oli vastaajille tuttu. Diskurssianalyysi toteutettiin Alasuutarin (2012) kaksivaiheisen mallin mukaisesti, joka osoittautui tämän tutkimuksen osalta toimivaksi tavaksi toteuttaa diskurssianalyysiä. Diskurssianalyysissä aineistolöydöksiä reflektointiin teoreettiseen viitekehykseen ja lopputuloksena pystyttiin muodostamaan neljä sisäistä yrittäjyyttä kuvaavaa diskurssia.

Tutkimuksen toteuttamisessa pyrittiin varmistamaan tutkimuksen reliabiliteettia huomioimalla useita tekijöitä, jotka voivat heikentää sitä. Keskeisenä tekijänä reliabiliteetille ja validiteetille voidaan pitää tutkijan omaa asemoitumista tutkimuksen kohdeyritykseen. Kuten tuotiin esille, tutkija oli vastaajille entuudestaan tuttu henkilö. Tuttuuden ei haluttu vaikuttavan vastauksiin, mitä osaltaan turvattiin kyselylomakkeen anonyymiuden avulla. Lisäksi kyselylomaketta voidaan pitää reliabiliteetin ja validiteetin kannalta myönteisenä asiana, sillä silloin tutkija ei voi tahtomattaankaan vaikuttaa siihen, miten tutkittava vastaa kysymyksiin. Siten myös tutkija pääsee tekemään analyysiä vasta kun koko tutkimusaineisto on kerätty. Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta menettelyä voidaan pitää erityisen tärkeänä, sillä silloin tutkija ei ole mukana vuorovaikutustilanteessa ja vaikuta siten omalta osaltaan tutkittavaan ja siten tutkimustuloksiin. Lisäksi anonyymiys koettiin merkittäväksi tekijäksi sen osalta, että sillä rohkaistiin vastaajia antamaan rehellisiä vastauksia. Vastaajien anonyymiteettiä turvattiin suppealla taustatietojen selvittämisellä. Lisäksi tulosten raportoinnissa anonyymiutta varmistettiin huomioimalla sitä, miten vastauksia esitettiin esimerkiksi suorien lainauksien osalta.

On huomioitava, että tässä tutkimuksessa toteutettu menettely ja tuotetut johtopäätökset katsottiin perustelluiksi aikaisempiin sisäisen yrittäjyyden tutkimuksiin ja Kohdeyrityksen toiveisiin perustuen. On tärkeää tiedostaa, että asioita voi olla perusteltua esittää myös eri tavalla. Rohkeus ja työn omistajuus osoittautuivat tämän tapauksittomuksen kannalta järkeviksi tarkastelukulmiksi, sillä niiden avulla saatiin kerättyä vartenotettava aineisto, jonka avulla konstruointiin Kohdeyrityksen sisäistä yrittäjyyttä. Rohkeus ja omistajuus toivat ennen kaikkea haluttua syvyyttä sisäisen yrittäjyyden tarkasteluun. Tulevia tutkimuksia ajatellen tulee huomioida, että rohkeuden ja työn omistajuuden tarkastelu ei todennäköisesti vastaavalla tavalla toimi jossain toisessa organisaatiossa. Se on todennäköistä etenkin silloin, jos käsitteitä ei organisaatiossa edes käytetä ja ne ovat siksi vieraita tutkimukseen osallistujille. Lähtökohtana itse tutkimuksen merkityksellisyydelle voidaankin pitää sitä, miten tarkasteltavaksi valittuja teemoja eli sisäistä yrittäjyyttä, rohkeutta ja työn omistajuutta Kohdeyrityksessä pidettiin. Kuten tutkimus osoitti, ne ovat Kohdeyrityksessä lähtökohtaisesti erittäin tärkeitä asioita.

Tarkasteltaessa muita esille nousseita rajoitteita, keskeisenä asiana voidaan pitää tutkimuksessa käsiteltävien käsitteiden monitulkintaisuutta. Tutkimusstrategiaksi valittiin sosiaalinen konstruktionismi, sillä sen koettiin tukevan parhaiten tutkimuksen tavoitteita. Sosiaalinen konstruktionismi osoittautui strategiana erittäin antoisaksi, mutta moninaisuuden osalta myös haastavaksi. Luotettavuuden osalta on tärkeää huomioida, että tutkimuksen tulosten analysointi on tutkijan omaa tulkintaa. Tutkimusstrategian mukaisesti, toteutetussa diskurssianalyysissä ei tavoiteltu yhden totuuden esittämistä. Huolimatta monitulkinnaisuudesta, sosiaalista konstruktionismia voidaan pitää nykypäivänä varteenotettavana lähestymistapana tieteelliselle tutkimukselle. Kuten tämä tutkimus osoittaa, diskurssianalyysi auttaa saamaan syytä vastausten takana. Kyseinen menetelmä toimii oletetusti useissa erilaisissa tutkimuksissa. Lähestymistavan valinnan suhteen on syytä miettiä tarjoavatko suppeat numeerisesti vertailtavissa olevat vastaukset riittävästi vastauksia, vai halutaanko selvittää syytä vastausten takana. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa ei koettu tarpeelliseksi selvittää asioiden lukumäärällisiä vaihteluja. On todennäköistä, että useimmissa tutkimuksissa on syytä tehdä ensin määrällinen tutkimus ja sen jälkeen syventyä vastausten takana oleviin merkityksiin laadullisen tutkimuksen avulla.

Tämä tutkimus pyrki vahvistamaan käsitystä sisäisen yrittäjyyden merkityksestä nykypäivän työelämässä. Ennen kaikkea pyrkimyksenä oli lisätä keskustelua sisäisestä yrittäjyydestä työntekijälähtöisenä ilmiönä ja kannustaa uusiin tutkimuksiin sen osalta. Kuten todettua, kyselytutkimuksen soveltuvuus voidaan tämän tutkimuksen osalta kyseenalaistaa. Siksi olisi mielenkiintoista toteuttaa vastaava tutkimus uudestaan korvaamalla kyselylomake haastattelujen avulla. Sisäinen yrittäjyys tarjoaa kaiken kaikkiaan erittäin mielenkiintoisen tutkimuskentän, jossa on vielä tilaa uusille tutkimuksille. Jatkotutkimusehdotuksena on syventää sisäisen yrittäjyyden tutkimusta entisestään sisäisen yrittäjyyden merkityksen rakentumiseen. Mielenkiintoista olisi keskittyä esimerkiksi siihen, millaisen merkityksen sisäinen yrittäjyys saa johtajien puheessa. Työntekijän sisäinen yrittäjyys on aiheena eittämättä tärkeä. Tulvaisuuden työ näyttäytyy entistä enemmän sisäiseltä yrittäjyydeltä, joten asiaan kannattaa kiinnittää nyt huomiota. Muuttuuko nykyisenään tunnettu palkkatyö enemmän yrittäjyyden suuntaan?

7 LÄHDELUETTELO

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 50. Issue 2. 179-211.

Ajzen, I. (2011). The theory of planned behaviour: Reactions and reflections. *Psychology & health*. Vol. 26. Issue 9. 1113-1127.

Alasuutari, P. (2012). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino. E-kirja.

Antoncic, B. (2003) Risk taking in intrapreneurship: translating the individual level risk aversion into the organizational risk taking. *Journal of enterprising culture*. Vol.11. Issue 1. 1–23.

Antoncic, B. & Hisrich, R.D. (2003) Clarifying the Intrapreneurship Concept. *Journal of small business and enterprise development*. Vol. 10. Issue 1. 7–24.

Berger, P. L. & Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. New York: Open Road Media.

Blanka, C. (2019). An Individual-Level Perspective on Intrapreneurship: a Review and Ways Forward. *Review of managerial science*. Vol. 13. Issue 5. 919–961.

Blomstrom, D. (2018). *Emotional Banking: Fixing Culture, Leveraging FinTech, and Transforming Retail Banks into Brands*. Cham: Springer International Publishing. E-Kirja.

Brown, G., Pierce, J. L. & Crossley, C. (2014). Toward an Understanding of the Development of Ownership Feelings. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 35. Issue 3. 318-338.

Bullock, R. B. (2015). The Development of Job-Based Psychological Ownership. *Industrial-Organizational Psychology Dissertations*. 5.

Burr, V. (1995/2006). *An Introduction to Social Constructionism*. London: Taylor & Francis. E-kirja.

Camelo-Ordaz, C., Fernández-Alles, M., Ruiz-Navarro, J. & Sousa-Ginel, E. (2012). The intrapreneur and innovation in creative firms. *International Small Business Journal*. Vol. 30. Issue 5. 513-535.

Cantner, U., Goethner, M. & Silbereisen, R. (2017). Schumpeter's entrepreneur – A rare case. *Journal of Evolutionary Economics*. Vol. 27. Issue 1. 87-214.

Chang, A., Chiang, H. & Han, T. (2012). A multilevel investigation of relationships among brand-centered HRM, brand psychological ownership, brand citizenship behaviors, and customer satisfaction. *European Journal of Marketing*. Vol. 46. Issue 5. 626-662.

Detert, J. R. & Bruno, E. A. (2017) *Workplace Courage: Review, Synthesis, and Future Agenda for a Complex Construct*. *The Academy of Management Annals*. Vol. 11. Issue 2. 593-639.

Detert, J. R. (2018) *Cultivating Everyday Courage. The right way to speak truth to power*. *Harvard Business Review*. Vol 96. Issue 6. 128- 135.

De Villiers-Scheepers, M.J. (2011) *Motivating Intrapreneurs: The Relevance of Rewards*. *Industry & higher education*. Vol 25. Issue 4 249–263.

Fairhurst, G. T & Grant, D. (2010) *The Social Construction of Leadership: A Sailing Guide*. *Management Communication Quarterly*. Vol. 24. Issue 2. 171-210.

Goud, N. H. (2005). *Courage: Its Nature and Development*. *The Journal of Humanistic Counseling, Education and Development*, Vol. 44. Issue 1.102-116.

Heikkilä, T. (2014). Tilastollinen tutkimus. 9. Uudistettu painos. Helsinki: Edita. E-kirja.

Heikkinen, V. (2012). Genreanalyysi. Teoksessa Lauerma, P., Heikkinen, V., Lounela, M., Tillilä, U. & Voutilainen, E. (toim.) Tekstilajitutkimuksen käsikirja. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja.

Heinonen, J. (2001) Sisäinen yrittäjyys organisaation kehittämisen välineenä. Aikuiskasvatus. Issue 21. Vol. 2. 122-132.

Heinonen, J. & Vento-Vierikko, I. (2002). Sisäinen yrittäjyys. Uskalla, muutu, menesty. Helsinki: Talentum.

Howard, M. C. & Cogswell, J. E. (2018). The left side of courage: Three exploratory studies on the antecedents of social courage. The Journal of Positive Psychology. Vol. 14. Issue 10. 1-17.

Howard, M., Farr, J., Grandey, A. & Gutworth, M. (2017). The Creation of the Workplace Social Courage Scale (WSCS): An Investigation of Internal Consistency, Psychometric Properties, Validity, and Utility. Journal of Business and Psychology. Vol. 32. Issue 6. 673-690.

James, W. (1918/2018) The Principles of Psychology, Volume 1. The Project Gutenberg. E-kirja.

Kocjančič, J. & Bojnec, S. (2013). Intrapreneurship, Competition and Company Efficiency. Managing Global Transitions, Vol. 11. Issue 2. 161-179.

Koerner, M. (2014) Courage as Identity Work: Accounts of Workplace Courage. Academy of Management Journal. Vol. 57. Issue 1, 63–93.

Koiranen, M. (1993). Ole yrittäjä: Sisäinen ja ulkoinen yrittäjyys. Helsinki: TT-kustannustieto.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino. E-kirja.

Koskinen, H., Aula, P., Hetemäki, I., Pulkkinen, T. & Väliverronen, E. (2019). Kai-kenlaista rohkeutta. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja.

Koskinen, M. (2009). Omistajuus erilaisten yrittäjien käsityksinä ja tulkintoina. Jyväskylän Yliopisto. Väitöskirja. Saatavilla <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/19631/9789513934996.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Miettinen, T. (2017). Richard Thaler -käyttäytymistaloustieteen uranuurtaja. Kansantaloudellinen aikakauskirja. Vol. 113. Issue 4. 542-549.

Moisio, O., Korhonen, P., Wilska, T. (toim.). (2013). Yhteiskuntatieteiden ovella. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. E-kirja.

Neessen, P., Caniels, M., Vos, B. & Jong, J. (2019) The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*. Issue 15. 454-571.

LaPointe, K. (2010). Narrating career, positioning identity: career identity as a narrative practice. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 77. Issue 1. 1-9.

Pierce, J. L., Kostova, T. & Dirks, K. T. 2001. Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of management review*. Vol. 26. Issue 2. 298–310.

Pierce, J. L. & Peck, J. (2018). The History of Psychological Ownership and its Emergence in Consumer Psychology, in *Psychological Ownership and Consumer Behavior*, Edited by Joann Peck and Suzanne B. Shu, Springer. E-kirja.

Pierce, J., Kostova, T. & Dirks, K. (2003). The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. *Review Of General Psychology*. Vol. 7. Issue 1. 84-107.

Pierce, J., Jussila, I. & Cummings, A. (2009). Psychological Ownership Within The Job Design Context: Revision Of The Job Characteristics Model. *Journal Of Organizational Behavior*. Vol 30. Issue 4. 477–496.

Pietikäinen, S. & Mäntynen, A. (2009). *Kurssi kohti diskurssia*. Tampere: Vastapaino. E-kirja.

Pinchot, G. & Pellman, R. (1999). *Intrapreneuring in Action: A Handbook for Business Innovation*. Berrett-Koehler Publishers, Inc. E-kirja.

Rate, C., Clarke, J., Lindsay, D. & Stenberg, R. (2007). Implicit theories of courage. *The Journal of Positive Psychology*. Vol 2. Issue 2. 80-98.

Reb, J. & Connolly, T. (2007). Possession, feelings of ownership and the endowment effect. *Judgment and Decision Making*. Vol 2. Issue 2. 107-114.

Rigtering, J. & Weitzel, U. (2013). Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*. Vol. 9. Issue 3. 337-360.

Rousseau, D. & Shperling, Z. (2003). Pieces of the action: Ownership and the changing employment relationship. *Academy of Management. The Academy of Management Review*. Vol. 28. Issue 4. 553-570.

Schumpeter, J. A. (1947). The Creative Response in Economic History. *The Journal of Economic History*. Vol. 7. Issue 2. 149-159.

Takalo, T. (1998). Yrittäjyysteoria Schumpeterin myöhäisempien kirjoitusten näkökulmasta, Helsingin Yliopisto, Kansantaloudellinen aikakauskirja. Issue 94. Vol 3. 223-229.

Terveyskirjasto (2020). Pelko on kurja terveystasvattaja. [verkkoaineisto]. [viitattu 14.6.2020 klo 15.58]. Saatavissa: https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=kol00202.

Tkachenko, O., Quast, L., Song, W., & Jang, S. (2018). Courage in the workplace: The effects of organizational level and gender on the relationship between behavioral courage and job performance. *Journal of Management & Organization*, Cambridge University Press and Australian and New Zealand Academy of Management. Vol. 26. Issue 5. 899-915.

Van Dyne, L. & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 25. Issue 4. 439-459.

Vargas-Halabí, T., Mora-Esquivel, R. & Siles, B. (2017) Intrapreneurial Competencies: Development and Validation of a Measurement Scale. *European journal of management and business economics* 26.1. 86–111.

Woodard, C. & Pury, C. (2007). The Construct of Courage: Categorization and Measurement. *Consulting Psychology Journal*. Vol. 59. Issue 2. 135-147.

Young, R. A., & Collin, A. (2004). Introduction: Constructivism and social constructionism in the career field. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 64. Issue 3. 373–388.

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelukysymykset.

1. Mitä työntekijän rohkeus tarkoittaa ja mitä se merkitsee Kohdeyrityksen näkökulmasta. Miten se näkyy toiminnassa?
2. Mitä työntekijän yrittäjyys tarkoittaa ja mitä se merkitsee Kohdeyrityksen näkökulmasta. Miten se näkyy toiminnassa?
3. Mitä työn omistajuus tarkoittaa ja mitä se merkitsee Kohdeyrityksen näkökulmasta. Miten se näkyy toiminnassa?

LIITE 2. Kyselylomakkeen kysymykset

1. Olen työskennellyt Kohdeyrityksessä
 - alle 5 vuotta
 - 5-9 vuotta
 - yli 10 vuotta
2. Olen esimiesasemassa
 - kyllä
 - en
3. Kerro mitä työntekijän rohkeus mielestäsi on.
4. Mieti hetki tilannetta, jossa olet ollut rohkea tai olet ihailut työkaverisi rohkeutta.
5. Kuinka tärkeänä koet rohkeuden työssäsi?
6. Pohdi seuraavaksi sitä, miten rohkeutta käsitellään eri tahojen osalta ja valitse sopivin vaihtoehdoista.
7. Miten koet, että työnantaja tukee rohkeuttasi? Koetko, että sinulla on rohkeuteen riittävästi valtuuksia ja luottamusta työnantajalta?
8. Minkälaisiin tilanteisiin haluat enemmän tukea rohkeuden osalta?
9. Mitä koet tällä hetkellä suurimmiksi riskeiksi? Onko esimerkiksi jotain mitä pelkääät työsi osalta? Kerro lyhyesti minkälaisia pelkoja sinulla on
10. Kerro mitä työntekijän yrittäjäyys (sisäinen yrittäjäyys) mielestäsi on?
11. Miten tärkeänä koet sisäisen yrittäjäyden oman työsi osalta?
12. Pohdi seuraavaksi sitä, miten sisäistä yrittäjäyttä käsitellään eri tahojen osalta ja valitse sopivin vaihtoehdoista.
13. Kerro mitä työn omistajuus mielestäsi on?
14. Miten tärkeänä koet omistajuuden oman työsi osalta?
15. Kerro miten työn omistajuus näkyy työssäsi?
16. Pohdi seuraavaksi sitä, miten työn omistajuutta käsitellään eri tahojen osalta ja valitse sopivin vaihtoehdoista
17. Peilaa kyselyssä käsitellyjä teemoja (työntekijän rohkeus, sisäinen yrittäjäyys ja työn omistajuus) omaan työhösi. Valitse sopivimmat vastaukset valmiista vaihtoehdoista ja kirjoita niiden perään lyhyet perustelut
18. LOPUKSI. Onko vielä jotain sellaista, jota haluaisit ottaa esille tähän tutkimukseen liittyen, mitä ei tullut esille kyselyssä?