



**YRITTÄJÄMÄISYYS AKATEEMISESSA YMPÄRISTÖSSÄ – MAHDOLLISUUS,  
UHKA VAI MOLEMPIA**

**Case LUT School of Engineering Science LENS**

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT  
School of Engineering Science  
Tuotantotalous, yrittäjyyden DI-ohjelma  
2022

Anna Mari Koutroukides

Tarkastajat: Professori KTT Timo Pihkala

Tutkijatohtori KTT Tuuli Ikäheimonen

## TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT Teknis-luonnontieteellinen

Tuotantotalous

Anna Mari Koutroukides

### **Yrittäjämäisyys akateemisessa ympäristössä – mahdollisuus, uhka vai molempia**

#### **Case LUT School of Engineering Science LENS**

Tuotantotalouden diplomityö

2022

99 sivua, 11 kuvaa ja 1 taulukko

Tarkastajat: Professori Timo Pihkala, tutkijatohtori Tuuli Ikäheimonen

Avainsanat: Yrittäjämäisyys, yrittäjämäinen mindset, motivaatio

Toimintaympäristö muuttuu entistä nopeammin. Yrittäjämäisesti ajattelevia henkilöitä tarvitaan. He ovat innovatiivisia, luovia, näkevät mahdollisuuksia haasteiden sijaan, sietävät epävarmuutta ja epäonnistumisia. He haluavat kehittää ja uudistaa toimintaa. Yliopistoiden tieteen-tekijöillä on tärkeä rooli tulevaisuuden osaajien kasvattamisessa. Yrittäjämäisten yliopistojen rooli on tukea yrittäjyyttä ja yrittäjämäisyyttä laajasti tutkimusten ja opetuksen avulla. Kaikki tutkijat eivät ole luontaisesti yrittäjiä tai yrittäjämäisiä. Yrittäjiltä ja valmennuksista voi oppia yrittäjämäisyyttä.

Akateemiset tutkijat toimivat sisäisinä yrittäjinä. Se, miten heitä johdetaan ja autetaan tässä roolissa, vaikuttaa lopputulokseen. Autonomia liittyy sekä motivaatioon että varsinaiseen tekemiseen. Byrokratia ja tiukat säännöt eivät tue yrittäjämäisyyttä. Jännitteitä voi syntyä yksittäisen henkilön yrittäjämäisyyden ja johdon toivoman yrittäjämäisyyden välillä. Kun autonomian tunne vähenee, sekä motivaation määrä laskee että laatu heikkenee. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä tulee säilyttää antamalla tilaisuus osallistua työn kehittämiseen.

Tapaustutkimuksessa syvennyttiin LENSin tutkijoiden yrittäjämäisyyteen, jota löytyi laajasti. Lopputuloksena syntyi kolme johtopäätöstä. Tarvitaan yhteinen ymmärrys siitä, mitä yrittäjämäisyys LENSin ja laajemmin LUTin kontekstissa tarkoittaa. Taustatekijät, kuten palkkiomallit, olemassa olevat resurssit, johdon tuki ja autonomia vahvistavat osaltaan yrittäjämäisyyttä. Yrittäjämäiset tutkijat opettavat myös opiskelijoita toimimaan yrittäjämäisesti.

## ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT  
School of Engineering Science  
Industrial Engineering and Management

Anna Mari Koutroukides

### **Being entrepreneurial in the academic setting – opportunity, threat, or both Case LUT School of Engineering Science LENS**

Master's thesis

2022

91 pages, 11 figures and 1 table

Examiners: Professor Timo Pihkala, Doctoral researcher Tuuli Ikäheimonen

Keywords: Entrepreneurship, entrepreneurial mindset, motivation

The world is changing with increasing speed. Entrepreneurial mindset and actions are needed to create new innovative solutions to the wicked problems around us. People with entrepreneurial mindset are innovative, creative and see possibilities instead of problems. They want to develop and improve things. Universities are becoming more entrepreneurial too. Researchers have an important role in teaching new generations of change makers. Not all researchers are born with entrepreneurial mindset and actions. It is possible to learn this mindset and skills from for example real life entrepreneurs or by attending courses related to the theme.

It is possible to be intrapreneurial in academics. Intrapreneurship should be supported and given space to act accordingly. Autonomy is related to motivation. Bureaucracy and tight rules are not supportive of entrepreneurial mindset. There can be tension between the actions of a single person and the expectations of the management. If the feeling of autonomy diminishes it is possible that the quality and amount of motivation decreases simultaneously. There must be a possibility to have an impact on one's own work design.

Researchers working at LENS were the focus of this case study. They were found to be entrepreneurial in various ways. Three main conclusions were made. There must be common understanding of the actions related to the intrapreneurship. Reward systems, autonomy, management support and available resources all have a positive effect on the amount and quality of motivation towards the desired outcome. Entrepreneurial researchers can have a huge impact on the entrepreneurial mindset and skills of their students.

” The mind is everything. What you think, you become.”

Buddha

## KIITOKSET

Oli syksy vuonna 2012, olin juuri valmistunut ekonomiksi. Mielessä oli ajatus, ettei koskaan enää laajoja opintoja, eikä ainakaan mittavia opinnäytetöitä. Enpä olisi tuolloin uskonut, että kirjoitan kiitoksia diplomityöhön. Niin se vaan vuonna 2022, 10 vuotta myöhemmin, kuitenkin on. Land of the curious, kuten LUTissa sanotaan, on todellakin oikea paikka oppia ja kehittyä. Opinnot sekä vaativat että antavat paljon. Kiitos Tuuli ja Timo ohjauksesta – auttoitte minua kasvamaan ja haastamaan itseäni.

Jo edesmennyt isäni oli esikuvani teknologiaan liittyen. Hän myös uskoi, että tytöt voivat tehdä mitä vaan haluavat. Se oli tärkeä oppi pienelle Anna Marille, joka ajoi isän innostamana mikroautoa, ja nyt hieman vanhempana näyttää mallia siitä, että aina voi oppia lisää. Kiitos isä! Kiitos äiti, Kari ja Sebastian perheineen. Cool Grandma on arvonimi, jota kannan ylpeänä. Haluan, että pojantyttäreni Lily ymmärtää, ettei sukupuoli, ikä tai mikään muukaan estä oppimasta, jos haluaa oppia. Kiitos rakkaat, että olette elämässäni.

Kiitos ystävilleni, tukijoilleni, opiskelukavereilleni ja coachilleni – kukaan ei pärjää yksin. Se, että ympärillä on perhe ja ystäviä, jotka välittävät, auttoi jaksamaan loppuun asti.

Omilla ajatuksilla on merkitystä, mutta samalla tarvitaan myös sydäntä ja tunteita.

“Ainoastaan sydämellään näkee hyvin. Tärkeimpiä asioita ei näe silmillä.”

Kettu Pikku Prinssille (Antoine de Saint-Exupéry)

Sääksjärvellä joulukuussa 2022

Anna Mari

## Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

Kiitokset

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Yrittäjämäinen mindset apuna muuttuvassa maailmassa.....	8
1.2	Tutkimuksen kirjallisuuskatsaus.....	9
1.3	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet .....	11
2	YRITTÄJÄMÄISYYS .....	14
2.1	Yrittäjämäinen mindset ja toimintatapa.....	14
2.2	Yrittäjämäinen kiirehtiminen.....	17
2.3	Sisäinen yrittäjyys.....	18
2.4	Palkitsemisjärjestelmät ja niiden motivoiva vaikutus sisäiseen yrittäjyyteen .....	20
3	MOTIVAATIOTEORIOISTA .....	22
3.1	Tarvehierarkiasta erilaisiin motivaation lähteisiin.....	22
3.2	Itseohjautuvuusteoria.....	23
3.3	Itseohjautuvuusteoria organisaatiossa.....	27
4	YRITTÄJÄMÄINEN ORGANISAATIO.....	31
4.1	Keskijohdon yrittäjämäinen toimintatapa.....	31
4.2	Yliopistot ja niiden uusi rooli .....	34
4.3	Yrittäjämäinen yliopisto .....	34
4.4	Yrittäjämäisen yliopiston haasteet ja mahdollisuudet .....	37
4.5	Yrittäjyys ja yrittäjämäisyys opetuksessa .....	39
4.6	Lyhyt yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta.....	42
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	45
5.1	Laadullinen tutkimus .....	45
5.2	Tapaustutkimus.....	46
5.3	Aineiston keruu.....	49
5.4	Yliopiston organisaatio ja strategia.....	51
5.5	LENS – tarkastelun kohde .....	53

6	TEORIASTA EMPIRIAAN – YRITTÄJÄMÄISYYS AKATEEMISESSA YMPÄRISTÖSSÄ.....	55
6.1	LUT - yrittäjämäinen yliopisto .....	55
6.2	LENSin tutkijoiden yrittäjämäinen mindset ja toiminta.....	58
6.3	Taustavaikuttajat.....	67
6.4	Yrittäjämäisyyden oppimisesta.....	76
6.5	Yrittäjämäisyyden esteitä ja mahdollistajia .....	80
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	85
7.1	Johtopäätöksiä tutkimuksesta .....	87
7.2	Tutkimuksen luotettavuus, pätevyys ja rajoitteet .....	89
7.3	Mahdollisia jatkotutkimusaiheita.....	90
7.4	Miten tästä eteenpäin .....	91
	Lähteet .....	92

# 1 JOHDANTO

*"It is not the critic who counts; not the man who points out how the strong man stumbles, or where the doer of deeds could have done them better. The credit belongs to the man who is actually in the arena, whose face is marred by dust and sweat and blood; who strives valiantly; who errs, who comes short again and again, because there is no effort without error and shortcoming; but who does actually strive to do the deeds; who knows great enthusiasms, the great devotions; who spends himself in a worthy cause; who at the best knows in the end the triumph of high achievement, and who at the worst, if he fails, at least fails while daring greatly, so that his place shall never be with those cold and timid souls who neither know victory nor defeat."* Theodore Rooseveltin puhe Sorbonnessa, Pariisissa 23.4.1910. (World Future Fund 17.4.2022)

"Tehdään nyt vaan niin kuin aina ennenkin, sehän toimii hyvin". "Tää olisi kiva, muttei kyllä toimi meillä". Kyseiset lauseet lienevät monille tuttuja erilaisista työelämän tilanteista. Ne ovat saaneet pohtimaan ihmisten ajattelutapaa ja muutosten haastavuutta. "Fish discover water last", eli kalat löytävät veden viimeisenä, on etiopialainen sanonta (Vakhil, 2018). Organisaatioihin liittyen se voisi tarkoittaa, että omalle toiminnalle ja sitä rajoittaville tekijöille tulee sokeaksi. Tarvitaan näkökulman muutos, jonka voi saavuttaa omaksumalla erilaisen ajattelutavan. (Fisher, Stevenson & Burnell 2020, 5)

Diplomityöseminaarissa nousi esiin mielenkiintoinen näkökulma. Opiskelijakollega mainitsi, että nykyään melkein kaikissa työnhakuilmoituksissa haetaan yrittäjämäistä ajattelua, yrittäjämäisyyttä tai yrittäjämäistä otetta. Se sai pohtimaan mitä itse asiassa haetaan. Kuten Audretsch, Kuratko ja Link (2015) kirjoittavat, esimerkiksi sana "entrepreneurship" (yrittäjyys, yritteliäisyys) tarkoittaa eri asioita myös tutkijoille. Tutkielman kirjoittaminen aiheesta on oivallinen tilaisuus kasvattaa omaa ymmärrystä asiasta. Myös yrittäjämäisen mielenlaadun (jatkossa mindset) hyödyntäminen keskisuurissa ja suurissa organisaatioissa muutoksen apuna kiinnostaa. Mikä on se yrittäjämäinen mindset, jonka avulla yritys navigoi läpi muutosten ja selviää?

## 1.1 Yrittäjämäinen mindset apuna muuttuvassa maailmassa

Mindsetin käsite luotiin 1800-luvun loppupuolella perustetussa Würzburgin psykologisen tutkimuksen oppilaitoksessa. Siellä tehdyissä tutkimuksissa osoitettiin, että tutkittavat keskittyivät heille annettuun tehtävään jättäen huomioimatta kaiken muun ympärillä. Humphreyn (1951) määritelmä ajattelutavasta on, että ”aivot keskittyvät näkemään maailmasta sen, mitä on ennalta määritetty”. Tiettyä tehtävää toistettaessa tarpeeksi monta kertaa tulee tehtävästä automaattinen. Ajattelutapa kuitenkin muuttuu ja kehittyy ajan kuluessa. Kun ihmiset ovat vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa, he omaksuvat asioita ja ajatuksia, jotka vuorostaan vaikuttavat heidän käyttäytymiseensä ja ajatustapaansa. (Mathisen ja Arnulf 2013)

Yrittäjämäinen mindset mahdollistaa uudet ideat ja auttaa ratkaisemaan ongelmia. Sen avulla voi kehittää luovia ratkaisuja ja etsiä aktiivisesti erilaisia mahdollisuuksia (Kuratko, Fisher ja Audretsch 2020). Kognitiivinen mukautumiskyky on perusta yrittäjämäiselle mielenlaadulle. Se tarkoittaa, että yrittäjämäisesti ajatteleva henkilö voi toimia joustavasti, dynaamisesti ja itseään säädellen olosuhteista riippumatta. Hän pystyy ajattelemaan omaa tapaansa ajatella, mikä auttaa häntä selviämään monimutkaisissa ympäristöissä. (Haynie, Shepherd, Mosakowski & Earley 2010)

Jokaisesta ihmisestä löytyy innovointikyvykkyyden ja yrittäjämäisyyden kipinä. Yrittäjämäinen mindset voidaan aktivoida tietoisesti. Se koostuu kolmesta eri osa-alueesta: **ajattelusta, toiminnasta ja tunteista**. Ajattelu eli kognitiivisuus kuvaa yrittäjien tapaa käyttää erilaisia mentaalisia malleja ajatteluun. Toiminta kertoo yrittäjän tavasta käyttäytyä ja toimia eri mahdollisuuksien kanssa. Tunnepuoli edustaa kaikkia mahdollisia tunteita, joita yrittäjä kohtaa matkallaan. Kun yksilö pystyy kehittämään ja hyödyntämään kaikkia kolmea – ajattelua, toimintaa ja tunteita – voi yrittäjämäinen ajattelutapa vahvistua. (Kuratko ym. 2020.) Yrittäjämäisesti ajattelevista yksilöistä koostuva yritys pystyy hyödyntämään mahdollisuudet ja sopeutuu esimerkiksi teknologisiin muutoksiin jatkaen yrittäjämäistä toimintaa (Kuratko, Hornsby & Hayton, 2015).

Yrittäjämäisesti ajatteleva henkilö on valmis kasvuun. Toiminta on joustavaa, luovaa, uudistushenkistä ja innovoivaa. (Ireland, Hitt & Sirmon 2003) Yrittäjämäisen ajattelun teemoja



ovat ongelmanratkaisu, epävarmuudensietokyky, ”failing forward” eli kyky oppia varsinkin negatiivisista kokemuksista, empatia, luovuus resurssien suppeudesta huolimatta, kyky ottaa vastaan kaikenlaista palautetta ja tiimityö. Kirjallisuuskatsauksessa tutustutaan viitekehykseen nimeltä ET-7 eli ”entrepreneurial thinking skills”, josta teemat on otettu. (Peschl, Deng ja Larson 2020)

Yliopistojen rooli tulevaisuuden osaajien kasvattajana on merkittävä. Opiskelijat oppivat tietojen ja taitojen lisäksi ajattelemaan tietyllä tavalla. Yliopistot löytävät uusia tapoja onnistua epävarmoissa olosuhteissa ja uusia ratkaisuja moniin haastaviin yhteiskunnallisiin ongelmiin (Hannon 2013). Tulevaisuutta pohtiessa kuulee usein mainittavan termin VUCA, joka tulee sanoista Volatile, Uncertain, Complex ja Ambiguous eli suomeksi käännettynä räjähdysherkkä, epävarma, monimutkainen ja monitulkintainen. Futuristi Jamais Cascio on tehnyt termistä uuden version BANI, joka puolestaan koostuu sanoista Brittle, Anxious, Non-linear ja Incomprehensible. Sama suomeksi tarkoittaa haurasta, ahdistavaa, epälineaarista ja käsittelemätöntä. (Poussa ja Ylikoski 2022) Tällaista tulevaisuutta on vaikea kohdata toimimalla kuten aina ennenkin.

Laajasti koko maailmaan vaikuttava Ukrainan sota tai Covid-19-koronaviruspandemia ovat valitettavia ääriesimerkkejä BANI:n läsnäolosta maailmassa. Vaikkei olisi sotaa tai laajaa epidemiaa, joutuvat yritykset kohtaamaan erilaisia muutoksia pienemmässäkin mittakaavassa. Kuratkon ym. (2020), Irelandin ym. (2003) ja Peschlin ym. (2020) mainitsevat yrittäjämäiseen ajatteluun liittyvät asiat, kuten luovien ratkaisujen luomiskyky, auttavat useita yrityksiä selviytymään.

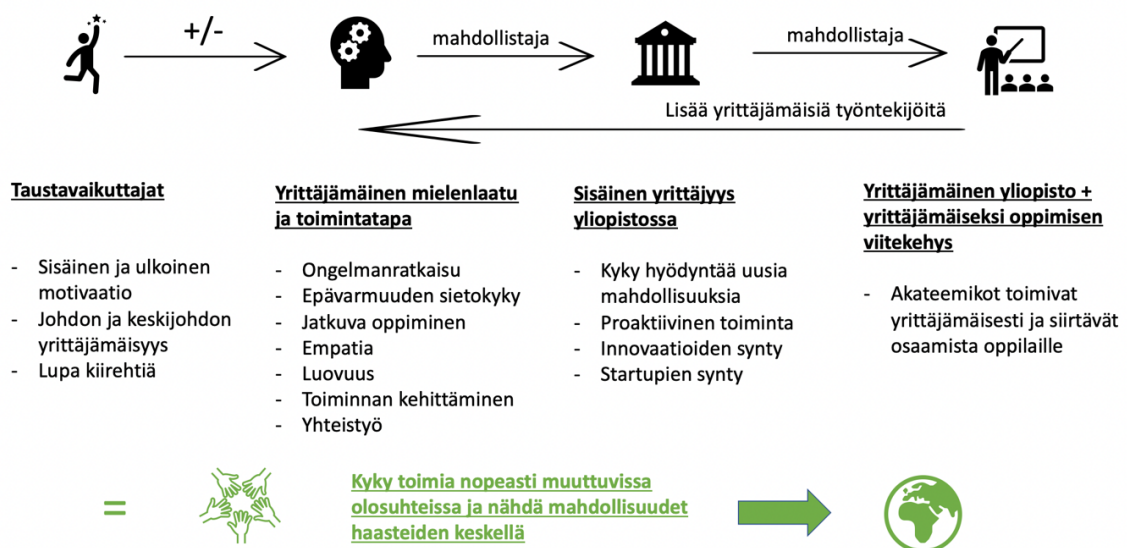
## 1.2 Tutkimuksen kirjallisuuskatsaus

Laajasta yrittämäiseen ajattelutapaan ja yrittäjämäisyyteen liittyvästä kirjallisuudesta tähän tutkimukseen valittiin kolme teoreettista näkökulmaa: yksilön yrittäjämäisyys, motivaatio toimia ja organisaation, tässä yhteydessä yliopiston, yrittäjämäisyys sekä rooli osana laajempaa kokonaisuutta. Kuvassa 1. hahmotetaan kirjallisuuskatsauksessa käsiteltäviä aiheita ja niiden vaikutusta toisiinsa. Ensimmäisenä käydään läpi **yksilön yrittäjämäisyyttä**. Haetaan vastausta sille, mitä se tarkoittaa ja miten se ilmenee toiminnassa. Yliopistoympäristöön liittyen esitellään yrittäjämäistä kiirehtimistä (entrepreneurial hustle) ja miten sen avulla

voidaan toimia joustavasti ympäristössä, missä tämä ei ole luonteenomaista. Lisäksi käydään läpi sisäisen yrittäjyyden ulottuvuudet ja siihen kannustava palkitseminen.

Seuraavaksi käsitellään lyhyesti **motivaatioteorioita** ja niiden kehityskaarta tarvehierarkiasta sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Itseohjautuvuusteoriaan syvennyttään tarkemmin käyden kokonaisuutta läpi sekä yksilön että organisaation kannalta.

Kolmantena siirrytään **yrittäjämaiseen organisaatioon**, jota tässä tutkielmassa edustaa **yliopisto**. Johdon ja keskijohdon roolin vaikutusta yrittäjämäisyyden tukijana ja kasvattajana käsitellään kokonaisuutta esittävän mallin avulla. Kirjallisuuskatsauksen viimeinen osio käsittelee yliopistoa ja sen roolia. Yliopistot ovat muuttumassa opetuksen ja tutkimuksen laitoksista yrittäjämäisiksi. Yrittäjämäisessä yliopistossa tutkijoilta vaaditaan uudenlaista tekemistä, ajattelua ja tapaa opettaa. Teknologiasiirrot, startup-toiminta ja opiskelijoiden tukeminen yrittäjämäisyydessä ovat tärkeä osa nykyistä akateemista maailmaa. On tärkeä ymmärtää mikä motivoi, mikä ei ja miten esihenkilöt voivat auttaa tiimiään toimimaan yrittäjämäisesti yhteisiä tavoitteita kohti.



Kuva 1. Tutkielman kirjallisuuskatsauksen eri alueet ja niiden liittyminen toisiinsa

Yrittäjämäisyyttä yrityksen sisällä kuvataan muillakin käsitteillä kuin sisäinen yrittäjyys. Yksi näistä on CE eli Corporate Entrepreneurship. CE liitetään yrityskontekstissa vahvasti

innovaatioihin ja korporaatioiden sisälle perustettaviin uusiin yrityksiin. Kyse voi toisaalta olla uudesta korporaation ulkopuolisesta liiketoiminnasta tai strategisesta yrittäjyydestä yrityksen sisällä. (Kuratko ym. 2015) Samalla täytyy muistaa, että CE ei tarkoita täyttä autonomiaa, eikä mitä tahansa toimintaa. Työsuhde työnantajan ja työntekijän välillä on perinteinen, työntekijä ei toimi yrittäjänä. Ylempi johto päättää miten toimitaan ja mihin toiminnalla pyritään. (Doody, Chen ja Goldstein 2016)

Tutkielman fokus ja kysymysasetelma ohjaavat tarkastelemaan aihetta yksilön näkökulmasta, yritys näkökulmaa kevyemmin sivuten. Tutkimuksen varsinainen kohde on yliopisto, ei liikeyritys, joten se tukee tiettyjen vahvasti korporaatiomaailman kohdistuvien teorioiden poissulkemista tutkielmasta.

### 1.3 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Aihe on kiinnostava sekä tutkimuksen että käytännön näkökulmista. Yrittäjäisen mindsetin kolme eri osa-aluetta, eli ajattelu, toiminta ja tunteet yksilötasolla vaikuttavat siihen kuinka yrittäjämäisesti yksittäinen henkilö toimii (Kuratko ym. 2020). Käytännössä sisäinen yrittäjyys tapahtuu yksilötasolla. Siihen kuuluu emergenttiä käyttäytymistä, joka poikkeaa tavanomaisesta tavasta toimia olemassa olevassa organisaatiossa (Antoncic ja Hisrich 2003). Työntekijä havainnoi ympäristöään päättääkseen kuinka yrittäjämäisesti hän voi toimia. Jotta työntekijä ottaa riskin ja toimii sisäisenä yrittäjänä olemassa olevia toimintatapoja haastaen, täytyy siitä saatavien etujen olla suurempia kuin kustannusten. (Kuratko, Hornsby ja Covin 2014)

Sisäisen yrittäjän tavanomaisesta poikkeavaa käytöstä tulisi tukea, jotta työntekijä kokee motivaatiota jatkaa kyseistä toimintaa. Jos autonomiaa rajataan liikaa, vähenee tunne omaan työhön liittyvästä harkintavallasta. Samalla yrittäjämäinen käyttäytyminen voi vähentyä. (Kuratko ym. 2014) Yliopistoja on perinteisesti pidetty byrokraattisina ylhäältä alas ohjattuina organisaatioina. Yliopistoissa on tälläkin hetkellä esimerkiksi opiskelijan näkökulmasta paljon byrokratiaa. Hannonin (2013) mukaan yrittäjämäisen yliopiston hallinto- ja johtamismallit tukevat yrittäjämäisyyttä. Se kannustaa osaltaan tutkijoita yrittäjämäisyyteen.

Ottaen huomioon riskin, joka yrittäjämäiseen toimintaan missä tahansa ympäristössä liittyy, on tärkeää huomioida yrittäjämäisyys palkitsemisjärjestelmissä. Työntekijöiden palkitsemisen merkitys on suuri, sillä palkkiojärjestelmä määrittää omalta osaltaan yrityksen ja työntekijöiden välisen suhteen laadun. Se kertoo yrityksen arvoista ja uskomuksista. Suurin osa palkkiojärjestelmistä ei tue sisäistä yrittäjyyttä. Päinvastoin ne voivat vahvistaa epätoivottua käyttäytymistä. (Villiers-Scheepers 2011)

Vuonna 1969 perustettu Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT (LUT) on edelläkävijä. Yliopisto edistää tieteellisestä tutkimuksesta syntyvää yritystoimintaa, omaa vahvat yhteydet elinkeinoelämään ja auttaa yhteiskuntaa ja yrityksiä uudistumaan kestävästi. LUTin arvot ovat rohkeus menestyä, intohimo luoda uutta tieteen avulla ja tahto rakentaa hyvinvointia. (LUT 2022)

Yksi yliopiston dekaaneista osallistui vuoden kestävään ”Entrepreneurship for Executives” (EEX) -ohjelmaan. Hän kiinnostui yrittäjämäisyydestä ja sen hyödyntämisestä yliopistossa. EEX on yrittäjämäisen johtajuuden kehitysohjelma, joka yhdistää suurten yritysten johtajat startup-yrittäjien kanssa. Ohjelmaan osallistujat oppivat yrittäjämäisiä taitoja ja ajattelua, samalla startup-yrittäjiä advisory boardissa tukien. Ohjelman jälkeen on tarkoitus viedä taidot ja ajattelutapa osaksi omaa työyhteisöä. (EEX 2022)

Ohjelma on alkusysäys laadulliselle tapaustutkimukselle, joka nyt toteutetaan. Tutkielmaa varten haastatellaan kolmea EEX-ohjelmaan osallistunutta yliopistossa työskentelevää henkilöä ja osaa heidän tiimeistään. Yrittäjämäisyyden ilmiön tutkiminen sekä esihenkilön että tiimiläisen näkökulmasta tuo tutkimukseen lisäarvoa. On tärkeää ymmärtää miten eri toimijat ymmärtävät ilmiötä.

Aineistonkeruu toteutetaan kevään ja syksyn 2022 aikana. Yhteensä haastateltavia on yhdeksän. Lisäksi tutkielmassa hyödynnetään löydettävissä olevaa taustamateriaalia kuten yliopiston strategiakuvausta. Tutkimusmetodologiaa ja tapaustutkimuksen prosessia kuvataan tarkemmin tutkielman luvussa viisi.

Tutkimuksessa perehdytään yrittäjämäisyyteen sekä yleisesti yliopiston tasolla että empirian avulla erityisesti LUT School of Engineering Sciencessä (LENS).

Tutkimuksen ydinkysymys:

*Miten yrittäjämäisyys ilmenee yliopistomaailmassa?*

Tutkimuksen syventävät kysymykset:

- *Miksi on tärkeää, että yrittäjämäisyyttä löytyy LENSissa?*
- *Miten toimimalla voidaan lisätä yrittäjämäisyyttä?*
- *Mikä voisi estää toimimasta yrittäjämäisesti ja miksi?*

Tämä tutkielma, tapaustutkimuksen kuvaus, koostuu seitsemästä pääluvusta. Ensimmäisessä johdatetaan tutkimuksen aiheeseen, esitellään teoreettiset näkökulmat ja tutkimuskysymykset. Toisessa luvussa perehdytään yksilön yrittäjämäisyyteen. Kolmannessa luvussa esitellään motivaatioteorioita. Neljäs luku keskittyy yritysten ja yliopiston yrittäjämäisyyteen. Viidennessä luvussa syvennytään tutkimusmetodologiaan ja esitellään kvalitatiivisen tapaustutkimuksen prosessia. Kuudennen luvun aiheena on tutkimuksen empiirinen osuus. Haastattelujen tuloksia käydään läpi kirjallisuuden avulla ja siihen peilaten. Seitsemännessä luvussa esitellään johtopäätökset, arvioidaan aineiston luotettavuus ja tutkimuksen pätevyys. Lopuksi otetaan kantaa mahdollisiin jatkotutkimusaiheisiin.

## 2 YRITTÄJÄMÄISYYS

Tutkielman kirjallisuuskatsauksen pääpaino on ajatteluun, motivaatioon ja käyttäytymiseen liittyvillä näkökulmilla yrittäjämäisyyteen. Tässä luvussa asiaa lähestytään yksilön näkökulmasta. Williams-Middleton, Lackeus ja Lundqvist (2021) kirjoittavat, että yrittäjämäisyys on muutakin kuin taloudellisesti menestyvän yrityksen perustamista ja ylläpitoa.

### 2.1 Yrittäjämäinen mindset ja toimintatapa

”Yrittäjä on henkilö, jolla on näkemystä ja itseluottamusta toimia olosuhteissa, joissa kustannukset voidaan tietää, mutta palkkio on epävarma” (Cantillonia lainaten Bridge, O’Neill & Cromie 2003, 33). Cantillon, yrittäjyyden ”isä”, painottaa määritelmässään yrittäjän riskiensietokykyä. Schumpeter, 1900-luvun alkupuolella vaikuttanut kuuluisa taloustieteilijä, puolestaan painottaa yrittäjän kykyä saada asioita aikaan. Siihen tarvitaan tietynlaista asennetta, päättäväisyyttä ja visiota. Uudet ideat, innovaatiot ja markkinamahdollisuudet kuuluvat yrittäjyyteen. (Gruber ja MacMillan 2017; Kuratko ym. 2020)

Yrittäjämäinen käyttäytyminen sisältää kaiken toiminnan, jonka avulla löydetään, arvioidaan ja hyödynnetään yrittäjämäisiä mahdollisuuksia. Yrittäjämäisyys ei ole pelkästään synnynäinen luonteenpiirre, vaan ihminen voi toimia yrittäjämäisesti nähdessään mahdollisuuden siihen. Ollakseen yrittäjämäinen, ei tarvitse perustaa uutta yritystä. Myös olemassa olevissa yrityksissä voi toimia yrittäjämäisesti. (Shane ja Venkataraman 2000)

Yrittäjämäistä käytöstä voi oppia yrittäjiltä. He joutuvat usein toimimaan epävarmoissa olosuhteissa ja rajallisilla resursseilla. (Fisher, Stevenson, Neubert, Burnell ja Kuratko 2020.) Fisher ym. (2020, 1002) ovat tutkimuksiansa perusteella luoneet aktiiviseen toimintaan perustuvan käsitteen nimeltään “entrepreneurial hustle”. He määrittävät käsitteen näin: ”*An entrepreneur’s urgent, unorthodox actions that are intended to be useful in addressing immediate challenges and opportunities under conditions of uncertainty*”. Vapaasti suomennettuna kyseessä ovat yrittäjän epävarmoissa olosuhteissa tekemät kiireelliset ja epätavalliset teot, joista on apua äkillisten haasteiden ja mahdollisuuksien kanssa. Fisher, Stevenson

ja Burnell (2020) kertovat artikkelissaan, miten kyseistä tapaa toimia hyödynnettiin yliopistomaailmassa koronapandemian alussa. Aiheeseen palataan tutkielman luvussa 2.2.

Kuratkon ym. (2020) lukuisten aiempien tutkimusten perusteella luoma mindsetin malli sisältää ajattelun eli kognitiivisen näkökulman lisäksi toiminnan ja tunteet. Kognitio kuvaa mielen prosesseja ja malleja. Ihminen huomioi tiettyjä asioita, muistaa ja ratkaisee ongelmia, tekee päätöksiä ja pystyy tuottamaan kieltä. Kognitiivisen psykologian konsepteja yhdistetään enenevässä määrin yrittäjämäisyyden tutkimiseen. (Kuratko ym. 2020)

Yrittäjämäinen kognitiivisuus kuvaa yrittäjän tapaa hyödyntää yksinkertaisia ajattelumalleja uuden luomiseen tietoja yhdistämällä. Sen avulla voidaan ymmärtää, miten yrittäjä ajattelee ja miksi hän tekee asioita. Pelkkä ajattelu ei tietenkään riitä, täytyy toimia. Tästä syystä mallissa on mukana käyttäytymisen näkökulma eli toiminta. Tartutaan mahdollisuuksiin ja luodaan uutta yrittäjyyttä. Yrittäjämäinen mielenlaatu on dynaamista, energistä ja intohimoista. Muiden nähdessä kaaosta ja sekavuutta, hyödynnetään visiota mahdollisuuksien tunnistamiseen. Viedään uudet ideat ja luovat ratkaisut käytäntöön. Tunteet, mallin kolmas osa-alue, ovat vahvasti mukana toiminnassa. Toimintaan liittyy positiivisia tunteita, kuten innostus. Toisaalta on tunnistettu kolme negatiivista tunnetta eli riskintunne, stressi ja vahva ego. Kontrollin tarve voi olla niin vahva, ettei hyväksy muita toimintatapoja kuin itse luodut. (Kuratko ym. 2020)

Yrittäjämäinen mindset sisältää kaikki kolme edellä mainittua näkökulmaa. Kaikki kolme vaikuttavat toisiinsa parhaimmillaan vahvistavasti. Jos joku osa-alue jää hyödyntämättä, ei henkilö lopulta toimi yrittäjämäisesti. Yrityksen sisäiset säännöt tai henkilön esimies voivat estää ideoiden viennin käytäntöön. Jos näin käy, voi henkilön intohimo yrittäjämäisyyttä kohtaan hävitä ajan kuluessa. Samoin voi käydä, jos henkilö ei voi avoimesti osoittaa tunteitaan tai tuoda esiin yrittäjämäisiä ajatuksiaan. Yritys, jossa työskentelee yrittäjämäisiä ihmisiä, selviää muita paremmin erilaisten haasteiden kanssa. On tärkeää pitää huolta siitä, että tuetaan yksilöiden yrittäjämäistä ajattelua, toimintaa ja tunteita. (Kuratko ym. 2020)

Yrittäjämäisen mindsetin viisi tunnusmerkkiä (McGrath ja MacMillan 2000):

1. Uusien mahdollisuuksien intohimoinen etsintä, uusien liiketoimintamallien luonti
2. Mahdollisuuksien hyödyntämisen kurinalaisesti, niiden listaus ja niihin tarttuminen oikeaan aikaan
3. Vain parhaisiin mahdollisuuksiin tarttuminen, tiukat strategiset valinnat
4. Mukautuvuus ja toimeenpano, uusia ideoita ei pohdita kuoliaaksi
5. Osallistaminen, laajat verkostot ja niiden aktiivinen hyödyntäminen

Tapayrittäjät (habitual entrepreneurs) hyödyntävät epävarmuutta ja yksinkertaistavat monimutkaisia asioita. He ovat valmiita oppimaan ottaessaan laskelmoituja riskejä. He myös ymmärtävät, että joskus on halvempaa olla väärässä kuin hidas. Sen takia he etenevät mieluummin suunnilleen oikealla tavalla kuin liian hitaasti tarkkojen analyysien avulla. (McGrath ja MacMillan 2000) Oli sitten kyse yrittäjistä tai yrittäjämäisesti käyttäytyvästä henkilöstä, voi samankaltaisia ominaisuuksia liittää kyseiseen henkilöön. Myös McGrath ja MacMillan (2000) painottavat, että yrittäjiltä voi oppia yrittäjämäistä käyttäytymistä ja ajattelua. Samaa ajattelua voi hyödyntää missä tahansa organisaatiossa asemasta riippumatta.

Yrittäjämäisen ajattelun viitekehys, ET-7, on alun perin kehitetty oppilaitoksia varten. Peschl ym. (2020) halusivat luoda mallin, jonka avulla muutkin kuin yrittäjyyden opiskelijat oppivat yrittäjämäistä ajattelua ja taitoja. Enää ei ajatella, että yrittäjiksi synnyttään. Tarvittavia taitoja on mahdollista ja tarpeellista oppia.

Viitekehyksessä on seitsemän teemaa (Peschl ym. 2020):

1. Ongelmanratkaisu, kyky tunnistaa haaste, löytää ratkaisut ja hoitaa asia kuntoon
2. Epävarmuuden ja monimerkityksellisyyden sietokyky optimistisena säilyen
3. ”Failing forward”, kyky oppia haastavista tilanteista ja hyödyntää oppeja jatkossa
4. Empatia, kyky asettua toisen henkilön asemaan ja ymmärtää hänen tarpeitaan
5. Luovuus tilanteessa, jossa resurssit ovat rajallisia, mutteivat estä toimimasta
6. Palautteen vastaanottamiskyky
7. Tiimityö yhteistyön merkitystä korostaen ja muita osallistaen



Teemoissa keskitytään pehmeisiin taitoihin, joiden avulla ratkaistaan monimutkaisia haasteita. Empatian ja tiimityön osuutta korostetaan erityisesti. Viitekehyksestä on tarkoituksella jätetty pois teknisemmät, jo opetusohjelmassa olevat, taidot. Aiempia tutkimuksia kootaan viitekehyksessä hienosti yhteen moderniin työelämään liittyviä tärkeitä taitoja määrittäen. (Peschl ym. 2020)

## 2.2 Yrittäjämäinen kiirehtiminen

Yrittäjämäisen kiirehtimisen (entrepreneurial hustle) käsitteen loivat Fisher, Stevenson, Neubert, Burnell ja Kuratko (2020). Yrittäjyydessä korostuu epävarmuus. Fisher ym. (2020) halusivat tutkia miten menestyvät yrittäjät toimivat epävarmoissa olosuhteissa resurssien ollessa rajallisia. He haastattelivat lukuisia yrittäjiä ja keräsivät vastauksista neljä toiminnan elementtiä. Näitä ovat **kiireellisyys, luovuus, pyrkimys hyödyn tavoitteluun ja välittömien haasteiden/mahdollisuuksien käsittely**. Kaikkia neljää elementtiä pitää löytyä mistä tahansa tilanteesta, jotta voidaan puhua yrittäjämäisestä kiirehtimisestä. (Fisher ym. 2020)

Koronapandemia mahdollisti yllä mainitun yrittäjämäisen toimintatavan kokeilun Kelley School of Business -yliopistossa. Tapahtuneesta tutkimusartikkelin ovat kirjoittaneet Fisher, Stevenson ja Burnell (2020) sekä Bacq, Geoghegan, Josefy, Stevenson ja Williams (2020). He kuvaavat omien kokemustensa kautta miten täysin uudenaikaisessa tilanteessa pystyttiin irtautumaan perinteisistä tavoista toimia – annettiin lupa kiirehtimiselle (permission to hustle). Pandemia sai aikaan kiireellisyyden, jonka seurauksena haluttiin luoda ratkaisuja ja olla hyödyksi välittömissä haasteissa mahdollisimman luovasti.

Kelleyyn yrittäjyyden osaston henkilöstö järjesti kolmipäiväisen ”Virtual Idea Blitz”-tapahtuman, missä pyrittiin ratkaisemaan ajankohtaisia haasteita. Kaikkine järjestelyineen aikaa meni aloituksesta vajaa viikko. Parisataa henkilöä (yrittäjiä, koodareita, lääkäreitä, sijoitusalan ammattilaisia, eri toimialojen edustajia, oppilaita ja professoreita) ympäri maailman osallistui tapahtumaan. Sen aikana kehitettiin 21 konkreettista ideaa, joista suurin osa myös toteutettiin. Se, mikä teki tästä tapahtumasta erikoisen, oli asioiden eteneminen yliopisto-maailmalle poikkeuksellisen nopeasti. Virheitä tehtiin, mutta niiden ei annettu häiritä. Byrokratia ja säännöt unohdettiin tai kierrettiin. Eri toiminnoille tarvittavat alustat pystytettiin nopeasti pohtimatta, meneekö kaikki oikein vai ei. Varsinaisen tapahtuman aikana

hyödynnettiin design sprinteistä, startup-viikonlopuista ja hackathoneista tuttuja menetelmiä ja periaatteita. (Fisher ym. 2020; Bacq ym. 2020)

Lupa kiirehtiä muutti mukana olleiden ajattelutapaa. Heille tuli tunne, että virheet olivat hyväksyttäviä. Ne oli mahdollista korjata myöhemmin, mutta tässä tilanteessa tärkeintä oli päästä eteenpäin ja luoda ratkaisuja haasteisiin. Heillä ei ollut suuria ennakko-odotuksia. Antamalla itselleen luvan kiirehtiä pystyivät kirjoittajat ja muut osallistujat toimimaan yrittäjämäisesti ympäristössä, jossa yrittäjämäinen ajattelu ei ollut luontaista. Yksi tärkeä oppi tapahtuneesta onkin, että samaa toimintamallia voi hyödyntää laajasti edistämään yrittäjämäisyyttä organisaatioissa, joissa sitä ei ole. (Fisher ym. 2020)

Jotta mikä tahansa organisaatio voi edistää toimintamallia, on hyvä esimerkiksi pohtia:

1. Miten organisaation sisällä voi edistää lupaa kiirehtiä, jottei kaikki päätöksentekotapahtuma ylhäältä alaspäin?
2. Miten mahdollistetaan toiminta, jossa henkilökunta voi hyödyntää vahvuuksiaan sen sijaan, että he seuraavat ja noudattavat ohjekirjoja sokeasti?

On tärkeää mahdollistaa nopea päätöksentekokyky läpi organisaation. Tämä korostuu erilaisissa kriiseissä, mutta on hyödyllistä myös normaaleissa olosuhteissa. (Bacq ym. 2020)

Lupa kiirehtiä auttaa lisäämään yrittäjämäistä toimintaa yrityksissä. Se kasvattaa sisäistä yrittäjyyttä. Sen avulla voidaan luoda mahdollisuuksia, etsiä resursseja, oppia asioita esimerkiksi asiakkaista, heidän tarpeistaan ja luoda verkostoja. Perinteiset organisaatiot jäykkine rakenteineen ohjaavat toimintaa pois yrittäjämäisestä. Byrokratia, säännöt ja monitasoiset organisaatorakenteet hidastavat muutosta. Niiden vaikutus varsinkin erikoistilanteessa, jossa nopea muutoskyky on toivottavaa, voi olla haitallinen. (Fisher ym. 2020)

### 2.3 Sisäinen yrittäjyys

Sisäinen yrittäjyys on yrittäjyyttä olemassa olevan organisaation sisällä. Se on yrityksen sisäistä toimintaa tai aikomusta toimia tavalla, joka poikkeaa yrityksen perustoiminnasta. Uutta liiketoimintaa tai innovatiivisia palveluita ja tuotteita voi syntyä kyseisen toiminnan avulla. (Antoncic ja Hisrich 2003; Antoncic ja Hisrich 2001) Sisäistä yrittäjyyttä löytyy

useimmiten organisaatioissa reunoilta ja raja-alueilta, ei niinkään ytimestä, joka keskittyy perustoimintaan ja sen ylläpitoon. Uudet orastavat ideat ja luovuus kuuluvat sisäiseen yrittäjyyteen. Sisäisen yrittäjyyden käsitteen ytimessä ovat aktiviteetit, joiden avulla yrityksen tuotteita, palveluita tai toimintaa viedään uuteen suuntaan. (Antoncic ja Hisrich 2003) Sisäinen yrittäjyys on uusien mahdollisuuksien hyödyntämiskykyä ja taloudellisen arvon kasvattamista olemassa olevalle yritykselle (Parker 2011).

Sisäiselle yrittäjyydelle on aikojen kuluessa syntynyt monta muutakin määritelmää, joista Antoncic ja Hisrich (2003) nostavat esiin muutaman: Vesperin (1990) uusien asioiden tekemisen tavallisesta poiketen, Hisrichin ja Petersin (1998) yrittäjyyden mielenlaadun organisaation sisällä sekä Sharman ja Chrismanin (1999) olemassa olevan organisaation perustamat uudet organisaatiot.

Martiarena (2013) jakaa sisäisen yrittäjyyden kahteen osaan. Hän vertaa sisäisiä yrittäjiä sekä työntekijöihin että varsinaisiin yrittäjiin. On olemassa sisäistä yrittäjyyttä, joka on lähellä työntekijän käyttäytymistä. Sen lisäksi on olemassa ”engaged intrapreneurship”, joka muistuttaa yrittäjyyttä. Mitä vähemmän riskejä henkilö ottaa toiminnassaan, sitä lähempänä tavallista työntekijää hän on. Sitoutunut sisäinen yrittäjä hyväksyy suurempia riskejä. Hän on profiiltaan yrittäjän kaltainen. Hän voi olettaa pääsevänsä yrityksen osaomistajaksi. Kaikki sisäiset yrittäjät ovat jossain määrin yrittäjämäisiä. He hyväksyvät riskejä, tunnistavat mahdollisuuksia ja tiedostavat omat yrittäjämäiset kykynsä. (Martiarena 2013)

Sisäinen yrittäjyys koetaan hyödylliseksi organisaation menestyksen kannalta kuten Antoncic ja Hisrich (2001) artikkelissaan kuvaavat. Sisäisessä yrittäjyydessä on kahdeksan ulottuvuutta (Antoncic ja Hisrich 2003):

1. Uusi liiketoiminta, mikä tarkoittaa olemassa oleviin tuotteisiin ja markkinoihin liittyvää uutta liiketoimintaa organisaatorakenteen muuttumatta
2. Uudet autonomiset tai puoliautonomiset yksiköt ja yritykset, mihin liittyy kokonaan uusi organisaatorakenne
3. Uudet tuote- tai palveluinnovaatiot

4. Prosessi-innovaatiot, eli valmistustapoihin, -menetelmiin ja teknologiaan liittyvät innovaatiot
5. Uudistustoimenpiteet, kuten uusi strategia, uudelleenorganisointi ja organisaatioon liittyvät muutokset, joiden avulla organisaatio pysyy joustavana ja mukautumiskykyisenä
6. Riskinotto-kyky, mahdolliset tappiot, kun etsitään uusia mahdollisuuksia ja tehdään nopeita sekä rohkeita toimenpiteitä
7. Proaktiivisuus, yrityksen johdon aloitekyky ja pioneeritoiminta
8. Kilpailuhenkinen aggressiivisuus kilpailijoita kohtaan vastauksena uhkiin

Yrittäjyys ja innovaatiot liittyvät kiinteästi yhteen. Myös sisäisestä yrittäjyydestä löytyy innovaatiotoimintaan liittyviä ulottuvuuksia. Tämä yhdistää sisäisen yrittäjyyden varsinaiseen yrittäjyyteen Schumpeterimäisessä hengessä. Schumpeter piti yrittäjiä muutosagentteina ja luovina, talouden tasapainoa disruptoivina, innovaattoreina. (Antoncic & Hisrich 2003; Antoncic & Hisrich 2001) Innovaatiotoiminta puhtaimmillaan keskittyy tuotteisiin, teknologiaan ja hallintoon liittyviin innovaatioihin. Sisäiseen yrittäjyyteen kuuluu lisäksi muita elementtejä, joista useat liittyvät yksilön käyttäytymiseen. (Antoncic ja Hisrich, 2003)

Sisäinen yrittäjyys tukee yritysten kasvua. Yritykset, joissa mahdollistetaan sisäinen yrittäjyys kasvavat todennäköisemmin kuin ne, joissa tätä ei mahdollisteta. **Laadukas ja avoin viestintä, esimiesten ja johtajien tuki, toimintaympäristön tarkkailu, yrityksen tuki ja arvot** mahdollistavat sisäisen yrittäjyyden. Näin toteavat Antoncic ja Hisrich (2001) tutkituaan yrityksiä Sloveniasta ja Yhdysvalloista.

#### 2.4 Palkitsemisjärjestelmät ja niiden motivoiva vaikutus sisäiseen yrittäjyyteen

Villiers-Scheepers (2011) tutki eteläafrikkalaisten IT-alan yritysten palkitsemisjärjestelmien vaikutusta sisäiseen yrittäjyyteen. Tavoitteena oli tunnistaa tarvittavat taidot, joilla sisäistä yrittäjyyttä tuetaan, jotta niiden opetusta voidaan lisätä bisneskoulujen opintosuunnitelmiin. Koska sisäinen yrittäjyys tutkitusti edesauttaa yritysten kasvua, on tärkeää tiedostaa mikä edistää kyseistä toimintaa yritysten sisällä. Pelkän tiedon sijaan on kyettävä opettamaan haluttua toimintaa edistäviä taitoja opiskelijoille. Sisäinen yrittäjyys tuo muutakin kuin

taloudellisia hyötyjä. Se lisää yhteistyötä, luovuutta ja parantaa työntekijöiden moraalialia. (Villiers-Scheepers 2011)

On olemassa taloudellista, sosiaalista ja työn muotoiluun liittyvää palkitsemista. Erilaiset työssä suoriutumiseen liittyvät suorat rahapalkkiot tai epäsuorat palkkiot kuten ilmainen netti tai liikuntasetelit eivät sinänsä motivoi pitkään. Sen sijaan niiden puute voi vähentää motivaatiota, kuten Herzberg (1964) aikanaan teoriassaan totesi. Sosiaalinen palkitseminen, kuten suullinen palaute, kannustus ja työntekijöiden arvostus, sen sijaan koetaan motivaatiota kasvattavaksi. Työn muotoilu, esimerkiksi autonomian ja vastuun lisääminen, toimivat samoin kuin sosiaalinen palkitseminen. (Villiers-Scheepers 2011)

Koska erilaiset palkitsemisjärjestelmät motivoivat eri tavalla, on sisäistä yrittäjyyttä tukevien järjestelmien valinta tehtävä huolellisesti. Taloudellinen palkitseminen kannattaa keskittää pitkäjänteiseen yrittäjämäiseen käytökseen lyhyen aikavälin palkitsemisen sijaan. Näin tuetaan haluttuja käyttäytymismalleja. Taloudellista tukea ja resursseja voi antaa innovatiivisiin projekteihin. Sosiaalisen palkitsemisen keinoja ovat johdon ja keskijohdon aktiivinen toiminta sisäisen yrittäjyyden puolesta eli roolimallina toimiminen henkilökunnalle. Henkilökunnalle voi antaa vapautta toimia yrittäjämäisesti. Resurssien saatavuus, epävarmuuden sietokyky ja työajan allokointi ideoinnille ovat osa yrittäjämäistä työympäristöä. (Villiers-Scheepers 2001)

Tutkimustuloksissa korostuu erityisesti **sosiaalinen palkitseminen, julkiset kiitokset ja tuki sekä vapauden ja autonomian kasvattaminen**. Yritykset, joissa sisäistä yrittäjyyttä esiintyy, tukevat henkilökuntaa ja auttavat heitä ylittämään esteitä. He saavat päättää itsenäisesti, miten saavuttavat työhönsä liittyvät tavoitteet. Heille annetaan vastuuta, vapautta ja autonomiaa. Arvot ja sosiaalinen palkitseminen yhdessä tukevat henkilökunnan mielikuvaa sisäisen yrittäjyyden tärkeydestä. Tämä vahvistaa innovatiivisuutta ja muuta yrittäjämäistä toimintaa. Kun bisneskouluissa opetetaan sisäiseen yrittäjyyteen liittyviä asioita, voivat oppilaat sekä kehittää omia taitojaan että ymmärtää oman roolinsa kyseisen toiminnan tukijana työelämässä. (Villiers-Scheepers 2001)

### 3 MOTIVAATIOTEORIOISTA

Motivoitunut henkilö on valmis toimimaan (”moved to do something”). Ellei henkilöllä ole kiinnostusta tai impulssia tehdä jotain työtä tai tehtävää, hän on motivoitumaton. (Ryan ja Deci 2000, 54) Motivaatio käsittelee ihmisten käyttäytymisen suuntaa ja laajuutta. Se tarkoittaa esimerkiksi tietyn toiminnan valintaa, sinnikkyyttä valinnan kanssa ja siihen käytettyä ponnistusta. Motivaatio määrittää toisin sanoen miksi ihmiset tekevät jotain, kuinka kauan he ovat valmiita tekemään valitsemaansa asiaa ja kuinka määrätietoisesti he sitä tekevät. Motivaation taso vaihtelee. Aika ja asiayhteys vaikuttavat motivaatioon. (Dörnyei ja Ushioda 2011) Myös motivaation lähteet vaihtelevat. Itseohjautuvuusteoria (self-determination theory) on yksi esimerkki motivaatioteorioista, jotka jakavat motivaation lähteet sisäisiin ja ulkoisiin. (Ryan ja Deci 2000)

Työmotivaatiota on aikojen kuluessa selitetty monilla erilaisilla teorioilla. Yksi yhteinen näkökulma yhdistää suurta osaa näistä teorioista. Ne keskittyvät motivaation määrään, ei niinkään laatuun. Monet asiat voivat motivoida henkilöä, mutta silti kokonaismotivaation määrä ratkaisee vaikuttavuuden. (Gagné ja Deci 2005) Tutkielmassa tarkempaan tarkasteluun nousee itseohjautuvuusteoria, jossa valtavirrasta poiketen painottaa motivaation laatua määrän asemesta.

#### 3.1 Tarvehierarkiasta erilaisiin motivaation lähteisiin

Työmotivaatiota ja organisaatiokäyttäytymistä kuvaavista teorioista klassisimpia ovat Maslowin (1954), Herzbergin (1966) ja Alderferin (1972) teorit. Ne perustuvat ihmisten tarpeisiin ja motiiveihin. Alimmalla tasolla ovat perustarpeet, ylempänä esimerkiksi kasvun tarpeet. Maslowilla on viisi ja Alderferilla kolme tasoa. Herzberg puolestaan jakaa motivaation tyydyttäjiin (satisfiers) ja motivaattoreihin (motivators). Kaikki kolme korostavat **psykologisia perustarpeita**, joita myös tässä tutkielmassa laajemmin käsiteltävässä itseohjautuvuusteoriassa painotetaan. (Gagné ja Deci 2005)

Porterin ja Lawlerin (1968) luoma, työmotivaation sisäiseen ja ulkoiseen jakava malli pohjaa Vroomin (1964) odotusarvoteoriaan, jossa henkilöä ohjaavat odotukset työstä ja siihen

liittyvästä palkkiosta sekä sen houkuttelevuudesta. Porterin ja Lawlerin mallin mukaan nautinnollinen ja kiinnostava työ saa aikaan sisäistä työmotivaatiota. Ulkoinen työmotivaatio puolestaan syntyy, kun henkilö saa työstään palkkion. Hän odottaa saavansa tekemänsä työn seurauksena rahaa tai kiitosta. Mallin ytimessä on ajatus, että sisäinen ja ulkoinen motivaatio voidaan laskea yhteen. Pitämällä huolen molemmista puolista työympäristössä, saadaan aikaan suurin mahdollinen motivaatio. Tutkimuksissa huomattiin, ettei näin välttämättä ole. Päinvastoin voi olla, että toisen motivaation vahvistuessa toinen heikkenee. (Gagné ja Deci 2005)

Erilaisten motivaatioiden välistä vaikutusta toisiinsa selittää kognitiivinen arviointiteoria (cognitive evaluation theory, CET). Se huomioi sisäiseen motivaatioon liittyvät kyvykkyyden ja autonomian psykologiset tarpeet. Kun nämä vahvistuvat, vahvistuu myös sisäinen motivaatio. Toisaalta näiden heikentyessä myös sisäinen motivaatio heikkenee. Decin, Koestnerin ja Ryanin (2001) tekemä meta-analyysi 128 tutkimuksesta vahvisti positiivisen suullisen palautteen kasvattavan sisäistä motivaatiota, kun taas konkreettinen palkkio heikentää sitä merkittävästi. Analyysi todisti myös, etteivät kaikki palkkiot heikentäneet sisäistä motivaatiota yhtä paljon. Odottamattoman tai yleisluonteisen palkitsemisen heikentävä vaikutus motivaatioon on hyvin pieni verrattuna suoraan tehtävään kohdistuvaan palkitsemiseen. (Deci ym. 2001)

### 3.2 Itseohjautuvuusteoria

Itseohjautuvuusteoria (self-determination theory, SDT) on ihmisten motivaatiota, kehitystä ja hyvinvointia selittävä teoria. Se luotiin jatkona CET:lle laajentamaan näkökulmaa erilaisista motivaation lähteistä. CET:sta tuli SDT:n alateoria. SDT käsittelee perusasioita kuten henkilökohtaista kehitystä, kulttuurin ja motivaation välistä yhteyttä, tiedostamattomia prosesseja ja psykologisia tarpeita. (Deci ja Ryan 2008) Teoria jakaa motivaation sisäiseen ja ulkoiseen sekä motivaation puutteeseen. Ulkoinen motivaatio jakautuu neljään erilaiseen motivaatiolajiin.

Teorian ytimessä on **kontrolloitu** ja **autonominen motivaatio**. Kontrolloitu motivaatio tarkoittaa, että henkilö toimii selkeästi ulkoisten tekijöiden, kuten palkan tai rangaistuksen pelon, ohjaamana. Hän kokee painetta toimia, tuntee tai käyttäytyä tietyllä tavalla. Autonominen motivaatio puolestaan on henkilön ainakin jossain määrin sisäistämää. Hän toimii

itseohjautuvasti ilman ulkoista ohjausta tai painetta. Näiden lisäksi tärkeä osa teoriaa ovat **autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden psykologiset perustarpeet**. Se, missä määrin nämä täyttyvät, vaikuttaa sekä motivaation lajiin että vahvuuteen. Ihmiset ovat valmiita kasvuun, oppimiseen, asioiden hallitsemiseen ja yhteyteen muiden kanssa. Jotta näin voi käydä, tarvitaan oikeat psykologisia perustarpeita tukevat olosuhteet. (Ryan ja Deci 2020; Deci ja Ryan 2008)

**Autonomian tunnetta** kasvattaa kokemus arvostuksesta ja kiinnostuksesta. Henkilö tekee asioita omasta aloitteesta, ei palkkion toivossa tai rangaistuksen pelossa. Hänellä ei ole tunnetta ulkoisesta kontrollista. **Kyvykkyyttä** edistää tunne hallinnasta. Henkilö saa kykytasolleen optimaalisia haasteita, positiivista palautetta ja kasvun mahdollisuuksia. Työympäristö on selkeä ja mahdollistaa onnistumiset. **Yhteisöllisyyttä** henkilö tuntee, kun hänellä on tunne kuulumisesta ryhmään tai yhteisöön. Häntä kunnioitetaan ja hänestä välitetään. Minkä tahansa perustarpeen puute heikentää sekä motivaatiota että hyvinvointia. (Ryan ja Deci, 2020) Rahapalkinnot, valinnanvapaus tai suoriutumisarviot voivat vaikuttaa edellä mainittuihin perustarpeisiin niitä tukien tai heikentäen (Deci ja Ryan 2008).

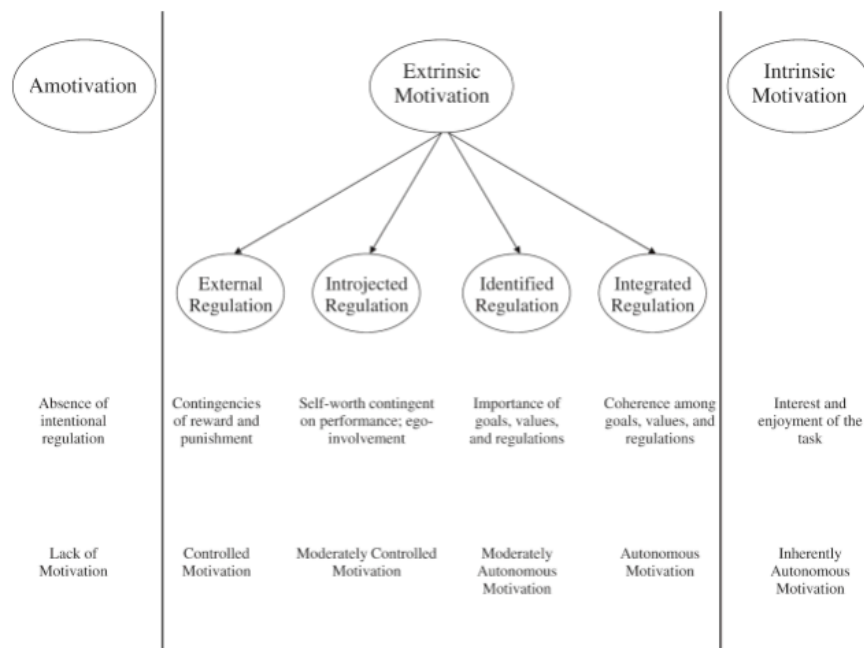
Sisäistä motivaatiota saavat aikaan tehtävän kiinnostavuus ja nautinnollisuus. Sisäinen motivaatio saa toimimaan omasta halusta. Tekeminen on mukavaa, eikä tarvetta erilliselle palkitsemiselle ole. Ihminen on syntymästään lähtien sisäisesti motivoitunut. Hän on utelias, aktiivinen ja tutkii asioita mielellään kehittyäkseen. Henkilön ja tehtävän välinen suhde vaikuttaa osaltaan sisäiseen motivaatioon. Erilaiset tehtävät kiinnostavat eri henkilöitä. Se, että ymmärtää mitkä tehtävät luovat sisäistä motivaatiota laajalle joukolle, on hyödyllistä. Tätä ymmärrystä hyödyntäen voi suunnitella ja valita paremmin motivoivia tehtäviä. (Ryan ja Deci 2000)

Ulkoisessa motivaatiossa odotetaan tehtävän tuovan jonkun tietyn lopputuleman. Se, ohjaako henkilön käyttäytymistä sisäinen vai ulkoinen motivaatio, voi vaikuttaa merkittävästi henkilön kokemuksen ja suorituskyvyn laatuun. (Ryan ja Deci 2000) Sisäinen motivaatio on aina autonomista, itseohjautuvaa. Ulkoinen motivaatio on joko itseohjautuvaa tai ulkopuolisten tekijöiden ohjaamaa. Motivaation puute (amotivation) kuvaa tilannetta, missä valmiutta toimintaan ei ole lainkaan. (Gagné ja Deci 2005)



Ulkoisen motivaation jakautumista neljään alatyypin esitellään kuvassa 2. Kuvassa vasemmalta oikealle liikuttaessa tunne ulkoisesta ohjauksesta vähenee ja tunne itseohjautuvuudesta kasvaa. Vähäisintä ulkoista motivaatiota kokiessaan henkilöä ohjaa mahdollinen palkio tai rangaistus (external regulation). Ulkoiset tekijät vaikuttavat voimakkaasti motivaatioon ja ollaan lähellä motivoitumattomuutta. Jos henkilö kokee tehtävän lisäävän hänen arvostustaan ja itsetuntoaan, on ulkoinen motivaatio jossain määrin sisäistettyä (introjected regulation). Ulkoisten tekijöiden vaikutus vähenee. Henkilöä ohjaa vahvistuvan itsetunnon lisäksi tahto välttää epäonnistumista ja häpeää. (Gagné ja Deci 2005; Ryan ja Deci 2020)

Henkilön hyväksyessä tehtävään liittyvät arvot ja tavoitteet, hän on kohtuullisen valmis toimimaan itse ilman ulkoisten tekijöiden vaikutusta motivaatioon (identified regulation). Jotta ulkoinen motivaatio voi olla täysin itseohjautuvaa, täytyy tehtävän arvojen ja tavoitteiden olla yhteneviä henkilön koko muun arvomaailman ja identiteetin kanssa (integrated regulation). Henkilö on sisäistänyt ulkoisen motivaation lähteet täysin. Sisäistetyn ulkoisen motivaation ja sisäisen motivaation välillä on silti merkittävä ero. Tehtävä voi olla erittäin tärkeä henkilön tavoitteiden saavuttamiseksi, mutta se ei silti välttämättä ole henkilökohtaisesti kiinnostava tai inspiroiva. Tällöin kyseessä on autonominen ulkoinen motivaatio, ei sisäinen motivaatio. (Gagné ja Deci 2005; Ryan ja Deci 2020)



Kuva 2. Itseohjautuvuusteorian näkemys motivaation lajeista ja lähteistä (Gagné ja Deci 2005).

Sisäinen motivaatio edesauttaa parempaa suoriutumista tehtävissä, jotka koetaan kiinnostaviksi. Itseohjautuva ulkoinen motivaatio puolestaan edesauttaa suoriutumaan tärkeistä ja kuria tai päättäväisyyttä vaativista tehtävistä, jotka eivät sinällään ole kiinnostavia. Kun yhdistää eri tutkimustuloksia, voidaan päätellä, että autonominen motivaatio (sekä sisäinen että itseohjautuva ulkoinen motivaatio) on ylivoimainen tilanteissa, joissa tehtävät ovat monimutkaisia ja mielenkiintoisia. Samoin on tilanteissa, joissa tehtävät eivät ole niin mielenkiintoisia, mutta vaativat päättäväisyyttä. Arkipäiväisissä perustehtävissä motivaation lähteellä ei ole yhtä suurta merkitystä. Yleensä ottaen autonominen motivaatio lisää työtyytyväisyyttä ja pienentää henkilökunnan vaihtuvuutta, joten sen lisääminen organisaatioissa on suotavaa. (Baard, Deci ja Ryan 2004; Gagné ja Deci 2005)

Psykologiset perustarpeet vaikuttavat henkilön siirtymiseen motivaation lähteestä toiseen. Mitä suurempi mahdollisuus henkilöllä on vaikuttaa omaan työhönsä, sitä lähempänä sisäistä motivaatiota ollaan. Ulkoisen motivaation sisäistämistä edesauttaa henkilön tahtotila olla osa jotain ryhmää tai yhteisöä. Kun henkilö kokee, että hänen ihailemansa ryhmä arvostaa tiettyä tehtävää, hän alkaa itsekin arvostaa tehtävää enemmän ulkoisen motivaation siirtymässä autonomiseen suuntaan. Henkilön kokema kyvykkyys saa aikaan saman asian. (Ryan ja Deci 2000)

Viime vuosina on tutkittu henkilön identiteetin vaikutusta motivaation lähteisiin. Gruberin ja MacMillanin (2017) tutkimus yrittäjämäisestä käyttäytymisestä perustuu identiteettiteoriaan. Tutkijat päätyvät jakamaan yrittäjät kolmeen erilaiseen identiteettiryhmään, joilla on omat luonteenpiirteensä ja tapansa käyttäytyä. Darwinilaisilla yrittäjillä fokus on itsessä, he haluavat edistää omaa etuaan. Yhteisöllisillä yrittäjillä fokus on lähiyhteisössä, he haluavat tukea sosiaalista yhteisöään. Missionäärisillä yrittäjillä fokus on laajemmassa yhteiskunnassa, jolla he haluavat tehdä hyvää. Heillä on vahva tahtotila ajaa hyviä asioita ja luoda parempaa maailmaa. (Gruber ja MacMillan 2017) Vaikka Gruberin ja MacMillanin (2017) tutkimusta ei ole testattu empiirisesti, he uskovat tämänkaltaisen uuden tavan katsoa yrittäjyyttä ja yrittäjämäistä käytöstä tuovan lisäarvoa tulevaisuudessa. Voisi ajatella, että paras yhdistelmä yksilölle löytyy kohdasta, jossa sisäinen motivaatio, oma identiteetti ja tehtävät kohtaavat. Tämä on mielenkiintoinen aihe lisätutkimuksille.

### 3.3 Itseohjautuvuusteoria organisaatiotasolla

Työympäristö, joka tukee psykologisia perustarpeita, kasvattaa työntekijän sisäistä motivaatiota ja tukee ulkoisen motivaation sisäistämistä. Tämä puolestaan auttaa henkilöä olemaan sinnikäs ja tuottelias erityisesti luovissa ja ajattelun joustavuutta vaativissa tehtävissä. Hänen työtyytyväisyytensä kasvaa ja asenne töitä kohtaan on positiivinen. Hän haluaa auttaa muita onnistumaan ja voi hyvin henkisesti. Autonomia, yksi kolmesta psykologisesta perustarpeesta, on erilaisissa tutkimuksissa todettu vahvaksi integraation eli sisäistämisen edistäjäksi. Kun ihmisellä on tunne, että hän saa vapaasti päättää mitä tekee, syntyy kokemus sisäistetyistä ulkoisesta motivaatiosta. Autonomian tunnetta vahvistaa lisäksi positiivinen palaute ja henkilöiden välinen ilmapiiri. Organisaation sisäisellä ilmapiirillä ja esimiesten vuorovaikutustyyyleillä on merkitystä. Samat asiat tukevat sisäistä motivaatiota. Sekä sosiaalinen ympäristö että henkilön oma tapa ymmärtää eri asioiden syy-yhteyksiä vaikuttavat motivaatioon. (Gagné ja Deci 2005)

Organisaatiotason empiiriset tutkimukset tukevat SDT:n näkökulmaa työmotivaatioon. Edén tutki vuonna 1975 kibbutseissa työskenteleviä henkilöitä. Hän havaitsi sisäisen motivaation laskevan, jos henkilöillä oli tunne ulkoisesta palkitsemisesta. Deckop ja Cirka (2000) puolestaan havaitsivat autonomian ja sisäisen motivaation laskua, kun voittoa tavoittelemattomaan organisaatioon otettiin käyttöön suoritukseen perustuva palkkiojärjestelmä. Edellä mainitut tutkimukset ovat esimerkkejä palkitsemisen negatiivisesta vaikutuksesta sisäiseen motivaatioon. (Gagné ja Deci 2005)

Myös yhteyksiä autonomiaa tukevien esihenkilöiden ja positiivisten työtulosten välillä on löydetty. Deci, Connell ja Ryan (1989) tutkivat suuren amerikkalaisen korporaation esihenkilöitä ja tiimejä. Tutkimuksen aikana osalle esihenkilöistä annettiin valmennusta, jonka tarkoitus oli kasvattaa autonomiaa tukevaa johtamistyyliä.

Valmennuksessa oli kolme teemaa:

1. Opeteltiin edesauttamaan työntekijöiden mahdollisuutta toimia itsenäisesti
2. Opetettiin antamaan palautetta autonomiaa tukevalla tyylillä
3. Harjoiteltiin tiimiläisten näkökulman ymmärrystä ja hyväksyntää (empatia)

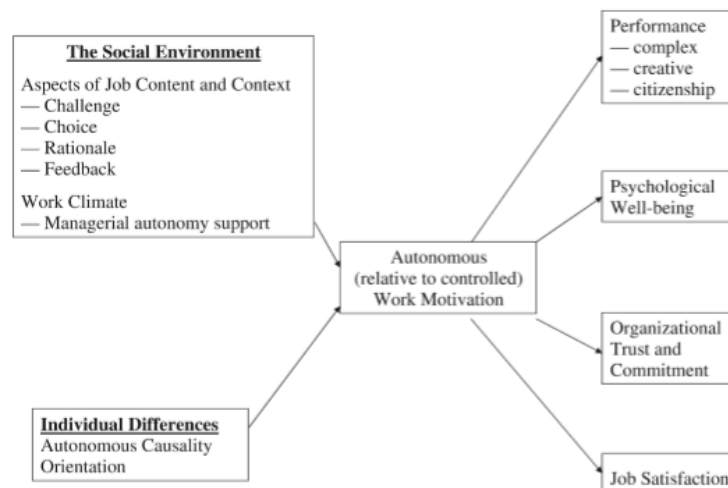
Valmennukseen osallistunutta ryhmää verrattiin kontrolliryhmään, ja havaittiin merkittäviä eroja. Valmennetut onnistuivat lisäämään autonomian tunnetta tiimiläisillä. Sen lisäksi luottamus organisaatioon kasvoi, työtyytyväisyys lisääntyi ja esihenkilöiden toimintaa pidettiin laadukkaampana kuin aiemmin. (Deci ym. 1989; Gagné ja Deci 2005)

Kun työntekijöille tulee tunne autonomiasta sitä tukevan johtamistyylin ansioista, lisääntyy samalla tunne kyvykkyydestä ja yhteisöllisyydestä. Se puolestaan kasvattaa työtyytyväisyyttä, työstä suoriutumista, sinnikkyyttä, muutosvalmiutta ja psykologista muuntautumiskykyä. Toisaalta, vaikka työntekijä saavuttaa työssään halutut tulokset, muttei samalla pysty täyttämään psykologisia perustarpeita, ei samanlaista vaikutusta ole. Kuten kuvassa 3. näkyy, vaikuttaa autonomiseen motivaatioon henkilökohtainen suuntautuminen itseohjautuvuuteen. Tämä tarkoittaa, että luontaisesti itsevarmat ja aloitteelliset henkilöt kokevat psykologisten perustarpeidensa täyttyvän töissä paremmin kuin henkilöt, joilta nämä ominaisuudet puuttuvat. Tämän takia luontaisesti itsevarmojen henkilöiden autonominen motivaatio on lähtökohtaisesti korkeammalla tasolla kuin epävarmoilla henkilöillä. Esimerkiksi Baardin, Decin ja Ryanin (2004) suorittamat tutkimukset kahdessa erilaisessa työyhteisössä, pankissa ja sijoitusyhtiössä, tukevat yllä mainittuja löydöksiä. (Baard ym. 2004; Gagné ja Deci 2005)

Chakrabarty (2020) on tutkinut SDT:n vaikutusta kollektiiviseen yrittäjämäisyyteen. Vaikka SDT:ssä korostetaan sekä autonomian että yhteenkuuluvuuden psykologisia perustarpeita tärkeinä motivaatioon vaikuttavina tekijöinä, on näissä yksilöllisiä eroja. Toiset ihmiset painottavat yhteisöllisyyttä, he haluavat kuulua johonkin. Toisille taas tunne psykologisesta vapaudesta ja vaikutusmahdollisuuksista omaan työhön ja sen tuloksiin on tärkeämpää kuin yhteisöllisyys. Näillä eroilla on vaikutusta, kun pohditaan yksilöiden toimintaa yhdessä yhteisten tavoitteiden eteen. (Chakrabarty 2020)

**Yrittäjämäinen tiimi** toimii yhdessä synergisesti tai yksintyöskentelyä ja tiimityötä yhdistäen. Synergisesti toimivan tiimin työn tulos on enemmän kuin osiensa summa. Synergisesti toimivia tiimejä muodostuu parhaiten, kun palkitseminen perustuu tiimin yhteisiin tavoitteisiin ja tiimin jäsenillä on vahva sisäinen tarve kuulua yhteisöön. Lisäksi on pidettävä huolta siitä, että kaikki tiimin jäsenet hoitavat oman osuutensa töistä, eikä mukana ole ”vapaamatkustajia”. Joukkoa yrittäjämäisiä yksilöitä voi kutsua **yrittäjämäiseksi ryhmäksi**. Yrittäjämäisiä ryhmiä syntyy, kun ryhmän jäsenillä on vahva tarve autonomialle ja palkitseminen perustuu yksilön saavutuksiin. Paras lopputulos yrityksen kannalta syntyy, kun kyseessä on synergisesti toimiva tiimi. (Chakrabarty 2021)

Organisaatiotason tutkimukset tukevat autonomian tunnetta vahvistavaa johtamistyyliä ja työympäristöä kontrollin sijaan. Sekä sisäinen että itseohjautuva ulkoinen motivaatio vahvistuvat, kun henkilö saa palautetta, haasteita ja voi vaikuttaa omaan työhönsä. Tämä johtaa hyvään työsuoritukseen, luovuuteen, tiimityötaitoihin, työhyvinvointiin, positiivisiin asenteisiin työtä kohtaan, sitoutumiseen organisaatioon ja psykologiseen hyvinvointiin kuten kuvassa 3. näkyy. (Gagné ja Deci 2005)



Kuva 3. Yhteenveto autonomiseen työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä ja sen vaikutuksista työhön ja sen eri osa-alueisiin (Gagné ja Deci 2005).

Sisäisen motivaation vaikutusta työmotivaatioon on tutkittu ja painotettu kirjallisuudessa pitkään. Vähemmän tutkimuksia on olemassa sisäistetystä ulkoisesta motivaatiosta. Jotta arvot, tavoitteet tai säännöt voi sisäistää, ne täytyy pystyä esittämään työntekijälle jollain

tavalla. Merkityksellinen perustelu työtehtävälle, joka ei ole kiinnostava, edesauttaa työntekijää sisäistämään sen arvon ja säännöt (Deci, Eghrari, Patrick ja Leone 1994). Huomioimalla työntekijöiden tunteet ja näkökulman tehtävää kohtaan edesautetaan yhtä lailla sisäistämistä ja autonomista motivaatiota tehtävään. Ei voi myöskään unohtaa yhteisöllisyyttä. Tunne kuulumisesta tiimiin tai työryhmään auttaa. Kun työntekijä kokee, että on osa yhteisiä arvoja tukevaa kokonaisuutta, hän sisäistää ryhmän arvot ja motivaatio kasvaa. (Deci ym. 1994; Gagné ja Deci 2005)

## 4 YRITTÄJÄMÄINEN ORGANISAATIO

Jotta henkilö voi toimia yrittäjämäisesti organisaation sisällä, täytyy johtajien toiminnan tukea tätä. Sisäiset yrittäjät ovat työntekijöitä, eivät varsinaisia yrittäjiä. Esihenkilöillä on tärkeä rooli henkilökunnan motivaation vahvistamisessa. Esihenkilöltä odotetaan yksilöllistä huomioimista, karismaattista johtajuutta ja haastavia tavoitteita. Hänen täytyy haastaa luovaan ajatteluun, selkeyttää roolin vaatimukset, antaa palautetta ja auttaa onnistumaan. (Deprez ja Euwema 2017) Johtajien tulee olla joustavia, innovatiivisia ja mahdollistaa riskienotto. Yrittäjämäinen toiminta voi näyttäytyä pelottavana osalle henkilökunnasta, koska se koetaan epämiellyttävänä, ärsyttävänä ja perustoimintaa häiritsevänä. Esihenkilöt mahdollistavat yrittäjämäisesti toimimisen poistamalla esteet uusien ideoiden ja konseptien tieltä. (Kuratko ja Goldsby 2004)

### 4.1 Keskijohdon yrittäjämäinen toimintatapa

Ylimmällä johdolla on merkitystä yrittäjämäisen käytöksen lisäämiseen organisaatiossa. Pelkästään ylimmän johdon kiinnostus ei kuitenkaan riitä. (Ireland, Covin ja Kuratko 2009) Jotta organisaatio voi toimia strategisella tasolla yrittäjämäisesti, täytyy myös keskijohdon ja esimiesten olla mukana käytöksen edistämässä (Kuratko, Ireland, Covin & Hornsby 2005). Yrittäjämäisyys organisaatiossa mahdollistaa hyviä lopputuloksia sekä itse yritykselle että sen työntekijöille. Keskijohdolla on merkittävä rooli tässä. (Kuratko ym. 2005) Yrityksen johtajien tuki, autonomia, palkitseminen, annettu aika ja selkeät rajat ovat organisaation yrittäjämäistä käytöstä tukevia asioita (Kuratko ym. 2014).

Kuratko ym. (2005) ovat kehittäneet mallin kuvaamaan keskijohdon yrittäjämäistä käytöstä. Kuvassa 4. näkyvässä mallissa yhdistyvät yrittäjämäisyys organisaatiossa ja keskijohdon käyttäytyminen. Keskijohdon toiminnalla on suuri vaikutus ylimmän johdon ja operatiivisen tason tekijöiden välissä. He auttavat viemään yrityksen strategiaa osaksi operatiivista toimintaa ja jokapäiväistä työtä. Samalla he mahdollistavat yrityksen toiminnan tuloksellisuuden luomalla otolliset olosuhteet onnistumiselle. Yrittäjämäinen käyttäytyminen on tärkeä osa kokonaisuutta. (Kuratko ym. 2005)

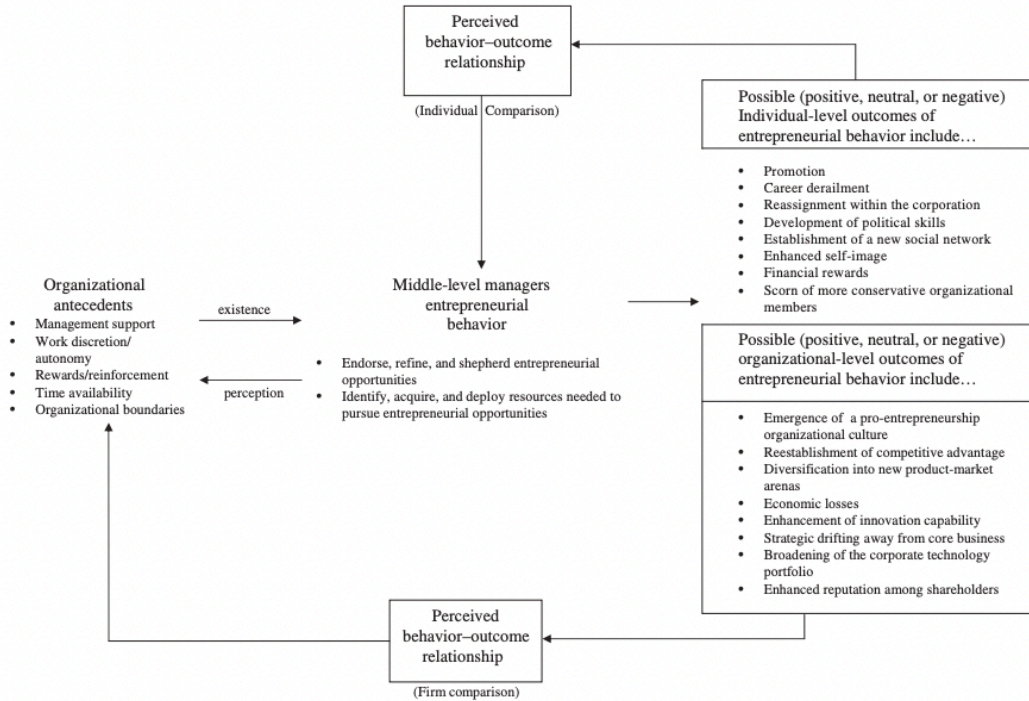
Malli yhdistää useita aiempia teorioita, tutkimuksia ja niiden tuloksia yhdeksi kokonaisuudeksi. Viisi yrittäjämäisen käytöksen mahdollistajaa on otettu Hornsbyn ym. (2002) kehittämästä CEAI-instrumentista (the Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument). Näistä ensimmäinen on **johton tuki**, eli johtajien tahtotila edistää yrittäjämäisyyttä ja antaa resursseja esimerkiksi innovaatioihin. **Autonomia** toisena mahdollistajana on erittäin tärkeä osa kokonaisuutta. Se ja tilannetaju antavat tilaa tehdä päätöksiä, mahdollistavat epäonnistumiset ja auttavat luopumaan turhasta kontrollista. Kolmas mahdollistaja on **palkkiot** ja halutun toiminnan vahvistaminen palkitseamalla. On tärkeää palkita tehdyn työn perusteella ja mahdollistaa haastavan työn vastaanottamista. Neljäntenä mahdollistajana on **käytettävissä oleva aika**. Yrityksen johto voi toiminnallaan varmistaa, että ihmisillä on aikaa innovointiin ja työn kehittämiseen, jotta tavoitteet toteutuvat. Organisaatiossa täytyy olla **selkeät mallit** odotetulle lopputulemalle ja kehitysprosesseille, mikä on viides mahdollistaja. (Kuratko ym. 2005)

Keskijohdon yrittäjämäinen käyttäytyminen keskittyy yrittäjämäisiin mahdollisuuksiin ja resursseihin. Kuratko ym. (2005, 705) määrittävät asian näin: ”*Keskijohto tukee, kehittää ja ohjaa yrittäjämäisiä mahdollisuuksia ja tunnistaa, hankkii ja ottaa käyttöön resursseja mahdollisuuksien tavoitteluun*”. Sitä mahdollistavat edellisessä kappaleessa mainitut viisi asiaa, joiden olemassaolo vahvistaa keskijohdon yrittäjämäistä käyttäytymistä. Keskijohto tukee ylintä johtoa ”myymällä” heidän näkökantaansa esimiehille ja heidän tiimeilleen. (Kuratko ym. 2005)

Kuvassa 4. havainnollistetaan minkälaisia positiivisia, negatiivisia tai neutraaleja vaikutuksia keskijohdon yrittäjämäisellä käytöksellä voi olla yksilö- ja yritystasolla. Henkilö voi saada ylennyksen tai taloudellisia palkkioita, uusia sosiaalisia verkostoja syntyy ja itseluottamus paranee. Toisaalta urakehitys voi pysähtyä tai henkilön tehtävät organisaatiossa muuttuvat. Yrityksen kulttuuri voi muuttua yrittäjämäisyyttä kannustavaksi samalla kilpailuetua markkinassa vahvistaen. Voidaan siirtyä uusille markkinoille ja vahvistaa innovointikyvykkyyttä. Yrityksen arvostus sidosryhmissä voi kasvaa. On myös mahdollista, että yritys harrautuu pois ydinliiketoiminnasta tai sen tappiot lisääntyvät. Mikä tahansa vaikutus käytöksellä onkaan, sen pitää olla oikeassa suhteessa ponnistuksiin, jotta yrityksessä jatketaan yrittäjämäisesti toimimista. (Kuratko ym. 2005)



### A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior



Kuva 4. Keskijohdon yrittäjämäisen käyttäytymisen malli (Kuratko ym. 2005).

Kaikkia asioita ei voi kontrolloida, mutta johtajilla on mahdollisuus luoda sisäinen ympäristö, jossa yrittäjämäinen käytös voi kukoistaa. Johtajat voivat antaa resursseja ja osoittaa tukea innovatiivisille ideoille. Henkilökunnalle voi antaa päätösvaltaa ja siten tukea autonomiaa. Samalla voi osoittaa, että virheet ovat sallittuja, eikä niitä tarvitse pelätä. Kokeilut ovat sallittuja. Riskinottamisesta ja innovatiivisista ideoista voi palkita. Esimiesten kalentereiden ei tulisi olla täynnä tehtäviä ja palavereita. Myös aikaa ajattelulle ja ideoinnille pitää olla. On myös tärkeää asettaa rajoja. Epävarmuutta on hyvä oppia sietämään, mutta sitä ei saa olla liikaa. Innovoinnin ja ideoinnin ei tarvitse olla kaoottista – se voi olla järjestelmällistä ja tavoitteellista. (Kuratko ym. 2014)

## 4.2 Yliopistot ja niiden uusi rooli

Yliopistot ovat kehittyneet keskiaikaisesta tietämyksen säilytys- ja opetuslaitoksesta uuden tiedon ja tietämyksen luojaksi yhdistäen sujuvasti uuden roolin aiempaan. Seuraava vaihe, yliopistojen kolmas sukupolvi, on luontainen jatkumo kahdelle edelliselle. Yrittäjämäiset yliopistot osallistuvat laajasti alueelliseen, taloudelliseen ja sosiaaliseen kehitystoimintaan. Opetus-, tutkimus- ja kehitystehtävät vahvistavat toisiaan, vaikka kahden ensimmäisen yhdistäminen kolmanteen luo ajoittain jännitteitä yliopistojen sisälle. (Etzkowitz 2013) Yliopistot tuovat yrittäjämäiseen yhteiskuntaan yrittäjyysosaamista ja siihen sopivia käyttäytymismalleja. Niiden rooli on laajentunut teknologiasirroista yrittäjämäisen ajattelutavan ja toiminnan johtajuuteen. Yliopistot auttavat ihmisiä kukoistamaan yrittäjämäisessä yhteiskunnassa. (Audretsch 2014; Guerrero ja Urbano 2012; Hytti ja O’Gorman 2004)

Kuten Drucker (1985) on kirjoittanut, yrittäjät innovoivat. Nopeasti muuttuva maailma ja tulevaisuus, jota ei voi ennustaa, vaativat innovaatiokyvykkyyttä. Innovaatiokyvykkyys vaatii yrittäjämäistä mielenlaatua ja yrittäjyyttä. Yliopistoilla on selkeä rooli luoda oppimisympäristöjä, joissa yrittäjämäinen mielenlaatu, ajattelu ja toiminta kukoistavat. Yrittäjämäisessä yliopistossa opiskelijoita opetetaan yrittäjämäisiksi. Yrittäjämäinen yliopisto uudistaa toimintaansa sopeutuakseen muuttuviin tilanteisiin. Sen hallinto- ja johtamismallit tukevat yrittäjämäisyyttä. Se kannustaa yrittäjämäiseen mindsetiin ja käyttäytymiseen. (Hannon 2013)

## 4.3 Yrittäjämäinen yliopisto

Yrittäjyyttä ja yrittäjämäisyyttä yliopistoissa voi tarkastella puhtaasti teknologian ja tiedon siirron näkökulmasta. Ympäröivään yhteiskuntaan syntyy uusia yrityksiä tai kaupallista toimintaa. Wissemää (2009) mukaillen teknologian siirron näkökulmaa edustavaa yliopistoa voi kutsua kolmannen sukupolven yliopistoksi. Yliopistojen osaamista ja tietoa hyödynnetään esimerkiksi kaupallistamisessa ja akateemisissa startupeissa. (Kolhinen 2015)

Tätä suppeahkoa näkökulmaa laajempi on käsitys yrittäjyyden näkymisestä yksilöiden toiminnassa, organisaatioiden johtamisessa, strategiassa ja opetussuunnitelmissa. Yrittäjämäisyyttä lähestytään kokonaisvaltaisena ilmiönä, yrittäjämäisenä yliopistona. Vuonna 2013

julkaistu HEInnovate-työkalu, esimerkki kokonaisvaltaisesta tavasta katsoa ilmiötä, mittaa yliopiston tai korkeakoulun yrittäjämäisyyden astetta seitsemästä eri näkökulmasta. Mukana ovat johtaminen ja hallinto, organisaation kapasiteetti, henkilöstö ja kannustimet, yrittäjyyden kehittäminen opetuksessa ja oppimisessa, yrittäjyyden polut, tiedonsiirto yliopiston ja yrityksen rajapinnassa, kansainvälistyminen osana yrittäjämäisyyttä ja työkalun käytön vaikutusten arviointi. (Kolhinen 2015)

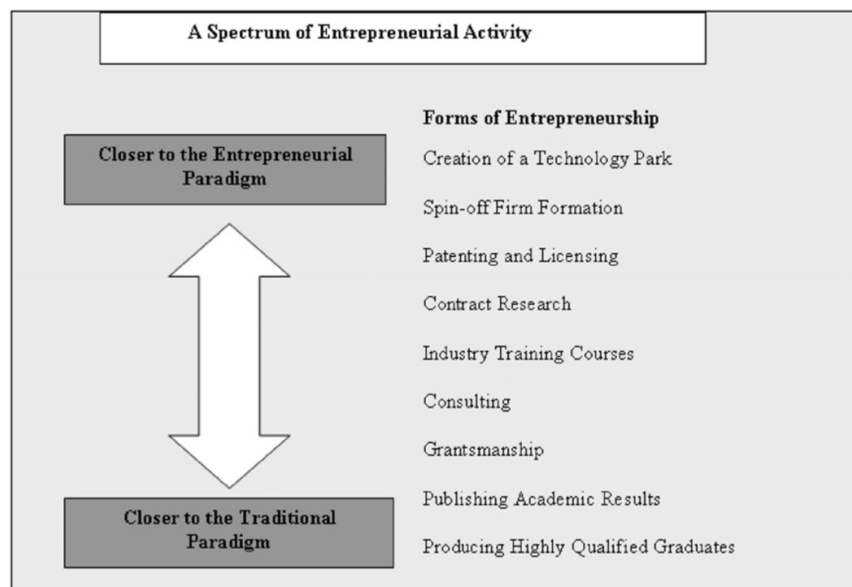
Perinteisesti toimivasta yliopistosta yrittäjämäiseen siirrytään, kun akateeminen maailma on mukana alueellisessa kehitystoiminnassa, uusien yritysten perustamisessa ja mahdollistamassa teknologiasiirtoja. Aidosti yrittäjämäistä yliopistoa yhdistää vuorovaikutus, itsenäisyys, hybridisti toimiminen ja vastavuoroisuus. Enää ei puhuta norsunluutornista, yliopisto on aktiivinen yhteistyökumppani säilyttäen kuitenkin itsenäisyytensä. Jännite itsenäisyyden ja yhteistyökumppanuuden välillä purkautuu, kun ymmärretään, etteivät nämä kaksi sulje toisiaan pois. Hybridisti toimiva yliopisto voi olla sekä itsenäinen että vuorovaikutteinen yhtä aikaa. Vastavuoroisuus puolestaan tarkoittaa, että sekä yliopisto että sen yhteistyökumppanit kuten yritykset ja valtionhallinto muokkaavat sisäistä rakennettaan tilanteiden ja yhteistyömallien vaihtuessa. (Etzkowitz 2013)

Yrittäjämäisen yliopiston kehittymisessä on kolme vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa yliopistolla on jonkunlainen mahdollisuus päättää prioriteeteistään. Sillä on oma strateginen suunta. Tämän mahdollistavat erilaiset lahjoitukset, oppilaiden lukukausimaksut ja muut rahanlähteet. Toisessa vaiheessa yliopiston henkilökunnan ja oppilaiden tuottamia ideoita kaupallistetaan aktiivisesti. Yliopistot hankkivat teknologiasiirtoihin kykenevää kyvykkyyttä ja perustavat yksiköitä tätä hoitamaan. Kolmas vaihe tuo mukanaan yhteistyön yritysten ja hallintoelinten kanssa. Innovaatiotoimintaa kehitetään paikallisesti ja laajemminkin, ja tässä yliopistolla on proaktiivinen rooli. Yliopisto voi aloittaa suoraan vaiheesta kaksi tai kolme. Tutkimusta, opetusta ja yrittämääisyyttä rakennetaan toistensa pohjalle. (Etzkowitz 2013)

Kuvassa 5. havainnollistetaan yrittäjämäisen yliopiston toiminnan kirjoa perinteisestä yrittäjämäiseen. Perinteistä toimintaa edustavat akateeminen tutkimus ja tutkimustulosten julkaisut, laadukas opetustyö ja oppilaiden valmistumisen varmistaminen. Siirryttäessä perinteisestä yliopistomaailmasta yrittäjämäisesti toimivaan maailmaan saa kehitystyö enemmän tilaa. (Philpott, Dooley, O'Reilly ja Lupton 2011)

Kaikki kuvassa 5. näkyvät toiminnot tuottavat sekä kansantaloudellista että rahallista hyötyä. Opiskelijat valmistuvat ja siirtyvät työelämään oppimiensa taitojen ja tietojen kera. Yliopisto saa rahaa oppilaiden valmistuttua ja alumnit toimivat yhdistävänä lenkinä yliopiston ja yritysten välillä. Julkaistut kirjat ja artikkelit vahvistavat yliopiston mainetta ja lisäävät halukkuutta yhteistyöhön kyseisen yliopiston kanssa. Yliopistojen ammattitaitoiset työntekijät hankkivat ulkoista rahoitusta tutkimukseen, samalla yliopiston mainetta vahvistaen. Tutkimustuloksista ja kaikenlaisesta yhteistyöstä voi syntyä patenteja, lisenssejä ja spin-off-yrityksiä. (Philpott ym. 2011; Grimaldi, Kenney, Siegel ja Wright 2011)

Henkilökunta voi konsultoida yrityksiä käytännön haasteissa, mikä vahvistaa yhteistyötä ja luo verkostoja. Yliopistolle tulee liikevaihtoa konsultoinnista. Erilaiset kurssit ja ylempään johdon pidemmät valmennukset tuovat rahaa yliopistoille samalla osallistujien osaamista päivittäen. Yritykset voivat ostaa yliopistolta tutkimusapua omiin kehityshankkeisiinsa, mikä tuo rahaa yliopiston kassaan samalla tutkimuskyvykkyyttä vahvistaen. Joillakin yliopistoilla voi olla alue, teknologiapuisto tai muu vastaava, johon yritykset voivat sijoittaa toimintaansa. Alue tuo osaamista, taloudellisia hyötyjä ja yhteistyötä. (Philpott ym. 2011; Grimaldi ym. 2011)



Kuva 5. Yrittäjämäisten toimintojen kirjo perinteisestä yrittäjämäiseen (Philpott ym. 2011).

Perinteisen tutkimustyön ja opetuksen rinnalle syntynyt yrittäjämäinen toiminta on tärkeä osa kokonaisuutta. Sen avulla saadaan täysi hyöty yliopistoissa olevasta ja kasvavasta osaamisesta. Näiden kolmen erilaisen tehtävän tulee olla linjassa keskenään. Akateemiset tutkijat tasapainoilevat yliopiston taloudellisen tuloksen ja muille sidosryhmille syntyvän hyödyn maksimoinnin välillä. Asioita pitää katsoa pitkällä aikavälillä ja pyrkiä tuottamaan maksimaalista hyötyä ympäröiville sidosryhmille. Se tuo parhaan lopputuloksen. (Philpott ym. 2011) Yhteistyö yritysten kanssa tuottaa ideoita akateemiseen tutkimukseen ja edesauttaa yliopistojen kykyä luoda taloudellista itsenäisyyttä (Etzkowitz 2013).

Yksilön akateeminen yrittäjyys voi ilmetä useammalla tavalla. Yksi näistä on akateeminen spin-offin perustamisesta kiinnostunut tutkija, joka haluaa johtaa perustamisprosessia. Toinen vaihtoehto on tutkija, joka haluaa kaupallistaa keksintönsä ollen tukemassa kaupallistamista esimerkiksi advisory boardin jäsenenä. On tutkijoita, jotka ymmärtävät mitä kaupallistettavissa oleva tutkimus tarkoittaa taloudellisesti, mutta haluavat teknologiasiirtotoimiston hoitavan asian. On myös olemassa perinteinen tutkija, jota yrittäjyys ei kiinnosta, mutta hän kokee yrityksen perustamisen hyödylliseksi tutkimusta edistävän teknologian kehittämiseksi. (Etzkowitz 2013)

Akateemiset roolit laajenevat opettajasta tutkijan kautta yrittäjäksi (Etzkowitz 2016). Tieteentekijät omaksuvat hybridin roolin. He ovat sekä tutkijoita että akateemisia yrittäjiä painopisteen säilyessä tieteessä. Jotta näin voi olla, tukeutuvat tieteentekijät teknologiasiirtotoimistojen asiantuntemukseen delegoiden kaupallistamisen tehtäviä niille. Samalla he pitävät huolta akateemisten arvojen säilymisestä roolissaan. (Jain, George ja Maltarich 2009)

#### 4.4 Yrittäjämäisen yliopiston haasteet ja mahdollisuudet

Täysin haasteita ei yliopistojen muuttuminen yrittäjämäisiksi tapahdu. Yhteisen vision ja identiteetin luonti, organisaatioiden muutos, ideologiset uhat, opetussuunnitelmien kontrollointi ja akateemisten urapolkujen puute yrittäjyyttä tavoitteleville ovat esimerkkejä haasteista. Täytyy tasapainotella tutkimuksen ja kaupallistamisen välillä. Eri yliopistoissa ymmärretään yhä laajemmin, mitä korkeakoulutus tällä vuosituhannella tarkoittaa. Ymmärretään miksi ja mitä yrittäjämäisyys on yliopistoille. Suurin haaste on miten mahdollistaa muutos. Miten voidaan luoda ympäristö, jossa sekä henkilökunta että oppilaat kehittyvät yrittäjämäisiksi. (Hannon 2013) Henkilökunnan ja oppilaiden asenne yrittäjyyteen on kriittinen

tekijä yrittäjämäiselle yliopistolle. Jokainen yliopisto on omanlaisensa yhteisö, mikä on huomioitava yrittäjämäisyyden edistämistä pohdittaessa. (Guerrero ja Urbano 2012)

Pelkästään ylhäältä alas tulevat aloitteet tai tiettyihin akateemisiin tiedekuntiin keskittyvät yrittäjämäiset toimenpiteet eivät välttämättä edistä koko yliopiston yrittäjämäisyyttä (Philpott ym. 2011). Hierarkia, säännöt, konservatiivinen kulttuuri ja sopimattomat palkitsemisen mallit eivät tue yrittäjämäisyyttä (Kirby 2006). Jos yrittäjämäisyyttä katsoo kovin kapeasta näkökulmasta, keskittyen tutkimusten kaupallistamiseen ja startup-yritysten perustamiseen, voi syntyä kahtiajako. Tutkija voi ajatella, että yrittäjämäisyys koskee vain harvoja valittuja kaupallistamisessa mukana olevia kollegoita. Samoin voi käydä opiskelijoille. Erilaiset yrittäjyisyhteisöt eivät vetoa kaikkiin opiskelijoihin. Niitä ei välttämättä pidetä tarpeeksi tieteellisinä. Siksi opettajien esimerkki ja erilaisten tukimekanismien olemassaolo ovat tärkeitä kahtiajakoa estäviä asioita. (Lahikainen 2021)

Paine yrittäjämäisten yliopistojen kehittämiseksi voi ohjata yliopistojen johtoa ohjaamaan kokonaisuutta ylhäältä alaspäin liian tiukasti. Kaikki akateemisessa ympäristössä työskentelevät eivät koe yrittäjämäisiä tehtäviä omikseen, joten liian suuri painostus voi johtaa vastarintaan. Tiedekuntien väliset erot suhteessa tutkimukseen ja opetukseen lisäävät haastetta. Kaikki työntekijät eivät ymmärrä mitä yrittäjämäinen yliopisto tarkoittaa. Jotkut olettavat sen keskittyvän vain tutkimustulosten kaupallistamiseen, mikä ei ole totta. Tästä syystä on tärkeää kasvattaa ymmärrystä kokonaisuudesta aloittamalla matka kohti yrittäjämäisyyttä henkilökuntaa kouluttamalla. Henkilökunnan tunne autonomiasta on syytä säilyttää. Yrittäjämäisyyttä tulisi tästä syystä kehittää alhaalta ylöspäin. Johdon rooli on poistaa sisäisiä esteitä, ei sanella tekemistä. (Philpott ym. 2011)

Yliopistojen henkilökunnalla on tärkeä rooli yrittäjämäisen yliopiston ylläpidossa (Lahikainen, Pihkala ja Ruskovaara 2019). Opetushenkilökunta ja oppilaat ovat avainasemassa, kuten Lahikainen (2021) toteaa. Yrittäjämäisen kulttuurin syntymistä edistää parhaiten opettajien yrittäjämäisen käytöksen ja ajattelun tukeminen. Heillä on suurin vaikutus opiskelijoiden näkemykseen asiasta. (Lahikainen 2021) Opiskelijoilla on erilaisia yrittäjyyteen liittyviä yhteisöjä, esimerkiksi LUTissa LUT Entrepreneurship Society (LUTES). Henkilökunnalle voisi tarjota lisää vaihtoehtoja yrittäjyyden edistämiseen (Lahikainen ym. 2019). Potentiaalia on paljon, sillä yrittäjämäisyyttä ja yrittäjyyttä osaavia opettajia ja valmentajia tarvitaan

lisää. On tarpeen luoda jatkokoulutusohjelmia henkilökunnalle, jotta yrittäjyyttä pystytään jatkossakin opettamaan yliopistoissa. (Hytti ja O’Gorman 2004)

Swansea yliopisto on yksi esimerkki yliopistosta, jossa tuetaan yrittäjämäisyyttä. Siellä on luotu monipuolinen ohjelma, jonka avulla matka yrittäjämäiseksi yliopistoksi on edennyt hyvin. Swansea yliopiston esimerkkejä yrittäjämäisyydestä (Hannon 2013):

1. ”Swansea Employability Academy” - yrittäjyyttä strategisella tasolla tukeva kehitysryhmä
2. ”The Institute for Entrepreneurial Leadership”, joka vahvistaa kulttuurimuutosta ja rakentaa sisäistä kyvykkyyttä
3. Avoimia yrittäjyyden kursseja koko kampukselle
4. Omat yrittäjyyden nettisivut
5. Oma kokoontumispaikka ja klubi yrittäjyydestä kiinnostuneille opiskelijoille
6. Riskienottamistaitoja opetellaan 250 punnan opiskelijatiimihaasteissa
7. Yliopiston ylempää henkilökuntaa on osallistunut valtakunnallisiin johtajuusohjelmiin, joiden avulla aiheen strategista ymmärrystä vahvistetaan
8. Tutkimus- ja innovaatio-osasto on tukenut opiskelijoiden ja henkilökunnan startup- ja spin-off-yrityksiä
9. Swansea Bayn uuden kampuksen kehitystyö edisti koko yliopiston kehitystä johtavaksi yrittäjyyden ja innovatiivisuuden yliopistoksi

Yrittäjämäisiä toimenpiteitä, rakenteita ja tukea yrittäjyydelle yliopistoissa ja niiden ympäristössä kutsutaan yliopistolähtöiseksi yrittäjyyden ekosysteemiksi. Yliopisto tekee yhteistyötä sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa samalla yliopistopohjaista yrittäjyyttä tukeen. (Lahikainen 2021)

#### 4.5 Yrittäjyys ja yrittäjämäisyys opetuksessa

Yliopistoilla on paine tarjota yrittäjyyteen liittyvää opetusta. Yritysten ja yliopistojen yhteistyö kehittyy. Yritykset rahoittavat yliopistojen toimintaa kasvavassa määrin. Myös opiskelijat ovat heränneet yrittäjämäisyyteen. Yrityksen perustaminen opintojen jälkeen on varteenotettava vaihtoehto. Opiskelijat haluavat oppia lisää aiheesta. (Lahikainen ym. 2019)

Mwasalwiba (2010) tutkii artikkelissaan yrittäjyyskasvatuskirjallisuutta. Englannin kielessä voidaan sanoa ”entrepreneurship education” tai ”enterprise education”. Näiden lisäksi näkee muotoa ”entrepreneurial education”. Useimmissa artikkeleissa kirjoittajat painottavat yrittäjämäisten taitojen ja käytöksen opettamista. Opetuksen painotus olisi siis toiminnassa teorian asemesta. Teoriaa ei voi kuitenkaan unohtaa. (Mwasalwiba 2010) Yrittäjyyden opintoja ei tule tarkastella liian suppeasti. Taito perustaa oma yritys tai johtaa pieniä ja keskisuuria yrityksiä ei riitä näkökulmaksi. Yrittäjyyskasvatuksella on kolme tavoitetta: yrittäjyyden ja siihen liittyvien asioiden laaja-alainen ymmärrys, kyky toimia yrittäjämäisesti ja taito ryhtyä yrittäjäksi eli aloittaa yritystoiminta (Hytti ja O’Gorman 2004).

Williams-Middleton ym. (2021) ovat luoneet viitekehyksen yrittäjämäisyyden oppimiselle. He käyttävät sanaa ”becoming”, mikä kuvaa sitä, että yrittäjämäiseksi on mahdollista tulla. Ei siis tarvitse olla (”being”) yrittäjämäinen alun perin. Viitekehyksessä on neljä kulmakiveä: **oppiminen, toiminta, arvonluonti ja uutuusarvo**. Viitekehyksen taustalla on Chalmersin teknologisen yliopiston ohjelma nimeltään ”Venture creation program” eli VCP, jossa opiskelijat luovat startup-yrityksiä osana opintoja. Ohjelman arvo ei synny näistä yrityksistä, vaan yrittäjämäisistä yksilöistä, joita ohjelmasta valmistuu. He ovat valmiita toimimaan yrittäjämäisellä tavalla missä tahansa roolissa.

Kuvassa 6. esiteltävä viitekehys auttaa ymmärtämään kokonaisuutta. On tärkeää tiedostaa mitä tarkoittaa olla yrittäjämäinen, ja miten tämän oppimista voi opinnoissa edistää. Samalla kyseinen viitekehys auttaa ymmärtämään yrittäjämäisyyttä missä tahansa kontekstissa. Viitekehyksen paino on yksilöissä. Kyseessä on henkilökohtainen kehittyminen. Yrittäjämäisyys tarkoittaa, että henkilö toimii omien arvojen ja motiivien kautta luodakseen uutta, uskoen tämän tuottavan merkittävää arvoa muille. Kehitystyö perustuu kokeilun ja virheiden kautta oppimiseen. Jotta voi tulla yrittäjämäiseksi, kaikkia neljää kulmakiveä tulee hyödyntää. Tätä ei tarvitse tehdä yhtä aikaa, mutta kaikkia neljää tarvitaan. (Williams-Middleton ym. 2021)

Yrittäjämäisyys on toimintaa (agency), jota ohjaavat henkilön omat motiivit. Pitää pystyä kysymään miksi ja pureutua syvälle omiin tarkoituksiin. Mukana on paljon tunteita, jotka voivat aiheuttaa stressiä ja paineita. Jotta näistä selviää, on syytä ymmärtää syvällisesti, miksi haluaa tulla yrittäjämäiseksi. Omia tunteita on opittava hallitsemaan. On tärkeää kyetä

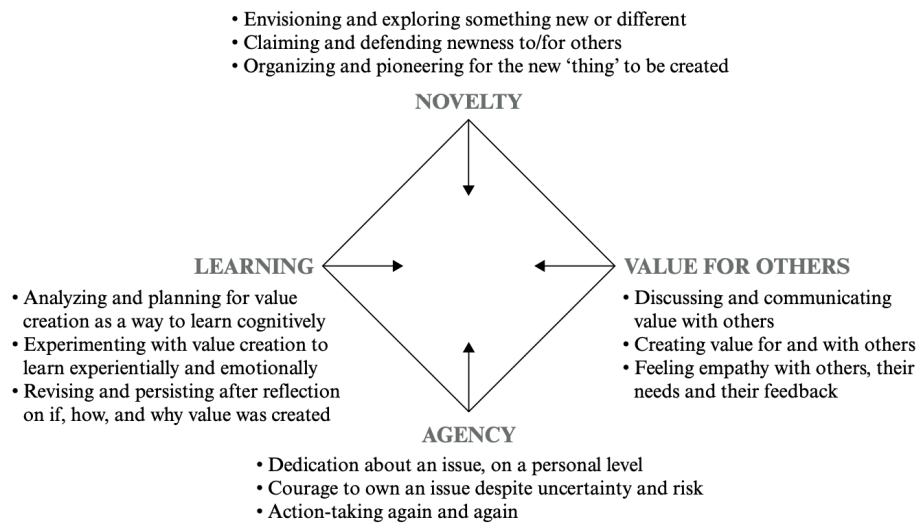


toimimaan tiiminä jonkun idean parissa. Kuten kuvassa 6. kerrotaan, toimintaan liittyy asi-anomistajuus ja riskinsietokyky. (Williams-Middleton ym. 2021)

Yliopistoissa syntyy uusia ideoita, joiden hyödyntäminen esimerkiksi yhteiskunnan hyväksi on tärkeää. Yhteistyö eri toimijoiden välillä on arvokasta sekä yliopiston sisällä että sen ulkopuolella. Se, että opiskelijat oppivat vaatimaan uutta ajattelua ja edistämään innovaatioita, auttaa kasvattamaan yliopistojen ulkopuolelle siirtyvien ideoiden ja teknologioiden määrää. Taito tunnistaa hyvät ja laadukkaat ideat kasvaa, mikä puolestaan nopeuttaa yritysten selviytymistä alkuvaiheen haasteiden kanssa. Uutuudet tuovat tällöin aidosti arvoa. (Williams-Middleton ym. 2021)

Kolmantena kulmakivenä on arvonluonti muille. Yhteisöllisyys ja verkostoissa toimiminen on tärkeä asia yrittäjämäisesti toimiville. Palaute toiminnasta, muiden asiantuntijuuden hyödyntäminen ja keskustelut potentiaalisten asiakkaiden kanssa auttavat kehittämään ideoita. Jotta voi luoda arvoa muille, täytyy olla empaattinen ja ymmärtää mitä toiset aidosti tarvitsevat. (Williams-Middleton ym. 2021)

Yrittäjämäisyyteen liittyy vahvasti jatkuva oppiminen. Voidaan puhua iteratiivisesta oppimisesta, missä palataan tarkastelemaan asioita jatkuvasti uusin silmin. Esimerkiksi vuoro-vaikutuksessa muiden kanssa asioihin palataan useamman kerran, jotta syntyy syvämpi ymmärrys kokonaisuudesta. Tämä liittyy yksilön oppimiseen siten, että palautteen kautta omaa toimintaa voi muokata odotettuun suuntaan. Kyse on siirtymisestä yleisen tason opetuksesta henkilökohtaiseen oppimiseen. Henkilökohtaisuuden avulla voi syventää tunnetta yrittäjämäisyydestä. (Williams-Middleton ym. 2021)



Kuva 6. Yrittäjämäiseksi oppimisen viitekehys (Williams-Middleton ym. 2021).

Kuten Williams-Middleton ym. (2021) kirjoittavat, ei luokkahuoneita ole luotu ilmentämään epävarmuutta tai epäjohdonmukaisuutta. Tutkijan mielestä sama asia liittyy akateemiseen maailmaan. Kun oppilaille ja opettajille tarjotaan työkaluja ja ymmärrystä yrittäjämäisyydestä, päästään irti suppeammasta yrittäjyyden näkökulmasta. Kuvassa 6. esiteltyä viitekehystä voi hyödyntää laajasti luokkahuoneen ulkopuolellakin. Viitekehysten ytimessä voi ajatella olevan mindsetin kehittämisen. Toistamalla tiettyjä asioita useasti, tulee niistä henkilölle uusi, toistojen kautta omaksuttu tapa toimia ja ajatella. Oppiminen ja toiminta yhdessä vahvistavat tietynlaista – tässä tapauksessa yrittäjämäistä – ajattelutapaa.

#### 4.6 Lyhyt yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta

Nopeat muutokset toimintaympäristössä vaativat innovatiivisuutta ja rohkeutta toteuttaa ideoita, jotka voivat epäonnistua. Yrittäjät ja yrittäjämäisen mindsetin omaavat henkilöt ovat innovatiivisia, luovia, näkevät mahdollisuuksia haasteiden sijaan, sietävät epävarmuutta ja epäonnistumisia. He haluavat kehittää ja uudistaa toimintaa. Yhteiskunta tarvitsee sekä yrittäjiä että yrittäjämäisesti toimivia työntekijöitä – sisäisiä yrittäjiä.

Kuvassa 7. on sanapilvi, jossa näkyy kirjallisuuskatsauksen yrittäjämäisyyteen ja yrittäjämäiseen mindsetiin liittyviä sanoja. Kyseiset sanat toistuvat kirjallisuudessa, kun yrittäjämäisyyttä tarkastelee yksilön, yhteisön ja motivaatioteorioiden kautta.



Kuva 7. Sanapilvi kirjallisuuskatsauksessa toistuvista sanoista.

Yliopistoilla on tärkeä rooli tulevaisuuden osaajien kasvattamisessa. Perinteisestä tutkimuksesta ja opetustyöstä on siirrytty yrittäjämäiseen yliopistoon. Yrittäjämäisten yliopistojen rooli on teknologiasiirtojen, keksintöjen kaupallistamisen, startup- ja spin-off-toimintojen lisäksi tukea yrittäjyyttä ja yrittäjämäisyyttä laajemmin esimerkiksi opetuksen ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen avulla. Kaikki akateemisessa ympäristössä työskentelevät henkilöt eivät ole luontaisesti yrittäjiä tai yrittäjämäisiä. Myös heidän tukemisensa esimerkiksi valmennusten avulla on tärkeää.

Akateemiset tutkijat toimivat monissa rooleissa yliopiston sisällä. He opettavat, tutkivat ja kehittävät, luovat innovaatioita ja uutta liiketoimintaa. Heillä on omat tiiminsä johdettavina. He ovat sisäisiä yrittäjiä. Se, miten heitä johdetaan ja autetaan tehtävässään, vaikuttaa lopputulokseen. Kuten missä tahansa liikeyrityksessä, myös yliopistossa yksittäisten henkilöiden toimintaan vaikuttaa lukuisat eri tekijät. Se, miten johto tukee haluamaansa toimintaa antamalla siihen aikaa ja resursseja, vaikuttaa toiminnan onnistumiseen tai

epäonnistumiseen. Autonomian tunne ja kokemus korostuvat kirjallisuudessa. Autonomia liittyy sekä motivaatioon että varsinaiseen tekemiseen. Byrokratia ja tiukat säännöt eivät tue yrittäjämäisyyttä.

Jotta ihminen on valmis toimimaan tietyllä tavalla, tulee hänen olla motivoitunut. Itseohjautuvuusteoria jakaa motivaation sisäiseen ja ulkoiseen. Heikoimmillaan ulkoinen motivaatio aiheutuu ulkoisista tekijöistä, kuten palkasta tai rangaistuksen pelosta. Sisäistetty ulkoinen motivaatio on hyvin lähellä sisäistä motivaatiota. Tällöin henkilöä ohjaavat arvot ja tavoitteet, jotka hän sisäistää ja näkee osana omaa arvomaailmaansa.

Psykologiset perustarpeet, eli autonomian tunne, yhteisöllisyys ja kyvykkyys, vahvistavat sisäistä motivaatiota. Sisäistä motivaatiota kokeva henkilö nauttii työstään, eikä tarvitse ulkoisia motivaatiotekijöitä työtä tehdäkseen. Palkkiomallit, palaute, esimiesten tuki ja autonomian määrä voivat sekä lisätä että heikentää motivaatiota. Henkilö toimii parhaiten, kun häntä ohjaa sisäinen motivaatio tai hänen vahvasti sisäistämänsä ulkoinen motivaatio. Jotta ulkoisen motivaation lähteet voi sisäistää, täytyy niihin liittyä henkilön oma arvomaailma. Työ ei ehkä ole innostavaa, mutta silti arvoille sopivaa ja tärkeää.

Yrittäjämäisyyttä voi oppia yrittäjiltä. On myös olemassa yrittäjämäiseksi oppimisen viitekehys, joka korostaa oppimista, toimintaa, arvonluontia ja uutuusarvoa. Opitaan kokeilemalla ja muuttamalla toimintaa joustavasti. Ollaan sinnikkäitä. Otetaan riskejä ja sitoudutaan. Siedetään epävarmuutta ja toimitaan siitä huolimatta. Luodaan arvoa ympärillemme, ollaan empaattisia muita kohtaan. Ollaan innovatiivisia ja viedään ideoita eteenpäin yhdessä muiden kanssa.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Oppia tieteen menetelmistä kutsutaan metodologiaksi. Tutkijoiden tekemillä tutkimuksilla on mahdollisuudet ja rajoitukset suhteessa todellisuuteen ja jo olemassa oleviin tutkimuksiin. Tässä tutkielmassa hyödynnetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Laadullisessa tutkimuksessa käydään vuoropuhelua teorian ja aineiston välillä. Ilmiöstä tuotetaan rikasta ja yksityiskohtaista tietoa. Todellisuus ja siitä saatava tieto on subjektiivista, ja etäisyys tutkijan, aineiston ja tutkittavien välillä pieni. Tutkijan on kuitenkin pystyttävä pitämään tarpeeksi etäisyyttä, jotta tietynlainen objektiivisuus säilyy. (Juuti ja Puusa 2020; Puusa ja Juuti 2020) LENS on tuttu opiskelijan näkökulmasta, mutta itse organisaatio ja haastateltavat henkilöt ovat entuudestaan pääosin vieraita. Ulkopuolisena tutkijana on helppoa kysyä haastaviakin kysymyksiä haastateltavilta.

### 5.1 Laadullinen tutkimus

Kaikkia asioita ei voi tutkia eikä analysoida määrällisesti eli kvantitatiivisesti. Laadullinen tutkimus toimii hyvin, kun aihe on abstrakti ja tulkinnallinen. Ilmiössä voi olla kyse ihmisten vuorovaikutuksessa syntyvästä kokonaisuudesta, ja se voi olla sidottu aikaan ja paikkaan. (Puusa ja Juuti 2020)

Laadullinen tutkimus on ymmärryksen kasvattamista kohdeilmiöstä. Tutkimusta tehdään aineistolähtöisesti. Ilmiöstä halutaan tuottaa laadukasta tietoa, jonka avulla ilmiötä voi ymmärtää ja selittää. Teoria on laadullisen tutkimuksen tärkeä osa. Tutkija katsoo aineistoa teoreettisten silmälasien läpi. Teoriaosuus kertoo aiemmista tutkimuksista, niiden tuloksista ja ilmiötä aiemmin tutkineiden tutkijoiden teoreettisista lähtökohtaoletuksista. Laadullista aineistoa analysoidaan teorian avulla. Haastatteluiden aikana tutkija pystyy jo alustavasti tulkitsemaan saamiaan vastauksia, eikä keskustelu ole sattumanvaraista. (Juuti ja Puusa 2020)

Laadullista aineistoa kootaan todellisessa tilanteessa, ei tutkimuslaboratoriossa. Tutkimuksen pääosassa on valittu joukko tutkittavia. Kohdejoukko ei ole sattumanvarainen. Se on määritelty tarkasti etukäteen. Aineisto saadaan esimerkiksi haastattelemalla tai havainnoimalla. Jokainen tapaus on ainutlaatuinen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007) Laadullinen

aineisto on pala tutkittavaa maailmaa. Vain tutkijan luovuus ja mielikuvitus ovat analysoinnin rajana. Aineistosta pitää pystyä tekemään hyviä miksi-kysymyksiä, joiden avulla voi löytää paradokseja ja epäjohdonmukaisuuksia. Tässä auttaa se, ettei ole liian lähellä tutkimuksen kohdetta. Tutkijalle vieras kulttuurinen ympäristö on mahdollisuus haastaa sekä omia että tutkittavan joukon näkemyksiä. (Alasuutari 2011) Myös Puusa ja Juuti (2020, 24) mainitsevat, että tutkimuksessa pyritään esimerkiksi ymmärtämään ilmiötä vastaamalla kysymykseen miksi.

Laadullisissa analyysissa on kaksi vaihetta, havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Teoreettinen viitekehys määrittää miten aineistoa tarkastellaan. Havaintoja on tarkoitus yhdistää, jotta löydetään esimerkkejä eri ilmiöistä. Jos aineistosta löydetään poikkeamia, täytyy asiaa pohtia uudelleen. (Alasuutari 2011) Tutkijalle on jäänyt erityisesti mieleen Harvardissakin uraa tehnyt disruptiivisen innovaation ”isä” Clayton Christensen. Hänen työhuoneensa ovesta luki teksti ”Anomalies wanted” eli poikkeamat tervetulleita. Christensenille oli tärkeää ymmärtää asioista laajasti. Kuten Harvardissa tutkijalle kerrottiin, Christensenille nimenomaan poikkeamat tavallisesta olivat mielenkiintoisia. Niitä tutkimalla sai selville merkityksellisiä asioita tutkimuksen kohteesta. Tulosten tulkinta, eli Alasuutarin (2011, 33) mainitsema ”arvoituksen ratkaiseminen”, tarkoittaa tutkittavan ilmiön merkityksen tulkintaa teoriaviitekehysten avulla.

## 5.2 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus on varsinkin Eisenhardtin ja Yinin laajaan tietoisuuteen nostama tutkimusstrategia. Piekkari ja Welch (2020) kirjoittavat, että tapaustutkimuksen monille erilaisille määritelmille on yhteistä kunkin tapauksen aineiston runsaus ja tapausten tarkastelu niiden luonnollisessa asiayhteydessä. Heidän määritelmänsä mukaan tapaustutkimus tuo teorian ja empiirisen maailman kosketuksiin toistensa kanssa. Eisenhardtin (1989, 534) määritelmä on: *“The case study is a research strategy which focuses on understanding the dynamics present within single settings”*. Keskitytään ymmärtämään yhden ympäristön dynamiikkaa. Yin (2018) puolestaan kuvaa tapaustutkimusta *”empiiriseksi ajankohtaisen ilmiön tutkimiseksi sen oikeassa ympäristössä, jossa rajat ilmiön ja ympäristön välillä eivät aina ole selvät”*. Lisäksi Yin (2018) määrittää, että *”tapaustutkimus hyötyy aiemmista teoreettisista määritelmistä, jotka ohjaavat tutkimuksen muotoilua, tiedonkeruuta ja analysointia”*.

Tapaustutkimuksissa dataa kerätään usealla eri tavalla kuten haastatellen, tarkkaillen, kyselyiden avulla sekä arkistoja tutkien. Sekä numeerinen että sanallinen materiaali käy. (Yin 2018; Eisenhardt 1989) Tapaustutkimuksen keinoin voi luoda aivan uutta teoriaa, tarkentaa nykyisiä teoriamalleja tai testata olemassa olevaa teoriaa. (Piekkari ja Welch 2020)

Klassinen tapaustutkimus on syvällistä tutustumista monimutkaiseen ja todelliseen ilmiöön. Sitä ei voi tutkia tyhjiössä, koska ympäröivällä maailmalla on aina oma vaikutuksensa. Asia-yhteys tulee ottaa huomioon analyyseissa. Haastavaksi tapaustutkimuksen tekee tulosten selittäminen. Kausaliteetti eli syy-seuraussuhde ei välttämättä selviä perinteisillä tutkimusmetodeilla, varsinkin jos kyseessä on yksittäinen tapaus, jota tutkitaan. (Yin 2013)

Tämä tutkimus noudattaa Yinin (2018) tapaustutkimuksille määrittelemää prosessia. Prosessin vaiheet ovat:

- 1. Suunnitteluvaihe:** Ensin täytyy määrittää voiko kyseessä olla tapaustutkimus. Tapaustutkimusta kuvaavat yleisellä tasolla seuraavat elementit: kysytään miten ja miksi, tutkimuksen aihe on ajankohtainen eikä tutkijalla ole mitään kontrollia tutkittavaan tapaukseen. Kaikki edellä mainittu sopii hyvin nyt tehtävään tutkimukseen. Näin ollen tutkija päätyy määrittämään nyt tehtävän tutkimuksen tapaustutkimukseksi.
- 2. Muotoiluvaihe:** Määritellään tutkittava tapaus ja millainen tapaustutkimus siihen liittyy, kehitetään teoreettinen viitekehys tapaukselle ja asetetaan rajoja tutkimuksen laajuudelle. Teorian rooli tapaustutkimuksessa on merkittävä, koska sitä hyödynnetään tulosten analysointiin. Kuten Yin (2018) asian hienosti ilmaisee, on muotoiluvaiheessa tarkoitus määrittää ”miten tutkimuksessa päästään pisteestä a pisteeseen b eli tutkimuskysymyksistä vastauksiin ja päätelmiin”. Tapaustutkimus voi olla ilmiötä tutkiva, kuvaava tai selittävä laadultaan.
- 3. Valmisteluvaihe:** Tässä vaiheessa tutkija valmistautuu keräämään empiiristä dataa tapauksesta. On syytä muistaa, ettei tapaustutkimus ole läpihuutojuttu. Tutkijalta edellytetään paljon. Pitää osata kysyä hyviä kysymyksiä, kuunnella ja pystyä muokkaamaan omaa toimintaa tilanteen mukaan. Tutkijalla täytyy olla ymmärrystä tutkimastaan kokonaisuudesta. Tutkimuksen eettisyydestä tulee myös huolehtia. Tutkija

ei saisi takertua omiin ennakko-odotuksiinsa. Myös poikkeavat löydökset ovat arvokkaita.

4. **Keräilyvaihe:** Tietoa tulee kerätä eri lähteistä, jotta tutkimus voidaan todeta luotettavaksi ja validoiduksi. Hyviä lähteitä ovat esimerkiksi erilaiset tapaukseen liittyvät dokumentit, arkistot, haastattelut ja kohteen tarkkailu.
5. **Analysointivaihe:** Analysointia voi tehdä alkuperäisen teorian ja tutkimuskysymysten avulla, kuten tässä tutkimuksessa on tarkoitus tehdä. Kerättyä tietoa voisi analysoida myös etsimällä kilpailevia teorioita tai aloittamalla analyysi suoraan kerätystä tiedosta (”ground up”). Aineistoa voi analysoida etsimällä siitä malleja ja rakentamalla selityksiä, aikasarjoja tai loogisia malleja. Korkealuokkaisessa analyysissä toteutuvat seuraavat periaatteet: kaikkea kerättyä materiaalia on hyödynnetty, kaikki kilpailevat selitykset on käyty läpi, analyysi keskittyy tärkeimpiin määriteltyihin asioihin ja tutkija osoittaa aiempaa ymmärrystä tutkittavaan asiaan.
6. **Tiedonjakamisvaihe:** Tutkimuksesta tehdään raportti, joka diplomityössä on kirjallinen. Laadukas raportti on selkeä, mahdollisimman kattava ja mielenkiintoinen lukea. Lukija pystyy ymmärtämään, miten tutkija on toiminut ja päätenyt lopputulokseen. Kirjoitettu teksti elää tutkimuksen aikana, sitä voidaan muokata useamman kerran. On tärkeää aloittaa kirjoittamaan mahdollisimman aikaisin.

Kaikissa tutkimuksissa on tärkeää todentaa aineiston luotettavuus (reliabiliteetti) ja pätevyys (validiteetti). Kahden eri tutkijan pitäisi pystyä tutkimaan samaa aihetta ja päätyä samaan lopputulokseen. Näin tulos ei ole sattumanvarainen ja siihen voi luottaa. Suorat otteet haastatteluista selkeyttävät asiaa ja tuovat luotettavuutta tutkimuksen tulkintaan. Pätevyyttä puolestaan osoittaa se, että tutkimuksen kuvaus, selitykset ja tulkinnat sopivat yhteen. Tutkijan tarkka kuvaus tehdystä tutkimuksesta on molemmista syistä todella tärkeä asia. Tämä korostuu erityisesti laadullisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2007) Kuten Yinin (2018) kuvaama prosessi kertoo, kiinnitetään tapaustutkimuksessa erityistä huomiota luotettavuuden ja pätevyyden kuvaamiseen ja varmistamiseen. Tämä johtunee tutkijasta siitä, että laadullisen tutkimuksen yleistettävyyteen on suhtauduttu kriittisesti. Tätä mielikuvaa Yin haluaa muuttaa.

Tutkielman johdannossa on lyhyt kuvaus tutkimuksen kohteesta ja tutkimustavasta. Tarkkaa kuvausta tehdään kautta tutkielman, jotta lukija pystyy seuraamaan tutkijaa ja hänen



etenemistään tutkimuksen aloituspisteestä A. lopputulokseen B. Aiempien tutkimusten ja teorian merkitys tälle työlle on merkittävä. Tutkimus etenee deduktiivisesti teoriasta käytäntöön, eli teoreettisesta yleistyksestä kyseisen tutkimuksen johtopäätöksiin. Deduktiivisen tutkimuksen alussa on yleistä muodostaa erilaisia hypoteeseja, joita tutkitaan useimmiten kvantitatiivisesti. (Anttila 2005) Kvalitatiivisessa tapaustutkimuksessa voi tutkimuksen alussa luoda oletuksia, mutta se ei ole välttämätöntä (Yin 2018). Tässä tutkimuksessa ei ole muodostettu erillisiä lähtöoletuksia. Ennen haastatteluita tutkija on kuitenkin muodostanut itselleen selkeän kuvan aiheeseen liittyvästä teoriakokonaisuudesta, mihin myös teemahaastatteluiden kysymykset ja keskustelu haastatteluiden aikana perustuvat.

Tieteellistä päättelyä voi tehdä deduktion lisäksi induktiivisesti ja abduktiivisesti. Induktiivinen logiikka lähtee liikkeelle aineistosta. Abduktiivinen logiikka on käytäntölähtöistä, teoriaa tai käsitteitä luovaa logiikkaa. Asioiden päättely alkaa aineistosta, mutta taustalla on myös teoriaa. Induktiivinen päättely on yleistä kvalitatiivisessa tutkimuksessa, missä tulkitaan laadullista aineistoa. Tällöin tutkimus etenee pienemmästä havaintojoukosta yleistyksen tai teoriaan. Abduktiivisesti päätellessä tutkijalla on selkeä ennakkokäsitys tutkittavasta aiheesta, mitä voi kutsua johtolangaksi. Johtolanka voi vaihtua kesken tutkimuksen ja matkalla voi tulla yllättäviäkin käännteitä. (Anttila 2005) Teemahaastatteluiden alkaessa tutkija haluaa olla avoin yllättävillekin käännteille deduktiivisen päättelyn lisäksi.

Tapaustutkimuksen yhteydessä käytetään kerätyn tiedon triangulaatiota. Se tarkoittaa lyhyesti sanottuna sitä, että kun tietoa kerätään monista eri lähteistä ja niiden sisältö tukee samoja löydöksiä, tulee tutkimuksesta luotettavampi. Tutkija ei ole pelkästään haastatteluiden tai jonkun muun yksittäisen tietolähteen varassa. Hän voi triangulaatiota hyödyntäen varmistaa, että on tehnyt oikeita päätelmiä. (Yin, 2018) Nyt tehtävässä tutkimuksessa hyödynnetään alkuperäisten haastatteluiden lisäksi yliopistosta saatavia lisämateriaaleja ja haastatellaan yksi henkilö kaksi kertaa.

### 5.3 Aineiston keruu

Tutkimuksen teoriaosuuden muodostuessa lähti haastattelukutsu yhdelletoista LENSissa työskentelevälle henkilölle. Osa henkilöistä oli osallistunut EEX-ohjelmaan dekaanin taivoin. Osa taas työskentelee EEX-ohjelmaan osallistuneiden tiimeissä. Heistä yhdeksän

vastasi kutsuun ja haastattelut pidettiin Teamsilla touko-kesäkuussa 2022. Syyskuussa 2022 yksi henkilö haastateltiin uudestaan. Kyseinen haastattelu toteutettiin, koska oli tarve varmistaa muutamia tutkimukseen liittyviä päätelmiä. Samalla varmistettiin, että tutkimuksen luotettavuus kasvaa. Taulukossa 1. kuvataan haastattelujärjestys ja haastateltujen asema organisaatiossa.

Teemahaastatteluissa ei ollut valmiiksi tehtyä kysymyslistaa. Asioita käytiin läpi keskustellen. Kaksi haastatteluista pidettiin englanniksi, mutta näistä poimituista kommentteista on tehty suomenkielinen käännös, jotta säilytetään haastateltujen anonymiteetti. Haastatteluiden jälkeen kaikki nauhoitukset litteroitiin. Kymmenestä haastattelusta saatiin 78 sivua aineistoa empiriaosuutta varten.

Taulukko 1. Haastatteluihin osallistuneet henkilöt

Haastatellut henkilöt	rooli
Henkilö 1	esihenkilö
Henkilö 2	tiimiläinen
Henkilö 3	esihenkilö, käynyt EEX-ohjelman
Henkilö 4	esihenkilö, käynyt EEX-ohjelman
Henkilö 5	tiimiläinen
Henkilö 6	tiimiläinen
Henkilö 7	esihenkilö, käynyt EEX-ohjelman
Henkilö 8	tiimiläinen
Henkilö 9	tiimiläinen
Henkilö 1, uusintahaastattelu	esihenkilö

Kuten Alasuutari (2011, 63) kuvaa, on kvalitatiivinen aineisto monitasoista, kompleksista ja rikasta ilmaisultaan. Aineisto on tarkoitettu tallentaa sellaisenaan, sen on oltava mahdollisimman tarkka. Litteroidusta aineistosta voi löytää jälkikäteen yhteyksiä, jotka haastattelussa jäävät havaitsematta. Alasuutarin (2011, 63) mukaan ”*tulevien analyysien kohteena on sanatarkka kuvaus koko tilanteesta*”. Aineistoon tutustumisen jälkeen löydökset luokiteltiin ja analysoitiin verraten empiirisiä tuloksia deduktiivisesti teoriaan ja aiempiin tutkimuksiin.

Haastatteluista kootun aineiston lisäksi tutkimuksessa on hyödynnetty LUTin nettisivuja, LUTin vuoden 2022 yleisesitystä, syksyn 2016 tutkimuksen toimenpideohjelmaan liittyvää materiaalia ja yleistason HEInnovate (itsearviointityökalu korkeakoulujen yrittäjämäisyyden ja innovatiivisuuden arviointiin ja tukemiseen) tuloksia vuodelta 2017.

#### 5.4 Yliopiston organisaatio ja strategia

Yliopistossa on kolme akateemista yksikköä eli “schoolia”: LUT School of Business and Management (LBM), LUT School of Energy Systems (LES) ja LUT School of Engineering Science (LENS) (LUT 2022). Kuvassa 8. tuodaan esiin yliopiston organisaatiokaavio yläta-solla esiteltynä. Tapaustutkimuksen kohteena on LENS, jonka tuotantotalouden koulutusoh-jelmassa tutkija opiskelee yrittäjyyttä.



Kuva 8. LUTin organisaatiokaavio (LUT yleisesitys 2022).

Yliopistolla on kampukset Lappeenrannassa ja Lahdessa. Lappeenrannan kampus on näistä suurempi. Siellä opiskelee noin 5500 henkilöä ja henkilökuntaa on noin 920. Lahden kampuksella opiskelee noin 800 henkilöä ja henkilökuntaa on noin 170. (12/2021) Henkilökunta liikkuu kahden kampuskaupungin välillä. (LUT yleisesittely 2022)

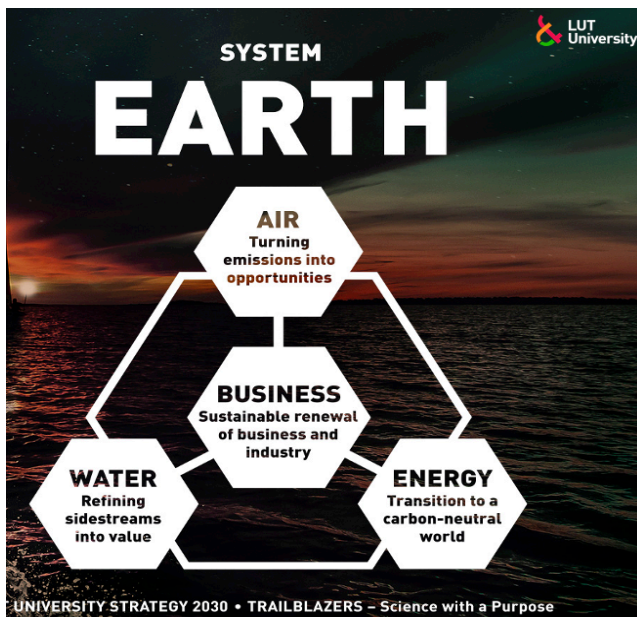
Yliopisto tekee laajasti yhteistyötä yritysten kanssa. Tutkimusten kaupallistaminen, tutkimushankkeet, tilaustutkimus sekä laboratorio- ja mittauspalvelut ovat osa tutkimusyhteistyötä ja innovaatioita. Täydennyskoulutus, tilauskoulutus sekä avoin korkeakoulu ja maisteriohjelmien ohessa kuuluvat jatkuvan oppimisen osa-alueeseen. Kolmas osa-alue, missä

yhteistyötä tehdään, on rekrytointipalvelut, kuten rekrytointikumppanuus, rekrytointi- ja työnantajatapahtumat sekä opinnäyte- ja harjoitustyöt. (LUT yleisesittely 2022)

LUTissa yrittäjyyttä voi opiskella sekä pää- että sivuaineena. Opetus- ja kulttuuriministeriö (2016) mainitsee julkaisussaan LUTin yhtenä neljästä suomalaisesta yliopistosta, jotka kertovat tarjoavansa henkilökunnalle koulutusta avuksi yrittäjämäisyyden pedagogiseen osamiseen. LUTin henkilökunnan täydennyskoulutustarjonta sisältää yrittäjyyden edistämiseen liittyviä sisältöjä ja menetelmiä (LUT 2020).

LUTin vuonna 2016 laatima tutkimuksen toimenpideohjelma nostaa yhdeksi tärkeäksi painopisteeksi paremmat edellytykset poikkitieteelliseen tutkimukseen. Koulutuksen toimenpideohjelman yhtenä painoituksena on yrittäjämäinen oppiminen. Yrittäjyyden toimenpideohjelman strategisena tavoitteena on puolestaan olla OECD:n mittaristolla mitattuna Suomen ensimmäinen yrittäjämäinen yliopisto. Yrittäjyys mainitaan osana LUTin strategista johtamista. Myös tutkimustulosten kaupallistaminen ja startupien vauhdittaminen, yrittäjyyskulttuurin parantaminen esimerkiksi monipuolisten oppimisympäristöjen avulla sekä vuorovaikutus yritysten kanssa ja yrittäjämäisissä ekosysteemeissä korostuvat. Lisäksi painotetaan opiskelijoiden ja henkilökunnan yrittäjämäisen toiminnan edistämistä ja yrittäjyysvalmiuksien vahvistamista. (LUT yleisesittely 2022)

Yliopiston vuoteen 2030 suuntautuva strategia, joka näkyy kuvassa 9., painottaa edelläkävijyyttä ja tiedettä, jolla on tarkoitus eli ”*Science with a purpose*”. Asioita tehdään maapallon hyväksi. Päästöt muutetaan mahdollisuuksiksi. Siirrytään hiilineutraaliin maailmaan. Hyödynnetään erilaiset sivuvirrat arvoa tuottavasti. Uudistetaan liiketoimintaa ja teollisuutta kestävästi. LUTin tekemään arvokkaaseen työhön on syystä kiinnitetty huomiota maailmalla. Vuonna 2022 Times Higher Education Impact Rankings valitsi LUTin maailman 9. parhaaksi yliopistoksi ilmastotekovaikutuksiltaan. (LUT yleisesittely 2022)



Kuva 9. LUT yliopiston strategia 2030 (LUT yleisesittely 2022).

LUTin opiskelijana on helppo allekirjoittaa, että LUTissa yhteistyö erilaisten yritysten kanssa on jatkuvaa ja rooli eri alueiden elinkeinoelämään on myös merkittävä. Teknologisia innovaatioita, kuten Power2X, on syntynyt tutkimusten lopputuloksena. Yliopistolla on oma protopaja J. Hyneman Center – JHC Lappeenrannan kampuksella. Tilan tarkoitus on olla ideapaja, luoda ratkaisuja ongelmiin ja mahdollistaa prototyyppien rakentaminen ja testaus (LUT 2020).

### 5.5 LENS – tarkastelun kohde

LENSissa voi opiskella erotustekniikkaa, fysiikkaa, laskennallista tekniikkaa, ohjelmistotuotantoa, tuotantotaloutta ja syksystä 2023 lähtien yhteiskuntatieteitä. *”Tuloksellinen tutkimus, uudet innovaatiot ja nopea sovellettavuus ovat tavaramerkki, josta yksikkömme tunnetaan”* (LENS 2022).

Kaikki haastateltavat työskentelevät LENSissa erilaisissa rooleissa. Jotta tutkielman alussa kuvassa 1. esitelty kokonaisuus voisi toteutua parhaalla mahdollisella tavalla käytännössä, on nyt toteutettavan tutkimuksen avulla tärkeä selvittää sekä nykytilanne että yrittäjämäisyyttä edistävät ja estävät asiat. LENSissa on vahva tahtotila palvella yritysmaailmaa ja teollisuutta kansainvälisen asiantuntijatyön avulla. Koulutuksessa painotetaan lisäksi

tulevaisuuden asiantuntijuutta ja ajankohtaisiin globaaleihin haasteisiin vastaamista. (LENS 2022) Tutkielman alussa esitelyihin tutkimuskysymyksiin empirian avulla vastaamalla on tarkoitus kartoittaa yrittäjämäisen ajattelun ja toiminnan roolia LENSin tahtotilan saavuttamiseen.

Varsinaisessa empiirisessä osuudessa perehdytään LENSin tutkijoiden ajatuksiin yrittäjämäisyydestä haastatteluiden avulla. Samalla haastatteluiden tuloksia peilataan esimerkiksi koko yliopistoa koskevaan toimenpidesuunnitelmaan ja strategiaan. Koska LENS on osa yliopiston kokonaisuutta ja toimii siinä kontekstissa, on tutkimusta kuvaavassa osiossa haluttu esitellä myös LUTin koko organisaatiota ja strategiaa.

## 6 TEORIASTA EMPIRIAAN – YRITTÄJÄMÄISYYS AKA- TEEMISESSÄ YMPÄRISTÖSSÄ

Seuraavaksi käydään läpi haastattelutulosten kokonaisuutta muihin taustamateriaaleihin, kirjallisuuskatsaukseen ja aiempiin tutkimuksiin peilaten. Kappale etenee yrittäjämäisestä yliopistosta yrittäjämäiseen tutkijaan, hänen motivaatioonsa toimia ja ajatella yrittäjämäisesti sekä yrittäjämäiseksi oppimisen edistämiseen LENSissa. Lopuksi pohditaan tulevaisuuden mahdollisuuksia ja haasteita aiheeseen liittyen.

### 6.1 LUT - yrittäjämäinen yliopisto

LUTin vuoden 2016 toimenpideohjelmassa yhtenä osa-alueena oli yrittäjyys ja yrittäjämäinen yliopisto. Strategisena tavoitteena oli olla Suomen ensimmäinen yrittäjämäinen yliopisto OECD-mittaristolla mitattuna. Ohjelman painopistealueita olivat yrittäjyys osana LUTin strategista johtamista, tutkimustulosten kaupallistamisen ja startupien vauhdittaminen, yrittäjyyskulttuurin parantaminen, aktiivinen vuorovaikutus yritysysteistyössä ja yrittäjämäisissä ekosysteemeissä sekä opiskelijoiden ja henkilökunnan yrittäjyysvalmiuksien ja yrittäjämäisen toiminnan edistäminen. (Toimenpideohjelma 2016) Toimenpidesuunnitelmaa sivuttiin lyhyesti vain yhdessä haastattelussa.

*”LUT on aina ollut tosi yrittäjä-, tai silloin ei ole puhuttu ”yrittäjämäinen”, mutta että niitä asioita, mitä vaikka siinä toimenpidesuunnitelmassakin on, niin niitä on aina tehty meillä, mutta me ei olla puhuttu aikaisemmin tällaista EU-kieltä. Luulen, että se tuli sieltä EU:sta, ja kieli muuttui myös, ja sitten tuli ehkä niitä sekaannuksia, ettei aina ymmärretty, et mitä tällä nyt tarkoitetaan, onko tämä joku ihan täysin uusi juttu, mitä pitäisi tehdä nyt toisin, niin kuin minulta kysyttiin. Niin se oli varmaan, et se oli se kieli siinä osittain haaste.” (esihenkilö)*

*”Kun tuli uusi strategia, niin sitten huomattiin, et eihän sitä yrittäjyyttä täällä oikeasti enää olekaan, mutta edelleenkin, ei meillä ole mikään muuttunut, vaan me edelleen tehdään niitä samoja asioita, me ollaan yrittäjämäisiä, mutta me ei enää puhuta niillä termeillä. Siellä on tämmöisiä arvon tuottamiseen ja uudistamiseen liittyviä asioita, joiden kautta voi selittää yrittäjämäisyyttä ja yrittäjyyttä. Se ehkä juuri sen puoleen on hyvä asia, ettei enää ajatella, että nyt kaikista tehdään yrittäjiä. Sekä opiskelijoiden että tutkijoiden pitäisi ruveta jollakin tavalla yrittäjiksi. Sehän ei ollut missään vaiheessa tarkoitus, mutta siitä tuli vähän tuollaista sekaannusta” (esihenkilö)*

*”LUT nähdään yrittäjämäisenä kokonaisuutena yliopiston ulkopuolella, eikä ulkopuolisen ole helppo hahmottaa esimerkiksi miltä osastolta joku asia tulee. Mikä esimerkiksi on LENSin rooli tässä kokonaisuudessa.” (tiimiläinen)*

*”Professorit tai tutkimusryhmien vetäjät usein kokevat itsensä vähän niin kun yrittäjiksi sen takia, koska he hakevat kilpailtua täydentävää rahoitusta, mikä vähän muistuttaa myyntityötä. He tekevät paljon yritysten kanssa yhteistyötä, mikä muistuttaa myyntityötä, ja sitten toisaalta sen rahoituksen myötä tulee myös paljon vapautta tehdä asioita.” (esihenkilö)*

*”Talosta ulospäin yrittäjämäisyys tällaisessa akateemisessa yhteisössä näkyy siitä, miten me toimitaan niitten asiakkaitten tai rahoittajien, tässä tapauksessa yritysten, säätiöitten, muitten julkisten rahoittajien kanssa. Julkisilla rahoittajilla on vähän toisen tyyppinen, minun mielestäni se, koska se on aina hakemukseen perustuvaa. Paljon on kiinni siitä, että mikä se on se keskusteluyhteys, miten sitä hoidetaan sitä suhdetta ja miten saadaan se rahoittajan tarve kohtaamaan meidän tarjooma.” (esihenkilö)*

Vuonna 2017 tehdyssä HEInnovate arvioinnissa kuitenkin todetaan, että yrittäjyyden ja yrittäjämäisyyden käsitteitä on syytä konkretisoida LUTin sisällä. Aiheeseen laajasti perehtynyt esihenkilötason haastateltava totesi törmänneensä käsitteiden epäselvyyteen useamman kerran myös muissa yliopistoissa.

*”Eliikkä se on vaikee asia yliopistossa, koska jokainen tulkitsee sen eri tavalla”.* (esihenkilö)

*”Hän oli silloin vetämässä yrittäjyyden ytimessä olevaa ohjelmaa Aalto yliopistossa, niin hän kanssa joskus sanoi, että siellä Aallossa esimerkiksi kun puhuu yrittäjyydestä ja yrittäjämäisyydestä, sehän on niin hankala aihe.” (esihenkilö)*

*”Turun yliopisto sitten kuitenkin nappasi sen Suomen ensimmäisen yrittäjämäisen yliopiston tittelin. He hakivat akreditointia sille, eli saivat virallistettua sen. Mutta erillinen yrittäjyydyliopistokonsepti on sielläkin vähän vaikeuksissa. Jotenkin tämä ei vaan mene yliopistomaailmaan.” (esihenkilö)*

*”Se nähdään hirmu helposti kaupallistamisena. Ja sit siitä tulee se sellanen tosi suppee ja vaikee asia, koska tutkija ei yleensä oo kuitenkaan itse valmis rupeemaan yrittäjäksi, mutta tietysti tutkija voi olla yrittäjämäinen tajuamatta sitä ehkä ihan itsekään.” (esihenkilö)*



*”Minä olin kerran ruokalassa, ja yksi proffa sano mulle, että mitä tämä oikein tarkoittaa, että mitä hänen pitää tehdä toisin. Niin minä sanoin, että ei mitään. Koska minä tiesin tämän kyseisen henkilön ja minä tiesin, että hän toimii jo tosi silleen yrittäjämäisesti.”* (esihenkilö)

*”Yrittäjyys, yrittäjämäisyys. No, nyt kyllä, en noita ole ajatellut ikinä. Yrittäjämäisyys, niin onko se sitten enemmän, että olen vähän yrittäjämäinen, että en ole oikeasti yrittäjä, yrittäjyys on sitten, että on oikeasti yrittäjä.”* (tiimiläinen)

Daveyn ja Galan-Murosin yli 10 000 tutkijaa 33 maassa tavoittaneesta tutkimuksesta selviää minkälaisiin akateemisen yrittäjyyden muotoihin kyseiset tutkijat osallistuvat. Mukana oli spin-offien perustaminen, tutkimustulosten kaupallistaminen, yhteistyössä tehdyt tutkimukset ja konsultointi. Yhteisiä tutkimuksia tekee 37.6 %, konsultaatiota 36.2 % ja 25 % perustaa spin-offin tai kaupallistaa tutkimustuloksia. Alle yksi prosentti tutkijoista perustaa vain spin-offin tai keskittyy pelkästään kaupallistamaan tutkimustuloksia. 17.3 % tutkijoista on jollain tavalla mukana kaikissa neljässä aktiviteetissa. Jos akateemista yrittäjyyttä katsoo hyvin suppeasti, eli spin-offin perustamisena tai tutkimustulosten kaupallistamisena, vain neljäsosa tutkijoista toimii akateemisina yrittäjinä. Määrä kasvaa, kun käsitettä laajennetaan. Kyseisen tutkimuksen perusteella on suositeltavaa tukea laajempaa akateemista yrittäjyyttä ja siihen liittyviä aktiviteetteja mahdollistaen niiden toteutumisen. (Davey ja Galan-Muros 2020)

Yrittäjämäistä yliopistoa voi tarkastella monesta eri näkökulmasta, kuten myös kirjallisuuskatsauksessa todettiin. Sen rooli ei ole pelkästään mahdollistaa teknologiasiirtoja ja edesauttaa tutkijoiden osallistumista startup-toimintaan. Yliopistoilla on lisäksi rooli yrittäjämäisen mindsetin ja toiminnan johtajana (Audretsch 2014; Guerrero ja Urbano 2012; Hytti ja O’Gorman 2004). Hyvin pieni osa tutkijoista perustaa oman yrityksen, mutta muutamien haastatteluvastausten perusteella mielikuva yrittäjämäisestä yliopistosta liitetään nimenomaan teknologiasiirtoihin ja startupeihin. Tämä voi tehdä asiasta vaikeasti ymmärrettävän, jopa pelottavan. Kuten Lahikainen (2021) väitöskirjassaan toteaa, kapea tapa katsoa yrittäjämäistä yliopistoa voi aiheuttaa kahtiajakoa. Yrittäjämäisyyden ajatellaan koskevan

vain harvoja valittuja henkilöitä. Siitähän ei oikeasti ole kyse, vaan yrittäjämäisyys voi koskea ihan jokaista yliopistossa työskentelevää ja opiskelevaa henkilöä.

Haastatteluvastauksissa mainittiin muutakin yrittäjämäistä tekemistä kuten yritysysteistyö ja rahoituksen hakeminen. Etzkowitz (2013) kuvaa tätä yrittäjämäisen yliopiston kolmanneksi kehitysvaiheeksi. Yliopiston rooli on proaktiivinen yritysten suuntaan. Myös Philpott ym. (2011) nostavat esiin yritysysteistyön ja hyödyn tuottamisen sidosryhmille osana yliopiston toiminnan laajaa kirjoa.

LUTin vuoden 2016 yrittäjämäisyyden toimenpideohjelmaan on nostettu mukaan toimenpiteitä suppeasta yrittäjämäisyyden näkökulmasta laajimpaan asti. Hannon (2013) toteaa, että tarvitaan yhteinen visio ja identiteetti yrittäjämäisyydelle. Toimenpideohjelmalla on luultavasti pyritty juuri tähän, mutta esimerkiksi HEInnovate tulosten perusteella tekemistä on vielä siinä, että kaikille syntyy yhteinen näkemys tavoitetilasta. Toisaalta, kuten Philpott ym. (2011) toteavat, pelkästään ylhäältä alas tulevat aloitteet tai tiettyihin tiedekuntiin keskittyvät toimenpiteet eivät välttämättä edistä koko yliopiston yrittäjämäisyyttä.

Lahikaisen, Pihkalan ja Ruskovaaran (2019) mukaan nimenomaan henkilökunnalla on tärkeä rooli yrittäjämäisen yliopiston ylläpidossa. Näyttää siltä, että tällä hetkellä ymmärrys yrittäjämäisen yliopiston käsitteestä ja käytännön toiminnasta on vaihtelevaa, mikä saa aikaan vastauksissa kuvattua tunnetta asian vaikeudesta. Se voi aiheuttaa yhden esihenkilöasemassa olevan haastateltavan mukaan tilanteen, missä tutkijat toteavat, että *”voitaisiinko jo lakata jauhamasta siitä yrittäjämäisyydestä”*. Kuten Philpott ym. (2011) kirjoittavat, on johdon rooli poistaa sisäisiä esteitä, ei sanella tekemistä.

Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan miten tutkijat kuvaavat yrittäjämäisyyttä henkilökoh-  
taisella tasolla.

## 6.2 LENSin tutkijoiden yrittäjämäinen mindset ja toiminta

Yrittäjyyteen ja yrittäjämäisyyteen liittyvät käsitteet ovat moninaisia. Nämä kaksi sanaa saavat erilaisia merkityksiä erilaisissa asiayhteyksissä. (McMullen, Brownell ja Adams 2021). Tutkielman kokonaisuuteen liittyy vahvasti yrittäjämäinen mindset yksilötasolla.

Haastatteluissa yksi ensimmäisistä kysymyksistä oli mitä yrittäjämäisyys haastateltavalle tarkoittaa. Asiaa katsottiin oman toimenkuvan ja tehtävien kautta. Vastauksissa korostuivat rahoituksen hankkiminen, tutkimustyö, siitä yhteiskunnalle saatavat hyödyt, startupit ja artikkelien julkaisutoiminta. Tutkijat kuvasivat toimintaa yksinyrittäjämäiseksi ilman normaaliin yrittäjyyteen liittyviä taloudellisia riskejä. Yksi haastateltava kuvasi yrittäjämäistä mindsetiä: ”minkälaisista vaikuttavuutta tutkimuksella voi saada aikaan”. Saadaan aikaan enemmän niillä resursseilla mitä jo on. Tuotetaan enemmän arvoa perustason päälle. Toinen taas mainitsi kekseliäisyyden ja innovatiivisuuden sekä kyvyn reagoida uusiin asioihin nopeasti. Kuvassa 10. on tiivistelmä haastatteluissa esiin nousseista elementeistä.

### Yrittäjämäinen toimintatapa ja mindset

#### Löytyy

ongelmanratkaisukykyä  
ratkaisuiden kehittämistä yhteiskunnallisiin haasteisiin  
innovatiivisuutta  
jatkuvaa oppimista  
rahoituksen hakemista  
yhteistyökykyä ja tiimityötä

#### Toisaalta löytyy myös

tutkijan mindsettiä  
yksinyrittäjämäisyyttä  
varovaisuutta keskeneräisten tutkimusten suhteen



Kuva 10. LENSin yrittäjämäiseen toimintatapaan ja mindsetiin liittyviä elementtejä

*”Varmaan sellainen laaja-alaisuus ja se, että ne asiat ei ole mustavalkoisia, että ei lähde sillä agendalla, et nyt pitää saada liikevaihtot ja nyt pitää saada uusia yrityksiä vaan, että se on paljon muutakin”. (esihenkilö)*

*”Kuitenkin tutkijan työtehtävä on keksiä uutta. Usein siitä puuttuu kuitenkin riski, koska tutkijoillakin on kuukausipalkka, mikä tulee. Et siinä on helpompi yrittää ja epäonnistua, kun tietää, että se palkka tulee joka tapauksessa. Se on taas eri asia, jos lähtee kokeilemaan, et kantaakse sitten ihan se idea tuolla niin pitkälle, että siitä voi sen spin-offin tai startupin perustaa.” (esihenkilö)*

*”No, kai se on itseohjautuvuus ja valta päättää itse omista keinoista ja tavoitteista ja omista tavoista toteuttaa, päästä niihin tavoitteisiin ilman ulkopuolista pakkoa. Kai se sieltä lähtee, ja minusta se vastaa ihan hyvin tätä akateemista toimintaa, mutta sanoisin, että on hyvin isoja eroja.” (esihenkilö)*

*”Minulla on sellainen näkemys tähän akateemisuuteen, että tämä ei ole keskusjohtoista toimintaa, vaan pienetkin yksiköt tekevät suuria päätöksiä omaan työhönsä liittyen ihan itse ja ottavat vastuun niistä. Se on minusta hyvin lähellä yritystoimintaa.” (esihenkilö)*

*”Onhan tämä hyvin samanlaista tietysti nyt, kun sitä tällä lailla mieltii, niin onhan sitä aika iso vastuu noista omista työntekijöistään tavallaan, ja sitten tavallaan on vastuussa heistä, niin kyllähän se silleen on hyvin samanlaista, sitä vaan ei koskaan ajattele sillä lailla.” (tiimiläinen)*

*”Yliopistossa töissä olevat tutkijathan hyvin pitkälti ovat eräänlaisia yksityisyrittäjiä. Rahoituksen hakeminen on oman tuotteen markkinointia, projektien hankkiminen, jolla saadaan asiakkaita, josta voidaan sitten maksaa omia kustannuksia, oman tiimin pyörittämisen kustannuksia. Tällainen tietynlainen akateeminen julkaisutoiminta ja ylipäänsä jonkunlainen näkyvyyden hankkiminen on suoraan analogia mainostamisesta ja markkinoinnista. Sitten tietysti, jos projektit jää saamatta ja asiakkaat löytämättä, niin sitten se.. Aikaisemmin oli vielä herkemässä se, että saattaa se jatkosopimuskin jäädä tulematta, elikkä se firma periaatteessa menee konkurssiin. Kun loppuu ulkoinen raha, niin loppuu sitten myös palkan juokseminen, mutta se nyt tietysti nykyään on ehkä hieman vähemmän raadollista, kun ehkä kymmenkunta vuotta sitten. Mutta vastaavasti se tarkoittaa myös sitä, että pitää olla ihan samat markkinointikikat tai -strategiat, kun ylipäänsä yrityksillä. Sun pitää olla vähän erilainen, että et uppoa massaan, toisaalta sinun pitää selkeästi todistaa, että olet pätevä siinä, mitä teet, että saat houkuteltua sen asiakkaan Siinä mielessä asiakashankinnan ja markkinoinnin ja laskutettavan työn generoinnin mielessä onhan tutkijan ammatti periaatteessa myös yrittäjän ammatti. Ainoa ero siinä on se, että kun saat asiakkaan, niin se asiakas tilittää sen neljännesmiljoona euroa yliopiston pankkitilille, eikä sinun pankkitilillesi.” (tiimiläinen)*

*”Yrittäjämäinen mindset näkyy siten, että halutaan saada aikaan vaikuttavuutta tutkimuksella. Hyödynnetään sitä mitä on olemassa ja saadaan aikaan enemmän. Joskus se hyödyntää organisaatioita, joskus yhteiskuntaa. Ei niinkään yksilöä. Eikä sen siis tarvitse tarkoittaa sitä, että perustetaan yritys, jos sitä katsoo tutkijan näkökulmasta.” (tiimiläinen)*

*”Jotenkin itse mieltää sen, että on joku idea ja sitä sitten lähetään rohkeesti toteuttamaan ja etsimään mahdollisuuksia miten sen saisi toteutettua ja ei pelätä siinä epäonnistumista eikä pelätä sitä, että kun sitten kuitenkin tietää, et ihan varmasti niitä esteitä tulee, niin ei pelätä niitä, vaan kohdataan ne ja seläytetään ne haasteet ja sitten pyritään kohti lopputulosta. Sen näkisin semmosena tavallaan yhteneväisyytenä siihen yksityisen puolen yrittäjyyteen.” (tiimiläinen)*

*”Siis tosiaan pitää reagoida siihen, että kun maailma muuttuu, niin sitten meidän on tehtävä joku projekti siihen juttuun, niin samalla tavalla yrittäjä varmasti, että nyt on tämä juttu, niin pitää vastata siihen juttuun. Kun tuli korona, niin sitten meillä tuli projekti, jossa ruvettiin tekemään näitä maskeja, modifioimaan maskeja paremmiksi. Tai ilmanvaihtoa tai vedenpuhdistusta, sitähän tulee koko ajan, ja mitä me tutkitaan ja kaikki tällainen kiertotalous, metallit ja tällaiset, mitä me tutkitaan, niin koko ajan niitä tulee enemmän, ja sitten me reagoimme, ja sitten yritykset varmaan samalla tavalla. Kyllähän se sillä tavalla on aika samanlaista.” (tiimiläinen)*

*”Tuodaan yhteen uusia ideoita, ollaan avoimia niille. Innovaatioita syntyy, kun yhdistetään erilaisia tieteenaloja ja tuodaan yhteen ideoita epätavallisista paikoista. Esimerkkinä vaikkapa taide ja teknologia.” (tiimiläinen)*

Yrittäjämäisyys on näkyvyyden hankkimista. Voi jopa joutua lähtemään pois, ellei saa rahoitusta. *”Firma menee periaatteessa konkurssiin”*. Pitää olla erilainen kuin muut ja samalla todistaa olevansa tarpeeksi pätevä. Tutkimusrahoitusta hakiessa täytyy pystyä todistamaan tutkimuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja tieteellinen syvyys. Yrittäjämäinen asenne on sitä, että omalta tutkimusalueelta tunnistaa ja näkee asioita, joilla on vaikuttavuutta. Rahoituksen saaminen helpottuu, kun osaa katsoa asioita laajemmassa mittakaavassa. Yhteistyöverkostoilla on merkitystä. *”Pitää olla uskottava siinä mitä tekee ja samalla pitää pystyä myymään se asia, joka on tärkeä itselle”*. Täytyy pohtia, onko tutkimuksesta hyötyä yrityksille, tai voiko sillä luoda uutta liiketoimintaa. Lisäksi usein vaaditaan, että jollakin toisella yrityksellä on menossa rinnakkaishanke yliopiston tutkimushankkeen kanssa.

*”Sun vastuulla on hankkia rahoitusta, että voit tehdä tutkimusta, jotta sulla on tuloksia, jotta sulla asiat menevät eteenpäin samaan tapaan, kun sun pitää hankkia asiakkaita, että sulla on tuloja, jotta sulla on maksaa palkat ja se sun firma ei mene nurin.”(tiimiläinen)*

Yrittäjämäisen mindsetin ja käyttäytymisen olemassaoloon on ympäristöllä suuri vaikutus. Jottei tekemisestä tule täysin automaattista, on hyvä pohtia omaa ajattelutapaa, ja altistaa itsensä erilaiselle ajattelulle. On täysin mahdollista kehittää yrittäjämäisyyttä ja yrittäjämäistä ajattelutapaa (Kuratko ym. 2015). LENSista löytyy henkilöitä, jotka toimivat hyvin yrittäjämäisesti. Heidän toimintaansa kuvataan käytännönläheiseksi. Samalla heillä on kyky olla suunnannäyttäjiä tieteen ja käytännön yhdistämisessä toimivaksi kokonaisuudeksi. He myös mentoroivat yrittäjiä ja startup-yrityksiä.

*”Hänellä on yrittäjämäinen mindset. Hän on mukava tutkija ja samalla hän haluaa nähdä tuotteita ja käytännön tuloksia työstään ja ajattelustaan – käytännön tiedettä siis.”* (tiimiläinen)

*”Siihen liittyy hänen tietotaitonsa ja asenteensa elämään. Hän haluaa auttaa oppilaita yhteistyöhön teollisuuden kanssa, jotta heillä olisi myöhemmin mahdollisuus työllistyä.”* (tiimiläinen)

*”Hän on ollut töissä teollisuudessa, ja on itse asiassa mukana jossain yrityksessä. Hänen ohjauksensa on vienyt kohti sellaista mindsetia, että syntyisi jotain uutta.”* (esihenkilö)

Toisaalta pitkään tietyssä ympäristössä työtä tehnyt henkilö voi tulla sokeaksi omaa toimintaa rajoittaville tekijöille, kuten Fisher ym. (2020) toteavat. Startup-maailmasta voisi tuoda toimintatapoja ja kulttuuria kaikenkokoisiin organisaatioihin. Tällä yksi esihenkilöistä tarkoitti esimerkiksi keskittymistä tärkeisiin asioihin, joita hän kuvasti ”minimum viable product” tapana ajatella. Hän koki, että akateemisessa maailmassa välillä keskitytään liikaa asioihin, joilla ei lopulta ole suurta merkitystä kokonaisuuden kannalta. *”Ei jäädä turhaan hiomaan asioita, joita ei tarvitse hioa”*. Porukka on huippulahjakasta, ja heidät on koulutettu kysymään loputtomasti miksi. Heidät on koulutettu ymmärtämään asiat. Kuitenkin voisi lisätä keskustelua jo siinä vaiheessa, kun ei vielä tiedetä tarkalleen mihin asia voi johtaa. Voitaisiin nähdä vielä selkeämmin kokonaiskuva, että mihin joku yksittäinen tutkimus esimerkiksi liittyy.

*”Pitkät perinteet istuu sitkeässä, osa porukasta on ollut professoreina kauan, on siis täysin ymmärrettävää, että sen ajattelutavan tai työskentelytavan muuttaminen ei ole ihan yksinkertainen asia.”* (esihenkilö)

*”Sitten on se mainittu byrokratia, mitä enemmän sääntöjä, joihin sinä voit upota, niin sitä todennäköisemmin ihmiset ei lähde edes viemään asioita eteenpäin. Ja varsinkin, jos tulee negatiivisia kokemuksia viime metreillä, niin se kannustaa pois tulevista yrityksistä.”* (tiimiläinen)

Tieteellisessä maailmassa ei aina osata päästää irti omista näkemyksistä. Ei olisi hyvä jäädä samoille urille liian pitkäksi aikaa, vaan pitäisi olla joustava ajattelussa, ja osata myydä asiat

taitavasti. Kyse on myös rohkeudesta tehdä asioista helpommin ymmärrettäviä, mikä ei vähennä työn arvoa yhtään.

*”Kannustetaan siihen, et ollaan niihin yrityksiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa yhteydessä, kun mietitään sitä jotain omaa tutkimusideaa, että millä tavalla se vois sitten kantaa myös sitten yliopiston ulkopuolelle. Toki sitä perustutkimustakin, aina sitä ei vielä tiedä, pitää lähteä jostain kokeilemaan, mutta sitten, että mahdollisimman aikaisessa vaiheessa kuitenkin puhuu siitä ulkopuolelle.”* (esihenkilö)

*”Se, mitä voisi tuoda tutkijamaailmaan sieltä, niin sitä sellaista mielen joustavuutta niihin hetkiin, kun pitää saada rahoitushakemus tai rahoitus maaliin. Niin siinä ehkä pitäisi pysyttyä formuloimaan useammasta näkökulmasta. Tutkijoille käy helposti niin, että meillä on se idea, mikä me on kehitetty tai mikä meille on se vastaus, ja sitten me ollaan tietyllä tavalla kiinni siinä, koska se on niin hyvä, se ratkaisee asian, sillä on tieteellinen pohja. Niin voi olla, että sen asian kääntäminen toiseen näkökulmaan, joka sitten olisikin sille vastaanottajajoukolle se, millä saisit sen jutun läpi, niin voi olla, että sen löytäminen ei olekaan niin helppoa. Et me ehkä rakastumme helpommin ratkaisuun kuin ongelmaan. Ja olisi fiksumpaa rakastua siihen ongelmaan, koska silloin et ole niin kiinni siinä ratkaisussa.”* (esihenkilö)

Startup-maailmassa asiat muuttuvat hetkessä ja pitää osata sopeutua. Siellä uteliaisuus laajasti erilaisiin asioihin koetaan vahvuudeksi. Voi rohkeasti kysyä kysymyksiä ja osallistua keskusteluun, vaikkei olisikaan aiheen syväosaaja. Generalistien rooli työelämässä on aiemmin saattanut olla haastava, koska syväosaamista on arvostettu sekä yksityisellä että julkisella puolella enemmän kuin pintapuolista osaamista monista asioista. Startupeissa henkilöstömäärä on usein alussa pieni, mikä johtaa siihen, että kaikki tekevät käytännössä kaikkea. Epävarmoissa olosuhteissa rajallisilla resursseilla toimivilta yrittäjiltä voi oppia yrittäjämäistä käytöstä (Fisher ym. 2020).

*”Olen utelias, ja se on hyvä, koska joskus, olen tieteenekijänä, mutta minussa on paljon generalistia, ja jos ajattelet professoria, niin on hetkiä, jolloin professori miettii, että ehkei ole niin hyvä olla generalisti. Pitäisi olla varmaan jotain, ja joskus mietin, että onko se hyvä juttu, et olen tällä tavalla generalisti, tai utelias kaikkeen, niin oli mukavaa huomata, että startupeissa sitä piirrettä ja tapaa suhtautua asioihin arvostetaan. Ja se ei näyttäydykään niin, että kauheata, kun on kiinnostunut kaikesta, vaan se näyttäytyy niin, että hyvä, kun on kiinnostunut kaikesta, ja hyvä, kun siksi kysyy kysymyksiä ja haluaa ymmärtää. Se on myös mukava asia jatkoon, että ehkä entistäkin reippaammin sitten hyödyntää myös sitä puolta itsestään, ja kannustaa muita myös siihen, että me ollaan asiantuntijoita, syväasiantuntijoita jossain osa-alueessa, mutta sehän ei estä sitä, että osallistuu yleiseen keskusteluun ja esittää näkökulmia siltä tietopohjalta, mikä itsellä on.”* (esihenkilö)

Yrittäjämäisyys voi tuntua vieraalta tai pelottavalta, varsinkin ellei tiedosta mitä se käytännössä tarkoittaa.

*”Minä sanon, että olen kyllä tosi huono ehkä tässä yrittäjäisyysjutussa, että olen hirmu keskittynyt siihen tutkimuspuoleen niin paljon. Totta kai yritysten kanssa tulee yhteistyötä tehtyä, mutta jotenkin itse ei osaa ajatella sitä omalla kohdallaan.” (tiimiläinen)*

*”Itse ei lähtisi siihen sen takia, että se vaikuttaa minusta haastavalta. Mutta sitten, jos miettin tuommoista, aina pompsautelee välillä, että meillä on hirveästi kaikkia ideoita, mitä voitaisiin ajatella. Ja sitten monesti on noissa hankkeissa ajatuksena, että tähän ympärillehän voisi perustaa yrityksen, ja sitten minä olen yleensä aina se ”En varmaan minä ole ainakaan se, joka sitä lähtisi tekemään” Se on jotenkin minulle semmoinen, että minä näen sen ehkä vähän pelottavana jopa. Sinä olet jotenkin niin riippuvainen siitä, että se kaikki on sinun harteillasi. Sitten tuntuu, että sitä ei voi jakaa, että se tosi paljon on sinun omalla vastuullasi. Sinulla ei ole, vaikka enää sitä esihenkilöä, jonka luokse sinä menet, ja ”apua, apua”. Tai että saat tukea jostain. Tuntuu, että ei saisi tukea, mitä minä ainakin tarvitsen tilanteissa, niin on ihanaa, et minulla on joku tuolla, jolta voi sitten pyytää apua ja kysyä. Minä olen ehkä tämmöinen.” (tiimiläinen)*

Kun esihenkilöltä kysyi miten yrittäjämäisyys voisi näyttäytyä LENSissa, hän vastasi sen näkyvän suurena joukkona ihmisiä, jotka saavat aikaan oikeita asioita. He ottavat yrittäjämäisyyden positiivisena voimana ja kohdistavat tekemisen hyödyllisiin asioihin. Käytännössä se voisi näkyä niin, että ”jos joku vaikka haluaa sitten lähteä kilpailemaan Erasmus+-hankkeesta, niin sen sijaan, että hän pohtii sitä omassa kuplassaan, niin hän keskustele siitä koulutusohjelman johtajan kanssa, joka sitten taas ymmärtää sen koulutuksen ison kuvan ja tavoitteet.” Se olisi kyseiselle henkilölle johtajana ideaalitalanne.

Toisaalta se voisi olla tilanne, jossa yrittäjämäisesti töitä tekevä henkilö saisi enemmän aikaa kuin henkilö, joka ei ole yrittäjämäinen. Yrittäjämäinen tekeminen toisi arvoa. Henkilö olisi sitoutunut ja yhteydessä ympäröivään maailmaan. Hän kokisi työnsä olevan merkityksellistä ja mukavaa jopa vaikeina hetkinä. Hän ei palaisi niin helposti loppuun. Johtajan roolissa työskentelevä haastateltava totesi, ettei hänestä ole mahdollista tehdä tiedettä olematta tilivelvollinen jollekin. Vapaa tiede on arvokasta, muttei tarkoita tilivelvollisuuden puutetta. Siksi esimerkiksi liiketoimintasuunnitelmien teko on kannattavaa myös tieteessä, sillä se tuo esiin tutkimuksen hyödyt.



Yrittäjämäisen ajattelun viitekehyksen (Peschl ym. 2020) teemoja on tunnistettavissa haastatteluvastauksissa. Vastajat kokevat omaavansa kyvyn ratkaista ongelmia, he oppivat haasteista ja ovat luovia myös niissä tilanteissa missä resurssit ovat rajallisia. Mitä tulee yrittäjämäiseen kiirehtimiseen, on siitä merkkejä haastatteluvastauksessa, jossa viitataan Koronapandemian aikaisiin tekemisiin. Samoin kuin Kelley'n bisneskoulussa, myös LENSissa toimittiin tavanomaisesta poiketen, koska haluttiin auttaa kaikin tavoin. Viimeisin samankaltainen uutinen LUTista on kaminoiden valmistus Ukrainaan. Kyky toimia nopeasti ja ratkaisuja luoden on selkeästi olemassa. Bacq ym. (2020) nostavat esiin, että yrittäjämäistä kiirehtimistä edesauttaa henkilökunnalle annettu päätösvalta ja mahdollisuus hyödyntää omia vahvuuksia. Samankaltaisesti kirjoittaa Hannon (2013), jonka mukaan hallinto- ja johtamismallien tulee tukea yrittäjämäisyyttä. Tuen kautta yrittäjämäinen mindset ja käyttäytyminen lisääntyvät. Poikkeustilanteista voi oppia ja tuoda arkeen parhaaksi koetut käytännöt.

McGrathin ja MacMillanin (2000) viidestä yrittäjämäisen mindsetin tunnusmerkistä haastatteluissa nousee esiin muutama. Tutkijat etsivät mahdollisuuksia ja hyödyntävät niitä esimerkiksi rahoitukseen liittyen, heillä on verkostoja ja he myös hahmottavat eri vaihtoehtojen potentiaalia. Toimeenpano jakaa mielipiteitä. Osa vastaajista on sitä mieltä, että asioiden kanssa edetään nopeasti ja sinnikkäästi. Osa taas mieltää tilanteen niin, että välillä jäädytään kiinni omiin ratkaisuihin ja pohditaan asioita liian pitkään.

Esihenkilöt eivät vastausten perusteella näe tutkijoita tapayrittäjinä, jotka etenevät suunnilleen oikealla tavalla mieluummin kuin liian hitaasti analysoiden (McGrath ja MacMillan 2000). Tässä asiassa esihenkilöiden ja tiimiläisten näkemykset eroavat toisistaan selkeästi. Tiimiläiset kokevat itsensä yrittäjämäisemmiksi kuin esihenkilöt ajattelevat heidän olevan. He näkevät itsensä jopa tapayrittäjinä.

Yrittäjämäisen mindsetin (Kuratko ym. 2020) kolme näkökulmaa, eli tapa ajatella, toimia ja tuntea, nousevat esiin vastauksissa. Tutkijat tunnistavat mahdollisuuksia ja vievät uusia ideoita käytäntöön. He ovat innostuneita työstään ja kokevat roolissaan voivansa ottaa riskejä. Mielenkiintoinen kommentti esihenkilöltä on se, että hän toivoo näkevänsä yrittäjämäiset tutkijat LENSissa saamassa aikaan oikeita asioita ja kohdistamassa tekemisen hyödyllisiin asioihin. Joillekin yrittäjämäinen mindset voi merkitä vahvaa tarvetta kontrolliin, mikä Kuratkon ym. (2020) mukaan tarkoittaa vain itse luotujen toimintatapojen

hyväksymistä. Tässä on suuri ristiriita sisäiseen yrittäjyyteen, mikä on täysin päinvastaista toimintaa. Tästä syystä kommentti pohdituttaa. Määrittääkö yrittäjämäinen tutkija itse tehtäviensä tärkeyden vai tulevatko käskyt yläpuolelta, mikä voi saada aikaan sisäisen yrittäjyyden hiipumisen. Voiko jo aiemmin mainittu ero näkemyksissä johtua siitä, ettei yrittäjämäisyyttä ajatella samalla tavalla?

Sisäinen yrittäjyys on nimenomaan käyttäytymistä tavanomaisesta poikkeavalla tavalla, kuten Antoncic ja Hisrich (2003) määrittävät. Sisäiset yrittäjät toimivat yrittäjämäisesti (Martiarena 2013), kuten myös haastatteluissa suurin osa totesi toimivansa. Kumpaa siis halutaan, kontrollia vai vapautta? Vuoden 2016 toimenpideohjelman mukaan nimenomaan kokeilukulttuuria ja erilaisia kokeiluja halutaan tukea. LUT on ”Land of the Curious – yhteisö, jossa uteliaat ihmiset inspiroivat uteliaita” (yleisesitys 2022).

Ihan kaikki eivät toki koe yrittäjämäisyyttä omakseen. Muutamille haastatelluille yrittäjyys näyttäytyy aika pelottavana asiana. Yrittäjämäinen toiminta voidaan kokea perustoimintaa häiritsevänä ja siten epämukavana ja ärsyttävänä (Kuratko ja Goldsby 2004). Näin vaikuttaa olevan joillakin tutkijoilla. Esihenkilön rooli tässä tilanteessa on merkittävä. Jos henkilökunnalta odotetaan yrittäjämäisyyttä, täytyy kyseisen roolin vaatimukset selkiyttää, antaa palautetta ja auttaa onnistumaan (Deprez ja Euwema 2017).

Vaikka tutkimusta varten haastatellut henkilöt on jaettu esihenkilöihin ja tiimiläisiin, on myös tiimiläisillä omat tiiminsä johdettavinaan. Heihin voi peilata Kuratkon ym. (2005) luomaa keskijohdon yrittäjämäisen käyttäytymisen mallia. Jotta he ovat valmiita käyttäytymään yrittäjämäisesti, tulee johdon tukea heitä, antaa autonomiaa, palkkioita, aikaa ja selkeät mallit. Paljon vaikuttaa se, minkälaisia vaikutuksia yrittäjämäisyydellä heille on. Jos vaikutukset ovat positiivisia, kuten ylennys tai taloudelliset palkkiot, vahvistuu haluttu käyttäytyminen. Mutta jos urakehitys pysähtyy tai asema heikkenee, eikä henkilö koe yrittäjämäisyyden tuovan hänelle etua, ei hän jatka yrittäjämäisesti toimimista. Nyt jo hyvin yrittäjämäisesti toimivien tutkijoiden kannalta on toivottavaa, että heidän toimintaansa tuetaan jatkossa entistä enemmän.

Seuraavaksi siirrytään taustavaikuttajiin, joilla on merkitystä sille, kohdistetaanko aikaa ja työpanoksia yrittäjämäiseen tekemiseen.

### 6.3 Taustavaikuttajat

Esihenkilöiden rooli halutun toiminnan mahdollistajina on suuri (Deprez ja Euwema 2017; Kuratko ja Goldsby 2004). Tutkiessaan johtajuuden merkitystä jaetun vision toteutumiseen, Barnett ja McCormick (2003) totesivat koulun rehtorilla olevan suuri vaikutus lopputulokseen. Vision merkitystä ei pitäisi yliarvioida, eikä myöskään aliarvioida tarvittavien resurssien määrää. Olemassa oleva visio ei yksin ohjaa tekemistä. Johtajan tulee olla luotettava ja pätevä sekä johtaa omalla esimerkillä. Organisaation sisäinen ilmapiiri ja esimiesten vuorovaikutustyyli voivat vaikuttaa positiivisesti haluttuun käyttäytymiseen, koska niillä on vaikutusta autonomian tunteeseen ja sitä kautta motivaation laatuun (Gagné ja Deci 2005).

Johdon tuki mahdollistaa myös sisäisen yrittäjyyden, kuten Antoncic ja Hisrich (2001) ovat tutkimuksessaan todenneet. Yrittäjämäisyys ja sisäinen yrittäjyys liittyvät yksilöön ja hänen tapansa toimia sekä ajatella. Valtaa siirretään ylhäältä alaspäin.

*”Sen yliopiston johdolla on tosi suuri merkitys. Ja sitten, kun tuli tää nykyinen, niin siinä oli ihan hurja ero siinä, miten se sen johdon vaikutus siihen ajatuksiin ja miten henkilökunta ajatteli yrittäjyydestä, siinä tapahtu ihan hurja muutos. Ja samoin se, se näkyi myös sitten, myös sinne yrityksiin päin ja paikallisiin muihin tämmösiin sidosryhmiin. Elikkä sillä selkeästi on vaikutusta siihen, että yliopistotutkijat, henkilökunta, jos mennään taas miettiin enemmän tutkijoitakin, niin uskaltaa tehdä, kokeilla, mikä taas sitä yrittäjyyttä lisää tai yrittäjämäisyyttä vaikka sitä, sillä sanalla puhuttaisikaan.”* (esihenkilö)

Kuvassa 11. esitellään haastatteluissa esille nostettuja taustavaikuttajia, jotka joko edistävät tai estävät yrittäjämäisyyttä.



Kuva 11. Yrittäjämäisyyttä edistäviä ja estäviä taustatekijöitä

Erilaiset motivaatiotekijät, esimerkiksi palkkiot ja tunne autonomiasta, vaikuttavat vahvasti siihen, miten ihmiset toimivat. Kuten Ryan ja Deci (2000) kirjoittavat, motivoitunut ihminen on valmis toimimaan. Yrittäjämäinen toiminta ei ole luontevaa kaikille akateemisessa ympäristössä pitkään toimineille henkilöille. Motivaatiotekijöillä on näin ollen erityinen merkitys.

*”Uskon, että yksi ihan keskeinen asia on sellainen kulttuuri, missä on vapaus tehdä.” (esihenkilö)*

*”Se on jännä se akateeminen vapaus, se tulkitaan silleen, et saa tehdä ihan mitä tahtoo, eihän se nyt ihan pidä paikkaansa. Mutta se vapaus tehdä asioita kannustaa ihmisiä tarttumaan joskus vähän kummallisiinkin ideoihin tai hakemaan uudenlaisia partnereita, katsomaan, että tuossa on rahoitusinstrumentti, että, onko meillä jotain ideoita, mitä kannattaisi. Jos kaikkea pitäisi peilata sitä kautta, että meillä on yksi ainoa päämäärä, niin aika paljon jäisi tekemättä.” (esihenkilö)*

*”Uskon täysin akateemiseen vapauteen, ei meillä kukaan sano ylhäältä päin, että nyt sun täytyy tehdä tällaista tutkimusta. Että se on täysin henkilöiden itsensä vastuulla päättää, mitkä asiat ovat mielenkiintoisia tässä maailmassa.” (esihenkilö)*

*”Et se on vähän niin kun semmoinen maailmanpelastamisjuttu, et ne tekee sitä mielenkiinnosta, et ne näkee mielenkiintoisia haasteita ja ne ovat tosi tyytyväisiä, että ne saa sen ratkaistua, ja ne ovat tosi tyytyväisiä, et joku sitä käyttää.” (esihenkilö)*

Haastatellut henkilöt sanovat olevansa motivoituneita työstään. He pitävät opettamisesta ja haluavat löytää ratkaisuja oman tieteenalansa haasteisiin. He ovat omalla tavallaan hyväksyneet ne raamit, joissa toimivat. Autonomian tunne on vahva. Kukaan ei määrää päiväta-solla tekemistä. Yrittäjämäisyyttä kuvattiin esimerkiksi sanalla itseohjautuvuus, mikä haastatellusta tarkoittaa valtaa päättää omista keinoista ja tavoista päästä sovittuihin tavoitteisiin ilman ulkopuolista pakkoa. Valintoja pitää tehdä, koska osalla aika ei riitä kaiken tekemiseen täydellisesti.

*”Hehän on molemmat kyllä semmoisia henkilöitä, et ne ei todellakaan kyllä kiellä mitään eikä turhia sääntöjä aseta, ja on niin kun (esihenkilö) on ollut mukana tällaisissa kaupallistamisprojekteissa ja (esihenkilö) on itse ollut mukana yritystoiminnassa, niin et sitä kautta ne roolimallit on ainakin kohdillaan, et siitä ei voi olla kyse.” (esihenkilö)*

*”Parasta työssäni on hyvä tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä. Voin itse päättää mihin käytän aikaani.”* (tiimiläinen)

*”Minulla on paljon autonomiaa mitä tutkimukseen tulee. Innostun kylläkin niin monista asioista, että välillä tekemistä on liikaa ihan omasta syystä.”* (tiimiläinen)

*”Siellä on vähän vastakkain sellaiset, se tahto sille hyvinvoinnille ja sille, et työkuormat olisi inhimillisiä, mutta sitten se vapaus siitä, et saanko päättää itse mikä on tärkeää ja mikä ei”.* (esihenkilö)

*”Ei, professorin tehtävä on ihan mahdoton, ei sitä pysty kukaan tekemään sillä tavalla kun se on suunniteltu. Ei, se ei onnistu. Osa hommista pitää tehdä huonosti, se on ihan välttämätöntä.”* (esihenkilö)

Yksi tapa vaikuttaa motivaatioon voisi olla entistä parempi kyvykkyys tunnistaa erilaisia persoonia LENSin tiimeissä. Näin voitaisiin henkilötasolla kohdentaa tekeminen asioihin, joihin kyseinen henkilö tuntee kiinnostusta. Yksi tiimiläinen ei esimerkiksi kokenut motivoivaksi tilannetta, jossa hän joutuisi tekemään jatkuvasti asioita, joissa hän ei ole hyvä. Siksi akateeminen vapaus on hänelle tärkeä asia.

*”On tärkeää, että tiimissä on erilaisia ihmisiä erilaisilla mentaliteeteilla. Toiset ovat luovia, toisilla on ymmärrystä johtamisesta, osa taas pitää verkostoitumisesta. Sitten tarvitaan vielä julkisen puolen osaamista ja viestintätaitoja. Tarvitaan toisiaan täydentäviä kyvykkyksiä. Siten tuloksia saadaan nopeammin. Tähän voisi olla toimintamalli LENSissa.”* (tiimiläinen)

Rahoituksen hakemiseen liittyy tunne vapaudesta. Sitä voi hakea vapaasti, eikä sisäisiä hyväksymisprosesseja ole monista muista yliopistoista poiketen. Sekin motivoi, että saa pidettyä tutkimusryhmän koossa hakemalla rahoitusta, ja se varmistaa toiminnan jatkuvuuden. Professoreilla on valta päättää jatko-opiskelijoista ja nuoremmista tutkijoista. Toisaalta ei voi olla sellaista tilannetta, ettei tuloksia tule. Vapautta on, muttei niin, että voisi tehdä mitä vain osoittamatta tuloksia toiminnasta.

Tutkijoita motivoi se, että voi auttaa toisia onnistumaan. On mahdollisuus luoda tiimille parempaa ja menestyksellisempää työelämää sekä nähdä ihmisten kasvavan ammattilaisiksi muutamassa vuodessa. Se, että voi auttaa muita saavuttamaan ammatilliset tavoitteet,

motivoi henkilöä, joka koki omalla urallaan saavuttaneensa jo kaiken tarpeellisen. Tutkimustyö ja nuorten opettaminen koettiin yhtä lailla tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Nuorille halutaan antaa hyvät lähtökohdat siirtyä työelämään. Tuetaan uusia sukupolvia kehittämisessä, mikä toi esiin idealistisen näkökulman opetukseen. Luodaan tapoja auttaa opiskelijoita löytämään paikkansa ja sopeutumaan nopeammin yhteiskunnan tapaan toimia.

*”Ja samoin tietysti se se millä tavalla voidaan olla yrittäjämäisempiä, vaikka opettajina on just sen, tuliki jo täs esille nää erilaiset opetusmetodit. Ja se, että teetetään niitä harjoitustöitä ja tehdään yhteistyötä yritysten kanssa myös yksittäisillä kursseilla.”* (tiimiläinen)

*”Yliopiston toiminnan tarkoitus on tehdä sivistyneitä ihmisiä. Olen ihan vakaasti sitä mieltä. Tosin se ei kyllä näy sitten missään muualla kun yksittäisten ihmisten mielissä, tällainen ajatus, että kyllä se, se on jotain muuta. Helposti yliopistoissa, sanotaan laitoksilla ja rehtorikunnassa ja dekaanien keskuudessa ja muualla, tulee semmoinen henki, että yliopiston tehtävä on tuottaa määrällisiä tuloksia. Ja sehän on täysin välttämätöntä. Sitähän minäkin koko ajan teen, minä katson, että määrälliset tulokset täytyvät ja kannustan täyttämään niitä. Koska näen sen välinearvon, mutta joskus unohtuu, et se on pelkkä välinearvo.”* (esihenkilö)

Yhteiskunnallinen merkittävyys työn tuloksista ja innostus tutkia juuri omaa alaa motivoivat. On tahtotila saada aikaiseksi jotain uutta ja löytää ratkaisuja haasteisiin. Omien arvojen mukainen toiminta motivoi, ja yhteiskunnan hyväksi työskentely on toiminnan ytimessä. Kukaan haastatelluista ei korostanut omaa asemaa, vaan päinvastoin sen tärkeyttä, että saa auttaa yhteiskuntaa onnistumaan monella eri tavalla.

*”Oikein yrittäjämäiset tutkijat, kenellä on niitä patenteja ja omia yritysaihioita tai he ovat laittaneet alulle yrityksen, mutta itse jääneet yliopistolle, niin nehän sanoo, että he kaiken uhallakin tätä tekee. Hehän ovat menestyneet tutkijan uralla, ja omia tutkimuksiaan kaupallistaneet, mutta siitä on saattanut tulla ylimäärästä haittaa. He tekevät sitä, koska he haluavat vaikuttaa yhteiskuntaan. Se on semmoinen mentaliteetti, mikä monessa tutkijassa on, ettei kaikki mieti sitä omaa uraa, vaan myös sitä, että millä tavalla saa sitä vaikuttavuutta.”* (esihenkilö)

*”Tutkijat saa sitten jotain uutta siihen tutkimukseensa, kun he keskustelelee yritysten, vaikka edustajien kanssa. Ja myös yhteisprojekteja kehitty, missä on vaikka näitä Business Finlandin Co-Innovation- tai Co-Creation-projekteja, missä tehdään sitten yritysten kanssa. Sehän on suoraan tällainen yhteiskunnallinen vaikuttavuus siinä.”* (esihenkilö)

Olisi hienoa ajatella, että valinta tehtäisiin pelkästään yhteiskuntaa hyödyttävien kriteerien avulla, mutta välillä ratkaisee raha. Siitä ei voi kritisoida, sillä ilman rahaa toimintaa on vaikea jatkaa. Toisaalta rahan merkityksestä motivaation lähteenä kysyessä kaksi haastateltavaa (esihenkilö ja tiimiläinen) totesivat, ”*ettei kukaan tule akateemiseen maailmaan rahan takia, koska rahaa ei ole tarjolla*”.

*”Paljon olet onnistunut keräämään ulkopuolista rahaa ja paljon olet julkaissut ja sitten se on vielä aina ekstraa, että missä olet julkastu. Ja mitä kovemmassa lehdessä julkaiset, sitä enemmän saat sitaatioita. Elikkä näähän on niitä, mikä sitä tutkijaa ohjaa. Ja niinhän se vaan on, että jos haluat menestyä tutkijana, niinsiun pitää pärjätä niillä mittareilla, millä sinua mitataan.”* (esihenkilö)

Autonomia ei myöskään tarkoita reunaehtoju puuttumista. Esimerkkinä tästä ovat tieteellisten lehtien luokittelut. Akateemisen yhteisön arvostus nousi esiin keskusteluissa ohjaavana tekijänä julkaisupaikan valinnalle. Kun pääsee julkaisemaan oikeissa paikoissa, voi saada parempaa palkkaa ja arvostusta. Tutkijan ura voi jatkua. Akateemiset meriitit ovat taustatekijöitä, joiden vaikutusta ei voi väheksyä. Ne eivät liity pelkästään motivaatioon vaan yhtä lailla palkitsemiseen. Jos akateemisessa maailmassa eteneminen vaatii pitkää ansioluetteloa, voi sen ohjaava vaikutus omaan uraan olla merkittävä. Samalla se ohjaa ajankäyttöä. Valintoja on tehtävä omaan arvomaailmaan ja itselle asetettuihin mittareihin perustuen.

*”Kyllä se hirveen nopeasti vie aivot siihen suuntaan, et etenkin, jos haluaa tutkijana pärjätä, niin täytyy tietyn tyyppisissä lehdissä, vaikka julkaista, et ei se ihan hirmu helposti sitten unohtuu, se käytännön ulottuvuus siitä. Ei varmasti kaikilla, ja se ei aina välttämättä, mutta se on se vaara ja se tapahtuu tosi helposti.”* (esihenkilö)

*”Tää suomalainen julkaisuforumijärjestelmä ja sitä kautta palkitseminen, niin sehän ohjaa hirveesti sitä, mitä teet, niin siinä ei välttämättä mietitä sitä, että mistä tästä ois vaikka yhteiskunnalle kaikkein eniten hyötyä, vaan mietitään puhtaasti sitä, että millä tavalla se akateeminen yhteisö sen näkee. Ja taas se, että millä tavalla siitä sitten palkitaan yliopisto ja palkitaan yksittäistä tutkijaa.”* (esihenkilö)

Palkkamalli perustuu henkilökohtaiseen arviointiin. Työn vaativuus määrittää palkan perusosan. Merkittävä osa palkkaa on suoritusosa, johon vaikuttaa julkaisujen määrä, kenen kanssa niitä on tehty, minkä tasoisia ne ovat olleet, projektitöiden määrä ja laatu, opinnäytetöiden ohjaus, opetustyön määrä ja työstä saatu arvosana.

*”Me ollaan täysin meriitteihin perustuva organisaatio. Sen sijaan suuryritykset perustuvat tulokseen, ja tuloshan voi olla jaettu. Yliopistoissa meriitit ovat henkilökohtaisia. Tämä on se suurin ero.”* (esihenkilö)

*”Tää on vähän kuin huippu-urheilua”.* Jos haluaa huippu-urheilijan tyyllisesti olla maailman parhaiden joukossa, se vaatii paljon aikaa. Jotta onnistuu, täytyy keskittyä olennaiseen ja kaikki ylimääräinen jää pois. Ellei yhteistyö muiden kanssa ja eri tieteenalojen väliset keskustelut edistä etenemistä parhaiden joukkoon, niihin ei käytetä aikaa. Tästä syystä ajankäyttö voi toimia tiimimäistä yrittäjämäisyyttä vastaan. Ajattelua voisi muuttaa siihen suuntaan, että *”huippu-urheilijoillakin on siellä takana valmennustiimi ja silleen tässä maailmassa voitetaan”.*

Järjestelmää on muutettu kohti isompien kokonaisuuksien palkitsemista. Sen koettiin vähentävän osaoptimointia merkittävästi. Kollektiivisella palkitsemisella halutaan kannustaa tekemään töitä kohti yhteistä osastokohtaista tavoitetta, ei pelkästään yksittäisen tutkimusryhmän tavoitetta. Pisteitä saa tiedekunnan tavoitteiden saavuttamisesta, mutta sen lisäksi lisäpisteitä saa alemman tason eli osastojen tavoitteiden saavuttamisesta.

*”Nyt me eletään kuitenkin maailmassa, missä meillä on tiedekunta- ja osastokohtaiset tulostavoitteet, hyvin selkeästi asetetut tulostavoitteet. Ja nyt se ei ole yksittäisellä professorilla, se iso rahapussi, vaan se on sillä osastonjohtajalla ja sitten dekaanilla.”* (esihenkilö)

Chakrabartyn (2021) luoma konsepti tukee palkitsemisen kohdistamista tiimin yhteisiin tuloksiin. Synergisesti toimiva tiimi saa aikaan parhaan tuloksen. Kun tiimiläisillä on halu kuulua yhteisöön ja yhteisesti saavutetuista tuloksista palkitaan, syntyy paras lopputulos organisaation kannalta. Yliopistojen kontekstissa voi ajatella, että tämä tarkoittaa mahdollisimman nopeita ratkaisuja viheliäisiin haasteisiin ja yrittäjämäisiä työelämään siirtyviä valmistuneita opiskelijoita.

Chakrabartyn (2021) konseptilla ei tosin välttämättä ole yhteyttä haastattelussa mainittuun tulostavoitemalliin. Tiimi ei ole suoraan verrainnollinen osastoon tai muihin laajoihin kokonaisuuksiin. Itse asiassa asia voi olla päinvastoin. Kun ajatellaan yksittäisiä tutkijoita, on syytä pohtia mihin kokonaisuuteen he tuntevat kuuluvansa. Mitä suurempi kokonaisuus, sitä heikompi voi olla linkki ja motivaationkin vahvasti liittyvä tunne yhteisöllisyydestä.



Yrittäjämäisesti toimivan yksilön toimintaan osana suurempaa joukkoa vaikuttavat sekä palkkiomalli että sosiaaliset tarpeet (Chakrabarty 2021).

Yrittäjämäisyydestä ei palkita erikseen tällä hetkellä. Jos on paljon tekemistä, käyttää kaiken ajan olemassa olevien mittareiden täyttämiseen. Elleivät asetetut mittarit tue yrittäjämäisyyttä, eikä ymmärretä odotuksia sen suhteen, on helppo keskittyä tuttuun ja turvalliseen tekemiseen. Yrittäjyydessä on kyse riskien ottamisesta. Yrittäjämäisyydessä voi epäonnistua. Sitä suuremmalla syyllä hyödyn pitää olla suuri, jotta siihen lähtee mukaan.

*”Tietysti tää kollektiivinenkin asia, niin, se ei läheskään niin voimakkaasti näy tai tunnu sitten. Mutta niin, ei se varmaan ihan niin voimakkaasti kuin yksityisellä puolella, niin sillä tavalla näy. Että esimerkiksi joku, jonkun hyvän taloudellisen tuloksen tekeminen osaston tai schoolin tasolta, niin ei se jokaiselle työntekijälle sitte välttämättä tuo juurikaan mitään näkyvää hyvää muuta kuin hyvän mielen. Voi tietysti olla tilanteita, joissa esimerkiks sitten on joutunut aika koville ja sitten sen takia, kun on tullut hyvä tulos, niin on mahdollista saada työkaveri avuksi siihen tai jotain, joka palkataan tai muuta tämmöistä. Mutta että luulisin, et tämänkin asia näkyy paljon voimakkaampana yksityisellä sektorilla. Että siellä kun sitten firma tekee hyvää tulosta tai joku yksikkö, monesti on niin, että se näkyy ihan jokaisen henkilökohtasessa bonuksissa ja muissa sitten niin.” (tiimiläinen)*

*”Kyse on systeemistä. En pidä itseäni yrittäjämäisenä, enkä käytä siihen paljon aikaa. En halua käyttää aikaa asioihin, joissa en ole hyvä. Se ei motivoi minua. Toisaalta, jos siihen olisi jonkunlaista kannustetta, esimerkiksi taloudellisesti, niin miksipä ei.” (tiimiläinen)*

*”Mittareissa ei näy yrittäjämäisyys. Jollei ole aikaa ja olet kiireinen, keskityt vain mittarien täyttämiseen. Et halua riskeerata jotain, mikä voi epäonnistua. Samalla kyseessä on tasapainoilu sen välillä mitä asioita haluat edistää vaikka yhteiskunnassa. Minä haluan tehdä asioita, joilla on yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Mutta niillä ei ole välttämättä taloudellista hyötyä. Miten siitä siis palkittaisiin. Tämä on hankala asia.” (tiimiläinen)*

Yhtenä toimenpiteenä vuoden 2016 toimintasuunnitelmassa oli ottaa käyttöön yrittäjämäisestä toiminnasta palkitseva palkitsemisjärjestelmä. Nyt tehtyjen haastatteluiden perusteella sellaista ei näytä olevan. Ajan ollessa rajallinen, keskitytään niihin asioihin, joista palkitaan. Villiers-Scheepers (2001) toteaa tutkimuksessaan, että rahallinen palkitseminen koetaan heikommaksi motivaattoriksi kuin esimerkiksi sosiaalinen palkitseminen tai mahdollisuus oman työn muotoiluun. Toisaalta Herzberg (1964) totesi, että rahapalkkioiden puute voi heikentää motivaatiota. Ottaen huomioon muutamat kommentit tutkijoiden palkkatasosta ja sen alhaisuudesta varsinkin vaadittuun koulutustasoon nähden, on syytä

pohtia tarkkaan mikä vaikutus erilaisilla palkitsemisjärjestelmillä on motivaatioon. Lisäraha ei ehkä kasvata motivaatiota yhtä merkittävästi kuin vapaus ja vastuu, mutta sen puute voi saada aikaan motivaation heikkenemistä. Tähän viittaavat esimerkiksi haastatteluissa annetut kommentit palkitsemisjärjestelmän ohjaavuudesta työajan jakamiseen eri tehtävien välille. Niitä tehtäviä tehdään, joista on mahdollista saada palkkioita ja arvostusta.

Itseohjautuvuusteoriassa motivaatio jaetaan sisäisen ja ulkoisen motivaation lisäksi kontrolloituun ja autonomiseen motivaatioon (Deci ja Ryan 2008). Kuten haastatteluissa kävi selväksi, on ulkoisilla, kontrolloiduilla tavoitteilla, kuten palkkiomallilla, merkitystä yksittäisen tutkijan toimintaan. Kommenteista voi löytää toistakin, hieman edellistä vähemmän kontrolloitua, ulkoista motivaatiota. Se liittyy esimerkiksi tehtäviin, joiden avulla tutkijan arvostus tiedemaailmassa kasvaa. Nämä kaksi edellämainittua ulkoisen motivaation alatyyppejä ovat itseohjautuvuusteorian mukaan kaikista lähimpänä motivoitumattomuutta.

Haastatteluiden perusteella näyttää siltä, että tutkijoita motivoi palkkioiden ja ulkoisen arvostuksen lisäksi lähemmäksi sisäistä motivaatiota sijoittuva motivaation lähde. Tästä kertovat haastatteluiden kommentit halusta auttaa opiskelijoita ja tuottaa arvoa yhteiskunnalle. Tutkijat ovat sisäistäneet näihin tavoitteisiin liittyvät arvot ja tavoitteet. Ne voivat olla osa tutkijan identiteettiä. Tätä tilaa kutsutaan SDT:ssa autonomiseksi ulkoiseksi motivaatioksi. Kukaan ei käske, kyse ei ole palkasta ja palkitsemisesta, vaan henkilö on itse valmis toimimaan, koska sisäistää toiminnan syyt. (Ryan ja Deci 2020)

Sekä motivaation määrä että laatu vaikuttavat tekemiseen. Gagné ja Deci (2005) korostavat autonomian roolia työmotivaation laadun parantamiseen ja määrän kasvattamiseen. Kun työ on mukavaa ja nautinnollista, on motivaation lähde useimmiten sisäinen. Autonominen motivaatio, eli sisäinen tai itseohjautuva ulkoinen motivaatio, auttaa suoriutumaan monimutkaisista ja mielenkiintoisista työtehtävistä. Haastatteluiden perusteella positiivista on se, että tutkijoilta löytyy sekä määrällisesti että laadullisesti hyvää motivaatiota, josta on syytä pitää kiinni.

Psykologisilla perustarpeilla on edellämainittujen ulkoisten ja sisäisten tekijöiden lisäksi merkittävä vaikutus motivaation määrään ja laatuun. Näistä eniten haastatteluissa korostui autonomian merkitys. Autonomia liittyy vahvasti sisäiseen yrittäjyyteen, missä henkilö toimii itseohjautuvasti yrittäjämäisellä tavalla. Villiers-Scheepers (2001) toteaa

tutkimuksessaan palkitsemisjärjestelmien vaikutuksesta sisäiseen yrittäjyyteen, että taloudellisella palkitsemisella voi tukea haluttuja käyttäytymismalleja. Palkitseminen tulee kohdistaa pitkäjänteisen yrittäjämäisen käyttäytymisen tukemiseen. Kuten yhden tiimiläisen kommentista voi lukea, yrittäjämäiseen toimintaan liittyy tunne riskistä. Jos palkkio riskin ottamisesta on tarpeeksi suuri, on sillä vaikutusta. Yksinkertainen tapa kasvattaa motivaatiota yrittäjämäisen toiminnan jatkamiseen on siis palkita siitä jollain tavalla.

Toiset kaksi psykologista perustarvetta, eli tunne kyvykkyydestä ja yhteisöllisyydestä, on syytä huomioida merkittävinä taustavaikuttajina. Mitä kyvykkäämmäksi henkilö itsensä tuntee, sitä motivoituneempi hän on tekemiseen. Tutkijat ovat hyvin kyvykkäitä perinteisessä roolissaan. Osalta heistä löytyy myös kyvykkyyttä toimia yrittäjämäisesti. Kun toistaiseksi on kuitenkin tämän tutkimuksen perusteella hieman epäselvää kohtaavatko johdon ja tutkijoiden näkemykset yrittäjämäisyydellä tavoiteltavista tuloksista, voi tämä osaltaan johtaa epävarmuuden tunteeseen yrittäjämäisyyteen liittyen. Ne tutkijat, jotka ajattelevat yrittäjämäisen yliopiston ja toiminnan tarkoittavan startupin perustamista, voivat kokea olevansa kyvyttömiä siihen. Kun tunne kyvyttömyydestä vahvistuu, laskee motivaation määrä ja laatu varsinkin kyseistä tehtävää kohtaan (Ryan ja Deci 2020).

Autonomiseen työmotivaatioon vaikuttavat asiat, kuten haasteet, valinnan mahdollisuus, palaute ja johdon tuki kannattaa huomioida. Gagné ja Deci (2005) kuvaavat kuinka merkittävä vaikutus näillä tekijöillä on työsuoritukseen ja sitoutumiseen organisaatioon. Tästä syystä pohdintaa herättävät jo aiemmin mainitut muutokset palkkiomalleissa kohti suuria, osastokohtaisia kokonaisuuksia. Mihin joukkoon tutkija kokee kuuluvansa? Onko hän sisäistänyt tavoitteet, joihin häntä kannustetaan pyrkimään? Onko hänellä ollut mahdollisuus vaikuttaa tavoitteisiin? Miten hän sitoutuu niihin? Ketkä osallistuvat suunnitteluun vai tuleeko kaikki annettuina tekijöinä ylhäältä? Millä tavalla tunne autonomiasta huomioidaan muutoksia tehdessä? Kuten Kirby (2006) kirjoittaa, hierarkia, säännöt, konservatiivinen kulttuuri ja sopimattomat palkitsemisen mallit eivät tue yrittäjämäisyyttä. Myös Philpott ym. (2011) kirjoittavat, että yrittäjämäisyyttä tulisi kehittää alhaalta ylöspäin, koska se tukee henkilöstön autonomian tunteen säilymistä.

Groenin, Woutersin ja Wilderomin (2017) tutkimus työntekijöiden osallistumisesta itseään koskevien mittareiden laadintaan tukee yllä mainittua johtopäätöstä. Motivaation määrä ja laatu kasvoivat autonomian tunteen kasvun myötä. Mittarien laatu parani myös esihenkilöiden mielestä, ja he hyödynsivät niitä tiimiläisten arviointiin sekä palkitsemiseen. Mielenkiintoinen löydös oli, että työntekijöiden suorituskyvyn paranemiseen yhdessä laadituilla mittareilla oli vaikutusta vain, kun niitä hyödynnettiin arvioinnissa. Sen sijaan suorituskyky säilyi samana, jos mittareita hyödynnettiin palkitsemistarkoituksessa. Eniten hyötyä saatiin, kun yhdessä kehitettyjen mittarien avulla keskusteltiin henkilön työsuorituksesta, haasteista ja positiivisista tapahtumista työhön liittyen, sekä kehitysideoista omaan työnkuvaan.

#### 6.4 Yrittäjämäisyyden oppimisesta

Vuoden 2016 toimenpideohjelmassa haluttiin vahvistaa henkilöstön ja opiskelijoiden yrittäjyysvalmiuksia kolmella eri toimenpiteellä. Kurssitarjonnan monipuolistaminen oli yksi toimenpiteistä. Osanottajamäärä ei ollut alussa suuri, mutta sisältöä paremmin tutkijoiden tarpeisiin tarkentamalla osallistujia saatiin lisää. Haastatteluissa tosin selvisi, ettei kaikilla ole edes tietoa kurssien olemassaolosta.

*”Meiltä ei tainnu tulla sille kurssille ketään silloin, muutamia oli sillä kurssilla, mihin itse osallistuin, elikkä oli tarjontaa, mutta ne ei vetänyt.”* (esihenkilö)

*”Minulle kanssa joskus kommentoitiin, et ei he ymmärrä, et mitä tämä on, nämä yrittäjyyskasvatushommat.”* (esihenkilö)

*”Mutta sitten me tehtiin Turun yliopiston kanssa viime keväänä, niin sinne yhtäkkiä tulikin meiltä LUTista ihan hirmu, kun siellä oli suurin piirtein ehkä, olikos siellä kymmenisen henkilöä, niin minusta se oli paljon, kun olin tottunut siihen, mitä siellä oli aikaisemmin ollut niissä.”* (esihenkilö)

*”Meillä ei ole yrittäjämäisyyden oppimiseen liittyviä kursseja tutkijoille. Joko me osataan tai ei osata tai sitten me itse selvitetään asioita.”* (tiimiläinen)

*”Kun se tuo hyödyn mahdollisimman lähelle sitä opettajan normiarkea. Tämä selkeästi varmaan oli jotenkin nyt osuva, koska pystyttiin jotenkin yhdistämään se mikä se on oikeasti, mikä sinun täytyy tehdä, elikkä opetat, sinulla on kursseja, sinun täytyy se hanskata ja täytyy kurssikuvaukset osata kirjottaa ja haluaa niitä vinkkejä, että millä tavalla voisi monimuotosemmin opettaa. Koska tämä liittyy kanssa ehkä siihen yrittäjämäisyyteen sitten.” (esihenkilö)*

*”Olisi kaikille semmoinen avoin kurssi, mikä vaan valmentaisi siihen Research to business -projektiin, elikkä kun siellä talossa paljon tutkijoita, kenellä on huippuideoita, ja ne ta-juavat myös sen, että tässä ois kaupallistamispotentiaalia, mutta ne ei oikein tiitä, et miten sen asian kanssa toimisi.” (esihenkilö)*

*”Nyt he uskaltaa olla yrityksiin yhteydessä. Siellä oli tosi, niin oli juuri valmistuneita tohtoreita, eli he eivät olleet aikaisemmin ottaneet vaikka puhelinta käteen ja kysyneet yrityksiltä, koska kuitenkin yliopistohan pitää, minun mielestäni, tuottaa arvoa yhteiskunnalle, yrityksille.” (esihenkilö)*

Yrittäjämäisyyttä voi oppia, kuten kirjallisuuskatsauksessa todettiin. Yrittäjämäisyys ei ole puhtaasti synnynnäinen luonteenpiirre. Parhaiten oppii tekemällä ja kokeilemalla. Haastateluissa nousi esiin erot eri henkilöiden välillä. Toisilla on paljon suhteita ympäröivään maailmaan, toiset ovat hyvin akateemisia. Henkilö, joka tulee yliopistoon toimittuaan yritysmaailmassa, on jo lähtökohtaisesti eri asemassa kuin henkilö, jolla yliopiston ulkopuolista työkokemusta ei ole. Yksi haastateltava totesi, että on huomannut jo perusasioiden selkeyttäminen olevan haastavaa. Ollaan liian turvallisuushakuisia, eikä lähdetä mukaan asioihin, joista ei tiedetä kaikkea.

*”Minä en usko itse piirreteorioihin, vaan uskon sinällään, että asiat ovat opittavissa ja omaksuttavissa ja tavallaan ihminen kasvaa. Mutta toistaiseksi se on, et me hyväksytään se vain ihmisen luontaisena piirteenä. Siis toki myös ihan yliopiston sisällä me hyväksytään se näin.” (esihenkilö)*

*”Sitä pitäisi ihan konkreettisesti harjoitella ja sparrata, että tässä on tiimi ja sitten siinä on joku mentori tai joku, joka kattoo sitä vähän sivusta ja tunnistaa, että ihminen toimii noin, että tämä on se palaute, mikä sille pitäisi antaa, että se hahmottaa sen, että okei, nyt pitäisi ehkä miettiä tätä vähän toisella tavalla, et oletko nyt vähän passiivinen toiminnassa, että olisi oltava vähän aktiivisempi. En tiedä, palautteen kautta varmaan sitä pystyisi yrittää sitten.” (esihenkilö)*

Yrittäjämäisyyden oppimisen viitekehuksesta (Williams-Middleton ym. 2021) voi olla hyötyä, kun pohditaan mitä asioita koulutuksiin tulisi sisältyä. Viitekehysten avulla voidaan auttaa ymmärtämään mitä yrittäjämäisyys tarkoittaa LENSissa tai koko yliopistossa. On kuitenkin hyvä muistaa, että kyseessä on henkilökohtainen, jokaisen yksilön oma kehittyminen.

Opiskelijat hyötyvät yhtä lailla yrittäjämäisestä mindsetistä. Kun opinnot ovat ohi, on heillä paremmat valmiudet siirtyä työelämään. Haastatteluissa nousi esiin se, etteivät kaikki opiskelijat ole samalla lailla valmiita edistämään asioita. Mindset on sellainen, että halutaan paljon valmiina. Keskustelussa tuli esiin ajatus orientoitumisviikkojen ohjelmaan lisättävistä inspiroivista kursseista tai esityksistä, jotka voisivat auttaa oivaltamaan asioita uudella tavalla. LENSissa on järjestetty hackathoneja, koodausleirejä ja game jameja. Opiskelijat saavat opintopisteitä ja yritykset henkilöitä, joille heidän järjestelmänsä tulevat tutuiksi tapahtumien aikana.

*”Että vaikka meidän opiskelijoista tulee tämmöisiä oma-aloitteisia työntekijöitä jonnekin suurempaan yritykseen. Että ne tekee asioita toisella tavalla. Uuden sukupolven tukeminen on todella tärkeää.” (tiimiläinen)*

*”Minä itse pohdin, että mikä tekee tästä yrittäjämäisyydestä erilaisen, esimerkiksi tälläisiin yleisiin työelämätaitoihin, koska niissä on hirveästi samaa, jos katsotaan teoriaa. Tämmöisen arvon tuottaminen ehkä, että tuotetaan sitten vaikka yhteiskunnalle tai sille kyseiselle yritykselle tai jollekin jotain lisäarvoa ja tuotetaan jotain uutta.” (esihenkilö)*

*”Yrittäjyyden ja yrittäjämäisyyden opettaminen opiskelijoille heti opintojen alussa voisi auttaa heitä kasvamaan luontaisiksi yrittäjiksi. (tiimiläinen)*

Mielenkiintoista on se, ettei yrittäjämäisyyteen liittyviä pehmeämpiä taitoja, kuten empatiaa ja palautteen vastaanottamiskykyä mainittu haastatteluissa ollenkaan. Peschl ym. (2020) korostavat näiden taitojen oppimista, koska nimenomaan pehmeät taidot auttavat ratkaisemaan monimutkaisia haasteita. Williams-Middletonin ym. (2021) viitekehyksessä yrittäjämäisyyden oppimisen yksi kulmakivistä on arvonluonti. Sen osa-alueita ovat esimerkiksi empatia ja yhteisöllisyys. Yhteisöllisyyden tunne liittyy yhtenä psykologisista perustarpeista motivaatioon.

Tutkijoilla, jotka tutkimuksen lisäksi opettavat opiskelijoita, on vaikutusta siihen, minkälaisia taitoja opiskelijoilla on valmistuessaan. LENSin opiskelijat oppivat kovien taitojen

lisäksi yllä mainittuja pehmeitä taitoja. Se, että yrittäjämäisyyteen ymmärretään liittyvän pehmeitä taitoja, on tästä syystä tärkeä asia myös opiskelijoiden tulevaisuuden kannalta. Jotta työpaikka löytyy, on olennaista osata muutakin kuin kovia, tiettyihin kyvykkyyksiin liittyviä taitoja. Amerikkalaisten yliopisto-opettajien pehmeisiin taitoihin liittyvässä tutkimuksessa todettiin kyseisten taitojen olevan tärkeitä opettajille, jotta heillä on kyky auttaa oppilaita omaksumaan näitä taitoja. (Fernández-Arias, Antón-Sancho, Vergara ja Barrientos 2021) Sama asia on kyseessä, kun puhutaan yrittäjämäisyyden opettamisesta. Kuten Lahikainen (2021) toteaa, on opettajilla suurin vaikutus opiskelijoiden näkemykseen yrittäjämäisyydestä.

*”Nehän meidän opiskelijat saataisiin mukaan tähän, koska justiin se, että harvasta tutkijasta tulee yrittäjä. Mut, jos on taas sitte tämmönen yrittäjämäinen tää henkilö, kuka opettaa, niin hänhän varmasti tuo sitä sellasta luovaa ajattelua ja tällästä, että uskalletaan tehdä asioita uusiksi ja kokeilla. Että yrittäjämäisyys on laaja-alaista, eikä asiat ole mustavalkoisia. Yrittäjämäisyys on paljon muutakin kuin liikevaihtoa ja uusia yrityksiä.”* (esihenkilö)

Torinon teknillisessä yliopistossa järjestetty empiirinen tutkimus tukee yllä olevaa näkökulmaa. Tutkimus järjestettiin opiskelijoille, jotka osallistuivat ”Challenge-Based Program”-ohjelmaan. Kyseisessä ohjelmassa oppilaat pääsivät oppimaan miten toimia oikeiden haasteiden kanssa esimerkiksi perustamalla startupin tai ratkaisemalla olemassa olevien yritysten ongelmia. Tutkimuksen lopputulos oli, että ohjelma vaikutti positiivisesti ja merkittävästi oppilaiden yrittäjämäiseen mindsetiin ja taitoihin, kuten luovuuteen ja talouden suunnitteluun. Oppilaiden tahtotila ryhtyä yrittäjäksi lisääntyi. (Colombelli, Loccisano, Panelli, Pennisi ja Serraino 2022)

Toisaalta tutkimuksen lopputuloksena todettiin, että yhteistyö yritysten kanssa luo pohjaa entistä yrittäjämäisemmälle yliopistolle. Ohjelman avulla yliopisto kasvattaa kykyään saavuttaa strategiset tavoitteensa. Torinon yliopistossa ohjelma jatkaa toimintaansa, siihen osallistuvat oppilaat saavat pisteitä osallistumisestaan ja näin osallistujien määrä kasvaa. Haasteisiin perustuvat ohjelmat voivat helpottaa yrittäjämäisen kulttuurin leviämistä yliopistomaailmassa. (Colombelli ym. 2022)

LUTissa ollaan oikealla tiellä kurssien suhteen, ja niitä toivottavasti järjestetään jatkossakin. Sisältöä voi suunnitella yhdessä tutkijoiden kanssa, jotta sisältö vastaa tulevaisuuden tarpeisiin, vahvistaa yhteistä näkemystä yrittäjämäisyyden käsitteistä ja innostaa lisää henkilökuntaa osallistumaan valmennuksiin.

## 6.5 Yrittäjämäisyyden esteitä ja mahdollistajia

LUT on yliopisto, jossa jatkossa löytyy opintoja teknilliselle, kaupalliselle ja yhteiskuntatieteelliselle alalle. Siilojen poistaminen koetaan tärkeäksi, muttei mitenkään itsestäänselväksi asiaksi. Tieteenalat ovat lähellä ja samalla tosi kaukana toisistaan. Siiloja löytyy LUTissa vähemmän kuin ulkomailla monissa yliopistoissa kuvaa asiaa yksi tiimiläinen.

*”Kyllä täällä on siiloja, mutta silti yleisellä tasolla ihmiset ovat valmiita keskustelemaan erilaisista asioista. Eri osastojen rajat voivat tulla vastaan, varsinkin jos yhteinen tekeminen ei hyödynnä omaa osastoa jollain lailla. Omat tavoitteet, fokus ja priorisointi ohjaa toimintaa. Systeemi ei aina tue yhteistyötä, vaikka itse sitä haluaisi tehdä.”* (tiimiläinen)

Haasteena akateemisessa maailmassa on ollut, että tehdään töitä tietyllä tieteenalalla, hyvin homogeenisessä ryhmässä. Kun arviointikriteerinä ovat tutkiminen ja opettaminen, on luonnollisesti tarve syvälle osaamiselle tietyllä alalla. Onko kuitenkin mahdollista kehittää koko yliopistoa tai tiedekuntaa niin, että otetaan mukaan monitieteellisiä tiimejä tuomaan eri näkökulmia keskusteluun. Yhteistyölle pitäisi tehdä jonkunlainen tiekartta, koska aikaa on rajallisesti. Yhteistyön tarve ja vapaaehtoisuus nousi esiin positiivisena asiana, byrokratian lisääntyminen ei. On joka tapauksessa turha odottaa yhteistyötä, ellei sen arvoa kaikille osallistujille voida osoittaa.

Hyvänä muutoksena nähtiin LENSin toiminnan laajeneminen yhteiskuntatieteisiin. Se tuo mukanaan uutta ajattelua ja mindsetiä. Yhteinen tekeminen voi olla alussa haastavaa, kunnes opitaan puhumaan keskenään ymmärrettävästi. Toisaalta tässä on suuri mahdollisuus haastaa omaa ajattelua ja tapoja toimia. Kyse on LENSin sisäisestä kulttuurista. Sekä tuotantotalous että ohjelmistotuotanto ovat siirtyneet LENSiin joitain vuosia sitten kauppatieteistä tuoden



mukanaan oman kulttuurinsa. Uuden osaston aloittaessa toimintansa ensi syksynä, on mahdollisuus määrittää yksi yhteinen yrittäjämäisyyden kulttuuri koko LENSille.

*”Ja ylipäätään siis minun mielestäni keskustelua pitää yliopistoyhteisössä pystyä lisäämään ryhmien ja osastojen välillä, koska sitä kautta syntyy niitä rajapintoja, jossa syntyy niitä innovaatioita, ja siellä voi myös syntyä sellainen tilanne, että ihmiset syttyvätkin ikään kuin toisistaan, ja sitä rohkeutta tulee, ja sitten lähtee tällaista yrittäjämäistä kehitystä eteenpäin.”* (esihenkilö)

*”Koska täysin yksin tekemisen ajat ovat ohi. Jos teet täysin yksin, niin häviät sellaiselle porukalle, joka tekee ryhmänä jotakin.”* (tiimiläinen)

Poikkitieteellisille projekteille löytyy alustoja. Nämä saivat hyvää palautetta haastatteluissa. Se on hyvä tapa tuoda erilaisia osaajia yhteen.

*”LUTissakin on nyt, että jossain vaiheessa sitä ehkä tehtiin vähemmän, poikkitieteellistä yhteistyötä, mutta minun näkökulmastani se on kyllä lisääntynyt ihan hirveästi, mikä on vain ja ainoastaan hyvä asia.”* (esihenkilö)

*”Että juuri tällainen pitäisi olla enemmänkin sitä ristiinpölytystä, koska silloinhan taas syntyisi niitä uusia ajatuksia, ettei jäädä sitten vaan sinne jonnekin omiin labroihin.”* (esihenkilö)

Esimerkkinä yrittäjämäisestä toiminnasta mainittiin LUT School of Energy Systems (LES). Se on perustettu teollisuuden tarpeisiin. Kaikki toiminta on yrityslähtöistä. LESia myös johdetaan yrittäjämäisesti. Siellä on onnistuttu yhdistämään sekä akateeminen menestys että keksinnöt ja patentit. Myös yrityksiä on perustettu. LESissa on oivallettu erinomaisesti että, kaupallistaminen ja julkaiseminen eivät ole toisiaan poissulkevia tapoja toimia. Esimerkiksi liiketoimintasuunnitelma tehdään ennen kehitystyötä. Silloin selviää, onko tutkimusryhmän tutkimuksen aiheella potentiaalia, onko siinä järkeä ja vaikuttavuutta. LESin tutkimusryhmillä on visio lopputulemasta ja siitä, minkä käytännön haasteen tutkimuksilla voi ratkaista. LESin tutkijoilla on riskinottoa. He eivät kaipaa täysin tarkkoja ohjeita lähteäkseen liikkeelle. He ovat tyypillisesti hyvin aktiivisia yhteistyökumppaneitten ja sidosryhmien suuntaan. Tiettyjen yritysten kanssa yhteistyö on jatkunut vuosikautia.

*”Se kaikki, mitä ne tekee, on yritys-elämälähtöstä tai tietyllä tavalla silleen, että siitä on se yhteys sinne elinkeinoelämään”. (esihenkilö)*

*”Siellähän ollaan sellaisten asioiden kanssa tekemisissä, millä oikeesti voidaan vaikuttaa, vaikka jollain uudella tekniikalla ja johonkin tällaisiin niinkuin ilmastonmuutoksiin, näihin materiaalikiertoihin ynnä muuta. Niin sehän on jo tosi lähellä sitä, että se vaikuttavuus on siinä ihan toisenlaista, kun ehkä sitten se, että mitä tehään vaikka siellä kauppatieteiden puolella”. (esihenkilö)*

*”Kun henkilöstöllä laajasti on pitkä yritys-yhteistyökokemus, niin he operoivat todella sujuvasti siinä rajapinnassa, ja se näyttäytyy ulospäin todella yrittäjämäiseltä silloin se toiminta. Et sitä voimallisemmin pitäisi paljon voimallisemmin kehittää sitä valmiutta olla yritys-yhteistyössä ja tunnistaa yritysten tarpeita ja sovittaa yhteen tutkimuksen kanssa. Sen opin ottaisinkin mielelläni sieltä toisesta tiedekunnasta.” (esihenkilö)*

Myös LENSin tutkijoilta löytyy haastatteluiden perusteella riskinotto-kykyä. LENSissa löytyy haastatteluiden perusteella itse asiassa ”engaged intrapreneurship” (Martiarena 2013), eli sitoutunutta sisäistä yrittäjyyttä. Tähän liittyy kyky hyväksyä riskejä, joita tutkijat kohtaavat esimerkiksi rahoitukseen liittyen. Tutkija voi riskeerata asioita, koska hän saa palkkaa työstään, tavoittelee totuutta, uusia metodeja, uutta prosessia tai muuta vastaavaa. Kuten Kuratko ym. (2020) yrittäjämäistä mindsetiä kuvaavat, on se energistä ja dynaamista. Siihen liittyy voimakkaita tunteita, kuten innostus, riskintunne ja vahva ego. Riskintunne kuvataan kirjallisuudessa negatiivisena tunteena. Haastatteluissa riskinotto-kyky koettiin positiiviseksi asiaksi. Se, ettei riskejä pelätä, luo mahdollisuuksia.

*”Yrittäjämäisyyttä voi kuvata enemmän ajattelutavaksi, että tehdään asioita toisella tavalla ja ollaan valmiita ottamaan riskejä. Ei siis mennä helpoimman kautta, se on mindset-juttu.” (esihenkilö)*

*”Mikä on ero tällaisessa yliopistomaailmassa sitten yrittäjämäisyyteen, niin se kuitenkin vähän light-versio siinä mielessä on, että nämä henkilökohtaiset, niin, onnistumista seuraava hyvä, erityisesti taloudellisesti, niin ei se varmasti ole niin voimakasta kuin mitä se voisi olla yritysmaailmassa. Ja samoin sitten ne epäonnistumiset, niin ei ne, vaikka kuvasin sitä, että pahimmillaan voi oikeesti johtaa sitten jopa työpaikkojen menetyksiin ja muuta, mutta ei se ole niin todennäköistä, eikä ne seuraukset henkilökohtaisesti ole erityisesti taloudellisesti varmasti niin isoja kuin mitä ne voi olla yritysmaailmassa. Että kyllä riskit ja palkkiot on huomattavasti voimakkaampia yksityisellä sektorilla. Tietysti riskejä on helpompi ottaa, kun tavallaan se turvaverkko on voimakkaampi yliopistomaailmassa, mutta myös sitten se henkilökohtainen palkitsevuus, erityisesti*

*taloudellisessa mielessä, niin ei se kuitenkaan niin älyttömän voimakasta ole kuin yritysmaailmassa. Siellä tiedetään, että ihan oikeesti voi elintaso kasvaa huomasti henkilökohtaisesti ja omalla perheellä, jos hommat menee hyvin.” (tiimiläinen)*

*”Tutkijoilla voi olla riskien suhteen mindset, että on valmis ottamaan riskejä, koska haluaa selvittää totuuden jostain asiasta. Sen vuoksi hän on valmis jopa taloudellisiin riskeihin. Riskinottakyky riippuu tosin ihmisestä ja hänen luonteestaan.” (tiimiläinen)*

*”Kyllähän tässä tutkimushommassa, niin ihan sieltä niitten hankevalmistelujen ja rahanhakemisen sieltä lähtien ja sitten sinne itse tutkimuksen toteuttamiseen, niin sitä epävarmuutta sitten on paljon ja pitää pystyy pelaamaan niillä korteilla, mitä sillä hetkellä on kädessä. Että se on joillekin luontaisempaa ja joillekin se on haastavaa. Sitä pitää vaan, oppia sietämään, että kaikkea ei tiedetä etukäteen. Että vaikka jossain isojen EU-hankkeitten valmisteluissa, niin se on sitten semmoista, että siellä on paljon porukkaa ja se valmistelu etenee painollaan ja meidän pitää toimittaa jotain tekstinpätkiä tai tietoja tai jotain muuta. Ja sitten vaan täytyy hyväksyä, että aina ne taustatiedot ei ole täydellisesti olemassa, että välttämättä kaikki muut ei ole toimittanut sitä, mitä olisi pitänyt, mutta sille ei voi mitään, että sitten meidän tehtävä on hoitaa omat hommat niillä kivillä, mitä on olemassa. Ja sitte siinä itse tutkimuksen toteuttamisessa, niin erityisesti jatko-opiskelijoiden kans siinä on paljon puhetta, että siinä tehdään tiedettä, jossa yritetään luoda aika kunnianhimoisesti uutta. Se taitaa olla LUTin strategian arvoissa, että on rohkeus onnistua, courage to succeed. Kun lähdetään rohkeasti hakemaan uutta, niin voi olla myös mahdollista, että se ei onnistu. Ja se täytyy sietää ja ymmärtää sitten. Sitten vaan jossain vaiheessa sanoo, että tämä ei nyt onnistu, että meidän täytyy yrittää jotain muuta ja sillä selvä. Pitää pelata niillä korteilla, mitä on, mahdollisimman hyvin.” (tiimiläinen)*

Kun yhdistetään akateemisuus ja yrittäjämäisyys, voivat erilaiset keksinnöt ja innovaatiot päätyä aidoksi osaksi elämää nopeammin kuin puhtaasta tiedenäkökulmasta katsottuna.

*”Yliopistossa halutaan olla edellä aikaa. Joku tutkimustulos voi olla kiinnostava tieteellisesti, mutta tarvitaan myös yrittäjämäisyyttä, että saadaan näitä uusia tutkimustuloksia kehitettyä nopeasti eteenpäin. Tiimin sisällä erilaiset persoonat tukevat toisiaan ja näin mahdollistetaan innovaatioiden vienti konkreettisesti ihmisten elämään.” (tiimiläinen)*

*”Yrittäjämäisyyttä pitäisi tuoda mukaan tutkijoiden toimintaan tutkimuksia täydentävällä tavalla. Kyse on kuitenkin luovuuden ja erilaisten prosessien sekä byrokratian keskellä toimimisesta. Erityisen luoville henkilöille tiukat prosessit voivat olla myrkyä.” (tiimiläinen)*

*”LUT oli pystynyt yhdistämään molemmat, ulkopuolinen raha ja huippututkimus. Elikkä me selkeesti tehdään kuitenkin jotain oikein, koska me pystytään asiat yhdistämään.” (esihenkilö)*

*”Kyseessä on dialogi, yrittäjämäisesti ajattelevat tuovat ihmisiä yhteen keksimään uusia ideoita ja uutta yrittäjyyttä. Tuodaan lisää näkyvyyttä sekä innovaatioille että koko yliopistolle. Samalla saadaan lisää rahoitusta ja LUTia pidetään varteenotettavana kumppanina eri asioissa. Ollaan luotettavia. Yliopiston maine kasvaa positiivisella tavalla.” (tiimiläinen)*

Empiirisen osuuden loppuksi voi todeta LUTin täyttävän kirjallisuuskatsauksessa kuvatun yrittäjämäisen yliopiston piirteet. Kuten Etzkowitz (2013) kuvaa, tutkimusta, opetusta ja yrittäjämäisyyttä rakennetaan toistensa pohjalle. LENSin yrittäjämäiset tutkijat ovat tärkeä osa kokonaisuutta, he näyttäytyvät nyt tehdyn tutkimuksen perusteella sitoutuneina sisäisinä yrittäjinä.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia yrittäjämäisyyttä sekä koko yliopiston tasolla että empirian kautta erityisesti LENSissa, LUT School of Engineering Sciencessä.

Tutkimuksen ydinkysymys oli:

*Miten yrittäjämäisyys ilmenee yliopistomaailmassa?*

Tutkimuksen syventävät kysymykset olivat:

- *Miksi on tärkeää, että yrittäjämäisyyttä löytyy LENSissa?*
- *Miten toimimalla voidaan lisätä yrittäjämäisyyttä?*
- *Mikä voisi estää toimimasta yrittäjämäisesti ja miksi?*

Tutkimuksen tulos on, että yrittäjämäisyys ilmenee yliopistomaailmassa monin tavoin. Jotta tutkimuksia voidaan toteuttaa, täytyy niihin saada rahoitusta. Rahoitushakemuksissa täytyy perustella tutkimuksen hyöty ympäröivälle yhteiskunnalle. Samalla tavalla yksityiset yritykset perustelevat toimintansa tarkoitusta potentiaalisille rahoittajille. Tutkijat etsivät omalta tutkimusalueeltaan uusia mahdollisuuksia kehittää toimintaa. Innovaatiota syntyy tutkimusten tuloksena. Ollaan luovia, rohkeita ja valmiita ottamaan riskejä. Omia verkostoja hyödynnetään aktiivisesti sekä Suomessa että kansainvälisellä tasolla. Osa tutkijoista lähtee mukaan startup- tai spin-off-toimintaan. Tutkijoilla on vahva tahto auttaa opiskelijoita kasvattamaan taitojaan onnistuakseen työelämässä.

On myös tehtäviä, joissa ei voi toimia yrittäjämäisesti. Akateemisesta uskottavuudesta ja tieteen luotettavuudesta on pidettävä kiinni totta kai. Perinteiselle tutkimukselle on paikkansa. Tapa yhdistää vanhaa ja uutta on syytä löytää yhdessä. Esimerkiksi startup-maailmassa keksitään idea, kehitetään prototyyppi, ja matkan varrella toiminta, tuotteet tai vaikka liiketoimintamalli muuttuvat tilanteiden mukaan. Elementtejä tällaisesta toimintatavasta voi tuoda tutkijoiden toimintaan. Empatia, yksi yrittäjämäisyyteen liittyvistä pehmeistä arvoista, ei noussut esiin yhdessäkään haastattelussa. Empatia sanana ei välttämättä tule mieleen

insinööreistä puhuttaessa. Kuitenkin myös pehmeiden taitojen hallitseminen on tärkeää tulevaisuuden työelämässä.

Yrittäjämäinen toiminta mahdollistaa innovaatiot, joiden avulla voidaan luoda ratkaisuja merkittäviin haasteisiin. Poikkitieteellisten projektien ja tutkimusten lisääntyminen voi osaltaan tuottaa nopeampia vastauksia, kun eri alojen asiantuntijat tekevät yhteistyötä. LENSin tutkimus- ja opetusalueet ovat merkittäviä esimerkiksi kiertotalouden tulevaisuuden kannalta. Yrittäjämäisyys tuo toimintaan nopeutta, jota tarvitaan nyky maailmassa ja sen haasteissa. Strategiset tavoitteet ohjaavat toimintaa, ja yrittäjämäisen mindsetin merkitys näiden tavoitteiden saavuttamiseen on suuri.

Jotta yrittäjämäisyyttä voidaan lisätä, täytyy ensin määritellä mitä tarkalleen ottaen sillä LENSissa tarkoitetaan. Ongelma ei ole niinkään se, että sanalla on monta määritelmää, vaan yhteinen ymmärrys siitä, mitä tavoitellaan. Kun tavoitteet ja tekemiset on määritetty, täytyy pitää huolta, että kaikki muu ympärillä tukee yrittäjämäisyyttä akateemisessa ympäristössä. Ihmisillä pitää olla aikaa, palkitsemisen pitää olla linjassa tavoitteiden kanssa, byrokratiaa on mahdollista vähentää. Oppia voidaan ottaa esimerkiksi Kelleyn bisneskoulun kokeilusta. Yrittäjämäistä kiirehtimistä voi edistää vähentämällä ylhäältä alaspäin tapahtuvia päätöksiä. Henkilökunnalle voi mahdollistaa tehtäviä, joissa he voivat hyödyntää omia vahvuuksiaan ilman turhaa byrokratiaa ja sääntöjä. (Fisher ym. 2020)

Ei voi todeta, että tällä hetkellä jokin tietty asia estäisi täysin yrittäjämäisesti toimimisen. Kyse on tavasta kannustaa tai olla kannustamatta siihen. Aika, resurssien kohdentaminen, henkilökohtaisten meriittien arvo tutkijoille ja palkitsemismalli eivät tue yksilön yrittäjämäisyyttä tällä hetkellä parhaalla mahdollisella tavalla. Totutusta toiminnasta poikkeavat asiat voidaan kokea pelottavina. Tutkijat eivät ehkä täysin ymmärrä mitä heiltä odotetaan. Voi myös olla, ettei esihenkilöitä miellytä kaikki henkilökohtaiseen yrittäjämäisyyteen liittyvät toimintatavat. Pitää pystyä kertomaan mitä toivottu toiminta tarkoittaa jokaiselle henkilökohtaisella tasolla. LENSissa opetetaan ja opiskellaan yrittäjyyttä, joten siellä on aiheen syväosaajia.

## 7.1 Johtopäätöksiä tutkimuksesta

Yliopistojen muuttuessa yrittäjämäisiksi, on kyseessä suuri muutos entiseen, akateemiseen tutkimukseen ja opetukseen keskittyvään laitokseen. Yksi tärkeä johtopäätös tutkimuksesta on, että kyse ei ole pelkästään käsitteiden selkeyttämisestä. Kyse on siitä, että syntyy yhteinen ymmärrys asioista, joita halutaan saavuttaa yrittäjämäisellä tekemisellä. Sanoilla on merkitystä, varsinkin jos niihin liittyvät mielikuvat ovat negatiivisia tai suppeita. Yrittäjämäinen mindset on mahdollistaja, jonka avulla yliopistot pystyvät tutkimusten kautta tukemaan ratkaisujen löytämistä viheliäisiin haasteisiin. Muutoksen tahdin ei odoteta hidastuvan, päinvastoin. Tahdin kiihtyessä on tärkeää tehdä yhteistyötä eri tieteenalojen kesken, jotta ratkaisuja haasteisiin löydetään entistä nopeammin.

Tutkimusta aloittaessa yksi tavoite oli selvittää, miten ryhmä ihmisiä saataisiin toimimaan yhdessä yhteistä tavoitetta kohti. Oli tarkoitus selvittää, löytyykö LENSista kollektiivista yrittäjämäisyyttä. Yrittäjämäistä ajattelua halutaan tukea, ja samalla syntyy ristiriita yksilön sisäisen yrittäjyyden ja johdon tahtotilan välille. Sisäistä yrittäjyyttä kuvaa toiminta organisaation laitamilla tavanomaisesta poikkeavalla tavalla. Yliopiston johdon tahtotila ei välttämättä kohtaa yksilöiden tahtotilaa autonomiasta ja akateemisesta vapaudesta. Poikkitieteellistä yhteistyötä tehdään jonkun verran, mutta se on vielä kohtuullisen hyödyntämätön potentiaali. Positiivista on se, että yliopiston sisäisen yhteistyön kehittämiseksi on tahtotilaa.

Ympäristössä, jossa odotetaan yrittäjämäisyyttä, on hankala toimia ilman selkeää käsitystä odotuksista. Kyse ei ole välttämättä siitä, etteikö olisi tehty toimintasuunnitelmia, mutta pelkät suunnitelmat eivät riitä. Yhteistä päämäärää kohti päästään, kun palkkamalli, kannustimet, ohjeet ja säännöt tukevat päämäärää. Suuressa kuvassa voi sanoa, että asioiden ollessa epäselviä, jokainen tulkitsee niitä omasta näkökulmastaan. Akateemisen maailman mahdollisuudet ovat huikeita. Tunne tästä vahvistui haastatteluiden aikana.

Yrittäjämäiseksi oppiminen voidaan mahdollistaa jokaiselle yhdistämällä yrittäjyyskurssit selkeämmin olemassa oleviin työnkuviin ja niitä haastaviin muutoksiin ympäristössä. Yrittäjämäisyys ei ole synnynnäinen ominaisuus, joskin toisilla ihmisillä luonteenpiirteet tukevat siihen liittyviä käyttäytymismalleja paremmin kuin toisilla. Niille henkilöille, joille esimerkiksi rohkeus ei ole luontaista ja virheiden sietokyky on matala, voi tunne johdon tuesta tuoda helpotusta. Ympäristön tuki epävarmuuden sietämiselle on tärkeä. Pahimmillaan omia

ajatuksia ei uskalleta tuoda julki, jos pelätään sen johtavan huonoon maineeseen akateemisissa piireissä. Esteet voivat johtaa siihen, että innovatiiviset ratkaisut jäävät kokonaan löytymättä.

Toinen tärkeä johtopäätös on se, että yrittäjämäisyyteen vaikuttavia taustatekijöitä on mahdollista parantaa merkittävästi. Kun ensin päätetään, minkälaista toimintaa halutaan, voi tätä tukea esimerkiksi palkkiomallien avulla. On vaikea uskoa, etteikö tutkijoilta löytyisi vähintään itseohjautuvaa ulkoista motivaatiota, ja samalla pohdituttaa ristiriita haastatteluissa esiin nousseen johdon kontrollin kanssa. Myös rahaan sidottu palkitseminen on yksistään heikko motivaatiotekijä, sillä tehtävään sitoutuminen vaatii muutakin. Rahalla on toki merkitystä osana kokonaisuutta. Motivaation laatu ratkaisee, ei pelkkä motivaation määrä.

Motivaatioon positiivisesti vaikuttavan autonomian suhteen LENSissa ei pääosin näytä olevan haasteita. Johtajat tukevat tiimejään, eivätkä puutu tekemiseen liian pikkutarkasti. Mielienkiintoista on, ettei kyvykkyydestä yrittäjämäisyyteen ollut missään vaiheessa puhetta. Pitkän koulutuksen saaneet tutkijat ovat totta kai kyvykkäitä omalla erikoisalallaan. Tutkimuksen kohde oli kuitenkin yrittäjämäisyys, jonka suhteen osaamista on syytä vahvistaa koulutuksella. Kolmas motivaatiota kasvattava perustarve on yhteisöllisyys. Tiimien yhteiset tavoitteet voivat parhaimmillaan kasvattaa tunnetta yhteisöllisyydestä.

Autonomian suhteen täytyy silti olla varovainen. Paras tapa luoda mittareita, on tehdä se yhteistyössä henkilökunnan kanssa. Tällainen toimintatapa voi kasvattaa motivaatiota yhteiseen tekemiseen. Syntyy kehä, jossa haluttu toiminta voi kasvaa ja kukoistaa. Tällä hetkellä yrittäjämäisyyttä ei palkita millään mittareilla, joten se tulee huomioida tulevaisuudessa.

Töistä ei ole pula akateemisessa maailmassa, ja välillä itseohjautuvuus ohjaa tekemään liikaa. Mistä siis saadaan aikaa yrittäjämäisyydelle, kun toimintaa ohjaavat asetetut tavoitteet, joissa yrittäjämäisyys ei ole vahvasti mukana. Kun yrittäjämäistä toimintaa tuetaan tavoittein ja antamalla aikaa, se mahdollistaa kasvun sekä kehityksen. Sen sijaan, että johto sanelee mitä tehdään, voidaan tutkijat ottaa mukaan kehittämään yrittäjämäisyyttä ja siihen liittyviä mittareita. Yrittäjämäinen yliopisto syntyy, kun annetaan ihmisille mahdollisuus ymmärtää mistä on kyse, jolloin he itse aktivoituvat. Autonomian tunnetta ei kannata poistaa.

Kolmas tärkeä johtopäätös on se, että yrittäjämäisesti toimivat tutkijat voivat auttaa kasvattamaan oppilaiden yrittäjämäistä mindsetiä. LENSissa on vahva halu kasvattaa taitavia



osaajia yrityksiin. Yrittäjämäisen ajattelun viitekehukseen liittyviä pehmeitä arvoja on perusteltua tuoda mukaan opintoihin. Yrityksen haluavat palkata ihmisiä, jotka hallitsevat sekä kovia että pehmeitä työelämätaitoja. Yrittäjämäinen ajattelu ei ole pelkästään startupin perustamista, innovaatioita ja uutta teknologiaa. Se on myös tiimityötä, luovuutta ja empatiaa.

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuus, pätevyys ja rajoitteet

Kvalitatiivista tutkimusta voidaan arvioida yhtä lailla kuin kvantitatiivista tutkimusta. Tässä tutkielmassa tutkimuksen luotettavuutta tuetaan tuomalla suoria otteita haastatteluista empiirisiä tulkintoja selkeyttämään. Tutkimuksen pätevyyttä puolestaan osoitetaan kuvaamalla tutkimusprosessia ja sen eri vaiheita osana tutkielmaa. Kyseessä on deduktiivinen tutkimus, eli aiheesta on edetty teoriasta ja kirjallisuuskatsauksesta käytäntöön. Abduktiivista päättelyä on hyödynnetty siten, että tutkittavasta aiheesta on ollut selkeä ennakkokäsitys. Tämä johtuu tutkijan kaksoisroolista sekä tutkijana että yrittäjyyden opiskelijana LENSissa. Objektiivisuuden säilyttämistä on edesauttanut se, ettei akateeminen maailma sääntöineen ja toimintatapoineen ole tuttu opiskelijarooliin liittyviä asioita lukuun ottamatta.

Tutkimuksen aikana hyödynnettiin kerätyn tiedon triangulaatiota kahdella tavalla. Yksi osallistuja haastateltiin lopuksi uudelleen, jotta saatiin lisävarmistusta tietyille päätelmille. Haastatteluiden lisäksi on hyödynnetty muuta saatavilla olevaa materiaalia havaintoja tukemaan. Eri lähteistä kerätyt tiedot ja lisähaastattelu tukevat tehtyjä havaintoja ja päätelmiä. Esimerkiksi LUTin vuoden 2016 toimintasuunnitelmasta on ollut apua etsittäessä vastausta kysymykseen yrittäjämäisyyden tärkeydestä LENSissa.

Täyttä objektiivisuutta on käytännössä mahdoton säilyttää missään tutkimuksessa. Objektiivisuutta edesauttoi empirian tulkinta olemassa olevan kirjallisuuden avulla. Jos toinen tutkija perehtyisi litteroituihin haastatteluihin, olisi hänellä mahdollisuus päätyä samoihin lopputuloksiin ja tulkintoihin kuin nyt on päädytty. Tapauksittaisen tutkimuksen tuloksia ei voi suoraan yleistää toiseen tapaukseen, vaikka joitain yhtäläisyyksiä voi totta kai löytyä.

Tutkimuksella on rajoitteita. Akateeminen maailma siellä töitä tekevän tutkijan näkökulmasta kaikkine nyansseineen jäi kokonaisuutena etäiseksi. Etähaastatteluissa jää puuttumaan

aito läsnäolo, eikä edes opintojen aikana vietetty aikaa yliopistolla. Ei ollut mahdollisuutta havainnoida haastateltuja henkilöitä heidän työympäristössään ja suhteessa muihin. Tutkimus kohdistui yrittäjämäisyyteen ilmiönä, mikä on vain pieni osa akateemisesta maailmasta. Tutkija on perustanut tulkinnat saatavilla oleviin tietoihin ja kertomuksiin.

### 7.3 Mahdollisia jatkotutkimusaiheita

Monia mielenkiintoisia teorioita nousi esiin tutkimuksen aikana luetuista artikkeleista. Gruberin ja MacMillanin tutkimukseen, joka yhdistää yrittäjämäisen käyttäytymisen identiteettiteoriaan olisi mielenkiintoista perehtyä tarkemmin. Mikä on LENSin tutkijoiden identiteetti? Voiko yleensä ottaen identiteettiteorian kautta löytää keinoja edistää yrittäjämäisyyttä. Aika voisi olla otollinen, koska syksyllä 2023 LUTissa aletaan kouluttaa yhteiskuntatieteilijöitä, jotka nimenomaan tutkivat ihmisten toimintaa yhteiskunnassa.

Psykologi Carol Dweckin teoria growth ja fixed mindsetista olisi toinen mielenkiintoinen lisätutkimusalue. Millä lailla yrittäjämäisyyteen vaikuttaa se, minkälainen mindset henkilöllä on suurimman osan aikaa? Kyse ei ole niinkään siitä, etteikö tutkijoilla ole halu oppia ja kehittyä, vaan esimerkiksi fixed mindsetiin liittyvistä ominaisuuksista, kuten epäonnistumiseen ja muiden menestymiseen liittyvistä peloista.

Jatkotutkimusaiheiden lisäksi tutkimuksen loppumetreillä syntyi idea kehittää maailmanlaajuinen alusta tutkijoille. Joitain alustoja on jo olemassa, osa tutkijoista hyödyntää niitä ja niitä myös kehuttiin haastatteluissa. Kyseisen alustan avulla tutkijat voisivat kommunikoida keskenään ajasta ja paikasta riippumatta. Sinne voitaisiin laittaa avunpyyntöjä, kun omassa tutkimuksessa tulee haasteita. Sen avulla voisi etsiä sopivaa tiimiä tietynlaiseen tutkimukseen tai kysyä, onko jollakin tutkijalla ratkaisu tiettyyn osa-alueeseen. Tällainen alusta mahdollistaisi parhaimmillaan tutkimusten nykyistä nopeamman etenemisen. Se taas puolestaan edesauttaisi nopeampien ratkaisujen syntymistä nykyajan haasteisiin. Kun opintojen pääaine on yrittäjyys, on luonnollista etsiä ratkaisuja haasteisiin, joita tutkimuksen aikana kohtaa. Idean kehittäminen konkretiaksi vaatii totta kai jatkotutkimusta ja kehittämistä, yrittäjämäistä mindsetia.

#### 7.4 Miten tästä eteenpäin

Lopuksi vielä muutamia ajatuksia jatkosta. Yrittäjämäisyys akateemisessa maailmassa voidaan kokea sekä uhkana että mahdollisuutena. Maapallon kannalta kyseessä on mahdollisuus. Sen takia olisi hienoa nähdä, että LUTissa määritellään yhteiset tavoitteet yrittäjämäisyydelle, ja tuetaan jo yrittäjämäisesti toimivia tutkijoita.

Jos haetaan yrittäjämäisesti toimivia tiimejä, on syytä määrittää mitä se tarkoittaa konkreettisena tekemisenä. Samalla on syytä pitää mielessä, että kaikkia muutoksia ei koeta positii-visina. Näin on varsinkin silloin, kun muutoksilla siirretään päätösvaltaa pois yksilöiltä. Tämä puolestaan voi saada aikaan tilanteen, missä työmotivaation määrä vähenee ja laatu heikkenee. Kun yhteinen ymmärrys asiasta on saavutettu ja määränpää on kirkas, tulee ihmisille antaa autonomiaa asioiden suhteen.

Se, että tavoite on selvä, ei riitä. Ajankäyttö, palkitseminen, byrokratian vähentäminen ja jokainen kokonaisuuteen liittyvä yksityiskohta on syytä muuttaa niin, että ne tukevat haluttua toimintaa arjessa. Kuten Christensen ja Kaufman (2008) toteavat: ”Resurssit, prosessit ja prioriteetit määrittävät mitä organisaatio voi saavuttaa tai jättää saavuttamatta”.

## Lähteet

- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere, Vastapaino.
- Antoncic, B. & Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16, s. 495–527.
- Antoncic, B. & Hisrich, R.D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10 (1), s. 7–24.
- Audretsch, D.B. (2014). From the entrepreneurial university to the university for the entrepreneurial society. *The Journal of Technology Transfers*, 39, s. 313–321. <https://doi.org/10.1007/s10961-012-9288-1>
- Audretsch, D.B., Kuratko, D.F. & Link, A.N. (2015). Making sense of the elusive paradigm of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 45, s. 703–712. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9663-z>
- Baard, P.P., Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2004). Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, s. 2045–2068.
- Bacq, S., Geoghegan, W., Josefy, M., Stevenson, R. & Williams, T.A. (2020). The COVID-19 Virtual Idea Blitz: Marshaling social entrepreneurship to rapidly respond to urgent grand challenges. *Business Horizons*, 63, s. 705–723.
- Barnett, K. & McCormick, J. (2003). Vision, relationships, and teacher motivation: a case study. *Journal of Educational Administration*, 41(1), s. 55–73.
- Bridge, S., O'Neill, K. & Cromie, S. (2003). *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*. 2. edition. Hampshire, Palgrave MacMillan.
- Chakrabarty, S. (2021). Intrapreneurship in teams/groups: Self-determination theory and compensation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28 (1), s. 45–58.
- Christensen, C.M. & Kaufman, S.P. (2008) Assessing Your Organization's Capabilities: Resources, Processes, and Priorities. *Harvard Business School module note*, s. 1–14.

- Colombelli, A., Loccisano, S., Panelli, A., Pennisi, O.A.M. & Serraino, F. (2022). Entrepreneurship Education: The Effects of Challenge-Based Learning on the Entrepreneurial Mindset of University Students. *Administrative Sciences*, 12 (10), s. 1–12. <https://doi.org/10.3390/admsci12010010>
- Davey, T. & Galan-Muros, V. (2020) Understanding Entrepreneurial Academics - How They Perceive Their Environment Differently. *The Journal of management development*, 39(5), s. 599–617.
- Deci, E.L., Connell, J.P. & Ryan, R.M. (1989). Self-Determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74 (4), s. 580–590.
- Deci, E.L., Eghrari, H., Patrick, B.C. & Leone, D.R. (1994). Facilitating internalization: The self-determination theory perspective. *Journal of Personality*, 62 (1), s. 119–142.
- Deci, E.L., Koestner, R. & Ryan, R.M. (2001). Extrinsic rewards and intrinsic motivation in education: Reconsidered once again. *Review of Educational Research*, 71 (1), s. 1–27.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2008). Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development and Health. *Canadian Psychology*, 49 (3), s.182–185.
- Deckop, J.R. & Cirka, C.C. (2000). The risk and reward of a double-edged sword: Effects of a merit pay program on intrinsic motivation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29 (3), s. 400–418.
- Deprez, J. & Euwema, M. (2017). You can't always get what you want? Leadership expectations of intrapreneurs. *Journal of Managerial Psychology*, 32 (6), s. 430–444.
- Doody, S., Chen, V.T. & Goldstein, J. (2016). Varieties of Entrepreneurial Capitalism: The Culture of Entrepreneurship and Structural Inequalities of Work and Business Creation. *Sociology Compass*, 10(10), s. 858–876.
- Dörnyei, Z. & Ushioda, E. (2011). *Teaching and Researching Motivation*. 2<sup>nd</sup> Edition. Great Britain, Pearson Education Limited.
- EEX Global (2022). EEX Journey. [verkkosivusto]. [viitattu 25.3.2022]. Saatavissa: <https://www.eexglobal.com/abouteexjourney>

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14 (4), s. 532–550.
- Etzkowitz, H. (2013). Anatomy of the entrepreneurial university. *Social Science Information*, 52 (3), s. 486–511. <https://doi.org/10.1177/0539018413485832>
- Etzkowitz, H. (2016). The entrepreneurial university: vision and metrics. *Industry and Higher Education*, 30 (2), s. 83–97.
- Fernández-Arias, P., Antón-Sancho, Á., Vergara, D. & Barrientos, A. (2021). Soft Skills of American University Teachers: Self-Concept. *Sustainability*, 13, s. 1–25. <https://doi.org/10.3390/su132212397>
- Fisher, G., Stevenson, R. & Burnell, D. (2020). Permission to hustle: Igniting entrepreneurship in an organization. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, s. 1–6.
- Fisher, G., Stevenson, R., Neubert, E., Burnell, D. & Kuratko, D.F. (2020). Entrepreneurial Hustle: Navigating uncertainty and enrolling venture stakeholders through urgent and unorthodox action. *Journal of Management Studies*, 57 (5), s. 1002–1036. <https://doi.org/10.1111/joms.12584>
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, s. 331–363.
- Grimaldi, R., Kenney, M., Siegel, D.S. & Wright, M. (2011). 30 Years after Bayh–Dole: Reassessing Academic Entrepreneurship. *Research policy*, 40 (8), 1045–1057.
- Groen, B.A.C., Wouters, M.J.F. & Wilderom, C.P.M. (2017). Employee participation, performance metrics, and job performance: A survey study based on self-determination theory. *Management Accounting Research*, 36, s. 51–66. <https://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2016.10.001>
- Gruber, M. & MacMillan, I. C. (2017). Entrepreneurial Behavior: A Reconceptualization and Extension Based on Identity Theory. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11, s. 271–286. <https://doi.org/10.1002/sej.1262>
- Guerrero, M. & Urbano, D. (2012). The development of an entrepreneurial university. *The Journal of Technology Transfers*, 37, s. 43–74. <https://doi.org/10.1007/s10961-010-9171-x>

- Hannon, P.D. (2013). Why Is the Entrepreneurial University Important? *Journal of Innovation Management*, 1 (2), 10–17.
- Haynie, J.M., Shepherd, D., Mosakowski, E. & Earley, P.C. (2010). A situated metacognitive model of the entrepreneurial mindset. *Journal of Business Venturing*, 25 (2), s. 217–229. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.10.001>
- HEInnovate-itsearviointi (2017)
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita. Helsinki, Tammi.
- Huhtinen, A-M. & Tuominen, J. (2020). Fenomenologia: Ihmisten kokemukset tutkimuksen kohteena, teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki, Gaudeamus. s. 286–298.
- Hytti, U. & O’Gorman, C. (2004). What is ‘enterprise education’? An analysis of the objectives and methods of enterprise education programmes in four European countries. *Education & training*, 46 (1), s. 11–23. <https://doi.org/10.1108/00400910410518188>
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of management*, 29(6), 963–989.
- Ireland, R.D., Covin, J.G. & Kuratko, D.F. (2009). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship theory and practice*, 33 (1), s. 19–46.
- Jain, S., George, G. & Maltarich, M. (2009). Academics or entrepreneurs? Investigating role identity modification of university scientists involved in commercialization activity. *Research Policy*, 38 (6), s. 922–935. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.02.007>
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Johdanto: Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki, Gaudeamus. s. 9–19.
- Kirby, D.A. (2006). Creating entrepreneurial universities in the UK: Applying entrepreneurship theory to practice. *The Journal of Technology Transfer*, 31 (5), s. 599–603.
- Kolhinen, J. (2015). Yliopiston yrittäjämäisyyden sosiaalinen rakentuminen: Case Aaltoyliopisto. Doctor of Science Dissertation. Lappeenranta University of Technology LUT.

- Kuratko, D.F., Fisher, G. & Audretsch, D.B. (2020). Unraveling the entrepreneurial mindset. *Small Business Economics*, 57, s. 1681–1691. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00372-6>
- Kuratko, D.F. & Goldsby, M.G. (2004). Corporate entrepreneurs or rogue middle managers? A framework for ethical corporate entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 55, s. 13–30.
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. & Hayton, J. (2015). Corporate entrepreneurship: The innovative challenge for a new global economic reality. *Small Business Economics*, 45 (2), s. 245–253.
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. & Covin, J.G. (2014). Diagnosing a firm’s internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57, s. 37–47.
- Kuratko, D.F., Ireland, R.D., Covin, J.G. & Hornsby, J.S. (2005). A Model of middle-level managers’ entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, November issue, s. 699–716.
- Lahikainen, K. (2021). The emergence of a university-based entrepreneurship ecosystem. Doctor of Science Dissertation. Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT.
- Lahikainen, K., Pihkala, T. & Ruskovaara, E. (2019). European approaches to enterprise education, teoksessa Turner, J.J. & Mulholland, G. (toim.). *International enterprise education: Perspectives on Theory and Practice*. London. Routledge, s. 1–23.
- LUT School of Engineering Science (2022). Tutkimus. [verkkosivusto]. [viitattu 25.3.2022]. Saatavissa: <https://www.lut.fi/school-of-engineering-science/tutkimus>
- LUT-yliopisto (2022). Yliopiston esittely. [verkkosivusto]. [viitattu 25.3.2022]. Saatavissa: <https://www.lut.fi/tutustu-meihin>
- LUT-yleisesitys (2022)
- LUT toimenpidesuunnitelma (2016)
- Martiarena, A. (2013). What’s so entrepreneurial about intrapreneurs? *Small Business Economics*, 40, s. 27–39.



- Mathisen, J-E. & Arnulf, J. K. (2013). Competing mindsets in entrepreneurship: The cost of doubt. *The International Journal of Management Education*, 11, s. 132–141.
- McGrath, R.G. & MacMillan, I. (2000). *The entrepreneurial mindset*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- McMullen, J. S., Brownell, K.M. & Adams, J. (2021) What Makes an Entrepreneurship Study Entrepreneurial? Toward A Unified Theory of Entrepreneurial Agency. *Entrepreneurship theory and practice*, 45(5), s.1197–1238.  
<https://doi.org/10.1177/1042258720922460>
- Mwasalwiba, E.S. (2010). Entrepreneurship education: a review of its objectives, teaching methods, and impact indicators. *Education + Training*, 52 (1), s. 20–47.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2016). Yrittäjyyden tukemisen hyvät käytänteet korkeakouluissa 2016. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja, 2016:4. [verkkosivusto].
- [viitattu 3.4.2022]. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75399/okm14.pdf>
- Parker, S.C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26, s. 19–34.
- Peschl, H., Deng, C. & Larson, N. (2020). Entrepreneurial thinking: A signature pedagogy for an uncertain 21st century. *The International Journal of Management Education*, 19, s. 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100427>
- Philpott, K., Dooley, L., O'Reilly, C. & Lupton, G. (2011). The entrepreneurial university: Examining the underlying academic tensions. *Technovation*, 31, s. 161–170.
- Piekkari, R. & Welch, C. (2020). Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet, teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki, Gaudeamus. s. 197–205.
- Pierce, J.L., Jussila, I. & Cummings, A. (2009). Psychological ownership within the job design context: revision of the job characteristics model. *Journal of Organizational Behavior*, 30, s. 477–496.

Poussa, L. & Ylikoski, T. (2022). Toiveikkaita tulevaisuuksia toivottomana aikana. [blogi]. [viitattu 17.3.2022]. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/blogit/toivottavia-tulevaisuuksia-toivottomana-aikana/>

Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki, Gaudeamus.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen olemus, teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki, Gaudeamus. s. 73–83.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä, teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki, Gaudeamus. s. 58–72.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61. s. 1–11.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25. s. 54–67.

Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25 (1), s. 217–226.

Vakil, T. (2018). Fish discover water last – human beings discover their beliefs last! [blogi]. [viitattu 17.4.2022]. Saatavissa: <https://www.tusharvakil.com/2018/04/25/911/>

Villiers-Scheepers de, M.J. (2011). Motivating intrapreneurs: the relevance of rewards. *Industry & higher education*, 25 (4), s. 249–263.

Williams-Middleton, K., Lackéus, M. & Lundqvist, M. (2021). Entrepreneurs versus entrepreneurial, teoksessa Dana, L-P. (toim.). World Encyclopedia of Entrepreneurship. EE Elgar, s. 177–183. <https://doi.org/10.4337/9781839104145.00028>

World Future Fund (2022). Man in the arena speech by Theodore Roosevelt in Sorbonne, Paris. [verkkoaineisto]. [viitattu 17.4.2022]. Saatavissa: <http://www.worldfuturefund.org/Documents/maninarena.htm>

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications – Design and Methods*. 6<sup>th</sup> Edition. Los Angeles, Sage Publications.

Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19 (3), s. 321–33

