

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Taloustieteiden tiedekunta

YRITTÄJYYS VS. SISÄINEN YRITTÄJYYS

Tulkitseva käsiteanalyysi yhtäläisyyksistä ja eroista

Yrittäjyys

Pro gradu – seminaarin tutkimustyö

Toukokuu 2006

Laatija: Marketta Koskinen

Ohjaaja: Professori Hannu Niittykangas

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijä Koskinen Irja <u>Marketta</u>	
Työn nimi Yrittäjyys vs. sisäinen yrittäjyys Tulkitseva käsiteanalyysi yhtäläisyyksistä ja eroista	
Oppiaine Yrittäjyys	Työn laji Pro gradu – seminaarin tutkimustyö
Aika Toukokuu 2006	Sivumäärä 94 (101)
Tiivistelmä – Abstract <p>Yrittäjyys herättää keskustelua niin kirjallisuudessa kuin arjessakin. Vahvoja kannanottoja voi lukea ja kuulla käsiteparista ulkoinen yrittäjyys ja sisäinen yrittäjyys. Suomalaisessa kulttuurissa ja kielessä käsitepariin liittyy semanttista kohinaa, jopa paradoksaalisuutta, jota aiemmin ei ole riittävästi tarkasteltu. Käsitteissähän oman yrityksen perustaja ja omistajayrittäjä on ikään kuin ´ulkoistettu´ ja toisen palveluksessa toimiva työntekijä aivan kuin ´sisäistetty´ yrittäjäksi.</p> <p>Käsitteiden paradoksia ei esiinny kansainvälisessä kirjallisuudessa, jossa käsitteet ´entrepreneur´ ja ´intrapreneur´ kuvaavat ilmiöitä. Arvata saattaa, että kotoinen keskustelu saisi laajemman kaiun, mikäli muuallakin käytettäisiin käsitteitä ´external entrepreneur´ ja ´internal entrepreneur´.</p> <p>Tällä kirjallisuuteen perustuvalla käsiteanalyttisellä tutkimuksella on ollut kaksi tavoitetta: 1) tunnistaa ja eritellä aiemmin esitettyjä piirre-, tilanne- ja toimintomäärityksiä, joiden kautta käsitteiden on nähty olevan joko yhteneväisiä tai erilaisia; 2) jäsentää ja hahmottaa niitä prosesseja ja vaiheita, joissa aito yrittäjyys ja sisäinen yrittäjyys saavat tosiasiallisen sisällön.</p> <p>Tulokset osoittavat, että aitoa yrittäjyyttä ja sisäistä yrittäjyyttä on tarkasteltava ja tulkittava erillisten prosessien kautta. Yrittäjyyden prosessissa korostuvat yrittäjän piirteiden lisäksi hänen itsensä perustama ja johtama yritystoiminta sekä omaksuttu elämäntapa. Sisäisen yrittäjyyden kohdalla kysymys on valtuuttamisen prosessista, jossa henkilöpiirteiden lisäksi erityistä huomiota on kiinnitettävä työnantajayrityksen liiketoimintaan ja johtamisen kulttuuriin, jotka säätelevät ja muovaavat henkilön asenteita ja motivaatiota työntekoon, vastuun ottamiseen ja kantamiseen eli tätä kautta yrittävyyteen, yrittäjämäiseen toimintatapaan ja ajatteluun.</p>	
Asiasanat Yrittäjyys, sisäinen yrittäjyys, yrittäjyyden prosessi, valtuuttamisen prosessi (empowerment)	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta	

Esipuhe

Keskustelua yrittäjyydestä ja sisäisestä yrittäjyydestä on käyty akateemisessa maailmassa jo pitkään. Lisensiaattitutkimuksia, väitöskirjoja ja tieteellisiä artikkeleita on aiheesta julkaistu runsaasti. Nyt alkaa herätä toimittajakuntakin. Näin ajattelin, kun törmäsin toimittaja Juha Akkasen artikkeliin Helsingin Sanomien pääkirjoitussivulla (HS 13.10.2005, A4).

Otsikko ”Löydä sisäinen yrittäjäsi!” herätti mielenkiintoni. Artikkelin alkulauseessa Akkanen toteaa: ”Elinkeinoelämän keskusliitossa on keksitty uusi käsite: sisäinen yrittäjä”. Väite herätti lisää lukuhaluja. ”Se tarkoittaa siis vaikka tavallista palkansaajaa, joka suhtautuu työhönsä yrittäjän otteella: vastuullisesti, innostuneesti, kekseliäästi (nykyisin pitää tietenkin sanoa innovatiivisesti), koko ajan miettien, miten homman voisi hoitaa paremmin”, kuului toinen lause. Aika hyvin kiteytetty, ajattelin. Eikä seuraavakaan lause kovin kauaksi kokemusmaailmastani karannut: ”Tällainen palkansaaja olisi työnantajan ihanne: yrittäjän draivi ja omistautuminen työlleen, mutta palkka ei paljon heilu”.

Näinhän se on arjessa nähtävä, ja koettavakin, kuten omalla kohdallani tein lähes 30 vuotta. Tunsin olevani sisäinen yrittäjä: työlleni omistautunut, vastuuseen vastaten ja usein itseni ylittäen. Tunsin olevani myös esimies- ja johtajatehtävissäni hyvä alainen, kuten toimittaja Taru Taipale (Talouselämä 34/2005, 80) määrittelee ”psykologisen työsopimuksen” ehdot: ole rehellinen, suhtaudu vastuullisesti työhösi, jolloin työnantaja huolehtii aktiivisesti ammattitaidostasi ja terveydestäsi ja esimies antaa tehtäviä, joissa voi kehittää itseänsä. Näin koin toimineeni toisen palveluksessa, enkä voi moittia sen paremmin saamaani arviointipalautetta kuin korvauksiakaan.

Nyt perheyriksemme toimitusjohtajaksi siirryttyäni olen punninnut uudella tavalla taakse jäänyttä taivalta sisäisenä yrittäjänä suuryritysten palveluksessa. Toimittaja Akkasen artikkeli valtakunnan päälehden etusivulla, vaikka se ei kaikilta osin vastaakaan ajatuksiani, oli kirvoittava kokemus. Hän kritisoi käsitteen laajempaa käyttöönottoa toteamalla muun muassa: ”Näistä bisnesjoogan eri suuntauksista kun ei yleensääkään jää muuta jälkeä kuin muutama uudissana henkilöstöosaston tai markkinoinnin pikkupomojen käyttöön.” Ja edelleen: ”Voisiko sen pienempää yrittäjää ollakaan kuin palkansaajan sisällä piileskelevä?” Onko yrittäjän käsite kärsinyt inflaation, kun se samaistetaan jokaisen palkansaajan sisällä piileskelevään työnsä hyvin tekevään henkilöön?

Onko näin, sitä voi perustellusti kysyä. Omat kokemukseni esimiestehtävissä osoittavat, että tällaisia yritteliäitä palkansaajia tarvitaan laajemminkin kuin vain vastuutehtävissä toimittaessa. Tarvitaan henkilöitä, jotka oma-aloitteisesti puuttuvat havaitsemiinsa liiketoimintaa haittaaviin kysymyksiin, jotka ovat aktiivisia niin asiakasrajapinnassa kuin organisaation sisäisten kysymysten ratkomisessakin ja joita kiinnostaa oman hyvinvoinnin ohella myös yrityksen tai ainakin tulosityksikön toiminnan kannattavuus ja jatkuvuus. Mutta pitäisikö heitä kutsua yrittäjiksi, sisäisiksi yrittäjiksi vai yksinkertaisesti innostuneiksi työntekijöiksi?

Yrittäjällä on omassa yrityksessään työtilanne vielä vaativampi: vastuu ei lopu kellokortin kilahdukseen (tai nykyään: tunnistekortin suhaukseen) vaan kantaa yli työajan ja viikonlopunkin. Toisaalta myös vapausasteet toimia, innostua ja elää, ovat suuremmat kuin toisen palveluksessa toimittaessa. Ainoan ehdon yrityksen jatkuvuudelle tuo asiakas. Vaikka näinhän se on toisenkin palveluksessa toimittaessa, joskaan sitä ei aina välttämättä tiedosteta.

Keloniemessä toukokuussa 2006

Marketta Koskinen

SISÄLLYS

Tiivistelmä

Esipuhe

KUVIOT

TAULUKOT

1 JOHDANTO	1
2 YRITTÄJYYS JA YRITTÄJÄT KIRJALLISUUDESSA	3
2.1 Yrittäjyys osa talouden prosessia ja yrittäjä yksilönä.....	3
2.2 Yrittäjyys omistamista ja johtamista.....	5
2.3 Yrittäjyys organisaation toimintatavan muuttajana	7
2.4 Tämän päivän yrittäjyystutkimuksen koulukuntia.....	8
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUKSESTA	11
3.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet, viitekehys ja tutkimusongelmat	11
3.2 Tutkimusote ja tutkimusmetodi	13
3.3 Tutkimuksen rajaukset ja rakenne	16
3.4 Tulosten hyödynnettävyys	17
4 KESKUSTELUA YRITTÄJYYDESTÄ JA SISÄISESTÄ YRITTÄJYYDESTÄ	18
4.1 Monen merkityksen yrittäjyys –käsite	18
4.2 Yrittäjyys ja sisäinen yrittäjyys yleisesti suomalaisena tulkintana	20
5 YRITTÄJYYDEN KÄSITTEEN JÄSENTELYÄ	24
5.1 Yrittäjyys yksilöiden ja piirreteorioiden näkökulmasta.....	24
5.1.1 Kuvaavatko piirreteoriat sittenkään yrittäjyyttä?	25
5.1.2 Piirreteoriat kuitenkin käsitteen taustalla	26
5.2 Yrittäjyys yrityksen ja organisaation näkökulmasta	29
5.2.1 Liiketoimintalähtöinen tulkinta yrittäjyyteen.....	30
5.2.2 Laaja tulkinta yrittäjyyteen	31
5.3 Yrittäjä ja yrittäjyys yhdistyvät yrittäjämäisenä toimintana	32
5.4 Yrittäjä ja yrittäjyys pienessä ja suuressa yrityksessä	34
5.5 Tulkintoja.....	35
6 SISÄISEN YRITTÄJYYDEN KÄSITTEEN JÄSENTELYÄ	37
6.1 Sisäinen yrittäjyys yleisesti.....	37
6.2 Sisäinen yrittäjyys yksilön näkökulmasta.....	40
6.3 Sisäinen yrittäjyys organisaation näkökulmasta	42
6.3.1 Sisäinen yrittäjyys toimintatapana	43
6.3.2 Sisäistä yrittäjyyttä suosiva yrityskulttuuri	44
6.4 Sisäinen yrittäjyys osana yrityksen johtamista	46
6.4.1 Valtuuttaminen sisäisen yrittäjyyden johtamista	49
6.5 Tulkintoja.....	50

7 YRITTÄJYYS JA SISÄINEN YRITTÄJYYS KASVAMISEN PROSESSEINA	53
7.1 Yrittäjäksi kasvaminen	53
7.2 Yrittäjyys työntö- ja vetotekijöiden tuloksena.....	55
7.3 Yrittäjyys tahtona ja mahdollisuutena	56
7.4 Yrittäjyys kyvyn, halun ja uskalluksen tulona.....	57
7.5 Yrittäjyyden prosessin vaiheista	58
7.6 Sisäisen yrittäjyyden kasvun prosessi.....	59
7.7 Tulkintoja.....	61
8 YRITTÄJYYS JA SISÄINEN YRITTÄJYYS OSANA OPPIMISPROSESSIA	63
8.1 Yrittäjän oppimisen prosessista	63
8.2 Sisäisen yrittäjän oppimisen prosessista	65
8.3 Oppiva organisaatio sisäisen yrittäjän oppimisen tukena	65
8.4 Tulkintoja.....	66
9 TULKITSEVAN KÄSITEANALYYSIN TULOKSIA	68
9.1 Yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden yhtäläisyyksistä.....	68
9.2 Yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden eroista.....	70
9.3 Yritysympäristö kolmas ulottuvuus	76
9.4 Prosessilähestymisen viitekehys	78
9.4.1 Yrittäjä ja yrittäjyys tässä tutkimuksessa	81
9.4.2 Yrittävyys ja yritteliäs työntekijä tässä tutkimuksessa	82
10 TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA JA LISÄKESKUSTELUA.....	84
10.1 Tutkimuksen arviointia	84
10.2 Keskustelu jatkukoon.....	85
Loppusanat	89
LÄHTEET	90

KUVIOT

Kuvio 1.	Tutkimuksen viitekehys.....	12
Kuvio 2.	Ulkoinen, sisäinen ja omaehtoinen yrittäjyys.....	22
Kuvio 3.	Yrittäjyyden alueen polttopisteen muutos	25
Kuvio 4.	Yrittäjämäinen käyttäytyminen sekä yrittäjämäiset taidot ja ominaisuudet.....	29
Kuvio 5.	Liiketoiminnan peruskomponentit.....	31
Kuvio 6.	Yrittäjyyden erilainen ilmentyminen.....	33
Kuvio 7.	Yrittäjyys pienessä ja suuressa yrityksessä	34
Kuvio 8.	Sisäisen yrittäjyyden viitekehys ja mittariston tasot	39
Kuvio 9.	Sisäisesti yritteliään organisaatiokulttuurin elementit.....	48
Kuvio 10.	Perinteinen näkemys ja sosiaalisen kehityksen malli yrittäjäksi kasvamisesta.....	54
Kuvio 11.	Yrittäjyyden prosessin vaiheet.....	59
Kuvio 12.	Sisäiseen yrittäjyyteen yksilötasolla vaikuttavat tekijät	60
Kuvio 13.	Ulkoinen ja sisäinen yrittäjyys	72
Kuvio 14.	Yrittäjyyden muotojen vuorovaikutus	73
Kuvio 15.	Yrittäjyyden ja valtuuttamisen prosessit.....	80

TAULUKOT

Taulukko 1.	Tutkimuksen rakenne	16
Taulukko 2.	Yrittäjyys yksilön ja organisaation näkökulmasta. Yhteenveto	36
Taulukko 3.	Sisäinen yrittäjyys yksilön ja organisaation näkökulmasta. Yhteenveto	51
Taulukko 4.	Yrittäjän ja sisäisen yrittäjän kasvamisen prosessit. Yhteenveto.....	62
Taulukko 5.	Yrittäjän ja sisäisen yrittäjän oppimisen prosessit. Yhteenveto.....	67
Taulukko 6.	Yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden pääpiirteittäisiä yhtäläisyyksiä yksilön ja organisaation näkökulmasta	70
Taulukko 7.	Yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden pääpiirteittäisiä eroja yksilön ja organisaation näkökulmasta	
Taulukko 8.	Yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden käsitelmäärityksen perusteet.....	77

1 JOHDANTO

Oletko Sinä, entä minä, aito vai sisäinen yrittäjä? Siinäpä paradoksaalinen kysymys ja käsitepari ja ehkä jopa tutkimuksen arvoinen asia yhtä lailla tieteellisen keskustelun kuin käytännön työelämänkin näkökulmasta. Mikä on paradoksi? Sanotaan, että mikä tahansa asiayhteys voidaan tulkita paradoksaaliseksi, mikäli se on näennäisesti mahdoton, ristiriitainen, todellisuuden tai järjen vastainen (Nurmi 2002, 725) ja paradoksina pidetään väitettä tai toteamusta, joka näyttää olevan sekä tosi että epätosi.

Tämä tutkimus sai alkusysäyksensä koetusta yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden käsitteiden inflaatiosta ja paradoksaalisesta suhteesta ja tahtotilaksi tuli selvittää käsitepariin liitettyjä yhteisiä ja poikkeavia näkemyksiä kirjallisuustutkimuksen keinoin.

Mielenkiintoista onkin havaita kuinka tieteellisessä keskustelussa yrittäjyys on ensin nähty ikään kuin talouden katalyyttina ja pikemminkin anonyymina toimintana, mutta kuinka käsitteen määrittelyissä ja tulkinnoissa huomio on kiinnittynyt vaihteittain yhä enemmän yrittäjän persoonaan, henkilöön ja tämän ominaisuuksiin. Sittenkin tämä näkemys kyseenalaistetaan ja kunnes jälleen, aikaperspektiivi huomioon ottaen voidaan sanoa, viime aikoina, yrittäjyyteen ollaan käsitteellisesti liittämässä yhä laajempia ulottuvuuksia. Yrittäjyys on kohta vähän kaikkea, mikä liittyy aktiiviin toimintaan. Hieman tuntuu siltä, että eritoten tämän päivän suomalaisessa keskustelussa yrittäjyydestä ja sisäisestä yrittäjyydestä näiden käsiteparien erilaisuutta ei ole kovin suuresti pohdittu. Samoin käsitepareja on pyritty tuomaan osaksi sitä keskustelua, jossa yrittäjämäistä käyttäytymistä pidetään ehkä tarkoituksenmukaisena työelämän ilmapiirin kohottamiseksi ja työntekijöiden kannustamiseksi sekä mahdollisesti työn ja pääoman ristiriidan vähentämiseksi.

Toinen huomion arvoinen havainto liittyy siihen, että keskustelu yrittäjyydestä ja sisäisestä yrittäjyydestä on lähes kokonaan irrotettu niistä tarkasteluista, joiden kohteena on joko yrityksen perustaminen, omistaminen tai johtaminen, eikä esimerkiksi sisäisen yrittäjyyden

kohdalla juurikaan pohdita sitä perusasiaa tai -asetelmaa, joka antaa toisen palveluksessa olevalle valtuuden toimia työssään yrittäjämäisesti.

Tässä tutkimuksessa etsitään yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden yhtäläisyyksiä ja eroja tieteellisestä kirjallisuudesta. Tarkasteluissa tuodaan esille sekä useita toisistaan poikkeavia että toisiaan lähellä olevia näkemyksiä ja tulkintoja tästä käsiteparista. Tutkimusotteeksi on valittu kuvaileva ja tulkitseva käsiteanalyttinen tarkastelu, jolla pyritään hahmottamaan näiden ilmiöiden moniulotteisuutta ja ongelmallista yhteyttä.

Tutkimuksen lopputulemana esitetään kumpaankin ilmiöön liittyvät jäsennellyt prosessikuvaukset, joiden eri vaiheiden lähempi tarkastelu ja vertailu tarjoavat mahdollisuuden havaita ja ymmärtää aiempaa paremmin näiden käsitteiden ilmeinen ja luonnollinen poikkeavuus toisistaan.

2 YRITTÄJYYS JA YRITTÄJÄT KIRJALLISUUDESSA

Yrittäjyyden merkityksen, yhteiskunnallisen arvon, kuten myös yrittäjäksi tulkitun henkilön toiminnan ja roolin punninta ja kuvaukset ovat vaihdelleet ajan saatossa kirjallisuudessa varsin paljon. Kun eri näkökulmia näihin ilmiöihin esittäneet tutkijat ovat löytäneet vahvistusta omille tulkinnoilleen toisten, samanhenkisten kirjoittajien esityksistä, yrittäjyyden tutkimuksen ympärille on syntynyt erilaisia koulukuntia.

Eri aikakausina koulukunnat ovat painottaneet eri asioita ja juuri tästä johtuen, yrittäjyyden ilmiöstä ja yrittäjän käsitteestä ei ole löydetty kovin yhteneväistä näkemystä, minkä seuraava lyhyt kirjallisuuskatsaus hyvin osoittaa.

Yrittäjyyden teorian syntyvaiheita ja yrittäjyystutkimuksen kehittymistä voidaan kuvata pääpiirteissään esimerkiksi Kyrön (1997; 1999, 119) viitoittaman mallin mukaan eri aikakausilla esiin nousseiden näkökulmien valossa. Luvun lopussa koulukuntakeskustelua avataan ja laajennetaan muun muassa sisäistä yrittäjyyttä painottaneiden Cunninghamin ja Lischeronin (1991, 45-61) tarkastelujen avulla.

2.1 Yrittäjyys osa talouden prosessia ja yrittäjä yksilönä

Varhaisen vaiheen (1700 – 1800 -luvulla) yrittäjyyskäsitteeseen liittyivät käsitykset yrittäjään ja yksilöön riskinottajana. Tällöin yrittäjyyden teorian muodostus käynnistyi ja yrittäjä nähtiin menneisyyden murtajana ja uusien omistamisen ja työnteonmallien kuvaajana.

Ranskalaisen Richard Cantillonin on sanottu tuoneen (n. 1750) yrittäjyyden käsitteen tieteelliseen kielenkäyttöön ja samalla hänet on nimetty yrittäjyyden talusteorioiden esi-isäksi. Onko hän ensimmäinen, ei ole tärkeä asia, vaan nykypäivän tutkijan kannalta lienee kuitenkin merkittävämpää tunnistaa, että yrittäjyys käsitteenä on ollut ja elänyt vuosisatoja.

Huuskonen (1992, 39) kuvaa Cantillonin ajan yrittäjää rationaaliseksi päätöksentekijäksi, joka kantaa riskin ja hoitaa yritystä. Hän ostaa hyödykkeitä annettuun hintaan myydäkseen ne edelleen epävarmaan hintaa. Syntyvä erotus on yrittäjän palkka. Cantillon painotti yrittäjän funktiota, eikä kiinnittänyt huomiota niinkään hänen persoonaansa. Hänen mielestään oikeastaan jokainen taloudellisen riskin kantaja on yrittäjä.

Cantillonia voitaneen pitää myös nykyaikaisen arvoketjuajattelun ja asiakaslähtöisen markkinoinnin esi-isänä, toteaa Kyrö (1997, 105-106). Kyrö kuvaa myös Cantillonin ajatuksia siten, että yrittäjä oli hän, joka oivalsi, mitä halutaan ja milloin halutaan. Cantillonille omistaminen ja yrittäjäyys olivat eri asioita. Kuitenkin niin, että yrittäjä voi olla myös omistaja, samoin kuin hän voi olla myös kuluttaja. Cantillon jakoi oman aikansa markkinatalouden toimijat kolmeen luokkaan (1) taloudellisesti riippumattomiin maanomistajiin, (2) yrittäjiin, jotka toimivat vaihdannan markkinoilla omalla riskillään saadakseen voittoa ja (3) palkkalaisiin, jotka sopimus pohjaisesti pyrkivät takaamaan itselleen vakaat tulot. Cantillon teoriassa on näin ollen työnjaon uudelleen organisointi mukana. Hän kategorisoi toimijat työllistäjiin ja työllistettäviin. Pääoma ja omistajuus eivät olleet hänelle yrittäjäyden tunnusmerkkejä. Keskeinen kriteeri oli tulojen epävarmuus ja siihen liittyvä riski sekä kysynnän ja tarjonnan ennakointi ja ymmärtäminen.

Turgot (1727-1781) erotti yrittäjäyden mallituksessaan pääoman omistamisen erilliseksi funktioksi liiketoiminnassa. Kapitalistin piti päättää, lainaako hän pääomansa jollekin toiselle vai hyödyntääkö hän sitä itse investoimalla sitä maahan, teollisuuteen tai kauppaan. Jos hän investoi hyödykkeisiin, joita hän tarvitsee liiketoiminnassaan, hänestä tulee yrittäjä ja kapitalisti. Näin yrittäjäksi tuleminen edellytys oli pääoman omistaminen, mutta kaikki pääoman omistajat eivät olleet yrittäjiä. Turgotin omistajuuden kytkeminen tiukasti yrittäjäyteen juontaa Ranskassa ja Englannissa vallinneisiin olosuhteisiin, joissa pääoman omistaminen oli edellytys itsenäisen liiketoiminnan harjoittamiseen. (Kyrö 1997, 107-108.)

Kolmaskin historiaan jäänyt ja yrittäjäyttä kuvannut taloustieteilijä oli ranskalainen Jean-Baptiste Say (1767-1832). Hän kuvasi yrittäjää nopealiikkeiseksi tilaisuuksien tavoittelijaksi, joka etsii uusia mahdollisuuksia. Hänen mukaansa yrittäjä oli erotettava liikemiehestä ja managerista, koska yrittäjä on varovainen, ajatteleva ja laskelmoiva, ja arvioi mahdollisuuksia

resurssiensa valossa. Say piti tuotannontekijöiden yhdistelemistä yrittäjyyden tunnusmerkkinä. (Huuskonen 1992, 40.)

Say erotti yrittäjyyden ja kapitalistin eli omistajuuden toisistaan. Sayn ajattelusta on jäänyt elämään ns. Sayn laki, joka perustuu kahteen lähtökohta-oletukseen. Liiketoimessa tuotteita vaihdetaan nimenomaan toisiin tuotteisiin, jolloin raha toimii vaihdon välineenä. Toinen lähtökohta on, että tuotanto synnyttää toisten tuotteiden kysyntää. Yksinkertaistaen: tarjonta luo oman kysyntänsä. Say yhdistää yrittäjän johtajuuteen, mutta erottaa sen siis kapitalistista. Riski on lähinnä satunnainen eikä välttämätön tekijä yrittäjän määrittämisessä. Määrittelyissään Say erottaa myös yrittäjän ja yrityksen toisistaan. (ks. Kyrö 1997, 108; Leskinen 1999, 42; Niittykangas 2003, 18-19)

”Mill J. S (1848) oli ensimmäisten entrepreneur -termin käyttäjien joukossa. Hänen mielestään johtaminen, valvonta ja riskin kantaminen olivat yrittäjän (entrepreneur) funktiot. Riskin kantaminen erottaa hänen mielestään muut johtajat ja yrittäjät toisistaan.” (Huuskonen 1992, 40)

Näyttäisi siis siltä, että yrittäjyydelle leimaa antava piirre aikaisen historian valossa oli riskin kantaminen, resurssien kokoaminen ja uudella tavalla toimiminen, mutta sen sijaan yrittäjän omistuksellisuudesta vallitsi erilaisia tulkintoja tuohon aikaan. Kyrön (1997, 109) mukaan ”yrittäjyydellä kuvattiin joko henkilöä ja/tai yhteiskunnan tason toimintaa. Yritys, vaikka siihen saatettiin viitata, ei sinällään ollut kiinnostuksen kohteena”

2.2 Yrittäjyys omistamista ja johtamista

Perinteisesti yrittäjyys voidaan kuitenkin nähdä pienyrityksen omistamisena ja johtamisena, jolloin yrittäjä on uuden markkinatarjonnan, toiminnan ja organisaation synnyttäjä, innovaattori, ja erityislaatuinen tilaisuuksien havainnoija sekä riskinkantajana että uuden tiedon soveltajana.

Klassisen talousteorian luoja brittiläinen Adam Smith (1723-1790) kiisti Turgot`n ajatuksen siitä, että työvoima ja johtaminen määrittäisivät voiton. Hänelle työvoima oli työvoimaa, olipa se luonteeltaan millaista tahansa. Smithin mukaan voiton syntyminen liittyi omistamiseen.

Kyrö toteaa (1997, 111) Smithin kuitenkin hyvistä pyrkimyksistään huolimatta epäonnistuneen määrittämään yrittäjän ja yrittäjyyden erityiseksi ilmiöksi, koska hän kytki näistä lähtökohdista omistamisen ja yrittämisen toisiinsa. Kyrön (1998, 47) mukaan Adam Smithin ajatuksiin liittyvät keskeisesti vapaat toimijat ja elinkeinon vapaus ja hän oli ennen kaikkea vapaan kaupan kannattaja. Yrittäjyydelle ei sen sijaan löytynyt omaa erillistä roolia.

Itävaltalaisesta koulukuntaa edustava Schumpeter (1883-1950) piti keskeisenä käsitteenä innovatiivisuutta, joka aluksi liittyi pienyritysympäristöön ja myöhemmin innovatiivisuus haki asuinsijansa suurista yrityksistä. (Kyrö 1998, 51). Schumpeterin (1934) mukaan yrittäjä oli talouselämän uudistaja, joka yhdisti tuotannontekijät uudeksi yhdistelmäksi, jota voitiin kutsua yritykseksi. Schumpeter kyseenalaisti tasapainoteorian ja hän painotti erityisesti muutosta. Hän korosti muutoksen mahdollisuuksia eli epäjatkuvuuskohtia, jolloin innovaatioille syntyi uusia tilaisuuksia. Markkinataloudessa epätasapaino antaa mahdollisuuden tehdä asiat uudella tavalla, tehdä paremmin kuin toiset ja yhdistellä resursseja paremmin, joka taas johtaa uusiin innovaatioihin. Schumpeter (1934) kuvasikin yrittäjyyttä prosessina ja yrittäjää innovaattorina. Hän piti voiton tavoittelua myös oleellisena yritystoiminnalle.

Baumol (1968) näkee puolestaan yrittäjät taloudellisen toiminnan vetureina, jolloin yrittäjyys on aktiivinen osa taloudellisen kasvun prosessia. Yrittäjä on hänen mukaan henkilö, jonka tehtävänä on paikallistaa uudet ideat ja panna ne käytäntöön. Hän siis arvostaa ja tukee Schumpeterin näkemystä siinä, että yrittäjä on innovaattori ja liiketoimintaa synnyttävä voima sekä taloudellisen kasvun edistäjä. Hänelle yrittäjä on kaikkea tätä, mutta myös lisäksi henkilö, joka on ihmisten johtaja eli omaa leadership -taidot. Baumol haluaa erottaa liiketoiminnan johtamisen (management) eri funktioksi kuin yrittäjämäisen johtamisen ja tässä suhteessa hänen tulkintansa on myös lähellä heitä, jotka liittyvät yrittäjyyden läheisesti organisaation sisäisiin muutoksiin (ks. luku 2.4).

Neoitävaltalaisen koulukunnan edustaja Kirzner (1982, 139 –157) korostaa Schumpeterin tapaan dynaamisuutta, koska epätasapaino vaatii sitä. Molemmat edustavat siis näkemystä, että muutoksien mahdollisuudet ovat epätasapainon tilassa ja epäjatkuvuuskohdissa. Mutta Kirznerillekään yrittäjän omistajuus ei ole tärkeä tekijä, mutta voiton tekeminen on. Hänelle

yrittäjä on hintasuhteen hyödyntäjä. Koska vallitseva tila on epätasapaino, niin hinta on se mekanismi ja motiivi, jolla tasapainoa haetaan.

Kirznerin (1982) mukaan yrittäjä on se, joka havaitsee hinnan epätasapainon ja hänelle voitto on se motiivi, joka saa yrittäjän toimimaan. Hänen ei siis tarvitse olla innovaattori eikä riskinottaja. Siis yrittäjän inhimillinen toiminta havaita hintaepätasapaino ja hyödyntää voitonteon mahdollisuudet on taloudellisen toiminnan perusta. Markkinaprosessin ymmärtäminen edellyttää, että yrittäjyys ja kilpailu nähdään erottamattomasti yhteen kuuluvana.

”Kirznerille yrittäjän inhimillinen toiminta eroaa muista siinä, että hänellä on kyky havaita hintaepätasapaino ja hyödyntää sitä. Tuodessaan inhimillisen toiminnan ja oppimisen yrittäjyyttä luonnehtivaksi tekijäksi, hän samanaikaisesti rajaa inhimillisen toiminnan voiton mahdollisuuksien huomioimiseksi ja hyödyntämiseksi.” (Kyrö 1997, 123)

Tätä aikakautta Kyrö (1998, 118) kuvaa siten, että se oli yrittäjyydelle paradigmaattinen murros, jossa yrittäjyyden liitos syntyi yrittäjän, yksilön ja yrityksen välille. Sen yhteys kansantalouteen katkesi ja yhteiskunnan menestymisen kannalta siitä tuli marginaalinen ilmiö.

2.3 Yrittäjyys organisaation toimintatavan muuttajana

Kyrön (1999, 119) mukaan toinen yrittäjyyden paradigman muutos tapahtui 1970-luvun jälkeen, jolloin yrittäjyys on jälleen liitetty yhteiskunnalliseen keskusteluun. Sillä nähdään olevan tärkeä rooli organisaation toimintatavan muuttajana. Kyrön mukaan tähän liittyy myös käsitteellinen muutos eli tässä yhteydessä ulkoisen yrittäjyyden, sisäisen yrittäjyyden ja omaehtoisen yrittäjyyden käsitteet muodostuvat yrittäjyyden alakäsitteiksi. Meneillään olevassa ajassa yrittäjyyden keskusteluihin liitetään kasvu, verkostot ja yrittäjyyden arvo. Liekö tapahtumassa seuraava, kolmas, paradigman muutos?

Toista paradigmaa on omalta osaltaan muovannut myös Pinchot (1986a), usein sisäisen yrittäjyyden isäksi mainittu, joka on korostanut Schumpeterin myöhemmän kauden ajatuksia innovatiivisuudesta ja sijoittanut sisäisen yrittäjyyden suuriin yrityksiin kuten Schumpeterkin.

Yrittäjyyden ja pienyrityksille ominaisen toimintamallin siirtäminen suuryrityksiin on ehkä johtanut käsitteelliseen sekaannukseen ja kehäpäätelmiin siitä, mitä sisäisellä yrittäjyydellä oikein tarkoitetaan (vrt. Peltonen 1986; Koironen & Pohjansaari 1994; Kyrö 1998, 116). Tästä irrottautuakseen Koironen ja Pohjansaari (1994) ovat laajentaneet käsitettä yrittäjämäiseksi ajattelu- toiminta- ja suhtautumistavaksi työn tekoon ja Peltonen (1986) on antanut käsitteelle vielä yleisemmän ilmaisun eli yrittävyys.

Yhteenvetona historiallisesta yrittäjyyskeskustelusta voisi todeta Kyröä (1999) mukailleen, että kaikissa vaiheissa yrittäjyys on ominaisuuksiltaan säilynyt jokseenkin samanlaisena. Keskustelu on kuvannut yrittäjää inhimillisenä vapaana toimijana, joka ympäristön moninaisuudesta kokoaa oman toimintansa perusteet, havainnoi ympäristöä ja yhdistää resursseja uudella tavalla. Kaiken kaikkiaan yrittäjyys ei ole uusi ilmiö, eikä se ole suomalainen ilmiö, vaikkakin meidän käsitteistömme ja ymmärryksemme muodostuvat oman kulttuurin ja vallitsevan retoriikan mukaan.

2.4 Tämän päivän yrittäjyystutkimuksen koulukuntia

Cunningham ja Lischeron (1991, 45-61) ovat tunnistaneet ja esittäneet eräänlaisena kokoavana synteessinä yrittäjyyttä tarkastelevista tutkimuksista kaikkiaan kuusi koulukuntaa. Heidän mielestään ei ole syytä pitäytyä vain yhteen näkemykseen, vaan kokonaiskuvan saamiseksi yrittäjyyden monimuotoisesta maailmasta kaikkien koulukuntien tulkintoja on tarkasteltava yhtäaikaisesti ja rinnakkain. Arkitodellisuudessa näitä koulukuntanäkemyksiä kuitenkin liitetään yrittäjyyteen niistä lähtökohdista mitä halutaan erityisesti korostaa ja painottaa.

Cunninghamin ja Lischeronin (1991) esille nostamien yrittäjyyden koulukuntien (1-5) kysymyksenasettelu lähtee siitä, minkälaisia yrittäjät ovat, mitä yrittäjät aikaansaavat ja mitä yrittäjät tekevät? Sisäisen yrittäjyyden koulukunta on ryhmittelyissä eriytetty yrittäjyyteen keskittyvistä koulukunnista omaksi kokonaisuudekseen ja sisäisen yrittäjyyden käsite kuvataan yrittäjyyden alakäsitteenä.

Ensimmäinen koulukunta on nimetty ”suurten persoonallisuuksien” koulukunnaksi, joka painottaa henkilön ominaisuuksien merkitystä. Siinä tutkijat ovat pohtineet kysymyksiä, että

onko yrittäjyys synnynnäinen ominaisuus vai voidaanko sitä opettaa? Yrittäjällä katsotaan olevan synnynnäinen kyky nähdä mahdollisuuksia ja toimia vaistonsa varassa. Yrittäjän ominaisuuksina mainitaan itsenäisyyden ja menestymisen halu, tarmokkuus, älykkyys, päättäväisyys ja omanarvontunto. Menestyvä yrittäjä on energinen, kärsivällinen ja itsenäinen. Kuitenkin Cunningham ja Lischeron (1991) toteavat, että on olemassa vain vähän näyttöä siitä, että jotkut nimenomaiset piirteet olisivat menestyvälle yrittäjälle tunnusomaisia.

Toinen, piirreperiaan kiinteästi liittyvä koulukunta, korostaa yrittäjän psykologisia ominaisuuksia. Näkemyksen mukaan asenteet, uskomukset ja arvot ohjaavat ja erottavat yrittäjät muista ihmisistä. Nämä piirteet omaksutaan varhaisessa vaiheessa, joten tämän koulukunnan mukaan yrittäjyyttä ei voi opettaa koulumaisissa olosuhteissa. Persoonallisuuspiirteistä erityistä huomiota näissä tutkimuksissa ovat saaneet muun muassa saavuttamisen tarve ja suoritustavoite (vrt. esim. McClelland 1961), elämän hallinta (vrt. esim. Rotter 1966), riskinottovalmius ja epävarmuuden sietokyky sekä persoonan tapa toimia (vrt. esim. Kuratko ja Hodgetts 1998), joihin myös suomalaisessa keskustelussa usein viitataan (ks. luku 5).

Kolmas, klassiseksi koulukunnaksi nimetty tutkimussuuntaus kiinnittää huomiota yrittäjän aikaansaannoksiin. Aivan kuten Schumpeter (1934) niin myös tämä koulukunta näkee yrittäjyyden ytimen olevan innovatiivisuudessa ja luovuudessa eikä yrittäjän tarvitse koulukunnan mielestä varsinaisesti olla omistajayrittäjä.

Neljäntenä koulukuntana on liikkeenjohdolliseen osaamiseen painottuva näkemys yrittäjyydestä, jossa on joukko opittuja johtamiseen liittyviä toimintoja. Näin ollen tämän koulukunnan mukaan yrittäjyyttä voidaan opettaa, koska ajattelu pohjautuu liikkeenjohdon tekniikkaan. Yrittäjä nähdään henkilönä, joka organisoii ja johtaa yritystä sekä ottaa riskejä saavuttaakseen voittoa.

Viidennen koulukunnan Cunningham ja Lischeron (1991) ovat nimenneet ihmisten johtamista korostavaksi koulukunnaksi. Tässä ryhmittelyssä yrittäjät nähdään erityisesti johtajina, joiden tehtävänä on motivoida, ohjata ja johtaa ihmisiä. Ajattelun mukaan yrittäjä ei saavuta tavoitteitaan yksin vaan hän on riippuvainen muista ihmisistä, jolloin hänen on luotettava työntekijöiden kykyyn hoitaa työnsä ja saavuttaa asetetut tavoitteet.

Yrittäjyydestä omaksi kokonaisuudeksi erotettuna Cunningham ja Lischeron (1991) pitävät sisäisen yrittäjyyden koulukuntaa, joka on tutkijoiden mukaan syntynyt, kun organisaatioista on puuttunut innovatiivisuus ja kilpailukyky. Tämän näkemyksen mukaan organisaatioissa voidaan saavuttaa merkittäviä tuloksia rohkaisemalla työntekijöitä toimimaan yrittäjämäisesti. Se vaatii kuitenkin työntekijöiden suurta omistautumista työlleen ja halua toimia tiimeissä yhdessä muiden kanssa. Sisäisen yrittäjyyden toiminnot voivat kohdistua uusii strategisiin kohteisiin, uusiin organisaation toiminta-alueisiin tai yksiköihin, tuotekehitykseen tai toimintojen tehostamiseen.

Acs ja Audretsch (2003; ks. Niittykangas, Niemelä & Koironen 2006) näkevät tämän päivän yrittäjyystutkimuksessa olevan tapahtumassa muutoksia, joissa painotetaan muun muassa Cunninghamin ja Lischeronin esittämien uusien koulukuntien lisäksi tähän aikaan liittyviä näkökulmia. Ensimmäiseksi piirreteoreettisesta lähestymistavasta on suunnattu katsetta yksilön käyttäytymiseen ja ajatteluun sekä hänen kykyynsä tunnistaa ja hyödyntää liiketoiminnan mahdollisuuksia entistä paremmin. Samoin kiinnostus potentiaalisiin yrittäjiin on kasvanut. Kun lisäksi kiinnostus toimintaympäristön merkityksen arviointiin liiketoimintaa synnyttävänä tekijänä on lisääntynyt, niin sitä kautta myös aluesidonnainen tutkimus on kasvamassa.

Yhtenä uutena mahdollisuutena on myös nähdä yrittäjyys ja yrittäjyyden syntyminen eräänlaisena prosessina, jossa yksilön rooli ja merkitys tämän prosessin muovaajana ja muuttajana on erityisen suuri. Esimerkiksi Bygrave (1994) on rakentanut liiketoiminnan synnystä prosessimallin, joka noudattaa elinkaarimallin mukaista kehitystä. Prosessin käynnistäjänä on yksilön tahto sitten kun mahdollisuus on tunnistettu ja idea saanut konkreettisen sisällön. Prosessi koostuu liiketoiminnan kehitykseen kietoutuvasta yksilön ja ympäristön jatkuvasta vuoropuhelusta, joka prosessin edetessä täsmentyy ja muuttaa muotoaan. Liiketoimintaidea tai -alkio on sidoksissa siten yksilön taustaan ja aikaisempaan kokemukseen.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUKSESTA

Käsiteanalyttinen tutkimus kohteena olevasta kahdesta ilmiöstä ja käsitteestä, yrittäjäyys ja sisäinen yrittäjäyys, on ilmeisen tarpeen, tarkastelee asiaa sitten yhtä lailla joko historiallisen tai kotimaassa yhä ajankohtaisemmaksi ja laajemmaksi käyvän keskustelun näkökulmasta. Ajassa tapahtunutta keskustelua analysoitaessa huomio kiinnittyy siihen, että keskustelijoiden pyrkimyksenä tuntuu olleen pikemminkin käsitteiden yhä pidemmälle menevä erittely, pirstominen, kuin yhteisen näkemyksen ja käsitelmäärittelyn etsiminen.

Tämä käsitteellinen hajaannus voi heijastua tämän päivän keskusteluun ja myös käytännölliseen toimintaan hyvin ongelmallisesti kahdella tavalla. Ensiksikin siten, että asiallista ja kohdennettua keskustelua ilmiöiden merkityksistä tai yhteyksistä ei synny, vaan ollaan ikään kuin jatkuvassa epävarmuuden tilassa. Toiseksi siten, että puhe ja toiminta yrittäjäyden yhteiskunnallisesti tärkeäksi valitusta edistämisestä on vaarassa hämärtyä, kun itse ilmiöstä, kehittämisen kohteista ja keinoista ei päästä yksimielisyyteen – voihan lähes jokainen näissä prosesseissa mukana olija löytää itselleen sopivaksi katsomansa lähestymistavan ja lähteä toimissaan siitä kumoamalla samalla toisen toimijan omaksuman näkemyksen ja tavoitteet.

3.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet, viitekehys ja tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esille hallitsevassa tieteellisessä keskustelussa yrittäjäyteen liitettyjä piirteitä ja toimintamalleja, jotka ovat yhteneviä tai poikkeavia sisäisen yrittäjäyden käsitteen määrittelyssä.

Tutkimuksella on kaksi tavoitetta. Ensimmäisenä (1.) tavoitteena on tunnistaa ja eritellä niitä keskeisiä piirre-, tilanne- ja toimintomäärittelyjä, joiden kautta kirjallisuudessa on tulkittu

yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden olevan joko yhteneväisiä tai erilaisia. Toisena (2.) tavoitteena on jäsentää ja hahmottaa niitä prosesseja ja vaiheita, joiden kautta ja läpi nämä ilmiöt voidaan tulkita ja liittää niihin konteksteihin, joissa ne saavat ilmenemismuotonsa ja tosiasiallisen sisällön.

Tutkimuksen viitekehys (kuvio 1) ja teoreettinen lähestymistapa tuovat esille sen, että yrittäjyys nähdään tässä tutkimuksessa ensisijaisesti liiketoimintaa synnyttävänä toimintana yrittäjän omistamassa yrityksessä ja hänen luomassaan organisaatiossa, kun taas sisäinen yrittäjyys nähdään yrittäjämäisenä ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapana työn tekoon toisen palveluksessa. Pyrkimyksenä on tarkastella näitä kahta ilmiötä sekä yksilön että organisaation johtamisen näkökulmasta.

	Yksilö	Yritys/ organisaatio
Yrittäjyys	Yrittäjä	Liiketoiminta Johtaminen
Sisäinen yrittäjyys	Sisäinen yrittäjä	Toimintatapa Johtaminen

KUVIO 1. Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen ongelmana on paradoksiselta vaikuttava käsitepari, mikä syntyy siitä, että yrittäjyys on nimetty useassa yhteydessä ulkoiseksi yrittäjyydeksi ja aidon, omistajajohtoisen yrittäjyyden rinnalle on tuotu ja luotu käsite sisäinen yrittäjyys, jonka voi arvioida merkittävällä tavalla murentavan itsessään yrittäjyyden peruskäsitettä. Siis kumpi on todella aitoa, sisäistä, ja kumpi on ulkoista, ulkoistettua ja toimintavaltuutettua yrittäjyyttä yksityisessä yrityksessä?

Tutkimusongelmaan etsitään vastausta alan kirjallisuudesta, jolloin huomiota kiinnitetään sekä käsitteiden määrittelyjen perusteluihin että sisältöihin. Tarkastelut johtavat tulkintoihin,

joissa esille nousevat erilaiset tilanne- ja prosessitekijät, jotka joko osoittavat käsitteiden läheisyyttä tai poikkeavuutta.

3.2 Tutkimusote ja tutkimusmetodi

Tutkimusotteena on kuvaileva ja tulkitseva käsitetutkimus. Takalan ja Lämsän (2001) mukaan metodologisesti tulkitseva käsitetutkimus määrittyy tutkimustavaksi, jossa tehdään tutkimistyötä käsitteistä, niiden määritelmistä ja määritelmien sisältämistä merkityksistä. Tämä tutkimus on ensisijaisesti kirjallisuustutkimus, jossa esitellään johtavien yrittäjyystutkijoiden käsitelmäärittelyjä ja tulkintoja yrittäjyydestä ja sisäisestä yrittäjyydestä. Perinteisistä yrittäjyystutkimuksista poiketen tarkasteluun otetaan myös osia sellaisesta johtajuuden ja johtamisen kirjallisuudesta, jossa yrittäjyys ja johtaminen on läheisesti liitetty toisiinsa.

Tutkimusmetodi, tutkimuksen aineiston hankinta- ja keruumenetelmä, kuten Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2001, 170) sen määrittävät, on kirjallisiin lähteisiin painottuvaa ja pohjautuvaa. Takalan ja Lämsän (2001, 375-376) mukaan tulkitsevan käsitetutkimuksen aineistona ovat kirjoitetut tekstit käsitteistä, joten tukija ei ole vuorovaikutuksessa aineiston tuottajan kanssa. Aineistoa voidaan kirjoittajien mielestä nimittää luonnolliseksi, koska se on olemassa tutkijasta riippumatta ja toisten kirjoittajien ja teoreetikkojen käsitelmäärittelyt ovat tulkinnan kohteena. Tämän vuoksi siitä on mahdollista käyttää myös nimitystä ”kirjoituspöytä tutkimus”. Tällä nimityksellä korostetaan aineiston hankintaan liittyvää tutkimuksen metodista aspektia.

Tällä tutkimuksella on tarkoitus lisätä tukijan ymmärrystä ja arki ajatteluun pohjautuvaa näkemystä tutkittavien käsitteiden paradoksaalisesta yhteydestä. Takalan ja Lämsän (2001, 379) mukaan tutkijan tekemät arkihavainnot ovat osaltaan niitä johtolankoja, jotka ohjaavat hänen mielenkiintoaan ja joiden avulla tulkitsevassa käsitetutkimuksessa yritetään päästä havaintojen ”taakse”, johonkin yleisempään kuin arkikokemus. Havainnot ikään kuin haastavat tutkijan otteluun tulkintojen oikeudesta ja huonoudesta. Käsitetutkimuksessa tällaisten ohjaavien havaintojen merkitys itse tutkimusproblematiikan jäsentymiselle ja ongelman lopulliselle ratkaisemiselle on näin ollen vailla verta.

Tulkitsevalla käsitetutkimuksella pyritään Takalan ja Lämsän (2001, 378) mukaan laajentamaan johonkin käsitteeseen liittyvää ymmärrystä. Siinä etsitään käsitteisiin sisältyviä merkityksiä ja tulkitseminen tarkoittaa sitä, että tutkija tulkitsee kiinnostuksen kohteena olevan käsitteen merkitystä valitsemastaan teoreettisesta näkökulmasta.

Tulkitsevan käsitetutkimuksen viitekehys on teoreettinen järjestelmä, joka tarjoaa tutkittavan käsitteen kuvaamista ja tulkintaa helpottavan kehyksen ja toimii kuvauksessa kiinnekohtana. Uusitalon (1998, 42) mukaan viitekehyksen tehtävä on kertoa, miten tutkittavaa kohdetta on tarkoitus lähestyä ja siten ohjata tutkimuksen kulkua. Viitekehys kuvaa sitä, mihin aikaisempaan tieteelliseen keskusteluun tutkimus liittyy. Se on myös teorianmuodostuksen esiaste, joka suuntaa tietojen keräämistä ja tulkinnan tekemistä.

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys tuo esille sen, että yrittäjyys voidaan nähdä liiketoimintaa synnyttävänä toimintana yrittäjän omistamassa yrityksessä ja hänen luomassaan organisaatiossa ja sisäinen yrittäjyys yrittäjämäisenä ajattelu-, suhtautumis- ja toimintatapana toisen palveluksessa ja niitä tarkastellaan yksilön ja organisaation johtamisen näkökulmasta. Lähtökohta teorianmuodostukselle pohjaa käsitteiden yrittäjyys ja sisäinen yrittäjyys teorioihin ja näihin liittyviin kasvun ja oppimisen prosesseihin sekä sitä kautta johtamiseen.

Tulkitseva käsitetutkimus on prosessi, jossa tulkinta ja aineisto tutkittavista käsitteistä ottavat mittaa toisistaan jatkuvasti loppuun saakka. Takala ja Lämsä (2001, 380) kuvaavat tulkitsevan käsitetutkimuksen tutkimusprosessin etenemistä siten, että siinä on kyse ns. hermeneuttisesta kehästä, jossa tutkija varautuu hermeneuttisen kehän idean mukaisesti jatkuvaan omien ideoiden ja käytetyn aineiston vuorovaikutuksen tuottamaan tutkimusongelman uudelleen muovaamiseen.

Mitä hermeneuttinen kehä tässä tutkimusprosessissa tarkoittaa? Edellä kuvatun viitekehyksen rajaamana ja teoreettisen näkökulman ohjaamana pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan hermeneuttisen kehän tavoin tutkimuksen kohteena olevaan käsitepariin liittyvää kokonaisuutta ja sitä kautta löytämään yhtäläisyyksiä ja eroja ja niiden merkityksiä. Tutkimuksessa ei ole tarkoitus luoda uusia käsitteitä.

Siljander (1988, 115-119) tiivistää hermeneuttisen kehän tai spiraalin prosessin kolmeen keskeiseen periaatteeseen:

1. Tulkintaprosessilla ei ole absoluuttista lähtökohtaa, sillä kaiken ymmärryksen perustana on tulkitsijan oma esiymmärrys. Tulkinnan edessä tämä esiymmärrys muuttuu ja vaikuttaa uusiin tulkintoihin, jotka puolestaan muovaavat uutta ymmärrystä.
2. Tutkittavaa ilmiötä on mahdollista ymmärtää vain sen yksittäisten elementtien ja kokonaisuuden välisen dialogisen suhteen kautta. Mitä paremmin kokonaisuutta ymmärretään sitä paremmin ymmärretään myös sen osien merkitys ja päinvastoin. Tulkinta käynnistyy siitä, että kokonaisuutta tulkitaan osiensä perusteella, mutta prosessin edessä yksittäisten osien merkitys jatkuvasti muuttuu ja tarkentuu kokonaisuuden ymmärtämisen perusteella.
3. Tulkintaprosessilla ei ole absoluuttista päätepistettä, sillä hermeneuttinen kehä on sulkeutumaton. Kaikkien käsitteiden tulkinta tapahtuu alati jatkuvan vuoropuhelunomaisen suhteen kautta osien ja kokonaisuuden välillä.

Hermeneuttisen kehän merkitys on siinä, että tulkinnat ja tutkimuskohteesta esitetyt määritykset säilyttävät tiedonmuodostusprosessissa aina tietyn väliaikaisuuden leiman, koska tulkintaprosessilla ei ole mitään absoluuttista päätepistettä.

Lähdekritiikki on myös tärkeässä asemassa tulkitsevassa käsitetutkimuksessa, toteavat Takala ja Lämsä (2001, 382). Se kohdistuu ensinnäkin valittuun teoreettiseen näkökulmaan ja sen yhteydessä käytettävien lähteiden tasoon. Toiseksi lähdekritiikki kohdistuu niihin lähteisiin, joiden pohjalta käsitteet valitaan tulkinnan kohteeksi.

Takala ja Lämsä (2001, 386-387) tarkentavat käsitteen ymmärryksen lisäämiseksi tulkitsevaa käsitetutkimusta vielä sanalla kuvaileva. Silloin tutkijan tavoitteena on pyrkiä kuvaamaan ja selventämään käsitteeseen liitettyjä merkityksenantoja. Tutkijan tavoite on tällöin löytää, kuvata ja tulkita merkityksen kokonaisuus. Tulkitsevalla käsitetutkimuksella päästään siis avaamaan käsitteen monimuotoisuutta ja sitä tekevän on hyväksyttävä, että käsitteiden merkitykset muuttuvat ja niiden tulkinta on aina jossain mielessä ”kesken”.

Tätä tutkimusta voidaan luonnehtia kuvailevaksi ja tulkitsevaksi käsitteanalyysiksi, jossa pyritään yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden käsitteiden kuvauksella tulkitsemaan käsitteisiin liittyviä eroja ja yhtäläisyyksiä. Samalla pyritään kuvaamaan, kuinka käsitteille voidaan antaa arkikieleen riittävän selkeät tulkinnat paradoksaalisen tilanteen välttämiseksi. Vaikka Uusitalo

(1998, 61) toteaa; ”aloittelevan tutkijan ei kannata ryhtyä teoreettisen ongelman ratkaisemiseen, koska se vaatii pitkää opiskelua”. Kuitenkin hän jatkaa toteamalla, että ”teoreettiset katsaukset johonkin tutkimusalaan voivat soveltua hyvin myös tutkimusuran alkuvaiheessa olevalle.” Tämän toteamuksen kannustamana ja rohkaisemana on haastava käsiteanalyysi valittu käsillä olevan tutkimuksen metodiksi.

3.3 Tutkimuksen rajaukset ja rakenne

Tutkimuksen rajaus on tehty viitekehyksen kautta eli yrittäjyyttä ja sisäistä yrittäjyyttä tarkastellaan vain yksilön ja organisaation näkökulmasta. Lähempien tarkastelujen ulkopuolelle on tarkoituksella jätetty sellaiset aikaan, eri kulttuureihin ja poikkeaviin toimintaympäristöihin liittyvät analyysit ja pohdinnat, jotka entisestään monimutkaistaisivat käsitteiden kohdentamista, määrittelyä ja tulkintaa.

Tutkimuksen pääpiirteittäinen eteneminen ja rakenne on kuvattu seuraavassa taulukossa (taulukko 1) tarkasteltavan asian ja tarkoituksen osalta tiivistetysti.

TAULUKKO 1. Tutkimuksen rakenne

<i>Tarkasteltava asia</i>	<i>Tarkastelun tarkoitus</i>	<i>Tutkimuksen luku</i>
Johdanto ja katsaus kirjallisuuteen	Aiheen esittely Käsitteen historiallinen tarkastelu	Luku 1 ja 2
Tutkimuksen toteutuksen kuvaus	Kuvata tutkimuksen toteutusta ja metodologia	Luku 3
Yleistä käsitteistä	Luoda kuva käsitteiden paradoksiin liittyvä yleinen keskustelu	Luku 4
Yrittäjyyden käsite	Luoda kuva yrittäjyydestä käsitteellisellä tasolla	Luku 5
Sisäisen yrittäjyyden käsite	Luoda kuva sisäisestä yrittäjyydestä käsitteellisellä tasolla	Luku 6

Kasvamisen prosessi	Luoda kuva yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden kasvamisen prosessista	Luku 7
Oppimisen prosessi	Luoda kuva yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden oppimisen prosessista	Luku 8
Tulkitsevan käsiteanalyysin tuloksia	Raportoida tutkimuksen tuloksia ja kuvata prosessilähestymisen viitekehys	Luku 9
Tutkimuksen arviointi ja lisäkeskustelua	Arvioida tutkimuksen toteutusta ja kuvata lisäkeskustelun tarvetta	Luku 10
Ajatuksia tutkimuksen teosta ja kiitokset	Kuvata tutkijan henkilökohtaisia tunteita	Loppusanat
Lähteet		Lähteet

3.4 Tulosten hyödynnettävyys

Tutkimus tuo uuden näkökulman keskusteluun, jossa pohditaan, voidaanko ylipäätään palkkatyössä olevaa yrittäjämäisesti toimivaa henkilöä käsitteellisesti rinnastaa aidon, todellisen yrittäjän käsitteeseen, ja miltä osin hän reaalisesti poikkeaa aidosta yrittäjästä. Tulkitsevalla käsiteanalyttisellä tarkastelulla etsitään samalla perustaa ja pohjaa keskustelijoiden yhteisen näkemyksen rakentamiseksi tavoitteena irrottaa pääkäsitteeseen ”yrittäjyys” liitetyt tarkastelut niistä lukuisista alakäsitteistä, joista näkyvin ja käytetyin on sisäinen yrittäjyys.

Samalla tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää hahmottamalla sellaisia uusia näkökulmia ja käytänteitä, jotka tekevät mahdolliseksi sekä kannustaa toisen palveluksessa olevia henkilöitä että jättävät sijaa vielä aitojenkin yrittäjien kannustamiseen ja identiteetin tarkentamiseen ja kohottamiseen. Yrittäjyyden edistäminen on liittynyt monen itsenäisen Suomen hallituksen ohjelmaan ja silti yrittäjyys ei ole merkittävästi lisääntynyt. Palkkatyö on muuttanut muotoaan ja yrittäjämäisestä työnteonasenteesta on haettu ratkaisuja yritysten kilpailukyvyyn kohentamiseen jo pitkään. Tähän keskusteluun tutkimuksen tulokset voidaan liittää edellä kuvatulla tavalla.

4 KESKUSTELUA YRITTÄJYYDESTÄ JA SISÄISESTÄ YRITTÄJYYDESTÄ

Tässä luvussa käsitellään ensin yrittäjyyden käsitteen määrittelyyn liittyvä ja tunnistettu käsitteellinen epä johdonmukaisuus suomalaisessa yrittäjyyskeskustelussa. Tämä antaa kuvan siitä kuinka haasteellista on luoda yrittäjyyden alakäsitteeksi luonnehditun sisäisen yrittäjyyden käsitteelle selkeä sisältö, kun itse yläkäsitekin on epämääräinen.

Toiseksi tarkastellaan yrittäjyydestä ja sisäisestä yrittäjyydestä käytyä yleistä keskustelua ja pohditaan sitä, miten käsitteiden sisältö on muotoutunut.

4.1 Monen merkityksen yrittäjyys -käsite

Yrittäjyys käsitteelle annetaan ehkä liiankin usein laeva ja monimerkityksinen tulkinta olipa kyseessä yrittäjäpersoonaa tai yrittäjätoimintaa yleisesti koskeva keskustelu. Esimerkiksi Koironen (2000) toteaa, että ”yrittäjyys on arkikielessämme jokseenkin samaa kuin yritteliäisyys, toisinaan samaa kuin yritystoiminta”. Hänen mukaansa puhekielessä yrittäjyys, yksityisyrittäjyys tai jopa yksinyrittäjyys mielletään synonyymeiksi, vaikka ne eivät läheskään aina sitä ole. ”Monet esimerkit tuovat kuitenkin esiin sen, että voimme arkikielenkin perusteella pitää yrittäjyyttä sellaisena monimerkityksisenä käsitteenä ja ilmiönä, joka on ajatteluttanut ja puhuttanut suomalaisia jo paljon ennen meidän päiviämme”.

Niittykangas (2003, 32) puolestaan kuvaa tilannetta siten, että ”yrittäjyyden merkityksen korostaminen on tälle ajalle tyypillinen piirre. Samaan aikaan yrittäjyyden käsite on menettänyt terävyyttään. Sillä voidaan tarkoittaa melkein mitä tahansa. Olisikin toivottavaa, että käsitteelle palautettaisiin sen perinteinen merkitys omakohtaisena yrittäjyytenä, liiketoimintana, johon liittyy taloudellinen sitoutuminen yrityksen toimintaan, aktiivinen osallistuminen yrityksessä tapahtuvaan päätöksentekoon ja taloudellinen vastuu toiminnan seurauksista. Aliarvioimatta kuitenkaan yrittäjämäisen toiminnan merkitystä palkkatyössä,

yksittäisissä yrityksissä tai julkisella sektorilla. Tärkeää on kuitenkin, että osapuolet tietävät mistä kulloinkin on kysymys ja mitä kukin käsitteellä tarkoittaa.”

Käsitteen ongelmallisuus on tunnistettu jo aikaisemmissakin puheenvuoroissa. Esimerkiksi Huuskosen (1992, 38) mielestä yrittäjyysterminologia on yleensä ottaen varsin sekavaa, epäyhtenäistä ja sanoja käytetään useissa eri merkityksissä. Leskinen (1999, 70) näkee ongelmia aiheutuvan käsitteiden ”yrittäjyys” ja ”yrittäjä” kohdalla niiden kansantajuisissa merkityksissä, koska niiden ero tiedeyhteisön erilaisiin määritelmiin voi paikoin olla melkoinen. Leskinen kysyykin, olisiko tarpeellista kehittää suomenkieleen angloamerikkalaisia käsitteitä vastaavat termit, jolloin yrittäjyystutkimusten vertailu helpottuisi.

Onkin todettava, että yrittämiseen, yrittäjyyteen, yrittäjään ja yritykseen liittyvät määrittelyt ovat monimutkaisia ja vaikeasti avautuvia jo pelkästään suomen kielen ja englannin kielen käännösten näkökulmasta kuten Juutilainen toteaa (2005, 31-35). Hän tuo käsitteen yrittäjyys-yrittäjän rinnasteiseksi sanaksi englanninkielen ”entrepreneur” sanalle kuitenkin niin, ettei sillä erityisesti korosteta yrittäjään liitettyä innovatiivisuutta tai tilaisuuteen tarttujan roolia. Lisäksi hän viittaa Havuselaan (1999, 9–10), jonka mukaan yhtenäisiä määrittelyjä ei ole pystytty luomaan muun muassa siksi, että Suomesta puuttuu yrittäjyyskulttuuri ja yrittämiseen ja yrittäjyyteen liittyvät pelisäännöt on laadittu suuryritysten ja palkansaajien ehdoilla.

Kaiken kaikkiaan suomalaisessa keskustelussa yrittäjyys liitetään yksilöön ja organisaatioon, jolloin johtamiskulttuuri ja yrittäjäpersoonaa esikuvana nähdään edellytyksinä menestymiselle. Kuitenkin on paikallaan kysyä, ovatko yrittäjyyden ydinasiat pysyneet lähtökohdiltaan samoina siitäkin huolimatta, että eletään alati kiihkeämmässä muutosten maailmassa ja turbulenssissa yrittäjyysilmastossa, jossa yrityksissä ja muissa organisaatioissa toimintavaltuuksia on delegoitu, ja on pakkokin niin tehdä, yhä enemmän operatiivisissa tehtävissä toimiville henkilöille.

Aidon yrittäjyyden näkökulmasta voi tuntua siltä, että jo lähes 60 vuotta sitten kirjoitetut sanat olisi unohdettu tämän päivän keskustelussa. Kuten Otto Wille Louhivuori (1948, 197-199) aikoinaan totesi: ”Yrittäjän henkilökohtainen vastuuntunto, jota on pidettävä yksityisen

yritteliäisyyden perusominaisuutena, kasvattaa häntä tarmokkaaksi, ripeäotteiseksi, sitkeäksi, äärimmäisen varovaiseksi ja nopeapäätöksiseksi. Omakohtainen vastuu ja vahingonvaara pakottavat yrittäjää kehittämään liikkeensä organisaation mahdollisimman tarkoituksenmukaiseksi ja tehokkaaksi. Nykyaikana yrittäjä joutuu tekemisiin valistuneen ja itsetietoisien työntekijän kanssa, jota ei voida voimalla ja puristuksella ohjata. Yksityinen yrittäjä kuitenkin usein muita paremmin osaa hankkia itselleen auktoriteettia. Siksi hänen johtonsa hyväksytään vapaaehtoisesti. Pällikkönä hän ei vaikuta niin paljon määräyksillään ja nasevilla käskyillään kuin olemuksellaan, tekojensa ilmaisemalla tahdolla ja hänestä säteilevällä itsekurin puhdistavalla voimalla. Todellinen yksityisyrittäjä tuntee liikettä hoitaessaan ja johtaessaan itsensä vastuunalaiseksi ei ainoastaan omasta vaan myöskin kaikkien apulaistensa ja koko talouselämän kohtalosta.”

4.2 Yrittäjyys ja sisäinen yrittäjyys yleisesti suomalaisena tulkintana

”Erikoista hankaluutta aiheuttaa, ettei suomenkielinen ”yrittäjyys” vastaa läheskään yksiselitteisesti termiä ”entrepreneurship” toteaa puolestaan Huuskonen (1992, 33). Englanninkielinen entrepreneurship tai entrepreneurial on usein laatumääre, joka annetaan yritystään tietyllä tavalla hoitavalle yrittäjätuypille. Suomen kielessä yrittäjä ja yrittäjyys viittaavat selvimmin pelkästään henkilön harjoittamaan liiketoimintaan, eikä yrittäjiä erotella yrityksen johtamistavan perusteella. Suomenkielen yrittäjään ei liitetä välttämättä kasvuhakuisuutta, mutta toisaalta hän on selvemmin itse omistamansa yrityksen johtaja kuin entrepreneur. Entrepreneurship vastaa yhdessä mielessä suomen sanoja yrittävyys ja yritteliäisyys”, jotka suomenkielessä liitetään sisäisen yrittäjyyden käsitteeseen. ”Entrepreneur on taas ammatinharjoittaja, liikemies tai – nainen, joka hoitaa yritystään yrittäen koko ajan kasvattaa ja kehittää sitä yhä menestyvämmäksi.”

Mikäli yrittäjyys halutaan määritellä laveasti ja laajasti voidaan lähtökohtaisesti nojata Peltosen (1986, 31) ja Koirasen (1993, 62) tulkintoihin yrittäjyydestä, jolloin sillä ymmärretään yleisesti henkilön ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapaa työntekoon. Tämä määritelmä kattaa yhtä lailla sisäisen kuin ulkoisen eli aidon yrittäjyyden. Näin ollen sisäiseen yrittäjyyteen liitetään samat määritelmät kuin yrittäjyyteen yleensä sillä erotuksella, että sisäinen yrittäjä toimii toisen palveluksessa. Pääasiallisesti sisäisen yrittäjyyden koetaan

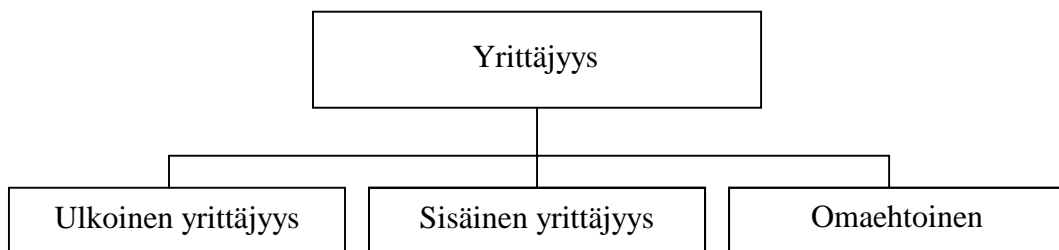
toimivan isoissa yrityksissä, koska sillä nähdään ison organisaation muuttuvan innovatiivisuutta ja tuottavuutta edistäväksi yritykseksi.

Keskusteluissa on tuotu esiin Peltosen (1986) luoma uusi käsite - yrittävyys, kun on haluttu erottaa yrittäjyys ja sisäinen yrittäjyys toisistaan ainakin toiminnan tasolla. ”Käsitteiden sekaannusta voidaan edes jossain määrin vähentää, jos ei puhuta sisäisestä yrittäjyydestä, kun tarkoitetaan sisäistä yrittävyyttä, tulokuntoa ja tulosvastuuta. Tiukan käsiteanalyysin mukaan sisäinen yrittävyys voi muuttua yrittäjyydeksi vain siten, että palkansaajasta tulee yrityksen joko yhtiömies tai niin merkittävä osakkeenomistaja, että hän tätä kautta saa oikeuden tehdä päätöksiä ja sitoutuu kantamaan vastuuta yrityksen riskeistä. Yrittäjyys- ja yrittävyys - käsitteiden ero on oleellinen pienten ja keskikokoisten yritysten identiteetille. Sen sijaan suuryritysten edustajille yrittäjyyden laaja määrittely voi olla enemmän manipulaatiokeino, jolla koko yritystä ja sen tulosvastuuhenkilöitä pyritään motivoimaan.” (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 77)

Samoin Niittykangas (2003) näkee yrittäjyyden ja sisäisen yrittävyyden erilaisina ilmiöinä, jotka liittyvät toisistaan poikkeaviin toimintaympäristöihin. Hänen mukaan yrittäjyys liittyy vahvasti pienyritysvaltaiseen maailmaan ja yrittävyys suurten yritysten ja organisaatioiden dominoivaan maailmaan. Sitä maailmaa ei omakohtaisen yrittäjyyden edistämällä ole juurikaan mahdollista muuksi muuttaa. Luonnollista sen sijaan on, että suurissa yrityksissä kilpailukyvyyn säilyttäminen ja vahvistaminen edellyttävät henkilöstöltä yrittäjämäisen käyttäytymisen piirteiden omaksumista.

Käsitteiden yrittäjyys ja sisäinen yrittäjyys liittyvä yhteinen keskustelu näyttää useimmin liittyvän pienyritys ja suuri organisaatio akselille, jolloin käsitteisiin tulee uusi ulottuvuus eli yrittäjämäinen toimintatapa. Toimintatapa, joka nähdään jäykän, byrokraattisen ja hitaasti muuttuvaan yrityskulttuurin vastakohtana. Heikkilä (2005, 91) ilmaisee tämän siten, että ”sisäinen yrittäjyys ilmiönä on sisällytetty ensisijaisesti suuriin organisaatioihin kollektiivisena yrittäjämäisenä toimintatapana. Se on kulttuurina arvostanut toimintaa, jolla on pyritty tehostamaan byrokraattisen organisaation toimintamalleja joustavammaksi ja yrittäjämäisemmäksi. Yrittäjämäisyys on keskeisesti yhdistetty sisäiseen yrittäjyyden käsitteeseen.”

Ympäristön ja yksilön kulttuurisen perimän nähdään keskeisesti vaikuttavan yrittäjänä toimimiseen ja yrittäjäksi ryhtymiseen toteaa Kyrö (1997, 218) kuvatessaan yrittäjyyden kehittymistä ajan murroksessa. Hän nostaa esille myös käsitteen omaehtoinen yrittäjyys, jossa hän näkee yrittäjyyden lähinnä itsensä työllistämisen näkökulmasta, kun taas ulkoisen yrittäjyyden tunnusmerkkinä on yrittäjä ja hänen itsenäinen yrityksenä. Kyrö (1997, 204; 1997, 225-226) erottaa myös yrittäjyyden yläkäsitteestä sisäisen yrittäjyyden omanlaiseksi yrittäjyyden ilmenemismuodoksi ja pukee yrittäjyyden hierarkian (kuvio 2) ja käsitteiden tarkemman tulkinnan seuraavasti:



KUVIO 2. Ulkoinen, sisäinen ja omaehtoinen yrittäjyys (Kyrö 1997, 204)

Yrittäjyys on yläkäsite, joka kattaa kaikki kolme yrittäjyyden muotoa.

Ulkoinen yrittäjyys käsitteenä kuvaa prosessia, jonka ulkoisena tunnusmerkkinä syntyy oma itsenäinen pienyrityksensä. Se viittaa traditionaaliseen pienyritysympäristöön, yrittäjän ja yrityksen yhdentymiseen yrittäjäpersoonassa.

Sisäinen yrittäjyys on organisaation tuote, joka viittaa mikrotason työyhteisön tai organisaation yrittäjämäiseen toimintatapaan. Se on kuvaus organisaation kollektiivisesta prosessista, joka tarkoittaa tietoista tai tiedostamatonta tapaa toimia.

Omaehtoinen yrittäjyys taas puolestaan viittaa yksilön roolin muuttumiseen, työnjaon ja organisoitumisen tuotteena. Sen merkitys liittyy yksilön omaan kehityskertomukseen, hänen käyttäytymiseensä, asenteisiinsa ja tapaan toimia. Tähän saattaa liittyä myös omistuksellisuus, mutta se ei ole käsitteelle leimaa antava piirre. Pikemminkin käsitteeseen liittyy vastuu omasta työllisyydestä ja toimeentulosta ja näihin kuuluvista etuuksista sekä riskeistä.

Voidaan kuitenkin todeta, että Kyrön käyttämä käsite ”omaehtoinen yrittäjyys” ei esiinny yleisesti tutkimuksissa, vaan siihen liitetyt piirteet yhdistetään ulkoisen yrittäjyyden käsitteeseen, koska yrittäjän oma työllistyminen on luonnollinen seuraus yrittäjyydestä ja yrittäjäksi ryhtymisestä. Tämä tulkinta on myös tehtävissä käytännön ja arjen ilmauksista.

Mikäli tähän keskusteluun ja kontekstiin liitetään vielä käsitteiden monimuotoiset arjen tulkinnat ja sitä kautta johtamisen haasteet, niin yrittäjän ja yrittäjyyden ympärille muodostuneen käsitteistön voi todeta olevan monen tutkijan tapaan epäyhtenäinen ja tutkijoiden tarkoitusperiä tukevia tulkintoja tulvillaan. Sekä arjen keskusteluissa että yleisesti ajattelua ohjaa näkemys siitä, että kun työntekijä on tunnollinen ja ahkera, niin hänestä tulee sisäinen yrittäjä. Siitä on tullut ikään kuin jonkinlainen mantra, jolla pyritään hakemaan vastausta monenlaisiin yritysten tämän päivän taloudellisiin ja johtamisen ongelmakysymyksiin.

5 YRITTÄJYYDEN KÄSITTEEN JÄSENTELYÄ

Tässä luvussa tarkastellaan käytyä keskustelua yrittäjyyden käsitteistä siitä näkökulmasta, missä yksilön ominaisuudet, piirteet, asenteet ja kokemukset antavat käsitteille keskeisen sisällön. Toiseksi tässä luvussa tuodaan esille käsitteisiin liitettyä yrityksen ja organisaation kontekstin, jolloin näkökulmana on yrittäjämäinen toiminta ja johtaminen. Kolmanneksi polttopisteessä ovat yrittäjän ja yrittäjyyden yhdistyminen yrityksen yrittäjämäisenä toimintana ja yrittäjän erilaiset roolit eri kokoisissa yrityksissä.

Koska Peltonen (1986, 36) edustaa laajaa ja laveaa tulkintaa yrittäjyydestä, niin hän rakentaa yrittäjyyden käsitteen seuraavaan muotoon:

- Yrittäjyys liittyy toimintaan, jolla on tavoitteet.
- Yrittäjyys on ensisijaisesti yksilön ominaisuus.
- Yrittäjyyttä voivat osoittaa sekä yrityksen omistaja että yrityksen palveluksessa oleva.
- Yrittäjyys ilmenee organisaation kaikilla tasoilla ja yrityksen kaikissa tehtävissä.
- Yrittäjyys on ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa. Se ilmenee ihmisen uskomuksissa, teoissa ja tunneilmaisuuksissa

Yleinen keskustelu osoittaa, että moniulotteiset näkökulmat yrittäjyydestä antaa useita mahdollisuuksia tarkastella tätä ilmiötä. Tiukka liiketoimintalähtöinen näkökulma ja laaja ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa lienevät ääripäitä tulkinnoille. Tässä tutkimuksessa on tarkoitus lähestyä yrittäjyyttä yksilön ja yrityksen näkökulmasta ja rakentaa siltä pohjalta tarkoituksenmukainen näkemys yrittäjästä ja yrittäjän arkitodellisuudesta.

5.1 Yrittäjyys yksilöiden ja piirreteorioiden näkökulmasta

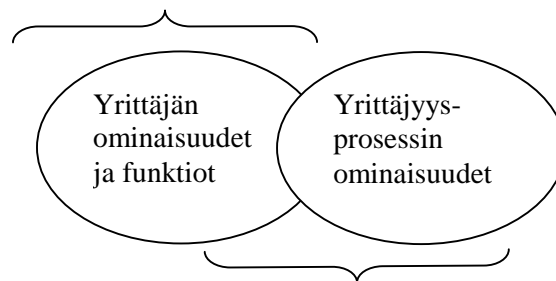
Yrittäjyys yksilön näkökulmasta tarkoittaa, että huomion keskipisteessä on yrittäjä ja häneen liitetyt piirteet, kokemukset ja motivaatiot. On huomattava, että nämä tekijät eivät ole pysyviä, vaan alati muuttuvia yrittäjyysprosessin ja oppimisprosessin myötä. Näin ollen niiden kuvaaminen antaa kuvauksen yrittäjän olemuksesta tiettyinä hetkenä. Samoin yrittäjä yksilönä on kiinteästi sidoksissa yritykseensä, joten yrittäjän ja yrittäjyyden käsitteellinen erottaminen ei ole helppoa, vaikka näin usein tutkimuksissa tehdään.

Schumpeter (1934) toi jo varhaisessa vaiheessa yrittäjyyskeskusteluun innovatiivisuuden ja uutta luovan ulottuvuuden, joka korostaa yrittäjän visionääri- ja kehittäjäluonnetta

5.1.1 Kuvaavatko piirre teoriat sittenkään yrittäjyyttä?

Bygraven ja Hoferin (1991) mielestä tukijat eivät ole sitten Schumpeterin jälkeen kyenneet pääsemään yksimielisyyteen ”yrittäjän” määritelmästä, joten he ehdottavat paradigmaattista muutosta, jossa huomion polttopiste siirretään yrittäjän luonteenpiirteistä ja funktioista yrittäjyysprosessin luonteeseen ja ominaispiirteisiin.

Alueen perinteinen määritelmä



Alueen uudistettu määritelmä

KUVIO 3. Yrittäjyyden alueen polttopisteen muutos (Bygrave ja Hofer 1991, 62)

Persoonallisuuspiirteitä yksistään yrittäjyyttä kuvaavana ominaisuutena ovat siis yhä useammat tutkijat epäilleet. Gartner (1988, 26-28) toteaaakin, että yrittäjyys on uusien organisaatioiden luomisprosessi, jossa organisaatiota perustavat yksilöt ottavat yrittäjän roolin itselleen. Hänen mielestään yrittäjyyden ja yrittäjän määrittely on hankalaa ja moniselitteistä, eikä sitä voida tehdä pelkästään yrittäjän ominaisuuksilla, vaan tarvitaan myös yrittäjän käyttäytymisen ymmärtäminen. Kokemus ja siitä syntynyt ongelmien tunnistamis- ja arviointitaito ovat tärkeitä tekijöitä menestyvälle yrittäjälle. Gartnerin (1988) mukaan yrittäjien joukon sisällä on vaihtelua aivan yhtä paljon kuin yrittäjien ja ei-yrittäjien välillä. Yrittäjät ovat erittäin heterogeeninen joukko. ”On siis hyvin epätodennäköistä, että pystyttäisiin kehittämään todella käyttökelpoinen psykologinen profiili, jonka perusteella heidät voitaisiin erottaa muista ihmisistä. Persoonallisuuspiirteet eivät ainakaan yksin näytä riittävilta tunnusmerkeiltä.” (Huuskonen 1992, 41)

Puhakka (2002, 199-206) kantaa puolestaan huolta siitä, että alan auktoriteetit ovat tulleet päätelmään, että yrittäjäpersoonallisuutta ei ole ja että yrittäjyys tulee määritellä toiminnan kautta. Silloin yrittäjä olisi persoona, joka luo ja johtaa uusia liiketoimintoja eikä suinkaan yksilö, jolla on tietyt piirteet kuten ahkeruus, riskinotto-kyky ja itsenäisyys. Lausunnollaan hän viittaa juuri tuohon edellä kuvattuun Gartnerin (1988) näkemykseen. Puhakka on vakuuttunut, että yrittäjyyspersoonallisuutta on kuitenkin mahdollisuus tutkia ja yrittäjyys voidaan määritellä myös persoonallisuuden kautta. Tutkimus edellyttää, että on mentävä yrittäjän luo, elettävä hänen kanssaan ja opittava, minkälainen yrittäjäpersoona on käytännössä. Yrittäjän persoonallisuuden tutkimus kaipaa kokonaisuuden ymmärtämistä ja kokonaiskäsitteilyn luomista.

5.1.2 Piirreteoriat kuitenkin käsitteen taustalla

Yrittäjyyttä tarkastellaan kaikesta huolimatta monissa tutkimuksissa piirreteorioiden näkökulmasta, jolloin yksilöllisiin piirteisiin sisältyy ajatus, että jotkut henkilöt ovat alttiimpia ryhtymään yrittäjiksi ja he ovat kyvykkäämpi toimimaan yrittäjinä kuin toiset. Näillä piirteillä on myös pyritty tunnistamaan potentiaalisia yrittäjiä. Piirteiden kuvaaminen on kuitenkin läpileikkaus yhdestä mittaushetkestä. Ja jos yrittäjyyden synty nähdään kuitenkin prosessina eli piirteet kehittyvät ja muuttuvat kokemuksen ja oppimisen myötä, niin potentiaalisuuden mittaamiseen näin ajateltuna piirreteoriat sopivat heikosti.

Huuskonen (1992, 9) korostaakin, ettei yrittäjyys ole yksistään psykologisten ominaisuuksien seurausta. Hän tähdentää ulkoisten seikkojen eli sopivan ympäristön ja tilanteen merkitystä yrittäjyyden synnylle ja olemassaololle. Samoin hän tuo esille sen muutosprosessin, minkä henkilö kehittymällä ja kouluttautumalla saa aikaan osaamisen, asiantietämyksen, asenteiden ja tunteiden tasolla. Huuskonen (1992, 39-40) rajaa omassa tutkimuksessaan persoonallisuuspiirteet pois, koska yrittäjiin liitetyt laatusanat eivät pysty erottelemaan yrittäjiä muusta väestöstä. Hänen mukaan yksiselitteisesti yrittäjän muusta väestöstä ja muista johtajista erottava tekijä on hänen funktionsa eli toiminnot. Siksi hän määrittelee yrittäjän henkilöksi, joka on samanaikaisesti kokonaisvastuussa hoidossaan olevasta yrityksestä, yrityksen riskipääoman sijoittaja, ylimmän päätäntävällän käyttäjä ja ylin auktoriteetin lähde yrityksessä. Tästä johdettuna yrittäjyys tarkoittaa yrittäjänä toimimista edellä mainittujen kriteerien mukaan.

Mitä ovat nämä ominaisuudet, joita yrittäjään yksilönä liitetään? Esimerkiksi Laukkanen (2001) on koonnut erään näkemyksen, jonka mukaan yrittäjän tavallisina tai ideaaleina psykologisina ominaisuuksina voidaan esittää seuraavanlaisia kuvauksia:

- Saavuttamisen tarve, millä tarkoitetaan positiivista suhtautumista suoriutumiseen ja joutumiseen vertailuun jonkin menestymismittarin kanssa, saada aikaan näkyvää tai yhteisön tunnustusta tuovaa. Samansuuntaisia ovat aloitteellisuus, läpivientikyky, vastuuntunto ja tietty oman arvontunto.
- Sisäinen kontrollikäsitys tai luottamus kykyyn itse suoriutua viittaavat yleisesti uskomukseen ihmisestä "oman onnensa seppänä". Tällainen henkilö luottaa edellytyksiinsä selviytyä tuntemattomasta tulevaisuudesta
- Riippumattomuus tai itsenäisyyspyrkimys, olla "oma herransa", tai individualismi, jota voidaan tulkita tai arvottaa eri tavoin. Lieneekin perusteltua kiinnittää enemmän huomiota tämän piirteen ja yksilön yhteistyöhalun ja -kyvyn sidoksiin ja yhteensovittamiseen.
- Epävarmuuden tai tilanteen avoimuuden sieto voi liittyä riskivalmiuteen ja em. kontrolliuskomukseen.
- Riskinottohalukkuutta, perinteistä talousteorian yrittäjän piirrettä, on mitattu henkilön suhtautumisena epävarmuuteen tai eri riskitasojen hyväksyttävyytenä valintatilanteissa. Lienee perustellumpaa puhua kohtuullisesta tai laskelmoidusta riskinotosta tavallisena yrittäjän piirteenä. Riski ja epävarmuus ovat myös subjektiivisia asioita, joita säätelee kunkin toimijan tieto- ja kokemustaso.
- Henkinen suorituskyky tai älykkyys mainitaan myös joskus yrittäjäpiirteenä. Sillä tarkoitetaan yleensä vertailuväestöön nähden keskitasoista tai jonkin verran parempaa suorituskykyä, ei niinkään ylivertaista älykkyyttä. Tämä voi samastua suunnittelu- ja ongelmanratkaisukykyyn ja luovuuteen, ehkä riskikäyttäytymiseen ja epävarmuuden sietoon, jotka ovat yksilön kognitiivisista kyvyistä ja tietämyksestä riippuvia asioita.
- Luovuus tai innovatiivisuus viittaa luontaiseen ongelmanratkaisuootteeseen, joka olisi tyypillisesti joko mukautuva tai innovatiivinen. Mukautuva tyyli/yksilö pyrki parantamaan olevaa tilannetta ja rakentamaan sen pohjalle, innovatiivinen olisi taipuvainen muuttamaan itse tilannetta, sen rakennetta ja ottamaan riskejä tuloksen suhteen.
- Aloitteellisuus eli taipumus johtaa ja tietty kyky taivutella tai saada toiset mukaan omaan aloitteeseen. Myös kyky tehdä ajoittain kovasti työtä tai psyykkinen kestävyys ja sitkeys, jatkaa valitulla uralla voidaan mainita.

Myös Kuratko ja Hodgetts (2001, 99-104) viittaavat saman kaltaisiin ominaisuuksiin luonnehtiessaan yrittäjän persoonallisuuden piirteitä ja piirtäessään kuvaa yrittäjäpersoonasta:

- Sitoutuminen, tavoitteellisuus ja sinnikkyys
- Saavuttamisen halu
- Kyky hyödyntää mahdollisuuksia
- Aloitteellisuus ja vastuunkanto
- Taito ratkaista ongelmia
- Halu saada palautetta
- Sisäinen elämäntilanne
- Harkittu riskinotto
- Rehellisyys ja luotettavuus
- Korkea energisyys ja suoritustaso
- Luovuus ja innovatiivisuus
- Kyky visioida

- Itseluottamus ja optimismi
- Riippumattomuus
- Kyky rakentaa yrittäjämäinen tiimi ympärilleen

Edellä luetellut ominaisuudet antavat ideaalin lähes kaikki hyveet omaavan ihmiskuvan yrittäjästä, joka kykenee hallitsemaan itsensä, liiketoimintansa ja luomaan vielä ympärilleen tiimin, joka toteuttaa yrittäjän innovaatioita ja unelmia ja tavoitteita. Sankarimyytti lienee lähinnä oikea termi kuvaamaan tällaista yrittäjäkuvaa. Kyseiset ominaisuudet toistuvat eri yhdistelminä monissa tutkimuksissa.

Yleisellä tasolla yksimielisyys (ks. Huuskonen, 1992; Kyrö 1997; Leskinen, 1999; Vanhala, Laukkanen & Koskinen, 2002) näyttäisi vallitsevan siitä, että suoriutumisen tarve (need of achievement), elämäntilaisuus (locus of control), valmius riskinottoon (risk-taking) ja epävarmuuden sietokyky (tolerance of ambiguity) ovat yrittäjäpersoonaan liittyviä piirteitä ainakin suomalaisessa kulttuurissa.

Näkemykset kuitenkin monipuolistuvat, mikäli tarkastelut kohdennetaan esimerkiksi yrityksen perustamisen vaiheeseen ja yleiseltä tasolta siirrytään persoonallisuuspiirteiden todelliseen mittaamiseen. Tästä esimerkkinä Routamaan, Hautalan ja Rissasen (2004) havaitsemat merkittävät erot muun muassa mies- ja naisyrittäjien elämänsenteissa ja riippumattomuuden kokemuksissa. Havaintojen mukaan miehet ovat fatalistisempia ja kaipaavat enemmän vapautta, kun taas naiset ovat sopeutuvaisempia ja hyväksyvät vallitsevat olosuhteet vaivattomammin.

Palataksemme yleiselle tasolle tarkasteltavaksi voidaan ottaa Paajasen (2001) esittämä yhteenveto, jossa hän lainaa Gibbin (1993) kuvausta yrittäjämäisestä käyttäytymisestä ja toiminnasta sekä siitä miten yrittäjämäiset taidot ja ominaisuudet liittyvät yksilön käyttäytymisen kokonaisuuteen.

Paajanen (2001) toteaa, että kuviosta (kuvio 4) käy hyvin ilmi yrittäjyyden ideaalisuus. Vaatimukset yrittäjämäiselle käyttäytymiselle sekä yrittäjämäisille taidoille ja ominaisuuksille ovat sellaisia, että yksittäisen ihmisen saattaa on melko vaikea niitä kaikkia täyttää. Siinä, että yrittäjyyden ja yrittäjän käsitteiden ympärille on luotu niin ihanteellinen "sädekehä", voi piillä oma vaaransa. Yrittäjyyden ihanteellisuus saattaa karkottaa potentiaalisia yrittäjiä, koska saattaa syntyä mielikuva, ettei yksilö kykene vastaamaan yrittäjyyteen ja sen haasteisiin.



KUVIO 4. Yrittäjämäinen käyttäytyminen sekä yrittäjämäiset taidot ja ominaisuudet (Gibb 1993; ks. Paajanen 2001)

Yrittäjyys koostuu siis osittain synnynnäisistä luonteenpiirteistä ja lahjakkuudesta sekä osittain ympäristön suhtautumisesta ja oppimisen aikaansaamista seikoista sanovat Luukkainen ja Wuorinen (2002, 13). Siksi oikeat ominaisuudet omaava henkilö sopivassa ympäristössä voi hyvin helposti muovautua myös oivalliseksi sisäiseksi yrittäjäksi, joka tilaisuuden tullen kykenee hyödyntämään ominaisuutensa ulkoisena yrittäjänä toimimiseen. Tästä voi päätellä, että tutkijat näkevät sisäisen yrittäjyyden tässä suhteessa yrittäjyyttä edeltäväksi vaiheeksi eli yrittäjyyden synty on vaiheittainen prosessi.

5.2 Yrittäjyys yrityksen ja organisaation näkökulmasta

Yrittäjyyden ytimenä voitaneen pitää yrittäjyyden prosessia ja yrittäjämäisen yksilön erityistä taitoa havaita tässä prosessissa liiketoimintamahdollisuuksia ja hyödyntää nämä mahdollisuudet käytännön liiketoimintana (Echhardt & Shane 2003). Edellisen lisäksi Wickham (1998, 30-34) haluaa korostaa strategisen johtamisen merkitystä ja yrittäjyyden dynaamista prosessia, jossa yrittäjä ja yrittäjämäinen organisaatio oppivat menestyksestä ja epäonnistumisista. Näistä lähtökohdista johdettuna liiketoimintalähtöinen tulkinta yrittäjyyteen voisi tiivistäen kuulua seuraavasti: yrittäjyys on liiketoimintaa, jonka keskiössä on yrittäjä, joka yrityksensä kautta harjoittaa ja johtaa taloudellista toimintaa

ansaintatarkoituksessa. Liiketoimintalähtöistä tulkintaa yrittäjyydestä avataan enemmän seuraavassa kappaleessa.

5.2.1 Liiketoimintalähtöinen tulkinta yrittäjyydestä

Yrittäjyys on Schumpeterin (1934) mukaan innovaatioiden myötä uutta liiketoimintaa synnyttävää toimintaa. Tulkinta on liiketoimintalähtöinen yrityksen ja koko kansantalouden näkökulmasta. Samalla hän lanseerasi ajatuksen, että uudet innovaatiot tullessaan tuhoavat jotakin entistä ja olemassa olevaa, joka jää vanhanaikaisuudessaan taakseen. Hänen mukaan yrittäjä voi synnyttää innovaatioita uusilla tuotteilla tai palveluilla, uusilla tuotantomenetelmillä, uusilla markkina-alueilla, uusilla resursseilla ja uusilla organisaatioilla muuttaen samalla markkina-asemaa.

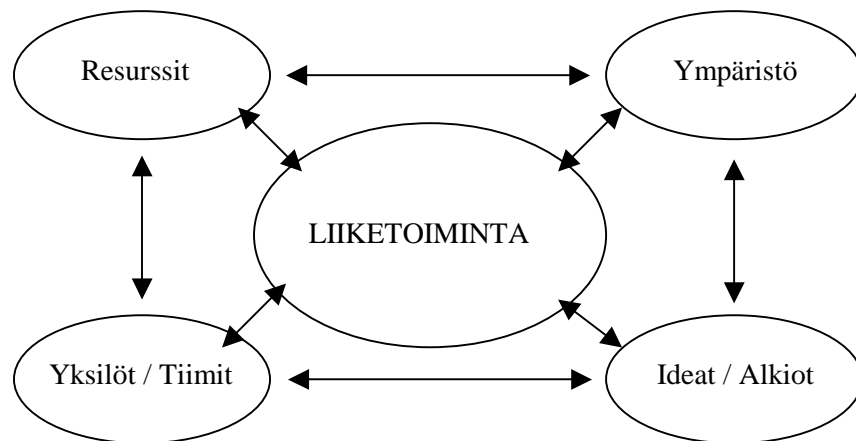
Yrittäjyys edustaa näin ollen pyrkimystä saada innovaatioiden avulla lisäarvoa yrityksen liiketoimintaan. Kuten Drucker (1986, 37-39) esittää, innovaatio on yrittäjien erityinen työväline. Se on keino, jolla he tarttuvat muutokseen ja jonka tuloksena on uudenlainen liiketoimi. Hän nostaa yrittäjän ja yrittäjyyden määritelmäksi, että yrittäjä pyrkii aina muutokseen, mukautuu siihen ja käyttää tilaisuuden hyväkseen. Yrittäjien on etsittävä tietoisesti innovaation lähteitä, muutoksia ja oireita, joista ilmenee, milloin on tilaisuus menestyksekkääseen innovaatioon. Heidän pitäisi tuntea menestyksekkään innovaation rakentamisperiaatteet ja soveltaa niitä.

Lisäksi Drucker (1986, 43-44) nimeää seitsemän merkittävää innovaation lähdettä, joista neljä liittyy liiketoiminnan muutoksiin ja kolme ympäristön muutoksiin. Yrittäjän järjestelmällisen innovaation lähteet ovat (1) odottamaton menestys, odottamaton epäonnistuminen tai odottamaton tapahtuma, (2) todellisuuden ja tavoitellun todellisuuden epäsuhta, (3) prosessitarpeet, (4) muutokset toimialan tai markkinoiden rakenteissa, (5) väestömuutokset, (6) muutokset mielialoissa ja merkityksissä ja (7) uusi tieteellinen tai/ja epätieteellinen tieto.

Liiketoimintalähtöisen yrittäjyyden ja sitä kautta yritystoiminnan aloittamisen peruslähtökohta on, että ensiksi havaitaan liiketoimintamahdollisuuksien olemassaolo (discovery) ja sitten kyetään hyödyntämään (exploitation) ne liiketoimintana. Pelkkä liiketoimintamahdollisuuden näkeminen ei riitä vaan se pitää toimia todeksi. Shane (2000)

osoittaa omassa tutkimuksessaan, että henkilöllä eli tässä tapauksessa yrittäjällä oleva tieto ja tietämys vaikuttavat siihen, kuinka hän tunnistaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia (entrepreneurial oppotunities) joko uuden yrityksen tai olemassa olevan kehittämiseksi. Yrittäjä on siis se toimija, joka voi synnyttää itsenäisesti liiketoimintaa eli toimia uuden mahdollisuuden todeksi. Voiko se olla sisäinen yrittäjä? Voi olla, mutta itsenäisesti ilman taustayrityksen tukea hän ei pysty uutta liiketoimintaa synnyttämään työyhteisölleen.

Liiketoimintalähtöisen yrittäjyystulkinnan kohteena aiemmin esitetyn perusteella on paitsi yrittäjä yksilönä, niin myös uuden yritystoiminnan synnyttäminen tai jo toimivan yrityksen kehittäminen. Laukkanen (1999) edustaa liiketoimintalähtöistä yrittäjyystulkintaa. Hän kuvaa liiketoiminnan syntyvän resurssien, ympäristön, yksilöiden ja tiimien sekä ideoiden ja alkioden muodostamista peruskomponenteista ja niiden yhteyksistä.



KUVIO 5. Liiketoiminnan peruskomponentit (Laukkanen 1999; ks. Niittykangas 2005, luennot)

5.2.2 Laaja tulkinta yrittäjyyteen

Kulttuurisena erona Koironen ja Pohjansaari (1994, 339) ottavat esiin, että amerikkalainen näkemys yrittäjyydestä painottaa tuoteinnovaatioita yrittäjyyden tuloksena ja suomalaisten tukijoiden näkemyksen mukaan yrittäjyys nähdään laajempänä, kokonaisvaltaisena suhtautumistapana työntekoon. Tällöin korostetaan innovoinnin lisäksi dynaamisuutta, omaaloitteisuutta, luovuutta, joustavuutta ja vastuullisuutta. Yrittäjyys on mahdollista laajentaa työhön suhtautumisen ulkopuolelle, eräänlaiseksi yrittäjämäiseksi elämäntavaksi.

Yrittäjyys voidaan nähdä laajasti myös siten, että otetaan sisäisten tekijöiden ohella mukaan ympäristötekijöiden vaikutus yrittäjyyttä edistävinä ja mahdollisuuksia luovina ulottuvuuksina. Tällä tavalla laajaan näkökulman yrittäjyyteen tuovat Kuratko ja Hodgetts (2001, 35-45), ottamalla esille yrittäjyyden syntyyn ja kehittymiseen makro- ja mikronäkökulman. Makronäkökulmassa kiinnitetään huomio ulkoisiin yrittäjyyttä edistäviin tekijöihin. Niistä ympäristö, pääoma ja sijaintiympäristön poliittinen, kulttuurinen ja taloudellinen merkitys yrittäjyyden kehittymiselle korostuvat. Mikronäkökulmassa taas korostetaan sisäisiä tekijöitä kuten yrittäjyyttä synnyttävien yksilöpiirteiden, liiketoimintaprosessien ja strategisen johtamisen näkökulmaa. Heidän mielestä yrittäjyys on moniulotteinen rakenne, joka painottaa yksilön, ympäristön, organisaation ja uuden liiketoiminnan syntyprosessin merkitystä.

5.3 Yrittäjä ja yrittäjyys yhdistyvät yrittäjämäisenä toimintana

Yrittäjyys liittyy tavoitteelliseen toimintaan yrityksessä. Koironen ja Pohjansaari (1994, 32) toteavat yrittäjyyden ydinpiirteenä olevan tarttumisen mahdollisuuteen, riippumatta siitä, kenelle voimavarojen kontrollointi kuuluu.

Yrittäjämäinen toiminta voidaan liittää siihen lähtökohtaan, jossa se nähdään ulkoisena ja omaehtoisena yrittäjyytenä sekä tuloshakuisena ja tavoitteellisena toimintana, kuten Ylinen (2005, 23-25) kuvaa asian. Hän kuitenkin toteaa määrittelyjen olevan heterogeenisia ja vähän liioitellustikin kuvaa yrittäjätoiminnan ääripäitä seuraavasti: ”Väljimmillään yrittäjäksi luetaan kuka tahansa, joka kantaa riskiä, kokoaa resursseja ja osoittaa aloitteellisuutta ja/tai riippumattomuutta. Tiukimmillaan yrittäjiksi luetaan vain menestyvät omaa yritystään johtavat kasvuhakuiset ja rahaorientoituneet liikemiehet.”

Tutkiessaan yrittäjyyttä sekä yksilötasolla että sosiaalisena ja kulttuurisen ilmiönä on Hyrsky (2001, 244) tullut siihen johtopäätökseen, että ”tyypillinen suomalainen yrittäjä on edelleenkin enemmänkin jalat maassa ja vakiintuneella tavalla toimiva, paikalliseen toimintaympäristöönsä sitoutunut elämäntapayrittäjä, kuin voimakkaaseen kasvuun tähtäävä, korkeasti koulutettu ja dynaaminen riskinottaja.”

Sen sijaan innovatiivisuus, luovuus, muutos ja niitä tukeva epävarmuuden sieto ovat arvoja, jotka sisältyvät Vesalaisen (2001) mukaan yrittäjämäiseen toimintaan. Ajatukset myötäilevät

siten Schumpeterin (1934) ja Druckerin (1986) esiin tuomia näkökantoja. Kysymys on aloitteellisuudesta, positiivisesta suhtautumisesta muutokseen sekä kyvystä ja halusta etsiä uusia ratkaisuja ongelmiin tai olemassa oleviin toimintatapoihin. Hänen mukaan ”yrittäjyyden uutta luovaan rooliin yhdistyvät läheisesti myös näkemyksellisyys ja visionäärisyys. Näkijän ja visionäärin rooleissa yrittäjyys perustuu henkilökohtaiseen intuitiiviseen kykyyn luoda kuvaa tulevaisuudesta eli nähdä kauemmaksi kuin muut. On selvää, etteivät visio ja näkemys tulevaisuudesta ole edes näkijälle itselleen sataprosenttisen varmoja faktoja, jolloin nämä tuovat aina mukanaan epävarmuuden ja sen käsittelemisen tarpeen.”

Vesalainen korostaa (2001) yrittäjyyden luovaa roolia tuottaa uutta liiketoimintaa, uusia yrityksiä, kasvua olemassa olevissa yrityksissä ja uudistumista vanhoissa yrityksissä. Kysymys on siis syntymisestä, kasvusta ja/tai uudistumisesta.

Yrittäjyyden yrittäjämäisyyden ulottuvuudet

	Laimea yrittäjyyden taso	Voimakas yrittäjyyden taso
Yrittäjyys henkilökohtaisena toimintana	Ammatinharjoittajamainen toiminta: <ul style="list-style-type: none"> - alhainen riski - itsensä johtaminen - operatiivista resurssien panostusta 	Innovatiivinen toiminta: <ul style="list-style-type: none"> - korkea riski - uuden liiketoiminnan organisointi - yrittäjämäistä resurssipanostusta
Yrittäjyyden institutionaalinen ulottuvuus	Konservatiivinen yritystoiminta: <ul style="list-style-type: none"> - alhainen riski - operatiivinen johtaminen - operatiivinen panostushorisontti 	Yrittäjämäinen yritystoiminta: <ul style="list-style-type: none"> - korkea riski, kasvuhakuisuus - strateginen focus johtamisessa - yrittäjämäinen panostushorisontti
Yrittäjyys yrityksen toimintana		

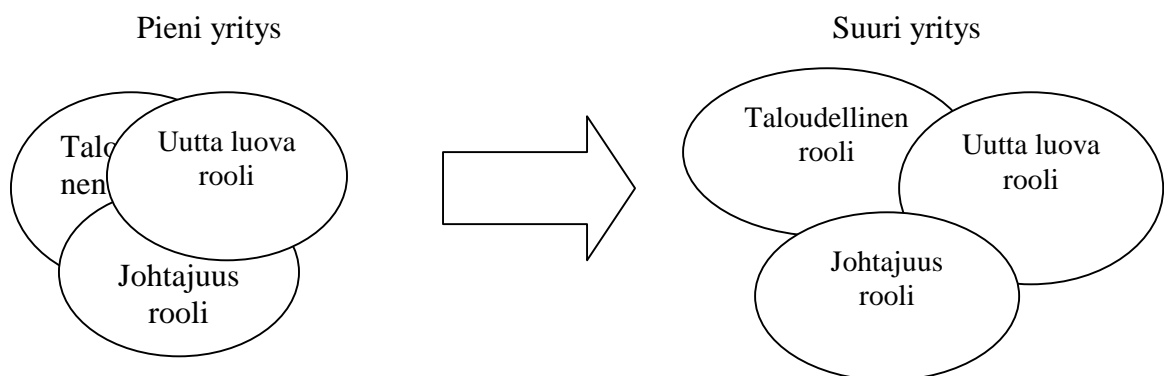
KUVIO 6 . Yrittäjyyden erilainen ilmentyminen (Vesalainen 2001)

Yrittäjämäinen toiminta voi olla intensiivisyydeltään monen tasoista, joka riippuu keskeisesti yrittäjän ottamasta roolista liiketoiminnan ylläpitämiseksi tai kehittämiseksi. Vesalainen (2001) tarkastelee tätä toimintaa yrityksiin liittyvänä ilmiönä ja toteaa, että silloin voidaan tehdä jako konservatiivisesti käyttäytyvän ja yrittäjämäisesti käyttäytyvän yrityksen välillä.

Konservatiivinen yritys ei pyri kasvamaan eikä uusiutumaan. Sen resurssipanostukset ovat voimakkaasti operatiiviseen kiertoon tähtääviä. Sen sijaan yrittäjämäisesti käyttäytyvä yritys satsaa huomattavan osan resursseistaan kehittämistoimintaan, jonka tavoitteena usein on uuden liiketoiminnan aikaansaaminen tai yrityksen kilpailuaseman merkittävä parantaminen. Keskeisenä tavoitteena on kasvu.

5.4 Yrittäjä ja yrittäjyys pienessä ja suuressa yrityksessä

Pienen ja suuren yrityksen erot liittyvät keskeisesti omistamisen ja johtamisen eriytymiseen ja mitä ilmeisimmin ulkopuolisen kontrollin määrään. Vesalainen (2001) toteaa, että henkilösidonnan yrittäjyyden merkitys muuttuu, kun yritys kasvaa. Pienessä yrityksessä yrittäjyys voi olla hyvin voimakkaasti esillä samassa henkilössä (kuvio 7) kaikkien edellä kuvattujen osa-alueiden kohdalla. Yrityksen kasvaessa ei yhden henkilön omaisuus, johtamiskapasiteetti eivätkä innovatiiviset kyvyt ole riittäviä yksin hoitamaan kaikkia yrittäjyyden edellyttämiä tehtäviä. Näin ollen yrittäjyys eriytyy yrityksen kasvaessa eri tahoille organisaatiossa, jolloin sisäisen yrittävyyden rooli työntekijöissä korostuu ja nousee esille sekä yrittäjän rooli johtajana kasvaa.



KUVIO 7. Yrittäjyys pienessä ja suuressa yrityksessä (Vesalainen 2001)

Myös Drucker (2000, 53) yhdistää johtamisen ja yrittäjyyden toteamalla, että ne ovat vain saman tehtävän eri puolia. ”Yrittäjä, joka ei opi johtamaan, ja johto, joka ei opi innovoimaan, eivät voi toimia pitkään.” Yrityksen henkilöstöä on luotsattava siten, että kunkin vahvuudet ja tiedot tulevat tuottavaan käyttöön. Yrittäjän on syytä pitää mielessään, että asiakkaan arvojen ja päätösten tulee olla kaiken toiminnan perusta. Drucker (2000, 103–104) varoittaa muutoksia tekeviä ja johtavia yrittäjiä myös ansoista, joihin voi helposti langeta. Näitä ovat

esimerkiksi innovointimahdollisuus, joka ei ole sopusoinnussa suunnitellun liiketoiminnan kehityssuunnan kanssa. Toisaalta ansana voi olla kaikkien uutuuksien näkeminen innovaatioina. Tässä näkemyksessä yhdistyy myös ajatus sisäisen yrittäjyyden mahdollisuudesta, jota voidaan johtamisella houkutella esiin olipa kysymyksessä minkä kokoinen yritys tahansa.

5.5 Tulkintoja

Edellä on pyritty kuvaamaan yrittäjyyttä yksilön ja yrityksen näkökulmasta. Tämän tutkimuksen kannalta voidaan yrittäjyyden käsitteestä yksilön ja organisaation näkökulmasta tehdä seuraavat tulkinnat (1-4), joita tukevat yhteenvedotaulukon (taulukko 2) keskustelut ja johdannossa käsitelty Cunnighamin ja Lischeronin (1991) tekemä synteesi yrittäjyyttä koskevista tutkimuksista.

Tulkinta 1. Piirreteoriat eivät yksin selitä yrittäjyyttä eikä yrittäjyyden syntyä. Luonteenpiirteet ja yksilön ominaisuudet ovat taustalla, mutta yrittäjäksi ryhtymisen päätökseen vaikuttavat lisäksi yksilön kokemukset, oppiminen ja tilannetekijät siten, että voidaan puhua yrittäjyyden prosessista.

Tulkinta 2. Yrittäjyyteen liittyy omistajuus, vastuullisen riskinkantajan ja päätöksentekijän rooli sekä sitä kautta ainakin itsensä työllistämisen tehtävä. Yrittäjä johtaa omaa yritystään, mutta johtajan roolin sisältö muuttuu yritys-köön myötä.

Tulkinta 3. Yrittäjän ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa työhön on syvällinen, joten voidaan puhua yrittäjyydestä elämäntapana.

Tulkinta 4. Yrittäjyys on liiketoimintaa synnyttävää ja kehittävää toimintaa ja yrittäjä on mahdollisuuksien havainnoija ja osaa niiden hyödyntämisen.

TAULUKKO 2. Yrittäjyys yksilön ja organisaation näkökulmasta. Yhteenveto

	Yksilö	Organisaatio/yritys
Yrittäjyys	<p>Suuret persoonat Louhivuori (1948)</p> <p>Innovatiivinen kehittäjä Schumpeter (1934), Drucker (1986)</p> <p>Ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa työntekoon Peltonen (1986), Koironen (1993)</p> <p>Elämäntapa Koironen & Pohjansaari (1994), Hyrsky (2001)</p> <p>Taidot, ominaisuudet ja käyttäytyminen Gibb (1993), Paajanen (2001)</p> <p>Yksilöpiirteet, motivaatio Laukkanen (2001), Kuratko & Hodgetts (2001)</p>	<p>Uutta liiketoimintaa synnyttävä toiminta ja Liiketoimintamahdollisuuksien havainnointi ja innovaatioiden hyödyntäminen liiketoimintana Schumpeter (1934), Drucker (1986), Shane (2000), Laukkanen (2001), Vesalainen (2001)</p> <p>Vastuullinen päätöksen tekijä, työllistäjä Huuskonen (1992)</p> <p>Ulkoinen yrittäjyys, omistajuus, omaehtoinen yrittäjyys Kyrö (1997), Ylinen (2005)</p> <p>Makro- ja mikro tekijät Kuratko & Hodgetts (2001)</p> <p>Liiketoiminnan johtaminen Vesalainen (2001)</p>

Yrittäjyyden käsitteen jäsentely yksilön ominaisuuksien, piirteiden, asenteiden ja kokemusten näkökulmasta ei vielä avaa riittävästi toista käsiteparia, sisäistä yrittäjyyttä, joten sen lähempi tarkastelu on vielä paikallaan ja tarpeen.

6 SISÄISEN YRITTÄJYYDEN KÄSITTEEN JÄSENTELYÄ

Tässä luvussa tarkastellaan käytyä keskustelua sisäisen yrittäjyyden käsitteestä ensin yleisesti ja sitten siitä näkökulmasta, missä yksilön ominaisuudet, piirteet, asenteet ja kokemukset antavat käsitteille keskeisen sisällön. Toiseksi tässä luvussa tuodaan esille käsitteeseen liitettynä organisaation konteksti, jolloin näkökulmana on yrittävyys toimintatapana. Kolmanneksi otetaan esiin yrittäjämäisen toiminnan johtaminen ja siihen liittyvä keskustelu.

6.1 Sisäinen yrittäjyys yleisesti

Tämän tutkimuksen tarkoitus on tarkastella sisäistä yrittäjyyttä samoista lähtökohdista kuin yrittäjyyttäkin eli yksilön ja organisaation näkökulmasta. Organisaatiossa yrittäjämäinen toiminta käytännössä ilmenee yksilöä useammin tiimeissä ja kollektiivisena toimintana koko henkilöstöä koskien. Viimeaikaisessa keskustelussa on vallinnut näkemys sisäisen yrittäjyyden laajentamisesta koskemaan koko henkilöstön yritteliästä toimintatapaa ja yleisesti nähdään, että yritteliäisyyden aste työyhteisössä on usein riippuvainen sisäisestä ilmapiiristä. Kansikkaan (2002) mukaan sisäisen yrittäjyyden tukemiseen organisaatiossa liittyy avoimen ilmapiirin luominen jäsenten välillä. Tällä pyritään organisaation johdon taholta rohkaisemaan jäseniä sekä keskustelemaan omasta työstään että tuomaan esille muutoksia ja ideoita edelleen työstettäväksi.

Kun sisäisen yritteliäisyyden ilmapiiriä rakennetaan yrityksessä, on se kiinni yritysjohdon tahdosta ja tavoitteista sekä toimintakulttuurista. Koironen ja Pohjansaari (1994, 35) viittaavat Haskinsin ja Williamsin (1987, 3–4) tapaan lähestyä sisäistä yrittäjyyttä sen mukaan minkälaiset päämäärät ja odotukset yritys on asettanut sisäisen yrittäjyyden kaltaiselle toiminnalle.

1. Yksilökeskeinen lähestymistapa, jossa kiinnitetään huomiota ennen kaikkea sisäiselle yrittäjälle tyypillisiin piirteisiin, heitä motivoiviin palkkoihin ja kannustimiin sekä heidän ideoidensa hyödyntämiseksi tarvittaviin organisaation voimavaroihin ja prosessissa tarvittavien taitojen kehittämiseen.
2. Ryhmälähestymistapa perustuu ajatukseen, jonka mukaan yksittäiset sisäiset yrittäjät ovat organisaatiossa harvinaisia tai ainakin voimattomia toimimaan vallitsevassa yrityskulttuurissa.

3. Organisatorinen lähestymistapa tähtää yrittäjähenkisen yrityskulttuurin kehittämiseen. Yrittäjyyttä pyritään tukemaan sekä organisaation rakenteiden että arvojärjestelmien avulla. Yrittäjähenkisyydellä halutaan rohkaista ideointiin sekä uusiin toimintatapoihin.
4. Erillisen yrityksen perustaminen varsinaisen organisaation ulkopuolelle on eräs keino luoda uusia innovaatioita, tuotteita ja liiketoimintoja. Erillinen yritys muistuttaa itsenäistä yritystä ja saattaa olla hyvinkin riippumaton emoyhtiöstä.

Koirasen ja Pohjansaaren (1994, 36) mukaan ei ole siis yhtä parasta tapaa kasvattaa sisäistä yrittäjyyttä, vaan organisaatioon ja sen kulttuuriin saattaa soveltua eri lähestymistapojen yhdistelmä. Tärkeintä on tunnistaa ne tavoitteet, joita yrittävyydellä halutaan saavuttaa.

Yllä kuvattuun näkemykseen ja myös tähän tutkimukseen istuu hyvin Heikkilän (2006, 87) kuvaus yksilö, ryhmä ja/tai organisatorisesta lähestymistavasta. ”Yksilökeskeisessä lähestymistavassa yksilö etenee prosessin kautta kohti ns. parempaa työntekijää, joka oman kehityksen kautta luo muutosta myös organisaation toimintaan. Ryhmälähestymistavan prosessi vie kohti ryhmäkeskeisempää organisaatiota ja toimintatapaa. Tiimien keskeisin haaste on usein sosiaalisten muutosprosessien alueella. Yksilön tulisi omaksua uusi ajattelu- ja toimintatapa organisaation toiminnasta sekä omasta roolista organisaation jäsenenä. Organisatorisen lähestymistavan prosessi on muutoksien kohtaamista. Muutostarpeita tulee ympäristöstä ja myös organisaation sisältä kohdistuvien kulttuuristen ja toiminnallisten sekä rakenteellisten muutosvaatimusten osalta.”

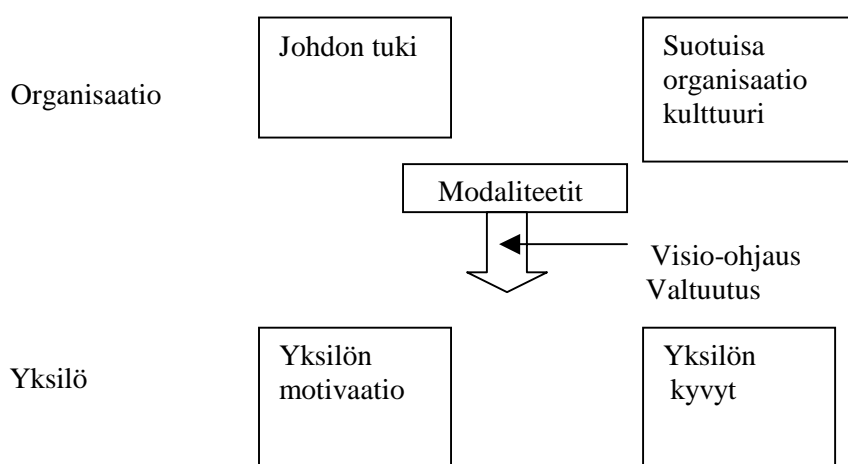
Sisäisen yrittäjyyden ajattelun selvittäminen yksilön ja työyhteisön kannalta ja sen yhdistäminen lisäksi oppivan organisaation teoriaan antaa käsitteelle sisältöä ja syvyyttä. Paljakan (2002) mukaan suuryritysten on pystyttävä ajamaan henkilöstönsä sisäisen yrittäjyyden henkeä, jotta organisaatio voisi kehittyä ja oppia tiellään kohti oppivaa organisaatiota. Tulevaisuudessa ammattitaitoinen työvoima hakee paikkaansa organisaatioissa, jossa nimenomaan sisäisen yrittäjyyden (innovointi, itsensä toteuttaminen, vastuulliset tehtävät, vapaus tehdä päätöksiä jne.) harjoittaminen on mahdollista. Organisaatioiden on kiinnitettävä tähän erityistä huomiota, mikäli ne haluavat tulevaisuudessa pitää kiinni yritteliäistä ammattilaisistaan.

Sisäisen yrittäjyyden saama huomio erilaisissa ja eri kokoisissa työyhteisöissä tuntuu olevan tässä ajassa ja työmarkkinoiden rakenteiden muutoksessa edelleen kovin ajankohtainen. Samalla se on luonut paineita ja tarvetta mitata työyhteisöjen yrittäjämäistä toimintatapaa ja antaa kehittämisen työkaluja toimivalle johdolle. Heinonen ja Paasio (2005, 64-65) ovat

rakentaneet sisäisen yrittäjyyden eri tasoja kuvaavan viitekehysten eli mallin (kuvio 8), jonka kolmivaiheisuuden lähtökohta on johtaminen, puitteet eli organisaatio ja kolmantena yksilöiden asenteet ja toiminta. Kolme elementtiä yhdessä tuottavat ilmiön sisäinen yrittäjyys.

Heinonen ja Paasio (2005) ovat kehittäneet myös edellä mainittuun viitekehykseen nojaavan mittariston, jonka avulla voidaan arvioida, missä määrin sisäisen yrittäjyys toimintatapana toimii yhteisössä tai on sovitettavissa työyhteisöön. Tähän mittaristoon on liitetty johtamisen aspekti ja valtuuttamisen käsite, johon palataan tässä tutkimuksessa kohdassa 6.4.1.

Modaalisuuden empiirinen vastine on Heinosen ja Paasion (2005, 65) tutkimusten mukaan liittynyt yhteisiksi koettuihin tavoitteisiin vision omaksumisena ja valtuutuksena. Tutkijat avaavat käsitteitä siten, että visio-ohjauksella tarkoitetaan työntekijöiden tulkintaa yrityksen toiminnan suunnasta ja työntekijät ymmärtävät vision ja hyväksyvät sen. Valtuutus modaliteettina tarkoittaa sitä, että työntekijöillä on mahdollisuus toimia sisäisesti yritteliäästi. Jos visio-ohjauksen käytännön ilmenemismuoto on ymmärrys ja hyväksyntä eli sitoutuminen, niin valtuutuksen ilmenemismuoto on kyky toimia sisäisesti yritteliäästi. Tutkijat huomauttavat vielä, että visio-ohjaus ja valtuutus ovat vain sisäisen yrittäjyyden modaliteetteja. Siksi ei ole syytä olettaa, että kyseiset modaliteetit olisivat voimassa kaikissa yksilötason ilmiöissä ja asenteissa.



KUVIO 8. Sisäisen yrittäjyyden viitekehys ja mittariston tasot (Heinonen & Paasio 2005, 63)

Tässä tutkimuksessa lähestymistavaksi on siis valittu yksilö- ja organisaationäkökulma. Organisaationäkökulmaan voidaan sisällyttää sisäisen yrittäjyyden tarkastelu ryhmän kannalta, koska se rinnastetaan kollektiiviseen toimintaan organisaatiossa. Haskinsin ja Williamsin (1987) tuoma näkemys siitä, että sisäinen yrittäjyys voi ilmetä myös erillisten yritysten perustamisena varsinaisen organisaation ulkopuolelle, jolloin ne muistuttavat itsenäistä yritystä ja saattavat olla hyvinkin riippumattomia emoyhtiöstä. Siksi niitä ei tässä tutkimuksessa erikseen käsitellä.

6.2 Sisäinen yrittäjyys yksilön näkökulmasta

Käytännön ja arjen näkökulmasta sisäistä yrittäjyyttä yksilön kannalta voi lähestyä myös rooli- tai statuskäsitteiden avulla. Status merkitsee tiettyä asemaa organisaatiossa tai työyhteisössä ja rooli puolestaan statuksen haltijalta tiettyä odotettua käyttäytymistä. Käytännön kokemuksen perusteella sisäisen yrittäjyys on usein yrityksessä sisäisten järjestelyiden kautta organisoitu sisäisen yrittäjyyden status henkilölle, joka on yritteliäs ja aikaansaava eli hänellä on yrittäjämäinen roolikäyttäytyminen. Esimerkkinä tällaisesta voi olla erilaisten tuotekehitys- tai muiden projektien vetäminen.

Pinchot (1986b, 2; 1986a) lanseerasi sisäisen yrittäjän (intrapreneur) roolia näyttävästi 1980-luvulla ja maalasi tällaisen henkilön muotokuvaa siten, että sisäinen yrittäjä ottaa toimivassa yrityksessä innokkaasti uutuuksia kehitettäväkseen. Hänessä yhdistyy keksijä, kehittäjä ja unelmoija, joka laskelmoi, miten muuttaa idea kannattavaksi tuotteeksi yritykselle. Hänen mukaan sisäinen yrittäjä yhdistää itselleen yrityksen voimavarat ja turvallisuuden yrittäjän vapautteen ja luovuuteen. Voidaan kysyä, että onko sisäinen yrittäjä näin määriteltynä Pinchotin aikakauden luoma ihannekuva hyvästä työntekijästä tai konsulttimaisen kouluttajan maalaama mielikuva tai metafora sellaisista työntekijöistä, joita suuret yritykset kaipaavat saadakseen tehoa ja tuottavuutta yritystoimintaan.

Piirreteoreettista näkökulmaa on sovellettu kuvattaessa ihanteellisen yrittäjän ja sisäisen yrittäjän luonteenpiirteitä. Suomalaisessa keskustelussa sisäisen yrittäjyys usein miten määritellään yhtä laajasti kuin Peltonen (1986) on kuvannut yrittäjyyttä. Tästä esimerkkinä Kansikkaan (2004, 96) ja Heikkilän (2005, 90) näkemykset, joissa sisäisellä yrittäjyydellä tarkoitetaan työntekijöiden aloitteellista ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapaa

organisaatiossa. Näkemykset pohjaavat Koirasen (1993) käsitteelle antamaan tulkintaan. Kansikkaan (2004, 96) mukaan sisäisen yrittäjän luonteenpiirteet ovat lähes samoja kuin aidolla yrittäjällä kun, hän toteaa, että ”sisäinen yrittäjä on riskinotto- ja proaktiivinen mahdollisuuksien havainnoija, joka pystyy tehostamaan ja kehittämään liiketoimintaa. Visionäärisuus, luovuus ja innovatiivisuus ovat sisäisen yrittäjän ominaispiirteitä, kuten myös itsenäisyys, tavoitteiden asettaminen ja pitkän aikavälin suunnittelu.” Määrittelynsä pohjaksi Kansikas (2004, 62) on koonnut eri tutkimuksista sisäisen yrittäjiin yksinäinä liitetyt tavanomaiset ja keskeisimmät luonteenpiirteet, joita ovat

- Luovuus
- Visiointi
- Epävarmuuden sieto
- Aloitekyky
- Muutoshalukkuus
- Riskinotto- ja proaktiivisuus
- Motivoituneisuus
- Itsenäisyys
- Pitkän aikavälin vastuu liiketoiminnasta
- Mahdollisuuksien havainnointi ja niiden toteuttaminen.

Luonteenpiirteiden rinnalle Carrier (1996) nostaa puolestaan esille sisäisen yrittäjän tunnistamat motivaatiotekijät, jotka saavat heidät innovoimaan ja toimimaan tuotteliaasti myös pienissä yrityksissä. Näitä motivaatiotekijöitä voidaan luokitella sisäisiin eli persoonallisuuteen liittyviin motivaatiotekijöihin, ulkoisiin eli palkintoihin liittyviin motivaatiotekijöihin, aiempiin kokemuksiin ja tulevaisuuden uratavoitteisiin liittyviin motivaatiotekijöihin sekä organisaatioyhteyteen liittyviin motivaatiotekijöihin. Tutkija tähdentää myös, että omistajajohtajat ovat halukkaita rohkaisemaan omissa yrityksissään sisäistä yrittävyyttä, jos he ajattelevat sen tuottavan yritykselle lisää tuottavuutta, joustavuutta tai parempaa sopeutumista ympäristöön. Sisäisen yrittäjän motivaatiotekijät näyttävät olevan paljon henkilökohtaisempia ja sisäisempiä niin, että sisäinen yrittäjä voi toteuttaa toiminnallaan suoriutumisen, oppimisen ja jopa yrittäjäksi valmistautumisen tarpeitaan.

Uutena terminä tähän sisäisen yrittäjyyden yksilölähtöiseen kontekstiin tuovat Kevätsalo, Puntari ja Roos (2006, 150) määrittelemällä yrittäjämäisen suhteen työhön. Tällä he tarkoittavat sitä, että yksilö joutuu yksin tai yhdessä muiden samassa työyhteisössä toimivien kanssa ottamaan vastuun työllisyydestään ja menestyksestään työelämässä. Yrittäjämäisen suhteen työhön voidaan sanoa kasvavan silloin, kun työntyöntekijät joutuvat ottamaan

vastuun oman tiimin, yksikön tai yrityksen kannattavuudesta ja samanaikaisesti heillä on työn määrään, laatuun tai yksikön tulokseen sidottu palkkaus.

Kaikki ei ole ihan sitä, miltä arkielämässä näyttää tai tuntuu. Esimerkiksi Leskinen (1999, 74) tuo esiin kriittisen näkemyksen siitä, miten on ongelmallista, kun yrittäjyyden käsitteen laajentuminen on tuotu kattamaan myös sisäisen yrittäjyyden käsitteen. Hänen mukaan tarvitaan rajanvetoa yrittäjämäisen käyttäytymisen ja yleisen aktiivisen käyttäytymisen välille. Yrittäjyyden käsitteen laajentaminen ulkoisesta yrittäjyydestä sisäiseen yrittäjyyteen voidaan katsoa heijastavan erityisesti työmarkkinoiden muutoksia, joissa tehokkuudesta, tuottavuudesta ja henkilöstön jatkuvasta kehittämisestä on tullut keskeisiä kysymyksiä. Hän toteaa, että sisäinen yrittäjyys on astunut organisaatioihin sekä organisaation että yksilön edun nimissä. Tähän näkemykseen on helppo yhtyä käytännön ja arjen näkökulmasta. Käsiteparin yhdistäminen juuri tässä mielessä on tekemässä niistä paradoksaalista ilmiötä.

6.3 Sisäinen yrittäjyys organisaation näkökulmasta

Pinchot (1986b, 184-185) pitää tärkeänä, että vahvasti sisäistä yrittäjyyttä tukevassa organisaatiossa sisäisten verkostojen toimivuus ja tiimityö ovat välttämättömiä. Samoin Heikkilän (2005, 92-94) mukaan ”sisäinen yrittäjyys korostaa organisaatiossa tiimimäistä rakennetta. Tiimimäisellä rakenteella pyritään yksilöiden välisten synergiaetuuksien hyödyntämiseen ja innovaatioiden aikaansaamiseen. Yksilö on kuitenkin sisäisen yrittäjyyden perustoimija. Ryhmä eli tiimi muodostaa yksilölle kontaktisuhteen organisaatioon.” Hän tähdentää, että sisäinen yrittäjyys ilmenee organisaatiossa sekä kollektiivisesti että yksilökohtaisesti yrittäjämäisenä asenne-, suhtautumis- ja toimintatapana työntekoon. Opitut ja synnynnäiset ominaisuudet eivät ole sisäisen yrittäjyyden ominaisuuksina toisiaan poissulkevia vaan toisiaan täydentäviä.

”Organisaation tasolla sisäinen yrittäjyys ilmenee työntekijöille hajautetun vallan ja vastuun myötä. Kilpailunhalu, riskinottokyky, innovatiivisuus, itsenäisyys, kannustaminen sekä luottamus ovat sisäiseltä yrittäjyydeltään voimakkaan organisaation piirteitä” toteaa Kansikas (2004, 96). Hänen mukaan (2004, 73) riskinottokyvyllä organisaation piirteenä tarkoitetaan, että tällöin yrityksessä kannustetaan valtaa ja vastuuta delegoimalla tiettyjen riskien hyväksymiseen ja niiden olemassaoloon. Ylimmän johdon tuki sisäisen yrittäjyyden

periaatteille muodostuu keskeiseksi tekijäksi analysoitaessa sitä organisaation tasolla. Lisäksi hän on koonnut eri tutkimuksiin pohjautuen organisaatioissa yleisimmin ilmeneviä sisäisen yrittäjyyden piirteitä, joita ovat

- Kommunikaatio
- Riskinotto-kyky
- Ylimmän johdon tuki
- Vallan ja vastuun jakaminen
- Itsenäisyys
- Kannustaminen
- Innovatiivisuus
- Aloitekyky
- Kilpailunhalu
- Harjoittelu ja konsultaatio

6.3.1 Sisäinen yrittäjyys toimintatapana

Organisaatiolähtöisesti ja lähes yrittäjämäisen uuden liiketoiminnan synnyttämisen näkökulmasta lähestyy Burgelman (1984) ensimmäisten tukijoiden joukossa yrittäjämäistä toimintatapaa. Sisäisestä yrittäjyydestä hän käyttää nimitystä ”corporate entrepreneurship” ja myöhemmin myös (1988) ”internal corporate venture” –nimitystä. Huolimatta monista käsitteistä, niillä viitataan uuden liiketoiminnan luomisprosessiin olemassa olevassa yrityksessä organisaation tuottavuuden parantamiseksi ja yrityksen kilpailuaseman edistämiseksi. Korporaatioyrittäjyyden käsitteitä käytetään kuvattaessa tilannetta, että sisäisen yrittäjyys ilmenee suurissa ja olemassa olevissa yrityksissä.

Burgelman (1984, 154–166) näkee sisäisen yrittäjyyden (corporate entrepreneurship) siis uutta liiketoimintaa edistävänä innovaatiotoimintana isoissa toimivissa yrityksissä. Samalla on kysymys niistä tavoista, joilla hallitaan näin syntyneen toiminnan tuloksia. Hänen mukaan yrityksen liiketoimintaa ohjaa kaksi strategista prosessia. Toinen on muodollinen ja ylhäältä johdettu strategia ja toinen on itsenäistä sisäistä käyttäytymistä tukeva strateginen toiminta, joka kasvattaa sisäisen yrittäjyyden innovatiivista toiminnan kehittämistä ja uuden liiketoiminnan synnyn edistämistä isoissa yrityksissä. Pyrkimyksenä on siis yrityksen uudistumiskyvyn ja kehityksen ylläpitäminen ja vahvistaminen. Uudistuneen liiketoiminnan kehitys voidaan nähdä voimakkaasti strategisena asiana yrityksen kannalta ja silloin se integroituu tiiviisti nykyiseen toimintaan ja se on vahvasti sidoksissa yrityksen osaamis- ja

kyvykkyysskapasiteetin kanssa. Toisessa ääripäässä voidaan nähdä, että sisäisen yrittäjyyden tuottama innovaatio ei ole mitenkään strateginen osa nykyistä liiketoimintaa, jolloin se voidaan ulkoistaa. Tällä toimenpiteellä ei vaaranneta yrityksen ydintoiminnan kannalta osaamis- ja kyvykkyysskapasiteettia, koska yhteydet ovat löyhät. Näin ollen sisäinen yrittäjyys isoissa yrityksissä voi tuottaa monella tavalla organisoitua liiketoimintaa. Liiketoiminnan strateginen merkitys ydinliiketoiminnalle ratkaisee toiminnan muodon ja sidoksen emoyhtiöön.

Onko sisäisellä yrittäjyydellä sitten sijaa lainkaan pienissä yrityksissä? Carrier (1996) käyttää sisäisestä yrittäjyydestä omassa tutkimuksessaan nimitystä ”intrapreneurship”. Tutkimuksillaan hän haluaa osoittaa, että sisäisen yrittäjyyden tarve on ilmeinen myös pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Hänen mukaan sisäinen yrittäjyys voidaan nähdä jopa synonyymina innovaatioille, jotka lähtevät työntekijöiden aloitteesta ja jotka he toteuttavat.

Todella merkittävän yrityksen kasvua tukevan ja laajan liikkeenjohdollisen näkökulman tuovat tähän keskusteluun Antoncic ja Hisrich (2004), jotka toteavat, että sisäisellä yrittäjyydellä (corporate entrepreneurship) voidaan aikaan saada yrityksessä kasvua ja kannattavuutta sekä luoda yritykselle uutta arvoa. Tähän tarvitaan ympäristöolosuhteiden (dynaamisuus, teknologisia mahdollisuuksia ja uusien tuotteiden kysyntää) ja yrityksen sisäisten rakenteiden (organisaation tuen, muodollisen valvonnan ja toimivat verkostot) myötävaikutusta. Tämän perusteella voidaan kysyä, että onko näin ollen sisäinen yrittäjyys nähtävä todella laajasti makro- ja mikronäkökulmasta liiketoimintalähtöiseksi yrittäjyystulkinnaksi? Jos vastaus on myönteinen, niin yhtäläisyys yrittäjyyteen on mitä ilmeisin. Onko tutkimuksesta tehtävä myös sellainen johtopäätös, että sisäinen yrittäjyys menestyy vain taloudellisesti suotuisissa olosuhteissa ja organisaation tukemaan? Jos vastaus on myönteinen, niin ero yrittäjyyteen on mitä ilmeisin.

6.3.2 Sisäistä yrittäjyyttä suosiva yrityskulttuuri

Sisäistä yrittäjyyttä tukevan yrityksen ominaispiirteitä kuvattiin edellä. Yrittäjä on itse luomassa oman yrityksensä johtamiskulttuuria ja ilmapiiriä ja hänen toimintansa ratkaisee miten sisäinen yritteliäisyys kukoistaa yrityksessä. Aaltio-Marjosolan (1997, 11-13) mukaan yrittäjyyttä voidaan pitää yksilön, mutta myös organisaation ominaispiirteenä, koska

organisaatio on käsitteenä järjestelmä, jolla työntekoa ohjataan yrityksessä. Usein organisaatio ja yrittäjyys nähdään lähes toistensa vastakohtina siten, että byrokratia ja jähmeys toimintamalleina liitetään organisaatioihin ja kehityskyky ja joustavuus yrittäjyyteen. Organisaatio voi toiminnallaan ja kulttuurisena mallina myös tukea ja edistää yrittävyyttä. Yrittäjän ehdoilla toimivan kulttuurin muuttaminen sisäistä yrittäjyyttä suosivaksi ilmenee silloin, kun yrittävyys muodostuu jokaisen organisaation jäsenen toimintamalliksi. Silloin tarvitaan itsenäisyyttä ja omaehtoisuutta työssä, eikä yrittäjän tai yritysjohdon jatkuvaa ohjausta.

Pyrittäessä muuttamaan työyhteisön kulttuuria sisäistä yrittäjyyttä suosivaksi ovat Aaltio-Marjosolan (1997, 20) mukaan näkymät tulevaisuuteen tärkeitä. Usein muutoksen aikaansaaminen pyritään kuitenkin toteuttamaan negatiivisen kehän avulla: liikkeenjohto yrittää voittaa muutosvastarinnan, muuttaa olemassa olevaa ja istuttaa uusia periaatteita organisaatioon. Vanhan kulttuurin nujertaminen voi kuitenkin vain luoda kulttuurisen tyhjiön. Organisaation sitoutuminen ja kiinnostus yhteiseen tulevaisuuteen on paljon tehokkaampi tapa, jolla organisaation todellisuutta, ajatus- ja toimintamalleja voidaan pyrkiä muuttamaan. Näkymien luominen tulevaisuuteen ja niiden viestiminen organisaatiossa on tärkeää liikkeenjohdon toimintakenttää myös kulttuurikysymyksissä.

Viimeaikaiset muutokset ainakin Suomessa edellyttävät myös julkisen sektorin toimintakulttuurin muutosta ja tuloksellisuuden paineet ovat kasvaneet. Sisäinen yrittäjyys on nähty yhtenä keinona muuttaa työn tekemisen kulttuuria ja mallin toimivuuden kannattajia löytyy kuten Rinne (2004) toteaa, että ”julkisen sektori voi kehittyä aivan samalla lailla kuin yksityinen sektori. Molemmista organisaatioissa vaaditaan sisäisen yrittäjyyden toteuttamiseen muutosta tukeva johto ja muutoksen mahdollistava organisaatiokulttuuri, innokkaat ja osaavat ihmiset. Nekään eivät vielä riitä, vaan tarvitaan selkeä visio mihin ollaan menossa sekä yksilöille selkeät valtuudet toimia.”

Sisäisen yrittäjyyden vaatimukset voivat olla myös ristiriitaisia. Nurmi (1999, 39) tuo esille käytännönläheisen näkökulman toteamalla, että organisaation sisällä yrittäjämäinen toimintatapa on vaikeampi omaksua, koska toiminnan voimavarat ovat suhteellisen riippumattomia sekä sen välittömästä että pitemmän aikavälin tuloksellisuudesta. ”Suurten organisaatioiden osat elävät vielä nykyäänkin enemmän päätöksentekijöiden visioiden ja

luottamuksen kuin tulosten varassa.” Hän lisää, että luottamus on helpointa herättää tulosten avulla, mutta monessa tapauksessa toiminnan ilmeinen tarpeellisuus peittää suurissa yritysorganisaatioissa tulosten lähes totaalisenkin puuttumisen. Tällaisessa tilanteessa sisäisen yrittäjyyden vaatimukset herättävät usein muutosvastarintaa, joka on käytännössä murrettavissa voimakkaalla uhkavaatimuksella, jonka takana täytyy olla todellista painetta. Nurmen mukaan tuloksellisia esimerkkejä Suomessa tällaisesta on viime laman ajalta. Tähän näkemykseen on helppo yhtyä.

6.4 Sisäinen yrittäjyys osana yrityksen johtamista

Sisäinen yrittäjyys on luontainen jatko sille kehitykselle, jossa johtamista on uudistettu tavoitteena henkilöstön parempi työmotivaatio. Edeltäviksi johtamisen suuntauksiksi voidaan nähdä (Peltonen 1986, 49; Koironen 2000):

- Tulosityksikköajattelu, jonka yhteydessä on korostettu mm. vallan ja vastuun delegointia, hajautettua organisaatorakennetta, suunnittelu- ja valvontajärjestelmiä ja tulospalkkausjärjestelmää
- Tulos- ja tavoitejohtaminen
- Henkilöstön aktivointi tiettyjen innovaatio- ja tuottavuusohjelmien toteuttajiksi, esimerkkinä laatupiirit ja tulostavoitteinen aloitetoiminta.

Koironen (1993, 123) mukaan sisäinen yrittäjyys on sidoksissa johtamiskulttuuriin. Johtamisessa tarvitaan innovaatioita ja uudistamista. Lisäksi on tärkeää, että annetaan henkilökunnalle mahdollisuus osallistua tekemisen suunnitteluun ja annetaan vastuu toteutuksesta sekä sen jälkeen annetaan palautetta onnistumisista ja palkitaan hyvistä suorituksista ja ideoista.

Organisaation sisäistä yrittäjyyttä korostavan johtamisen päämääriä ovat Koironen (1999, luennot) mukaan:

- Suorittaa jokin toiminto niin, että sen tuottavuus ja laatu paranevat
- Parantaa jonkin toiminnon kannattavuutta tai alentaa kustannuksia
- Nostaa palvelutasoa
- Parantaa henkilöstön suhtautumista työhön
- Antaa henkilöstölle mahdollisuus ansaita paremmin.

Nämä päämäärät kuvastavat selkeästi yrityksen johtamiskulttuuriin kuuluvia osa-alueita, jolloin sisäinen yrittäjyys nähdään kollektiivisena toimintana, ja että sitä voidaan ohjata ja

kehittää yrityksen lähtökohdista. Kyrö (1997, 200) viittaa Haskinsiin ja Williamsiin, jotka näkevät sisäisen yrittäjyyden päämäärinä johdettuna lähestymistapana, jolloin ajatus on lähellä organisaation kollektiivista toimintatapaa.

”Sisäinen yrittäjyys on läheisessä yhteydessä sekä yrityksessä vallitsevaan kulttuuriin että tapaan, jolla työntekijöitä valitaan, koulutetaan ja palkitaan. Tämä osoittaa myös johtamisen eri osa-alueiden olevan läheisessä yhteydessä organisaation pyrkimyksiin edistää sisäistä yrittäjyyttä” Koiranen ja Pohjansaari (1994, 50). Heidän mukaan työyhteisössä sisäiseen yrittäjyyteen ovat yhteydessä toimintaympäristö, johtamistapa, organisaatio sekä saavutettu menestys.

Heinonen ja Paasio (2005, 33) puolestaan toteavat, että usein sisäisen yrittäjyyden organisatoriset edellytykset ymmärretään hieman harhaisesti sisäisen yrittäjyyden johtamiseksi. He sanovat, että ilmaisuna tämä on vähintäänkin epätarkka, koska johtajat eivät voi johtaa sisäisiä yrittäjiä vaan johtajien on mahdollistettava sisäisten yrittäjien toiminta. Kuitenkin he jatkavat, että ”johtajat kehittävät organisaation rutiineja ja puutteita siten, että sisäisillä yrittäjillä on tarvittava vapaus viedä organisaatiota innovatiivisesti eteenpäin yhteisesti sovittuun ja johdon viitoittamaan suuntaan. Sisäinen yrittäjyys ei synny organisaatioon itsestään. Sisäinen yrittäjä on siinä avainhenkilö ja päätoimija” Tutkijoiden näkemykset tuntuvat itsessään ristiriitaisilta ja siten voi kysyä, etteikö kyseinen toiminta ole sitten johtamista ja voiko työntekijä toimia organisaatiossa ilman johtamista. Toisaalta Heinonen itse toteaa (Rinne 2004) sisäisen yrittäjyyden sopivan kuntasektorille ja että ”hänelle on turha tulla sanomaa, että laki, asetukset tai normit kieltävät sisäisen yrittäjyyden, tähän on päivittäisjohtamiskysymys.” Tästä tulkinnasta voidaan olla samaa mieltä.

Sisäisesti yritteliään organisaatiokulttuurin elementtejä ovat Kuratko ja Hodgetts (2001) kuvanneet seuraavasti (kuvio 9). Elementit liittyvät selkeästi organisaation johtamiseen ja innovatiivisen kannustavan ilmapiiriin luomiseen käytännön toiminnassa.

ELEMENTIT	PERUSTEET
Selkeät tavoitteet	Työntekijöiden ja johdon yhteisesti sopimat, selkeät tavoitteet luovat pohjan yhteisille saavutuksille.
Positiivinen palaute- ja tukijärjestelmä	Potentiaaliset luojat ja sisäiset yrittäjät tarvitsevat palautetta ymmärtääkseen toimintansa olevan hyväksyttävää ja palkittavaa.
Yksilövastuun korostaminen	Innovatiivinen toiminta perustuu luottamukseen, uskoon ja tulosvastuuseen.
Tuloksiin perustuva palkitseminen	Palkitsemisjärjestelmän on rohkaistava riskinottamista ja suoriutumista.

KUVIO 9. Sisäisesti yritteliään organisaatiokulttuurin elementit (Kuratko & Hodgetts 2001, 57; ks. Heinonen & Paasio 2005, 33)

Sisäinen yrittäjyys on asemoitavissa Antoncic ja Hisrichin (2003) kehittämän konseptin mukaan selkeästi johtamisen kontekstiin. Sisäinen yrittäjyys on heidän näkemyksensä mukaan siis konsepti, joka pohjautuu kahteen vallitsevaan näkökulmaan eli yrittäjämäiseen ajattelutapaan (entrepreneurial orientation) ja korporaatioyrittäjyyteen (corporate entrepreneurship), jotka esiintyvät yrittäjyyden ja strategisen johtamisen kirjallisuudessa. Heidän sisäinen yrittäjyys esiintyy moniulotteisena konseptina, joka muodostuu kahdeksasta toisiinsa kiinteästi kuuluvasta ulottuvuudesta, jotka ovat uusien itsenäisten yksiköiden perustaminen, uuden liiketoiminnan synnyttäminen, uusien tuotteiden ja palveluiden luominen, uusien tuotantomenetelmien ja tekniikoiden luominen, sisäinen uudistumiskyky, riskin ottaminen, ennakointikyky ja aggressiivinen asemointikyky kilpailijoihin nähden. Analysoimalla, lisäämällä ja edistämällä näitä sisäisen yrittäjyyden ulottuvuuksia, johtajat kykenevät tekemään merkittäviä parannuksia yrityksensä suorituskykyyn. Onko tässä eroa normaalin liikkeenjohton teoriaan nähden? Tämä näkemys vahvistaa jälleen yrittäjyyden ja

sisäisen yrittäjyyden paradoksaalisuuden eli molemmilla käsitteillä halutaan kuvata samaa asiaa, vaikka johtamisen näkökulmasta niistä voisi yhtymäkohtia löytyäkin.

6.4.1 Valtuuttaminen sisäisen yrittäjyyden johtamista

Viime aikoina henkilöstöjohtamisen yhtenä uutena kehittämismallina on tuotu yhä vahvemmin käsite empowerment, jolle myös on hyvin huonosti istuvia suomenkielisiä käännöksiä. Tässä yhteydessä käytetään suomennosta valtuuttaminen, koska se kiinnittyy läheisesti johtamisen näkökulmaan. Tämän käsitteen liittäminen sisäiseen yrittäjyyden tuntuu luonteelta yrittävyyttä edistävän johtamisen näkökulmasta, koska siinä on samoista perusasioista kysymys eli työntekijöiden motivoimisesta aloitteelliseen oman työn kehittämiseen ja päämääränä hyvinvoiva ja tuloksia tekevä työyhteisö. Kirjallisuudessa ei ole löydettävissä suoranaista valtuuttamisen liittyvää yhteyttä sisäiseen yrittäjyyteen, mutta tulkinnat arjen näkökulmasta puoltavat sen liittämisen mahdollisuutta.

Esimerkiksi Laaksonen (2003, 61) toteaa, että ”kun aikaisemmin organisaatioiden perusajatuksena oli saada mahdollisimman pienillä kustannuksilla työntekijöistä ”kaikki irti”, on empowerment - ajattelussa pääpaino siirtynyt työntekijöiden hyvinvointiin ja siihen, miten työntekijät voisivat kokea olevansa hyviä, arvostettuja, osaavia, vastuuntuntoisia ja kykeneviä päättämään omaan työhönsä koskevista asioista.” Laaksonen käsityksen mukaan työntekijöiden valtuuttaminen on tärkeää palveluiden tuloksellisuuden, tehokkuuden, laadun, asiakaslähtöisyyden ja työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Keskeisinä keinoina, joiden kautta esimies voi alaisiaan valtuuttaa, ovat tiedon jakaminen, motivointi, alaisten mukaan ottaminen päätöksentekoon, suunnitteluun, kehittämiseen, koulutukseen ja arviointiin. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen edellä mainitulla menetelmällä mahdollistaa osallistumisen kokemuksen, lisää luottamusta organisaatiota kohtaan sekä inspiroi käyttämään omia kykyjään yhä enemmän. Valtuuttamisprosessin tavoitteena on työyhteisön hyvinvointi.

Samoilla linjoilla ovat myös Lämsä ja Hautala (2004) avatessaan empowerment- käsitettä siten, että valtuuttamisessa johtaja tietoisesti ja tarkoituksellisesti edistää omaa ja johdettavien voimantunnetta sekä johdettavien työn tekemisen vapausasteita, lisäten valtaa ja vastuuta organisaation kannalta mielekkäällä tavalla. Näistä lähtökohdista valtuuttaminen on yksi tapa

lähestyä sisäiseen yrittävyyteen kannustavaa ilmapiiriä osaksi organisaation johtamiskulttuuria.

Innostavan ja kannustavan johtamisilmapiirin luomiseksi ja työntekijöiden motivaation lisäämiseksi näkee usein käytettävän osallistavaa johtamisotetta. Hannus, Lindroos ja Seppänen (1999, 225) antavat kuitenkin valtuuttamiselle vielä voimakkaamman tulkinnan kuin mitä osallistamisella ymmärretään, joten tätäkin taustaa vasten sisäiseen yrittäjyyteen kannustamiseen voidaan liittää läheisesti myös valtuuttamisen käsite. He toteavat, että ”pitkälle menevien valtuuksien antaminen ihmisille ja tiimeille liittyen tehtävän ja tavoitteiden määrittelyyn ja täsmentämiseen sekä oman toiminnan kehittämiseen. Valtuuttaminen on pidemmälle menevä malli kuin osallistaminen.”

6.5 Tulkintoja

Yrittäjyydestä omaksi kokonaisuudeksi eroteltuna Cunningham ja Lischeron (1991) näkevät sisäisen yrittäjyyden koulukunnan, joka on tutkijoiden mukaan syntynyt, kun organisaatioista on puuttunut innovatiivisuus ja kilpailukyky. Sisäisen yrittäjyyden toiminnot voivat kohdistua uusii strategiisiin kohteisiin, uusiin organisaation alueiin tai yksiköihin, tuotekehitykseen tai toimintojen tehostamiseen.

Yrityksen henkilöstössä ilmenevä sisäinen yrittäjyys on voittopuolisesti asenne- ja motivaatiotason ilmiö, toteaa Peltonen (1986, 33). Suomalaisittain sisäinen yrittäjyys nähdään ajattelu, toiminta- ja suhtautumistapana työntekoon organisaatiossa. Yksilöitä ja heidän persoonallisuuspiirteitä, motivaatiotekijöitä sekä erilaisia rooleja korostavat näkemykset edustavat yhtä koulukuntaa tai näkökulmaa lähestyttäessä sisäisen yrittäjyyden tutkimuskeskustelua.

Organisaation näkökulmasta katsottuna sisäinen yrittäjyys liitetään vahvasti johtamiseen ja yrityksen omaksumaan tapaan toimia eli yritys- ja johtamiskulttuurin osatekijänä. Tästä näkökulmasta käsin sisäinen yrittäjyys nähdään kollektiivisena työntekotapana ja organisaatioihin kiinteästi liittyvänä, muutosta aikaansaavana toimintana sekä innovaatioiden kautta myös liiketoimintaa synnyttävänä ja sitä kautta taloudellista tuottavuutta lisäävänä

toimintana. Oppiva organisaation käsite liitetään usein sisäistä yrittäjyyttä suosivaan organisaatioon. Tätä käsitellään tarkemmin luvussa 8.

Osa tutkijoista näkee sisäisen yrittäjyyden niin, että sen tavoitteena on virittää yrittäjämäinen käyttäytyminen työntekijöiden joukossa ja jopa auttaa työntekijöitä ryhtymään yrittäjiksi ja irrottautumalla yhtiöittämisen kautta oman yrityksen vetäjiksi

Tämän tutkimuksen kannalta voidaan sisäisen yrittäjyyden käsitteestä yksilön ja organisaation näkökulmasta tehdä alla olevat tulkinnat (5-9), joita yhteenvetotaulukon (taulukko 3) keskustelut tukevat.

TAULUKKO 3. Sisäinen yrittäjyys yksilön ja organisaation näkökulmasta. Yhteenveto

	Yksilö	Organisaatio
Sisäinen yrittäjyys	<p>Innovaatiot, yrittäjämäinen toimintatapa Pinchot (1986)</p> <p>Piirretekiäjät ja motivaatio Carrier (1996), Kansikas (2004), Paljakka (2002)</p> <p>Ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa Kansikas (2004), Heikkilä (2005)</p>	<p>Uutta liiketoimintaa synnyttävää toimintaa Burgelman (1984)</p> <p>Johtaminen ja johtamis- ja organisaatiokulttuuri Peltonen (1986), Haskins & Williams (1987), Aaltio-Marjosola (1997), Kyrö (1997), Koironen&Pohjansaari (1994), Koironen (1993), Kuratko&Hodgetts (2001), Antoncic&Hisrich (2003), Heinonen&Vento-Vierikko (2002), Kansikas (2004) Heinonen&Paasio (2005)</p> <p>Valtuuttaminen Laaksonen (2003), Lämsä&Hautala (2004), Takanen (2005), Siitonen (1999) ks. myös 7.6</p> <p>Kollektiivinen toiminta, tiimityö Pinchot (1986), Heikkilä (2005)</p> <p>Oppiva organisaatio Paljakka (2002)</p> <p>Kasvu, kannattavuus, lisäarvo Antoncic&Hisrich (2004)</p>

Tulkinta 5. Piirreteoreettiset näkemykset antavat vahvistusta sille, että yrittäjän ja sisäisen yrittäjän piirteet ja ominaisuudet voivat olla samanlaisia ja siltä osin käsitteiden yhtäläisyys voidaan tunnistaa.

Tulkinta 6. Sisäinen yrittäjä on palkansaaja ja toimii työsuhteessa ulkopuoliseen yritykseen.

Tulkinta 7. Sisäisen yrittäjän suhde työntekoon perustuu ja ilmenee ainakin suomalaisessa keskustelussa yrittäjämäisenä ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapana.

Tulkinta 8. Sisäisen yrittäjyyden synnyttävä ja aikaansaava innovatiivinen toiminta luo uutta liiketoimintaa työnantajayritykseen.

Tulkinta 9. Sisäinen yrittäjyys edellyttää yritykseltä yrittäjämäistä toimintaa kannustavaa johtamiskulttuuria ja yritteliäiden yksilöiden tarvitsemää valtuuttamisen prosessia ja yksilössä tapahtuvaa voimaantumista ja sitoutumista.

Edellä esitettyjä näkemyksiä yrittäjyydestä (luku 5) ja sisäisestä yrittäjyydestä (luku 6) yksilön ja organisaation näkökulmasta on syytä sekä täydentää että syventää tarkastelemalla ilmiöiden ja käsitteiden muotoutumista osana kasvamisen prosesseina.

7 YRITTÄJYYS JA SISÄINEN YRITTÄJYYS KASVAMISEN PROSESSEINA

Tässä luvussa käsitellään yrittäjyyteen ja sisäiseen yrittäjyyteen liittyviä kasvamisen prosesseja ja siihen liittyvää keskustelua yksilön näkökulmasta. Tarkoituksena on löytää merkityseroja yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden käsitteiden tulkinnan taustalle.

Usein kuulee sanottavan, että ”hän on syntynyt yrittäjäksi” tai, että ”hän on perinyt isältään tai äidiltään yrittäjän taidot ja ominaisuudet”. Arkiajattelun tulkinnat antavat kuitenkin luvan ajatella asiaa toisella tavalla. Yrittäjyyteen ja yrittäjänä menestymiseen vaikuttavat yksilön oppimisen ja kasvuun liittyvät ratkaisut, elämäntilanteen sallimat ja tavoitteiden suuntautumisen sekä lopulta liiketaloudelliset valinnat, eivätkä niinkään geeniperimänä saadut ominaisuudet.

7.1 Yrittäjäksi kasvaminen

Yrittäjäksi ryhtymisen tapahtumaketju on monivaiheinen ja lisäksi yksilöllinen. Yksi koulukunta katsoo, että yrittäjäksi synnyttään. Toinen näkee yrittäjän poikkeavana ja järjestelmien ohjaukseen sopeutumattomana yksilönä. Kolmas koulukunta liittyy yrittäjyyden yksilön tarpeeseen ylittää tai muuttaa elämänpiirinsä rajoja ja neljäs näkemys korostaa yrittäjän ensisijaista tehtävää luoda uusi yritys ja saada se elinkelpoiseksi. (Koskinen 1995, 5.)

Perinteisen piirreteoreettisen ja yrittäjäksi syntymisen rinnalle tuovat Gibb ja Ritchie (1982, 26-42) yrittäjäksi kasvamista kuvaavan sosiaalisen kehityksen mallin (kuvio 10), jonka mukaan yrittäjyys voidaan ymmärtää niiden tilanteiden kautta, joita yksilö elämässään on kohdannut, sekä niiden sosiaalisten ryhmien kautta, joihin yksilö on kuulunut. Tämä malli korostaa yksilön kohtaamien tilannetekijöiden merkitystä. Yksilön erilaiset sosiaaliset yhteydet ja ryhmäsidonnaisuus ovat niitä, jotka muovaavat ja kasvattavat yksilöä kohden yrittäjäuraa. Malli nostaa esiin myös aikuisiän merkityksen, joka voi tuottaa uusia yritysideoita ja siten suuntaa yksilön pyrkimyksiä. Ihmiset muuttuvat, joten sillä on merkitystä minkä ikäisenä yksilö yrityksen perustaa. Samoin sosiaalinen malli ottaa huomioon ympäristön vaikutuksen yrittäjyyden syntyyn vaikuttavan tekijänä.

	PERINTEINEN PIIRRE- TEOREETTINEN NÄKEMYS	SOSIAALISEN KEHITYKSEN MALLI
Motivaation syntyminen	Oletetaan synnynnäiseksi ja varhaisessa iässä määräytyväksi	Oletetaan elämään liittyvien useiden vaikuttavien tekijöiden tulokseksi (perhe, koulutus, työura, yhteiskuntaluokka jne.)
Aikuisiän vaikutus pyrkimykseen tulla yrittäjäksi	Pyrkimys syntyy yksilössä ja pyrkimys heijastaa yksilön persoonallisuutta	Pyrkimys on sosiaalisen vuorovaikutuksen tulos
Yritysidean synty tapa	Selitetään tilaisuudella, onnella, kohtalolla yhtä hyvin kuin saaduilla persoonallisuuspiirteillä	Selitetään jatkuvaksi prosessiksi, joka on tunnistettavissa ja ennustettavissa oleva, ja joka liittyy yksilön osaamiseen ja niihin vuorovaikutussuhteisiin, jotka ovat yksilön elämälle tyypillisiä.
Selitys yrittäjäksi ryhtymiseen	Nähdään henkilökohtaisena ja yksilösidonnaisena tapahtumana: yrittäjäksi synnyttään, ei kasveta, lähes tiedostamattomana pyrkimyksenä kohden ”oikeaa” vaihtoehtoa.	Voidaan selittää vuorovaikutussuhteilla ja elämäntavalla
Julkisen vallan toimenpiteiden merkitys yrittäjyyden synnylle	Koska yrittäjyys nähdään luonnollisen valinnan tulokseksi, ulkopuolisten väliintulolla on vain marginaalinen merkitys. Tärkeää on toiminnallisten esteiden, kuten verotuksen kehittäminen.	Uskotaan, että ulkopuolisten toimenpitein voidaan vaikuttaa sekä yksilöön että ympäristöön halutun lopputuloksen saamiseksi.

KUVIO 10. Perinteinen näkemys ja sosiaalisen kehityksen malli yrittäjäksi kasvamisesta (Gibb & Ritchie 1982, 28; ks. Niittykangas 2003, 112)

Yrittäjäksi kasvamisen prosessia edustaa myös Dyerin (1994, 7-18) urakehitysmalli, joka yhdistää yksilölliset, sosiaaliset ja taloudelliset tekijät. Yksilölliset tekijät koostuvat yksilön ominaisuuksista ja piirteistä. Sosiaalisilla tekijöillä tarkoitetaan kasvu- ja elinympäristön vaikutuksia ja taloudelliset tekijät kuvaavat liiketoimintamahdollisuuksien olemassaoloa ja yksilön odotettavissa olevaa urakehitystä nykyisessä työpaikassa tai erilaisia yksilön hallinnassa olevia resursseja.

Uravalinnan peruskysymyksenä Dyer (1994, 7-18) pitää kysymystä, miksi joku valitsee tietyn ammatin. Hänen mukaansa uran sosiaalistumisprosessin tarkastelussa on keskeistä pohtia niitä kokemuksia, joiden kautta joku ryhtyy yrittäjäksi. Kasvu- ja kokemustausta, koulutus sekä aiemmat kiinnostuskohdat yrittäjyyteen konkretisoivat uravalintaa ja eri uravaihtoehtojen vertailua. Yrittäjäuran ymmärtäminen edellyttää yrittäjäroolin arvioimista myös perustamisen jälkeen yksilön itsensä, hänen perheensä ja koko yritystoiminnan kehityksen kannalta, koska kaikkiin näihin tekijöihin liittyy omat ongelmat ja kehitysvaiheet. Hänen mukaansa yrittäjyyttä pitää voida tarkastella myös uudelleen siinä missä muitakin uravalintoja. Luonnollinen tilanne uudelleen arvioinnille on tietenkin silloin, kun yrittäjäuralla tapahtuu epäonnistuminen.

Yrittäjyys voidaan nähdä siis erityisenä muutosprosessina, johon riski, mahdollisuus ja oppiminen sisältyvät, kuten esimerkiksi Leskinen (1999, 80) kuvaa yrittäjyyttä prosessin perspektiivistä. Omat ja lähipiirin kokemukset tukevat tätä näkemystä, että yrittäjyyteen kasvaminen on monivaiheinen prosessi, jonka tulemana yrittäjäksi ryhtymisen kynnys madaltuu sille tasolle, että päätös omakohtaisesta yrittäjyydestä, yleensä uudesta uravalinnasta, on perusteltua tehdä. ”Muutokseen sisältyy yrittäjämäinen toiminta, joka ilmentää myös luovuutta, visioita ja tavoitteellisuutta. Yrittäjä on yrittäjyyden prosessissa toimija, jonka toimintaa ohjaavat sekä persoonalliset ominaisuudet että ympäristön kautta syntyvät kokemukselliset tekijät. Yksilön ominaisuuksiin voidaan osin koulutuksella vaikuttaa jatkuvan dynaamisen muutosprosessin kautta.”

Omakohtaiseen yrittäjyyteen ohjaavia tekijöitä ja prosesseja on runsaasti ja niitä tukevia teorioita löytyy aina sen mukaan mistä näkökulmasta asiaa haluaa tarkastella. Niittykangas (2003, 134–139) on pelkistänyt ja ryhmitellyt näitä prosesseja tukevia teorioita kolmeen kategoriaan: veto- ja työntötekijöihin, tahto- ja mahdollisuustekijöihin sekä kyvyn, halun ja uskalluksen tulokseen.

7.2 Yrittäjyys työntö- ja vetotekijöiden tuloksena

Heikkilä (2006, 42) toteaa, että yrittäjyydestä voitaisiin käyttää termiä itsensä työllistäminen, joten yrittäjäksi on ryhdytty oman elannon turvaamiseksi. Kielteiset seikat kuten

työtyytymättömyys, työttömyys tai sen uhka, turhautuminen, urakehityksen pysähtyminen saattavat olla pontimena yrittäjäksi ryhtymiselle. Vastaavasti positiiviset tekijät kuten uuden markkinaraon, suotuisan tilanteen ilmeneminen ja usko paremmasta tulevaisuudesta elintason nousun kautta voivat olla sysäyksenä yrittäjäuralle. Nämä kaikki ovat ulkoisia olosuhdetekijöitä, jotka voivat viedä yrittäjäksi kasvamisen prosessia eteenpäin.

”Työntö-veto – ajattelun mukaan yrityksen perustamismotiivit voivat olla luonteeltaan kielteisiä (yrittäjyyteen työntäviä/push) tai myönteisiä (yrittäjyyteen vetäviä/pull). Työtyytymättömyys, työttömyys tai sen uhka, lyhyet tai määräaikaisten työsuhteet tai muuttouhka kotipaikkakunnalta ovat kielteisiksi koettuja tekijöitä, jotka työntävät, jopa pakottavat ihmisiä yrittäjiksi. Työpaikan turvaaminen ja saanti ovat tällöin yrittäjyyden taustalla vaikuttavat keskeiset motiivit. Pyrkimys toteuttaa oma unelmansa, olla riippumaton, luoda omaa ja toimia omien suunnitelmiansa ja tavoitteidensa puolesta ovat taas yrittäjyyden myönteisiä motiiveja, vetotekijöitä. Jaottelun ei välttämättä täydy olla kategorinen, vaan monissa tilanteissa molemmat tekijät voivat olla taustalla vaikuttamassa.” (Niittykangas, 2003, 134) On varmasti totta, että monet uhkatekijät laukaisevat ajankohdan, jolloin yrittäjäksi ryhtyminen tuntuu luontevalta ratkaisulta. Mutta sitä on vaikea ymmärtää, että yrittäjyydellä pyritään ratkaisemaan työttömyysongelmaa ja ohjataan, usein ilman omaa yritysideaa ja työtä vailla olevat henkilöt yrittäjyyskursseille perustamaan omaa yritystä. Kyllä yrittäjyyteen pitää olla samanaikaisesti myös omakohtaisia vetotekijöitä, jotta yrittäjyydestä tulee varteenotettava vaihtoehto itsensä työllistämiseen.

7.3 Yrittäjyys tahtona ja mahdollisuutena

Potentiaaliset yrittäjät voidaan jakaa Marjosolan (1979) mukaan tahdon ja mahdollisuuden mukaan tilaisuutta etsiviin ja tilaisuuden hyväksyviin henkilöihin. Niittykangas (2003) tulkitsee näitä tahto- ja mahdollisuustekijöitä potentiaalisen yrittäjän näkökulmasta. Nämä kuvaukset tuovat mieleen enemmän sattumanvaraisen ja yrittäjyyteen ajautumisen prosessin kuin tietoisien yrittäjäksi kasvamisen ja henkilökohtaisen oppimisen prosessin.

Niittykankaan (2003, 53) mukaan tilaisuutta etsivillä on yrittämisen tahtoa, mutta ei mahdollisuuksia ja hän toteaaakin, että tällöin henkilöllä ”yritysidea on olemassa ideatasolla, mutta henkilöt eivät näe sillä olevan mahdollisuuksia toteutua käytännössä. Siksi nämä

henkilöt havainnoivat jatkuvasti ympäristöään etsien sieltä tilaisuutta yrityksen perustamiseen. He saattavat hakeutua suoraan sellaisille aloille ja sellaisiin yrityksiin, joista toivovat löytävänsä käytännössä mahdollistuvan yritysidean”.

Sen sijaan ”tilaisuuden hyväksyvillä on yrittämisen edellyttämiä mahdollisuuksia, mutta ei yrittämiseen tahtoa. He voivat tarttua yrittäjyyden tarjoamiin mahdollisuuksiin, mikäli sellainen eteen tulee. Heillä ei kuitenkaan ole erityistä yrittämiseen ammattina liittyviä tavoitteita eikä välttämättä yrittäjän asemaan tai työtehtäviin liittyviä myönteisiä mielikuvia. Näennäisesti he perustavat yrityksen lähes satunnaisten virikkeiden ja tilannetekijöiden johdosta.” (Niittykangas 2003, 53) Virikkeet voivat olla positiivisia eteen tulevien mahdollisuuksien hyödyntämistä tai määrätietoisen suunnitelman mukaan toimimista yrittäjäuralle siirtymisen hyväksi. Toisaalta virikkeet voivat olla pakon sanelemia työttömyyden tai muun yllättävän vastoinkäymisen aikaan saamia sysäyksiä.

7.4 Yrittäjyys kyvyn, halun ja uskalluksen tulona

Koirasen (1999, luennot) mukaan yrittäjyys on tulolause (ks. alla), joka tarkoittaa, että näiden tekijöiden tulo on nolla, jos mikä tahansa tulontekijöistä on nolla. Näin ollen yrittäjyys ja yrityksen perustamisen kynnyksen ylittäminen vaatii kykyä, tahtoa ja uskallusta samanaikaisesti.

$$Kyky \text{ (valmius)} \times Halu \text{ (motivaatio)} \times Uskallus = Yrittäjyys$$

Tämä malli ei kuvaa yrittäjyyteen kasvamista prosessina, vaan lopputulosta tiettyjen positiivisten tilannetekijöiden tulona. Toisaalta voidaan toki tulkita niin, että valmiuksien hankkiminen on ollut tietoinen prosessi. Motivaatio oman yrityksen perustamiselle on kasvanut tietyn kokemuksetjun tuloksena ja uskallus syntyy kokemuspääoman lisääntyessä.

Yrittäjyyden piirteet voidaan kuvata ja jaotella myös kognitiivisiin (tiedot, taidot), affektiivisiin (tunne) ja konatiivisiin (motivaatio, tahto) tekijöihin. Nämä tekijät voitaneen sijoittaa Koirasen (1999, luennot) käyttämään yrittäjyyden tulolauseeseen ja todeta, että niiden yhtäaikainen esiintyminen luo yrittäjyydelle otollisen kasvualustan persoonallisuuspiirteiden valossa. ”Yrittäjäpersoonallisuus rakentuu tiedollisista, taidollisista

ja asenteellisista valmiuksista. Jos jokin näistä kolmesta osa-alueesta on kelvottoman heikko, ennuste yrittäjän menestymiselle on huono. Yrittäjyys on sekä arkikäytäntönä että oppina ihmislähtöinen” sanoo Koironen (1999, 64). Yrittäjyys on siis mitä suurimmassa määrin myös oppimista ja Ruohotien (1999, 69) mukaan motivaatio, tahto ja oppiminen ovat sidoksissa toisiinsa ja siksi oppimiserojen ymmärtämiseksi on tärkeää erottaa toisistaan kognitiiviset, affektiiviset ja konatiiviset rakenteet.

7.5 Yrittäjyyden prosessin vaiheista

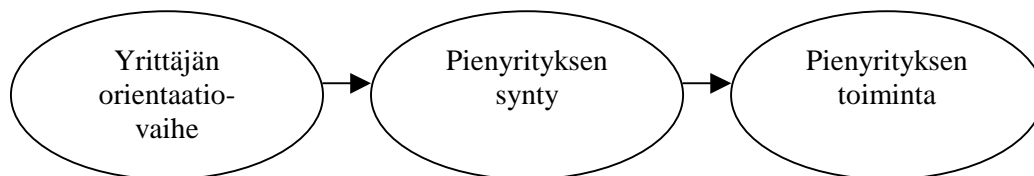
Bygrave ja Hofer (1991, 62) määrittävät yrittäjyysprosessin siten, että se kattaa kaikki ne funktiot, toiminnot ja toimet, jotka liittyvät mahdollisuuksien havaitsemiseen ja sellaisen organisaation luomiseen, jolla niitä tavoitellaan. Tästä johdettuna hänen mukaan yrittäjä on henkilö, joka havaitsee mahdollisuuden ja luo organisaation sitä tavoitellakseen. Samalla tavalla Kao (1998, 151) näkee yrittäjyyden prosessina, jossa yrittäjällä on idea ja hän kokoaa resurssit, jolla hän toteuttaa ideansa. Kao (1998) kuitenkin korostaa omistajuutta ja omistajayrittäjän valtaa tehdä yrityksessään päätöksiä, joilla luodaan arvoa sekä itselle että myös laajemmin koko yhteiskunnalle.

Koskinen näkee (1996, 24–25) erilaisten tutkimussuuntausten ja näkökulmien yhdistämisen tärkeänä, sillä ”se tarjoaa useita mahdollisuuksia hahmottaa ja rakentaa yrittäjyyttä ja pienyritys-toimintaa kokoava näkemys, joka voi uudistaa ja rakentavalla tavalla yhdistää sekä ehkä myös kyseenalaistaa aiemmin esitettyjä tuloksia”. Hänen mukaansa ”erityisesti uusia pienyrityksiä tutkittaessa kokoavaksi lähtökohdaksi voidaan ottaa vaiheittain kehittyvän yrittäjyyden prosessin tarkastelu (kuvio 11), jolloin punnitaan yrittäjän toiminnan tavoitteita ja luonnetta ja niiden muuntumista sekä pienyrityksen kehitystä yrittäjän toiminnan näkökulmasta”.

Tällöin ensimmäinen vaihe tässä prosessissa liittyy läheisesti yrittäjyyden ja yrittäjäksi tulon tutkimusperinteisiin ja yrittäjäpäättöksen taustalla olevien tekijöiden tarkasteluihin, toteaa Koskinen (1996) viitaten useisiin alan tutkimuksiin. Tähän orientaatiovaiheeseen liittyen on pidetty tärkeänä tarkastella esimerkiksi yrittäjän aiempiin elämänvaiheisiin, koulutukseen ja työhistoriaan sekä yrittäjän ominaisuuksiin ja arvostuksiin liittyviä tekijöitä.

Toinen vaihe liittyy yrityksen syntyyn ja uuden yrityksen perustamisen problematiikkaan eli niihin kysymyksiin, joihin yrittäjäksi tulon tutkimuksissa tarkastelu yleensä päättyy ja josta toimivien yritysten elinkaaritutkimukset yleensä alkavat. Yrittäjän valmiudet, kyky ja osaamisperusta ja uuteen yritykseen kanavoidut voimavarat ja toiminnalle asetetut tavoitteet ovat keskeisiä syntyvaiheen lähtökohtia.

Kolmas vaihe liittyy uuden yrityksen toiminnan käynnistämiseen ja suuntaamiseen, elintilan etsimiseen ja olemassaolon todentamiseen eli niihin ratkaisuihin, joissa erilaiset strategiset ja operationaaliset toiminnan painotukset tulevat esille ja korostuvat. Tässä pioneerivaiheessa esimerkiksi toiminnan edellyttämän rahoituksen hankinta, tuotteiden ja palvelujen kehittäminen ja tarjonta, joustavan toiminnan organisointi, innovatiivisuus ja osaamisen kohottaminen ovat yrityksen kehityksen kannalta keskeisiä ja yrittäjälle lähes päivittäisiä kysymyksiä. (Koskinen 1996, 24-25.)



KUVIO 11. Yrittäjyyden prosessin vaiheet (Koskinen 1996, 25)

7.6 Sisäisen yrittäjyyden kasvun prosessi

Peltonen (1986, 51) esittää vastaavasti kasvamisen näkökulmaa sisäiseen yrittäjyyteen kuvaamalla oheisen kuvan muodossa niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilötasolla. Samalla hän toteaa, että sisäisen yrittäjyyden virittämiseksi ja ylläpitämiseksi voidaan vaikuttaa itse asiassa samantlaisilla tekijöillä kuin ulkoiseen yrittäjyyteen.



KUVIO 12. Sisäiseen yrittäjyyteen yksilötasolla vaikuttavat tekijät (Peltonen 1986; ks. Paljakka 2002)

Mallin keskiössä (kuvio 12) yksilön sisäisen yrittäjyyden kasvuun vaikuttavat sekä hänen persoonallisuuden piirteet, motivaatio, organisaation kulttuuri ja tilanne eli olosuhdetekijät. Tämä osoittaa, että sisäinen yrittäjyyteen henkilö kasvaa suotuisissa olosuhteissa edellyttäen organisaation johtamiskulttuurin myötävaikutusta. Paljakka (2002) purkaa mallin osatekijöitä siten, että yksilön persoonallisuudessa yhdistyvät luontainen luovuus ja rohkeus sekä koulutuksen avulla hankittu ammattitaito ja osaaminen. Yksilön motivaatio rakentuu tavoitteista, vaikuttimista ja toiminnasta annetusta palautteesta sekä henkilökohtaisista tarpeista. Tämän lisäksi yksilön sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat tulevaisuudenkuva sekä omasta että yrityksen näkökulmasta. Ympäristössä eniten vaikuttavat yksilön viiteryhmät ja työnteon mielekkyyteen vaikuttavat tekijät. Organisaation oppimisen ja yrittäjyyden kehittämisen alueella sisäistä yrittäjyyttä kehitetään siten, että pystytään vastaamaan ympäristöstä tuleviin uusiin haasteisiin. Yrittäjyyden syntyminen on osaltaan kiinni myös yksilön kasvualustasta ja lähiympäristöstä kasvun kehittymisen eri vaiheissa.

Yksilön kehittymistä sisäiseksi yrittäjäksi voidaan työyhteisössä vaikuttaa monella tapaa ja tärkeimpänä on tietenkin henkilöstöjohtamisen panostukset. Koska Takanen (2005) näkee johtamisen sijaan empowerment- käsitteen enemmän yksilöön liittyvänä prosessina, niin hän

käyttää siksi käsitteestä suomennosta voimaantuminen. Takanen (2005, 230-232) viittaa Siitosen (1999) luomaan voimaantumisen teoriaan avatessaan käsitettä siten, että voimaantuminen

- on henkilökohtainen ja sosiaalinen prosessi; voimaa ei voi antaa toiselle,
- on ihmisestä itsestään lähtevä prosessi, jota jäsentävät päämäärät, kykyuskomukset, kontekstiuskomukset ja emootiot sekä niiden suhteet
- sitouttaa ja motivoi
- edistää hyvinvointia
- voi vaihdella eli ei siis ole pysyvä olotila.

Voimaantumisella on hänen mukaansa erilaisia muotoja erilaisissa toimintaympäristöissä ja kulttuureissa. Voimaantumista vahvistavassa kulttuurissa motivaatio syntyy sisäsyntyisesti. Yksilön näkökulmasta voimaantuminen tarkoittaa ihmisen kykyjen, mahdollisuuksien ja vaikutusvallan lisääntymistä. Valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia on jokaisella; vaikutusmahdollisuudet eivät ole vain ylhäältä annettuja vaan siihen tarvitaan myös omaa kykyä ottaa vastuu oman ajattelun ja toiminnan luovasta voimasta.

7.7 Tulkintoja

Aiemmissa luvuissa on tarkasteltu yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden käsitteitä ja niistä tehtyjen tulkintojen täydentäminen johtaa uusiin tulkintoihin (10-12), joita tukevat yhteenvetotaulukoon (taulukko 4) kootut keskustelut. Voidaankin todeta, että piirreteorioihin perustuvat tulkinnat eivät yksin riitä selittämään yrittäjyyttä eikä myöskään sisäistä yrittäjyyttä, joskin niistä löytyy käsitteille yhteneviä näkemyksiä. Piirteiden ja ominaisuuksien lisäksi tarvitaan kasvamisen prosesseja, jotka tukevat joko yrittäjäksi ryhtymistä tai palkansaajan yritteliästä suhdetta työntekoon.

Tulkinta 10. Yrittäjäksi kasvaminen on yrittäjyyden prosessin tulos ja on siten yksilöllinen.

Tulkinta 11. Sisäiseksi yrittäjäksi kasvamisen prosessi tapahtuu yksilössä, mutta se edellyttää yrittäjämäistä toimintaa tukevan strategisen johtamiskulttuurin ja valtuuttamisen kautta saavutetut edellytykset yrittävyyden kasvulle yksilöissä, tiimeissä ja ryhmissä kollektiivisena toimintana.

Tulkinta 12. Sisäinen yrittäjyys voi toimia sekä pienessä että isossa organisaatiossa, jos johtamiskulttuuri on tätä toimintaa tukeva ja sisäinen ilmapiiri vahvistaa ja kannustaa tällaiseen toimintaan.

TAULUKKO 4. Yrittäjän ja sisäinen yrittäjän kasvamisen prosessit. Yhteenveto

	Yksilö	Kasvamisen prosessi
Yrittäjyys	<p>Tahto- ja mahdollisuus Marjosola (1979), Niittykangas (2003)</p> <p>Kyky, halu, uskallus Koiranen (1999)</p> <p>Pull & Push –tekijät, työllistyminen Niittykangas (2003) Heikkilä (2006)</p>	<p>Sosiaalinen kehitysmalli Gibb&Ritchie (1982)</p> <p>Urakehitys Dyer (1994)</p> <p>Yrittäjyysprosessi Bygrave&Hofer (1991), Koskinen (1996)</p>
Sisäinen yrittäjyys	<p>Persoonallisuus, motivaatio, tilanne Peltonen (1986), Paljakka (2002)</p>	<p>Ympäristö, organisaatio Peltonen (1986), Paljakka (2002)</p> <p>Sosiaalinen prosessi, voimaantuminen Siitonen (1999), Takanen (2005)</p>

Yrittäjän ja sisäisen yrittäjän ominaisuuksien ja kasvamisen prosessin tarkasteluja voidaan edelleen täydentää ja syventää ottamalla tarkasteluihin mukaan kumpaankin ilmiöön liittyviä oppimisen prosesseja.

8 YRITTÄJYYS JA SISÄINEN YRITTÄJYYS OSANA OPPIMISPROSESSIA

Tässä luvussa käsitellään yrittäjyyteen ja sisäiseen yrittäjyyteen liittyviä oppimisprosesseja. Tarkoituksena on löytää merkityseroja yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden käsitteiden tulkinnan taustalle.

Yrittäjyyden oppimisprosessi ja sisäiseen yrittäjyyteen oppiminen pitää erottaa toisistaan. Yrittäjyyteen oppiminen tapahtuu yksilötasolla ja omaehtoisen prosessin kautta. Sisäisen yrittäjyyden oppiminen tapahtuu luonnollisesti yksilötasolla, mutta puitteet yrityksessä on organisoitua ja se usein yhdistetään oppivaan organisaatioon eli kollektiiviseen oppimiseen.

8.1 Yrittäjän oppimisen prosessista

Onko yrittäjyyden ytimessä oppimisprosessi ja voiko sitä opettaa? Leskinen (1999, 80) viittaa tähän todetessaan, että ”yrittäjä voidaan nähdä muutosagenttina, uusia todellisuuksia luovana oppijana. Prosessimainen näkemys painottaa yrittäjyyttä tulevaisuuden tilana, joka itse prosessissa syntyy ja muotoutuu. Yrittäjyyden prosessinäkemyksessä voidaan yhdistää oppimis- ja organisaatioprosessit holistiseen kokonaisnäkemykseen.”

Miten yrittäjän oppiminen ja yrittäjyysprosessi on yhdistettävissä? Juutilainen (2005, 30) on päätenyt näkemykseen, että ”oppiminen on liitettävissä yrittäjyysprosessissa yrittäjään, silloin kun yrittäjä nähdään havaintojen tekijänä, tilanteen arvioina, tilaisuuden havaitsijana, tilaisuuteen tarttujana, sopeutujana ja muutokseen pyrkijänä. Yrittäjän osaaminen näkyy yrityksen inhimillisenä resurssina pienissä yrityksissä ja yrittäjä voi itse asettaa mittarit menestykselleen ja selviytymiselleen. ” Yrittäjästä on tullut oppija yrittäjyysprosessissa, kun hän on ymmärtänyt muutoksen tarpeen toteaa Juutilainen (2005, 39). Hänen mukaansa käsitykset yrittäjän oppimisesta ovat jossain määrin ristiriitaisia, koska nykyisin korostetaan erityisesti muuttumista, ei niinkään sopeutumisen, kokemuksen tai tiedon merkitystä oppimisessa.

Juutilainen (2005, 45) ymmärtää yrittäjän oppimisen pyrkimykseksi uudistaa ja muuttaa liiketoimintaprosessiaan ja strategiaansa tavoitteenaan yrityksen toiminnan jatkuvuus. Hän kuvaa yrittäjän sosiaalisesti oppijaksi, joka arvostaa itsenäisyyttä, havainnoi ja reflektoi kokemuksensa perusteella ympäristöään ja menneisyyttään kriittisesti, jolloin hän havaitsee muutoksen tarpeen ja toimii toisin. Oletus yrittäjästä tällaisena toimijana antaa mahdollisuuden ymmärtää yrityksen olemassaolon olevan seurausta jatkuvasta muutoksesta eli yrittäjän oppimisprosessista.

Kyrö (1997, 226) liittää yrittäjyyden yksilön omaan 'kehityskertomukseen' todeten, että: "Omaehtoinen yrittäjyys taas puolestaan viittaa yksilön roolin muuttumiseen, työnjaon ja organisoitumisen tuotteena. Sen merkitys liittyy yksilön omaan kehityskertomukseen eli hänen käyttäytymiseensä, asenteisiinsa ja tapaisiin toimia."

"Yrittäjän oppiminen on nähtävissä kokonaisvaltaisena oppimisprosessina, jossa yrittäjä oppii arvoineen sosiaalisessa ympäristössään. Oppiminen näyttäytyy yrittäjän luomana toimintatapana tai selviytymisstrategiana." Juutilainen (2005, 173) Hänen esiintuoma käsitys yrittäjästä yrityksen työvoimana ja oppijana, joka myös ennakoii ja ohjaa itse liiketoimintaansa, tuo lisäymmärrystä pienten yritysten yrittäjien yrittäjyysprosessista.

Yrittäjäkasvatuksen ja koulutuksen näkökulmasta Nevanperä (2003, 109) perään kuuluttaa yksilön oppimisen elementtejä ja korostaa henkistä kasvua, jonka edellytys on oma tahto kehittyä. "Yrittäjyyteen valikoidutaan ja kasvetaan. Yrittäjähaluutta ja kasvun nopeutta voidaan edistää. Yrittäjyyskasvatuksen tulisi sisältää kognitiivisia (tiedot, taidot), affektiivisia (tunne) ja konatiivisia (tahto) elementtejä. Keskeistä on kehittää myönteistä suhtautumistapaa työn tekemistä kohtaan, kehittää oppijan aktiivista toimintatapaa, innovatiivisuutta, riskinottoa ja itseohjautuvuutta. Yrittäjyyteen kasvussa on pitkälti kyse henkisestä kasvusta."

Voitaneen olla yksimielisiä siitä, että yrittäjäksi tuleminen prosessiin ja kasvamiseen vaaditaan myös oppimisen prosessia. Erään kokeneen yrittäjän kommentti, että "lisäkouluttautuminen on minulle henkireikä", on käytännön todellisuutta oppimisen ja koulutuksen tarpeellisuudesta sekä yrittäjänä olemisen että yrittäjäksi kasvamisen vaiheista. Mutta voiko yrittäjyyttä opettaa? Tähän voisi todeta, että kyllä, mutta vain siten, että yksilö

haluaa itsestään löytää ja tunnistaa niitä kehittämisen ja kasvun kohtia, joita voidaan vahvistaa ja kehittää yhdistämällä aikaisempi kokemus ja uusi tieto ja tutkimus.

Yksilön oppimisen ja kasvun elementtejä voidaan lähtökohtaisesti ajatella soveltuvan sekä sisäisen yrittäjän että ulkoisen yrittäjän oppimisprosessiin. Nevanperän (2003) mukaan yrittäjämäinen osaaminen yhdessä ulkoisten edellytysten kanssa vaikuttaa siihen, kuinka hyvin yrittäjä onnistuu yritystoiminnassaan. Sama pätee palkkatyössä olevan sisäisen yrittäjän kohdalla eli organisaation tuki yhdessä henkilön yrittäjämäisen osaamisen kanssa edesauttavat työssä onnistumiseen.

8.2. Sisäisen yrittäjän oppimisen prosessista

”Oppimisen tavoin yrittäjäyys ja sisäinen yrittäjäyys ovat muuttumisen ja joksikin tulemisen prosesseja” toteavat Heinonen ja Vento-Vierikko (2002, 115-116). Heidän mielestään sisäinen yrittäjäyys merkitsee käytännössä jatkuvaa oppimista ja itsensä likoon pistämistä. Oppimiselle on luonteenomaista, että se aikaansaa sitoutumista, koska oppiminen kytkeytyy todellisiin työtilanteisiin ja yksilön omiin tehtäviin eli tekemällä oppimiseen.

Takanen (2005, 215) näkee, että voimaantunut työyhteisö on aina myös oppiva työyhteisö. Työyhteisön ja organisaation näkökulmasta on kysymys myös prosessista. ”Voimaantumisprosessin tavoitteena on tukea työyhteisön kehittymistä ja kykyä päästä haluamiinsa tuloksiin. Sen tavoitteena on myös auttaa työyhteisöjä ja yksilöitä löytämään merkityksiä arvojen, visioiden tai unelmien muodossa, jotka inspiroivat ja auttavat käyttämään omaa potentiaalia, voimavaroja siihen minkä yhteisö tai yksilö kokee merkitykselliseksi.”

8.3 Oppiva organisaatio sisäisen yrittäjän oppimisen tukena

Sisäisen yrittäjäyden oppimisprosessin yhteydessä viitataan usein yksilön oppimisen rinnalla oppivaan organisaatioon. Sydänmaanlakka (2004, 56) määrittelee oppivan organisaation lyhyesti oppimisprosessin tulokseksi. Organisaatio oppii kokemuksistaan ja pystyy nopeasti muuttamaan tarvittaessa toimintatapojaan. Laajemman näkökulman oppivaan organisaatioon ottaa Huuskonen (1997, 169) kuvaamalla sen yhteisöksi, joka (1) kerää tehokkaasti tietoa omasta toiminnastaan ja ympäristöstään, (2) käyttää tätä tietoa arvioidakseen kriittisesti ja

rakentavasti omaa toimintaansa ja toiminnan tarkoituksenmukaisuutta, (3) orientoituu uudelleen tulevaisuuteen edeltävän arvioinnin perusteella ja (4) toimii siten, että tekemisestä talletetaan tietoa myös uusien tilanteiden varalle.

Strömmer (1999, 61) lisää vielä, että oppivassa organisaatiossa myös rohkaistaan vastuulliseen riskinottoon ja epäonnistumiset nähdään oppimiskokemuksena. Tämä edellyttää avoimuutta kokeiluja kohtaan. Huuskonen (1997, 176) konkretisoi oppivan organisaation piirteitä käytännön tasolle siten, että ne istuvat hyvin yrittäjämäisen ajattelun kanssa. Hän toteaa, että uusia ratkaisuja kokeillaan jatkuvasti sen sijaan, että yritetään löytää lopullisia vastauksia. Improvisointia ja soveltamista arvostetaan enemmän kuin muodollista ennustamista. Samoin epäilyjä kannustetaan sekä etsitään vastakkainasetteluja ja paradokseja. Toiminnassa esiin tulevaa satunnaisuutta ja luovaa kaaosta arvostetaan uuden tiedon lähteenä.

Juutin (1997, 10) ajatukset voidaan yhdistää oppivan organisaation ja sisäisen yrittäjyyden ajatteluun, kun hän kuvaa sitä kulttuurista muutosta, joka organisaatiolta vaaditaan omaksuessaan yrittäjämäisen ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistavan. ”Uudenlaisten ajattelumallien ja toimintatapojen omaksuminen edellyttää yrityskulttuurin muuttumista ja tietoisia pyrkimyksiä muuttaa yrityskulttuuria sellaiseksi, että organisaatiosta tulee jatkuvasti uutta oppiva, innovatiivinen ja muuttuviin olosuhteisiin sopeutuva.”

8.4 Tulkintoja

Yrittäjyys ja sisäinen yrittäjyys on paitsi kasvamisen niin myös oppimisen prosessin tulosta. Yrittäjäkoulutusta on kehitetty ja sen kehittämistä tuettu monin tavoin, mutta ainakin tässä tutkimuksessa olevat lähteet antavat sen kuvan, että nuorille annetaan yrittäjyysopetusta, mutta siinä lähinnä kannustetaan sisäiseen yrittäjyyteen toisen palveluksessa. Tämä ei ole suinkaan huono asia, mutta vahvistaa sitä käsitteiden paradoksia, että yrittäjyys ja sisäinen yrittäjyys olisivat toistensa alakäsitteitä.

Tulkinta 13. Yrittäjyys on prosessi, jossa oppiminen ja käytännön kokemukset vahvistavat yrittäjän omaa kehittymistä.

Tulkinta 14. Sisäisen yrittäjän oppiminen tapahtuu yksilötasolla, mutta oppivan organisaation ja kollektiivisen oppimisen merkitys on suuri.

TAULUKKO 5. Yrittäjän ja sisäinen yrittäjän oppimisen prosessit. Yhteenveto

	Yksilö	Oppimisen prosessi
Yrittäjyys	Oppijan prosessi , kehityskertomus Kyrö (1997), Leskinen (1999)	Yrittäjyyskasvatuksen keinot Nevanperä (2003) Oppija yrittäjyysprosessissa Juutilainen (2005)
Sisäinen yrittäjyys	Oppijan muuttumisprosessi Heinonen & Vento-Vierikko (2002)	Oppiva organisaatio Huuskonen (1997), Juuti (1997), Strömmer (1999), Sydänmaanlakka (2004) Voimaantuminen Takanen (2005)

Voidaan siis ajatella, että sisäinen yrittäjyys voi olla ikään kuin ponnahduslauta aitoon yrittäjyyteen, jolloin on perusteltua valmentaa nuoria suhtautumaan yrittäjyyteen myönteisesti. Mutta mikäli oppimisen tavoitteita täsmennettäisiin, nuoria voitaisiin ryhtyä valmentamaan suoraan myös aidoksi yrittäjäksi.

9 TULKITSEVAN KÄSITEANALYYSIN TULOKSIA

Tämän tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on ollut tunnistaa ja eritellä kirjallisuudessa esitetyjä yrittäjyyteen ja sisäiseen yrittäjyyteen liitettyjä yhteisiä ja poikkeavia piirre-, tilanne- ja toimintomäärittelyjä. Samalla, kun suoritettua käsiteanalyttistä tarkastelua tulokset esitellään alla tiivistetysti, pyritään myös vastaamaan tutkimuksen toiseen tavoitteeseen eli jäsentämään ja hahmottamaan niitä prosesseja ja vaiheita, joiden kautta ja läpi nämä ilmiöt voidaan tulkita ja liittää niihin yhteyksiin, joissa ne saavat ilmenemismuotonsa ja tosiasiallisen sisällön.

9.1 Yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden yhtäläisyyksistä

Käsitteiden vertaileva analyysi viittaa siihen, että yrittäjyydestä ja sisäisestä yrittäjyydestä voidaan tunnistaa yhtäläisyyksiä sekä asenne- ja piirretasolla että toiminnan tasolla. Kummassakin on kyse laajasti ymmärrettynä myös uuden luomisesta, innovaatioiden synnyttämisestä, ja sitä kautta uutta liiketoimintaa synnyttävästä toiminnasta. Ongelmalliseksi tämän tulkinnan tekee se, että työyhteisöt ja toimintapuitteet yleensä poikkeavat toisistaan (taulukko 6).

Yhtäläisyyksiä voidaan siis löytää yksilöllisistä ominaispiirteistä ja motivaatiotekijöistä siinä, että suhtautumistapa päivittäiseen, lyhyen aikajänteen työntekoon on samantapaista, joskin kuitenkin niin, että yrittäjien on kyettävä ottamaan vastuuta myös tulevasta toiminnasta ja kokonaisuudesta. Yrittäjät kokevat, tai voivat kokea, yrittäjyyden enemmän elämäntapana, oman yrityksen ja oman toimintansa elämän hallintana, kun taas sisäiset yrittäjät toimivat enemmän työnantajansa ehdoilla ja heidän mahdollisuutensa ottaa kokonaisvastuuta tulevaisuudesta on rajallisempi (vrt. Hyrkysy 2001, 244; Michelsen 2005; Salmenkangas 2006).

Myös Pinchot (1986b, 21) erotti aikanaan toisistaan yrittäjyydestä kaksi roolia: organisaation sisäisen yrittäjän (intrapreneur) ja yrittäjän (entrepreneur). Sisäisellä yrittäjällä ja yrittäjyydellä hän tarkoitti työyhteisössä tapahtuvaa toimintaa, jonka tuloksena ideasta kehittyi innovaatio ja näin syntyy tuottavaa toimintaa. Yrittäjänä hänen voi katsoa pitäneen itsenäisesti toimivaa oman yrityksen perustajaa ja omistajajohtajaa.

Ja juuri tästähän itsenäisessä yrittäjyydessä alun perin on kysymys: yrittäjäksi ryhtyvä pyrkii alkuvaiheessa löytämään oman tilan markkinoilla ja turvatakseen itsenäisen toiminnan jatkuvuuden yrittäjän on kilpailun paineessa oltava valmis uudistamaan toimintaansa. Sitä vastoin, vaikka sisäisellä yrittäjällä pyrkimykset olisivat samat, hän toimii toisen palveluksessa, organisaatiossa, ja tekee palkkatyötä toimenkuvansa mukaisesti hoitaen velvollisuuksiaan ja vastuutaan saamiensa valtuuksien puitteissa.

Voidaan siis päätellä, että molemmat, sekä yrittäjät että sisäiset yrittäjät, tavoittelevat käsitteiden valossa tuottavuutta ja pyrkivät tulokselliseen toimintaan omissa konteksteissaan. Tässä toiminnassa myös molemmat painottavat uusien innovaatioiden tuottamista ja uusien prosessien kehittämistä sekä uuden liiketoiminnan aikaansaamista. Kuitenkin peruslähtökohdat ja käytännön asetelmat toimijoilla ovat erilaiset. Yrittäjä luo oman toimintaympäristönsä ja puitteet resurssiensa ja kyvykkyytensä mukaan. Sisäinen yrittäjä toimii vakiintuneessa organisaatiossa, jossa rakenteet ja toimintamahdollisuudet ovat rajattuja ja annettuja tekijöitä. Onko sitten niin, että yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden erot löytyvät ainoastaan toimintaympäristön lähtökohdista vai löytyykö eroja itse käsitteistä arjen toimintaan sovellettuna?

Tulkinta 15. Tehdyn analyysin valossa yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden yhtäläisyyksiä voidaan löytää ensi sijassa yksilöiden piirteistä ja ominaisuuksista. Myös liiketoimintaa synnyttävä toiminta voidaan nähdä yleisellä tasolla yhtäläisyytenä, mutta tärkeää on havaita, että yrittäjä tekee sen omaan lukuun ja sisäinen yrittäjä toimii työnantajansa nimissä ja valtuuttamana.

TAULUKKO 6. Yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden pääpiirteittäisiä yhtäläisyyksiä yksilön ja organisaation näkökulmasta

	Yksilö	Organisaatio
Yrittäjyys	Innovatiivisuus Saavuttamisen tarve Elämän hallinta Riskinkantokyky Itsenäisyys Visiointi Ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa yrittäjyyteen elämäntapana	Liiketoimintaa synnyttävää toimintaa omassa yrityksessä
Sisäinen yrittäjyys	Innovatiivisuus Epävarmuuden sieto Itsenäisyys Aloitekyky Visiointi Ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa työtekoon	Liiketoimintaa synnyttävää toimintaa toisen palveluksessa

9.2 Yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden eroista

Yrittäjyydessä ja yksityisessä yritystoiminnassa voidaan katsoa perustoimijana olevan aina yksi yksittäinen ihminen eli yrittäjä, jolle toiminnalla on erityinen merkitys. Yrittäjyys toimintana ei ole, tai ainakin se on hyvin harvoin, kollektiivista toimintaa, kuten useimpien määrittelyjen mukaan sisäisen yrittäjyyden sanotaan olevan. Peruslähtökohdiltaan myös tässä on yksi varsin merkittävä ero näiden käsitteiden ja toimijoiden välillä.

Heinosen ja Vento-Vierikon (2002, 34) mukaan sisäinen yrittäjyys on erotettavissa ulkoisesta yrittäjyydestä lähinnä ilmenemismuotonsa ja organisaatioyhteytensä perusteella. Yleisesti sisäisen yrittäjyyden käsite liitetään työasenteisiin ja -käyttäytymiseen, mikä ilmenee innostuneena, sitoutuneena ja vastuullisena tekemisenä jonkin organisaation palveluksessa. Varsinaisen taloudellisen riskin ottaminen ei kuulu sisäiseen yrittäjyyteen, mutta monissa

yhteyksissä siihen liitetään yleisellä tasolla riskin ottamista asioiden eteenpäin viemiseksi työyhteisössä.

Sisäinen yrittäjä, Koirasen ja Pohjansaaren (1994, 40) mukaan, ei voi olla päätöksenteossaan ja toiminnassaan yhtä riippumaton kuin ulkoinen yrittäjä, koska hänen on otettava huomioon organisaation muut jäsenet sekä yrityksen menettelytapoihin ja rakenteisiin liittyvät seikat.

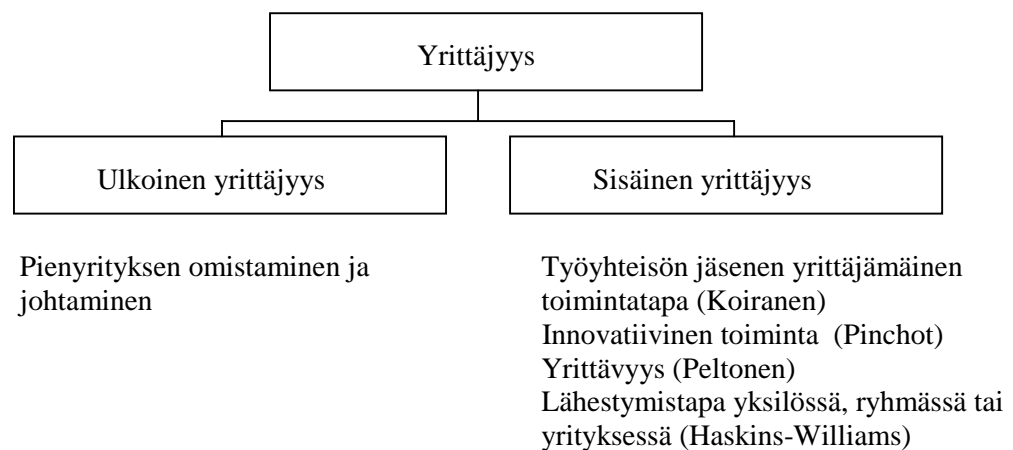
Lintunen (2000) esittää Schumpeterin yrittäjää esikuvaksi menestyvästä, luovasta yrittäjästä, joka kykenee toimimaan epävarmuuden vallitessa. Schumpeterin yrittäjän käyttäytyminen on luovan toiminnan valintaa innovaatioiden tai uusien asioiden tuottamiseksi. Tämä on vastakkaista sopeutuvalle käyttäytymiselle, jossa tyydytään käyttämään hyväksi jo olemassa olevaa. Lintusen (2000) mukaan Schumpeterin yrittäjän innovaatio ja innovaatiojohtajuus merkitsevät luovaa taloutta. Yrittäjän palkkiona on innovaatiovoitto ja sosiaalinen status yrittäjälle ja perheelle. Löytyykö tästä ero yrittäjän ja sisäisen yrittäjän välillä? Sisäinen yrittäjä toimii olemassa olevassa organisaatiossa ainakin osittain sopeutuen annettuihin toiminnan puitteisiin. Epävarmuus on muodollista, koska organisaation tuoma turvallisuus takaa sen, ettei epäonnistumiset kuitenkaan koidu omaksi tosiasialliseksi riskiksi.

Onko sisäinen yrittäjäyys tai yrittävyys lainkaan yrittäjäyttä? Huuskonen (1992, 41) rajaa sisäisen yrittäjäyden oman yrittäjäyden määritelmänsä ulkopuolelle. Hänen mukaan sisäisellä yrittäjällä on yrittäjärisiki pienempi kuin tilanteessa, jossa he olisivat johtamansa yrityksen omistajia. Samoin he eivät yleensä ole ylimpiä auktoriteetin lähteitä yrityksessään. Jos taas sisäiset yrittäjät luettaisiin yrittäjiin, yrittäjät pitäisi tunnistaa yksinomaan vastuun kantamisen ja työn tekotavan perusteella, eikä käsite silloin vastaa suomenkielen ”yrittäjä” – sanalle vakiintunutta merkitystä.

Korpelainen ja Lampikoski (1998, 70) toteavat, että vakiintuneessa yrityksessä yrittäjämäisesti toimivalta henkilöltä, eli sisäiseltä yrittäjältä, edellytetään usein samoja ominaisuuksia kuin itsenäiseltä yrittäjältä. Heidän mukaansa olennaisia erojakin löytyy. Kuten esimerkiksi siitä, että vakiintuneessa yrityksessä yrittäjämäisesti toimiva henkilö jää yritykseen, eikä lähde pois toisen palveluksesta perustamaan omaa yritystä. Hän ei myöskään sitoudu aloittamaansa hankkeeseen merkittäväällä henkilökohtaisella riskillä. Hänellä ei välttämättä tarvitse olla niin monipuolisia tietoja ja taitoja kuin itsenäiseltä yrittäjältä vaaditaan, koska hänellä on käytettävissään koko yrityksensä asiantuntemus ja resurssit.

Hän on riippuvainen organisaatiossa esimiestensä tuesta ja ymmärtämyksestä omissa hankkeissaan. Sisäiset yrittäjät voivat kuitenkin toteuttaa rooliaan yrityksessä yrittäjämäisesti omistautumalla hankkeelleen kuin se olisi heidän omansa. He hakevat itsenäisyyttä, omintakeisia työtapoja ja sponsoreita hankkeilleen sekä organisoivat ja johtavat tiimityöskentelyä. Kirjoittajien mukaan he voivat myös ottaa henkilökohtaisia riskejä, mutta toimivat kuitenkin työnantajansa pääomalla.

Käsitteellisesti ja käsitteiden hierarkiatasolla ulkoiselle yrittäjyydelle ja sisäiselle yrittäjyydelle on löydetty paljonkin eroavuuksia, mutta siitä huolimatta ne molemmat pyritään itsepintaisesti liittämään yrittäjyyden käsitteeseen. Esimerkiksi Kyrön (1997, 201) kuvaamassa käsittehierarkiassa (kuvio 13) yrittäjyys on yläkäsite ja samanarvoisina alakäsitteinä ulkoinen yrittäjyys ja sisäinen yrittäjyys, vaikkakin niillä on oma merkitysisältönsä. Ulkoisen yrittäjyys on pienyrityksen omistamiseen ja johtamiseen painottuvaa toimintaa. Sitä vastoin sisäinen yrittäjyys kuvataan työyhteisön jäsenten yrittäjämäinen toimintatapana, innovatiivisena toimintana yrityksessä, yrittävyytenä tai/ja päämääristä johdettua toimintaa yksilö, ryhmä ja yritys tasolla.



KUVIO13. Ulkoinen ja sisäinen yrittäjyys (Kyrö 1997, 201)

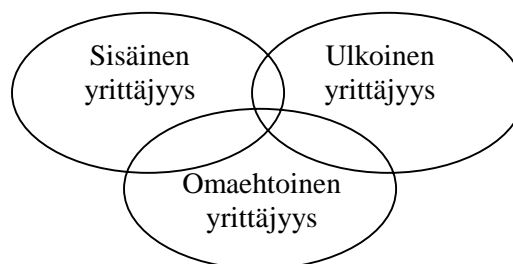
Sanoilla yrittäjyys ja yrittävyys on haluttu erotella ulkoisen ja sisäisen yrittäjyyden käsitteitä. Kyrön (1997, 201) mukaan yleisessä keskustelussa yrittävyyden käsitettä on kuitenkin laajennettu ei ainoastaan muiden palveluksessa toimimiseen vaan kaikkeen yhteiskunnalliseen ja yksilöä koskevaan toimintaan. Jos yrittävyys on kaikkeen yrittäjämäiseen toimintaan

ulottuva käsite, se saa yläkäsitteen luonteen. Tässä suhteessa se myös poikkeaa Peltosen (1986) ajatuksesta sisäisen yrittäjyyden synonyymina.

Käsitteiden merkitykset hakevat Kyrön (1997, 202) mukaan muotoaan ja niiden ymmärryksen uudelleen muotoutuminen antaa niille sisältöä. Koska yrittäjyys on ollut kytkettynä yrittäjään, henkilöön ja toisaalta pienyritykseen, on sillä joko individualistinen luonne tai pienen yritystoiminnan omistamisen ja johtamisen merkitys. Tällöin sen näkeminen kollektiivisena organisaation toimintatapana, kulttuurisen perimän tuotoksena, ei ole saanut omaa käsitteistöään.

Useimmiten yrittäjyys jaotellaan niin arjen ajattelussa kuin tieteellisessä keskustelussakin ulkoiseen ja sisäiseen yrittäjyyteen. Gibbin (1990) mukaan sisäisen ja ulkoisen yrittäjyyden käsitteiden välillä on useita erottavia tekijöitä. Ulkoisella yrittäjyydellä viitataan useimmiten yrittävään henkilöön, innovaattoriin ja pienyrityksen omistajajohtajaan. Sisäinen yrittäjyys puolestaan yhdistetään useisiin eri toimintoihin yrityksessä. Tällaisia ovat muun muassa tietäntyyppisen kulttuurin ja ilmapiirin aikaansaaminen yrityksessä, tuotekehitystoiminta, erilaisten toimintaprosessien ja henkilökohtaisten johtamisominaisuuksien kehittäminen.

Kyrö ja Nissinen (1995, 162) ovat tuoneet keskusteluun myös kolmannen käsitteen: omaehtoisen yrittäjyyden. Heidän mukaansa näillä kaikilla kolmella yrittäjyyden muodolla, sisäisellä, ulkoisella ja omaehtoisella yrittäjyydellä, on omat luonteenomaiset piirteensä ja roolinsa, mutta niillä on myös päällekkäin meneviä toiminta-alueita. Kaikilla niillä on kirjoittajien mielestä myös yhteisiä toiminnan painopisteitä (kuvio 14). He katsovat yrittäjyyden olevan kulttuurissa elävän käsitteen, jolloin kulttuurin vaatimukset määrittävät yrittäjyyden merkitystä ja luonnetta.



KUVIO 14. Yrittäjyyden muotojen vuorovaikutus. (Kyrö & Nissinen 1995, 162)

Kyrön (1997) tapa erottaa ulkoisen yrittäjyys ja omaehtoinen yrittäjyys toisistaan on poikkeavaa moneen muuhun yrittäjyysnäkemykseen verrattuna. Oma yritys, tai ammatinharjoittaminen ja sitä kautta itsensä työllistäminen, liittyvät yhteen paitsi käytännön reaali maailmassa myös juridisessa mielessä, arvioidaan niitä vaikkapa esimerkiksi verotuksellisesti tai eläkevakuuttamisen (YEL) käytänteissä ja velvollisuuksissa.

Joka tapauksessa yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden väliltä löytyy useita eroavuuksia. Esimerkiksi Heinonen ja Vento-Vierikko (2002, 34-35) ovat eritelleet näitä toimintatavan näkökulmasta seuraavasti:

- Yrittäjällä on suurempi mahdollisuus hallita varsinkin yrityksen sisäistä ympäristöä kuin sisäisellä yrittäjällä.
- Sisäisen yrittäjän riskin kantaa yritys, yrittäjä sen sijaan kantaa itse riskinsä.
- Innovatiivinen yritys voi antaa sekä hallinnollista että operatiivista tukea sisäiselle yrittäjyydelle, yrittäjä on tässä suhteessa oman toimintansa varassa.
- Epäonnistuminen merkitsee yrittäjälle vararikkoa, mutta sisäinen yrittäjä voi palata työskentelemään organisaation osana.
- Yrittäjä on johtaja, sisäisen yrittäjän on edelleen raportoitava esimiehelleen ja haettava tukijoita toiminnalleen erityisesti sisäistä arvostelua ja vastarintaa kohdatessaan.

Yrityksen johtaminen tuo näiden keskeisten käsitteiden tarkastelun lähelle arjen ja käytännön tekemisen tasoa, joka tarjoaa mahdollisuuden päästä yhä lähemmäksi käsitteiden ytimiä ja tätä kautta niiden tarkempaa hahmottamista. Esimerkiksi Kao (1990, 70-71) näkee yrittäjämäisen johtamisen käytänteet ja tavat toimia merkittäväksi yrittäjyyttä kuvaavaksi ja erottavaksi tekijäksi yleisestä liikkeenjohdollisesta toiminnasta, jota sisäinen yrittäjä voisi tässä suhteessa edustaa palkkajohtajana.

Carrier (1996, 19) puolestaan toteaa, että se mikä oleellisesti erottaa sisäisen yrittäjyyden yrittäjyydestä on siinä, että yrittäjät innovoivat itseään varten, kun taas sisäisen yrittävyyden edustajat innovoivat sen organisaation puolesta, jonka palveluksessa he ovat. Carrierin mukaan tämän eron painottaminen tuo tarkasteluun joukon muita eroja kyseessä olevien toimijoiden välille. Tällaisia ovat autonomia eli vapaus toimia omin ehdoin, riskin tyyppi ja ennakoitavat palkinnot. Yrittäjät valitsevat itse itsensä rooliinsa, kun taas sisäisten yrittäjien on tultava organisaation taholta valituiksi tehtävänsä, tai joissakin tapauksissa tunnistetuiksi ja nimetyiksi rooliinsa, tai uutena työnhakijana tarjottava itseään ja osaamistaan organisaatiolle.

Juutilainen (2005, 35-36) kiteyttää näkemyksen osuvasti toteamalla, että: ”Yrittäjät ymmärretään yksilöinä, joiden on jatkuvasti pystyttävä havaitsemaan tilaisuudet sekä tekemään päätöksiä tilaisuuteen tarttumisesta tai tilanteen muuttamisesta ja muuttamaan omia toimintatapojaan. Yrittäjä kantaa vastuun ja riskin yrityksessä, joten hänellä on myös täysi päätösvalta.”

Voidaan siis päätellä, että itsenäinen ja vastuullinen päätösvalta on yksi keskeisin erottava tekijä sisäisen yrittäjän ja ulkoisen yrittäjän toimintakentässä. Sisäisen yrittäjän päätösvalta perustuu annettuihin toimintavaltuuksiin, kun taas yrittäjä päättää itse paitsi siitä mitä itse tekee myös siitä, miten yrityksessä toimitaan. Yrittäjä kantaa myös lopullisen vastuun päätöksensä seurauksista.

Näiden keskustelujen pohjalta on tehty yhteenvetotaulukko (taulukko 7) ja niistä johdettuna seuraavat tulkinnat (16-19).

Tulkinta 16. Yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden erojen tarkastelu omissa toimintaympäristöissään osoittaa, että eroja on runsaasti ja ne ovat hyvin oleellisia, eikä sisäistä yrittäjyyttä siten voida määritellä yrittäjyyden alalajiksi.

Tulkinta 17. Eräs yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden ero, mikä kirjallisuudessa on jäänyt lähes vaille tarkasteluja, voidaan liittää käsitteiden perusolemukseen eli yrittäjän ja palkansaajan määrittelyyn ja tässä suhteessa yhteiskunnalliseen asemaan, rooleihin ja vastuisiin (ks. luku 9.3).

Tulkinta 18. Yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden eroissa tulee esille myös yrittäjän yksilökeskeinen toiminta, kun taas sisäisen yrittäjän kohdalla korostuu kollektiivinen toiminta yrityksessä.

Tulkinta 19. Yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden toiminnasta ja toiminnan tuloksista eroksi voidaan kirjata vastuun ja todellisen riskin kantaminen niin onnistumisen kuin epäonnistumisen kohdatessa.

TAULUKKO 7. Yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden pääpiirteittäisiä eroja yksilön ja organisaation näkökulmasta

	Yksilö	Organisaatio
Yrittäjyys	Itsensä työllistäjä Omistajuus Elämäntapa	Yksilökeskeinen toiminta Epäonnistumisista kantaa vastuu Riskin kantaminen Yrityksen perustaja Yrityksen johtaminen
Sisäinen yrittäjyys	Palkansaaja Asennetekijä Suhtautumistapa työhön	Kollektiivisuus, tiimi, ryhmä Epäonnistumisista organisaatio vastuussa Riskin kantaa organisaatio Yrityksen valitsema Toimii yrityksen valtuuttamana

9.3 Yritysympäristö kolmas ulottuvuus

Ympäristökäytöiden eli suomalaisen lainsäädännön ja yritystoimintaa sääntelevät määräykset tuovat esille oleellisia toiminnallisia eroja palkansaajina toimivien sisäisten yrittäjien ja itsenäisinä toimivien yrittäjien välille. Esimerkiksi verokohtelu, veronluonteiset maksut ja työsuhteturva ovat sellaisia, sillä ne vaikuttavat sisäisen yrittäjän ja yrittäjän vastuisiin ja velvoitteisiin eri tavoin. On kuitenkin todettava, että nämä asiat eivät olleet tämän tutkimuksen lähtökohtana olleessa viitekehyksessä huomioituna, mutta ne ovat osoittautuneet varsin ratkaiseviksi käsitteitä erottaviksi tekijöiksi lähdeaineiston perusteella ja siitä syystä yritysympäristö on mukana tuloksissa.

Perusero käytännön tasolla ja arjessa syntyy palkansaaja- ja yrittäjä -käsitteiden ytimistä. Sisäinen yrittäjä työskentelee toimivassa organisaatiossa eli hän on palkansaaja ja siten työsuhteessa toisen palveluksessa. Tilastokeskuksen Työssäkäyntitilaston (www.stat.fi/til/tyti/kas) mukaan palkansaaja on henkilö, joka tekee ansiotyötä palkkaa tai palkkiota vastaan. Sama tilasto määrittelee yrittäjäksi henkilön, joka omistamiaan tuotantopanoksia hyväksikäyttäen harjoittaa taloudellista toimintaa omaan laskuun ja omalla vastuulla. Yrittäjä voi olla freelancer, yksinäisyrittäjä eli yrittäjä, jolla ei ole palveluksessaan

palkattua työvoimaa tai työnantajayrittäjä eli yrittäjä, jolla on palveluksessaan palkattua työvoimaa. Osakeyhtiössä toimiva henkilö, joka yksin tai perheensä kanssa omistaa vähintään puolet yrityksestä, luetaan yrittäjäksi. Havusela (1999, 15) viittaa samaan tilastoon ja määrittelee oman tutkimuksensa kannalta yrittäjän tunnusmerkeiksi ”itsensä työllistämisen, ammatinharjoittajaksi ryhtymisen ja yrityksen perustamisen.”

Sisäisen yrittäjän roolissa olevan yksilön korostaminen on viety – paradoksaalisesti – niin pitkälle, että yrittäjänä oleminen nähdään mahdolliseksi myös silloin, kun yksilö ei toimi yrittäjyydeksi perinteisesti ymmärretyssä tilanteessa, yrityksen johtajana ja omistajana, sanoo Vesala (1996, 40). Hän jatkaa, että sisäisen yrittäjyyden ajatuksessa on kysymys palkkatyön – ei yrittäjyyden – kehystämisestä ja kuvaamisesta ja täten sanan yrittäjyys retorisesta ja metaforisesta käytöstä. Sen myötä palkkatyö tulkitaan uudelleen ja palkkatyön tekijälle esitetään uusia rooliodotuksia.

Eläketurvakeskuksen työsuhdetietojen sekä verotuksen tulo- ja tulolajitietojen perusteella henkilö on yrittäjä, jos hän on yrittäjäläkevakuutettu vuoden viimeisellä viikolla. Muutoin hänet luetaan palkansaajiin.

Tulkinta 20. Suomalaisen toimintaympäristön ja lainsäädännön mukaan ottaminen ja sitä kautta yrittäjän ja sisäisen yrittäjän velvollisuudet ja vastuut eroavat toisistaan suuresti muun muassa verojen, eläkkeenmaksun ja työsuhdeturvan määräytymisen suhteen. Myös näihin liittyvät maksukäytännöt ja laajuudet voivat olla merkittävällä tavalla poikkeavat.

TAULUKKO 8. Yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden käsitelmäärittelyn perusteet

	Yksilö	Organisaatio	Toimintaympäristö
Yrittäjyys	Itsensä työllistäjä Omistajuus Elämäntapa	Yksilökeskeinen toiminta Epäonnistumisista kantaa vastuu Riskin kantaminen	Verot maksaa itse Eläkkeen yrittäjä maksaa itse Tulotason määrää yrittäjä itse
Sisäinen yrittäjyys	Palkansaaja Asennetekijä Suhtautumistapa työhön	Kollektiivisuus, tiimi, ryhmä Epäonnistumisista organisaatio vastuussa Riskin kantaa organisaatio	Verot hoitaa organisaatio Eläkkeen hoitaa organisaatio Tulotason määrää organisaatio ja työmarkkinat

9.4 Prosessilähestymisen viitekehys

Tämän tutkimuksen kohteena olevien yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden käsitteiden määrittely ja tutkimuksen aikana tehdyt tulkinnat, jotka esitetään alla kootusti yhteenvedona, antavat perusteita päätellä, että käsitteitä ja niiden tulkintaa on lähestyttävä prosessinomaisina tapahtumaketjuina ja ilmiöinä (kuva 9). Tällöin tarkastelun kohteiksi otetaan erikseen sekä yrittäjyyden prosessi että sisäisen yrittäjyyden edellyttämä valtuuttamisen prosessi, jotka ottavat huomioon paitsi tutkittavan henkilön tai joukon persoonallisuuden piirteet myös toimintaympäristön, toiminnan luonteen ja toiminnan merkityksen henkilölle itselleen.

Yhteenvedona tehdyistä havainnoista voidaan esittää yhteensä 20 tulkintaa tavoitteena täsmentää kohteena olevia käsitteitä ja niiden perusolemuksia.

Tulkinta 1. Piirreteoriat eivät yksin selitä yrittäjyyttä eikä yrittäjyyden syntyä. Luonteenpiirteet ja yksilön ominaisuudet ovat taustalla, mutta yrittäjäksi ryhtymisen päätökseen vaikuttavat lisäksi yksilön kokemukset, oppiminen ja tilannetekijät siten, että voidaan puhua yrittäjyyden prosessista.

Tulkinta 2. Yrittäjyyteen liittyy omistajuus, vastuullisen riskinkantajan ja päätöksentekijän rooli sekä sitä kautta ainakin itsensä työllistäminen tehtävä. Yrittäjä johtaa omaa yritystään, mutta johtajan roolin sisältö muuttuu yrityskoon myötä.

Tulkinta 3. Yrittäjän ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa työhön on syvälinen, joten voidaan puhua yrittäjyydestä elämäntapana.

Tulkinta 4. Yrittäjyys on liiketoimintaa synnyttävää ja kehittävää toimintaa ja yrittäjä on mahdollisuuksien havainnoija ja osaa niiden hyödyntämisen.

Tulkinta 5. Piirreteoreettiset näkemykset antavat vahvistusta sille, että yrittäjän ja sisäisen yrittäjän piirteet ja ominaisuudet voivat olla samanlaisia ja siltä osin käsitteiden yhtäläisyys voidaan tunnistaa.

Tulkinta 6. Sisäinen yrittäjä on palkansaaja ja toimii työsuhteessa ulkopuoliseen yritykseen.

Tulkinta 7. Sisäisen yrittäjän suhde työntekoon perustuu ja ilmenee ainakin suomalaisessa keskustelussa yrittäjämäisenä ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapana.

Tulkinta 8. Sisäisen yrittäjyyden synnyttävä ja aikaansaava innovatiivinen toiminta luo uutta liiketoimintaa työnantajayritykseen.

Tulkinta 9. Sisäinen yrittäjyys edellyttää yritykseltä yrittäjämäistä toimintaa kannustavaa johtamiskulttuuria ja yritteliäiden yksilöiden tarvitsemää valtuuttamisen prosessia ja yksilössä tapahtuvaa voimaantumista ja sitoutumista.

Tulkinta 10. Yrittäjäksi kasvaminen on yrittäjyyden prosessin tulos ja on siten yksilöllinen.

Tulkinta 11. Sisäiseksi yrittäjäksi kasvamisen prosessi tapahtuu yksilössä, mutta se edellyttää yrittäjämäistä toimintaa tukevan strategisen johtamiskulttuurin ja valtuuttamisen kautta saavutetut edellytykset yrittävyyden kasvulle yksilöissä, tiimeissä ja ryhmissä kollektiivisena toimintana.

Tulkinta 12. Sisäinen yrittäjyys voi toimia sekä pienessä että isossa organisaatiossa, jos johtamiskulttuuri on tätä toimintaa tukeva ja sisäinen ilmapiiri vahvistaa ja kannustaa tällaiseen toimintaan.

Tulkinta 13. Yrittäjyys on prosessi, jossa oppiminen ja käytännön kokemukset vahvistavat yrittäjän omaa kehittymistä.

Tulkinta 14. Sisäisen yrittäjän oppiminen tapahtuu yksilötasolla, mutta oppivan organisaation ja kollektiivisen oppimisen merkitystä on suuri.

Tulkinta 15. Tehdyn analyysin valossa yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden yhtäläisyyksiä voidaan löytää ensi sijassa yksilöiden piirteistä ja ominaisuuksista. Myös liiketoimintaa synnyttävä toiminta voidaan nähdä yleisellä tasolla yhtäläisyytenä, mutta tärkeää on havaita, että yrittäjä tekee sen omaan lukuun ja sisäinen yrittäjä toimii työnantajansa nimissä ja valtuuttamana.

Tulkinta 16. Yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden erojen tarkastelu omissa toimintaympäristöissään osoittaa, että eroja on runsaasti ja ne ovat hyvin oleellisia, eikä sisäistä yrittäjyyttä siten voida määritellä yrittäjyyden alalajiksi.

Tulkinta 17. Eräs yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden ero, mikä kirjallisuudessa on jäänyt lähes vaille tarkasteluja, voidaan liittää käsitteiden perusolemuksen eli yrittäjän ja palkansaajan määrittelyyn ja tässä suhteessa yhteiskunnalliseen asemaan, rooleihin ja vastuisiin (ks. luku 9.3).

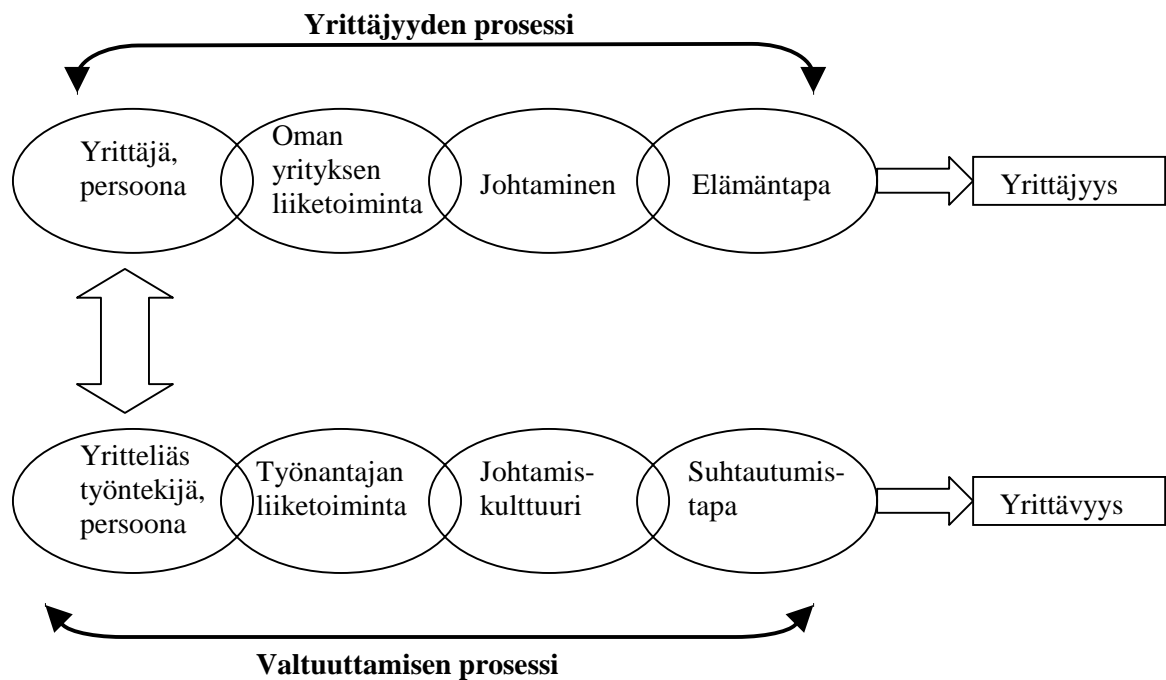
Tulkinta 18. Yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden eroissa tulee esille myös yrittäjän yksilökeskeinen toiminta, kun taas sisäisen yrittäjän kohdalla korostuu kollektiivinen toiminta yrityksessä.

Tulkinta 19. Yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden toiminnasta ja toiminnan tuloksista eroiksi voidaan kirjata vastuun ja todellisen riskin kantaminen niin onnistumisen kuin epäonnistumisen kohdatessa.

Tulkinta 20. Suomalaisen toimintaympäristön ja lainsäädännön mukaan ottaminen ja sitä kautta yrittäjän ja sisäisen yrittäjän velvollisuudet ja vastuut eroavat toisistaan suuresti muun muassa verojen, eläkkeenmaksun ja työsuhdeturvan määräytymisen suhteen. Myös näihin liittyvät maksukäytännöt ja laajuudet voivat olla merkittävällä tavalla poikkeavat.

Prosessilähtöinen viitekehystarkastelu yrittäjyyteen ja sisäisen yrittäjän valtuuttamiseen voidaan jakaa neljään vaiheeseen ja keskeiseen vertailukohteeseen. Näitä ovat ensinnäkin

persoonallisuuden piirteet, joiden vertaileva tutkimus tuntuu jääneen kirjallisuudessa pikemminkin ominaisuuksien listauksen ja ehkä jopa arvausten tasolle kuin että niitä olisi todella asianmukaisesti ja asianmukaisilla psykologisilla testeillä mitattu ja analysoitu.



KUVIO 15. Yrittäjyyden ja valtuuttamisen prosessit

Toiseksi, yrittäjän ja sisäisen yrittäjän roolin ja merkityksen tarkastelu suhteessa yrityksen ja organisaation liiketoimintaan tarjoaa lukuisia mahdollisuuksia punnita näiden kahdenlaisen toimijan perimmäistä olemusta ja samalla tunnistaa yhteneväisyyksiä tai ehkä enemmänkin, eroavuuksia. Tässä vastuun punninta on mitä todennäköisemmin hyvin tärkeällä sijalla ja kummankin kohdalla tärkeäksi asiaksi nousee se, missä suhteessa henkilö on suhteessa yrityksen liiketoimintatariskeihin.

Kolmas vertailukohde liittyy johtamiseen ja johtamisen kulttuuriin. Tarkastelussa huomiota olisi kiinnitettävä vähintäänkin siihen, missä päätöksenteon roolissa kohdehenkilöt toimivat, mistä he ylipäätään voivat päättää ja mistä heidän vastuunsa muodostuu. Yrittäjän kohdalla päätöksenteon valtuudet määräytyvät pitkälle sen mukaan, minkä osuuden hän yrityksestä omistaa ja missä tilassa yritys on. Sisäisen yrittäjän kohdalla tärkeälle sijalle nousee henkilön

asema yrityksessä, toimenkuva ja se, missä määrin hänet on valtuutettu tekemään päätöksiä organisaation asioista ja puolesta.

Neljänneksi tarkastelun polttopisteeksi tulisi ottaa toiminnan merkitys, tärkeys ja hallitsevuus yksilölle ja tämän elämälle. Yrittäjän kohdalla tässä kohdin korostuisi mitä ilmeisimmin se, että toiminta omassa yrityksessä on yrittäjälle tärkeä osa elämää ja sen eri puolia, ei vain ansio- tai tulolähde. Sisäisen yrittäjän kohdalla tässä kohdin painottunevat enemmän toimeentulo, turvallisuus ja sosiaaliset yhteydet.

9.4.1 Yrittäjä ja yrittäjyys tässä tutkimuksessa

Tässä tutkimuksessa yrittäjä nimetään aidoksi yrittäjäksi, joka on vähintään itsensä työllistäjä ja oman yrityksen toiminnasta vastuussa oleva henkilö. Yrittäjä harjoittaa liiketoimintaa, kantaa taloudellisen vastuun toimistaan ja päätöksistään ja hänellä on kokonaisjohtamista edellyttävä rooli yrityksessä. Yrittäjälle yrittäjyys on elämäntapa eli osallistuessaan ja sitoutuessaan oman yrityksen toimintaan, yrittäjä asettaa yleensä yrityksen toiminnan hallinnan, jatkuvuuden ja hyvinvoinnin etusijalle ja suhteuttaa muut oman elämänsä osa-alueet ja ajankäytön tähän. Poikkeuksia toki on niin henkilötasolla kuin elämäntilannetasollakin johtuen esimerkiksi naisyrittäjien kohdalla lapsen syntymästä, mutta yleisellä tasolla tällaiseen johtopäätökseen rohkenee päätyä.

Yläkäsite yrittäjyys voidaan nähdä täten prosessina, jonka eri vaiheissa joko synnytetään uutta liiketoimintaa tai/ja kehitetään ja ylläpidetään yritystoimintaa joko uudessa tai olemassa olevassa omistajayrittäjän yrityksessä.

Edellä esitetyt näkemykset saavat myös vahvistusta kirjallisuudesta. Esimerkiksi Murray on luonnehtinut yrittäjyyttä ”yksilön luomaksi ja johtamaksi dynaamiseksi prosessiksi, jossa yrittäjä pyrkii hyödyntämään taloudellisen innovaation luomalla sille uutta arvoa markkinoilla” ja yrittäjää ”persoonaksi, jolla on vahva suoritusmotivaatio ja yrittäjämäinen ajattelutapa” (ks. Virtanen 1996, 81; Koskinen 1996, 13).

Bygrave ja Hofer (1991) pitävät yrittäjää henkilönä, joka havaitsee mahdollisuuden ja luo organisaation sitä tavoitellakseen, ja ensimmäisenä varsinaisena yrittäjyystapahtumana he

pitävät sitä hetkeä, kun tämä tapahtuu. Yrittäjyyden prosessia he pitävät tapahtumaketjua, jossa: ”aloitteen tekee ihmisen tahto, se tapahtuu yksittäisen yrityksen tasolla ja siihen liittyy olotilan muutos ja katkonaisuus, se on kokonaisvaltainen, dynaaminen ja ainutlaatuinen prosessi, johon liittyy useita edeltäviä muuttujia, ja sen tulokset ovat äärimmäisen sensitiivisiä näiden muuttujien alkuperäistiloille” (ks. Virtanen 1996, 14 ja 17; Koskinen 1996, 13).

9.4.2 Yrittävyys ja yritteliäs työntekijä tässä tutkimuksessa

Yritteliäs työntekijä on työsuhteessa oleva henkilö, jonka ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa omaan työhön on myönteinen ja hän on sitoutunut omaan toimenkuvaansa ja tehtäviinsä tavanomaista enemmän. Toimenkuvasta riippuen sisäinen yrittäjä joko luo työnantajayritykselleen uutta liiketoimintaa ja/tai kehittää nykyistä toimintaa yrityksen toimintaympäristössä saamallaan toimintavaltuuksilla. Sisäisen yrittäjän henkilökohtaisen riskin voi yleisellä tasolla nähdä rajoittuvan oman työpaikan säilyttämiseen ja liiketoimintariskit kantaa työnantajayritys.

Yrittävyys voidaan nähdä kollektiivisena toimintana organisaatiossa, jossa strategisen johtamisen keinoin ja valtuuttamalla luodaan puitteet työntekijöiden yrittäjämäiselle toiminnalle yrityksen uudistumis- ja muutosprosesseissa. Tätä prosessia voidaan kutsua valtuuttamisen prosessiksi.

Myös tälle näkemykselle voi todeta löytyvän vahvistusta kirjallisuudesta. Esimerkiksi Koirasen ja Pohjansaaren (1994, 67) mukaan ”siirtyminen kohti tulevaisuuden organisaatiota sekä sisäisen yrittäjyyden omaksumista väkevästi yrityksen ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistavaksi vaatii organisaatiolta suurta kulttuurista muutosta.” Juuti (1997, 170–171) käyttää oivallisesti ilmaisua aikuismaisesta työskentelystä organisaatiossa, jonka taustalla on motivaatio ja johtaminen. ”Aikuismaisen työskentelytavan varaan organisoitumisen yhteydessä puhutaan mahdollistamisesta (empowerment), jolla tarkoitetaan sitä, että inhimillistä energiaa vapautetaan inhimillisen energian kontrolloinnin sijaan. Mahdollistamisella tarkoitetaan sallivuutta, suvaitsevaisuutta ja vapautta. Mahdollistavuuden taustalla on ajatus, että ihmiset voivat saada lisää valtaa ja mahdollisuuksia toisiltaan ja vallan lisääntymisen myötä onnistumisen mahdollisuudet lisääntyvät koko yhteisössä.”

Tästä voidaan olla yhtä mieltä ja aikuismaisen työskentelytavan omaavan organisaatiokulttuuriin siirtyminen vaatii tavoitteellista ja pitkäjänteistä johtamista. Silloin sisäinen yrittäjyys sisältyy yhtenä osana valtuuttamisen kanssa johtamiskulttuuriin eikä sillä liene kovinkaan paljon tekemistä puhtaasti aidon yrittämisen kanssa. Tämä tarkoittaa, että sisäisen yrittävyyden erottaminen yrittämisen käsitteestä ja sen sisällöllinen tarkentaminen on paikallaan vastaamaan arjen todellisuutta vastaavaksi. Sillä voisi olla myös tieteelliseen keskusteluun iso merkitys, koska on osoittautunut, että vallitsee kohtuullisen laaja yksimielisyys käsitteiden yrittäjyys ja sisäinen yrittäjyys villiintyneistä sisältömerkityksistä.

10 TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA JA LISÄKESKUSTELUA

Tehdyn tutkimuksen arvioinnissa hyödynnetään Huuskosen (1992) väitöskirjassaan esittämiä näkemyksiä käsiteanalyttisen tutkimuksen virhelähteistä ja mm. tutkimuksen koeteltavuudesta.

Tehty tutkimusretki yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjyyden maailmaan kirjallisuuden avulla on ollut haastava ja mielenkiintoinen. Luonnollisesti se on herättänyt myös halun jatkaa edelleen keskustelua ja tarkastella sitä, mitä eräät kokeneemmat tutkijat, jotka ovat edellä jääneet vähän vähemmälle huomiolle, ovat näistä keskeisistä käsitteistä ja niihin liittyvistä ilmiöistä mieltä.

10.1 Tutkimuksen arviointia

Käsiteanalyttisen tutkimuksen virhelähteitä voidaan Huuskosen (1992, 359) mukaan luokitella kolmelle tasolle (1) tiedon hankinnan tasolle, (2) ajattelun tasolla ja (3) ilmaisun tasolle. Samat virhelähteiden mahdollisuudet voidaan nähdä myös tämän tulkitsevan käsiteanalyysiin toteutuksessa.

Tiedon hankinnan tasolla kattavuus ja laajuus liittyvät lähdeaineiston oikeaan valintaan, koska kohteena on viime kädessä reaali maailma ja siinä tapahtuvat ilmiöt. Ongelmaksi voi muodostua lähdeaineiston suppeus tai väärä painottaminen, koska tietojen kerääminen tapahtuu erilaisia tietolähteitä käyttäen. Lisäksi aineistossa voi olla virheellisiä tietoja, tuloksia tai johtopäätöksiä.

Tässä tutkimuksessa on tutkimuksen viitekehys ohjannut lähdeaineiston valintaa. Lähdeaineiston tieteelliseen laatuun ja tuoreuteen on kiinnitetty huomiota ohjaajan luennolla antamia neuvoja noudattaen. Lisäksi on käytetty aihepiiriin liittyvän reaali maailman kuvausten pohjaksi joitakin lehtiartikkeleita. Käytetyn lähdeaineiston tukemana käyty keskustelu yrittäjyydestä ja sisäisestä yrittäjyydestä painottuu kieltämättä suomalaiseen keskusteluun osin tietoisesti, koska tutkijan arkiajattelu ja esiyymmärrys aiheesta pohjautuu siihen. Kansainvälinen keskustelu on mukana, mutta onko sitä riittävästi osoittamaan

aihealueen hallintaa, siitä on paikallaan esittää kysymys. Eli: Onko tutkijan lukeneisuus riittävää ja onko aineiston monipuolisuus ja kattavuus aihealueeseen nähden tarkoituksenmukaista? Tähän kysymykseen tutkijalla itsellään on ainoastaan subjektiivinen näkemys, joten lukijan on tehtävä siitä omat johtopäätöksensä.

Ajattelun taso on tärkeä vaihe, koska tutkimusmenetelmänä on ajattelu, joka tapahtuu pohdintojen, intuitioiden, keksimisen ja ehkä luovuudenkin avulla. Perusteena on ajatus, että mikäli pohdinnan premissit ovat oikein aineistosta johdettuja, ja jos pohdinta on loogisesti moitteeton, niin johtopäätöksiä voidaan pitää oikeina.

Ilmaisun tasolla voidaan virheiksi lukea suoranaiset vahingot, mutta myös sellaiset ilmaisut ja sanat, joilla on epäselvä tai vakiintumaton merkitys. Tämä merkitsee sitä, että lukija ymmärtää asian toisin kuin on tarkoitettu.

Tämän tutkimuksen ajattelun ja ilmaisun luotettavuuden ja ymmärrettävyyden arvioinnin tekee lukija omista lähtökohdistaan. Tutkija on kuitenkin pyrkinyt olemaan johdonmukainen ja pyrkinyt välttämään rakenteellisesti vaikeita ilmaisuja sekä avaamaan tekstissä olevat käsitteet mahdollisimman hyvin.

Tutkimuksen koeteltavuuden kannalta on Huuskosen (1992, 36) mukaan oleellista sen toistettavuus tai seurattavuus. Lukijalla tulee olla periaatteessa mahdollisuus arvioida kriittisesti ja itsenäisesti tehtyjä johtopäätöksiä. Lähteiden dokumentoiminen antaa haluttaessa mahdollisuuden tarkistaa alkuperäislähteistä niiden referoinnit ja tulkinnat oikeiksi.

Tässä tutkimuksessa on pyritty tekemään seurattavuus mahdolliseksi noudattamalla normaaleja viittausmenetelmiä lähdeaineistoon ja niiden pohjalta tehty tulkintoja. Näin lukijalla on mahdollisuus muodostaa oma mielipiteensä asioista ja olla myös erimieltä tutkijan kanssa.

10.2 Keskustelu jatkukoon

Yrittäjäksi kasvetaan ja yrittäjyyttä voidaan opettaa. Nämä tosiseikat huomioon ottaen suomalaisen yhteiskunnan tulisi laskeutua juhlapuheista käytännöntasolle ja panostaa entistä

enemmän yrittäjyyden monimuotoiseen opettamiseen. Opettamisessa ei tule pitäytyä vain yritteliään palkansaajan asenteiden muokkaamiseen, vaan todellisen, aidon yrittäjän elämäntavan ja roolimallien antamiseen. Itse tunnen olevani etuoikeutettu, kun voin lukea yliopistossa yrittäjyyttä pääaineena ja saman aikaisesti käytännön tasolla tehdä ja testata yrittäjänä niitä asioita, joihin akateeminen opetusympäristö antaa teoreettisen kontekstin.

Yrittäjyyden persoonallisuuspiirteillä on merkitystä yrittäjäksi kasvamisen prosessissa, mutta yrittäjäksi ei synnytä eikä niitä taitoja peritä. Näin ollen oppimisen, kokemisen ja koulutuksen merkitys on suuri. Kun kasvu yrittäjäksi ja yrityksen perustaminen tapahtuu prosessin kautta niin avainkysymys kuulune: miten tätä prosessia voidaan kannustaa ja vahvistaa, ja edelleen: miten voimme rohkaista sekä nuoria että jo työelämässä kokemuksensa hankkineita ottamaan vastuun omasta elämästään yrittäjän roolissa tai yrittäjämäisen asenteen omaksumisesta työelämässä ja palkansaajana.

Esimerkiksi Varamäki (2006) kommentoi osuvasti palkkajohtajan, joka voisi olla sisäinen yrittäjä, ja yrittäjän rooleja sekä niistä ansaittua arvostusta ja rahallista korvausta. Vertailtaessa palkkajohtajien ja yrittäjien keskimääräisen ansion tasoa, ero olisi palkkajohtajan eduksi huomattava, vaikka palkkajohtaja ei koskaan joudu henkilökohtaisella omaisuudellaan vastaamaan yrityksen taloudellisista riskeistä. Hänen mukaan yleinen käsitys on edelleen se, että yrittäjät ovat omaa etuaan tavoittelevia kapitalisteja, joiden pääasiallinen tavoite on tehdä paljon rahaa ja rikastua. Rikastuminen tai edes siihen pyrkiminen ei ole läheskään aina yrittäjän tärkein motiivi. Enemmistö yrittäjistä kuuluu kuitenkin elämäntaparytmiin, jolle tärkeitä arvoja yrittäjyydessä ovat itsenäisyys, vapaus, mahdollisuus tehdä mielekästä työtä ja itsensä työllistäminen.

Tämän tutkimuksen valossa voidaan todeta myös, että synnynnäiset ominaisuudet eivät yksin riitä sisäisenä yrittäjänä toimivalle johtajalle eikä yrittäjällekään. Samaa mieltä on Routamaa (1998, 293), joka *Yrittäjyyden sadat tarinat* -kirjassa tiivistää näkemyksensä seuraavasti:

”Ennen uskottiin, että johtamistaito perustuu henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Hyvä johtaja oli esimerkiksi nokkela, rohkea, sujuvasanainen, älykäs, ja mahdollisesti isokokoinen sekä toivottavasti komea tai karismaattinen.

Toivo kävi usein ovellani kehuskelemassa, että kyllä yrittäjän ja johtajan pitää olla pitkä ja iso mies. Muuten ei tee asiakkaaseen ja henkilökuntaan vaikutusta. Toivolla oli maaseudulla tehdas, jossa valmistettiin pieniä puisia käyttöesineitä

kotitalouksille. Tuotteet koottiin osin alihankintatyyppisenä kotityönä. Menekki oli kohtalainen, joskin keskittynyt muutamalle tukkuostajalle. Muovituotteet tosin alkoivat olla paha kilpailija. Aasiasta tuotiin halpoja muovisia vaihtoehtotuotteita. Menekkiä oli, mutta suurinta tukkuasiakasta alkoi 1970-luvun alun laskusuhdanteen merkit pelottaa ja kukkaron nyörit laitettiin tiukalle.

Toivon yrityksessä oli paljon saatavia tältä suurelta tukkurilta. Toivo soitteli tukkuun ja pyyteli saataviaan. Mutta tukkurin puhelimeen ei näkynyt, että Toivo oli iso ja komea mies. Rahoja ei tullut. Toivon yritys kaatui likviditeettikriisiin.”

Tarinan opetuksena lienee se, että yrittäjän ulkoisista ja synnynnäisistä ominaisuuksista ei voida suoraviivaisesti ennustaa tai päätellä henkilön menestymistä johtajana tai yrittäjänä, joskin useat tutkimukset viittaavat siihen, että yrittäjän persoonallisuuspiirteet voidaan kyllä tunnistaa ja ne voivat antaa viitteitä yrittäjän uravalinnalle ja ehkäpä myös yrittäjänä menestymiselle.

Michelsen (2005) esittelee suomalaisen yrittäjyyden paradoksina sen, etteivät suomalaiset ole erityisen kiinnostuneita yrittäjyydestä. Työikäinen väestö valitsee mieluummin turvallisen ja vakaan palkkatyön kuin yrittäjänä toimimisen. Tämä mielipide ei ole juurikaan muuttunut, vaikka julkinen valta on keventänyt yritysveroa ja parantanut yrittäjien sosiaalista asemaa. Hänen mukaansa paradoksin keskeinen syy löytyy kansakuntamme henkisestä perinteestä, yhteen hiileen puhaltamisen traditio on Suomessa vahvempi kuin yksityisen yritteliäisyyden. Hänen raporttinsa paljastaa, että Suomessa on vähän tehty yhteiskunnallista ja kulttuurista tutkimusta yrittäjyydestä ja suomalaisen yhteiskunnan vuoropuhelusta. Tähän viittaa, myös Havusela (1999, 9–10), jonka mukaan yhtenäisiä yrittäjyyden määrittelyjä ei ole pystytty luomaan muun muassa siksi, että Suomesta puuttuu yrittäjyyskulttuuri ja yrittämiseen ja yrittäjyyteen liittyvät pelisäännöt on laadittu suuryritysten ja palkansaajien ehdoilla.

Oikeastaan suomalaisen yritystoiminnan paradokseja on pohdittu Suomessa koko itsenäisyyden ajan ja yrittäjyyden edistäminen on kuulunut useimpien itsenäisen Suomen hallitusten ohjelmiin. Yrittäjyys on nostettu tärkeäksi politiikkaohjelmaksi myös nykyisen hallituksen toimesta. Yrittäjyyttä tukevat poliittiset tavoitteet ovat ajankohtaisia ja oikein asetettuja. Miksi yrittäjyys on erityisen ajankohtaista juuri nyt? Miksi vapaaseen markkinatalouteen uskova yhteiskunta joutuu julkisin toimenpitein innostamaan kansalaisia yrittäjyyteen? Olisiko syy juuri siinä, että aitojen yrittäjien ja palkansaajien yritteliäs toiminta eivät ole saaneet selkeää omaa tunnustettua rooliaan yhteiskunnassa jo pelkästään käsitteiden semanttisen kohinan ja niiden epämääräisyyden johdosta?

Tutkijoilla on yrittäjyyden aihepiireissä siis vielä paljon tekemistä ja täsmentämistä. Mutta on myös muilla: elinkeinoelämän järjestöillä, ay-liikkeellä, poliitikoilla ja medialla. Toive on, että emme enää puhu yrittäjyydestä tai sisäisestä yrittäjyydestä ilman, että määrittelemme mitä tarkoitamme.

Loppusanat

Tutkielman teon aikana on pitänyt todeta monta kertaa Hellaakosken runon tavoin, että ”tietä käyden tien on vanki, vapaa on vain umpihanki.” Tämän olen kokenut niin, että lukemani ja kirjoittamani teksti on vanginnut ajatukset, eikä tekstin hallintaan ja sen yläpuolelle ole päässyt muutoin kuin umpihangen kautta. Osoitan kokeneille ohjaajille siitä lämpimät kiitokseni, jotta sieltä umpihangesta on hyvin neuvoin ja kuivin jaloin päässyt pois.

Kirjoittamisen prosessista on kuitenkin ollut ilo oppia suunnattomasti. Prosessi on antanut mahdollisuuden kehittää itsenäistä ajattelua ja arki ajattelun kyseenalaistamista sekä saman aikaisesti opetella tieteellisen kirjoittamisen aakkosia. Sitähän yliopisto-opinnoilla on tarkoitus tavoitellakin, kuten J. V. Snellman (1847) omana aikanaan on osuvasti todennut (Haavio 2000; 612) :

”Paras, mitä yliopisto-opinnoilla voidaan saavuttaa, on rakkaus tietoon yleensä, elävä halu pyrkiä itsenäiseen vakaumukseen. Kuinka onnellista olisikaan, jos tuon todella saavuttaisi!”

Kiitokseni osoitan myös kanssakulkijalleni – puolisoilleni Anterolle. Kärsivällisyytesi, aito kiinnostuksesi ja suurenmoinen kannustus ovat kantaneet koko tämän lukuvuoden opiskelurakkani aikana.

Mikkelissä toukokuussa 2006

Marketta Koskinen

LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, I. 1997. Yrittäjyys osana organisaatiokulttuuria. Teoksessa: Organisaatio ja yrittäjyys, 11 – 27. Toim. Iiris Aaltio-Marjosola. Juva: WSOY.
- Acs, Z.J. & Audretsch, D.B. 2003. (toim.) Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction. Kluwer Academic Publisher: Boston, Dordrecht, London.
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. 2003. Clarifying the intrapreneurship concept. Journal of Small Business and Enterprise Development. 10 (1): 7 – 24.
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. 2004. Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. Journal of Management Development. 23 (6): 518 – 550.
- Baumol, W. J. 1968. Entrepreneurship in Economic Theory. The American Economic review 58 (2): 64 – 71.
- Burgelman, R.A. 1984. Designs for Corporate Entrepreneurship in Established Firms. California Management Review 26 (3): 154 – 166.
- Burgelman, R.A. 1988. Strategy Making as a Social Learning Process: The Case of Internal Corporate venturing. Interfaces. 18 (3): 74 – 85.
- Bygrave, W.D & Hofer, C. W. 1991. Theorizing about entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice. 16 (2): 13- 22. Baylor University. Teoretisointia yrittäjyydestä. Avainsektori. 2/1992.
- Bygrave, W.D. 1994. The entrepreneurial process. Teoksessa William D. Bygrave (toim.) The portable MBA in entrepreneurship, s. 1–25. John Wiley & Sons, New York-Chichester-Brisbane-Toronto-Singapore.
- Carrier, C. 1996. Intrapreneurship in Small Businesses: An Exploratory Study. Entrepreneurship Theory and Practice. 21 (1): 5 – 20.
- Cunningham, B & Lischeron, J. 1991. Defining Entrepreneurship. Journal of Small Business Management. 29 (1): 45 – 61.
- Drucker, P. 1986. Yrittäjyys ja innovaatio: Käytäntö ja periaatteet. Helsinki: Rastor-julkaisut.
- Drucker, P. 2000. Johtamisen haasteet. Juva: Bookwell Oy.
- Dyer, G.W. 1994. Toward a Theory of Entrepreneurial Careers. Entrepreneurship Theory and Practice. 19 (2): 7 – 21.
- Eckhardt J. T. & Shane S.S. 2003. Opportunities and Entrepreneurship. Journal of Management. 29 (3): 333 – 349.
- Gartner, W.B. 1988. Who is an entrepreneur? Is the Wrong Question. American Journal of Small Business. 18 (4): 11-32.
- Gibb, A. 1990. Entrepreneurship and Intrapreneurship - Exploring the Differences. Teoksessa Donckels, R. & Miettinen, A. (toim.) New Findings and Perspectives in Entrepreneurship. Worcester:Avebury. Billing & Sons Ltd., 33- 68.
- Gibb, A. 1993. The enterprise culture and education. International Small Business Journal 11 (3): 11-35.
- Gibb, A. & Ritchie, J. 1982. Understanding the Process of Starting Small Business. European Small Business Journal 1 (1): 26 – 45.
- Haskins, G. & Williams, R. 1987. Intrapreneurship in Action: Successful European Company Practices. Lontoo.
- Hannus, J, Lindroos, J-E & Seppänen, T. 1999. Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä. Helsinki: HM&V Research Oy.

- Havusela, J. 1999. Kulttuuri – yrittäjyyden kehto. Acta Wasaensia. No. 66. Liiketaloustiede 25. Johtaminen ja organisaatiot. Väitöskirja. Uniwersitas Wasaensis. Vaasa.
- Heikkilä, M. 2005. Henkinen kasvu sisäisen yrittäjyyden perustana. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. ISBN 951-39-2090-9. Lisensiaattitutkimus.
- Heikkilä, M. 2006. Minäkäsitys, itsetunto ja elämänhallinnan tunne sisäisen yrittäjyyden determinanteina. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. ISBN 951-39-2355-x. Väitöskirja.
- Heinonen, J. & Vento - Vierikko, I. 2002. Sisäinen yrittäjyys – uskalla, muutu ja menesty. Jyväskylä: Gummerus.
- Heinonen, J. & Paasio, K. 2005. Sisäinen yrittäjyys kuntatyössä. Vammala: Pole-Kuntatieto Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. 6. – 7. painos. Helsinki: Tammi.
- Huuskonen, V. 1992. Yrittäjäksi ryhtyminen – Teoreettinen viitekehys ja sen koettelu. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A – 2:1992. ISBN 951-738-574-9.
- Huuskonen, V. 1997. Oppivan organisaation pahin vihollinen on oppinut organisaatio. Teoksessa: Organisaatio ja yrittäjyys, 167 - 186. Toim. Iiris Aaltio-Marjosola. Juva: WSOY.
- Hyrsky, K. 2001. Reflections on the Advent of a More Enterprising Culture in Finland: An Exploratory Study. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. ISBN 951-39-0881-X. Väitöskirja.
- Juuti, P. 1997. Yrityskulttuurin murros. 3. painos. Tampere: Aavaranta-sarja.
- Juutilainen, A. 2005. Pienen matkailuyrityksen yrittäjän taival. Oppiminen yrittäjyysprosessissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. ISBN 952-214-164. Väitöskirja.
- Kansikas, J. 2002. Tuotepäälliköiden tehtävärakenteen heijastuminen sisäiseen yrittäjyyteen ja intuitiiviseen päätöksentekotyylisiin kuuluviin tekijöihin. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. ISBN 951-39-1408-9. Lisensiaattitutkimus.
- Kansikas, J. 2004. Myyjiä, tuotekehittäjiä ja tuotejohtajia. Tuotepäällikön tehtävärakenteen heijastuminen tuotekehitysprojektissa sisäiseen yrittäjyyteen ja intuitiiviseen päätöksentekotyylisiin kuuluviin tekijöihin. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden laitos. Väitöskirja. <http://selene.lib.jyu.fi:8080/vaitos/studies/studbusi/9513917770.pdf> 23.3.2006
- Kao, R.W.Y. 1990. Who is an entrepreneur? Teoksessa Donckels, R. & Miettinen, A. (toim.) New Findings and Perspectives in Entrepreneurship. Worcester: Avebury. Billing & Sons Ltd., 33- 68.
- Kao, R.W.Y. 1998. Ownership, Entrepreneurism and the Challenge of the 21st Century. Journal of Entrepreneurship Culture. 6 (2): 147 – 153.
- Kevätsalo, K. , Puntari, I. & Roos, S. 2006. Työelämän valttikortit. Hämeenlinna: Talentum Media.
- Kirzner, I. M. 1982. Uncertainty, Discovery and Human Action: A Study of the Entrepreneurial Profile in the Misesian System. Teoksessa Israel M. Kirzner (toim.) Method, Process and Austrian Economics: Essays in Honour of Ludwig von Mises. Lexington, Mass: D.C. Heath. 139 – 159.
- Koiranen, M. 1993. Ole yrittäjä – ulkoinen ja sisäinen yrittäjyys. Tampere: TT-Kustannustieto.
- Koiranen, M & Pohjansaari, T. 1994. Sisäinen yrittäjyys. Innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta. Tampere: Konetuumat Oy.

- Koiranen, M. 1999. Yrittäjyys on yleissivistystä. Matti Peltonen, näkijä ja tekijä. Toimituskunta Honka. j, Lampinen, L, Ruohotie, P & Harra, K. Saarijärvi: Okka-säätiön julkaisuja, 59 –67.
- Koiranen, M. 2000. Yrittäjyyskasvatus - Ajatuksia yrittäjyyteen oppimisesta. http://www.yrittajakoulu.com/yrittajyyden_oppia/dokumentit.3.3.2006
- Korpelainen, K. & Lampikoski, K. 1998. Innovatiivisuus muutosvoima. 2. painos. Juva: WSOY.
- Koskinen, A. 1995. Yrittäjyyden prosessin synty. Yrittäjän orientaatio ja uranvalinta. Helsingin kauppakorkeakoulun pienyrityskeskukseen julkaisuja M-73. Helsinki.
- Koskinen, A. 1996. Pienyrityksen kehityskaaret ja areenat. Helsingin kauppakorkeakoulu. A-116. Väitöskirja.
- Kuratko, D. F. & Hodgetts, R. M. 1998. Entrepreneurship A Contemporary Approach. Fourth Edition. USA: The Dryden Press.
- Kuratko, D.F. & Hodgetts R.M. 2001. Entrepreneurship: A Contemporary Approach, 5. painos. The Dryden Press. Harcourt Brace Collage Publishers.
- Kyrö, P & Nissinen, J.K. 1995. Yritä itse. Murroksen kautta jälleenyrittäjyyteen. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus. No 124. Helsinki.
- Kyrö, P. 1997. Yrittäjyyden muodot ja tehtävä ajan murroksessa. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Computer Science, Economics and Statistics 38. ISBN 951-39-0007-X. Väitöskirja.
- Kyrö, P. 1998. Yrittäjyyden tarinaa kertomassa. Juva: WSOY.
- Kyrö, P. 1999. Yrittäjyys, talous ja kestävä kehitys. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja 119/1999.
- Laaksonen, H. 2003. Henkilöstötoiminnot työyhteisön voimistamisen välineenä? Hallinnon tutkimus 22 (1): 60 – 62.
- Laukkanen, M. 1999. Yrittäjyyden ja uuden liiketoiminnan jäljillä – paikallinen kehittäminen kansainvälistyvässä maailmassa. Kuopion yliopisto, Kuopion yliopiston selvityksiä E, Yhteiskuntatieteet 8, Kuopio.
- Laukkanen, M. 2001. Yrittäjyyden ja uuden liiketoiminnan jäljillä http://www.yrittajakoulu.com/yrittajyyden_oppia/dokumentit 19.10.2005
- Leskinen, P - L. 1999. Yrittäjällä koko elämä kiinni yrityksessä – opiskelijoiden yrittäjyyskäsitykset ja niiden muutokset yritysprojektin aikana. Acta Wasaensia. No 71. Liiketaloustiede 27. Johtaminen ja organisaatiot. Väitöskirja. Universitas Wasaensis. Vaasa.
- Lintunen, L. 2000. Who is the winner entrepreneur? An epistemological study of Schumpeterian entrepreneur. Helsingin kauppakorkeakoulu. Väitöskirja.
- Louhivuori, O.W. (toim) 1948. Vapaa Yrittäjätoiminta. Helsinki: Fennia.
- Luukkainen, O. & Wuorinen, J. 2002. Yrittävä elämänsäsenne. Kasvaminen yksilönä ja yhteisönä. Jyväskylä: PS – kustannus.
- Lämsä, A-M & Hautala, T. 2004. Organisaationkäyttötymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- MaClelland, D. C. 1961. The Achieving Society. D. Van Nostrand, Princeton, New Jersey.
- Marjosola, I. 1979. Yrittäjyys tahtona ja mahdollisuutena. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen laitos. 49.
- Michelsen, K. 2005. Yrittäjyyden paradoksi. <http://eva.fi/files/1355yrittajyydenparadoksi.PDF 22.4.2006>.

- Nevanperä, E. 2003. Yrittäjyys Suupohjan opiskelijanuorten ajattelussa. Tutkimus Suupohjan seudun nuorisoasteen opiskelijoiden yrittäjyysnäkemyksistä sekä yrittäjyysopetuksen opetussuunnitelman kehittämissyrykimyksistä. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. ISBN 951-39-1443-7.
- Niittykangas, H. 2003. Yrittäjä ja yrityksen toimintaympäristö. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden laitos. ISBN 951-39-1477-1.
- Nurmi, K. E. 1999. Yrittäjäksi kasvamisen oppimisprosesseja postmodernissa yhteiskunnassa. Teoksessa: Kyrö, P. & Nurmi, K. E. & Tikkanen, T. 1999. Yrittäjyyden askeleita yhteiskunnassa. Helsinki: Helsinki University Press.
- Nurmi, T. 2002. Uusi suomen kielen sanakirja. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Paajanen, P. 2001. Ajatuksia yrittäjyyskasvatuksen ideaalista - käsiteanalyysia ja empiirisiä löydöksiä ammattikorkeakoulun hallinnon ja kaupan alalla .
http://www.yrittajakoulu.com/yrittajyyden_oppia/dokumentit/11.4.2006
- Paljakka, M. 2002. Sisäinen yrittäjyys ja oppiva organisaatio.
http://www.yrittajakoulu.com/yrittajyyden_oppia/dokumentit.3.3.2006
- Peltonen, M. 1986. Yrittäjyys. Keuruu: Otava.
- Pinchot, G. III 1986a. Yrityksen sisäinen yrittäjyys. Helsinki: Rastor.
- Pinchot, G. III 1986b. Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. New York: Harper & Row.
- Puhakka, V. 2002. Yrittäjän persoonallisuus – miksi ja miten sitä kannattaa tutkia. Liiketaloudellinen aikakauskirja 2 <http://hkkk.fi/Ita/02/2/d3.pdf> 9.4.2006.
- Rotter, J. 1966. Generalized Expectations for Internal Versus External Control of Reinforcement. Psychological Monographs: General and Applied, 80 (1): 1-27.
- Routamaa, V. 1998. Suomen Yrittäjät. Yrittäjyyden sadat tarinat. 293. Espoo: Tietosykli Oy.
- Routamaa, V., Hautala, T. & Rissanen, A-L. 2004. Hunting for Female Entrepreneurs. Proceedings of The 49th ICSB World Conference Johannesburg, South Africa .
- Ruohotie, P. 1999. Motivaatio, tahto, oppiminen. Matti Peltonen, näkijä ja tekijä. Toimituskunta Honka. j, Lampinen, L, Ruohotie, P & Harra, K. Saarijärvi: Okka-säätiön julkaisuja, 69 –83.
- Schumpeter, J. A. 1934. The theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle (trans. R. Opie), Cambridge, mass: Harvard University Press, 65 – 94.
- Shane, S. 2000. Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. Organization Science 11 (4): 448 – 469.
- Siitonen, J. 1999. Voimaantumisteoria perusteiden hahmottelua. Acta Universitatis Ouluensis, Series E Scientiae Rerum Socialium. 37. Väitöskirja. ISBN 951-42-5340-X.
- Siljander, P. 1988. Hermeneuttisen pedagogiikan pääsuuntaukset. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia. 55/1988. Oulu: Oulun yliopisto.
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. 7. painos. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Takala, T. & Lämsä, A-M. 2001. Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona. Liiketaloudellinen aikakauskirja 50 (3): 371-390.
- Takanen, T. 2005. Voimaantuva työyhteisö – miten luomme tulevaisuutta? Keuruu: Otava.
- Uusitalo, H. 1998. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. 1. – 5. painos. Juva: WSOY.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. painos. Keuruu: Otava.

- Vesala, K. M. 1996. Yrittäjyys ja individualismi: Relationistinen linjaus. Helsingin yliopiston sosiaalipsykologian laitosten tutkimuksia 2/1996. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Vesalainen, J. 2001. Yrittäjyyden ulottuvuudet.
http://www.yrittajakoulu.com/yrittajyyden_oppia/dokumentit 3.3.2006
- Wickham, P. A. 1998. Strategic Entrepreneurship. A decision - making approach to new venture creation and management. Great Britain: Financial Times. Pitman Publishing.
- Virtanen, M. 1996. Entrepreneurial Finance and Venture Capital Advantage. Helsinki School of Economics and Business Administration. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis, A-113, Helsinki. Väitöskirja.
- Ylinen, A. 2005. Pienyrittäjien oppimistarpeet sekä oppiminen heidän itsensä kokemana. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden laitos. Lisensiaattitutkimus. ISBN 951-39-1879-3. Tilastokeskus – Työssäkäyntitilastot
<http://www.stat.fi/til/tyti/kas.html> 25.3.2006

Lehtiartikkeleita ja muita lähteitä:

- Akkanen, J. 2005. Löydä sisäinen yrittäjäsi!. Helsingin Sanomat 13.10.2005, A4.
- Haavio, M. 2000. (toim.) Ikuisia ajatuksia. 20. painos. Juva: Wsoy.
- Rinne, P. 2004. Halu on , kyky puuttuu – sisäinen yrittäjyys sopii myös kuntiin
<http://www.polemiikki.fi/lehdet/2004/numero-3/halu-on-kyky.aspx> 23.3.2006
- Salmenkangas, H. 2006. Yrittäjyys on enemmän kuin työpaikka, se on elämäntapa ja sellaisenaan tavoittelemisen arvoinen.
<http://www.keski-suomi.yrittajat.fi/tarinapankki/AutobestOy.html>. 22.4.2006
- Taipale, T. 2005. Psykologinen työsopimus. Talouselämä 34, 80.
- Varamäki, E. 2006. Omaa etuaan tavoittelevia kapitalisteja? Taloussanomat. Yrittäjä. Kolumni. 11.4.2006

Luentomateriaalia:

- Koiranen, M. 1999. Yrittäjyys ja sisäinen yrittäjyys. Yrittäjän MBA –ohjelma. Luento. Mikkeli.
- Niittykangas, H. 2005. Taloustieteiden tiedekunta. Yrittäjyys-oppiaine. Luento. Jyväskylän yliopisto.
- Niittykangas, H. & Niemelä, T. & Koiranen, M. 2006. Yrittäjyyden tutkimusperinne. Oppiaineen identiteettiä ja sisältöä etsimässä. Osa I. (Research traditions in entrepreneurship)