

Katta Siltavirta

YRITTÄJÄMÄINEN TOIMINTA OPPILAITOKSEN SISÄLLÄ

Case: Oulun ammatillinen opettajakorkeakoulu

YRITTÄJÄMÄINEN TOIMINTA OPPILAITOKSEN SISÄLLÄ

Case: Oulun ammatillinen opettajakorkeakoulu

Katta Siltavirta
Opinnäytetyö
Kevät 2015
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä: Katta Siltavirta

Opinnäytetyön nimi: Yrittäjämäinen toimintatapa oppilaitoksen sisällä. Case: Oulun ammatillinen opettajakorkeakoulu

Työn ohjaaja: Jaana Kuusipalo

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: kevät 2015

Sivumäärä: 74+3 liitesivua

Yrittäjämäinen toimintatapa on hyvin merkityksellistä työelämässä. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan yksilön ja organisaation yrittäjämäistä toimintatapaa Oulun ammatillisessa opettajakorkeakoulussa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millaista yrittäjämäinen toimintatapa on oppilaitoksessa työskentelevillä yksilöillä ja miten se ilmenee heissä. Tutkimuksen avulla saadaan vastaukset myös siihen, miten organisaatio tukee yksilön yrittäjämäistä toimintaa kohdeorganisaatiossa.

Tietoperustan keskeiset teemat ovat oppiva organisaatio ja yrittäjämäinen toimintatapa yksilössä ja organisaatiossa. Tietoperustassa tarkastellaan myös yrittäjyyttä ja sen muotoja. Niiden kautta siirrytään tarkastelemaan lähemmin yrittäjämäisesti toimivaa yksilöä, organisaatiota ja yrittäjämäisesti toimivan yksilön ja organisaation edellytyksiä. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Käytetyt menetelmät ovat JAUHIN-toimintamalli ja narratiivinen tutkimus. Aineistot on kerätty Oulun ammatillisen opettajakorkeakoulun henkilöstölle pidetyssä työpajassa kaksivaiheisena. JAUHIN-mallilla kerättiin yhteistoiminnallisella kehittämisellä yksilön ja organisaation yrittäjämäiset ominaisuudet. Narratiivisessa tutkimuksessa tutkittavat kirjoittivat elämäkerran 'Minä yrittäjänä Oulun ammatillisessa opettajakorkeakoulussa.'

Tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että Oulun ammatillisen opettajakorkeakoulun henkilöstö toteuttaa jo hyvin yrittäjämäistä toimintatapaa työssään. Organisaatio toimii myös yrittäjämäisesti ja tukee yksilöitä heidän omassa yrittäjämäisessä toiminnassa. Oulun ammatillista opettajakorkeakoulua voidaan pitää oppivana organisaationa. Kuitenkin yksilöiden välillä on havaittavissa eroa yrittäjämäisen toiminnan hyödyntämisessä päivittäisessä työssä. Jokaiselle ei ole täysin selvää, mitä yrittäjämäinen toiminta omassa työssä voisi olla.

Tutkimuksen työpaja tulisi toteuttaa uudelleen koko Oulun ammatillisen opettajakorkeakoulun henkilöstölle. Tällöin pystytään näkemään organisaation ja yksilön todellinen yrittäjämäisen toiminnan tila. Henkilöstö myös havahtuisi oman toimintaansa ja voisi kehittää työn tekoaan kohti yrittäjämäistä toimintatapaa. Tämän tutkimuksen toteutus on myös siirrettävissä muihin Oulun ammattikorkeakoulun yksiköihin.

Uutena yrittäjämäisen toimintatavan ominaisuutena tutkimuksessa nousi esiin verkostoituneisuus. Verkostojen merkitystä yrittäjämäisen toiminnan kehittymiselle ei ole tutkittu aikaisemmin. Aihetta voidaan tutkia jatkossa siitä näkökulmasta, miten se edesauttaa yksilön ja organisaation yrittäjämäistä toimintatapaa. Verkostoituneisuutta voidaan tutkia myös oppimisen kautta.

Asiasanat: oppilaitos, oppiva organisaatio, yrittäjämäinen toimintatapa, yrittäjyys

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree program in entrepreneurship and business competence

Author: Katta Siltavirta

Title of thesis: Entrepreneurial activity at school environment. Case: Oulu School of Vocational Teacher Education

Supervisor: Jaana Kuusipalo

Term and year when the thesis was submitted: spring 2015 Number of pages: 74+3 appendix pages

Entrepreneurial activity is very significant at organizations. This study examines the entrepreneurial activity of individual and organization at Oulu School of Vocational Teacher Education. The aim of this thesis is to find out, what is the entrepreneurial activity with the individuals working in the organization. Thesis will give the answers on how organization supports individual's entrepreneurial activity on target organization.

Main themes of the theoretical frame work are learning organization and the entrepreneurial activity of individual and organization. The framework studies also entrepreneurship and its forms. Essential themes in the theoretical part of the thesis are entrepreneurial activity.

The empirical part of the study was implemented by using qualitative research methods. Material of this thesis consists of a workshop organized in the client organization. Used methods are JAUHIN operating model and narrative research. Literature is been collected in the workshop at Oulu School of Vocational Teacher Education. The workshop was twofold. At the first stage the participants developed the benefits of the entrepreneurial activity of individual and organization. At the narrative research participants wrote a biography "Me as an entrepreneur at Oulu School of Vocational Teacher Education."

According to the research results, the personnel of the Oulu School of Vocational Teacher Education is already working with the entrepreneurial activity. Organization is also a home of the organization entrepreneurship. It supports its members in their entrepreneurial activity. The organization can be considered as a learning organization.

The workshop should be implemented throughout the personnel of the Oulu School of Vocational Education. In this case, able to see the status of the organization and the individual's actual entrepreneurial activity. Personnel can also be aware of their own actions and develop the way of doing work toward to entrepreneurial activity. This study can be transferred to other units of the Oulu University of Applied Science.

The importance of networking is a new feature of the entrepreneurship activity both individual and organization. Networking as a feature in entrepreneurship activity has not been studied previously. This can be studied from the point of view how networking supports growth in entrepreneurship activity. One perspective of networking study can be a learning.

Keywords: educational institute, entrepreneurial activity, entrepreneurship, learning organization

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Toimeksiantajan esittely	8
1.2	Aiemmat tutkimukset aiheesta.....	9
1.3	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat.....	10
1.4	Tutkimuksen rakenne	12
2	YRITTÄJYYS JA SEN MUODOT.....	14
2.1	Yrittäjyys käsitteenä	14
2.2	Ulkoisen yrittäjyys	17
2.3	Omaehtoinen yrittäjyys.....	18
2.4	Organisaatioyrittäjyys	19
3	OPPIVA ORGANISAATIO	22
3.1	Oppiminen oppivassa organisaatiossa	23
3.2	Oppivaksi organisaatioksi kehittyminen.....	25
4	YRITTÄJÄMÄINEN TOIMINTATAPA	28
4.1	Yrittäjämäinen toiminta yksilössä	29
4.2	Yrittäjämäinen toiminta organisaatiossa	31
4.3	Yrittäjämäisesti toimivan yksilön ja organisaation edellytykset.....	33
5	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA TOTEUTTAMINEN	37
5.1	Laadullinen tutkimus.....	37
5.1.1	JAUHIN-toimintamalli	39
5.1.2	Narratiivinen tutkimus.....	40
5.2	Tapaustutkimus	42
5.3	Tutkimusprosessin kuvaus	43
6	TUTKIMUSTULOKSET	49
6.1	Yksilön yrittäjämäinen toimintatapa	49
6.2	Organisaation yrittäjämäinen toimintatapa	53
6.3	Tarina: Minä yrittäjänä Oulun ammatillisessa opettajakorkeakoulussa.....	58
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	60
7.1	Yksilön yrittäjämäinen toimintatapa ja organisaation antama tuki	60
7.2	Kehityskohteet.....	63
8	POHDINTA.....	66

LÄHTEET.....	70
LIITTEET	74

1 JOHDANTO

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yrittäjämäistä toimintaa yksilön ja organisaation tasolla. Tarkastelun kohteena on Oulun ammattikorkeakoulu Oy:n itsenäinen tulosyksikkö, Oulun ammatillinen opettajakorkeakoulu (Oulun ammatillinen opettajakorkeakoulu 2015, viitattu 16.2.2015). Tämä työ on tärkeä, koska oppilaitoskenttä on uudistusten pyörteissä. Yksi iso ammattikorkeakouluja koskeva muutos oli ammattikorkeakoulujen yhtiöittäminen. Yhtiöittämisen myötä Oulun seudun ammattikorkeakoulusta tuli Oulun ammattikorkeakoulu Oy 1.1.2014. (Oulun ammattikorkeakoulu Oy 2015, viitattu 16.2.2015.) Oulun ammatillisen opettajakorkeakoulun yksikönjohtaja Asko Karjalainen toteaa, että yksikön on pystyttävä muodostamaan palvelutarjonnastaan sekä asiakkaita että rahoittajia miellyttävä (sähköpostiviesti 14.4.2015).

Vuoden 2015 alusta astui voimaan uusi ammattikorkeakoululaki. Laki antaa raamit ammattikorkeakoulujen toiminnalle työelämää ja sen kehittämistä varten. Näiden tehtävien rinnalla ammattikorkeakoulun tulee tarjota ammattikorkeakouluopetuksen lisäksi työelämää ja aluekehitystä hyödyttävää soveltavaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa. Ammattikorkeakoulun tulee edistää myös elinkäistä oppimista ja tukea opiskelijan ammatillista kasvua. Ammattikorkeakoululaki määrittää myös ammatillisen opettajakoulutuksen toimintaa. (Ammattikorkeakoululaki 4§.)

Tutkimuksen tietoperustassa käsitellään sekä yksilön yrittäjämäistä toimintaa että organisaation organisaatioyrittäjyyttä yrittäjyyden, ulkoisen yrittäjyyden, sisäisen yrittäjyyden ja omaehtoisen yrittäjyyden kautta. Yksilön omaehtoinen yrittäjyys tarkoittaa käsitetasolla samaa kuin yrittäjämäinen toiminta. Vastaavasti sisäisellä yrittäjyydellä tarkoitetaan lähdekirjallisuudessa organisaation sisäistä yrittäjyyttä ja organisaatioyrittäjyyttä. Tässä tutkimuksessa käytetään omaehtoisesta yrittäjyydestä puhuttaessa sen synonyymia, yrittäjämäistä toimintatapaa. Vastaavasti sisäisestä yrittäjyydestä puhuttaessa keskitytään käsitteeseen organisaatioyrittäjyys. Koska käsitteet ovat osittain päällekkäisiä ja niissä on käsite-eroja eri teoreetikkojen teoksissa, työssä käydään läpi yrittäjyyden eri muodot Paula Kyrön jaon mukaan (2005, viitattu 16.2.2015). Yrittäjyyden eri muodot käydään tarkemmin läpi luvussa 2.1 Yrittäjyys ja sen muodot.

Mielestäni tällaiset muutokset organisaatiossa vaativat sekä organisaatiolta että yksilöltä paljon. Yksilön pitää pystyä elämään jatkuvassa muutoksessa ja jopa taistella oman työpaikan puolesta. Yksilön on helpompi toimia muuttuvassa toimintaympäristössä, kun yksilöltä löytyy yrittäjämäinen

toimintatapa, ja sitä noudatetaan. Yksittäinen henkilö voi aina toimia organisaatiossa yrittäjämäisesti. Jotta koko organisaation henkilöstö saadaan toimimaan yrittäjämäisesti, se vaatii myös organisaatiolta yrittäjämäistä toimintatapaa ja organisaation tukea yksilöille. Tietoperustalla haetaan tukea tälle ajatukselle.

Aiheeni valikoitui, kun halusin yhdistää opintoni Oulun ammattikorkeakoulun Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen -koulutusohjelmassa ja ammattipedagogiset opinnot Oulun ammatillisessa opettajakorkeakoulussa. Otin yhteyttä Oulun ammatilliseen opettajakorkeakouluun ja kerroin halustani tehdä heille opinnäytetyö. Sain aiheen, joka herätti mielenkiintoni heti, sillä olen itse työskennellyt aina yrittäjämäisesti.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Suomessa tarjotaan ammatillista opettajakoulutusta viidessä ammatillisessa opettajakorkeakoulussa. Ammatillista opettajakoulutusta tarjotaan HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa, Hämeen ammattikorkeakoulussa, Jyväskylän ammattikorkeakoulussa ja Oulun ammattikorkeakoulussa. Lisäksi Åbo Akademi järjestää ruotsinkielistä opetusta ammatilliseksi opettajaksi aikoville. (Opintoluotsi, viitattu 25.2.2015.) Oulun ammattikorkeakoulun alainen Oulun ammatillinen opettajakorkeakoulu järjestää opetusta Oulussa, Rovaniemellä, Kajaanissa ja Torniossa. Se on Suomen pohjoisin koulutuksen tarjoaja ammattikorkeakoulujen ja toisen asteen opettajille ja opettajiksi aikoville. Oulun ammatillinen opettajakorkeakoulu on oma tulosityksikkönsä Oulun ammattikorkeakoulu Oy:n alaisuudessa. (Oulun ammatillinen opettajakorkeakoulu, viitattu 16.2.2015.) Ammatillisen opettajakoulutuksen toimintaa määrittää Ammattikorkeakoululain kahdeksas pykälä.

Oulun ammattikorkeakoulussa on henkilöstöä 640. Näistä 40 on Oulun ammatillisen opettajakorkeakoulun henkilöstöä. Opiskelijoita Oulun ammattikorkeakoulussa on 8 500. Vuosittain Oulun ammatillisessa opettajakorkeakoulussa on keskimäärin 650 opiskelijaa. Oulun ammattikorkeakoulussa suoritetaan joka vuosi noin 1 500 tutkintoa. Ammatillisissa opettajakorkeakouluissa ei suoriteta tutkintoja. Vuonna 2014 Oulun ammatillisesta opettajakorkeakoulusta valmistui 244 opiskelijaa. Lisäksi täydennyskoulutukseen osallistuu vuosittain runsas 2 000 henkilöä. (Oulun ammattikorkeakoulu Oy, viitattu 16.2.2015; Aalto, sähköpostiviesti 25.2.2015.)

Ammatillinen opettajakoulutus suoritetaan osaamisperusteisesti. Se on 60 opintopisteen arvoinen koulutus. Koulutus antaa pätevyyden toimia ammatillisena opettajana eri kouluasteilla. Opetus on monialaista ja opettajakorkeakoulussa tuetaan opettajien osaamista läpi koko työuran monipuolisen ja laaja-alaisen täydennyskoulutuksen turvin. Oulun ammatillisessa opettajakorkeakoulussa voi suorittaa opettajan pedagogisen pätevyyden lisäksi ammatillisen erityisopettajan ja ammatillisen opinto-ohjaajan pedagogisen pätevyyden. Ammatillisen opettajakorkeakoulun tarjontaan kuuluu myös opetusalan pedagoginen täydennyskoulutus. Täydennyskoulutuksena ammatillisessa opettajakorkeakoulussa voi suorittaa muun muassa näyttömestaritytön (NTM). Täydennyskoulutusta tarjotaan toisen asteen ammatillisen koulutuksen opetushenkilöstölle ja koulutusorganisaatioille. Lisäksi Oulun ammatillinen opettajakorkeakoulu järjestää muuta täydennyskoulutusta hankimansa rahoituksen turvin. (Oulun ammatillinen opettajakorkeakoulu, viitattu 16.2.2015.)

Yksikönjohtaja Karjalaisen mukaan Oulun ammatillinen opettajakorkeakoulu toimii nyt jo yrittäjämäisesti. Sen toiminnan mahdollistavasta rahoituksesta lähes puolet on saatu ulkopuolisilta rahoittajilta. Rahoitus on myönnetty määrääjäksi. Myös niin sanottu perusrahoitus on yksikön tuloksellisuudesta riippuvaista. (Karjalainen, sähköpostiviesti 14.4.2015.) Organisaation sisällä ammatillisten opettajien täydennyskouluttamiseen on hankittava rahoitus oppilaitoksen ulkopuolelta. Rahoittajina toimivat muun muassa Opetushallituksen alainen Opetustoimen henkilöstökoulutus ja esimerkiksi Euroopan sosiaalirahasto (ESR) ja Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR). Koulutusta tarjotaan aina varhaiskasvatuksesta lähtien rehtoreille, ammatillisen koulutuksen ja kouluavustajien täydennyskoulutukseen. Koulutuksia rahoitetaan vuosittain noin 10 000 000 eurolla. Koulutuksiin osallistuu lähes 10 000 henkilöä vuosittain. (Opetushallitus 2014.) Taustahaastattelun perusteella voidaan olettaa, että Opetushenkilöstön osaamisen kehittäminen ja täydennyskoulutus -yksikön henkilökunnalla on jo nyt yrittäjämäinen toimintatapa. Heistä suurin osa hankkii ulkopuolisen rahoituksen työlleen. (Paaso, haastattelu 19.1.2015.)

1.2 Aiemmat tutkimukset aiheesta

Aihealueeseen tutustuttaessa havaittiin, että aihealuetta on tutkittu eniten sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta. Kun aletaan tutkia yksilön tai organisaation yrittäjämäistä toimintaa, niin tutkimuksia ei enää löydykään kovin suuria määriä. Organisaatiossa toimivien oppilaiden yrittäjämäistä toimintaa

on tutkittu paljon yrittäjyyskasvatuksen saralla. Siinä vaiheessa, kun näkökulma muutetaan yrittäjämäisesti toimivaksi organisaatioksi, siitä ei löydy enää tietoa juuri lainkaan. Tässä työssä kulkevat rinta rinnan sekä yksilön yrittäjämäinen toimintatapa että organisaation organisaatioyrittäjyys.

Tutkimuksessa oletetaan yrittäjämäisen toiminnan jalkauttamisen käytäntöön olevan tärkeää Oulun ammattikorkeakoulu Oy:lle ja Oulun ammatilliselle opettajakorkeakoululle, koska kuluneen vuoden aikana on tapahtunut ammattikorkeakoulukentällä paljon. Oppilaitos on yhtiötetty ja yrityksessä jouduttiin käymään läpi yhteistoimintaneuvottelut. Yhteisneuvotteluiden päätteeksi henkilöstön määrä väheni. Jäljelle jäävää henkilöstöä koskivat lomautukset. (Kaleva 2014; Hannus 2014.) Oletuksena on, että sisäisesti yritteliään organisaation on helpompaa luoda yhteistyöhankkeita elinkeinoelämän kanssa ja hankkia rahoitusta täydennyskoulutuksiin, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan ja vastata siten Ammattikorkeakoululain ja työelämäverkostojen asettamiin haasteisiin Oulun seudulla.

Tutkijan tietoperustan laajentamiseksi tutkimusta varten on luettu pro gradu -tutkielmia ja väitöskirjoja muun muassa oppivasta organisaatiosta aikuiskoulutuskeskuksessa ja yrittäjämäisestä toiminnasta ammattikorkeakoulussa. Näistä tutkimuksista ei ollut suoranaista hyötyä tätä tutkimusta ajatellen, mutta ne auttoivat omalta osaltaan jäsentämään tämän tutkimuksen tietoperustaa. Niistä saatiin paljon mielenkiintoisia ajatuksia ja rajausongelmia tietoperustaa varten.

1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaista yrittäjämäinen toimintatapa on oppilaitoksen sisällä ja miten Oulun ammatillisen opettajakorkeakoulun henkilöstö hyödyntää yksilön yrittäjämäistä toimintatapaa omassa työssään. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään suppeasti oppilaitosta organisaatioyrittäjänä, miten se tukee Oulun ammatillisen opettajakorkeakoulun henkilöstön yrittäjämäistä toimintaa. Tutkimuksessa tarkastellaan lisäksi organisaatiokulttuuria organisaatioyrittäjyyden mahdollistajana.

Tutkimuksen päätutkimusongelmat ovat:

1. Miten Oulun ammatillisen opettajakorkeakoulun henkilöstö hyödyntää yrittäjämäistä toimintatapaa omassa työssään?

2. Miten Oulun ammatillinen opettajakorkeakoulu organisaationa tukee henkilöstön yrittäjämäistä toimintaa?

Tutkimuksen apuongelmat ovat:

1. Millaiset yksilön yrittäjämäiset ominaisuudet ovat Oulun ammatillisessa opettajakorkeakoulussa?
2. Millaiset Oulun ammatillisen opettajakorkeakoulun yrittäjämäiset ominaisuudet ovat organisaationa?

Tutkimusmenetelmiksi valittiin JAUHIN-toimintamalli ja narratiivinen menetelmä, koska tutkittavasta aiheesta haluttiin saada mahdollisimman aitoa tutkittavien itse tuottamaa aineistoa ilman, että tutkija vaikuttaa tutkittaviin. JAUHIN-malli on Hämeen ammattikorkeakoulun kehittämä yhteistoiminnallinen innovointi- ja kehitystyökalu (Rosberg & Laakso 2012, 9). JAUHIN-mallilla tutkittavat määrittävät itse yksilön ja organisaation yrittäjämäiset ominaisuudet Oulun ammatillisessa opettajakorkeakoulussa. Tutkija ei anna tutkittaville valmiita vastauksia, vaan kaikki tutkittava sisältö syntyy tutkittavilla itsenäisesti pienryhmissä työskennellen (JAUHIN) ja narratiivista menetelmää hyödyntäen tutkittavat kirjoittavat yksilötyöskentelynä omat elämäkerrat.

Narratiivisessa menetelmässä tutkittavat kirjoittavat elämäkerran annetusta aiheesta. Kirjoitustyön aloittamisessa heitä auttavat aiemmin määritetyt yksilön ja organisaation yrittäjämäiset ominaisuudet. Antikaisen mukaan elämäkerran avulla saadaan subjektiivista aineistoa analysoitavaksi. Siinä tutkittava kuvaa omaa työtään ja sitä miten yrittäjämäinen toimintatapa näkyy tutkittavan työssä. Samalla tutkittava pohtii miten organisaatio tukee yksilön yrittäjämäistä toimintaa. Näin saadaan yksittäisestä teemasta subjektiivisia tarinoita tutkimuksen tueksi. (1991, 297–320.)

Tutkimuksen lähtökohtana käytetään laadullista menetelmää. Ensimmäisessä vaiheessa haetaan yrittäjämäisesti toimivan yksilön ja organisaation ominaisuudet JAUHIN-toimintamallia käyttäen. Sen jälkeen tutkittavat kirjoittavat elämäkerran siitä, miten he hyödyntävät yrittäjämäistä toimintaa omassa työssään ja kuinka Oulun ammatillinen opettajakorkeakoulu tukee organisaationa yksilön yrittäjämäistä toimintaa. Tässä tutkimuksessa käytetään siis narratiivista eli kerronnallista tutkimusta. JAUHIN-toimintamalli ja narratiivinen tutkimus esitellään tarkemmin luvussa 4.3 Tapaustutkimus.

Aineiston keruuta varten järjestetään työpaja. JAUHIN-toimintamalli on valittu tämän tutkimuksen menetelmäksi, koska sen avulla saadaan nopeasti innovoitua paljon uusia ideoita. Tässä tutkimuksessa toimintamallin avulla haetaan Oulun ammatillisen opettajakorkeakoulun henkilöstön ja organisaation yrittäjämäisiä ominaisuuksia. Käytettävä menetelmä tukee myös narratiivista tutkimusta, koska tutkittaville ei haluta antaa tutkijan toimesta valmiita vastauksia siitä, millaista yrittäjämäinen toiminta on yksilössä tai organisaatiossa. Tutkittavat määrittävät nämä ominaisuudet itse, ja silloin ne koskevat vain Oulun ammatillista opettajakorkeakoulua. Näitä ominaisuuksia hyödynnetään narratiivisessa tutkimuksessa. Narratiivinen tutkimus valittiin, koska tutkija haluaa ymmärtää tutkittavia heidän itse tuottamien tarinoiden avulla. Hirsjärven ym. mukaan ”tällöin voidaan puhua elämäkerrallisista lähestymistavoista ja persoonallisiin dokumentteihin perustuvasta tutkimuksesta” (2013, 217).

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa esitellään toimeksiantaja, Oulun ammattikorkeakoulu Oy:n itsenäinen tulosityksikkö Oulun ammatillinen opettajakorkeakoulu. Samassa luvussa käsitellään myös aiemmat tutkimukset yrittäjämäisestä toimintatavasta. Samalla todetaan myös tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat.

Tutkimuksen viitekehys esitellään toisessa, kolmannessa ja neljännessä luvussa. Tutkimusraportin toisessa luvussa käsitellään yrittäjyys ja sen muodot, kuten ulkoinen yrittäjyys, omaehtoinen yrittäjyys ja organisaatioyrittäjyys. Kolmannessa luvussa esitellään yrittäjämäisen toiminnan taustalla olevaa oppivaa organisaatiota ja millaista on oppiminen oppivassa organisaatiossa ja miten organisaatio kehittyy oppivaksi organisaatioksi.

Tutkimuksen olennaisimmat käsitteet ovat:

- yrittäjyys
- ulkoinen yrittäjyys
- organisaatioyrittäjyys eli organisaation yrittäjämäinen toimintatapa
- omaehtoinen yrittäjyys eli yksilön yrittäjämäinen toimintatapa
- oppiva organisaatio.

Tutkimuksen neljännessä luvussa siirrytään käsitteiden esittelyn jälkeen eteenpäin syvemmälle aiheeseen. Tällöin tutkimusraportissa esitellään yrittäjämäinen toimintatapa yksilössä ja organisaatiossa. Samalla tarkastellaan, mitä yrittäjämäisesti toimivalta organisaatiolta ja yksilöltä vaaditaan. Tässä tutkimuksessa ei keskitytä yrittäjyyteen omistamisen kautta, vaan tarkastelun kohteina ovat yksilön yrittäjämäinen toiminta organisaation palveluksessa ja organisaation yrittäjämäinen toiminta.

Viidennessä luvussa tutustutaan tämän tutkimuksen metodologiaan ja toteuttamistapaan. Tutkimuksen lähestymistapana käytetään kvalitatiivista tutkimusta. Aineisto kerätään JAUHIN-toimintamallilla ja narratiivisella eli kerronnallisella menetelmällä. JAUHIN-malli toteutetaan työpajassa ja narratiivisessa tutkimuksessa tutkittavat kirjoittavat itsenäisesti elämäkerran annetusta aiheesta. Aineiston analyysi ja tutkimusprosessin kuvaus käsitellään myös luvussa viisi.

Kuudennessa luvussa esitellään JAUHIN-mallin ja narratiivisen tutkimuksen kautta saatu analysoitu tulos. Samassa luvussa esitellään myös tutkimuksen luotettavuus ja sitä lisäävät tekijät. Lisäksi kappaleessa kuusi on narratiivisen analyysin kautta muotoutunut tarina eli narratiivi.

Seitsemännessä luvussa esitellään tutkimuksesta tehdyt johtopäätökset sekä yksilön että organisaation yrittäjämäisen toimintavan näkökulmista. Johtopäätöksissä saadaan vastaukset tutkimusongelmiin. Tutkimuksen viimeisessä kappaleessa on pohdinta tutkimuksen toteutuksesta ja siitä, miten tutkimus onnistui tutkijan näkökulmasta.

2 YRITTÄJYYS JA SEN MUODOT

Sanan "entrepreneur" (yrittäjyys) merkitys nousee latinankielestä. Se tarkoittaa eteenpäin menemistä, aloitteen ottamista. (Huuskonen 1997, 34.) Käsite *entrepente* sai alkunsa 1100-luvulla. Sana tarkoittaa tehdä jotakin. Yrittäjästä käytettiin käsitettä *adventurer* (seikkailija) 1300-luvulla. Yrittäjyydestä käytettiin 1300–1500-luvuilla erilaisia merkityksiä kuten spekulantti, sopimuksen tekijä, väkivaltainen toimi, suuret sopimukset kruunun kanssa. Nykyinen englanninkielinen käsite *entrepreneurship* luotiin 1700-luvulla ja yrittäjyyden merkitys muotoutui. Kaikissa näissä korostuu toiminta tai jopa yrittäjyyteen kytketty negatiivisuus väkivallan ja riskin kautta. (Kyrö 1998, 98.)

Mitä tahansa yrittäjyyden muotoa tarkastellaan, sen perustalla on aina inhimillinen toiminta. Kun tarkastellaan yrittäjää yksilötasolla, nousee yrittäjän ominaisuuksista esiin vapaus, kokonaisvaltaisuus, ainutlaatuisuus ja inhimillinen toimijuus. Yrittäjyyttä voidaan tarkastellakin ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapana harjoittaa yksilönä yritystoimintaa tai toimiessa yrittäjämäisesti toisen palveluksessa. Yrittäjyys liittyy vahvasti yksilön ammatilliseen osaamiseen, substanssiin ja hänen tapaan tehdä töitä. Yrittäjämäisesti toimiva yksilö tai yritys havaitsee mahdollisuuksia, soveltaa hankittua tietoa, kantaa vastuun elämästään ja ansiostaan, yhdistelee resursseja, kantaa vastuun riskeistä, luo uutta. Yrittäjyyden määritteinä käytetään toimintaa ja uuden luomista. (Koiranen & Peltonen 1995, 9.)

2.1 Yrittäjyys käsitteenä

Yrittäjyys-käsitteen sisällöstä ei ole yksimielisyyttä. Se voidaan käsittää usealla tavalla. Gibb kuvaa yrittäjyyttä kolmen ominaisuuden kautta. Näitä ominaisuuksia on käyttäytyminen (toiminta), taidot ja ominaisuudet. Nämä ominaisuudet auttavat yksilöä tai organisaatiota luomaan ja toteuttamaan innovaatioita ja kohtamaan muutokset. Arvot ja uskomukset liittyvät yrittäjyyteen. Niihin yhdistyy tapa tehdä, nähdä ja viestiä. (Gibb 1998, viitattu 4.2.2014.) Gibb jatkaa yrittäjyyteen kuuluvan uuden oppimista ja kokemuksista oppimisesta. Siihen liittyy riskien ottamista ja kokeilua, positiivisten erehdysten hyväksymistä ja luova ongelmanratkaisu. (2005, 55.) Leskisen (2000, 33) mukaan yrittäjyyden ominaisuuksia voi oppia työn tai koulutuksen kautta.

Ristimäen mukaan yrittäjyyttä määrittää innovatiivisuus, riski ja sen hallinta ja katalysaattorina toimiminen. Katalysaattorina toimiminen tarkoittaa asioiden toteuttamista, asioiden eteenpäin viemistä. Yrittäjyys ei vaadi yritystoiminnan omistajuutta eli ulkoista yrittäjyyden symbolia, vaan yrittäjyys voi olla myös sisäistä. (2004, 24.) Kyrön mielestä yrittäjyydestä voi tulla hiljalleen uudenlainen malli työn tekemiseen. Yrittäjäominaisuuksiin voidaan Kyrön mukaan liittää kokonaisvaltaisuus, koordinointi, innovatiivisuus ja omaehtoinen toiminta. (1997, 188.) Jokaisen työntekijän tulee kantaa vastuu kokonaisuuksista, on tehtävä oma työpanos näkyväksi ja vielä huolehdittava työkaveriensa osaamisesta. Oma rooli on tunnettava. (Korhonen 2010.)

Yrittäjydessä tapahtui paradigmaattinen muutos 1970-luvulla. Vanhasta ajattelumallista pois pyrkinessään yrittäjyys koki postmodernin murroksen. Yrittäjyys siirtyi murroksen myötä organisaation sisälle ulkoisena, sisäisenä ja omaehtoisena yrittäjyytenä. Omaehtoinen yrittäjyys tarkoittaa organisaation tai henkilön yrittäjämäistä toimintatapaa. (Kyrö 1997, 208; 2005, viitattu 19.2.2015.) Samaan aikaan käsitys organisaatioista mullistui. Murroksen kautta organisaatioita alettiin tutkia kulttuurien kautta. Organisaatiota voidaan pitää kulttuurina. Kulttuurien tutkimisen kautta tarkoitus on tuottaa erilaisia näkemyksiä siitä, miten organisaatioiden ympärillä pyörivät puheet vaikuttavat sen jäsenten identiteettiin ja organisaation toimintatapoihin. Organisaatioihin liitetty kulttuuri rakentuu näkyvästä toiminnasta ja näkymättömästä syvärakenteesta. Syvärakenteen kautta organisaatio pysyy koossa ja yksilöt hallitsevat toimiaan. (Juuti 2006, 204–207.)

Paajasen (2001, 52–53) mukaan omaehtoista yrittäjyyttä lähellä olevan yrittäjämäinen toimintatapa sisältyy vain sisäiseen yrittäjyyteen palkkatyön tekijänä toisen palveluksessa tai organisaation yrittäjämäisenä toimintana. Kyrön mukaan sisäinen yrittäjyys hyödyttää julkisen sektorin rakennemuutosta ja toimintatavan muuttamista suuryrityksissä. Omaehtoisen yrittäjyyden avulla yksilö kasvatetaan osaamistaan ja löytää oman paikan yhteiskunnassa. (2005, viitattu 19.2.2015.)

Yrittäjyyden muodot muokkaavat toisiaan vuorovaikutuksellisessa suhteessa. Yrittäjyydestä voidaan erottaa neljä muotoa:

1. **Yksilön yrittäjämäinen toimintatapa.** Tällä tarkoitetaan yksilön sisäistä eli omaehtoista yrittäjämäistä käyttäytymistä.
2. **Ulkoinen yrittäjyys.** Se tarkoittaa yrityksen perustamista, omistamista ja johtamista.
3. **Organisaatioyrittäjyys.** Se viittaa organisaation kollektiiviseen, yhteisölliseen käyttäytymiseen.

4. **Sisäinen yrittäjyys.** Tämä käsittää vuorovaikutuksen ja dynamiikan yksilön ja organisaation yrittäjämäisten toimintatapojen välillä. (Kyrö & Carrier 2005, 21–24; Kyrö, Lehtonen & Ristimäki 2007, 18.)

Kuviossa 1 esitellään yrittäjyyden muodot. Siinä nämä muodot keskustelevat toistensa kanssa jatkuvasti muokaten toinen toistaan. Tämän vuoropuhelun kanssa niistä yhdessä voi rakentua luova ja yrittäjämäinen yhteisö, yrityskulttuuri.



KUVIO 1. Yrittäjyyden muodot. Mukailtu Paula Kyrön kuvasta. (Paula Kyrö, 2005)

Kulttuurit muovaavat yrittäjyyttä sen persoonallisuutena, identiteettinä. Mitä enemmän kulttuuri vaikuttaa yrittäjyyteen arvojen, ideaalien ja perinteiden kautta, sitä enemmän organisaatiosta löytyy yrittäjyyttä. (Aaltio-Marjasola 2001, 13, 15.) Drucker jatkaa entreenöörihenkisyden, yrittäjyyden olevan enemmän käyttäytymistä kuin persoonallisuutta. Näin ollen yrittäjyyttä voi oppia. Yrittäjyys on ominaisuus sekä yksilössä että organisaatiossa. (1986, 35.)

Yrittäjyys on paljon moniulotteisempi käsite kuin ensin voi edes käsittääkään. Jatkossa työssä käytetään käsitettä yrittäjämäinen toimintatapa kuvaamaan yksilön omaehtoista yrittäjyyttä. Mielestäni Kyrön (2005, viitattu 19.2.2015) yrittäjyyden muodot avaavat tämän yrittäjyyden käsitteenä riittävän syvällisesti. Seuraavaksi käsitellään nämä yrittäjyyden muodot Kyrön mallin mukaisesti.

2.2 Ulkoinen yrittäjyys

Ulkoinen yrittäjä on ”entreprenööri” ranskalaisen taloustieteilijä J. B Sayn (1800) mukaan (Drucker 1986, 31). Tilastokeskus määrittää tämän ”entreprenöörin” henkilöksi jolla on yritystoimintaa omalla nimellä ja omalla vastuulla. Tilastokeskuksen määritelmä on puhtaasti ulkoisen yrittäjyyden määre. (Tilastokeskus, viitattu 26.2.2015.) Yrityksen omistaminen tarkoittaa uuden yrityksen perustamista tai yrityksen liiketoiminnan ostamista. Yrittäjä johtaa yritystä konkreettisesti omistuksen myötä. Yritystoiminta sisältää myös riskien ottamista hallitusti. (Ristimäki 2004, 25, 29.)

Ulkoinen yrittäjyys tulee tulevaisuudessa olemaan yhä suuremman joukon työllistymismuoto. Yrittäjyyden valitsemiseen vaikuttaa ne asiat millainen kuva yksilöllä on yrittäjyydestä. Mielikuvan syntymiseen vaikuttavat esimerkiksi oma elämäntilanne ja elämäkokemukset, työkokemus ja se millaiseksi yksilö kokee itsensä. Lisäksi yrittäjyysvalintaan vaikuttavat yksilön ulkopuolelta tulevat yrittäjyyskokemukset ja yrittäjyyskuva. (Ristimäki 2004, 84–86.)

Peltonen on määrittänyt yrittäjäksi ryhtymisen motiivit. Niitä on ekspressiiviset eli tunneperäiset motiivit, instrumentaaliset eli välinemotiivit ja henkiseen kasvuun pohjautuvat kehittymotiivit. Ekspressiiviset motiivit ovat muun muassa riippumattomuus, yksilöllisyys ja arvostus. Elannon ansaitseminen ja työn tekemisen tarve ovat instrumentaalisia motiiveita. Henkiseen kasvuun pohjautuvia kehittymotiiveja ovat esimerkiksi luovuus, haasteellisuus, itsensä toteuttaminen ja kehittäminen, oman ammattitaidon parantaminen. Näitä motiiveja voidaan pitää määräävinä yksilön sisäisessä ja ulkoisessa yrittäjyydessä. (1986, 41.)

Ulkoisen yrittäjyyden syntymiseen vaikuttavat asenteet, yrittäjyyteen liitetyt ominaisuudet, motivaatio, yrittäjyysaikomukset ja -identiteetti (Ristimäki 2004, 74). Selviä heikkouksia suomalaisilla ei ole

yrittämisen edellytyksissä. Suomalaisilla on erittäin positiivinen suhde yrittäjyyttä kohtaan. Vastavasti yrittäjyysaikomuksissa olisi parantamisen varaa. Yrittäjäominaisuuksista suomalaisilta puuttuu tietynlaista kunnianhimoa. (Taloussanomat, viitattu 9.3.2015.)

2.3 Omaehtoinen yrittäjyys

Yksilön sisäinen yrittäjyys tulee käsitetasolla tutuksi 1970–1980-luvuilla tapahtuneen postmodernin murroksen kautta. Tällöin yrittäjyys sai kollektiivisen eli yhteisöllisen luonteen. Yrittäjyys laajennettiin koskemaan myös yksilöä. Yksilön rooli muuntuu työnjaon ja organisoitumisen avulla kohti omaehtoista yrittäjyyttä. Omaehtoinen yrittäjyys liittyy yksilön kehitykseen, käyttäytymiseen, asenteisiin ja miten yksilö toimii eri tilanteissa. Siihen liittyy myös vastuu omasta elämästä ja siihen liittyvä riskinotto. Omaehtoiseen yrittäjyyteen voi sisältyä myös omistaminen. (Kyrö 1997, 225–226.)

Koiranen viittaa (1993, 25) Pinchotiin joka määrittää omaehtoisen yrittäjän ”yrityksen palveluksessa olevaksi työntekijäksi, joka toteuttaa unelmaansa. Sisäinen yrittäjä ottaa täyden vastuun innovaation luomisesta organisaation sisällä.” Tällaisella yksilöllä voi olla valmiiksi jo omaehtoista yrittäjyyttä tukevia ominaisuuksia. Näitä ominaisuuksia ovat itseluottamus, itsenäisyys, suoriutumisen tarve, monipuolisuus, dynaamisuus ja neuvokkuus. (Gibb 1997, 11–34.) Ilosen mukaan omaehtoista yrittäjyyttä verrataan usein käsitteeseen oma-aloitteisuus. Se on aiheuttanut kritiikkiä koko omaehtoinen yrittäjyys -käsitettä kohtaan. (2006, 19.)

Omaehtoiseksi yrittäjäksi voi oppia. Yksilön pitää itse päättää, että hän toimii yrittäjämäisesti organisaation hyväksi. Yleensä päätöksen taustalla on joku tapahtuma, jonka johdosta yksilö kokee tarvitsevansa yrittäjämäistä toimintaa. Tällaiset kimmokkeet voivat tulla organisaation sisältä (organisaation johtaminen, muutokset) tai ulkopuolelta (asiakkaan vaatimukset ja tarpeet). Kimmokkeena voi toimia myös mahdollisuudet ja uhkat kuten yksilön etenemismahdollisuudet. Myös uusi teknologia tai uuden tuotteen havaittu markkina tai vaikka tilanteen kautta tullut ”vahinko” voi käynnistää yrittäjämäisen toiminnan. Yrittäjämäinen toiminta voi käynnistyä myös ylennyksen tai kehityskeskustelun kautta. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 95–97.)

2.4 Organisaatioyrittäjyys

Yrittäjyys muuttui kollektiiviseksi yrittäjyyden muuttaessa organisaatioon. Muutoksessa organisaatio sai kollektiivisen, yhteisöllisen luonteen. Organisaatio voi tavoitella yrittäjämäistä organisaatiokulttuuria sisäisen yrittäjyyden avulla. Tätä pidetään organisaation kollektiivisena prosessina. Tässä prosessissa organisaatio on tietoinen tai tiedostava toimija. (Kyrö 1997, 225–226.) Organisaation kollektiivista toimintatapaa kutsutaan organisaatioyrittäjyydeksi (Ristimäki 2004, 43; Kyrö & Ripatti 2006, 18).

Yhteisöllinen organisaatio antaa jäsenilleen mahdollisuuden kehittyä ja oppia. Kun organisaatioyrittäjyys, ulkoinen yrittäjyys ja yksilön yrittäjämäinen toimintatapa keskustelevat keskenään syntyy näiden vuoropuheluna sisäinen yrittäjyys. Sisäinen yrittäjyys sisältää siis sekä yksilön että organisaation yrittäjämäisen toiminnan. (Kyrö & Carrier 2005, 21–24; Kyrö & Ripatti 2006, 18–19.)

Organisaation kollektiivinen yrittäjämäinen toimintatapa on ryhmä- ja organisatorinen lähestymistapa. Ryhmälähestymistavalla tarkoitetaan sitä, että yksittäisiä sisäisiä yrittäjiä on organisaatiossa vähän tai he eivät ainakaan pysty työskentelemään yrittäjämäisesti nykyisessä organisaatiokulttuurissa. (Haskins & Williams 1987, 3–4; Koironen & Pohjansaari 1994, 35.) Koirasen ja Pohjansaaren mukaan organisaatio pyrkii muokkaamaan organisaatiota kohti pienempiä tulosyksiköitä ja sitä myötä otollisemmaksi maaperäksi organisaatioyrittäjyydelle ja yksilön yrittäjämäiselle toiminnalle. Tällainen tiimi toimii verkostoina. Siellä toimiville tiimeille ja yksilöille annetaan vastuuta ja valtaa toteuttaa ideoitaan. (1994, 35.) Ryhmälähestymistavassa yrittäjäryhmien avulla pyritään kohti yrittäjyyden vahvoja ominaisuuksia kuten energisyyttä (Haskins & Williams 1987, 3–4). Organisatorinen lähestymistapa pyrkii kohti yrittäjähenkistä organisaatiokulttuuria organisaation rakenteiden ja arvojen kautta. Organisaatio kehittää ja kannustaa yrittäjämäistä toimintaa yksilöissä. (Haskins & Williams 1987, 3–4; Koironen & Pohjansaari 1994, 35.) Organisaation yrittäjyyshenkisytydellä haetaan uusia toimintatapoja ja kannustetaan innovointiin. Organisaation tehtävä on vahvistaa yrittäjyyshenkisytyttä, rohkaista sen jäseniä luovuuteen, innovatiivisuuteen ja niiden hyödyntämiseen. (Haskins & Williams 1987, 3–4.)

Organisaatioyrittäjyys vaikuttaa yksilön sisäisen yrittäjyyden eli yrittäjämäisen toiminnan kehittymiseen. Organisaation strategia, rakenne, prosessit ja siellä vallitseva kulttuuri luovat omalta osaltaan pohjan yksilön yritteliäisyydelle. Organisaation byrokrania ja sen menettelytavat hankaloittavat or-

ganisaation muuttumista yrittäjämäisesti toimivaksi. Organisaatioiden tulisi toimia sitä yrittäjämäisemmin mitä voimakkaammin muuttavassa toimintaympäristössä se toimii. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 42–43.) Koiranen (1993, 38) viittaa Quinniin jonka mukaan hierarkkisissa, byrokraatiaan taipuvissa organisaatioissa ei menestytä, koska ne eivät kannusta organisaation jäseniä sisäiseen yrittäjyyteen. Tällaisessa organisaatiossa ei myöskään uskalleta ottaa riskejä. Tulevaisuuteen suuntautuneet organisaatiot pystyvät toimimaan innovatiivisesti. Organisaation rakenne ja kulttuuri ehkäisevät organisaation syrjään jäämisen ja byrokratisoitumisen. Ne ovat avoimia muutokselle ja uusille asioille. Organisaatio voi lisätä omalla toiminnallaan halukkuutta toimia yrittäjämäisesti, oli se sitten yksilön tai organisaation yrittäjyyttä. (Koiranen 1993, 38–39.)

Peltonen toteaa, että yrittäjyyttä tukevan organisaation tehtävä on saada siellä töissä olevat ihmiset näkemään enemmän uusia mahdollisuuksia ja uskaltavan tehdä niistä totta. Näin yrittäjämäisesti toimiva organisaatio hyötyy innovaatioista ja saa omaa tuottavuutta parannettua. Organisaatio muuttuu samalla dynamisemmaksi, kun se voi reagoida muutoksiin nopeasti. (1993, 63.)

Organisaation on pidettävä sisäistä yrittäjyyttä toimintansa kulttuurisena lähtökohtana. Näin organisaation on mahdollisuus kehittyä organisaatioyrittäjyyden työssijaksi. Muutos tapahtuu kasvun myötä ja siinä pitää tukeutua organisaation vahvuuksiin ja arvoihin. Yrittäjyyden on hyvä olla yksi näistä arvoista. Organisaatioyrittäjyyteen tulee sitoutua kaikkien johtoa myöten. Muutoksen on ulottuttava aina organisaation toimintatapaan, toimintaympäristöön ja rakenteisiin. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 120–121.) Heinosen ja Vento-Vierikon yrittäjämäisesti toimivan organisaation elementit ovat hyvin samanlaiset kuin Koirasella ja Pohjansaarella. Yrittäjämäisen toimintavan kehittymiseen vaikuttavat ympäristö ja sen uhat ja mahdollisuudet, johtaminen, organisaatio aina organisaatiokulttuurista strategiaan ja organisaatorakenteeseen ja toimintatapoihin. Myös organisaation menestyminen vaikuttaa yrittäjämäiseen toimintaan. Sillä tarkoitetaan sitä, että menestyvä organisaatio panostaa yrittäjämäiseen toimintaan ja toisaalta yrittäjämäinen toimintatapa johtaa organisaation menestykseen. (2002, 37–38.)

Organisaation menestymisen salaisuutta on tutkittu paljon. Ristimäki (2004, 42) viittaa Reddingin ja Catalanellon tutkimukseen, jossa yritettiin löytää yhteys suunnittelujärjestelmistä yritysten menestymiseen. Tätä yhteyttä ei löydetty. Muutokset lähtivät usein käyntiin muualta organisaatiosta kuin strategisesta johdosta. Tutkijat nimesivät tämän havainnon oppivaksi organisaatioksi. Yrittäjä-

mäisesti toimivassa organisaatiossa onkin jokaisen toimittava innovoivasti ja tarkkailtava ympäristöä avoimin silmin havaitakseen uudet mahdollisuudet ja ideat. Näin yrittäjämäisesti toimivasta organisaatiosta voi tulla oppiva organisaatio. (Ristimäki 2004, 42.)

Teoriaan tutustuttua tullaan kuitenkin johtopäätökseen, että organisaatio tarvitsee rinnalle kykyä oppia oppimaan ollakseen yrittäjämäisesti toimiva organisaatio. Tätä väitettä tukee myös Gibb (1997). Organisaation ulkopuolelta tulee tarve oppia. Yrittäjämäinen kulttuuri ja toimintatapa pohjautuvat hyvinkin paljon oppimiseen. (sama.)

3 OPPIVA ORGANISAATIO

Oppiva organisaatio tarjoaa kasvualustan yrittäjämäisesti toimivalle organisaatiolle. Yhden oppivan organisaation määritelmän mukaan sille on tyypillistä jatkuva kehittyminen ja uudistuminen. Oppivan organisaation kuuluu kannustaa ja tukea jäseniään oppimiseen ja kehittymiseen. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 89.) Huuskonen määrittelee oppivan organisaation yhteisöksi jolle on ominaista kerätä tietoa omasta toiminnasta ja toimintaympäristöstä ja arvioida sitä kyseenalaistaen. Oppiva organisaatio määrittää tulevaisuutensa arvion kautta ja tallentaa tekemänsä päätökset tulevaan varten. (2001, 169.) Leskelä (2002, 128) viittaa Lambertiin, joka määrittää oppivan organisaation vastuuta jakamalla edistävän henkilön sitoutumista ja aloitteellisuutta organisaatioon. Samalla organisaation sisäinen viestintä tehostuu (sama). Sydänmaanlakan määritelmän mukaan oppiminen on prosessi. Siinä yksilön pitää saada hankittua uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja. Nämä aiheuttavat yksilön toiminnassa muutoksia. (2007, 33.)

Otala määrittää oppivan organisaation elementeiksi organisaation vision ja tavoitteen, yrityksen kulttuurin, organisaation, tiedon hallinnan ja tuloksen. Näitä yhdistää ydin. Tämä ydin syntyy vision ja tavoitteiden kautta. Lisäksi siihen vaikuttaa organisaation arvot ja toimintatavat. Ytimen tehtävä on tasapainottaa organisaatiota. Sen tehtävänä on olla vastapaino vapauden ja itseohjautuvuuden aiheuttamalle kaaokselle. Oppimisen kautta organisaatio saavuttaa parempia tuloksia. Se luo edellytykset vapaalle tiedon kululle ja mahdollistaa organisaation uudelleenjärjestäytymisen. (2000, 168, 190–191.)

Senge määrittää oppivan organisaation sellaiseksi organisaatioksi, joka pystyy parantamaan jatkuvasti omaa kykyään luoda oma tulevaisuutensa. Yksilön oppiminen ei ole kuitenkaan organisaation oppimisen tae, mutta ilman sitä mikään organisaatio ei opi. (2006, 16, 129). Oppiva organisaatio voidaan Sengen mukaan jakaa vielä viiteen keskeiseen osa-alueeseen. Nämä keskeiset osa-alueet ovat systeemiajattelu (System Thinking), itsehallinta (Personal Mastery), toimintaa ohjaavat kollektiiviset ja yksilölliset mentaaliset mallit (Mental Models), toimintaa ja tulevaisuutta koskeva yhteisesti muodostettu ja jaettu käsitys (Shared Vision) ja tiimioppiminen (Team Learning). Systeemiajattelulla tarkoitetaan kykyä hahmottaa kokonaisuuksia ja nähdä asioiden väliset suhteet. Systeemiajattelussa asiat ja niiden väliset suhteet tulisi jäsentää. Todellisuus on toisiinsa liittyviä ja vaikuttavia prosesseja. Systeemiajattelu on kaikkien muiden osa-alueiden kulmakivi. (2006, 68–73, 129–133, 161, 192–197, 216–219.)

Itsehallinta tarkoittaa elinikäistä ja muuttuvaa prosessia kuten vaikkapa oppimista. Yksilön tavoite on vaikuttaa omaan oppimiseen ja kasvuun. Organisaatio voi oppia vain yksilön oppimisen kautta. Yksilön tavoiteltavia ominaisuuksia ovat työhön sitoutuminen, aloitteellisuus, vastuuntuntoisuus, omien heikkouksien tunnustaminen. Näiden tavoitteena on parantaa yksilön omaa toimintaa. Yksilö oppii enemmän ja oppii näkemään ympäröivän todellisuuden, organisaation selvemmin. Johdon tehtävä on tarjota mahdollisuudet oppimiseen organisaatiossa. (Senge 2006, 68–73.)

Sisäisesti toimintaa ohjaavilla malleilla Senge tarkoittaa tiedostamattomia ajattelu- ja toimintatapoja omassa työssä. Ne ohjaavat sekä ajatteluamme että toimintaa. Nämä toimivat esteenä uuden luomiselle ja työn kehittymiselle, koska yksilön mieli on täynnä mielikuvia siitä, miten asiat on ollut tapana tehdä. Se toimii esteenä uusien ideoiden toteuttamiselle. (2006, 129–133.)

Yhteisesti muodostettu ja jaettu visio tarkoittaa yksilön omaa käsitystä ja mielikuvaa organisaation toiminnasta ja sen tulevaisuudesta. Yksilön ja organisaation vision, näkemyksen tulevaisuudesta pitäisi olla suurin piirtein yhtenevät. Yhteisesti luodun vision tulisi vastata kysymykseen: ”Mitä me haluamme luoda?” Yhteinen visio antaa elinvoimaa oppimiselle ja sitouttaa siihen. Yksilöllä pitäisi ensin olla oma visio, joka on hänelle tärkeä ja johon hän on sitoutunut. Sen jälkeen organisaation yhteistä visiota voidaan alkaa ”myydä” organisaation jäsenelle. (2006, 129–133, 161.)

Tiimioppimisen tavoite on saada ryhmästä viisaampi kuin yksi ihminen on yksin. Se työskentelee tiiviisti myös yhteisen, jaetun vision eteen. Tiimin oppimiseen vaikuttavat myös ristiriidat ja se kuinka ne osataan käsitellä. Niistä voi syntyä uusia ja luovia toimintatapoja. Tiimissä työskentely parantaa myös yksilön omaa osaamista. Tiimioppimisesta on tullut yhä tärkeämpi taito organisaatioihin, sillä oppiva organisaatio ei ole mahdollinen ilman oppivia yksilöitä. (2006, 216–219.)

3.1 Oppiminen oppivassa organisaatiossa

Organisaatio saavuttaa omat tavoitteensa paremmin, kun organisaatiossa tapahtuu oppimista yksilön, tiimin ja organisaation tasolla (Sydänmaanlakka 2007, 48, 55). Oppiva yksilö on sisäisen yrittäjyyden peruskivi. Organisaatio selviytyy muutoksista ja menestyy kilpailussa, kun organisaatio, tiimi ja yksilö osaavat oppia. Samalla organisaatio mahdollistaa luovuuden ja kokemuksen hyödyntämisen. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 121.) Sydänmaanlakka jatkaa samalla teemalla. Organisaation tulee muuttua, sopeutua, uudistua ja organisoitua jatkuvasti ympäristön toiveiden

mukaisesti. Sydänmaanlakka kutsuu oppivaa organisaatiota älykkääksi organisaatioksi. Sydänmaanlakan ajatus eroaa tässä muista. Hänen mielestä organisaation oppimista ei pitäisi kutsua oppivaksi organisaatioksi, vaan organisaation pitää oppia oppimaan. (2007, 55.) Samaa mieltä on Garvin. Organisaatio oppii muuttamaan tiedon uusiksi toimintamalleiksi ja työtavoiksi. Organisaation on opittava uusia asioita oppiakseen oppimaan. Siitä alkaa organisaation kehittyminen ja siellä tapahtuu kokemuksellista oppimista. (1993, 40–41.) Vanhalan, Laukkasen ja Koskisen (2002, 215) mukaan oppivan organisaation on tuotettava tietoa ja hankkia ja siirtää tietämystä.

Organisaation oppiminen on jatkuva prosessi. Sen on varauduttava muutokseen koko ajan. Organisaatiot muuttuvat tahtomattaan joka hetki. Kehitykseen vaikuttavat esimerkiksi taloudelliset, poliittiset ja sosiaaliset tekijät. Pelkästään organisaation kokemusten havainnointi on riittämätöntä. Niistä pitää ottaa opiksi. Muussa tapauksessa kokemus on vain kertaluonteinen tapahtuma, eikä siitä opi mitään. Muutostilanteessa oppimisprosessi on myös dokumentoitava, jotta siihen prosessiin voidaan palata myöhemminkin. (Juuti & Virtanen 2009, 68.)

Organisaatio pystyy saamaan tietoa muutostarpeesta tarkkailemalla omaa toimintaympäristöään. Menestyvä organisaatio ei välttämättä kykene havaitsemaan muutostarpeesta varoittavaa hiljaista tietoa. Hiljaista tietoa saadaan yksilöiden kokemuksista, aikomuksista ja uskomuksista. Ne pitää pystyä havaitsemaan ja kokoamaan käyttökelpoiseksi tiedoksi muutoksen johtamisen avuksi. (Leskelä 2002, 48.) Juuti ja Virtanen toteavat myös, että menestyvän organisaation muuttaminen on usein hankalaa, jopa mahdotonta. Organisaation on siten hankala muuttaa toimintaansa kohti oppivaa organisaatiota. (2009, 68.)

Oppivan organisaation tulee mahdollistaa yksilöille jatkuva kasvu ja oppiminen. Oppiminen mahdollistaa yksilöille kyvyn luoda oman tulevaisuutensa. Yksilöitä tärkeämpiä oppivassa organisaatiossa ovat kuitenkin tiimit. Koska yksilöt rakastavat oppimista, tiimit ovat myös oppivia. Tiimien taito oppia luo edellytykset organisaation oppimiselle. Organisaation onkin saatava tiimien sisälle toimiva vuoropuhelu oppimisen varmistamiseksi. Tiimi on yhtä älykäs kuin sen jäsenet ovat yhdessä. Tiimin on opittava keskustelemaan ja ajattelemaan yhdessä, jotta oppimista voi tapahtua. Tiimin oppiessa yksilön sisällä tapahtuu voimakasta kasvua. (Senge 2006, 4, 9–10.)

Kuten edellä on jo mainittu useaan otteeseen, organisaatio ei voi oppia oppimaan ilman yksilöä (Heinonen & Vento-Vierikko 2002; Senge 2006; Sydänmaanlakka 2009). Siksi tutkimuksessa tarkastellaan seuraavaksi yksilön oppimista. Juuti viittaa (2006, 85) yhteen kuuluisimmista aikuisten

oppimiseen liitetyistä malleista, Kolbin malliin. Se on luotu Lewinin, Deweyn ja Piagetin teorioiden pohjalta. Kolbin mukaan yksilön oppimisella pyritään oppimaan uutta ja samalla yksilön oma persoonallisuus kehittyy. Oppimiseen vaikuttavat elämisen kautta saadut kokemukset ja abstrakti käsitteellistäminen. Näiden välillä kulkee asioiden ymmärtäminen. Yksilö muuttaa myös saamaansa tietoa joko reflektiivisesti havainnoimalla tai aktiivisesti kokeilemalla eli toimimalla. Tämä oppiminen on kokonaisvaltainen sopeutumisprosessi, joka etenee tunteisiin ja havainnointiin liittyvien vaiheiden kautta ja symbolisen ja toiminnallisen vaiheen kautta. Yksilö kehittyy kaikilla näillä tasoilla. Kehittyminen ei tapahdu yhtä aikaa kaikilla tasoilla, eikä kehitys ole joka tasolla yhtä pitkällä tai etene kaikissa yhtä pitkälle. (Juuti, 2006, 85–87.)

Oppiva organisaatio tarjoaa oppimiselle siihen kannustavan paikan. Se tukee yksilöä ja pyrkii edistämään yksilön kehittymisestä ja oppimisesta. Oppivassa organisaatiossa on keskiössä sekä yksilö että organisaatio. Oppiva yksilö ja oppiva organisaatio tarvitsevat toisiaan menestyäkseen. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 38, 90–91.)

3.2 Oppivaksi organisaatioksi kehittyminen

Oppivan organisaation ”vihollinen” on oppinut organisaatio (Huuskonen 2001, 180). Oppinut organisaatio alkaa toistaa omaa tekemistään ja käyttää energiansa toiminnan nykyvaiheiden sujuvoittamiseen pohtimatta uuden toimintamallin käyttöönottoa. Tällöin tapahtuu yksikehäistä (single-loop) oppimista. Organisaation on mahdollista oppia oppimaan uudelleen tai pysyä jatkuvalla oppimisen kehällä. Näihin vaaditaan toiminnan muuttamista ja kykyä kyseenalaista kaikki ennen opittu. Näin organisaatio oppii oppimaan uudelleen ja tapahtuu kaksikehäistä (double-loop) oppimista. (Argyris 1993, 8–9, 53.)

Sydänmaanlakka toteaa, että organisaatiossa voi ja saa tehdä virheitä. Tehdyistä virheistä on opittava. Kaksikehäistä oppimista noudattava organisaatio on Sydänmaanlakkaa mukaillen ennakoiva, joka osaa nähdä muutostarpeet ajoissa ja on nopeampi oppimaan uusia asioita ja viemään uudet asiat käytäntöön kuin kilpailijaorganisaatiot. Näin ollen se osaa myös muuttaa itseään eli kehittyä. (2007, 55–56.)

Organisaatio voi kehittyä oppivaksi, kun se kehittää organisaation toimintaa kokonaisvaltaisesti, hyödyntää toimintaympäristöstä saatavaa tietoa hakemalla sitä aktiivisesti, omaa avoimen tiedotuspolitiikan ja antaa palautettava avoimesti. Samalla organisaatio tukee tiedonetsintää ja yksilön ja tiimien pätevyyden kehittymistä. Oppiva organisaatio myös kyseenalaistaa olettamuksia ja arvioita muodostaen niistä omat arviot ja tukee tiedon jakamista. Myös organisaation ilmapiirillä on merkitystä oppimiselle ja kehittymiselle. Organisaatioon pitää saada aikaiseksi luottamuksellinen ja myönteinen ilmapiiri organisaation jäsenten keskuuteen. (Their 1994, 110.) Myönteisellä ilmapiirillä ja luottamuksella voidaan vaikuttaa mentaaliin malleihin, kuten ajatuksen ja tunteen vaikutukseen oppimisen kehitykselle (Senge 2006, 192).

Juuti (2006, 88) toteaa, että organisaatiota ei usein mielletä oppimisympäristöksi. Sydänmaanlakka painottaa myös, että organisaation tulisi järjestää organisaation jäsenille oppimista tukeva ympäristö organisaatioon (2007, 48). Juutin (2006, 88–89) mukaan organisaatiossa toistuvat päivittäiset tapahtumat ovat oppimista kokemuksellisten vuorovaikutussuhteiden kautta. Sydänmaanlakka painottaa samaa asiaa. Juuti (2006, 89) viittaa Wengen sosiaaliseen konstruktionismiin perustuvaan oppimisenäkemykseen. Tämän oppimisenäkemyksen mukaan ihminen on sosiaalinen olento. Osaamisella pyritään kohti ”arvostettujen pyrkimysten tavoitteluun liittyvää kyvykkyyttä”. Osaaminen on pyrkimykseen liitettyä aktiivista toimintaa. Asioiden oppimisesta tulee merkityksellistä, kun yksilö osallistuu oppimiseen aktiivisesti eli toimii itse. Aktiivisella toiminnalla tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että työyhteisön jäsenet opettavat toinen toistaan. Oppimista voidaan pitää myös toimintatapojen siirtämisenä arjen tekemisen kautta. (sama.)

Bui ja Baruch ovat vieneet Sengen systeemiajattelua askeleen edemmäs. Näitä oppeja noudattamalla organisaatio saa konkreettisia, yksityiskohtaisempia neuvoja, miten luoda oppiva organisaatio. Organisaatio voi kehittyä oppivaksi tietoisien johtamisen avulla. Organisaatiossa se tarkoittaa kokonaisuuden johtamista. Yksilötasolla taas johdetaan oppivaa yksilöä ja hänen oppimistaan. Organisaatiossa ei todellakaan riitä, että oppimaan oppi vain yksilö tai organisaatio. Myös tiimien on oltava oppivia. Molempien taidot ovat tärkeitä. Näin oppimiselle syntyy oppimista tukeva kulttuuri. (2010, 208–227.)

Oppimiseen vaikuttavat sekä organisaation että yksilön omat arvot. Arvojen muodostumiseen vaikuttaa muun muassa kulttuuri mistä yksilö tulee tai millainen organisaatiokulttuuri on olemassa.

Organisaation on poistettava tunnistettavat esteet oppimisen tieltä. Yksilöt ja tiimit tarvitsevat johdon tukea oppimisprosessissa. Oppimisprosessia voi edesauttaa suotuisalla ilmapiirillä ja tuemalla yksilöiden kehittymismahdollisuuksia. (Bui & Baruch 2010, 208–227.)

Oppivan organisaation tulee myös osata kommunikoida. Ilman vahvaa ja selkeää kommunikaatiota organisaatio ei voi menestyä. Varsinkin oppivassa organisaatiossa vaikuttavalla viestinnällä voidaan ehkäistä karikoihin joutumista ja vaikuttaa merkittävästi itsehallinnan onnistumiseen. Näin organisaatio etenee kohti organisaation oppimista. (Bui & Baruch 2010, 208–227.)

4 YRITTÄJÄMÄINEN TOIMINTATAPA

Yrittäjämäistä toimintaa määrittää yrittäjyys. Yksilö, tiimi tai organisaatio voi toimia yrittäjämäisesti. Yrittäjämäinen toiminta (entrepreneurial activity /entrepreneurial behavior) voidaan kytkeä yrittäjyyden määritteisiin. Nämä määritteet ovat innovaatiot, riskien ottokyky ja hallinta, katalysaattorina toimiminen. (Ristimäki 2004, 23–25.) Yrittäjämäisen toimintatavan rinnalla kulkee käsitteet yritteliäs toiminta ja toimintatapa ja yritteliäisyys (Opetushallitus 2004). Paajanen (2001, 52–53) toteaa yrittäjämäisen toimintatavan kuvaavan henkilöä tai organisaatiota sisäisenä yrittäjänä. Heinonen ja Vento-Vierikko (2002, 33) toteavat sisäisen yrittäjyyden olevan yrittäjämäistä käyttäytymistä toisen henkilön tai organisaation palveluksessa. Yleisesti ottaen voidaan todeta yrittäjämäisen toiminnan olevan käsitteellisesti hiukan moniulotteinen.

Yrittäjämäistä toimintatapaa voidaan tarkastella yksilön, tiimin ja organisaation kautta (Drucker 1986, 35; Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 36). Yrittäjyyttä voidaan pitää ominaisuutena näiden jokaisen tahon kautta. Yrittäjämäisen toimintatavan voi oppia tekemällä päätöksiä. (Drucker 1986, 35.) Heinonen ja Vento-Vierikko (2002, 36) toteavat yrittäjämäisen toimintatavan tarkoittavan sitä, että yksilö tekee työnsä toisen palveluksessa ”niin sitoutuneesti, innostuneesti ja oma-aloitteisesti kuin toimiessaan omassa yrityksessään”. Kun tarkastelun kohteeksi ottaa yksilön, voidaan keskittyä siihen miten yksilö löytää asianmukaista, relevanttia tietoa, miten yksilö osaa käsitellä ja yhdistää saatua tietoa aiempaan tietoon ja miten hän hyödyntää oppimaansa käytännössä. Kaiken tämän rinnalla yksilön tulee optimoida oma oppimisprosessinsa tehokkaammaksi. Ryhmän kohdalla yrittäjämäinen toimintatapa kohdentuu tiedon jakamiseen, koordinointiin ja integrointiin. Tällä on tarkoitus saada oppi osaksi ryhmän jo aiemmin luotuja toimintatapoja ja tietämystä. Kun siirrytään organisaation tasolle, tulee huolehtia tiedon hallinnasta ja tallentamisesta. Organisaation tulee myös luoda mahdollisuudet oppimiselle ja edistää yksilön ja tiimin oppimista. Oppimista tulisi hyödyntää myös päätöksenteossa ja yrityksen tulisi kyetä vastaamaan myös muuttuvaan ympäristöön. (Boh, Slaughter & Espinosa 2007; Irani, Sharif & Love 2009.)

Yrittäjämäisen asenteen omaksuminen organisaatio- ja yksilötasolla on merkityksellistä, koska työn teossa on tapahtunut muutoksia. Organisaatiot ovat keventyneet byrokratian vähentymisen johdosta. Työntekeminen on myös muuttunut joustavammaksi. Työntekeminen on entistä itseohjautuvampaa ja itsenäisempää. Entisten kapea-alaisten osaamisalueiden sijasta arvostetaan monialaisuutta ja monitaitoisuutta. Samaan aikaan henkilöstö on alettu nähdä resurssina. Henkilöstön

sitoutuminen ja jaksaminen on organisaation kilpailuetu kilpailijoiden nähden. Myös sosiaalisten taitojen, vuorovaikutus- ja tiimityötaitojen ja yhteistyökyvyn merkitys on kasvanut. Yrittäjämäisen asenteen omaksuvan organisaation tai yksilön tulee myös sisäistää elinikäisen oppimisen (life-long-learning) tärkeys. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 26–27.)

4.1 Yrittäjämäinen toiminta yksilössä

Yrittäjämäinen toiminta ilmenee yksilössä itseohjautuvuutena, kykynä sopeutua ja hyvänä työn hallintana. Yrittäjämäisesti toimivalla yksilöllä on monipuoliset taidot ja valmiudet tehdä töitä, hän työskentelee tavoitteellisesti ja tuloksellisesti. Yksilö pyrkii oppimaan ja kehittymään koko ajan. Tausalla vaikuttaa myös yksilön asenteet ja tapa toimia organisaatiossa. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 39.)

Gibbin (2005, 48) mukaan yrittäjämäistä käyttäytymistä edistävät innovatiivinen ongelmanratkaisukyky, neuvottelutaidot, kyky ajatella strategisesti ja päätöksentekotaito. Rae jatkaa samalla linjalla Gibbin kanssa. Rae on havainnut yrittäjämäisesti toimivan yksilön käyttävän taitojaan, tietojaan ja ominaisuuksiaan, jotta yksilö saa aikaan luovia ideoita ja innovaatioita. Aikaansaadut ideat ja innovaatiot pitää myös saattaa käytäntöön asti. Yksilön tarvitsemia aiemmin mainittuja taitoja, tietoja ja ominaisuuksia Raen mukaan ovat aloitekykyisyys, itsenäisyys, luovuus ja ongelmanratkaisukyky. Yksilön pitää pystyä myös havaitsemaan mahdollisuuksia ja osata toimia niiden mukaan ja saada muutosta aikaan. Tämä vaatii yksilöltä myös johtajuutta. (2007, 3.) Yksilö voi havaita toimintaympäristön ja oman organisaation tarjoamia mahdollisuuksia tarkkailemalla alati muuttuvasta ympäristöstä hiljaista tietoa (Nonaka 1994).

Hiljaista tietoa voidaan havainnoida intuition avulla. Intuitio on luova ongelmanratkaisutaito. Monesti rationaalisen muistin käyttäminen on hidasta ja vaivalloista. Intuition avulla hiljainen tieto tai muu olemassa oleva tieto voidaan havaita nopeammin ja vaivattomammin. Intuition käyttöä päätöksenteossa voidaan pitää hiljaisen tiedon yhtenä muotona. (Raami 2015, 179.)

Organisaation strategia, rakenne, prosessit ja siellä vallitseva kulttuuri luovat omalta osaltaan pohjan yksilön yritteliäisyydelle (Koiranen & Pohjansaari 1994, 42–43). Gibbin (2005) ja Raen (2007) teksteistä on syntynyt mielikuva, että yksilön yrittäjämäisen toiminnan onnistuminen ja laajuus on mahdollista hänen henkilökohtaisten ominaisuuksien ja taitojen summasta. Ristimäki (2004, 50)

viittaa Hornadayhyn, joka on määrittänyt yksilön yrittäjämäisiksi ominaisuuksiksi esimerkiksi itseluottamuksen, sinnikkyuden ja päättävyyden, energisyyden ja uutteruuden, kekseliäisyyden, kyvyn ottaa hallittuja riskejä, dynaamisuuden, optimismin, aloitteellisuuden ja kyvyn tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Näillä ominaisuuksilla varustettu yksilö on yrittävä persoona. (Ristimäki 2004, 50.)

Ikonen tuo mukaan käsitteen *entrepreneur education*. Se tarkoittaa yritteliästä elämänsäntettä ja yrittelijämäisen elämäntaidon virittämistä organisaation ulkopuolella. Tämä ilmenee yksilössä. Yritteliään elämänsänteen ja yrittelijämäisen elämäntaidon keskipisteessä ovat epävarmuuden sietäminen, kyky toimia vaihtuvissa tilanteissa, innovaatioiden löytäminen ja niiden käyttöönotto ja taito arvioida toiminnan merkityksiä. (2006, 180, 185.)

Luukkainen & Wuorinen (2002, 86) korostavat ammatillisen opettajan yhtenä ominaisuutena sisäistä yrittäjyyttä. Helakorpi toteaa yrittäjämäisen toiminnan näkyvän yksilön työssä päämäärätietoisuutena mahdollisuuksien hyödyntämisenä ja alati muuttuvan toimintaympäristön hallintana. Opettajan tehtäviin sisältyy tavoitteiden asettamista että suunnitelmien tekemistä ilman, että he noudattavat valmiiksi annettuja suunnitelmia. Opettajien tulisi saada tietää myös oman toimintansa vaikutuksia kustannuksineen. (Helakorpi 2008, 250–252.) Sisäisen yrittäjyyden pitäisi näkyä oppilaitoksessa työskentelevien henkilöiden työpanoksessa, oli henkilö opettaja tai ei. Yrittäjämäisen asenteen omaksuminen lienee yksilön ja koko organisaation etu.

Yksilöt luovat uutta tietoa ja osaavat välittää sitä myös muille. Yksilöt myös osaavat muokata tietoa organisaation toimintaan sopivaksi. Näin ollen yksilön oppiminen on organisaation oppimisen kannalta olennaisen tärkeää. (Hannah & Lester, 2009.) Tiedon eteenpäin välittäminen on tärkeää myös Nonakan mielestä. Nonaka jakaa tiedon näkyvään (*explicit*) tietoon ja hiljaiseen (*tacit*) tietoon. Varsinkin hiljaisen tiedon siirtyminen on olennaista organisaation kehittymiselle. Sen pystyy siirtämään tarkkailemalla, yhdessä tekemällä käytännön töitä. (Nonaka 1994.) Huberin mielestä oppiminen ei ole tietoista. Tällöin yksilö ei välttämättä edes käsitä oppivansa (1991). Yksilön yrittäjämäinen oppimisprosessi sisältää joustavaa päätöksentekoa. Tällöin yksilö rohkenee ottaa riskejä. (Remes 2001, 377.)

Nyysölä (2008, 87) on tutkinut väitöskirjassaan ammattikorkeakoulussa työskentelevien sisäistä yrittäjyyttä. Ammattikorkeakoulussa toimivan yksilön yrittäjämäisellä toiminnalla tarkoitetaan sitä, että yrittäjämäisesti toimiva yksilö tunnistaa tilaisuuden ja uskaltaa epävarmuudesta ja tilanteeseen

liittyvistä riskeistä huolimatta muuttaa toimintaansa. Mahdollisuuteen voidaan tarttua luovasti, itseenäisesti, aloitteellisesti ja visionäärin asenteella varustettuna, kun yksilö haluaa toimia yrittäjämäisesti. Ammattikorkeakoulun henkilöstö oli hyvin tiimiytynyttä, heidän toiminta oli aktiivista ja yksilöiden välillä oli hyvä keskinäinen tuntemus. Tiimit koettiin tärkeiksi. (Nyyssölä 2008, 87.)

4.2 Yrittäjämäinen toiminta organisaatiossa

Organisaation yrittäjämäisen toiminnan juuret löytyvät organisaatioteorioiden kautta. Klassinen organisaatioteoria kuuluu organisaatioteorioiden ensimmäiseen vaiheeseen, jotka sijoittuvat 1900-luvun alusta aina aikaan ennen toista maailmansotaa. Klassisiin organisaatioteorioihin kuuluvan administratiivisen koulukunnan edustaja Mary Park Follet (1868–1933) pohti itseohjautuvia tiimejä ja sitä kuinka yksilön voimavaroja voitaisiin käyttää hyväksi yrittäjämäisellä tavalla organisaation eduksi. (Ristimäki 2004, 38–43.) Organisaatioiden kehittyessä organisaatio alettiin käsittää avoimena järjestelmänä. Tämän mullistavan ajatuksen myötä havaittiin organisaation ja ympäristön olevan riippuvuussuhteessa toisiinsa. Organisaatioteorioiden kolmas vaihe synnytti ne vaatimukset joita yrittäjämäinen toiminta kohtaa nykypäivän yhteiskunnassa. Nämä organisaatioiden kehitysteoriat loivat pohjan oppivalle organisaatiolle jollainen yrittäjämäisesti toimiva organisaatio on. Yrittäjämäinen organisaatiokulttuuri etsii jatkuvasti organisaatiossa olevia mahdollisuuksia ja innovaatioita. (sama, 38–41.) Ristimäki jatkaa viittaamalla Cornwalliin, joka kutsuu ”yrittäjämäistä organisaatiota osuvimmin oppivaksi organisaatioksi”. Oppivan organisaation menestystekijöitä ovat yhteinen visio, kokeileva toimintatapa, jatkuva toiminnan arviointi ja suunnittelun kehittäminen. (2004, 42–43.)

Koiranen (1993, 72) on määrittänyt yrittäjämäisen organisaation tunnusmerkit. Yrittäjämäisesti toimivassa organisaatiossa rohkaistaan innovointiin. Sitä tukee innovoimista kannustava ilmapiiri. Sama ajatusmaailma näkyy myös organisaation johtamisessa ja palkitsemisissa. Yrittäjämäisesti toimivassa organisaatiossa pyritään toimimaan ilman byrokratiaa. Organisaatio keskittyy tuloksiin, ei siihen miten asiat on tehty tai pitäisi tehdä. Organisaatiossa kannustetaan tiimeissä töiden tekemiseen. Samalla siellä opitaan virheistä. Virheille on luotu avoin ilmapiiri. Niitä voi tulla, mutta sama virhe vaan ei saa uusiutua. Kuten virheitäkin, ongelmiakin etsitään ja niistä kerrotaan avoimesti. Ongelmia ratkoo koko tiimi. Niissä nähdään muutos. Yrittäjämäisesti toimivassa organisaatiossa voi pitää mottona ”Tee ihmisistä yrittäjiä – ja kas kummaa, he käyttäytyvät kuin yrittäjät”. Yrittäjä-

mäisessä organisaatiossa ihmiset ovat luottavaisia tulevaisuutta kohtaan. Muutokset ja tulosten tekeminen ovat yrittäjämäisen yksilön mielestä hyvä asia. Yksilöt saavat toimia vapaasti. (Koiranen 1993, 72.)

Koirasen (1993, 72) yrittäjämäisen organisaation tunnusmerkit tukevat osittain myös Heinosen ja Vento-Vierikon (2002, 29) yksilön yrittäjämäisen toiminnan hyötyjä organisaatiolle. Näitä hyötyjä ovat työntekijän sitoutuminen, motivaatio, turhan byrokratian poistaminen ja tehokas tiimityöskentely. Työntekijän sitoutuminen organisaatioon edesauttaa organisaation tuloksellisuuden ja kilpailukyvyn parantumista. Työntekijän motivaatio lisääntyy tavoitteellisen toiminnan kanssa. Koska organisaatiosta poistuu turha byrokratia, organisaatiossa on otollisempi maaperä muutokselle ja sen käytäntöön saattamiselle. Tiimien työskentely tehostuu, kun organisaatio oppii ja kehittyy työntekijöiden avustuksella. Nämä edesauttavat sitä, että työ on mielekästä. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 29.)

Ristimäen mukaan yrittäjämäisesti toimivan organisaation menestys perustuu innovatiivisuuteen ja innovaatioiden synnyttämiseen. Näitä ei synny ilman oppimista. Pelkkä innovaatioiden tuottaminen ja oppiminen eivät riitä, vaan innovaatioita on pystyttävä myös luomaan ja toteuttamaan. Jotta organisaatio voi toimia yrittäjämäisesti, pitäisi myös tiimeille antaa mahdollisuus toimia itseohjautuvasti. (2004, 42–43.) Yrittäjämäinen toiminta näkyy suomalaisilla työpaikoilla. Se näkyy uusien tuotteiden ja palveluiden tai innovaatioiden kehittämisessä organisaatioissa, joissa yksilöt työskentelevät. Suomi on kansainvälisessä Global Entrepreneurship Monitorin yrittäjyysmonitorissa kuudennella sijalla 26 innovaatiotalouden joukossa sisäistä yrittäjyyttä tutkittaessa. (Stenholm, Suomalainen, Kovalainen, Heinonen, Pulkkinen, 2014.) Mahdollisuuksiin tarttuminen on olennaista yrittäjämäisesti toimivalle organisaatiolle. Tätä ei estä edes resurssien puute. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 35.)

Innovatiivisuus, riskien sieto ja hallinta ja toiminnan katalysaattorina oleminen on nykypäivää jo monissa organisaatioissa projektien ja tiimien myötä. Niissä nousee suureen arvoon tiimi-, ihmisuhde- ja vuorovaikutuskyvyt. Näissä projekti- ja tiimiorganisaatioissa jokainen jäsen saa toimia yrittäjämäisesti, jotta innovaatiot toteutuvat. (Ristimäki 2004, 33.) Drucker jatkaa, että organisaatio joka ei innovoi, ”ikäänny ja heikkenee väistämättä.” Jotta organisaatio voi toimia yrittäjämäisesti, organisaation on oltava avoin innovaatioille ja pidettävä muutosta tilaisuutena. Lisäksi yrittäjämäistä suoritusta on pystyttävä mittaamaan tai ainakin arvioimaan. Yrittäjämäisen toiminnan edellytyksiä on myös se, että organisaatio jakaa vastuuta henkilöille tai tiimeille. (1986, 154, 156, 171.)

Koiranen (1993, 72) ja Heinonen ja Vento-Vierikko (2002, 29) nostivat esiin organisaation ja yksilön oppimisen tärkeyden organisaatiolle. Argyris esittelee organisaation kehämäisen oppimisen. Oppiminen organisaatiossa voi olla kaksikehäistä (double-loop) tai yksikehäistä (single-loop). Kaksikehäisessä oppimisessa organisaatio luo uusia oppimistapoja kyseenalaistamalla kokonaan nykyisen toiminnan. Kaksikehäistä oppimista tarvitaan muuttuvissa tilanteissa. Oppiminen alkaa yksilötasolta ja leviää sieltä organisaatioon. Näin taataan organisaation tulevaisuus. Yksikehäisessä oppimisessa toimintaa eheytetään tai osaamista siirretään eteenpäin organisaatioon. Se sopii jokapäiväiseen työhön rutiinien ja toistuvien tehtävien hoitoon. (Argyris 1993, 8–9, 53.) Kyrö (1997, 195) on samaa mieltä Argyrisin kanssa siitä, että organisaatio voi oppia oppimaan.

Kyrön (1997, 195) mukaan oivaltavaa oppimista, jota kaksikehäinen oppiminenkin edustaa, voidaan kutsua myös luovaksi, ekspansiiviseksi oppimiseksi. Oppivassa organisaatiossa yksilöt kehittävät oppimiskykyään saadakseen aikaan toivottuja tuloksia. Vastaavasti taas organisaatio kehittää uusia ja laajoja ajatusmalleja. Nämä tukevat toisiaan ja ihmiset oppivat oppimaan yhdessä. (Senge 2006, 4.) Kun organisaatio oppii oppimaan, kyseessä on yhteisöllinen toiminnan kehittäminen organisaatiotasolla. Tällöin on saatu esille organisaatioiden yrittäjämäinen toimintatapa. (Kyrö 1997, 195.)

Nyysölä on tutkinut väitöskirjassaan sisäistä yrittäjyyttä ammattikorkeakouluissa. Tutkimuksessa organisaation yrittäjämäinen toiminta jäi heikoksi. Organisaation johto ei ollut valmis osaltaan tukemaan johtajuudella yrittäjämäistä toimintaa, eikä lieventämään organisaatioiden byrokratiaa. Johto ei kyennyt jakamaan valtaa ja vastuuta. Näin ollen yrittäjämäisessä toiminnassa vaadittava joustavuus jäi toteutumatta. Yrittäjyyttä tukeva johtaminen ja oppivan organisaation käyttöön soveltaminen jäi ammattikorkeakouluissa vajaaksi. (2008, 290.)

4.3 Yrittäjämäisesti toimivan yksilön ja organisaation edellytykset

Tutkimuksessa on todettu aiemmin yrittäjämäisesti toimivan yksilön ja organisaation edellytyksiksi yksilön ja organisaation oppiminen, yksilöiden ominaisuudet, johtaminen, strategioiden laatiminen ja tavoitteisiin pyrkiminen määrätietoisesti. Yrittäjämäisesti toimivan yksilön ja organisaation onnistumiseen vaaditaan paljon. Näitä asioita käsitellään tutkimuksessa seuraavaksi.

Menestyvä organisaatio kykenee tuottamaan asiakkailleen enemmän lisäarvoa kuin kilpailijat tai luomaan saman hyödyn kilpailijoita tehokkaammin. Sisäinen yrittäjämäinen toimintatapa kehittää uutta tietoa ja osaamista, jonka varaan organisaation ydinosaaminen rakentuu. Sisäinen yrittäjyys työyhteisön toimintatapana mahdollistaa oppimisen ja uuden tiedon muodostumisen, mikä vahvistaa organisaation ydinosaamista ja menestymismahdollisuuksia. Yritteliäästi toimivalla oppivalla organisaatiolla on hyvät edellytykset kehittyä huippuluokan menestyjäksi markkinoilla, mikäli se kykenee kytkemään innovatiiviset oppimiset ja kehitysprosessinsa asiakkaalle lisäarvoa tuottaviin alueisiin. Organisaation suorituskyky ja menestys kehittyvät positiivisesti asiakaslähtöisyyden ja sisäisen yrittäjyyden voimistuessa. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 120.)

Jotta organisaatio voi kehittyä organisaatioyrittäjydessä, sen pitää pystyä kehittämään useilla eri saroilla kuten edellä jo Heinonen ja Vento-Vierikko (2002) totesivat. Tuomisen ja Aholan (2012, 15–19) mukaan organisaation yritteliäisyyttä voidaan arvioida johtajuuden, strategian, henkilöstön, kumppanuuden ja resurssien, prosessien, tuotteiden ja palveluiden kautta. Johtajuutta arvioidessa kiinnitetään huomiota miten johtaja innostaa itseä ja muita organisaation jäseniä ja miten henkilöstöä koskevat muutokset hallitaan. Strategisen osaamisen saralla arvioidaan kuinka hyvin yrittäjämäisesti toimiva yksilö tai organisaatio laatii suunnitelmia ja ottaa ne käyttöön. Henkilöstön kohdalla käytetään samankaltaista arviointi kuin strategisen osaamisen kohdalla. Siinä kiinnitetään yrittäjämäisen toimijan itsensä kehittämiseen. Kumppanuudet ja resurssit arvioivat vuorostaan esimerkiksi toiminnan edellytyksenä olevat resurssit, teknologian ja tiedot. Näistä kaikista laaditaan yhteenveto, jonka tavoite on arvioida miten yrittäjämäinen toiminta on kehittynyt. Tämän itsearviointiprosessin kautta yrittäjämäinen toimija, on se sitten organisaatio tai yksilö, oppii uusia ajattelumalleja, käynnistää oppimisen ja muutokset. Yrittäjämäinen toimintatapa lisää myös rohkeutta asettaa suuria tavoitteita ja sitouttaa tavoitteisiin ja kehitykseen. (sama 2012, 15–19.)

Kuten jo edellisessä kappaleessa todettiin, organisaation johdon on myös sitouduttava yrittäjämäiseen toimintaan aina johtajuutta myöten. Sydänmaanlakka toteaa, että johdon tulee johtaa organisaatiota kolmen i:n periaatteella. Johdon pitää osata innostua, innostaa ja innovoida. Vanha johtamistapa käskä, kontrolloi ja korjaa ei enää toimi yrittäjämäisessä toimintatavassa. (2009, 20.) Johtamisen ja johdon käyttäytymisellä on merkitystä siitä, miten yrittäjämäinen toiminta näkyy organisaatiossa. Yrittäjämäinen toimintatapa lähtee liikkeelle johdosta. Kaikkien yrityksen johdossa pitää innostua yrittäjämäisestä toimintatavasta, oli sitten kyse yksittäisestä johtajasta tai koko johtoryhmästä. Kun johtoryhmä toimii organisaation yrittäjyyttä tukien, se näkyy organisaatiossa yrittäjämäisen toiminnan lisääntymisenä. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 41–42.)

Yrittäjämäinen toiminta vaatii yksilöltä, tiimiltä ja organisaatiolta oppimista. Oppiminen on taito, jota voi oppia ja siinä voi kehittyä. Yksilö on oppimisen keskiössä. Yksilön on saatava tarvittavat tiedot, taidot, asenteet, kokemukset ja kontaktit oppimien varmistamiseksi. Tiimien kyky oppia mahdollistaa koko organisaation oppimisen. Tiimin oppiminen vaatii yhteiset tavoitteet, toimintamallit ja yhteisen vastuun tiimin jäsenten kesken. Tiimin tulee osata yhdistää jäsentensä taidot ja tiedot. Vast sitten tiimissä tapahtuu oppimista. Organisaatiot voivat myös oppia, kun organisaatio on avoin verkosto- tai virtuaaliorganisaatio vähäisellä byrokratialla. Organisaation oppiminen voidaan määrittää sillä, miten hyvin organisaatio osaa uudistua ja muuttaa omaa toimintaa muutostarvetta kohdattaen. Yhteistyöllä tiimeistä tulee tehokkaita ja laadukkaita. Samalla, kun tiimit oppivat tehokkaan ongelmanratkaisun ja päätöksenteon, yksilöt kehittyvät sen rinnalla. (Sydänmaanlakka 2009, 50–54.) Samaa korostaa jo aiemmin Leskinen (2000, 33), että yrittäjyyden ominaisuuksia voi oppia työn tai koulutuksen kautta. Leskisen toteaman voidaan todeta koskevan myös yrittäjämäistä toimintatapaa, sillä se on yksi yrittäjyyden muoto.

Organisaatiokulttuurista saadaan sisäisesti yritteliäs vision, arvojen ja asenteiden avulla. Yritteliäs organisaatio syntyy hiljalleen johtamisen avulla. Yritteliäs organisaatio menestyy kilpailussa ja selviää muutoksista, kun se oppii käyttämään hyväkseen kokemuksia ja luovuutta. Näin organisaatio oppii uutta ja pärjää kilpailussa. (Heinonen & Vento-Vierikko, 120–121.)

Yrittäjämäisen toiminnan edellytykset syntyvät myös yksilöiden ominaisuuksien kautta. Asenne, tiedot, taidot ja motivaatio vaikuttavat myös omalta osaltaan organisaation yrittäjämäiseen toimintaan. Oppiminen ei pelkästään riitä organisaation yrittäjämäisen toiminnan syntymiseen. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 38–39.)

Yrittäjämäisesti toimiva yksilö ja organisaatio saavat hyötyä yrittäjämäisestä toimintatavastaan. Yksilö pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä ja sitä kautta hän sitoutuu tavoitteisiin paremmin. Samalla yksilö sitoutuu organisaatioon entistä enemmän. Samanaikaisesti organisaatiossa työskentelevät kasvattavat motivaatiotaan ja organisaatio saavuttaa tavoitteensa paremmin, kun työntekijöillä on valtaa ja vastuuta hoitaa omat tehtävänsä asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Oppimisen ja kehittymisen myötä työntekijän arvokkuus työmarkkinoilla kasvaa ja työn sisältö paranee. Samalla työilmapiiri ja työssä viihtyminen paranee. Tämän kautta organisaatio oppii ja kehittyy. Sitä kautta organisaatiossa on helpompi tehdä muutoksia. Organisaation osaaminen on helpompi hyödyntää, kun työ on muodostunut mielekkäiksi kokonaisuuksiksi ja työ myös tehostuu tiimien kautta. Näin yksilö saavuttaa työn iloa ja organisaatio kilpailukykyä. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 29.)

Nyysölän väitöskirjassa todetaan ammattikorkeakouluissa olevan potentiaalia yksilön yrittäjämäiseen toimintaan. Nyysölän (2008, 290) mukaan ammattikorkeakoulussa työskentelevien yksilöiden tulevaisuudenuskoa tulisi vahvistaa. Johdon tulee myös kannustaa ottamaan riskejä ja olemaan rohkeita esimerkiksi palkkioilla ja kannusteilla. Yrittäjämäisesti toimivaan yksilöön ja organisaatioon voidaan sitoutua byrokratian vähentämisellä, innostavalla työympäristöllä, vastuun jakamisella ja ennen kaikkea sillä, että johto haastaa vallalla olevia normeja. (2008, 290.)

5 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA TOTEUTTAMINEN

5.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote. Laadullinen menetelmä soveltuu käytettäväksi silloin, kun tutkittavaa asiaa ei tunneta vielä hyvin. Laadullisen menetelmän tavoite on saada tietoa tutkittavasta aiheesta lisää ja ymmärtää sitä paremmin. Menetelmän tarkoitus on tuottaa uutta tietoa, joten teoriat eri menetelmistä eivät ohjaa sitä samalla tavalla kuin kvantitatiivisen tutkimuksen puolella. Koska työssä on tarkoitus kuvata todellisia asioita ja ymmärtää niitä paremmin, tutkimuksen kohde eli näyte valitaan tarkkaan. (Ojasalo ym. 2010, 93–94.) Oulun ammatillisen opettajakorkeakoulun koko henkilöstö oli käytettävissä aineiston keräämisessä.

Jokaisella tähän tutkimukseen osallistuvalla tutkittavalla on omat henkilökohtaiset mielipiteet ja näkemykset siitä, millaista yrittäjämäinen toiminta on organisaatiossa ja yksilössä. Nämä mielipiteet näkyvät myös käsitellessä sitä, miten organisaatio tukee yksilön yrittäjämäistä toimintaa ja kuinka yksilö itse kokee toimivansa yrittäjämäisesti. Erikssonin ja Kovalaisen mukaan ontologiassa todellisuuden voidaan olettaa olevan subjektiivista. Ontologia muodostuu laadullisessa tutkimuksessa tutkittavasta todellisesta asiasta, tilanteista ja niiden välisistä suhteista. (2008, 13.) Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2013, 124) mukaan ontologia kuvaa sitä, miten tutkija ymmärtää tutkittavan asian.

Tutkimuksen tieteenfilosofinen suuntaus on empirismi. Empirismillä havainnoidaan todellisuutta suhteessa tosiasioihin. Tieto perustuu havaintoihin ja kokemukseen. Empirismi tarkoittaa tieteenfilosofista suuntausta, jossa tiedon katsotaan perustuvan havaintoihin ja kokemukseen. (Eriksson & Kovalainen 2008, 15.) Epistemologialla selvitetään sitä, miten tutkija aikoo saada tarvittavan tiedon. (Hirsjärvi ym. 2013, 124). Tässä tutkimuksessa todellisuutta havainnoitiin asiantuntijoiden subjektiivisella, omalla näkemyksellä yksilön ja organisaation yrittäjämäisestä toimintatavasta. Empiirinen aineisto kerättiin JAUHIN-toimintamallin ja narratiivisen tutkimuksen avulla. Aineiston keruumenetelmät tukevat empirismää. JAUHIN-toimintamallilla ja narratiivisella menetelmällä tutkittavat määrittivät omaan kokemukseen perustuen yksilön ja organisaation yrittäjämäisen toimintatavan ominaisuudet ja kirjoittivat sen pohjalta omista kokemuksista pohjautuvan subjektiivisen elämäkerran.

Tutkimuksen eksplisiittinen näkökulma ilmenee tutkimuksen aineiston keruussa. Siinä kerättiin useilta tutkittavilta kokemuksia JAUHIN-toimintamallin ja narratiivisen tutkimuksen avulla. Tutkimuksen intensiteetti vastaavasti näkyy teorian käsittelyssä. Siinä keskityttiin kuvaamaan yrittäjyys ja sen eri muodot ja mitä yrittäjämäinen toimintatapa tarkoittaa yksilössä ja organisaatiossa. Yin (1987, 23) toteaa tapaustutkimuksen edustavan tyyliltään intensiivistä tutkimusmenetelmää. Siksi työn lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus.

Kyrön mukaan laadullisessa tutkimuksessa tulee osoittaa epistemologisten perusteiden suhde omaan tutkimukseen. Tämä voidaan esittää klassisen tiedon käsitteen avulla. Uskomuksen avulla tutkija selvittää sitä, mitä tutkija tietää jonkin merkitsevän tai uskoo ja on vakuuttunut sen pätevydestä. Tutkijan tulee kyetä hyväksymään jotain tietoa, vaikka itse siihen ei uskokaan. Hyvin perusteltu ja oikeutettu tieto liittyvät siihen minkä tutkija voi osoittaa tai perustella todeksi. Tällöin jokin asia mitä tutkija ei tiedä, jää tutkimuksen ulkopuolelle. (2003, viitattu 4.2.2015.) Tässä tutkimuksessa on perusteltu tehdyt rajaukset ja miksi valitut käsitteet valittiin.

Tämän tutkimus on validi. Tutkimuksessa kuvataan tarkasti mitä aineiston keruussa ja analyysivaiheessa on tapahtunut. Tutkijan näkökulmasta opinnäytetyössä esitettyjä tutkimustuloksia voidaan pitää totena ja varmoina. Edellä mainittuja seikkoja tukevat läpi tutkimuksen kulkeva reflektointi ja perustelut tietoperustan, tutkijan havaintojen ja tutkimustulosten kanssa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 292.) Tätä asiaa tukee Ojasalo ym. (2010, 94). Laadullisissa menetelmissä on normaalia, että tutkija osallistuu tutkittavien toimintaan ja on sitä kautta lähellä tutkittavia tehden johtopäätöksiä tilanteessa. Tutkimuksen aikana tehtävät johtopäätökset ja tarkat kirjaukset tilanteessa auttavat tutkimuksen luotettavuutta määritettäessä. Näitä kirjauksia ja johtopäätöksiä tulee perustella, koska ne lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. (Ojasalo ym. 2010, 94.)

Tämän tutkimuksen luotettavuuden lisäämisessä käytetään lisäksi triangulaatiota. Triangulaatiolla tarkoitetaan ilmiön tutkimista eri näkökulmista (sama). Ojasalo ym. (2010, 21) toteavat, että ”omat ratkaisut ja tuotettu tieto rakentuvat olemassa olevan tiedon päälle”. Tuomi ja Sarajärvi (2011, 144–146) viittaavat Denziin, jonka mukaan triangulaatiosta voidaan erottaa neljä päätyyppiä. Tässä tutkimuksessa on käytössä sekä metodinen että teoriaan liittyvä triangulaatio. Tällöin puhutaan monitriangulaatiosta. Metodisella triangulaatiolla tarkoitetaan monen metodin käyttöä samanaikaisesti. Metodien välisellä triangulaatiolla hankitaan tietoa eri metodien avulla samasta ilmiöstä. Teo-

reettinen triangulaatio tarkoittaa sitä, että teoreettisessa viitekehyksessä käytetään useita teoreettisia näkökulmia hyväksi, jotta tutkimuksen näkökulma ei jää suppeaksi. Tässä tutkimuksessa luotettavuutta lisää myös se, että yksilön yrittäjämäistä toimintatapaa ja organisaation yrittäjämäistä toimintatapaa ”analysoidaan irrallaan toisista ja ne yhdistetään arviointimelessä.” (Tuomi & Sarajärvi 2011, 144–146.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston luotettavuutta voidaan lisätä myös aineiston kylläntymisellä eli saturaatiolla. Aineiston kylläntymisellä tarkoitetaan sitä, missä vaiheessa uusien tapauksien kautta ei saada enää uutta tietoa tutkimusongelmien ratkaisuun. Elämäkertoja on pitänyt kerätä jopa 60, jotta aineiston kylläntyminen on tapahtunut. Tätä ei kuitenkaan voi yleistää. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrä on joka tilanteessa tapauskohtainen. Vastauksia tarvitaan sen verran kuin kyseisen tutkimuksen kannalta on välttämätöntä. (Eskola & Suoranta 2000, 62–63.) Tässä tutkimuksessa aineiston määrä on yhdeksän elämäkertaa. Sen lisänä ovat JAUHIN-toimintamallin kautta kerätyt ominaisuudet. Tutkijana voin todeta, että elämäkertojen määrä on riittävä. Minulla oli tutkijana mahdollista saada elämäkertoja lisää vapaaehtoisilta Oulun ammatillisen opettajakorkeakoulun edustajilta. Tutkijana tein päätöksen, että aineistoa on riittävästi, se kattaa tutkimusongelman ja se on luotettavaa.

Empiirisen tutkimuksen tulokset esitellään tutkimuksen lopussa yhdessä tehtyjen johtopäätösten ja perustelujen kanssa. Samalla tuodaan esille jatkotutkimustarpeet. Kappaleessa 6 pohditaan myös saavutettiin tutkimuksella sille asetetut tavoitteet eli saatiinko vastaukset tutkimusongelmiin.

5.1.1 JAUHIN-toimintamalli

JAUHIN-toimintamalli on innovaatioprosessin alkupään työkalu Hämeen ammattikorkeakoulun mukaan. Malli on kehitetty vuonna 1988 Robert G. Cooperin kehittämästä Stage Gate -mallista. JAUHIN-malli on yhteistoiminnallinen kehittämistyökalu. Sen tavoitteena on tuottaa paljon ideoita monipuolisesti. Jotta tämä tavoite saavutetaan, kaikkien osallistujien on osallistuttava ideointiin aktiivisesti. Menetelmä on ideoiden tuottamista aktivoiva ja se rohkaisee keksimään uusia tapoja ratkoa ongelmia. JAUHIN-toimintamalliin kuuluvalla ohjatulla yhteistoiminnallisella ideointityöpajalla on tavoitteena saada mahdollisimman paljon uusia ideoita käyttöön. (Rosberg & Laakso 2012, 9.)

JAUHIN-toimintamalli on kolmivaiheinen prosessi. Ensimmäisessä vaiheessa on orientaatio, jonka aikana käydään läpi ennakointi ja uudet mahdollisuudet. Toinen vaihe on karkea jauhin, jossa toteutuu ohjattu ideointityöpaja. Siellä ideoidaan uusia tuotteita ja palveluita ja verkostoidutaan. Saaduista ideoista valitaan yksi jatkokehittelyä varten. Viimeinen jatkokehittelyvaihe on hieno jauhin. Hienossa jauhimessa idea jalostetaan liiketoimintamahdollisuudeksi. Yritysten asiantuntijaverkostot ovat tässä prosessissa tukena. Uudesta syntyvästä tuotteesta luodaan myös tuotekuvaus. Tämä prosessi on kaikinensa pitkäkestoinen ja vaatii aikaa ja sitoutumista osallistujilta. (Rosberg & Laakso 2012, 7–9.)

Käsitteet yhteiskehittely, yhteistuotanto ja yhteisluominen tarkoittavat samaa kuin yhteistoiminnallinen kehittäminen. Kaikissa on sama tavoite. Yhteistoiminnallisen kehittämisen avulla tavoitteena on saada ihmiset osallistumaan vuoropuheluun ja sitä kautta kehittämään organisaation toimintaa. (Engerström 2004, 80–81.) Yhteistoiminnallisen kehittämisen onnistumisen kannalta on tärkeää, että koko organisaation henkilöstö osallistuu prosessiin. Näin koko henkilöstö saa äänensä kuuluviin aina suorittavalta tasolta johtoportaan. (Syvänen 2003, 78–79.)

Oulun ammatillisen opettajakorkeakoulun koko henkilöstö kutsuttiin sähköpostilla JAUHIN-työpajaan. Lisäksi tutkija kävi vielä kutsumassa tutkittavia työpajaan henkilökohtaisesti. Tutkimuksen onnistumisen kannalta oli tärkeää, että tutkimuksen aineiston keruuseen osallistui tutkittavia mahdollisimman laajalla kohderyhmällä kuten Syvänen (2003) toteaa. Tässä tutkimuksessa JAUHIN-mallia käytettiin kevennettynä, yksivaiheisena ohjattuna ideointityöpajana.

5.1.2 Narratiivinen tutkimus

Narratiivisen tutkimuksen juuret ovat filosofiassa, kirjallisuudessa ja viestinnän tutkimuksessa. Uusimpana mukaan on tullut elokuvien ja median tutkimus. Poikkitieteellisyys on tehnyt narratiivisesta teoriasta todella laajan. Kuitenkin kaikkia yhdistävät käsitteet tarina ja narratiivi. (Eriksson & Kovalainen 2008, 211.) Narratiivisuudella voidaan Hirsjärven ym. mukaan käsitellä kertomuksia osana omaa elämää ja oppia ymmärtämään sitä. Kertomuksen avulla on tarkoitus saada oma elämä merkitykselliseksi. (2013, 218.) Koskinen, Alasutari ja Peltonen (2005, 193) kuvaavat narratiivien olevan ”keskeisiä konkreettisia työkaluja, joiden avulla ihmiset ymmärtävät itseään, asioita ja asioiden yhteyksiä”. Narratiivista tutkimusta voidaan käyttää myös organisaatioiden tutkimiseen (Hirsjärvi ym. 2013, 218).

Narratiivisessa tutkimuksessa keskipisteenä on kertomus ja sen analyysi (Hänninen 2000, 16). Narratiivi tarkoittaa suomenkielellä kertomusta, tarinaa tai miten jokin tapahtuma on tapahtunut. Narratiivit ja tarinat ovat aina kuvauksia ihmisten toimista ja kokemuksista. (Eriksson & Kovalainen 2008, 210–211; Hirsjärvi ym. 2013, 218.) Yksinkertaistamalla tarina on fiktiivistä tarinointia, jossa yhdistyy tapahtumia erilaisten henkilöiden kokemana. Tarinat voivat olla hyvinkin henkilökohtaisia kuten kirjeet. Elämäkerrat ovat taas vastaavasti hyvin julkisia. Tarina sisältää yleensä tapahtumia hyvin pitkältä ajalta alusta hamaan loppuun asti. (Eriksson & Kovalainen 2008, 211–212.)

Narratiivisen tutkimuksen piiriin voidaan laskea kuuluvaksi omaelämäkerrat, päiväkirjat, kirjeet, muistelmat ja viralliset dokumentit. Niiden avulla pyritään muodostamaan ymmärrys tutkittavien itse tuottaman aineiston perusteella. Mitä enemmän tutkittavasta saadaan aineistoa narratiivien avulla, sitä totuudenmukaisempaa tietoa saadaan. (Hirsjärvi ym. 2013, 217–218.) Menetelmänä narratiivinen tutkimus on haastava. Tutkijan pitää pystyä luottamaan siihen, että tutkittava osaa tuottaa selkeää ja hyvää kirjallista materiaalia. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 84.)

Tässä tutkimuksessa narratiivista tutkimusta käytettiin yksilön ja organisaation tutkimiseen elämäkerran kautta. Siinä tutkittavat ihmiset määrittivät itse, mitä he haluavat kertoa elämäkerrassaan. Tutkittavat kertoivat itse omin sanoin, miten hän toimii yrittäjämäisesti omassa työssään. Samalla tutkittava pohti, miten Oulun ammatillinen opettajakorkeakoulu tukee organisaationa yksilön yrittäjämäistä toimintaa. Hirsjärven ym. mukaan tutkija ei osallistu aineiston tuottamiseen. Tässä tutkimuksessa on myös haittansa. Tutkittavat voivat itse keksiä asioita, jos he eivät muista asioita oikein tai eivät halua kertoa niitä tutkijalle. (2013, 218–219.)

Narratiivisessa tutkimuksessa elämäkertoja voidaan tarkastella objektiivisina, subjektiivisina tai tarinoina (narrative). Objektiivinen elämäkerta käyttää haastatteluita ja dokumentteja aineiston keräämiseen. Haastatteluita pitää usein tehdä useita. Oman elämän kuvaaminen on subjektiivinen elämäkerta. Siinä painopiste on tutkittavan oman itsensä (self-image) kuvaamisessa sanallisesti. Tutkittava kertoo oman identiteettinsä syntymisestä. Tarinat voivat koskea tutkittavan koko elämäntaakkaa ja ne ovat yleensä kokonaisvaltaisia. Ne voivat koskea myös yksittäistä teemaa. Näissä elämäntarinoissa (life-story) voidaan tutkittavaa pyytää rajaamaan tarinansa tutkimuksen kannalta merkityksellisiin asioihin. (Antikainen 1991, 297–320.)

Aineiston analyysissä on käytössä kaksi tapaa. Analyysissä voidaan käyttää narratiivien analyysiä. Siinä tarina luokitellaan tapaustyyppien tai kategorioiden mukaan. Toinen vaihtoehto on narratiivinen analyysi. Siinä vastaavasti luodaan jotain ihan uutta olemassa olevasta tekstistä. Tarkoitus on muodostaa olemassa olevista aineistosta uusi tarina. (Eriksson & Kovalainen 2008, 217–218.) Tässä tutkimuksessa käytetään sekä narratiivien analyysiä että narratiivista analyysiä.

5.2 Tapaustutkimus

Tutkimuksen lähestymistapa on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen historia on tieteellisen tutkimuksen perinteissä. Kyseessä oleva lähestymistapa soveltuu kehittämistyön menetelmäksi, kun tutkimuksen kohteena eli tapauksena on tuottaa kehittämissideoita ja ymmärtää asioita syvällisesti. Tapaustutkimuksessa esitetään usein ”miten?” ja ”miksi?” kysymyksiä. Tapaustutkimuksessa käytetään useita metodeja ja tarkoituksena on kuvata ilmiötä. (Ojasalo ym. 2010, 38, 52–53.) Yinin mukaan tapaustutkimus edustaa empiristisenä tutkimuksena monipuolisuutta. Sen tavoite on hankkia monipuolisesti paljon tietoa tutkittavasta aiheesta tai ympäristöstä. (1987, 23.) Tämän tutkimuksen tavoitteena on löytää ymmärrys yksilön yrittäjämäisestä toiminnasta, toimiiko organisaatio yrittäjämäisesti ja tukeeko organisaatio yrittäjämäisesti toimivaa yksilöä.

Tapaustutkimuksen keskeinen piirre on löytää tulkinta tutkittavaan tapaukseen. Tapaustutkimukset ovat yleensä käytännönläheisiä ja normatiivisia. (Eriksson & Kovalainen 2008, 115–116.) Tapaustutkimuksessa asetetaan ensin alustava kehittämissihtävä tai -ongelma. Sen jälkeen ilmiöön perehdytään käytännössä ja teoriassa. Teoriaan ja käytäntöön tutustuttaessa alustava tehtävä täsmentyy. Sen jälkeen siirrytään empiirisen aineiston keruuseen ja analysointiin eri menetelmiä hyväksikäyttämällä. Tapaustutkimuksen lopputuotoksena syntyy kehittämissihtäviä tai kehittämissihtäviä. (Ojasalo ym. 2010, 53–54.)

Tapaustutkimuksessa on useita vaiheita Yinin mukaan. Ensimmäisessä vaiheessa määritetään tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuksen kohde. Seuraavaksi laaditaan tutkimussuunnitelma ja valitaan tutkittavat kohteet. Samalla valitaan myös käytettävä lähdeaineisto ja päätetään käytettävä tiedonkeruumenetelmä. Aineiston kokoamisen jälkeen saatu informaatio järjestetään kiinteään ja hyvin integroituneeseen muotoon. Sen on kuvattava tutkimuskohdetta. Tutkimustulosten raportoinnin jälkeen tarkastellaan tulosten merkitsevyyttä. (1987, 14.) Nämä vaiheet tulevat täyttymään tässä tutkimuksessa.

5.3 Tutkimusprosessin kuvaus

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi tammikuussa 2015. Aloitusseminaari pidettiin 11.2.2015. Laadin tutkimuksen valmistumiselle tiukan aikataulun. Ohjausseminaari pidettiin 12.3.2015 tutkimuksen tietoperustan valmistuttua. Ohjausseminaarissa tutkimuskysymyksiä täsmennettiin koskemaan tarkemmin tutkittavaa organisaatiota. Keskityin tutkijana kahteen päätutkimusongelmaan ja niistä muodostuneisiin apuongelmiin. Ohjausseminaarissa täsmennettiin myös tutkimuksen nimeä. Sen jälkeen tutkimuksessa siirryttiin aineiston keruuseen. Aineistonkeruutyöpaja pidettiin 27.3.2015 Oulun ammatillisella opettajakorkeakoululla. Esitysseminaari oli 25.5.2015.

Työpajan ensimmäinen vaihe toteutettiin Hämeen ammattikorkeakoulun kehittämällä JAUHIN-toimintamallilla. Työpajassa käytettiin JAUHIN-mallin kevennettyä versiota. JAUHIN-toimintamalli edustaa yhteistoiminnallista kehittämistä. Sen avulla on tarkoitus kehittää ja luoda uusia innovaatioita ja toimintamalleja yhteistoiminnallisen kehittelyn avulla. (Rosberg & Laakso 2012, 7–9.) Tässä tutkimuksessa JAUHIN-mallia käytettiin määrittämään Oulun ammatillisen opettajakorkeakoulun henkilöstön avulla yrittäjämäisen yksilön ja organisaation ominaisuudet.

Kun yrittäjämäisesti toimivan yksilön ja organisaation ominaisuudet oli määritetty yhteistoiminnallisen kehittelyn avulla, siirryttiin käyttämään narratiivista menetelmää. Tässä kerronnallisessa menetelmässä tutkittavat kirjoittivat tarinan muodossa sen, miten yrittäjämäinen toimintatapa näkyy yksilön omassa työssä Oulun ammatillisessa opettajakorkeakoulussa. Samalla tutkittava pohti sitä, miten Oulun ammatillinen opettajakorkeakoulu tukee organisaationa yksilön yrittäjämäistä toimintaa organisaation sisällä. Molempien menetelmien aikana tutkija oli läsnä tutkittavien kanssa samassa tilassa. Ojasalo, Moilanen & Ritalahti toteavat tutkijan läsnäolon olevan normaalikäytäntö laadullisissa menetelmissä. Tilanteessa tehdyt johtopäätökset ja kirjaukset auttavat luotettavuutta määrittäessä. (2010, 94.) Tutkija havainnoi ja piti omaa päiväkirjaa muun muassa tutkittavien työskentelystä ja tutkimustilaisuuden ilmapiiristä ja tutkittavien työskentelymotivaatiosta. Tällainen havainnointi lisää tutkimuksen luotettavuutta ja siihen on mahdollista palata myöhemminkin, jos tutkimus haluttaisiin toistaa toisessa organisaatiossa.

Aineiston keruu

Työpaja toteutettiin Oulun ammatillisessa opettajakorkeakoulussa. Tutkimukseen osallistui yhdeksän tutkittavaa. Työpaja toteutui kaksivaiheisena. Ensimmäisessä vaiheessa tutkittavat kehittivät

yhteistoiminnallisen kehittelyn avulla yksilön ja organisaation yrittäjämäisiä ominaisuuksia. Seuraavaksi tutkittavat kirjoittivat oman elämäkerran siitä, millä tavalla tutkittava hyödyntää yksilön yrittäjämäistä toimintatapaa omassa työssään ja miten organisaatio tukee yrittäjämäistä toimintaa.

Tutkimuksen alussa tutkija antoi ohjeet JAUHIN-mallityöskentelyyn (liite 1). Tutkittavat ovat oman itsensä ja organisaationsa asiantuntijoita. Tutkittavilta saatiin tällä tavalla heillä oleva subjektiivinen tieto ilman, että tutkija vaikuttaa siihen. Tutkijan oma kokemus yrittäjämäisestä toiminnasta ja tutkimuksen tietoperustasta olisi voinut vaikuttaa tutkittaviin. Tutkittaville annettiin JAUHIN-malliin taustamateriaaliksi vain johdattelukysymykset, jotka olivat samalla tutkimuksen apuongelmat. Apuongelmat olivat seuraavat: Millaiset yksilön yrittäjämäiset ominaisuudet ovat Oulun ammatillisessa opettajakorkeakoulussa? Millaiset Oulun ammatillisen opettajakorkeakoulun yrittäjämäiset ominaisuudet ovat organisaationa?

Tutkittavat jaettiin kolmeen kolmen hengen yhteistyöryhmään. Tutkittavat pohtivat itsenäisesti yksilön yrittäjämäisiä ominaisuuksia. Työskentely tapahtui hiljaisesti työskennellen. Näin varmistettiin tutkittavan käyttävän hänellä olevaa hiljaista tietoa. Tutkija kertoi tutkittaville aina, kun työstettävä paperi piti antaa seuraavalle yhteistyöryhmän jäsenelle. Näin jatkettiin, kunnes jokainen yhteistyöryhmän jäsen sai työstettyä ominaisuudet omassa ryhmässä olevien tutkittavien papereille. Sen jälkeen paperit annettiin eteenpäin seuraavalle yhteistyöryhmälle. Jälleen työskentely jatkui edellä kuvatun kaltaisesti. Kun paperit olivat kiertäneet koko uuden yhteistyöryhmän, ne palautettiin takaisin alkuperäiseen ryhmään. Siinä vaiheessa tutkittavat saivat aloittaa keskustelun. Tutkittavien piti valita kaikista ryhmän muodostamista ominaisuuksista yhdessä kolme tärkeintä ominaisuutta ja kirjata ne muistiin. Keskustelu oli vilkasta, mutta tärkeimmät ominaisuudet löytyivät. Seuraavaksi alkoi organisaation yrittäjämäisten ominaisuuksien määrittely edellä kuvatusti. Tästä näkökulmasta yrittäjämäisen toiminnan tarkastelu oli tutkittaville vaativampaa.

Kun sekä yksilön että organisaation yrittäjämäiset ominaisuudet olivat määritettyinä, tutkittavat jakaantuivat kahden hengen ryhmiin. Pareille annettiin kymmenen pistettä käytettäväksi sekä yksilön että organisaation yrittäjämäisiin ominaisuuksiin. Parin piti priorisoida yhdessä, miten he jakavat käytössä olevat pisteet kaikkien ryhmien tärkeimpien ominaisuuksien kesken. JAUHIN-mallin innovatiivisesta, uutta luovasta työskentelystä pidettiin. Eräs tutkittavista antoi palautetta: ”Erinomaisen innostava työtapa. Saatiin paljon tulosta.”

Seuraavaksi tutkittavat kirjoittivat omat elämäkerrat. Elämäkerran aiheena oli 'Minä yrittäjänä Oulun ammatillisessa opettajakorkeakoulussa'. Elämäkerran kirjoittamisen tueksi tutkittaville annettiin tutkimuksen päättökysymykset. Päättökysymysten tehtävänä oli johdattaa tutkittavat aiheeseen yhdessä jo aiemmin luotujen ominaisuuksien kanssa. Päättökysymykset olivat seuraavat: Miten Oulun Ammatillisen opettajakorkeakoulun henkilöstö hyödyntää yrittäjämäistä toimintatapaa omassa työssään? Miten Oulun Ammatillinen opettajakorkeakoulu organisaationa tukee henkilöstön yrittäjämäistä toimintaa? Elämäkerran pituudeksi määritettiin yhdestä kolmeen sivua. Kaikki tutkittavat kirjoittivat innokkaasti pyydetyn narratiivin. Tutkittavat pitivät tärkeänä alussa toteutettua JAUHIN-mallia. Eräs tutkittava totesi seuraavaa: "Ryhmätyö antoi ajatuksia omalle kirjoittamiselle. Muutoin se olisi voinut olla kankeampaa." Kun elämäkerrat oli kirjoitettu, ne palautettiin tutkijalle sähköpostilla pyydetyn palautteen kera. Tutkija pyysi palautetta työpajan sujuvuudesta ja tutkittavan omasta toiminnasta ja tunnelmasta työpajassa.

Työpaja onnistui tutkijan näkökulmasta hyvin. Työpaja täytti sille asetetut odotukset. Ilmapiiri oli positiivinen, vaikka työpajalle varattua ajankohtaa, perjantai-iltapäivää, ei pidetty parhaana mahdollisena. Tutkittavilla oli innostunut ja motivoitunut työskentelytapa.

Tutkijana oli mielenkiintoista seurata ryhmäläisten työskentelyä. Jokainen yhteistyöryhmä työskenteli ohjeiden mukaisesti. Kun ryhmän sisällä alkoi ominaisuuksien priorisointi, ryhmien erot tulivat esille. Osa alkoi analyttisesti etsiä yhdistäviä asioita papereistaan, kun taas osa alkoi heti väitellä tärkeimmistä ominaisuuksista. Jokainen ryhmä sai omalla työskentelytavallaan koottua tärkeimmät ominaisuudet. Yksi ryhmistä sai tärkeimmät ominaisuudet määritettyä heti, ja osa pitkän keskustelun jälkeen. Kaksi ryhmää kolmesta oli jo saanut tuotokset valmiiksi, kun viimeinen ryhmä vasta hahmotteli tärkeimpiä ominaisuuksia. Organisaation yrittäjämäisten ominaisuuksien määrittäminen tuotti enemmän haastetta kuin yksilön ominaisuuksien määrittäminen. Priorisoinnin alkaessa ryhmäläisten piti vielä keskustella määrittää yhteisesti, mitä organisaation yrittäjämäinen toiminta on. Organisaation ominaisuuksien priorisoinnin päätyttyä, eräs tutkittavista totesi seuraavaa: "Flow on päällä."

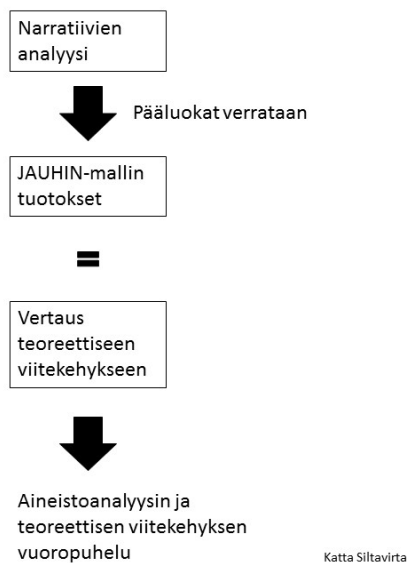
Aineiston keruutavan riskinä voitiin pitää sitä, miten tutkittavat alkavat innovoida näitä ominaisuuksia ja kuinka he osaavat kirjoittaa elämäkerran. Tutkijalla oli kaksi oletusta ennen työpajan alkamista. Ensimmäinen oletus oli, että opetushenkilöstö osaa ja haluaa kirjoittaa. Toinen oletus oli, että tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä oli hyvä motivaatio tämän elämäkerran kirjoittamiseen, koska he itse ilmoittautuivat työpajaan. Aineiston keruun kannalta olisi ollut haitallista, mikäli

tutkittavat eivät ala toteuttaa omaa osuuttaan. Työpajan kutsussa mainittiin, miten aineiston keruu toteutetaan. Se saattoi osaltaan laskea osallistujien määrää. Tutkijan helpotukseksi nämä riskit eivät toteutuneet, ja tutkittavia saatiin tutkimuksen onnistumisen kannalta riittävä määrä.

Narratiivien analyysi

Aineiston keruun jälkeen alkoi aineistoon tutustuminen ja sen analysointi. Elämäkertoja luettiin useaan kertaan huolellisesti läpi ja niistä poimittiin pelkistetyt ilmaukset. Tässä tutkimuksessa kerätty aineisto analysoitiin ensin kolmivaiheisesti. Sen jälkeen elämäkertoista muodostettiin vielä narratiivisen analyysin kautta uusi tarina.

Kuviossa 2 esitetään aineiston analyysiprosessin eteneminen vaihe vaiheelta aina johtopäätöksiin asti, jossa tutkimustulokset ja teoreettinen viitekehys käyvät dialogia keskenään. Prosessi on tutkijan oma näkemys prosessin etenemisestä.



KUVIO 2. Aineiston analyysiprosessin eteneminen. Opinnäytetyön tekijän oma kuvio.

Ensimmäisessä vaiheessa elämäkerrat analysoitiin 1) narratiivien kautta. Narratiivien analysoinnissa käytettiin aineistolähtöistä sisältöanalyysiä. Tämä analyysi valittiin, koska aineistolähtöinen sisältöanalyysi toimi tutkijan mielestä tämän aineiston kanssa parhaiten. Sisällönanalyysissä pyritään ”empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä” (Tuomi & Sarajärvi 2011, 112).

Narratiivien analyysi on monivaiheinen prosessi. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa aineisto pelkistettiin eli redusoidtiin. Tässä tutkimuksessa elämäkerrat luettiin ja aineistosta redusoidtiin tutkimuksen kannalta epäolennaiset asiat pois. Tämä vaihe vaati useita elämäkertojen lukemista useaan kertaan. Tässä analyysissä ei poikkeavasti määritetty analyysiyksikköä, vaan aineistoista etsittiin pelkistettyjä ilmauksia.

Kun pelkistetyt ilmaukset löydettiin, niistä muodostettiin alaluokkia ryhmittelemällä. Ryhmittelyssä eli klusteroinnissa aineistosta etsittiin sekä samankaltaisuuksia että eroavaisuuksia. Käsitteet, jotka tarkoittavat samaa, ryhmiteltiin taas uudeksi luokaksi ja luokka nimettiin sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Aineiston klusteroinnin jälkeen oli vuorossa aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen. Tällöin aineistosta erotettiin tutkimuksen kannalta olennainen tieto. Pääluokat olivat jo aineistosta saadut kokoavat käsitteet. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 108–113.)

Seuraavaksi 2) narratiivien analyysin kautta muodostetut pääluokat verrattiin JAUHIN-mallin kautta luotuihin ominaisuuksiin. Niistä etsittiin sekä samankaltaisuuksia että eroavaisuuksia. Tämän jälkeen ne 3) verrattiin vielä teoriaan ja analysoitiin, kuinka ne käyvät vuoropuhelua keskenään. Tutkimustulokset ja teoria esitettiin rinnakkain keskustellen. Tämä kolmivaiheinen analyysi toteutettiin sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Tutkijan mielestä tällä tavalla toimien aineistosta oli mahdollista saada mahdollisimman kattavat tulokset, ja tutkimuksen luotettavuus lisääntyi.

Narratiivinen analyysi

Tutkimuksen päätutkimusongelmiin haettiin vastaukset narratiivisen analyysin kautta. Apuongelmien kautta määritetyillä yksilön ja organisaation yrittäjämäisillä ominaisuuksilla luotiin uusia tarina, narratiivi. Tällä tarinalla saatiin vastaukset päätutkimusongelmiin:

1. Miten Oulun ammatillisen opettajakorkeakoulun henkilöstö hyödyntää yrittäjämäistä toimintatapaa omassa työssään?
2. Miten Oulun ammatillinen opettajakorkeakoulu organisaationa tukee henkilöstön yrittäjämäistä toimintaa?

Tarinat eli narratiivit tulivat esiin tutkimustuloksissa elämäkerroista poimittuina pieninä tarinan pätkinä. Lisäksi elämäkerroista muodostettiin tarina. Tämä tarina muodostettiin aineistosta käsitteellistämisen jälkeen jäljelle jääneistä pääluokista.

Tutkimustulokset, johtopäätökset ja pohdinta

Aineiston analysoinnin jälkeen siirryttiin tutkimustuloksiin. Tutkimustuloksissa käytiin läpi saadut tulokset. Samanaikaisesti tutkimustuloksia kirjatessa tutkija teki aineistosta johtopäätöksiä, jotka kirjattiin johtopäätöksiin. Aineiston analyysi, tutkimustulokset ja johtopäätökset valmistuivat rinnakkain huhti- ja toukokuun 2015 välisenä aikana. Viimeisenä työssä oli pohdinnan ja tiivistelmän laatiminen toukokuun puolella välissä. Kun tutkimus oli tässä vaiheessa, oli esityseminaarin vuoro. Se pidettiin 25.5.2015 Oulun ammatillisella korkeakoululla, jotta mukaan pääsi mahdollisimman moni tutkimusorganisaation jäsen. Kypsyysnäytteenä tutkija kirjoitti artikkelin, joka julkaistiin Oulun ammatillisen opettajakorkeakoulun intranetissä. Tutkimus annettiin arvioitavaksi toukokuun lopussa 2015.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen alussa määritettiin JAUHIN-toimintamallin kautta luodut yksilön ja organisaation yrittäjämäiset ominaisuudet. Tutkimuskysymyksistä esitellään ensin apuongelmat, koska tutkittavat tuottivat ensimmäisenä aineiston apuongelmiin. Seuraavaksi esitellään päätutkimusongelmat. Apuongelmien avulla muodostetut yksilön ja organisaation yrittäjämäiset ominaisuudet olivat tutkittavilla apuna elämäkertoja kirjoitettaessa. Tutkija on muuttanut JAUHIN-mallilla muodostetut tulokset ominaisuuksiksi. Nämä ominaisuudet keräämällä ja analysoimalla on saatu vastaukset tutkimuksen apuongelmiin. Apuongelmat ovat seuraavat: Millaiset yksilön yrittäjämäiset ominaisuudet ovat Oulun ammatillisessa opettajakorkeakoulussa? Millaiset organisaation yrittäjämäiset ominaisuudet ovat Oulun ammatillisessa opettajakorkeakoulussa? Luvut 6.1 ja 6.2 esittelevät näihin tutkimuskysymyksiin saadut vastaukset.

Tutkimustuloksissa esitellään tutkittavien kirjoittamien elämäkertojen kautta saadut tulokset. Elämäkertojen kautta saaduista tuloksista muodostetuista käsitteistä muodostetaan uusi tarina, narratiivi. Tarina on muodostettu tutkittavien elämäkertoja yhdistelemällä tutkijan toimesta. Minä yrittäjänä Oulun ammatillisessa opettajakorkeakoulussa -tarina on luettavissa kappaleessa 6.3. Tutkittavien laatimien elämäkertojen avulla saadaan vastaukset seuraaviin päätutkimusongelmiin: Miten Oulun ammatillisen opettajakorkeakoulun henkilöstö hyödyntää yrittäjämäistä toimintatapaa omassa työssään? ja Miten Oulun ammatillinen opettajakorkeakoulu organisaationa tukee henkilöstön yrittäjämäistä toimintaa?

Aiemmin tutkimuksen tietoperustassa todettiin, että yrittäjämäinen toiminta voidaan liittää yrittäjyyden määritteisiin. Näitä määritteitä ovat innovaatiot, riskien ottokyky ja hallinta, katalysaattorina toimiminen. (Ristimäki 2004, 23–25.) Seuraavaksi tarkastellaan yksilön ja organisaation yrittäjämäistä toimintatapaa.

6.1 Yksilön yrittäjämäinen toimintatapa

Elämäkerta-aineistoista löytyi alkuperäisilmauksia yksilön yrittäjämäisten ominaisuuksien osalta 102 kappaletta. Alkuperäisilmaukset pelkistettiin pelkistetyiksi ilmauksiksi. Yksilön yrittäjämäisten ominaisuuksien osalta aineistosta syntyi ryhmittelemällä 14 alaluokkaa. Seuraavaksi abstrahoinnin

kautta saatiin yhdeksän yläluokkaa, joista muodostettiin vielä kahdeksan pääluokkaa. Nämä aineistosta tuotetut pääluokat ovat tutkittavien määrittämiä yksilön ominaisuuksia, jotka tukevat yksilön yrittäjämäistä toimintatapaa organisaatiossa. Käsitteellistämällä luodut pääluokat ovat samanarvoisia. Nämä pääluokat ovat työn tekemisen asenne ja itsenäisyys, osaamisen kehitettävyyttä, työn tekeminen itsenäisesti ja asenteella, osaamisen kehittyvyys, tulevaisuuden uskoisuus, verkostoituneisuus, yksilön ja tiimin yhteistyökykyisyys, riskin ottokykyisyys ja hallittavuus, innovatiivisuus ja luovuus.

Tutkittavat pisteyttivät parityöskentelyllä JAUHIN-toimintamallin kautta tuotetut ominaisuudet tärkeysjärjestykseen. Sijalle kolme nousi useampi yhtä tärkeä ominaisuus. Tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nousivat 1) Sinnikkyys, 2) Osaavuus ja 3) Luovuus, Verkostoituneisuus ja TKI-toiminnan tulevaisuusorientoituneisuus. Muut ominaisuudet ovat innostavuus, joustava ja luovuus, toiminnan tehostettavuus, yhteistyökykyisyys ja osaamisen kehittymisen tuloksellisuus. Taulukossa 1 on esitetty yksilön yrittäjämäisten ominaisuuksien esiintyminen JAUHIN-toimintamallissa ja elämäkerrroissa. Tuloksissa on huomioitava se, että luovuus nousi yksilön ominaisuutena esille kahden muun ominaisuuden (innostavuus, joustavuus, luovuus) yhteydessä. Luovuutta voidaan siis pitää yhtenä todella tärkeänä ominaisuutena.

TAULUKKO 1. Yksilön yrittäjämäiset ominaisuudet

	JAUHIN-toimintamalli	Elämäkerrat
Sinnikkyys	x	
Osaavuus	x	
Luovuus	x	x
Verkostoituneisuus	x	x
TKI-toiminnan tulevaisuusorientoituneisuus	x	
Työn tekemisen asenteellisuus ja itsenäisyys		x
Osaamisen kehittyvyys		x
Tulevaisuuden uskoisuus		x
Yksilön ja tiimin yhteistyökykyisyys		x

Riskin ottokykyisyys ja hallittavuus		x
Innovatiivisuus		x

Kun tutkimustuloksia verrataan tietoperustaan, esiin nousevat heti ensimmäisinä Ristimäen esittämät yksilön yrittäjämäistä toimintaa tukevista ominaisuuksista innovatiivisuus ja riskin ottokykyisyys ja hallittavuus. Tutkimustuloksista nousee esille myös katalysaattorina toimiminen eli työn tekeminen itsenäisesti, oikealla asenteella ja suurella innolla. (2004, 23–25.) Druckerin (1986, 35) sekä Heinosen ja Vento-Vierikon (2002, 36) esiin nostama teema tulee esiin myös yrittäjämäistä toimintatapaa tarkasteltaessa. Yksilö ja tiimi vaikuttavat organisaatioon. Kukaan ei pysty tekemään kaikkea yksin. Tutkimustuloksista nousee esille myös tutkittavien hyvä tiimihenki ja jokaisen yksilön arvostaminen: ”Jokainen yksilö on tärkeä ja korvaamaton.” ”Teemme paljon yhteistyötä, joten taakka jakautuu useille hartioille.” ”Toimimme joukkueena kuin susijengi.” Nyssölän mukaan ammattikorkeakoulujen henkilöstö on hyvin tiimiytynyttä ja he toimivat aktiivisesti (2008, 87). Tutkimuksen elämäkertoista käy hyvin ilmi tutkittavien aktiivisuus ja innokkuus työn tekemiseen, tutkimukseen, oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen. Jokainen kantaa vastuun omasta asiantuntijuudesta. Eräessä elämäkerrassa todetaan seuraavaa: ”Koska olen saanut sukeltaa uudenlaiseen maailmaan, olen halunnut myös ymmärtää sitä.”

Elämäkertojen perusteella yksilön yrittäjämäinen toimintatapa on tutkittavien omasta näkökulmasta sellaista, että työtä tehdään itsenäisesti ja asenteella. Heinonen ja Vento-Vierikko viittaavat tutkimuksen tietoperustassa samaan. Tällaisessa tapauksessa tutkija tekee työtään niin sitoutuneesti kuin omistaisi yrityksen, jossa työskentelee. Tähän vaikuttavat yksilön asenteet ja tapa toimia organisaatiossa. (2002, 36.) Elämäkertoista välittyy yksilöiden asenne työtä kohtaan: ”Meillä on yhteisesti into ja palo työn tekemiseen.” ”On ilo työskennellä ammattilaisten kanssa.” ”Elämä on ihanaa! Haluaisin jakaa tätä ihanuutta muillekin.” Tutkija havaitsi tämän elämäniloisen ja positiivisen ilmapiirin myös pitäessään tutkittavien keskuudessa työpajaa. Tutkija on lisäksi havainnut organisaation hyvän hengen ollessaan itse kyseisessä organisaatiossa opiskelijana.

Oulun ammatillisen opettajakorkeakoulun henkilöstö kokee myös oppivansa koko ajan omassa työssään. Osaaminen ja sen jatkuva kehittyvyys ovat tärkeässä roolissa. Nämä ilmenevät sekä JAUHIN-mallilla kehitetyissä ominaisuuksissa että elämäkertojen kautta löydettyissä tuloksissa. Tutkittavat kokevat oppivansa sekä yksilöinä että tiimeissä. Eräs tutkittava totesi elämäkerrassaan seuraavaa:

Osaamisen kehittymistä vaaditaan tässä työyhteisössä koko ajan ja koen, että osaamiseni on juuri tässä työssä kehittynyt paljon. Mutta lisää pitäisi osata... Sitten hoksaan, että ei minun tarvitse ihan kaikkea osata, sillä työyhteisössä on joku, joka sen asian ehkä osaa tai omaksuu nopeammin.

Gibb (2005, 48) ja Rae (2007, 3) nostavat esiin luovuuden ja innovaatiot. Ne määrittävät yksilön yrittäjämäistä toimintatapaa myös tutkittavien vastauksissa. Tutkittavat määrittivät luovuuden yhdeksi yrittäjämäiseksi ominaisuudeksi sekä JAUHIN-mallilla että elämäkertoissa. Innovatiivisuus itsessään tuli esille vain elämäkertoissa. Eräs tutkittava toteaa elämäkerrassaan seuraavaa: ”Työ-säni saa toteuttaa luovuutta niin paljon kuin sitä vain irtoaa.” Toisaalta koulutuksen tutkiminen ja kehittäminen tulevaisuusorientoituneesti vaatii innovatiivista mieltä ja hiljaisen tiedon havaitsemista toimintaympäristöstä. Eräs tutkittava toteaa elämäkerrassaan, että opettajan ja yrittäjän työssä pitää olla visionääri. Yhdessä elämäkerrassa tutkittava korosti tulevaisuusorientoitumista ja hiljaisen tiedon havaitsemisen tärkeyttä: ”On pyrittävä ennakoimaan ja tunnistamaan heikkoja signaaleja siitä, millaista osaamista tarvitaan vuonna 2050 jolloin nykyiset ammattiopiskelijat ovat vielä tehokkaassa työelämävaiheessa.” Elämäkertoissa tämä on käsitteellistetty tulevaisuuden uskoisuus -pääluokaksi. Eräs tutkittava toteaa organisaatiossa työskentelevien yksilöiden suhtautuvan tulevaisuuteen ennakkoiden ja optimisesti.

Elämäkertojen aineistoanalyysin kautta esille nousee myös yksilön innovointikyky ja riskin ottokykyisyys ja hallittavuus. JAUHIN-mallin kautta esiin nousi myös sinnikkyys. Sinnikkyys korostui tutkittavien elämäkertoissakin. Sinnikkyys ilmeni monesti myös siten, että asenne työtä kohtaan on periksiantamaton ja että monesti töitä tehdään jopa oman jaksamisen kustannuksella. Kuitenkin näissäkin vastauksissa korostui into tehdä työtä, josta nauttii. Tutkimuksen tietoperustassa Ristimäki viittaa Hornadayhyn, jonka mukaan juuri innovointikyky, riskien ottokyky ja hallinta ja sinnikkyys ovat yrittävän persoonan ominaisuuksia (2004, 50). Ikonen tukee näitä tutkimuksella saavutettuja tuloksia. Hänen mukaansa yrittelijämäinen elämäntaito ilmenee innovaatioiden löytämisessä ja niiden käyttöönotossa. (2006, 180, 185.)

Osaamisen kehittyvyys ja osaaminen ylipäätään korostuivat tutkittavien elämäkertoissa ja JAUHIN-mallilla kehitetyissä yksilön yrittäjämäisissä ominaisuuksissa. Hannah ja Lester toteavat, että yksilöt luovat uutta tietoa ja osaavat välittää sitä myös muille. Se näkyy tutkittavien elämäkertoista poimituissa pelkistetyissä ilmauksissa hyvin: ”Kuuntelen ja otan oppia vanhemmilta kollegoilta.” Remes (2001, 377) toteaa yksilön yrittäjämäisen oppimisprosessin sisältävän joustavaa päätök-

sentekoa, joka näkyy siinä, että yksilö uskaltaa ottaa riskejä. Eräs tutkittavista kirjoittaa elämäkerrossaan: ”Työssäni haluan kehittää uusia toimintatapoja, haluan oppia uutta ja uskallan heittäytyä. Olisiko se myös riskin ottamista?”

Nyysölä on todennut väitöskirjassaan Omistajaohjaus, sisäinen yrittäjyys ja tuloksellisuus ammattikorkeakouluissa, että ammattikorkeakoulussa toimivan yksilön yrittäjämäiseen toimintaan sisällytetään mahdollisuuden tunnistamista ja sitä että yksilö uskaltaa epävarmuudesta ja tilanteen riskeistä huolimatta muuttaa toimintaansa. (2007, 87.) Tässä tutkimuksessa tutkittavien vastaukset tukevat Nyysölän väitöskirjan tutkimustuloksia: ”Tartumme kaikkiin mahdollisuuksiin resurssiemme lisäämiseksi ja työmme laadun ja vaikuttavuuden parantamiseksi.” ”Uskallan ottaa riskejä, kokeilla uutta, epäonnistuaakin uskallan.”

JAUHIN-mallilla yhdeksi yrittäjämäisen toiminnan ominaisuudeksi muodostui myös verkostoituneisuus. Verkostojen merkitys yksilön yrittäjämäisen toiminnan mahdollistajana todetaan myös elämäkerroissa. Verkostojen merkitystä ei todeta tutkimuksen tietoperustassa, eikä tutkijalla ole tietoa, että niitä olisi sivuttu lähdekirjallisuudessa. Näin ollen verkostot yksilön yrittäjämäisen toimintatavan mahdollistajana on uutta tutkimustietoa. Verkostoilla voidaan siis parantaa yksilön yrittäjämäistä toimintaa. Elämäkerroissa verkostojen merkitystä punnittiin seuraavasti: ”Olen aktiivisesti yhteydessä sidosryhmiimme ja osallistun heidän projekteihinsa tarpeen/resurssien mukaan.” ”Verkostoituminen on työssäni tärkeää ja se on myös yrittäjämäistä toimintaa.” Tämä koettiin myös yhdeksi riskiksi oma yrittäjämäisen toiminnan kehittymiselle: ”Voi olla, että en ole tarpeeksi verkostoitunut.”

6.2 Organisaation yrittäjämäinen toimintatapa

Organisaation yrittäjämäiset ominaisuudet muodostettiin narratiivien analyysin kautta samalla tavalla kuten yksilön yrittäjämäiset ominaisuudet. Organisaation yrittäjämäisissä ominaisuuksissa oli tutkijan mielestä enemmän hajontaa. Organisaation yrittäjämäistä toimintatapaa tukevien ominaisuuksien osalta sekä alkuperäisilmauksia että pelkistettyjä ilmauksia pystyttiin määrittämään 83. Aineistosta ryhmiteltiin 33 yläluokkaa, jotka ryhmiteltiin edelleen yhdeksään pääluokkaan. Nämä organisaation yrittäjämäistä toimintatapaa tukevat ominaisuuksien pääluokat on muodostettu elämäkerroista. Käsitteellistämällä luodut pääluokat ovat samanarvoisia. Nämä pääluokat ovat organisaatioyrittäjyys, yksilön ja tiimin vaikuttavuus organisaatioon, organisaation tuki ja johtaminen,

verkostoituneisuus, osaamisen kehittyvyys, riskin ottokykyisyys ja hallittavuus, innovatiivisuus, luovuus ja hallinnon mahdollistavuus.

Tutkittavat kehittivät yhdessä JAUHIN-toimintamallin kautta seuraavat ominaisuudet: yksilön asiantuntijuuden hyödynnettävyys ja kehitettävyys, kaikkien osallisuus, kysynnän ja tarjonnan tasapaino ja ennakoitavuus, hallinnon mahdollistavuus, osaamisen markkinoitavuus asiakkaille ja rahoittajille, verkostoituneisuus alueellisesti, kansallisesti, kansainvälisesti sidosryhmät ja kumppanit huomioiden, toiminnan kehitettävyys ja arvioitavuus palautteiden perusteella, työyhteisön jäsenistä välittävyys ja sallivuus virheille. Ominaisuudet pisteytettiin parityöskentelyn kautta. Näistä kolme eniten pisteitä saaneita eli tärkeimpiä ominaisuuksia ovat 1) yksilön asiantuntijuuden hyödynnettävyys ja kehitettävyys, 2) kaikkien osallisuus ja 3) kysynnän ja tarjonnan tasapaino ja ennakoitavuus.

Taulukossa 2 on esitetty organisaation yrittäjämäisten ominaisuuksien esiintyminen JAUHIN-toimintamallin ja elämäkertojen kautta esiin tulleina. Organisaation yrittäjämäisissä ominaisuuksissa on enemmän hajontaa kuin yksilön yrittäjämäisissä ominaisuuksissa. Ainoat yhtäläisyydet ovat hallinnon mahdollistavuus ja verkostoituneisuus. Kun tuloksia tarkastellaan tarkemmin, on yhtäläisyyksiä kuitenkin löydettävissä. Molemmissa tuloksissa esiin nousevat osaamisen ja yhteistyön merkitys organisaatioyrittäjyyden onnistumiselle.

TAULUKKO 2. Organisaation yrittäjämäiset ominaisuudet

	JAUHIN-toimintamalli	Elämäkerrat
Yksilön asiantuntijuuden hyödynnettävyys ja kehitettävyys	x	
Kaikkien osallisuus	x	
Kysynnän ja tarjonnan tasapaino ja ennakoitavuus	x	
Hallinnon mahdollistavuus	x	x
Osaamisen markkinoitavuus asiakkaille ja rahoittajille	x	
Toiminnan kehitettävyys ja arvioitavuus palautteiden perusteella	x	

Työyhteisön jäsenistä välittävyys	x	
Sallivuus virheille	x	
Organisaatioyrittäjyys		x
Yksilön ja tiimin vaikuttavuus organisaatioon		x
Organisaation tuki ja johtaminen		x
Verkostoituneisuus		x
Osaamisen kehittyvyys	x	x
Riskin ottokykyisyys ja hallittavuus		x
Innovatiivisuus		x
Luovuus		x

Koiranen (1993, 72) on määritellyt yrittäjämäisesti toimivan organisaation tunnusmerkit. Tässä tutkimuksessa näistä tunnusmerkeistä on löydettävissä hallinnon mahdollistavuus, sallivuus virheille sekä yksilön ja tiimin vaikuttavuus organisaatioon. Ristimäki (2004, 42–43) tukee mahdollistavaa hallintoa toteamalla, että tiimeille pitää antaa mahdollisuus toimia itseohjautuvasti. Mahdollistava hallinto tarkoittaa sitä, että organisaatio keskittyy tuloksiin, eikä siihen miten asiat pitäisi tehdä. Erästä elämäkerrasta on poimittavissa yhden tutkittavan kommentti: ”Työssämme annetaan raamit ja jokainen saa puhaltaa niiden sisälle sellaisen hengen minkä yksilölliset voimavarat mahdollistavat.” Organisaatio sallii virheiden tekemisen, mutta ne eivät saa toistua: ”He ovat asiantuntijoita, jotka oppivat virheistään.” Yksilöt ja organisaatio puhaltavat yhteen hiileen, mikä mahdollistaa organisaation menestymisen tekemällä töitä yhdessä tuloksellisesti.

Elämäkertojen kautta yhdeksi pääluokaksi voitiin määrittää organisaatioyrittäjyys. Tutkittavien elämäkertoista käy ilmi, että Oulun ammatillinen opettajakorkeakoulu on jo organisaationa hyvin pitkälle yrittäjämäisesti toimiva organisaatio. Organisaation tehtävänä on kehittää ja kannustaa yrittäjämäistä toimintaa yksilöissä (Haskins & Williams 1987, 3–4; Koiranen & Pohjansaari 1994, 35). Eräs tutkittavista toteaa elämäkerrassaan, että Oulun ammatillinen opettajakorkeakoulu on yrittäjämäisesti toimiva organisaatio luonnostaan ja aidosti. Yksikön tuloksellisuus määrittää perusrahoituksen suuruuden. Lisäksi lähes puolet rahoituksesta on määrääjäksi myönnettyä rahoitusta. Oulun ammatillista opettajakorkeakoulua voinee pitää yrityksenä oppilaitoksen sisällä. Organisaatio tukee myös yksilöiden ulkoista yrittäjyyttä.

Haskins ja Williams (1987, 3–4) jatkavat, että organisaation kuuluu vahvistaa yrittäjyyshenkisyttä, rohkaista jäseniä käyttämään luovuutta, innovatiivisuutta ja hyödyntää luovuuden ja innovatiivisuuden ilmentymistä. Oulun ammatillisen opettajakorkeakoulun jäsenet kokevat organisaation olevan luova ja innovatiivinen heidän toimintansa kautta. Eräs tutkittava toteaa elämäkerrassaan: ”Organisaatio mahdollistaa kaikin tavoin yrittäjämäisen toiminnan.”

Innovatiivisuuden tärkeys yrittäjämäisesti toimivalle organisaatiolle on tutkittavien elämäkertojen mukaan tärkeää. Tutkittavien mukaan Oulun ammatillinen opettajakorkeakoulu tarttuu mahdollisuuksiin jatkuvasti saamansa palautteen kautta ja siten, että organisaatio seuraa ja ennakoii toimintaympäristössä ja koulutusosalalla tapahtuvia muutoksia. Ristimäki (2004, 38–41) toteaa, että mahdollisuuksiin tarttuminen ja innovaatioiden etsiminen on olennaista yrittäjämäisesti toimivalle organisaatiolle.

Organisaation yrittäjämäisen toiminnan kehittymisen taustalla on organisaation oppiminen. Näin ollen organisaatio oppii ja kehittyy organisaation yksilöiden avulla. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 29.) Tämä näkyy myös tässä tutkimuksessa. Elämäkertoista voitiin poimia yhdeksi organisaation yrittäjämäiseksi ominaisuudeksi osaamisen kehittyvyyden. Vastaavasti JAUHIN-mallilla tutkittavat painottivat organisaation tärkeäksi ominaisuudeksi osaamisen markkinoitavuutta asiakkaille ja rahoittajille. Tutkittavat kokevat myös työnsä mielekkääksi, ovat motivoituneita ja ovat siihen sitoutuneita. Näin ollen organisaation tuloksellisuus ja kilpailukyky parantuu ja organisaatio on avoimempi muutokselle. Näin organisaatio oppii ja kehittyy työntekijöiden avustuksella kohti yrittäjämäistä toimintaa. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 29.) Organisaatio tukee yksilön osaamisen kehittymistä tukemalla ammatilliseen koulutukseen liitettyä tutkimustyötä vuosittaisen tutkimuskauden kautta. Eräs tutkittava toteaa elämäkerrassaan hyvin osuvasti osaamisen kehitymisestä ja sen ylläpitämisestä: ”Amokin tutkimus- ja kehittämiskuukausi mahdollistaa työssäoppimisjaksolle osallistumisen.”

JAUHIN-mallilla kehitettyjä ominaisuuksia ovat myös yksilön asiantuntijuuden hyödynnettävyys ja kehitettävyys, kaikkien osallisuus ja työyhteisön jäsenistä välittävyys. Tutkittavat kokivat organisaation mahdollistavan yksilön asiantuntijuuden sataprozenttisen hyödyntämisen ja kehittämisen. Organisaatio välittää yhteisönsä jäsenistä ja varmistaa omalla toiminnallaan kaikkien osallisuuden. Tässä on yhteys elämäkertojen kautta saatuihin tuloksiin. Tutkittavat kokevat organisaation tukevan heitä ja johtamista pidetään positiivisena ja kaikkia osallistavana. Organisaation johdon tukea

yrittäjämäistä toimintaa kohtaan pidetään aitona kiinnostuksena: ”Aika paljon olen joutunut toimi-
maan epävarmuusalueilla, mutta käytettävissä on ollut kaikki tuki johdolta ja kollegoilta.” Tietope-
rustan mukaan johtajan innostamistaidoilla on iso merkitys yrittäjämäisen organisaation syntymi-
selle (Tuominen & Aholan 2012, 15–19). Sydänmaanlakka (2009, 20) tukee ajatusta, että johdon
pitää innostua, innostaa ja innovoida.

Cornwallin mukaan yrittäjämäisesti toimiva organisaatio on tietoperustan perusteella oppiva orga-
nisaatio (Ristimäki 2004, 42). Tutkimuksella saatiin tähän tukea JAUHIN-mallilla kehitettyjen omi-
naisuuksien kautta. Tutkittavien mukaan Oulun ammatillinen opettajakorkeakoulu kehittää ja arvioi
toimintaansa palautteiden perusteella. Lisäksi siellä on kysynnän ja tarjonnan tasapaino ja enna-
kointi. Tällä tutkittavat tarkoittivat sitä, että organisaatio seuraa toimintaympäristöä tarkasti oman
toiminnan suunnittelussa. Organisaatio tarjoaa oikeita palveluita oikeaan aikaan.

Tutkittavien mukaan organisaatio tukee yksilöiden yrittäjämäistä toimintaa myös verkostoitumalla
alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti eri sidosryhmien ja kumppaneiden kanssa. Tämä tut-
kimustulos nousee esiin JAUHIN-mallilla kautta tuotettuna. Verkostoituneisuus nousee esiin elä-
mäkertojen kautta. Tässä yhteydessä JAUHIN-mallilla tuotettu ominaisuus ja elämäkertojen kautta
tuotetun tuloksen voidaan todeta tarkoittavan samaa. Tutkittavat toteavat verkostoituneisuuden tär-
keydestä seuraavasti: ”Olemme todella avautuneet ulospäin ja alkaneet verkostoitua myös organi-
saationa.” ”Amok osaa jo organisaationa markkinoida itseään sekä organisaation osaamista.” ”Ul-
koapäin tulevat paineet ovat vaatineet meiltä enemmän yrittäjämäistä toimintaa: verkostoitumista,
markkinointia, tunnettavuutta.” Tutkittavien mukaan verkostoituminen on lisännyt organisaation ky-
kyä markkinoida paremmin organisaation osaamista asiakkaille ja rahoittajille.

Organisaatio tukee toiminnallaan myös yksilön riskin ottokykyisyyttä ja niiden hallittavuutta. Elämä-
kerroissa tutkittavat toteavat seuraavasti: ”Kun uskallat ottaa riskejä, onnistuminenkin tuntuu mo-
ninkertaiselta. Tällaiseen rohkeuteen tarvitaan tuki organisaatiolta ja kun sen saa, on loppu sitten
työn imua ja tekemisen riemua.” ”Täällä saa uskaltaa ’hullujakin juttuja’ ja se on ehkä toivottavaa.”

Tutkimuksen tietoperustasta ei löydy tukea tälle verkostoituneisuuden tärkeydelle siinä, miten or-
ganisaatio tukee yksilön yrittäjämäistä toimintaa. Tutkijan mukaan tätä ei ole käsitelty lähdekirjalli-
suudessa. Lähdekirjallisuudessa todetaan verkosto-organisaation tärkeys organisaation oppimi-
selle. Näin ollen tämä on uutta tutkimustietoa.

6.3 Tarina: Minä yrittäjänä Oulun ammatillisessa opettajakorkeakoulussa

Seuraava tarina on muodostettu tutkittavien elämäkerroista. Tarina on muodostettu elämäkerroista käsitteellistetyistä pääluokista. Niistä on luotu uusi tarina, jossa on myös suoria lainauksia tutkittavien elämäkerroista. Niitä ei tuoda erikseen esiin.

Olen ollut töissä Oulun ammatillisessa opettajakorkeakoulussa kymmenisen vuotta. Olemme kaikki asiantuntijoita tässä organisaatiossa. Sitä ennen olen tehnyt pitkän uran koulutuksen parissa, osittain yrittäjänä toimien. Minulle yrittäjämäinen toiminta on tuttua oman työn kannalta. Kahvipöytäkeskusteluissa on kuitenkin käynyt ilmi, että kaikki meidän organisaation jäsenet eivät suoraan tiedä mitä yrittäjämäinen toiminta tarkoittaa yksilön tai organisaation osalta. Se vaatisi minun mielestäni selkeyttämistä, jotta voimme työskennellä kaikki yhdessä saman päämäärän eteen.

Tykkään tehdä työtä itsenäisesti hyvällä asenteella. Työ on kivaa ja nautin siitä! Meillä organisaatio määrittää työnteolle raamit, joiden sisällä työ tehdään itsenäisesti ja asenteella. Tämä aiheuttaa toki vaikeuksiakin. Joskus minusta tuntuu, että en jaksa kaikkia niitä henkisiä paineita ja kaikkea sitä työn määrää, jota minulle tarjotaan. Kuitenkin löydän jostain ne voimavarat, kun hoksaan, että minun ei tarvitse osata itse kaikkea, vaan organisaatiosta löytyy asian paremmin osaavia. Sinnikkyydellä painetaan eteenpäin!

Oma osaamiseni on kehittynyt paljon tänne töihin tultuani. Osaamisella ja osaamisen kehittymisellä on suuri merkitys yrittäjämäiselle toiminnalle. Organisaatio, jossa työskentelen, ei voi kehittyä ilman yksilön ja organisaation oppimista. Meillä koko porukka tekee töitä yhteistyössä. Opimme toisiltamme ja jaamme osaamista toisillemme. Opetamme myös kahden, jopa kolmen, hengen tiimeissä.

Organisaation jäsenet tekevät tutkimustyötä omalla opetuslallaan, koska kaikki haluavat ymmärtää paremmin opettamaansa alaa. Minäkin teen niin sillä tavalla organisaation tarjoaman tutkimus- ja kehittämiskauden aikana vuosittain. Saan samalla varmistettua oman ammatillisen kasvun kehittymisen. Osaamisemme kehittyisi paremmin, kun jakaisimme toisillemme tietoa siitä, mitä tutkimme ja millaisia tutkimustuloksia saamme.

Tässä työssä toimimiseen ja kehittymiseen tarvitsen tietynlaista hulluutta, luovuutta. Voisin jopa sanoa, että organisaatio jopa toivoo ilmapiirin olevan hullutteleva. Tällöin luovuus kasvaa ja kehittyy. Oman luovuuteni olen löytänyt muutama vuosi sitten, ja sen havaitsemista minua auttoi kollega. Tässäkin tarvitsin yhteistyötä, jota tässä organisaatiossa on!

Luova ilmapiiri mahdollistaa mielestäni innovaatioiden keksimisen. Havaitsemista innovaatioita tarkkailemalla ympäristön heikkoja signaaleja. Tällä hetkellä yritän havaita millaista osaamista tarvitaan vuonna 2050. Opettajan täytyy olla visionääri! Ympäristöä tarkkailemalla saan kehitysideoita organisaatiomme tarjonnan muuttamiseen ja parantamiseen. Minä uskon tulevaisuuden olevan minulle ja organisaatiollemme hyvä. Suhtaudunkin tulevaisuuteen tulevaisuusorientoituneesti ja ennakkoiden. Benchmarkkaan kilpailijoitamme, luen alan tutkimuksia, seuraan yleensä ottaen koulutuskentän tapahtumia ja pidän yllä työelämähyteyksiä.

Koska organisaatiomme tukee luovuutta ja sen mahdollistavaa innovointia, sitä myötä on turvallista ottaa riskejä uutta kokeillen. Organisaatiossamme on virheille avoin kulttuuri. Niitä saa tehdä, mutta niistä pitää oppia ja ne eivät saa toistua. Uskallan siis epäonnistua-kin.

Mitään tästä en voi tehdä yksin. Tarvitsen tähän kollegoiden ja johdon tukea ja verkostoja. Minulla on kotimaassa ja ulkomailla omat verkostot, joita hyödynnän työssäni. Joskus olen miettinyt, ovatko verkostoni riittävän laajat? Ainakin tähän asti ne ovat riittäneet minun tarpeisiini. Viime aikoina olen havainnut organisaationikin alkaneen verkostoitua organisaationa ulospäin. Se on hyvä asia. Se lisää organisaation tunnettuutta, joten meidän on helpompi markkinoida osaamistamme ja hankkia rahoitusta toimintamme turvaamiseksi.

Organisaatio tukee tätä yksilön yrittäjämäistä toimintaa johtamalla positiivisesti ja aidolla kiinnostuksella. Organisaation johdolla on luottamus meihin työntekijöihin. Johto uskoo, että me teemme työmme ilman 'kyttäämistä'.

Organisaatio voi oppia oppimaan yksilön oppimisen ja osaamisen kehittymisen kautta. Se on tärkeää organisaation menestymiselle. Voisin sanoa, että organisaationi on jo yritys oppilaitoksessa. Se on hyvä tuloksen tekijä. Perusrahoitus on riippuvaista tuloksista. Täydennyskoulutuksen rahoista lähes puolet on kilpailun kautta myönnettyä hankerahoitusta. Kaiken tämän lisäksi minun ja kollegoideni on omalla työpanoksella kyettävä varmistamaan organisaation menestyminen muiden ammatillisten opettajakorkeakoulujen välisessä kilpailussa, jotta yhteistyö säilyy ja kehittyy.

Organisaationa olemme hyvällä tiellä. Kehitymme koko ajan kohti parempaa. Meidän organisaatiosta löytyy tulevaisuuden uskoa. Sen ja ikuisen oppimisinnon kautta, jota löytyy aina yksilöstä, tiimeistä ja organisaatiosta, kehitymme kohti oppivaa organisaatiota.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätöksissä keskitytään elämäkertojen ja JAUHIN-mallin kautta saatuihin tuloksiin siitä, miten yksilö toimii yrittäjämäisesti Oulun ammatillisessa opettajakorkeakoulussa ja millä tavalla Oulun ammatillinen opettajakorkeakoulu tukee organisaationa yksilön yrittäjämäistä toimintatapaa. Johtopäätökset muodostettiin vastaamalla tutkimusongelmiin. Johtopäätöksissä ei enää erikseen käsitellä tutkimuksen apututkimusongelmia, koska niiden vastaukset tulevat esille päätutkimusongelmissa. Apututkimusongelmia voidaan sivuta, mikäli niistä löytyy jotain merkittävää poikkeavaa.

Yrittäjämäinen toimintatapa ilmenee tutkitussa organisaatiossa monella tavalla. ”Organisaatio mahdollistaa kaikin tavoin yrittäjämäisen toiminnan”, kommentoi eräs tutkittava. Oulun ammatillista opettajakorkeakoulua voidaan pitää tutkimustulosten perusteella yrittäjämäisesti toimivana organisaationa. Se on mahdollista aistia tutkittavien elämäkertoista. Sitä lähdemme nyt tarkastelemaan johtopäätösten kautta.

7.1 Yksilön yrittäjämäinen toimintatapa ja organisaation antama tuki

Yrittäjämäisesti toimiva yksilö ja organisaatio vaativat osaamista ja sen jatkuvaa kehittymistä. Näin ollen organisaatio voi kehittyä oppivien yksilöiden ja tiimien kautta oppivaksi organisaatioksi. Tutkimustuloksista tehtävien päätelmien valossa Oulun ammatillinen opettajakorkeakoulu on organisaationa jo hyvin pitkälle oppiva organisaatio, joka on tutkimuksen tietoperustan mukaan yrittäjämäisesti toimivan organisaation tavoittelema tila.

Buin ja Baruchin mukaan organisaatio voi kehittyä oppivaksi tietoisien johtamisen avulla. Organisaatiotasolla se tarkoittaa kokonaisuuden johtamista. Yksilötasolla vastaavasti johdetaan oppivaa yksilöä ja hänen oppimistaan. Organisaatiossa ei todellakaan riitä, että oppimaan oppi vain yksilö tai organisaatio. Myös tiimien on oltava oppivia. Molempien taidot ovat tärkeitä. Näin oppimiselle syntyy oppimista tukeva kulttuuri. (2010, 208–227.) Tutkittavat korostavat elämäkertoissaan ja JAUHIN-mallin kautta saaduilla tuloksilla organisaation ja siellä työskentelevien ihmisten jatkuvaa osaamisen kehittymistä, jatkuvaa oppimista. Tiimin jäsenenä sekä tiimin jäsenet että tiimit oppivat. Tutkittavat opettavat yksin tai tiimeissä, tekevät yhteistyötä, niin että kaikkien ei tarvitse osata kaikkea, mutta samalla jokainen oppii toisiltaan. Organisaatio myös uudistuu jatkuvan kehitystyön ja

heikkojen signaalien tarkkailun myötä markkinoiden, asiakkaiden ja rahoittajien toivomaan suuntaan. Johtaminen vie Oulun ammatillista opettajakorkeakoulua tietoisesti kohti tiimeissä työskentelyä ja kohti niissä oppimista. Organisaatio saa myös oppia kehittämistyötä tekemällä ja tarkkailemalla omaa toimintaympäristöön havaiten heikkoja signaaleja ympäristöstään toiminnan kehittämiseksi. Tiimeissä työskentely ja opettaminen varmistavat hiljaisen tiedon siirtymistä yksilöiden välillä. Hiljaisen tiedon siirtyminen on olennaista organisaation kehittymisen kannalta.

Yrittäjämäisesti toimivaa yksilöä ja organisaatiota yhdistää usko tulevaisuuteen. Organisaatio voi omalla toiminnallaan luoda positiivisen tulevaisuudenkuvan, ja se motivoi yksilöä asettamaan omia tavoitteitaan korkeammalle ja sitä kautta tavoittelemaan myös organisaation tavoitteita. Usko tulevaisuuteen on yhdistävä tekijä. Kaikki ponnistelevat yhteisen tulevaisuuden eteen kehittäen organisaatiota ja koulutusta tulevaisuusorientoituneesti. Tutkimuksen tietoperustassa Nyysölä (2008, 290) esitteli, että ammattikorkeakouluissa työskentelevien tulevaisuudenuskoa tulisi vahvistaa. Oulun ammatillisessa opettajakorkeakoulussa sekä yksilöillä että organisaatiolla on vahva tulevaisuudenusko. Sitä tulee kuitenkin ylläpitää kannustavalla johtamisella.

Organisaation kehittäminen, heikkojen signaalien tulkitseminen ja käytäntöön vieminen vaativat myös riskien ottamista. Organisaatio tukee riskien ottamista, erilaisten ja hullujenkin toimintatapojen testaamista käytännössä. Jokainen kantaa itse vastuun omasta tekemisestä. Organisaatio antaa työn tekemiselle raamit, joiden puitteissa työtä tehdään. Oulun ammatillisessa opettajakorkeakoulussa virheille on luotu salliva, avoin ilmapiiri. Asiantuntijoina yksilöt ja tiimit oppivat tehdyistä virheistä, jotta ne eivät toistu. Virheet ovat keino oppia yrittäjämäisesti toimivassa organisaatiossa.

Elämäkeroissa korostuu yhteistyön merkitys. Koko organisaation toiminta perustuu yhteistyöhön. Organisaation jäsenet tuntevat itsensä tasa-arvoisiksi, heillä on valinnanvapautta ja he kantavat yrittäjämäisesti toimien vastuun omista toimistaan. Työtä tehdään itsenäisesti tiimeissä. Tiimityöskentelyssä työn kuormittavuutta voidaan jakaa tasaisemmin ja osaamispaineet jakautuvat tasaisemmin jokaiselle tiimin jäsenelle.

Oulun ammatillinen opettajakorkeakoulu tukee organisaationa yksilön yrittäjämäistä toimintaa kannustavalla ja positiivisella johtamisella. Tutkittavien mukaan johtamistapa parantaa työyhteisön ilmapiiriä ja helpottaa yksilöiden tiimiytymistä. Organisaation jäsenten tiimiytyminen ja kollegoiden tuki auttavat työssä jaksamisessa. Kollegoiden tuella pystytään myös hallitsemaan riskejä. Koska

yksilöt pystyvät luottavaisessa ja hyvällä ilmapiirillä varustetussa työyhteisössä työskennellen keskustelemaan omista innovaatioistaan ja testaamaan luovimpiakin ideoita, yhteisön tuella ideoita uskalletaan lähteä toteuttamaan tai niiden toteuttamista pohditaan vielä kerran. Näin riskejä myös voidaan hallita, vaikka organisaatiota ja toimintaa kehitetään luovallakin toiminnalla.

Jatkuva oppimisen ja kehittymisen vaatimus, vastuu omasta työstä ja sen suunnittelusta, voi olla raskasta. Organisaation ja muiden organisaation jäsenten tulee kantaa vastuunsa ja valvoa sitä, että yksilöt eivät väsy jatkuvien kehittämis- ja oppimisvaatimusten kautta. Tämän asian pari tutkittavaa nosti esille omassa elämäkerroissaan. Tämän haasteen asettaa tänä päivänä työssäkäyville myös yhteiskunta. Tiimityöskentely osaltaan vähentää kuormitusta, kun jokaisen yksilön ei tarvitse itse osata kaikkea.

Henkilöstö kokee myös organisaation tukevan henkilöstön yrittäjämäistä toimintaa. Eräs tutkittava toteaa Oulun ammatillisen opettajakorkeakoulun olevan yritys oppilaitoksen sisällä. Oulun ammatillisen opettajakorkeakoulun henkilöstö kokee yksilötasolla, että heidän työnsä tekemistä tuetaan. Myös jatkuva osaamisen kehittyminen koetaan tärkeäksi. He kokevat tulevaisuuden valoisana eli heillä on uskoa tulevaisuuteen. Jatkuva osaamisen kehittymisen vaade kuitenkin väsyttää ja herättää epäilyksiä omien kykyjen riittämättömydestä. Onneksi yksilöt ovat tiimiytyneet voimakkaasti. He saavat tukea toisiltaan, eikä kaikkien tarvitse osata kaikkea.

Oulun ammatillisen opettajakorkeakoulun jäsenet työskentelevät itsenäisesti ja kantavat vastuun omista tekemisistään. Se auttaa organisaatiota ja helpottaa sen johtamista, koska johtamisessa ei tarvitse keskittyä varsinaiseen työn tekemisen johtamiseen. Oulun ammatillisessa opettajakorkeakoulussa johto antaa raamit työlle ja luottaa siihen, että työt tehdään. Jokainen hyödyntää verkostojaan omassa työssä. Verkostoitumista helpottaa tutkittavien mukaan se, että organisaatio on alkanut myös verkostoitua eri organisaatioiden kanssa. Kaikkea ei tarvitse tehdä itse, vaan välillä voi hyötyä valmiista verkostoista.

Kaikki tutkittavat eivät toimi yrittäjämäisesti, eivätkä tiedosta saavansa organisaatiolta tukea yrittäjämäisen toiminnan tukemiseen. Joissakin elämäkerroissa on havaittavissa se, että osa yksilön tekemisestä on yrittäjämäistä, mutta tutkittava ei tiedosta toimivansa yrittäjämäisesti. Tutkittavissa ja koko organisaatiossa on siis paljon hyödyntämätöntä potentiaalia pyrkiessä aktiivisesti kohti yrittäjämäistä toimintatapaa. Nämä tiedostamattomat ajattelu- ja toimintatavat yksilön omassa työssä

voivat olla esteenä uuden luomiselle ja työn kehittymiselle. Tällöin yksilön innovatiivisuus ei pääse kehittymään.

7.2 Kehityskohteet

Yrittäjämäisen organisaatiokulttuurin, älykkään organisaation ja yksilön yrittäjämäisen toiminnan tukeminen vaatii osaamisen tunnistamista ja kehittämistä, yrittäjyyden ja yrittäjämäisen toiminnan ymmärtämistä ja sen merkitystä oman toiminnan ytimenä sekä työelämätaitojen kehittämistä. Yksilöiden yrittäjämäinen toiminta on hyvin erilaisella lähtötasolla. Osa tutkittavista toimii hyvin yrittäjämäisesti ja osalla yrittäjämäinen toimintatapa on vielä tiedostamatonta toimintaa. Organisaation tulisi vahvistaa yrittäjämäisen toiminnan vakiintumista osaksi jokaisen organisaation jäsenen toimintaa. Oulun ammatillisessa opettajakorkeakoulussa kehittämistä vaatii se, että jokainen organisaation jäsen ymmärtää, mitä yrittäjämäinen toimintatapa vaatii häneltä itseltään ja osaa muuttaa sen käytännön työhön. Tämä tukisi myös sitä, että yksilö kykenisi havaitsemaan ympäristöstään saamansa organisaation tuen yrittäjämäiselle toimintatavalle. Asiasta pitää alkaa puhua ääneen. Yrittäjämäinen toimintatapa jokaisessa organisaatiossa ja sen jäsenessä on vahvuus, jolla pärjätään kilpailtaessa opiskelijoista ja rahoituksesta.

Aiemmin mainittuun voidaan pyrkiä esimerkiksi toistamalla tämän tutkimuksen työpaja kaikkien organisaation jäsenten ollessa läsnä. Vaikka työpajassa oli paikalla prosentuaalisesti iso osa tutkimuksen kohteena olevan organisaation henkilöstöstä, jokainen jäsen ei tutkimuksen mukaan toimi yrittäjämäisesti, eikä voida olettaa kaikkien tutkimukseen osallistumattomien organisaation jäsentenkään toimivan yrittäjämäisesti. Työpajan uusinnalla pystyttäisiin luomaan organisaation yhteinen käsitys siitä, mitä yrittäjämäinen toimintatapa Oulun ammatillisessa opettajakorkeakoulussa on. Jokaisella organisaation jäsenellä olisi sen jälkeen ymmärrys yksilön yrittäjämäisestä toiminnasta ja hän voisi laatia itselle oman kehityspolun yrittäjämäisen toiminnan saralla. Yrittäjämäisesti toimiva yksilö on yrittäjämäisesti toimivan, oppivan organisaation voimavara!

Selkeäksi kehityskohteeksi elämäkerroista nousee osaamisen kehittyminen ja tiedon jakaminen. Oulun ammatillisessa opettajakorkeakoulussa henkilöstö tekee jatkuvasti tutkimus- ja kehittämistyötä organisaation tarjoaman tutkimuskuukauden aikana. Tutkittavat toteavat elämäkerroissa, että organisaation sisällä tehtävistä tutkimuksista pitäisi jakaa tietoa jokaiselle organisaation jäsenelle.

Organisaation jäsenten tulisi tietää mitä organisaatiossa tutkitaan ja mitä tutkimustuloksia organisaatiossa saadaan aikaan.

Oulun ammatillisella opettajakorkeakoululla on loistavat lähtökohdat kehittyä yhä paremmin yrittäjämäisesti toimivaksi organisaatioksi. Sen tutkimukseen osallistuneilla yksilöillä on jo kohtalaisen hyvät valmiudet yrittäjämäiseen toimintaan, ja he ovat tutkimuksen perusteella innokkaita sillä saralla. Tämän perusteella voin todeta, että organisaation kannattaa lähteä tavoittelemaan sitä, että organisaatio oppii oppimaan. Oulun ammatillinen opettajakorkeakoulu on jo organisaationa tällä tiellä. Organisaation oppimaan oppiminen vaatii Ristimäen (2004, 42) mukaan mahdollisuuksiin tarttumista ja ympäristön tarkkailua. Tätä tutkittavassa organisaatiossa jo tapahtuu. Organisaatio verkostoituu itse ja sitä kautta tarjoaa uusia verkostoitumismahdollisuuksia organisaationsa jäsenille. Samalla Oulun ammatillinen opettajakorkeakoulu kykenee vastaamaan ympäristön toiveisiin muuttamalla ja sopeutumalla. Näin organisaatio pärjää kilpailussa ja saa paremman jatkumon omalle toiminnalleen. Oppimista ja oppimaan kehittymistä voidaan tukea siten, että Oulun ammatillisen opettajakorkeakoulun tutkimusta tekevät jäsenet alkavat aktiivisesti organisaation tukemana jakaa organisaatiossa tehtyjä tutkimuksia ja niiden tuloksia.

Organisaation oppimaan oppimista voidaan tukea myös tietoisella johtamisella. Organisaatiotasolla tietoinen johtaminen tarkoittaa kokonaisuuden johtamista. Yksilötasolla johtaminen keskittyy oppivaan yksilöön ja hänen oppimiseensa. Organisaatiossa myös tiimien on oltava oppivia. Tällä tavalla saadaan oppimista tukeva kulttuuri. Tätä on myös tutkimustulosten jakamista tukeva toimintakin, mikä mainittiin aiemmin. Se tukee yksilöiden ja koko organisaation oppimista. Oulun ammatillisessa opettajakorkeakoulussa tiimeissä oppimista tapahtuu jo. Sitä pitää kuitenkin aktiivisesti kehittää ja johtaa tietoisesti. Johtamisella voidaan kannustaa myös ottamaan riskejä ja olemaan rohkeita ja luovia omassa toimintaympäristössä. Johdon kannusteita tähän ovat erilaiset palkkiot ja kannusteet.

Tutkimuksen tietoperustassa Gibb (2005, 48) toteaa, että strateginen ajattelukyky lisää yrittäjämäistä käyttäytymistä. Organisaation johdon tulee huolehtia, että jokainen organisaation jäsen on tietoinen Oulun ammatillisen opettajakorkeakoulun strategiasta. Lisäksi organisaation jäsenten tulee ymmärtää strategian merkitys organisaatiolle ja omalle työlle. Yhteisesti luotu visio strategian taustalla antaa elinvoimaa oppimiselle ja sitouttaa oppimiseen.

Näitä toimia toteuttamalla Oulun ammatillinen opettajakorkeakoulu on pian älykäs organisaatio. Älykäs organisaatio oppii oppimaan eikä jää paikoilleen. Tieto muutetaan uusiksi toimintamalleiksi ja työtavoiksi. Organisaation jäsenten työssään käyttämä luovuus, jota myös organisaatio tukee, auttaa tiedon muuntamisessa uusiksi toimintamalleiksi ja työtavoiksi. Tutkittavien mukaan tätä tapahtuu jo Oulun ammatillisessa opettajakorkeakoulussa esimerkiksi tiimiopettamisen myötä. Uusia asioita oppimalla organisaatio kehittyy ja oppiminen muuttuu kokemukselliseksi.

8 POHDINTA

Tiedostin jo aiheen saadessani, että tämä aihe on todella mielenkiintoinen itselleni. Lähdekirjallisuuteen tutustuessani hämmästyin sitä, kuinka vähän yrittäjämäistä toimintatapaa on tutkittu varsinkin organisaatioiden näkökulmasta. Oletin, että aihetta oli tutkittu enemmän. Organisaatioyrittäjyys on julkaistu kuitenkin käsitteenä jo Kyrön teoksissa ainakin jo vuonna 2005. Yksilön yrittäjämäistä toimintaa on maailmalla tutkittu kyllä enemmän. Tämä aiheutti sen, että tietoa piti hankkia todella paljon. Se vaati suomenkielisten ja englanninkielisten artikkelien, tutkimusten ja teosten lukemista varsin huomattavasti. Tässä vaiheessa minua jo hiukan säikäytti laatimani aikataulu, joka oli tiukka. Onneksi en pelkää työtä ja uuden oppimista oman yrittäjämäisen työskentelytavan myötä.

Työn rajauksessa piti tehdä töitä melkoisen kovasti. Kuten jo johdannossa totesin, yksilön ja organisaation yrittäjämäistä toimintatapaa ei ole tutkittu kovin paljon. Siksi oli harkittava, mitä työhön otetaan mukaan ja mitä siitä jätetään pois. Teoriaa piti hankkia sisäisestä yrittäjyydestä, jonka olin päättänyt jättää teoriasta itsessään pois. Sisäinen yrittäjyys kuitenkin liittyy olennaisesti yrittäjyyteen.

Koko prosessi vaati minulta tutkijana jatkuvaa uuden oppimista, ja koen oman osaamiseni kehittyneen monella eri osa-alueella. Jo käyttämäni metodologiat ja tulosten analysointitavat aiheuttivat opiskelua. Johtopäätösten kohdalla törmäsin taas siihen, että en tiennyt, kuinka aineistolähtöisen analyysin johtopäätökset laaditaan. Tällöin sain jälleen kerran tarttua kirjoihin ja opiskella, kuinka johtopäätökset laaditaan aineistolähtöisessä sisältöanalyysissä. Tämä koko prosessi on ollut minulle jatkuvaa oppimista.

Tutkijana oletin Oulun ammatillisesta opettajakorkeakoulusta löytyvän yksittäisiä yrittäjämäisesti toimivia yksilöitä. Hämmästyin siitä, kuinka paljon yksilön yrittäjämäistä toimintaa organisaatiosta jo löytyy. Isoin yllätys tutkimustuloksissa oli se, että organisaatio itsessään on jo osittain yrittäjämäisesti toimiva organisaatioyrittäjyyden työssija.

Jatkotutkimusideana esitän tämän tutkimuksen työpajavaiheen toistamista koko Oulun ammatillisen opettajakorkeakoulun henkilöstölle. Jatkossa työpaja toteutettaisiin kaksivaiheisena. JAUHIN-

mallilla olisi mahdollista saada vielä enemmän uusia ominaisuuksia, kun koko henkilöstö olisi paikalla. Jättäisin elämäkertavaiheen kirjoittamisen tutkittaville omalla ajalla suoritettavaksi ja pyytäisin heitä jäsentelemään tarkemmin ajatuksensa. Samalla nähtäisiin miten luotettava tutkimus on. Toistuisivatko ensimmäisen työpajan kautta saadut tulokset Oulun ammatillisen opettajakorkeakoulun koko henkilöstön ollessa tutkittavina? Elämäkerroissa määrän lisääminen ei yleensä ole tarpeellista saturaation saavuttamiseksi. Eskola ja Suoranta (2000, 21) toteavat, että elämäkertojen määrällinen kasvattaminen ei yleensä tuo merkittävää uutta tietoa jo aikaisemmin kerättyyn aineistoon. Tämän työpajan toistamisessa on etuna kuitenkin se, että tällöin saadaan jokaiselle Oulun ammatillisen opettajakorkeakoulun jäsenelle tietoisuuteen se, mitä yrittäjämäinen toimintatapa tarkoittaa yksilö- ja organisaatiossa. Jokainen myös joutuisi pohtimaan oman työn tekemistä yrittäjämäisen toimintatavan kautta. Samalla jokainen saisi mahdollisuuden käsittää sen, millä tavalla organisaatio tukee yksilön yrittäjämäistä toimintatapaa. Tutkijana uskon jo tämän ainutkertaisen työpajan järjestämisen, aiheen nostamisen esille ja siitä syntyneen keskustelun, lisäävän organisaatiossa yrittäjämäistä toimintaa. Kun asia on tuotu kaikille tietoon ja siitä keskustellaan, se kehittää organisaatiota ja yksilöitä ja niiden toimintaa kohti uudenlaista toimintatapaa.

Toinen jatkotutkimusidea on tämän työpajan toteuttaminen myös muissa Oulun ammattikorkeakoulun yksiköissä. Isommissa organisaatioissa tutkittavien valintaan tulisi kiinnittää enemmän huomiota, jotta tutkimukseen saataisiin mahdollisimman heterogeeninen otos. Oulun ammattikorkeakoulu on ollut jatkuvien muutosten parissa viimeisten parin vuoden aikana yhtiöittämisen ja uusien rahoituskuvioiden myötä, joten yrittäjämäisen toiminnan lisääminen kaikissa yksiköissä olisi hyväksi. Tämän voin todeta myös opiskelijan kokemuksella. Opettajat voisivat tiimiytyä enemmän ja käyttää monipuolisesti hyväkseen toisten osaamia taitoja opetusta yhdistäen. Resurssit ovat joka puolella vähenemässä, joten tällä tavalla opiskelijoille voitaisiin taata enemmän lähiopetusta, kun opetus järjestetään yrittäjämäisesti toimien kustannustehokkaasti. Uusimalla tämä tutkimus saataisiin myös aiemman tutkimuksen luotettavuutta lisättyä siirrettävyyden kautta. Tutkimus voitaisiin siirtää toiseen kontekstiin, koska Oulun ammattikorkeakoulun yksiköt ovat hyvin samankaltaisia toimintaympäristöltään.

Kahdella ensimmäisellä jatkotutkimusidealla saataisiin lisättyä yrittäjämäisen toimintatavan tunnettua organisaatioissa ja havahdutettua organisaation jäsenet tarkastelemaan omaa yrittäjämäistä toimintaa. Niillä saadaan lisättyä myös luotettavuutta. Seuraavat jatkotutkimusideat on johdettu tutkimustuloksista.

Tutkimuksessa esitellyistä yksikön ja organisaation yrittäjämäistä toimintaa ohjaavista ominaisuuksista on mahdollista tehdä jatkotutkimuksia. Olisi mielenkiintoista nostaa JAUHIN-mallin kautta luoduista ominaisuuksista kolme eniten pisteytettyä ominaisuutta esille ja tutkia elämäkertojen avulla mitä niistä ominaisuuksista on mahdollista saada selville, ja kuinka nämä ominaisuudet näkyvät käytännön työssä.

Elämäkertojen tekstejä olisi mahdollista tulkita enemmänkin aina pelkistetyistä ilmauksista aina jo tässä tutkimuksessa käsitteellistettyihin pääluokkiin. Niitä voisi verrata tarinoihin ja hakea kokemuksellisuutta yrittäjämäisen toimintatavan taustalta. Lisäksi elämäkertoista voitaisiin erotella yrittäjämäistä toimintaa jo toteuttavat ja ei-yrittäjämäisesti toimivat tutkittavat. Näitä eriytettyjä elämäkertoja voidaan verrata tutkimuksen tietoperustaan ja katsoa mitä tuloksia sieltä saadaan.

Tutkimustuloksista uutena tuloksena nousi esiin verkostoituneisuus sekä yksilön että organisaation yrittäjämäisen toimintatavan mahdollistavana ominaisuutena. Tämä ominaisuus on uusi, jota ei ole käsitelty alan lähdekirjallisuudessa aiemmin. Verkostoituneisuutta voisi tutkia jatkossa siitä näkökulmasta miten se edesauttaa yksilön ja organisaation yrittäjämäistä toimintatapaa. Verkostoituneisuutta voidaan tutkia myös oppimisen kautta. Tutkimuksen tietoperustassa verkostojen merkitystä sivutaan oppimisen kautta. Verkosto-organisaatio on merkityksellinen organisaation oppimiselle (Sydänmaanlakka 2009, 50–54). Tähän tutkimukseen voidaan liittää mukaan osaamisen kehittyminen ja johtaminen tai tutkia yrittäjämäistä toimintaa tarkemmin pelkästään osaamisen kehittymisen ja johtamisen näkökulmasta. Jos verkostoituneisuutta tutkitaan oppimisen kautta, silloin tutkittavia asioita voidaan tarkastella käytäntöyhteisön (Community of Practice) kautta. Käytäntöyhteisön ajatuksen mukaan saman intohimon tai huolenaiheen jakavat ihmiset kokoontuvat yhteen ja opettelevat yhdessä millä tavalla he voivat tehdä asiat paremmin. (Wenger-Trayner 2015, viitattu 25.5.2015.)

Loppusanoina totean, että tulevaisuuden opettaja ja muut oppilaitoksissa asiantuntijatehtävissä tulevat olemaan yrittäjiä tulevaisuudessa. Heitä on yhä enemmän määräaikaissa työtehtävissä, he hankkivat rahoituksen omalle työlleen, myyvät osaamistaan koulutusta järjestäville tahoille ja opiskelijoille. Näin ollen jokaisen tulisi tarkastella omaa toimintaa kriittisesti ja löytää ne yrittäjämäisen toiminnan ominaisuudet omasta toiminnasta, millä hän erottautuu muista ja pärjää yhä kovenevassa kilpailussa yksilönä. Jokainen voi löytää itsestään yrittävän persoonan. Samalla on pohdittava sitä, miten omaa osaamista voidaan kehittää koko ajan parempaan suuntaan. Tämä vaatii

myös organisaatioilta paljon. Organisaation on kehityttävä ja tuettava organisaation jäsenten oppimista ja osaamisen kehittymistä, tiedon jakamista. Organisaatio tukee oppimista ja oppii samalla itsekin.

LÄHTEET

Aaltio-Marjosola, I. 2001. Yrittäjyys osana organisaatiokulttuuria. Teoksessa: I. Aaltio-Marjosola (toim.). Organisaatio ja yrittäjyys. Porvoo: WSOY.

Aalto, S. 2015. Lukuja opinnäytetyöhön. Suunnittelija. Oulun ammatillinen opettajakorkeakoulu. Sähköpostiviesti 25.2.2015.

Ammattikorkeakoululaki. 14.11.2014/932.

Antikainen, A. 1991. Koulutuksen merkitystä etsimässä. Teoksessa R. Raivola & E. Ropo (toim.) Jatkuva koulutus ja oppiminen. Tampereen yliopiston kasvatustieteen laitoksen julkaisusarja A49, 297–320. Tampere: Tampereen yliopisto.

Argyris, C. 1993. On Organizational Learning. Cambridge: Blackwell Publishers Ltd.

Boh, W. F., Slaughter, S. A. & Espinosa, J. A. 2007. Learning from Experience in Software Development: A Multilevel Analysis. *Management Science* 53 (8), 1315–1331.

Bui, H. & Baruch, Y. 2010. Creating learning organizations: a systems perspective. *The Learning Organization*, 17 (3), 208–227.

Drucker, P. F. 1986. Yrittäjyys ja innovaatio. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. London: SAGE Publications Ltd.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus.

Garvin, D. A. 1993. Kohti oppivaa organisaatiota. *Yritystalous* 1/1994, 38–51.

Gibb, A. A. 1997. The Enterprise Culture and Education. Understanding Enterprise Education and its Links with Small Business, Entrepreneurship and Wider Educational Goals. *International Small Business Journal* 11 (3), 11–34.

Gibb, A. 1998. *Entreprise in Education. Educating tomorrow's Entrepreneurs*. Viitattu 4.2.2015, <http://www.enorssi.fi/opetus-ja-materiaalit/yrittajyyskasvatus/pdf/Gibb.pdf>.

Gibb, A. 2005. The future of Entrepreneurship Education – Determining the Basis for Coherent policy and Practice? Teoksessa P. Kyrö & C. Carrier. (toim.). *The Dynamics of Learning Entrepreneurship in a Cross-Cultural University Context*. Hämeenlinna: University of Tampere, Faculty of Education, 44–67.

Hannah, S. T. & Lester, P. B. 2009. A multilevel approach to building and leading learning organizations. *Leadership Quarterly* 20 (1), 34–48.

- Hannus, T. 2014. OAMK irtisanomassa 27 työntekijäänsä. Viitattu 25.2.2015, http://yle.fi/uutiset/oamk_irtisanomassa_27_tyontekijaansa/7200414.
- Haskins, G. & Williams, R. 1987. *Intrapreneurship in Action: Successful European Company Practises*. London: The Economist Publications.
- Heinonen, J. & Vento-Vierikko, I. 2002. *Sisäinen yrittäjyys – Uskalla, muutu, menesty*. Helsinki: Talentum.
- Helakorpi, S. 2008. Postmoderni ammattikasvatus - haasteena ubiikkiyhteiskunta. HAMK julkaisu 1/2008.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Huber, G. P. 1991. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2 (1), 88–115.
- Huuskonen, V. 1997. Oppivan organisaation pahin vihollinen on oppinut organisaatio. Teoksessa: I. Aaltio-Marjosola (toim.). *Organisaatio ja yrittäjyys*. Porvoo: WSOY.
- Hänninen, V. 2000. *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Ikonen, R. 2006. *Yrittäjyyskasvatus. Kansalaisen taloudellista autonomiaa etsimässä*. Helsinki: Minerva Kustannus Oy.
- Irani, Z., Sharif, A. M. & Love, P. E. D. 2009. Mapping knowledge management and organizational learning in support of organizational memory. *International Journal of Production Economics*, 122, (1), 200–215.
- Juuti, P. 2006. *Organisaatiokäyttäytyminen*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. *Organisaatiomuutos*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kaleva 2014. OAMK aloittaa koko henkilöstöä koskevat yt-neuvottelut. Viitattu 25.2.2015, <http://www.kaleva.fi/uutiset/oulu/oamk-aloittaa-koko-henkilostoa-koskevat-yt-neuvottelut/655454/>.
- Karjalainen, A. 2015. Aineistoa. Yksikön johtaja. Oulun ammatillinen opettajakorkeakoulu. Sähköpostiviesti 14.4.2015.
- Koiranen, M. 1993. *Ole yrittäjä. Ulkoinen ja sisäinen yrittäjyys*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Koiranen M. & Ruohotie, J. 1995. *Yrittäjyyskasvatus. Ajatuksia yrittäjyyteen oppimisesta*. Valkeakoski: Konetuumat Oy.
- Koiranen, M. & Pohjansaari T. 1994. *Sisäinen yrittäjyys. Innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Korhonen, P. 2010. Tällaisesta tyypistä tulee menestyjä. Viitattu 17.2.2015, <http://www.taloussanommat.fi/tyo-ja-koulutus/2010/11/22/tallaisesta-tyypista-tulee-menestyja/201015996/139>.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Helsinki: Vastapaino.

Kyrö, P. 1998. Yrittäjyyden tarinaa kertomassa. Helsinki: WSOY.

Kyrö, P. 2003. Tieteenfilosofiset valinnat. Viitattu 4.2.2015, http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/01_tieteellinen_tutkimusprosessi/tutkimusprosessi3/200.

Kyrö, P. 2005. Yrittäjyyskasvatuksen internet-sivut. Viitattu 19.2.2015, <http://www15.uta.fi/yksikot/entrenet/tausta.htm>.

Kyrö P. & Carrier, C. 2005. Entrepreneurial learning in universities: Bridges across borders. Teoksessa: P. Kyrö & C. Carrier (toim.). The Dynamics of Learning Entrepreneurship in a Cross-Cultural University Context. Hämeenlinna: University of Tampere, Faculty of Education, 14–43.

Kyrö, P., Lehtonen, H. & Ristimäki, K. 2007. Yrittäjyyskasvatuksen suuntia etsimässä. Teoksessa P. Kyrö, H. Lehtonen & K. Ristimäki (toim.) Yrittäjyyskasvatuksen monia suuntia. Hämeenlinna: Tampereen yliopisto.

Kyrö, P. & Ripatti, A. (toim.) 2006. Yrittäjyyskasvatuksen uusia tuulia. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus: Yrittäjyyskasvatuksen julkaisusarja 4/2006, Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu, Hämeenlinna.

Leskelä, J. 2002. Motivaatiojohtaminen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Leskinen, P.-L. 2000. Yrittäjyyttä etsimässä. Helsinki: Edita.

Luukkainen, O. & Wuorinen, J. 2002. Yrittävä Elämänasenne – kasvaminen yksilönä ja yhteisönä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Moilanen, R. 1999. Oppiva organisaatio? Viitattu 9.3.2015, <http://www.sytyke.org/lehtiaristo/kirj/st19993/09.pdf>.

Nonaka, I. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Organization Science. 5 (1), 4–37.

Nyysölä, H. 2008. Omistajaohjaus, sisäinen yrittäjyys ja tuloksellisuus ammattikorkeakouluissa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOY pro.

Opintoluotsi 2015. Ammatilliset opettajakorkeakoulut. Viitattu 25.2.2015, <https://opintopolku.fi/wp/fi/ammattikorkeakoulu/amatilliset-opettajakorkeakoulut-2/>.

Opetushallitus 2004. Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2004. Helsinki: Opetushallitus.

Opetushallitus 2014. Opetustoimen henkilöstökoulutus. Viitattu 4.2.2015, http://www.oph.fi/rahoitus/valtionavustukset/opetustoimen_henkilostokoulutus.

- Otala, L. 2000. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY.
- Oulun ammatillinen opettajakorkeakoulu 2015. Tietoa Amokista. Viitattu 16.2.2015, http://www.oamk.fi/amok/tietoa_amokista/.
- Oulun ammattikorkeakoulu Oy 2015. Tietoa meistä. Viitattu 16.2.2015, <http://www.oamk.fi/fi/tietoa-oamkista>.
- Paajanen, P. 2001. Yrittäjyyskasvattaja : ammattikorkeakoulun hallinnon ja kaupan alan opettajien näkemykset itsestään ja työstään yrittäjyyskasvattajana. Jyväskylän yliopiston julkaisuja 1457-1986; 16.
- Paaso, A. 2015. Haastattelu. Koulutuspäällikkö. Oulun ammatillinen opettajakorkeakoulu. Tapaminen 19.1.2015.
- Peltonen, M. 1986. Yrittäjyys. Helsinki: Otava.
- Raami, A. 2015. Intuition unleashed. Helsinki: Aalto University publication series. Doctoral dissertations 29/2015.
- Rae, D. 2007. Entrepreneurship. From Opportunity to Action. New York: Palgrave Macmillan.
- Remes, L. 2001. Yrittäjyyskasvatus pedagogisessa toimintatehtävässä. Kasvatus 4, 368–381.
- Ristimäki, K. 2004. Yrittäjyyskasvatus. Järvenpää: Yrityssanoma Oy.
- Rosberg , A. & Laakso, A. 2012. JAUHIN-toimintamalli. Innovaatioprosessin alkupään työskentelykalu pk-yrityksille. HAMKin e-julkaisuja 17/2012.
- Senge, P. M. 2006. The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. London: Random House Business Books.
- Stenholm, P., Suomalainen, S., Kovalainen, A., Heinonen, J., Pulkkinen, T. 2014. Global Entrepreneurship Monitor. Finnish Report 2013. Turku: Uniprint Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio – Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 2. painos. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen - luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.
- Syvänen, S. 2003. Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista, esimerkkikohteena kuntien sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Taloussanomat 2014. Suomen ”Yrittäminen ei kannata” -asenne onkin myytti. Viitattu 9.3.2015, <http://www.taloussanomat.fi/yrittaja/2014/04/16/suomen-yrittaminen-ei-kannata-asenne-onkin-myytti/20145506/137>.

- Their, S. 1994. Pedagoginen johtaminen. Tampere: Mermerus.
- Tilastokeskus. 2015. Yrittäjä. Viitattu 26.2.2015, <http://www.tilastokeskus.fi/meta/kas/yritlkm.html>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuominen, K. & Ahola, T. 2012. Kohti sisäistä yrittäjyyttä. (ei julkaisupaikkaa): Oy Benchmarking Ltd.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. uudistettu painos. Keuruu: KY-palvelu Oy.
- Wenger-Trayner, E. & Wenger-Trayner B. 2015. Communities of practice a brief introduction. Viitattu 25.5.2015, <http://wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2015/04/07-Brief-introduction-to-communities-of-practice.pdf>.
- Yin, R.K. 1987. Case Study Research. Design and Methods. Beverly Hills: Sage Publications.

1. Työpajan toteutus

Millaista yrittäjämäinen toiminta on yksilön sisällä/organisaation sisällä?

Työpaja toteutetaan innovointimenetelmällä Oulun ammatillisen opettajakorkeakoulun tiloissa.

- työpaja
- osallistajat: Oulun ammatillisen opettajakorkeakoulun henkilöstö
- osallistujien määrän 12–16. Pyritään laajaan pohjaan Oulun ammatillisen opettajakorkeakoulun henkilöstöedustajista.
- toiveissa vähintään 12 osallistujaa = neljä yhteistyöryhmää > 3 jäsentä /ryhmä
- ryhmiä voi olla vaikka kuinka monta, useampi ryhmäpari antaa rikkaamman tuloksen. Tavoite on saada neljä ryhmää, joissa jokaisessa on neljä jäsentä
- työpajan jälkeen pidetään narratiivinen tutkimus, jossa osallistajat kirjoittavat elämäntarinan annetusta aiheesta: Miten yrittäjämäinen toimintatapa näkyy omassa työssäni? Miten organisaatio tukee yksilön yrittäjämäistä toimintaa?

Innovointimenetelmän toteuttaminen 60–90 min.

Ryhmäytyminen ja orientaatio

- Ryhmiin jakautuminen (esim. 4 henkilöä/ryhmä), minimi 4 ryhmää = ryhmäparit, ryhmäpareja voi olla vaikka kuinka monta.

Tärkeää on, että kaikissa ryhmissä on saman verran henkilöitä, muuten juoksutus on hankalaa (joku ryhmä laahaa aina perässä tai edellä). > osallistujille nimikortit pöytäryhmiin. Varmistetaan, että henkilöt eivät ryhmäydy omanlaisiksi ryhmikseen.

- Esitetään, mitä aihetta ryhmät käsittelevät ja miksi. **TÄRKEÄÄ KOROSTAA NÄKÖKULMAA**, jolla halutaan löytää yksilön ja organisaation yrittäjämäiset ominaisuudet /piirteet
-> Aihepari = 2 aihetta, toinen ryhmä käsittelee toista aihetta ja toinen toista. Siis toinen ryhmä työstää ja antaa ideansa 1 kysymykseen ja toinen, eli yhteistyöryhmä työstää kysymystä 2.

Aihepari 1:

- 1) Ideoi; Millaiset yksilön yrittäjämäiset ominaisuudet ovat Oulun ammatillisessa opettajakorkeakoulussa?
- 2) Ideoi; Millaista organisaation yrittäjämäinen toiminta on Oulun ammatillisessa opettajakorkeakoulussa?

Olisi hyvä jos molemmista kysymyspareista saadaan aineistoa. Sama ryhmä työstää kaksi kierrosta, siis molemmat kysymysparit erikseen.

Ideointi

- Yksin ideointi (hiljainen tieto): Jokainen ideoi aluksi yksin ja kirjoittaa omat ideat aiheesta paperille, 5 min
- Ideoiden jakaminen omassa ryhmässä: Paperit kiertävät ryhmissä jokaisella jäsenellä vaihtaen niitä henkilö henkilöltä myötä päivään yhden kierroksen, niitä

täydennetään noin 10–15 min (paperi täydennettävänä muutaman minuutin/henkilö). Jokainen ryhmän jäsen saa ideoida ja antaa näkemyksensä toisten paperiin (muutaman minuutin per paperi ja käydään koko kierros niin että paperi palautuu alkuperäiselle henkilölle).

Tutkija on "kellokallena" ja kertoo, milloin paperi vaihtuu ryhmän jäseneltä toiselle.

- Ideoiden jakaminen yhteistyöryhmissä: Tämän jälkeen paperit vaihdetaan yhteistyöryhmän kanssa eli nyt ryhmät antavat ideansa myös toiselle kysymykselle, jota yhteistyöryhmä on työstänyt. Yhteistyöryhmä "jauhaa" ja ideoi nyt myös toista kysymystä. Se kierrättää paperit samalla tavalla kuin edellisessä vaiheessa (myötä päivään kullakin ryhmän jäsenellä ja täydentää niitä) noin 10–15 min.
- Paperit palautetaan alkuperäiselle ryhmälle ja ryhmän jäsenelle.
- Molemmissa edellisissä kierroksissa ryhmän jäsenet eivät keskustele keskenään.

Priorisointi

- Ryhmän yhteinen keskustelu ja priorisointi: ryhmä käy läpi kirjoitetut ideat yhdessä keskustellen ja valitsee yhdessä niistä kolme (3) tärkeintä ideaa (5–10 min.)
- Kukin ryhmä käy kirjaamassa heidän mielestään tärkeimmät ideat seinillä oleville lehtiötaulun arkeille kunkin aiheen kohdalle.
- Tässä voi tulla ryhmiltä samojaakin ideoita, jolloin ne tulisi yhdistää yhdeksi ideaksi.
- Lopullinen priorisointi eli ideoiden pisteytys: Ryhmäläiset valitsevat itselleen parin. Yhdellä parilla on käytettävissä kymmenen (10) pistettä, jotka he antavat lehtiötaulun arkeille kirjoitetuille ideoille. Pari voi antaa yhdelle idealle kaikki pisteet tai jakaa pisteet useamman idean kesken.

Annetut pisteet ratkaisevat ideoiden tärkeysjärjestyksen.

Keskustellaan yhdessä syntyneestä lopputuloksesta, eli mitkä ideat ovat koko paikalla olevan ryhmän mielestä tärkeimpiä.

Tilaisuus voidaan nauhoittaa.

Tarvittavat resurssit

- 1-2 henkilöä vetämään työskentelyä
- työskentelyyn sopivat tilat (keskustelurauha)
- paperit ja kynät, tussit
- lehtiötaulut tms.
- "pistepaperit"

Raportointi

Tutkija koostaa työpajasta raportin ja analysoi saadut tulokset. Saatuja tuloksia käytetään hyväksi yrittäjämäistä toimintatapaa käsittelevässä opinnäytetyössä

Jatkotyöskentely heti työpajan päätyttyä

2. Narratiivinen tutkimus, jossa osallistujat kirjoittavat elämätarinan annetusta aiheesta:

- Miten yrittäjämäinen toimintatapa näkyy omassa työssäni?
- Miten organisaatio tukee yksilön yrittäjämäistä toimintaa?
- Aikaa varataan n. 60 minuuttia. Työtä voi halutessaan jatkaa itsenäisesti, kunhan työn kokonaispituus ei mene yli kolmen koneella kirjoitetun sivun yli.

Julkaiseminen

Opinnäytetyö julkaistaan viimeistään kesäkuussa 2015. Silloin Ammatillisen opettajakorkeakoulun henkilökunta saa työn luettavakseen.