

**SISÄINEN YRITTÄJYYS KOLMANNEN SEKTORIN  
ORGANISAATIOSSA  
Case – Kuopion kriisikeskus**

Tapani Kersalo  
Pro gradu -tutkielma  
Paikallistalouksien kehittämisen  
koulutusohjelma  
Yrittäjyyden pääaine  
Itä-Suomen yliopisto  
Sosiaali- ja terveysjohtamisen  
laitos  
Toukokuu 2010

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO, Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta  
Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos, yrittäjyys

KERSALO, TAPANI: Sisäinen yrittäjyys kolmannen sektorin organisaatiossa  
Case – Kuopion kriisikeskus (Intrapreneurship in Third Sector's Organisation  
Case – Kuopio Crisis Centre)

Pro gradu -tutkielma, 99 sivua, 3 liitettä (6 sivua)

Tutkielman ohjaaja: professori Hannu Littunen

Toukokuu 2010

Avainsanat: yrittäjyys, sisäinen yrittäjyys, kolmas sektori, yleishyödylliset yhteisöt, järjestötoiminta

Tämä on pro gradu -tutkielma sisäisestä yrittäjyydestä kolmannen sektorin organisaatiossa. Tutkielmassa perehdytään aiheeseen kirjallisuuskatsauksen ja haastatteluaineiston analysoinnin avulla. Kirjallisuuskatsaus on käsitteanalyttinen ja toimii tutkielman teoriaosiona. Haastatteluaineisto koostuu teemahaastatteluista ja toimii tutkielman empiriaosiona. Tutkielmassa tutkitaan sitä, miten sisäinen yrittäjyys ilmenee kolmannen sektorin organisaatiossa. Tutkielma on tapaustutkimus ja sen case-organisaationa toimii Kuopion kriisikeskus. Tutkielma on laadullinen tutkimus, sen tutkimusote on induktiivinen, tutkimusmenetelmänä toimii puolistrukturoitu teemahaastattelu, tutkimusasetelma on yksitapaustutkimus, tutkimusyksikkö on yksilö ja tutkimusaineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia.

Sisäistä yrittäjyyttä on tutkittu hyvin vähän kolmannen sektorin organisaatioissa. Tutkielma on kartoittava tutkimus, ja näin ollen tutkimustulokset ovat ainoastaan alustavia tuloksia sisäisestä yrittäjyydestä kolmannen sektorin organisaatiossa, eikä niitä voi yleistää koskemaan mitään muuta organisaatiota kuin ainoastaan case-organisaatiota. Tutkimus tarjoaa alustavan pohjan sisäisen yrittäjyyden tutkimiselle kolmannen sektorin organisaatioissa. Tutkimus tarjoaa lisäksi alustavan haastattelurungon sisäisen yrittäjyyden tutkimiselle teemahaastatteluiden avulla.

Sisäinen yrittäjyys on periaatteessa osa Kuopion kriisikeskuksen toimintaa ja työntekijöitä kannustetaan toimimaan sisäisesti yrittäjämäisesti, mutta käytännössä varsinaista konkreettista tukea sisäisesti yrittäjämäiselle toiminnalle ei koettu saatavan riittävästi. Organisaation ilmapiiri on kuitenkin vahvasti sisäiseen yrittäjyyteen kannustava. Toimintavapautta ja itsenäisyyttä työssä koettiin saatavan vähintäänkin riittävästi. Esteiksi sisäiselle yrittäjyydelle muodostuivat organisaation rajalliset resurssit, työntekijöiden pieni taloudellinen päätösvalta sekä sopivan palkitsemisjärjestelmän puuttuminen.

Jatkotutkimusmahdollisuuksia ovat esimerkiksi laajempi ja yleistettävämpi tutkimus sisäisestä yrittäjyydestä kolmannen sektorin organisaatiossa tai vertaileva tutkimus sisäisestä yrittäjyydestä yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin organisaatioissa. Mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia sisäisen yrittäjyyden ja kolmannen sektorin teemoista on olemassa suuri määrä, koska sisäistä yrittäjyyttä ei ole juurikaan tutkittu kolmannen sektorin organisaatioihin liittyen.

## SISÄLTÖ

1 JOHDANTO .....	4
1.1 Tutkimuksen tausta .....	4
1.2 Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaukset .....	5
1.3 Tutkimuksen rakenne .....	6
2 SISÄINEN JA ULKOINEN YRITTÄJYYS.....	7
2.1 Sisäinen yrittäjyys yrittäjyyden käsitteen kentässä .....	8
2.2 Sisäisen ja ulkoisen yrittäjyyden yhteneväisyydet ja erot .....	14
3 SISÄINEN YRITTÄJYYS PROSESSINA.....	18
3.1 Yksilökeskeinen tarkastelu .....	20
3.2 Organisatorinen tarkastelu .....	27
3.3 Sisäisen yrittäjyyden palkitseminen .....	37
3.4 Sisäisen yrittäjyyden kriittistä tarkastelua .....	38
4 KOLMANNEN SEKTORIN ORGANISAATIOT .....	40
4.1 Kolmas sektori .....	40
4.2 Kuopion kriisikeskus .....	43
5 TUTKIMUSMENETELMÄT .....	46
5.1 Laadullinen tutkimus .....	46
5.2 Tapaustutkimus .....	48
5.3 Haastattelu .....	49
5.4 Teemahaastattelu .....	51
6 TUTKIMUSTULOKSET: CASE – KUOPION KRIISIKESKUS .....	53
6.1 Ympäristö .....	56
6.2 Organisaatio .....	59
6.3 Organisaatiokulttuuri.....	73
6.4 Yksilö .....	76
6.5 Sisäisen yrittäjän ominaisuudet.....	82
7 YHTEENVETO.....	85
7.1 Tutkimuksen keskeisimmät tulokset .....	86
7.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet .....	95
LÄHDELUETTELO.....	96
LIITTEET.....	100

## KUVIOT

KUVIO 1. Yrittäjyyden käsite .....	13
KUVIO 2. Yhteiskunnan kolme sektoria .....	40
KUVIO 3. Yhteiskunnan sektorit ja lähiyhteisö.....	41

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Tämä on pro gradu -tutkielma sisäisestä yrittäjyydestä kolmannen sektorin organisaatioissa. Tutkielmassa perehdytään sisäiseen yrittäjyyteen kolmannen sektorin organisaatioissa kirjallisuuskatsauksen ja haastatteluaineiston analysoinnin avulla. Kirjallisuuskatsaus on käsiteanalyttinen ja toimii tutkielman teoriaosiona. Haastatteluaineisto koostuu teemahaastatteluista ja toimii tutkielman empiriaosiona.

Sisäistä yrittäjyyttä pidetään valtaosassa kirjallisuudesta prosessina, joka voi oikein toteutettuna tarjota suurille yrityksille joustavuutta nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Sisäisen yrittäjyyden nähdään yhdistävän pienyritysten joustavuuden ja suurten yritysten resurssit samassa organisaatioissa myönteisellä tavalla, ja sitä kautta helpottavan organisaatioiden reagointia niiden toimintaympäristön muutoksiin. Nykyään joustavuutta edellytetään lähes kaikilta organisaatioilta, ja erityisesti kilpailullisilla markkinoilla toimivilta yrityksiltä.

Sisäisen yrittäjyyden (*Intrapreneuring*) käsitteen esitteli ensimmäisen kerran Gifford Pinchot III. Se tapahtui 1980-luvun puolivälissä. Pinchotia pidetään sisäisen yrittäjyyden käsitteen luoja ja sisäisen yrittäjyyden tutkimuksen uranuurtajana. Hänen teoksensa *Intrapreneuring* on sisäisen yrittäjyyden klassikkoteos. Sisäisen yrittäjyyden teemoja oli käsitelty jo aikaisemminkin, 1970-luvulta lähtien, mutta Pinchot kokosi ensimmäisenä yksittäiset teemat saman käsitteen alle ja kehitti niitä eteenpäin yhtenäiseksi kokonaisuudeksi (Pinchot 1986).

Sisäisen yrittäjyyden teemat tunnistetaan lähtökohtaisesti erilaisissa organisaatioissa ja niiden johdossa. Haasteena on kuitenkin niiden johdonmukainen jäsentely sisäinen yrittäjyys -käsitteen alakäsitteiksi, ja näiden alakäsitteiden vuorovaikutussuhteiden tunnistaminen ja tiedostaminen. Haasteena on toisin sanoen sen hahmottaminen, miten sisäinen yrittäjyys -yläkäsité integroi alakäsitteensä merkitykselliseksi vuorovaikutuskokonaisuudeksi. Johdonmukaisen esityksen muodostamiselle sisäisestä yrittäjyydestä on

olemassa tarve erilaisissa organisaatioissa ja niiden johdossa. Sisäinen yrittäjyys organisaatioissa on näin ollen ajankohtainen aihe. Sitä on tutkittu paljon erityisesti yksityisen sektorin organisaatioissa. Jonkin verran tutkimusta on tehty myös sisäisestä yrittäjyydestä julkisen sektorin organisaatioissa. Sisäistä yrittäjyyttä erityisesti kolmannen sektorin organisaatioissa ei ole kuitenkaan tutkittu. Tässä tutkielmassa pyritään muodostamaan alustava pohja sisäisen yrittäjyyden tutkimiselle kolmannen sektorin organisaatioissa.

### *1.2 Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaukset*

Tämän tutkielman tarkoitus on tarkastella sisäisen yrittäjyyden ilmenemistä kolmannen sektorin organisaatioissa. Tutkielman tutkimusongelma on seuraava:

Miten sisäinen yrittäjyys ilmenee kolmannen sektorin organisaatioissa?

Tutkielman tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Millainen on kolmannen sektorin organisaation ulkoinen ympäristö?
2. Millainen on kolmannen sektorin organisaatio?
3. Millainen on kolmannen sektorin organisaation organisaatiokulttuuri?
4. Millaisia yksilöitä toimii kolmannen sektorin organisaatioissa?
5. Ilmeneekö kolmannen sektorin organisaatioissa sisäisen yrittäjän ominaisuuksia?

Tutkielma on uutta ja aikaisemmin tutkimatonta tutkimusaluetta, sisäistä yrittäjyyttä kolmannen sektorin organisaatioissa, kartoittava tutkimus. Tutkimus on laadullinen tutkimus ja siinä tutkitaan yhtä kolmannen sektorin organisaatiota. Tutkimuksessa tarkastellaan viittä sisäisen yrittäjyyden teemaa. Tutkimus on rajattu tutkimaan sisäistä yrittäjyyttä kolmannen sektorin organisaatioissa, tutkimaan yhtä kolmannen sektorin organisaatiota sekä tutkimaan viittä sisäisen yrittäjyyden teemaa. Sisäisen yrittäjyyden teemojen tutkimisessa rajauduttiin käyttämään haastattelumateriaalia empiriaosiona, käsitteanalyttisen kirjallisuuskatsauksen toimiessa tutkielman teoriaosiona.

### *1.3 Tutkimuksen rakenne*

Tutkielman ensimmäinen luku sisältää johdannon tutkielman aiheeseen, sisäiseen yrittäjyyteen kolmannen sektorin organisaatiossa. Luvussa perehdytään sisäisen yrittäjyyden ilmiön taustaan, asetetaan tutkimuksen tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset sekä todetaan tutkimuksessa tehdyt rajaukset. Toisessa luvussa tarkastellaan sisäistä yrittäjyyttä yrittäjyyden käsitteen kentässä sekä sisäisen ja ulkoisen yrittäjyyden yhteneväisyyksiä ja eroja. Kolmannessa luvussa tarkastellaan sisäistä yrittäjyyttä prosessina yksilökeskeisestä ja organisatorisesta näkökulmasta, minkä lisäksi käsitellään sisäisen yrittäjyyden palkitsemista sekä tarkastellaan sisäistä yrittäjyyttä kriittisesti. Neljännessä luvussa tarkastellaan kolmatta sektoria, erityisesti suomalaista kolmatta sektoria, sekä esitellään tutkielman case-organisaatio, Kuopion kriisikeskus. Viidennessä luvussa tarkastellaan tutkielmassa käytettyjä tutkimusmenetelmiä: tutkimuksen tekemisen tieteenfilosofista taustaa, laadullista tutkimusta, tapaustutkimusta, haastattelua sekä teemahaastattelua. Kuudennessa luvussa tarkastellaan tutkimuksen tutkimustuloksia case-organisaation ympäristön, case-organisaation itsensä, sen organisaatiokulttuurin, yksilön sekä sisäisen yrittäjän ominaisuuksien teema-alueilla. Seitsemännessä luvussa esitetään tutkimuksen keskeisimmät tulokset sekä jatkotutkimusmahdollisuudet. Tutkielman lopussa ovat lähdeluettelo tutkielmassa käytetyistä lähteistä sekä tutkielman sisältöä täydentävät liitteet.

## 2 SISÄINEN JA ULKOINEN YRITTÄJYYS

Yrittäjyys voidaan määritellä prosessina, jossa saadaan aikaan arvoa uusista ja ainutlaatuisista yhdistelmistä tai resurssien uudelleenjärjestelyistä epävarmassa ja sekavassa ympäristössä. Näin ollen sisäiset yrittäjät voidaan ymmärtää yhteistyössä toimivina organisaation jäseninä, jotka innovoivat, tunnistavat ja luovat liiketoimintamahdollisuuksia sekä kokoavat yhteen ja koordinoivat uusia resurssien yhdistelmiä tai järjestelmiä tuottaakseen tai lisätäkseen arvoa. (Wunderer 2001, 194.) Sisäinen yrittäjyys liitetään liiketoimintoihin, jotka on muodostettu toimivan organisaation piirissä. Nämä sisäiset liiketoimet omaavat monia ominaisuuksia ulkoisesta yrittäjyydestä tai itsenäisestä liiketoiminnasta. (Luchsinger & Bagby 1987, 10.) Sisäisellä ja ulkoisella yrittäjyydellä on siis useita yhteisiä piirteitä. Yrittäjyyden esiintyminen riippuu siitä kontekstista, missä yksilö toimii (Paljakka 1999, 42).

Vaikka sisäisessä yrittäjyydessä ja ulkoisessa yrittäjyydessä on paljon samoja piirteitä, joitakin eroja niiden välillä tulee korostaa. Kumpikin lisää tuottavuutta ja arvoa lisääviä pyrkimyksiä sekä on vahvasti riippuvainen innovatiivisista prosesseista, mutta niiden toimintaympäristöt kuitenkin eroavat toisistaan. Ulkoinen yrittäjä järjestää oman toimintaympäristönsä, sisäisen yrittäjän toimiessa olemassa olevan organisaation rakenteellisesti ja käytäntöjen suhteen rajoittuneessa toimintaympäristössä. Molemmat kuitenkin turvautuvat vahvasti yhteistyöhön ja ryhmäinnovointiin. Ulkoisilla yrittäjillä on enemmän valtaa, erityisesti sisäiseen toimintaympäristöönsä, kuin sisäisillä yrittäjillä. Sisäisen yrittäjän riskin kantaa yritys, jossa hän työskentelee, ulkoisen yrittäjän kantaessa itse riskinsä. Näin ollen sisäinen yrittäjä voi jatkaa toimintaa organisaatiossaan epäonnistumisen jälkeen, kun ulkoiselle yrittäjälle epäonnistumisesta seuraa pahimmassa tapauksessa konkurssi. Sisäisten yrittäjien täytyy raportoida ylemmilleen ja, erityisesti kohdatessaan sisäistä arvostelua ja vastustusta, hankkia sponsorointia, ulkoisten johtajien ollessa vastaavasti itse johtajia. (Luchsinger & Bagby 1987, 12.)

## 2.1 Sisäinen yrittäjyys yrittäjyyden käsitteen kentässä

Yrittäjyyden käsite on kokonaisuudessaan hyvin laaja ja jakautunut erilaisiin alakäsitteisiin sekä näkökulmiin. Käsite on niin monimuotoinen, että sen ulottuvuuksia on jopa alan asiantuntijoiden ja tutkijoiden haasteellista hahmottaa. Heinosen & Vento-Vierikon (2002, 31) mukaan sisäisen yrittäjyyden käsitteen hahmottaminen edellyttää yrittäjyyden käsitteen selkeyttämistä. Yrittäjyyteen liitetään, tarkastelunäkökulmasta riippumatta, ainakin riskin ottaminen, toiminnan innovatiivisuus ja tapahtumien ennakointi. Vaikka yksimielisyyttä yrittäjyyden käsitteestä ei ole saavutettu, siitä kuitenkin ollaan samaa mieltä, että kysymyksessä on prosessi, jossa yksilö tai organisaatio toimii. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 31.)

Yrittäjyyden käsitteen ongelmallisuutta ja monimuotoisuutta yrittävät selkeyttää ja jäsentää Cunningham & Lischeron (1991, 45–61) luomalla pohjan yrittäjyysprosessin ymmärtämiselle. He jakavat yrittäjyyden käsitteen seuraaviin ajatussuuntiin:

1. ”Suuren persoonan” yrittäjyyden koulukunta
2. Psykologisten ominaisuuksien yrittäjyyden koulukunta
3. Klassinen yrittäjyyden koulukunta
4. Liikkeenjohdon yrittäjyyden koulukunta
5. Johtajuuden yrittäjyyden koulukunta
6. Sisäisen yrittäjyyden koulukunta.

Cunninghamin & Lischeronin mukaan tutkimustoiminta yrittäjyudessa näyttäisi jakautuvan kuuteen eri koulukuntaan, joissa jokaisessa on taustalla omat uskomuksensa. He esittävät, että jokainen koulukunta voidaan luokitella sen mielenkiinnon kohteen mukaan henkilökohtaisten ominaisuuksien, mahdollisuuksien, johtamisen tai tarpeen sopeutua olemassa olevaan liikeyritykseen mukaisesti. He luokittelevat ”Suuren persoonan” yrittäjyyden koulukunnan ja Psykologisten ominaisuuksien yrittäjyyden koulukunnan henkilökohtaisia luonteenpiirteitä arvioiviksi koulukunniksi, Klassisen yrittäjyyden koulukunnan mahdollisuuksia tunnistavaksi koulukunnaksi, Liikkeenjohdon yrittäjyyden koulukunnan ja Johtajuuden yrittäjyyden koulukunnan toiminnan ja johtamisen koulukunniksi sekä Sisäisen yrittäjyyden koulukunnan uudelleenarvioinnin ja sopeutumisen koulukunnaksi.



”Suuren persoonan” yrittäjyyden koulukunnan keskeinen huomio on siinä, että yrittäjillä on vaistonvarainen kyky sekä ominaisuudet ja vaistot synnynnäisinä. Koulukunnan oletus on, että ilman synnynnäistä vaistonvaraisuutta yksilö on tavallinen ihminen. Koulukunnan mukaan yrittäjän käyttäytyminen ja taidot perustuvat vaistonvaraisuuteen (*intuition*), tarmoon (*vigor*), energiaan (*energy*), sinnikkyYTEEN (*persistence*) ja itsetuntoon (*self-esteem*). Koulukunnalle ominainen yrityksen kehitysvaihe on aloittava yritys.

Psykologisten ominaisuuksien yrittäjyyden koulukunnan keskeinen huomio on siinä, että yrittäjillä on ainutlaatuiset arvot, asenteet ja tarpeet, jotka ohjaavat heitä. Koulukunnan oletus on, että ihmiset käyttäytyvät arvojensa mukaan ja käyttäytyminen johtuu yrityksistä tyydyttää tarpeita. Koulukunnan mukaan yrittäjän käyttäytyminen ja taidot perustuvat muun muassa henkilökohtaisiin arvoihin (*personal values*), riskinottoon (*risk taking*) ja saavuttamisen tarpeeseen (*need for achievement*). Koulukunnalle ominainen yrityksen kehitysvaihe on aloittava yritys.

Klassisen yrittäjyyden koulukunnan keskeinen huomio on siinä, että keskeinen ominaisuus yrittäjämäisessä käyttäytymisessä on uuden luominen. Koulukunnan oletus on, että kriittinen puoli yrittäjyydestä on enemmän tekemisen prosessissa kuin omistamisessa. Koulukunnan mukaan yrittäjän käyttäytyminen ja taidot perustuvat innovointiin (*innovation*), luovuuteen (*creativity*) ja keksimiseen (*discovery*). Koulukunnalle ominainen yrityksen kehitysvaihe on aloittava yritys tai varhaisen kasvuvaiheen yritys.

Liikkeenjohdon yrittäjyyden koulukunnan keskeinen huomio on siinä, että yrittäjät ovat liiketoiminnan organisoijia, he toimeenpanevat, omistavat, johtavat ja kantavat riskin. Koulukunnan oletus on, että yrittäjiä voidaan kehittää tai kouluttaa johtamisen teknisissä toiminnoissa. Koulukunnan mukaan yrittäjän käyttäytyminen ja taidot perustuvat tuotannon suunnitteluun (*production planning*), ihmisten organisointiin (*people organizing*), kapitalisointiin (*capitalization*) ja budjetointiin (*budgeting*). Koulukunnalle ominainen yrityksen kehitysvaihe on varhainen kasvuvaihe tai kypsyysvaihe.

Johtajuuden yrittäjyyden koulukunnan keskeinen huomio on siinä, että yrittäjät ovat ihmisten johtajia ja heillä on kyky sopeuttaa tyyhinsä ihmisten tarpeiden mukaiseksi. Kou-

lukunnan oletus on, että yrittäjä ei voi saavuttaa tavoitteitaan yksin, vaan on riippuvainen muista. Koulukunnan mukaan yrittäjän käyttäytyminen ja taidot perustuvat motivointiin (*motivating*), ohjaamiseen (*directing*) ja johtamiseen (*leading*). Koulukunnalle ominainen yrityksen kehitysvaihe on varhainen kasvuvaihe tai kypsyyssvaihe.

Sisäisen yrittäjyyden koulukunnan keskeinen huomio on siinä, että yrittäjämäiset taidot voivat olla hyödyllisiä monimutkaisissa organisaatioissa: sisäinen yrittäjyys on itsenäisten yksiköiden kehittämistä luomaan, markkinoimaan ja laajentamaan palveluita. Koulukunnan oletus on, että organisaatioiden täytyy sopeutua sopeutumiseen selvitäkseen ja yrittäjämäinen toiminta johtaa organisatoriseen rakentamiseen sekä yrittäjien tulemiseen ammattijohtajiksi. Koulukunnan mukaan yrittäjän käyttäytyminen ja taidot perustuvat valppauteen mahdollisuuksien suhteen (*alertness to opportunities*) ja päätösten maksimointiin (*maximizing decisions*). Koulukunnalle ominainen yrityksen kehitysvaihe on kypsyyssvaihe tai muutostilanne.

Cunninghamin & Lischeronin mukaan on tarve hyväksyä kyseiset erilaiset yrittäjyyden ajatussuunnat tunnustamalla niiden kaikkien tärkeys. (Cunningham & Lischeron 1991, 45–61.) Cunninghamin & Lischeronin jaottelu on tarkoituksenmukaisella tavalla yrittäjyyden käsitteen erilaisia ajatussuuntia erotteleva, olematta kuitenkaan liian yksityiskohdainen. Se selkeyttää ja jäsentää yrittäjyyden käsitettä johdonmukaisesti sekä luo pohjan yrittäjyysprosessin ymmärtämiselle.

Koiranen & Pohjansaari (1994, 17) esittävät vähemmän eriytyneen jaottelun yrittäjyydestä. Heidän mukaansa yrittäjyys on moni-ilmeistä ja perusjakona voidaan pitää sen ryhmittelyä ulkoiseen yrittäjyyteen sekä sisäiseen yrittäjyyteen, joista ulkoinen yrittäjyys tarkoittaa omistajayrittäjyyttä ja sisäinen yrittäjyys yrittäjyyttä yhteisön jäsenenä. Koirasen & Pohjansaaren jaottelu on yksinkertainen, mutta tarjoaa silti tarkoituksenmukaisen lähtökohdan sisäisen ja ulkoisen yrittäjyyden yhtäläisyyksien ja erojen tarkasteluun.

Suomen kielessä sisäinen yrittäjyys on käsitteenä vakiinnuttanut asemansa. Toisinaan sen synonyyminä on käytetty termiä yrittävyys, mutta se ei ole vakiinnuttanut asema-

sa. Ainakin osasyinä ovat todennäköisesti helppo sekoitettavuus yrittäjyys-termiin sekä termin herättämien oikeansuuntaisten mielikuvien puute.

Englannin kielessä suomenkielistä termiä sisäinen yrittäjyys vastaavat termit *intrapreneurship* ja *corporate entrepreneurship*. Termien ero on siinä, että *intrapreneurship* viittaa sisäiseen yrittäjyyteen yksilöstä lähtöisin olevana ilmiönä ja *corporate entrepreneurship* organisaatiosta lähtöisin olevana ilmiönä. Erottelussa on kuitenkin huomioitava se, että usein termiä *intrapreneurship* käytetään yleisterminä sisäisestä yrittäjyydestä.

Suomen kielessä termi yrittäjyys viittaa koko yrittäjyyden käsitteeseen ja ulkoisella yrittäjyydellä viitataan nimenomaan omistajayrittäjyyteen. Toisinaan termillä yrittäjyys viitataan kuitenkin ainoastaan omistajayrittäjyyteen. Englannin kielessä suomenkielistä termiä yrittäjyys vastaa lähinnä termi *entrepreneurship*, mutta yleensä sillä on viitattu nimenomaan kasvuhakuisiin yrityksiin.

Antoncin & Hisrichin (2001, 497) mukaan termejä, kuten esimerkiksi ”*intrapreneuring*”, ”*corporate entrepreneurship*”, ”*corporate venturing*” ja ”*internal corporate entrepreneurship*” on käytetty kuvaamaan sisäisen yrittäjyyden ilmiötä. Seuraava suora lainaus Thornberryltä (2001, 527) on hyvä esimerkki suomen kielen ja englannin kielen käsitteiden ongelmallisuudesta: “The concept of Corporate Entrepreneurship, initially called ‘Intrapreneuring’ (Pinchot, 1985) is essentially ‘start-up’ entrepreneurship turned inward.” Lainausta ei käytännössä pystytä kääntämään suomenkieliseksi ongelmitta.

Sisäisen yrittäjyyden kirjallisuuden tarkastelu paljastaa käytetyn terminologian sekavuuden. Vaikka useat kirjoittajat ovat samaa mieltä sisäiselle yrittäjyydelle ominaislaatuista piirteistä, he käyttävät usein eri termejä ilmaistessaan itseään. (Sharma & Chrisman 1999, 24.) Heikkilän (2006, 87) mukaan sisäinen yrittäjyys ja ulkoinen yrittäjyys ovat molemmat yrittäjyyden rinnakkaisia alakäsitteitä. Tässä tutkielmassa noudatetaan yrittäjyyden jaottelua sisäiseen ja ulkoiseen yrittäjyyteen, yrittäjyyden ollessa yläkäsite ja sisäisen yrittäjyyden sekä ulkoisen yrittäjyyden ollessa sen alakäsitteitä.

Gifford Pinchot määrittelee uraauurtavassa teoksessaan *Intrapreneuring* käsitteet ”*intrapreneur*”, eli sisäinen yrittäjä, ja ”*entrepreneur*”, eli ulkoinen yrittäjä, seuraavasti:

**INTRAPRENEUR;** Any of the “dreamers who do.” Those who take hands-on responsibility for creating innovation of any kind within an organization. The intrapreneur may be the creator or inventor but is always the dreamer who figures out how to turn an idea into a profitable reality.

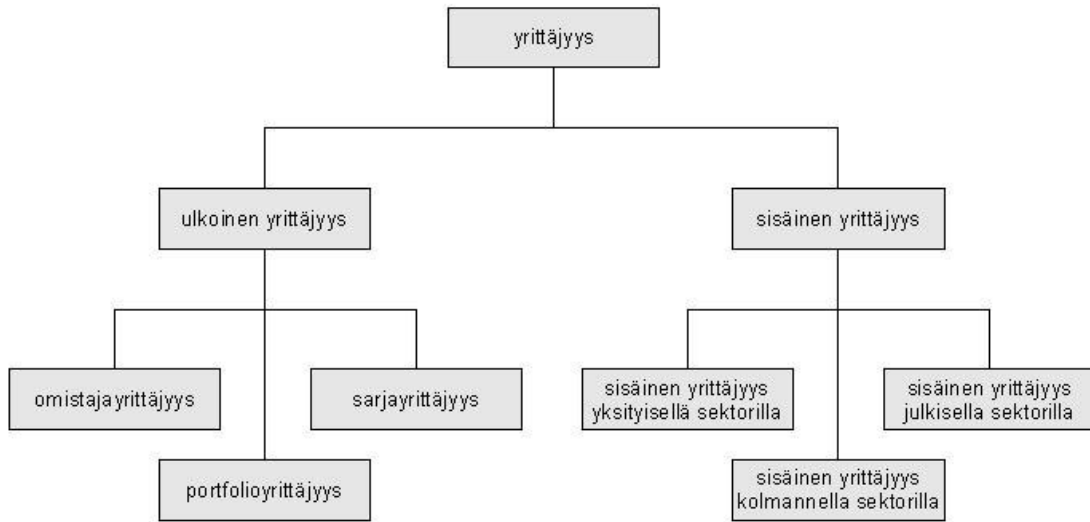
**ENTREPRENEUR;** Someone who fills the role of an intrapreneur outside the organization.

Suomeksi sisäinen yrittäjä tarkoittaa siis "haaveilijoita jotka tekevät", niitä jotka ottavat vastaan käytännön vastuun millaisesta tahansa innovoinnista organisaation piirissä. Sisäinen yrittäjä voi olla luoja tai keksijä, mutta hän on aina haaveilija, joka selvittää kuinka muuttaa idea käytännössä kannattavaksi. Suomeksi ulkoinen yrittäjä tarkoittaa vastaavasti henkilöä, joka toimii sisäisen yrittäjän roolin mukaisesti organisaation ulkopuolella. (Pinchot 1986, ix.) Pinchot siis määrittelee ulkoisen yrittäjyyden sisäisen yrittäjyyden kautta.

Aikaisemmat sisäisen yrittäjyyden näkökulmat voidaan luokitella neljäksi erilliseksi sisäisen yrittäjyyden ulottuvuudeksi. Nämä ulottuvuudet ovat seuraavat: uuden liiketoiminnan hankkeet, innovatiivisuus, itseuudistuminen sekä ennakoiminen. (Antoncic & Hisrich 2001, 498.) Uuden liiketoiminnan hankkeet -ulottuvuuden painotus on uusiin liiketoimintoihin, jotka liittyvät yrityksen nykyisiin tuotteisiin ja markkinoihin, osallistumisessa ja niiden tavoittelussa. Innovatiivisuus-ulottuvuus painottaa uusien tuotteiden, palveluiden ja teknologioiden luomista. Itseuudistuminen-ulottuvuus painottaa strategian uudelleenmuodostamista, uudelleenorganisointia ja organisatorista muutosta. Ennakoiminen-ulottuvuus heijastaa ylimmän johdon suuntautumista parantuneen kilpailukyvyyn tavoittelussa, sisältää aloitekyvyn ja riskinoton sekä kilpailullisen aggressiivisuuden ja rohkeuden. (Antoncic & Hisrich 2001, 499.)

Kuten voidaan huomata, niin eri kirjoittajat sijoittavat sisäisen yrittäjyyden hieman eri tavoilla yrittäjyyden käsitteen kenttään. Tässä tutkielmassa sisäinen yrittäjyys on sijoitettu yrittäjyyden käsitteen kenttään seuraavan kuvion (Kuvio 1.) mukaisesti. Tässä tut-

kielmassa tarkastelun lähtökohtana pidetään siis seuraavan kuvion mukaista jaottelua ulkoiseen ja sisäiseen yrittäjyyteen.



KUVIO 1. Yrittäjyyden käsite

Kuviossa yrittäjyyden käsite on jaoteltu ulkoiseen yrittäjyyteen ja sisäiseen yrittäjyyteen yrittäjyyden ilmenemiskontekstin mukaan. Ulkoinen yrittäjyys on jaettu omistajayrittäjyyteen, sarjayrittäjyyteen sekä portfolioryrittäjyyteen ja sisäinen yrittäjyys on jaettu sisäiseen yrittäjyyteen yksityisellä sektorilla, sisäiseen yrittäjyyteen julkisella sektorilla sekä sisäiseen yrittäjyyteen kolmannella sektorilla. Omistajayrittäjyys on yrittäjyyttä yksittäisen yrityksen omistajana. Sarjayrittäjyys on yrittäjyyttä useampien ajallisesti peräkkäisten yritysomistusten muodossa, eli useampien yritysten omistamista peräkkäin, mutta yksi yritys kerrallaan. Portfolioryrittäjyys on puolestaan yrittäjyyttä useampien ajallisesti päällekkäisten yritysomistusten muodossa, eli useampien yritysten omistamista samaan aikaan. Omistamisella voidaan tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yrittäjä omistaa yrityksestä yli 50 prosenttia, tai omaa muulla tavalla enemmistön päätösvallasta yrityksessä, tai sitä, että henkilö on osakkaana yrityksessä jollain tietyllä omistusosuudella. Omistaminen voidaan rajata siis useilla eri tavoilla. Tämän tutkimuksen yhteydessä omistuksen tarkka määrittely ei ole keskeistä, mutta on kuitenkin hyvä tiedostaa se, että tarkemmassa tarkastelussa omistaminen joudutaan määrittelemään johdonmukaisella sekä mahdollisimman yksiselitteisellä tavalla. Sisäinen yrittäjyys yksityisellä sektorilla

on yrittäjyyttä yksityisen sektorin organisaation työntekijänä. Sisäinen yrittäjyys julkisella sektorilla on yrittäjyyttä julkisen sektorin organisaation työntekijänä. Sisäinen yrittäjyys kolmannella sektorilla on puolestaan yrittäjyyttä kolmannen sektorin organisaation työntekijänä.

## *2.2 Sisäisen ja ulkoisen yrittäjyyden yhteneväisyydet ja erot*

Sisäinen ja ulkoinen yrittäjyys ovat erillisiä käsitteitä, yrittäjyyden ollessa niiden yläkäsite. Koirasen & Pohjansaaren (1994, 17) mukaan yrittäjyys on innovatiivisuuden, laadun sekä tuottavuuden perusta, ja ihmisen halu, kyky sekä uskallus ovat yrittäjyyden perusta. Ulkoisella ja sisäisellä yrittäjyydellä on kuitenkin useita samankaltaisia ominaisuuksia, ja toisaalta myös selvästi erottelevia ominaisuuksia. Koiranen & Pohjansaari (1994, 32) pitävät yrittäjyyden ydinpiirteenä mahdollisuuteen tarttumista. Paljakan (1999, 38) mukaan yrittäjyys perustuu yksilötasolla ainakin seuraaviin elementteihin:

1. jatkuvaan ympäristön monitorointiin
2. omien sidosryhmien ja ammattialueen kehittymisen seuraamiseen
3. jatkuvaan vuorovaikutukseen eri sidosryhmien kanssa
4. yleistiedon aktiiviseen ylläpitämiseen
5. ristiriitojen hallintakykyyn
6. negatiivisten kokemusten hallintakykyyn.

Hisrich ym. määrittelevät (ulkoisen) yrittäjyyden seuraavasti:

”Entrepreneurship is the process of creating something new with value by devoting the necessary time and effort, assuming the accompanying financial, psychic, and social risks, and receiving the resulting rewards of monetary and personal satisfaction and independence.”

Suomeksi (ulkoisen) yrittäjyyden määritelmä on siis seuraavanlainen:

”Yrittäjyys on jonkin uuden arvokkaan luomisen prosessi, jossa käytetään tarpeellinen aika ja työ, otetaan vastaan mukana olevat taloudelliset, psyykkiset ja sosiaaliset riskit ja vastaanotetaan niiden seurauksena olevat rahallisen ja henkilökohtaisen tyydytyksen ja itsenäisyyden palkkiot.” (Hisrich ym. 2008, 8.)

Yhteisymmärrys termille ulkoinen yrittäjä on henkilö, joka sitoutuu tavallisesti itsenäisellä kapasiteetilla tapahtuvan tuottavan toiminnan aloittamisen tai ylläpitämisen riskeihin. Yrittäjän määritelmät viittaavat tavallisesti yksilöön, joka organisoii, johtaa ja ottaa vastaan liiketoiminnan tai yrityksen riskit. Uutuus, riski, aloitekyky ja itsenäisyys sisältyvät useimpiin määritelmiin. (Luchsinger & Bagby 1987, 10.) Luchsinger & Bagby tiivistävät onnistuneesti ulkoisesta yrittäjyydestä vallitsevan ajattelun. Pinchot (1986, 95–96) esittää ulkoisen yrittäjyyden etuina päättäväisyyden, valistuneet sijoittajat ja omistuksen.

### **Sisäinen yrittäjyys**

Luultavasti laajin sisäisen yrittäjyyden määritelmä on se, että sisäinen yrittäjyys on yrittäjyyttä olemassa olevassa organisaatiossa (Antoncic & Hisrich 2001, 497). Koirasen & Pohjansaaren (1994, 7) mukaan sisäinen yrittäjyys on yrittäjämäinen ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa jonkin työyhteisön jäsenenä toimimisessa. Heinonen & Vento-Vierikko (2002, 36) tiivistävät asian seuraavasti: ”Yksinkertaistaen sisäinen yrittäjyys tarkoittaa sitä, että toisen palveluksessa oleva suhtautuu työhönsä niin sitoutuneesti, innostuneesti ja oma-aloitteisesti kuin toimiessaan omassa yrityksessään.” Heinosen & Paasion (2005, 23) mukaan sisäinen yrittäjyys tarkoittaa yrittäjyyttä olemassa olevassa organisaatiossa, sen koosta tai muodosta riippumatta, jossa toimitaan aiemmasta ja totutusta poikkeavalla tavalla. Heikkilän (2006, 47) mukaan sisäisen yrittäjyyden keskeinen ominaisuus on yrittäjämäinen toimintatapa. Sisäiseen yrittäjyyteen ei liitetä myöskään omistusta ja siihen liittyvää riskinottoa ja riskin kantamista (Heikkilä 2006, 87). Yrittäjäriski on sisäisillä yrittäjillä joka tapauksessa pienempi kuin ulkoisilla yrittäjillä, vaikka sisäiset yrittäjät olisivat palkanmaksajayrityksensä johtajia. Sisäiset yrittäjät eivät ole myöskään ylimpiä auktoriteetin lähteitä yrityksessään. (Huuskonen 1992, 48.) Sisäiseen yrittäjyyteen ei välttämättä liity omistamiseen liittyvää riskiä, mutta tietynlainen yrittäjäriski siihen liittyy aina. Yleensä sisäisen yrittäjän yrittäjäriski on kuitenkin pienempi kuin ulkoisen yrittäjän.

Heinosen & Vento-Vierikon (2002, 34) mukaan sisäinen yrittäjyys voidaan erottaa ulkoisesta yrittäjyydestä lähinnä sisäisen yrittäjyyden ilmenemismuodon ja organisaatio-

yhteyden perusteella. Paljakan (1999, 29) mukaan sisäisen yrittäjyyden ajattelutapa on toistaiseksi suurelta osin hyödyntämätön voimavara liikkeenjohtotieteessä. Pinchot (1986, 88–95) esittää suurten yritysten (sisäisille yrittäjille) tarjoamina etuina seuraavat asiat:

1. markkinointivoima
2. teknologiaperusta
3. luotettavat ihmiset
4. rajatut verkostot yrityksen sisällä
5. pilottikoneisto ja osa-aikatuotanto
6. rahoitus.

Oikealle henkilölle sisäinen yrittäjyys on innostavaa ja riippuvuutta aiheuttavaa yhdistäen yrityksen resurssit ja turvallisuuden yrittäjän vapauteen ja luovuuteen (Pinchot 1986, 96).

### **Sisäisen ja ulkoisen yrittäjyyden vertailua**

Sisäisessä ja ulkoisessa yrittäjyydessä on samaa se, että yrittäjyyttä voivat osoittaa yhtä lailla yrityksen omistajat kuin palkollisetkin (Koiranen 1993, 16). Koiranen & Pohjansaari (1994, 33) esittävät sisäisen ja ulkoisen yrittäjyyden piirteinä muun muassa riskinoton, vapaudenhalun ja toimintasuuntautuneisuuden. Luchsingerin & Bagbyn (1987, 12) mukaan sisäisen yrittäjän psykologinen luonne on samanlainen kuin ulkoisen yrittäjän, vaikka sisäinen yrittäjä toimii organisaation kontekstissa ulkoisen yrittäjän toimies- sa usein itsenäisesti aloittavan yrityksen kehitysvaiheessa. Sisäiset ja ulkoiset yrittäjät ovat molemmat hyvin motivoituneita ja heillä on jatkuva tarve tyydyttää saavuttamisen haluaan tyydyttääkseen sisäisen henkilökohtaisen suoriutumisen tunteensa (Jennings ym. 1994, 36). Koirasen & Pohjansaaren (1994, 34) mukaan ulkoisten yrittäjien katso- taan pystyvän hallitsemaan sisäisiä yrittäjiä paremmin erityisesti organisaation sisäistä ympäristöään. Sisäinen yrittäjä ei ole päätöksenteossaan eikä toiminnassaan niin riip- pumaton kuin ulkoinen yrittäjä, vaan hänen on huomioitava organisaation muut jäsenet sekä yrityksen menettelytapoihin ja rakenteisiin liittyvät tekijät. (Koiranen & Pohjan- saari 1994, 40).



Pinchotin (1986, 87) mukaan sisäinen yrittäjyys voi olla selvästi parempi vaihtoehto yksilölle kuin ulkoinen yrittäjyys, jos tilanne on sopiva. Hän esittää tällaisiin tilanteisiin liittyvinä seuraavat asiat:

1. jos yksilöllä on olemassa kiihkeä visio, joka on luontaisesti enemmän sisäisesti yrittäjämäinen kuin ulkoisesti yrittäjämäinen
2. jos yksilö haluaa tehdä uusia asioita, mutta halu pysyä yrityksessä on vahvempi kuin halu suuren varallisuuden keräämisen mahdollisuutta kohtaan
3. jos pääoma yksilön ideaa varten löytyy helpommin yrityksen sisäpuolelta kuin yrityksen ulkopuolelta
4. jos yksilö haluaa harjoitella liiketoiminnan luomista yrityksen sisäpuolella ennen kuin riskeeraa omat varansa yrityksen ulkopuolella
5. jos yksilö on riippuvainen yrityksen nimestä tai markkinointikanavista kasvattaakseen sisäisen yrityksensä kokoa tai menestymisen mahdollisuuksia
6. jos yksilö tarvitsee jatkuvan käsiksi pääsemisen yrityksen yksinoikeusteknologiaan pysyäkseen kilpailukykyisenä.

Heinonen & Vento-Vierikko (2002, 34–35) esittävät sisäisen ja ulkoisen yrittäjän toimintatapoihin liittyvinä keskeisinä eroina seuraavat:

1. yrittäjällä on suurempi mahdollisuus hallita varsinkin yrityksen sisäistä ympäristöä, kuin sisäisellä yrittäjällä
2. sisäisen yrittäjän riskin kantaa yritys, yrittäjä sen sijaan kantaa itse riskinsä
3. innovatiivinen yritys voi antaa sekä hallinnollista, että operatiivista tukea sisäiselle yrittäjyydelle, yrittäjä on tässä suhteessa oman toimintansa varassa
4. epäonnistuminen merkitsee yrittäjälle vararikkoa, mutta sisäinen yrittäjä voi palata työskentelemään organisaation osana
5. yrittäjä on johtaja, sisäisen yrittäjän on edelleen raportoitava esimiehilleen ja haettava tukijoita toiminnalleen, erityisesti sisäistä arvostelua ja vastarintaa kohdatessaan.

Sisäisellä ja ulkoisella yrittäjyydellä on useita samankaltaisia ominaisuuksia ja toisaalta myös selvästi niitä toisistaan erottavia ominaisuuksia. Sisäisen ja ulkoisen yrittäjyyden tarkastelussa huomattavaa on se, että sisäistä yrittäjyyttä tarkastellaan organisaation voimavarana ulkoisen yrittäjyyden ollessa staattisempi käsite. Yhteistä sisäiselle ja ulkoiselle yrittäjyydelle ovat ainakin yrittäjämäinen toimintatapa, riskin ottaminen ja toimintasuuntautuneisuus. Sisäistä ja ulkoista yrittäjyyttä toisistaan erottavia tekijöitä ovat ainakin niiden ilmenemismuoto ja organisaatioyhteys, yksilön toimintaympäristön hallinta sekä niihin liittyvän riskin luonne ja määrä. Erilaiset tilannetekijät vaikuttavat merkittävästi sisäisen yrittäjyyden ilmenemiseen ja menestymiseen organisaatiossa.

### 3 SISÄINEN YRITTÄJYYS PROSESSINA

Heinosen & Vento-Vierikon (2002, 33) mukaan sisäinen yrittäjyys perustuu *schumpeterilaiseen* käsitykseen yrittäjyydestä, eli se painottaa yrittäjyyden prosessia ja innovatiivisuutta. Koirasen & Pohjansaaren (1994, 36) mukaan sisäinen yrittäjyys taas kiinnittää huomion erityisesti ihmisiin ja prosesseihin. Sisäistä yrittäjyyttä voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta. Jokaiselle niistä ominainen piirre on prosessimaisuus. Nämä tarkastelunäkökulmat ovat yksilökeskeinen lähestymistapa, ryhmälähestymistapa ja organisatorinen lähestymistapa. (Heikkilä 2006, 87.)

Tässä tutkielmassa keskitytään edellä mainituista tarkastelunäkökulmista yksilökeskeiseen ja organisatoriseen lähestymistapaan. Ryhmälähestymistavan rajoite on sen liian suuri limittäisyys yksilökeskeisen ja organisatorisen lähestymistavan kanssa, ja sitä kautta sen määrittämisen ja rajaamisen ongelmallisuus ja epätarkkuus. Sen sisällyttämisellä tutkielman tarkasteluun ei näin ollen saada tutkielmaan lisää tarkastelun monipuolisuutta ja sen pois jättämisellä varmistetaan tutkielman pysyminen selkeänä ja hyvin jäsennehtynä. Tarkastelun jakaminen yksilökeskeiseen ja organisatoriseen tarkasteluun on tutkielman tarkoitusta paremmin palveleva lähestymistapa.

Thornberry (2001, 527) jakaa sisäisen yrittäjyyden neljään eri lajiin seuraavasti:

1. yrityshankkeet (*corporate venturing*)
2. sisäinen yrittäjyys (*intrapreneuring*)
3. organisatorinen muutos (*organizational transformation*)
4. toimialan sääntöjen rikkominen (*industry rule breaking*).

Yrityshankkeet käsittää liiketoiminnan aloittamisen yrityksen sisällä, sisäinen yrittäjyys on yritys siirtää ulkoisten yrittäjien ajattelutapa ja toiminta työntekijöille, organisatorinen muutos on uusien liiketoimintamahdollisuuksien kehittämisen tulos ja toimialan sääntöjen rikkominen keskittyy muuttamaan toimialan sääntöjä. Sisäisen yrittäjyyden eri lajit ovat keskenään osittain limittäisiä. (Thornberry 2001, 527–529.)

Pinchotin (1986, 6) mukaan innovointia ei tapahdu lähes koskaan suurissa organisaatioissa ilman yksilöä tai pientä ryhmää, jotka ovat intohimoisesti omistautuneet sen to-

teuttamiseen. Hänen mukaansa sellaiset ihmiset ovat sisäisiä yrittäjiä toimiessaan suurissa yrityksissä ja vastaavasti ulkoisia yrittäjiä perustaessaan uusia yrityksiä. Menestyäkseen sisäinen yrittäjyys tarvitsee motivoituneita yksilöitä toimimaan ja yrittäjämäistä filosofiaa ollakseen erottamaton osa laajempaa organisaation kulttuuria ja toimintaperiaatteita (Robinson 2001, 95). ”Yritteliäisyys ja siihen liittyvät innovatiivisuus ja luovuus voidaan saavuttaa myös olemassa olevassa organisaatiossa, mikäli työntekijöitä motivoidaan yrittäjämäiseen toimintaan, itseohjautuvuuteen ja tulosvastuullisuuteen” (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 33). Sisäinen yrittäjyys ilmenee organisaatiossa kollektiivisesti ja yksilökohtaisesti yrittäjämäisenä asenteena sekä suhtautumis- ja toimintatapana työskentelyä kohtaan (Heikkilä 2005, 94).

Kaikkien yritysten ei tarvitse hyväksyä sisäisen yrittäjyyden ajatusta ja jotkin yritykset pärjäävät melko hyvin hoitamalla liiketoimintojaan suunnitelmallisella, vaikuttavalla ja tehokkaalla tavalla. Jotkin yritykset tarvitsevat kuitenkin luovuuden lisäämistä, erityisesti, jos ne toimivat nopeasti muuttuvissa tai turbulenteissa ympäristöissä. Kun tulevaisuutta ei voida ennakoida ja näin ollen suunnitella, sitä varten täytyy valmistautua muodostamalla mahdollisuuksiin keskittynyt organisaatio. (Thornberry 2001, 529–530.) Ympäristöllä, jossa sisäistä yrittäjyyttä harjoitetaan, voi olla vahva ja yhtäjaksoinen vaikutus olemassa olevan yrityksen yrittäjämäisen käyttäytymisen tehokkuuteen. Sisäinen yrittäjyys on huomattavasti parempi taloudellisen suoriutumisen ennustaja vihamielisissä ympäristöissä toimivilla yrityksillä kuin ystävällisissä ympäristöissä toimivilla yrityksillä. (Zahra & Covin 1995, 55.) Muutokset liiketoimintaympäristössä ja johtamisfilosofiassa ovat johtaneet lisääntyvään määrään sisäistä yrittäjyyttä vaativia yrityksiä. Sisäisen yrittäjyyden vaatimukset eivät tule ainoastaan johtajilta, vaan myös kaikilta työntekijöiltä. (Wunderer 2001, 193.)

Hornsby ym. (1993, 29–37) esittävät sisäisen yrittäjyyden prosessin vuorovaikutteisen mallin, jossa yksilön päätökseen toimia sisäisesti yrittäjämäisesti vaikuttavat sisäisesti yrittäjämäisen kiihdyttävän tapahtuman kanssa organisatoriset ja yksilölliset ominaisuudet. Mallin organisatorisia ominaispiirteitä ovat seuraavat:

1. johdon tuki
2. päätösvalta työssä

3. palkkiot ja muu vahvistus
4. ajan saatavuus
5. organisatoriset rajat.

Mallin yksilöllisiä ominaispiirteitä ovat vastaavasti seuraavat:

1. taipumus riskinottoon
2. itsenäisyydenhalu
3. tarve saavutuksiin
4. päämääräsuuntautuneisuus
5. sisäinen hallinnan keskittyminen.

Sisäisen yrittäjyyden prosessin vuorovaikutteisen mallin lopputuloksena on sisäisesti yrittäjämäisen idean toteuttaminen vuorovaikutuksen kautta. (Hornsby ym. 1993, 29–37.)

### *3.1 Yksilökeskeinen tarkastelu*

Heikkilän (2006, 88) mukaan yksilö on sisäisen yrittäjyyden perustoimija. Koirasen (1993, 123) mukaan sisäinen yrittäjä itse on sisäisen yrittäjyyden avainhenkilö. Hänen mukaansa sisäinen yrittäjä arvostaa toiminnan vapautta paljon (Koiranen 1993, 134). Sisäiset yrittäjät esittelevät ja tuottavat uusia tuotteita, prosesseja ja palveluita, jotka mahdollistavat yritykselle kasvamisen ja voiton tuottamisen (Pinchot 1986, xv). Sisäiset yrittäjät aloittavat toiminnan täyttääkseen tyydyttämättömät tarpeet ja vaatimukset tai tehdäkseen aiemmin tehdyn tehokkaammin (Wunderer 2001, 194). Sisäiset yrittäjät voivat toimia millä tahansa liiketoiminnan tasolla (Jennings ym. 1994, 3). Pinchotin (1986, 32) mukaan sisäiset yrittäjät, toisin kuin ulkoiset yrittäjät, eivät ole välttämättä uusien tuotteiden tai palveluiden keksijöitä. Heidän osuutensa on ottaa vastaan uusia ideoita tai jopa toimivia prototyyppisiä ja muuttaa ne käytännössä kannattaviksi. Kun ideat ovat muodostuneet yhtenäisiksi ja toimiviksi liiketoiminnoiksi niin, että niiden arvo pystytään selvästi näkemään, sisäisillä yrittäjillä on taipumus pitkästyä. Tässä vaiheessa he usein tarvitsevat varsinaiset johtajat ylläpitämään ja kehittämään liiketoimintoja, samalla kun he palaavat rakentamaan uusia liikeyrityksiä toisten johdettavaksi. Sisäinen yrittäjyys tarjoaa ihmisille urapolun johtajan ja keksijän urien väliltä. (Pinchot 1986, 32.) Koirasen (1993, 20) mukaan sisäistä yrittäjää tarvitaan muun muassa täyttä-

mään keksijän ja ammattijohtajan välille jäävää innovaatiokuilua. Koirasen (1993, 127) mukaan sisäiset yrittäjät ovat ihmisiä, joilla on luovuutta, visioita ja kunnianhimoa, mutta jotka työskentelevät mieluummin muiden kuin itsensä perustamissa organisaatioissa. Hän pitää sisäistä yrittäjää omistajayrittäjän ja perinteisen palkollisen eräänlaisena välimuotona. Kansikkaan (2002, 59) mukaan sisäisen yrittäjän keskeisimmät ominaisuudet ovat seuraavat:

1. itsenäisyys
2. epävarmuuden sietokyky
3. motivoituneisuus
4. aloitekyky
5. pitkän aikavälin vastuu liiketoiminnasta
6. innovatiivisuus
7. muutoshalukkuus
8. mahdollisuuksien havainnointi ja niiden toteuttaminen
9. luovuus
10. visiointi
11. riskinottokyky.

Pinchot (1986, 54–56) esittää sisäisen yrittäjän ominaispiirteinä seuraavat asiat:

1. ensisijaiset motiivit; haluaa vapautta ja pääsyn yhtiön resursseihin, tavoitesuuntautunut ja itsemotivoitunut
2. aikasuuntautuneisuus; lopputavoitteet 3–15 vuoden päässä, kiire täyttää itse asetetut ja yrityksen aikataulut
3. toiminta; saattaa osata delegoida, mutta tekee mitä täytyy tehdä kun se on tarpeen
4. taidot; tuntee liiketoiminnan läheisesti, usein teknisesti koulutettu, kyky menestyä organisaatiossa
5. rohkeus ja kohtalo; itsevarma ja rohkea, usein kyyninen suhtautuminen järjestelmään mutta optimistinen suhtautuminen kykyyn kiertää se
6. huomio; organisaation sisä- ja ulkopuolelle
7. riski; pitää kohtuullisesta riskistä
8. markkinatutkimus; tekee omaa markkinatutkimusta ja vaistonvaraista markkinoiden arviointia
9. status; pitää perinteisiä statussymboleita vitsinä, arvostaa suuresti vapauden symboleita
10. epäonnistuminen ja virheet; pitää epäonnistumisia ja virheitä oppimiskokemuksina
11. päätökset; päätöksentekijä, mutta kärsivällinen ja valmis kompromisseihin
12. ketä palvelee; itseään, asiakkaita ja sponsoreita
13. asenne järjestelmää kohtaan; ei pidä järjestelmästä, mutta oppii manipuloimaan sitä
14. ongelmanratkaisutyyli; selvittää ongelmia järjestelmän sisällä tai ohittaa sen
15. perhehistoria; yrittäjämäinen pienyritys- tai maatilatausta
16. suhde vanhempiin; paremmat, mutta silti raivoisat, suhteet isän kanssa
17. sosio-ekonominen tausta; keskiluokkainen tausta

18. koulutustaso; usein korkeasti koulutettu, ja erityisesti teknisillä aloilla  
 19. suhde muiden kanssa; liiketapahtumat hierarkiassa.

Pinchotin (1986, 41) mukaan ”The intrapreneur is the general manager of a new business that doesn’t yet exist”, eli suomeksi ”Sisäinen yrittäjä on uuden liiketoiminnan, jota ei vielä ole olemassa, toimitusjohtaja”. Hänen mukaansa sisäiset yrittäjät ovat luontaisesti toimintasuuntautuneita (Pinchot 1986, 41). Tavoitteet, joita sisäiset yrittäjät asettavat itselleen, ovat konkreettisia ja mitattavissa olevia (Pinchot 1986, 50). Sisäiset yrittäjät asettavat tavoitteensa pitkällä aikavälillä ja heidän lyhyen aikavälin toimensa ovat pitkän aikavälin tavoitteiden mukaisia (Pinchot 1986, 52). Sisäiset yrittäjät tekevät arkipäiväistä työtä, joka on osa jokaista uutta projektia (Pinchot 1986, 42). Pinchotin (1986, 36) mukaan sisäisellä yrittäjällä täytyy olla rohkeutta antaa oman mielikuvituksensa ja arviointikykyä kertoa mitä tehdään kun tutkitaan tuntematonta. Pinchotin (1986, 41) mukaan sisäisen yrittäjän täytyy ylittää organisaation eri toimintojen väliset rajat ja ottaa vastuu kaikista liiketoiminnan, jota hän haluaa perustaa, puolista. Pinchot (1986, 40) pitää kykyä muodostaa mielikuva vaiheista ideasta sen toteuttamiseen eräänä sisäisen yrittäjyyden perustaidoista. Sisäiset yrittäjät ovat samanaikaisesti ajattelijoita ja tekijöitä, eli suunnittelijoita ja työntekijöitä (Pinchot 1986, 43). Pinchotin (1986, 51) mukaan sisäiset yrittäjät ovat luottavaisia taitojensa suhteen sekä optimistisia kohdatessaan epäonnistumisen, pitäen sitä henkilökohtaisen katastrofin sijaan oppimiskokemuksena. Koironen & Pohjansaari (1994, 8) pitävät byrokratisoitunutta ja laitostunutta virkamiesihmistyyppiä sisäisen yrittäjän vastakohtana.

Koironen & Pohjansaaren (1994, 10) mukaan sisäinen yrittäjyys liittyy voimakkaasti motivaatioon. Heidän mukaansa ”Sisäinen yrittäjä on motivoitunut tuottamaan uudistettua ja laatua ja olemaan työssään tuottava” (Koironen & Pohjansaari 1994, 10). Heikkilän (2006, 49) mukaan sisäinen yrittäjä on valmis työskentelemään tavoitteidensa saavuttamiseksi enemmän kuin häneltä vaaditaan, koska motivaatio ja sitoutuneisuus hänen omaa työtään kohtaan korostuvat hänen ominaisuuksinaan. Motivaatio sisäiseen yrittäjyyteen muodostuu tarpeista, tavoitteista sekä vaikuttamista, ja tärkeää on toiminnasta saatu palaute (Heikkilä 2006, 50). Heikkilän (2006, 49) mukaan pääasiallinen huomio yksilön kasvussa yrittäjyyteen ja sisäiseen yrittäjyyteen on ollut ihmisen kognitiivisen alueen proseduraalisen tiedon, eli taitojen, ja konseptuaalisen tiedon, eli asiantiedon, vä-

littämisessä. Yksilötasolla sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat henkilön persoonana, motivaatio, ympäristö ja tilanne (Koiranen & Pohjansaari 1994, 8). Heinosen & Vento-Vierikon (2002, 123) mukaan sisäinen yrittäjyys ei ole synnynnäistä, mutta siihen opitaan. Koirasen (1993, 13) mukaan tiedoissa, taidoissa ja asenteissa on mahdollista saada aikaan henkistä kasvua kohti yrittäjyyttä.

Nykyisessä korkean teknologian maailmassa yrittäjä tarvitsee yrityksen resursseja (Duncan ym. 1988, 17). Informaatioyhteiskunnassa ihminen on kriittinen resurssi. Ihmiset ovat ainoa luovuuden ja innovaation lähde. Luovuus ja innovaatiot ovat molemmat keskeisiä asioita menestymisessä. (Duncan ym. 1988, 19.) Sisäisen yrittäjän ymmärtäminen on ainoastaan yksi osa sisäisesti yrittäjämäisen prosessin ymmärtämisestä. Sisäinen yrittäjyys on moniulotteista ja riippuvainen useiden toimintojen menestyksekkäästä vuorovaikutuksesta. (Hornsby ym. 1993, 35.)

Heikkilän (2005, 90) mukaan sisäistä yrittäjyyttä voidaan tarkastella piirreteoreettisesti yksilön ominaisuuksina. Jotkut sisäiset yrittäjät ovat neroja ja toisten älykkyys on suhteellisen tavallinen. Taustalla, iällä tai toiminnallisella alalla ei ole sisäisessä yrittäjyydessä merkitystä. (Pinchot 1986, 33–36.) Ihmisten ominaisuudet voidaan jakaa ideointi-ominaisuuksiin ja toteuttamisominaisuuksiin. Molempien kyseisistä ominaisuuksista runsaana esiintyminen samassa henkilössä on harvinaista, mikä on mahdollisesti eräs suurimmista tekijöistä sisäisen yrittäjyyden suosiossa. (Duncan ym. 1988, 17.)

Valmius ja motivaatio säätelevät yksilön suoritusta ja työpanosta. Valmius säätelee sitä, mitä yksilö osaa tehdä, ja motivaatio säätelee sitä, mitä yksilö haluaa tehdä. Yksilöllisten valmius- ja motivaatiotekijöiden lisäksi käyttäytymistä säätelevät myös ympäristöön liittyvät tilannetekijät. (Koiranen & Peltonen 1995, 64–65.) Motivaatiosta on olemassa useita teorioita, joista tunnetuimmat ovat Maslowin tarvehierarkia, Hertzbergin motivaatio-hygienia-teoria, Vroomin odotusarvoteoria sekä McGregorin x- ja y-teoriat ihmiskäsityksistä. Motivaatioteorioita ei kuitenkaan käsitellä tässä tutkielmassa tämän tarkemmin.

Koiranen (1993, 125–126) esittää Atterheadin esittäminä sisäisen yrittäjän toimintatapoina seuraavat:

1. uranuurtaja
2. erikoistuja
3. irtautuja
4. kulttuurin muokkaaja
5. projektin vetäjä.

Uranuurtaja löytää täysin uusia mahdollisuuksia ja vie organisaation toimintaa uuteen suuntaan, erikoistuja ottaa vastuulleen jonkin tietyn tehtäväkokonaisuuden organisaatiossa, irtautuja muodostaa organisaation jostain osasta itsenäisen yksikön, kulttuurin muokkaaja muuttaa suhtautumistapoja eri asioita kohtaan organisaatiossa ja projektin vetäjät ovat hankekohtaisia sisäisiä yrittäjiä organisaatiossa (Koiranen 1993, 125–126). Koiranen & Pohjansaari (1994, 38–39) luonnehtivat, tarkoituksellisesti pelkistäen, sisäisen yrittäjän ajattelua, suhtautumista ja toimintaa seuraavasti:

1. on motivoitunut saavuttamaan omat tavoitteensa
2. on tyytyväinen itseensä, mutta haluaa tulla yhteisymmärrykseen toisten kanssa
3. haluaa saada toiset mukaan oman tavoitteensa saavuttamiseen
4. tarkkailee sekä yritystä, että ympäristöä
5. haluaa ottaa laskelmoituja riskejä, joissa turvallisuus on otettu huomioon
6. voi hyvin epävarmuuden keskellä ja auttaa toisia näkemään paremmin sen varmuuden mikä on olemassa
7. pitää epäonnistumista opettavaisena kokemuksena
8. raha on mittari
9. ottaa itselleen pitkäaikaistehtävän.

### **Sisäisen yrittäjän urakehitys**

Ylennys, tarkoittaen suurempaa vastuuta ja korkeampia palkkioita, houkuttelee ja motivoi työntekijöitä pyrkimään johtajiksi. Kyseiset asiat ovat kuitenkin harvoin vahvoja motivaatiotekijöitä sisäisille yrittäjille, koska sisäisiä yrittäjiä harvoin ylennetään sellaisiin asemiin, jotka sopivat yhteen heidän panostensa kanssa, ja sisäisillä yrittäjillä on harvoin mielenkiintoa ja luonteenpiirteitä, joita tarvitaan johtamisasemissa. Jos sisäiset yrittäjät menestyvät, yrityksillä ei ole muuta vaihtoehtoa kuin laittaa heidät johtoasemaan. Se vähentää merkittävästi tulevien innovaatioiden todennäköisyyttä. Sisäiset yrittäjät tarvitsevat vapautta luoda, suuremman vastuun johtaa vanhoja ideoita sijasta. Ei



ole todennäköistä, että lupaava tai menestynyt sisäinen yrittäjä tulee organisaatiossa tarkoituksenmukaisesti palkituksi. Suuremmat johtamisvastuut vähentävät luovuutta. Ammattijohtajan urapolut eivät ota huomioon sisäisiä yrittäjiä. Luovat ihmiset tarvitsevat ja haluavat vapautta yhtä paljon kuin suurempaa palkkaakin. (Duncan ym. 1988, 19.)

Useimmat yritykset eivät ole laatineet palkkiojärjestelmää heidän erittäin innovatiivisille työntekijöilleen. Niiden perinteiset palkkiojärjestelmät eivät toimi useista tekijöistä johtuen. Näitä tekijöitä ovat muun muassa se, että perinteiset palkkiot eivät vastaa innovoinnin ja sisäisen yrittäjyyden riskejä, peruspalkkio useimmissa yrityksissä on ylennys, joka ei sovi hyvin useimmille sisäisille yrittäjille, sekä se, että menestyneiden sisäisten yrittäjien urapolku ei johda siihen mitä he todella tarvitsevat tehdäkseen työnsä, kuten vapauteen käyttää vaistoaan, ottaa riskejä ja sijoittaa yrityksen rahaa uusien liiketoimintojen muodostamiseen sekä uusien tuotteiden ja palveluiden markkinoille tuomiseen. (Pinchot 1986, 261.)

Toiminnan aloitusvaiheessa sisäisen yrittäjän kyky saada toiset tekemään asiat hänen tavallaan saa liiketoiminnan käyntiin. Kasvuvaiheessa liiketoiminta edellyttää suoraa ja luovaa johtamistyyliä paljon vähemmän, ja se voi päinvastoin edellyttää tiukkoja sääntöjä ja määräyksiä. Silloin sisäiset yrittäjät jakautuvat klassisiin sisäisiin yrittäjiin ja liikkeenjohdollisiin sisäisiin yrittäjiin. Klassiset sisäiset yrittäjät ovat loistavia aloitusvaiheen yrittäjiä, jotka pitävät kovasti liiketoiminnan perusteellisesta muodostamisesta. Liikkeenjohdolliset sisäiset yrittäjät ovat lisäksi myös kykeneviä muuttumaan olemasta luovia asioiden kanssa olemaan luovia myös ihmisten kanssa. Liikkeenjohdolliset sisäiset yrittäjät menestyvät usein suurissa yrityksissä. Hyvin pieni osa sisäisistä yrittäjistä on liikkeenjohdollisia sisäisiä yrittäjiä tai pystyy muuttumaan sellaiseksi. Sen takia täytyy löytää tapoja palkita sisäisiä yrittäjiä riippumatta siitä onko heillä kyky muuttaa itsensä liikkeenjohdolliseksi sisäiseksi yrittäjiksi ja saada perinteiset hyödyt ylennyksistä. (Pinchot 1986, 267–269.) Pinchot (1986, 261) esittää sisäisen yrittäjän ja ammattijohtajan palkkiot yksinkertaistaen seuraavasti:

sisäinen yrittäjä; ottaa riskin – tekee ylitöitä pitkän aikaa – menestyy ja saa ylennyksen tai epäonnistuu ja urakehitys pysähtyy tai projekti perutaan ja ei saa ylennystä

ammattijohtaja; ei ota riskiä – tekee töitä – saa ylennyksen – tekee töitä – saa toisen ylennyksen.

Pinchotin (1986, 261) mukaan sisäisen yrittäjän menestyessä hänen urakehityksensä jää useimmissa yrityksissä silti jälkeen ammattijohtajan, joka ei ota riskejä, urakehityksestä.

Klassisen sisäisen yrittäjän urapolku muodostuu sarjasta aloitusvaiheen liiketoimintoja, joita hän johtaa tiettyyn vaiheeseen asti ja jonka jälkeen hän siirtyy johtamaan uutta aloitusvaiheen liiketoimintaa. Eräs esitetty parannuskeino klassisen sisäisen yrittäjän palkitsemiseen ovat huomattavat bonukset ylennysten sijasta. Tällöin jokainen aloitusvaiheen liiketoiminta palkitaan lisääntyvällä bonuksella. Tätä kutsutaan sisäisen yrittäjyyden kierrätyksen urapoluksi. Taloudellinen päätösvalta on todennäköisesti todellisin liiketoiminnallisen vapauden muoto, jonka sisäinen yrittäjä voi saada edetessään urapolullaan. Se tarkoittaa käytännössä vapautta käyttää rahaa uusiin ideoihin kysymättä keneiltäkään lupaa. (Pinchot 1986, 269–275.)

Heinonen & Vento-Vierikko (2002, 29) esittävät sisäisen yrittäjyyden tarjoamina hyötyinä yksilölle seuraavat:

1. omaan työhön vaikuttaminen lisääntyy
2. tavoitteisiin sitoutuminen parantuu
3. valta ja vastuu kulkevat käsi kädessä
4. oman työn arvostus paranee
5. työilmapiiri paranee
6. työt ja toiminnot kehittyvät
7. työssä viihtyminen lisääntyy
8. työntekijän ”markkina-arvo” parantuu oppimisen myötä
9. työn sisältö rikastuu.
10. työnilo lisääntyy.

### 3.2 Organisatorinen tarkastelu

Heinosen & Vento-Vierikon (2002, 75) mukaan sisäinen yrittäjyys on perustavaa laatua oleva organisaation toimintafilosofia. Sisäinen yrittäjyys on tärkeä tekijä organisatorisessa ja taloudellisessa kehityksessä (Antoncic & Hisrich 2001, 496). Sisäisesti yrittäjämäisten toimintojen tavoite on turvata ja lisätä yrityksen arvoa pitkällä aikavälillä optimoimalla keskeisten osakkeenomistajien edut (Wunderer 2001, 194). Sisäisesti yrittäjämäiset organisaatiot osallistuvat uusien liiketoimintojen hankkeisiin, ovat innovatiivisia, uudistavat itseään jatkuvasti ja ovat ennakoivia. Sisäinen yrittäjyys on yrityksen kasvun, niin absoluuttisen kuin myös suhteellisen, merkittävä ennustaja. (Antoncic & Hisrich 2001, 523.) Sisäinen yrittäjyys korreloi positiivisesti yrityksen taloudellisen menestyksen kanssa ja kyseisellä suhteella on taipumus vahvistua ajan kuluessa (Zahra & Covin 1995, 55). Yrittäjämäinen toimintatapa on tarpeellinen erityisesti kypsyys- ja muutosvaiheessa olevissa organisaatioissa (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 35–36). Yhteisöllistä yrittäjyyttä voi syntyä yksilöiden vaikutuksen kautta ja ydinasia on se, miten yksilöiden yrittäjyyttä pystytään kehittämään kokonaisuutena, eli miten yrittäjyyttä pystytään kehittämään organisaationa. "Sisäinen yrittäjyys organisaation yrittäjyytenä liittyy läheisesti johtamiseen." (Paljakka 1999, 56.)

"Se, minkälaisessa organisaatiossa yksilö toimii voi vaikuttaa joko myönteisesti tai kielteisesti yksilön motiiviin kehittää itseään henkisesti kohti sisäistä yrittäjää" (Heikkilä 2006, 89). Organisaatio on rakenne, joka tekee sisäisen yrittäjyyden mahdolliseksi, ja sisäiselle yrittäjyydelle voidaan määritellä organisatorisia edellytyksiä (Heinonen & Paasio 2005, 30–31). Sisäisen yrittäjyyden ja yrittäjämäisen ilmapiirin toteuttamisessa on tärkeää saada organisaation yksilöitä koskevia rajoitteita vähennettyä (Heikkilä 2005, 45). Organisaation ilmapiirin täytyy kannustaa yksilöitä ottamaan riskejä ja palkita sellaista käyttäytymistä, jossa riskejä otetaan (Kolchin & Hyclak 1987, 15). Sisäinen yrittäjyys painottaa organisaation tiimimäistä rakennetta, jonka avulla tavoitellaan synergiaetuuksien hyödyntämistä ja innovaatioiden aikaansaamista (Heikkilä 2006, 88). Pinchotin (1986, 242) mukaan sisäisesti yrittäjämäisen tiimin ominaispiirteitä ovat seuraavat:

1. se on toiminnallinen kokonaisuus
2. jäsenten mukanaolon jatkuvuus
3. raportointi yhden johtajan kautta
4. vapaus toimia omalla tavalla
5. jäsenten rekrytointi nimittämisen sijasta.

Sisäistä yrittäjyyttä toteuttavat organisaatiot voivat kuitenkin olla ominaisuuksiltaan hyvinkin erilaisia. (Heikkilä 2005, 92).

Oppiva organisaatio tarjoaa sisäiselle yrittäjyydelle hyvät edellytykset. Oppivan organisaation keskeinen piirre on se, että organisaatio kehittyy ja uudistuu sekä kannustaa jäseniään jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen, tukien heitä niissä. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 89.) Sisäinen yrittäjyys tekee organisaation oppimisen ja uuden tiedon muodostumisen mahdolliseksi ja parantaa sitä kautta organisaation suorituskykyä (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 22). Sisäiset yrittäjät vaikuttavat organisatoriseen oppimiseen erityisesti silloin kun se liittyy mahdollisuuksien arviointiin tai luomiseen ja uusien tietointensiivisten tuotteiden, prosessien tai palveluiden kaupallistamiseen (Robinson 2001, 96). Uudet tuotteet ja niiden menestyksekkäs kehittäminen voivat olla yrityksen elinehto. Yrittäjämäisen organisaation pitkän aikavälin selviäminen riippuu sen osaamisesta esitellä menestyksekkäästi uusia tuotteita markkinoille ja kyvystä muuttaa sen työvoiman sisäinen yrittäjyys rahaksi. (Bamber ym. 2002, 204–205.) Yrityksen viestintä- ja informaatiojärjestelmät tukevat mahdollisuuksien tunnistamista yhdistämällä yrityksen jäseniä toisiinsa ja ulkoisiin mahdollisuuksien lähteisiin. Näitä ulkoisia mahdollisuuksien lähteitä ovat seuraavat:

1. asiakkaat; heidän taloudelliset ja ei-taloudelliset tarpeensa ja arvonsa
2. kilpailijat; heidän sijaintinsa ympäristössä, sisältäen sen millaisia tuotteita ja palveluita ne tarjoavat ja eivät tarjoa markkinoilla
3. hallitus; politiikat, säännöt, säädökset ja useiden toimijoiden lausunnot
4. erityiset intressiryhmät; tilanneraportit, tekniset selonteot, periaatelausumat jne.
5. teknologiat ja tekniikat; informaatio uudesta teknologisesta kehityksestä ja johtavista käytännöistä, jotka ovat merkityksellisiä ympäristöystävällisille tuotteille ja palveluille. (Hostager ym. 1998, 14.)

Koirasen & Pohjansaaren (1994, 8) mukaan sisäiseen yrittäjyyteen työyhteisössä liittyvät toimintaympäristö, johtamistapa, organisaatio sekä saavutettu menestys. Heinosen &

Vento-Vierikon (2002, 36–37), mukailemana lähteistä Guth–Ginsberg ja Miller, mukaan sisäinen yrittäjyys voidaan organisaatiossa jakaa seuraaviin elementteihin: ympäristöön; johon sisältyvät uhat ja mahdollisuudet, johdon käyttäytymiseen; johon sisältyvät visio, sitoutuminen, tuki ja johtamistyyli, organisaatioon; johon sisältyvät organisaation kulttuuri, strategia, organisaation rakenne ja toimintatavat, sekä menestymiseen. Ympäristö, johdon käyttäytyminen, organisaatio ja menestyminen vaikuttavat sisäiseen yrittäjyyteen, eli yrittäjämäiseen toimintatapaan organisaatiossa, johon sisältyvät mahdollisuuden olemassaolo, mahdollisuuden havaitseminen, mahdollisuuteen tarttuminen ja luottamus onnistumiseen (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 37).

Yhteisön kyky vaalia ja kehittää yrittäjyyttä on hyvin riippuvainen sen kulttuurista (Koiranen & Pohjansaari 1994, 67). Kuratkon mukaan sisäisesti yritteliäs organisaatiokulttuuri sisältää seuraavia ominaisuuksia:

1. ilmapiiri ja visio; visio on selkeä ja ilmapiiri tukee vision toteuttamista, ilmapiiri kannustaa innovatiivisuuteen ja riskin ottamiseen
2. asiakaslähtöisyys; visio perustuu asiakkaiden ja markkinoiden antamiin lähtökohtiin ja niissä tapahtuvien muutosten ennakointiin
3. matala organisaatio ja joustavat tiimit; organisaatio on matala, joustava ja tiimiorientoitunut, projektitiimit ovat pieniä, kevyitä ja kyvykkäitä ratkaisemaan ongelmia, tiimit pyrkivät ylittämään vallitsevan suoritustason
4. monipuoliset ja kokonaisvaltaiset toimintatavat; organisaation johto kannustaa samanaikaisesti useita monialaisia ja organisaation läpi kulkevia kehittämisprojekteja
5. vuorovaikutteinen oppiminen ja muutos; organisaation innovatiivisessa ympäristössä oppiminen ja uuden etsintä ovat levittäytyneet läpi koko organisaation, tasoista ja tehtävistä riippumatta
6. ”ideaesikunnat”; organisaatioissa on linjaorganisaation ulkopuolisia kehitysyksiköitä muutosta ja innovaatioita tukemassa (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 93–94).

Hyvä sisäisesti yrittäjämäinen idea tyydyttää Pinchotin (1986, 119) mukaan kolmenlaisia tarpeita: asiakkaan tarpeita, yrityksen tarpeita ja sisäisen yrittäjän tarpeita.

Sisäisen yrittäjyyden sponsorointi tarkoittaa uuden tuotteen tai palvelun liiketoiminnaksi muuttamisen edistämistä (Pinchot 1986, 149). Pinchot (1986, 149) esittää sponsoroinnin eri tekijöinä seuraavat: keksijä, sisäinen yrittäjä, sponsori ja suojelija. Keksijä on henkilö, joka ymmärtää uutta tuotetta tai palvelua, mutta ei sitä, miten muuttaa sen liiketoiminnaksi. Sisäinen yrittäjä on henkilö, jonka huomio on liiketoiminnan todelli-

suuksissa, mutta joka voi joskus unohtaa yrityksen menettelytapojen todellisuudet. Sponsorin on henkilö, jonka huomio on ensisijaisesti organisatoristen esteiden poistamisessa ja neuvojen antamisessa sisäiselle yrittäjälle. Suojelija on henkilö, joka on erittäin korkean tason sponsori, joka hyväksyy ja suojelee, mutta tapaa yrittäjän ainoastaan ajoittain. (Pinchot 1986, 149.)

Sisäisellä yrittäjyydellä ja sen toteuttamisella on erilaisia vaiheita. Pinchot (1986, 181) esittää sisäisen yrittäjyyden vaiheina soolovaiheen, verkostovaiheen, laittoman vaiheen ja muodollisen tiimivaiheen. Soolovaiheessa sisäinen yrittäjä muodostaa visiota yksin, verkostovaiheessa hän saa muilta palautetta ja satunnaista apua, laitton vaihe on ratkaisevan tärkeä, koska siinä tapahtuu useita tärkeitä asioita, ja muodollisessa tiimivaiheessa sisäiselle yritykselle muodostetaan edellytykset laajentaa toimintaa (Pinchot 1986, 181–184).

Robinsonin (2001, 98) mukaan sisäisen yrittäjyyden määrä organisaatiossa riippuu kolmesta keskeisestä muuttujasta. Nämä muuttujat ovat yksilö, organisaatio ja ulkoinen ympäristö. Yksilö vaikuttaa suorimmin sisäisen yrittäjyyden määrään organisaatiossa, koska sisäinen yrittäjyys on riippuvainen yksilöiden itsenäisistä toiminnoista laittaa alulle uusia ideoita. Organisaation kulttuuri, rakenne, strategia ja resurssit ovat muuttujia, jotka vaikuttavat esitettyjen luovien ideoiden määrään ja siihen mitä näille ideoille tapahtuu. Ulkoinen ympäristö voi tarjota edellytyksiä kannustaa tai ehkäistä sisäistä yrittäjyyttä. (Robinson 2001, 98.) Tuottaakseen innovaatioita yksilön täytyy tulla henkilökohtaisesti osalliseksi ja sitoutuneeksi toteuttaakseen yrittäjyyttä organisaatiossa, ja organisaation täytyy päättää tavoitteleeko se innovaatioita ja sisäistä yrittäjyyttä muodollisten vai epämuodollisten prosessien kautta. Kilpailullinen ulkoinen ympäristö tarjoaa organisaatiolle suuremman, ja vakaa ulkoinen ympäristö vastaavasti pienemmän, motivaation tavoitella sisäistä yrittäjyyttä. (Robinson 2001, 98.)

Aikaisemmassa teollisessa yhteiskunnassa tehokkuus oli menestystekijä. Siihen päästiin soveltamalla johtamisongelmiin tieteellisiä menetelmiä. Tehokkuus säilyy tärkeänä tekijänä niin kauan kuin vallitsee ainakin kohtuullinen määrä kilpailua. Tehokkuus ei ole kuitenkaan riittävä tekijä varmistamaan yrityksen selviämisen ja hyvinvointi, vaan tar-

vitaan lisäksi sopeutumiskykyä, joka on myös välttämätön tekijä. Joillain toimialoilla siitä on tullut niin oleellinen osa ympäristöön liittyviä edellytyksiä, että toimialat ovat pakotettuja päättymättömään muutosprosessiin. (Duncan ym. 1988, 16.) Koirasen & Pohjansaaren (1994, 31) mukaan ”Sisäinen yrittäjyys on tarpeen erityisesti sellaisilla toimialoilla, joilla tarvitaan jatkuvaa innovointia, joustavuutta ja muutosherkkyyttä.” Mitä dynaamisemmassa ympäristössä organisaatio toimii, sitä yrittäjämäisemmin sen on toimittava (Koiranen & Pohjansaari 1994, 42). Toimialan kehittyessä maailmanlaajuisten markkinavoimien vaikutuksen alla, organisatorisesta kyvystä luoda innovaatioita on tullut kriittinen tekijä menestykselle (Robinson 2001, 95).

Edistämällä sisäistä yrittäjyyttä organisaatiot voivat lisätä yrittäjämäistä käyttäytymistä sekä parantaa taloudellista suoritustaan ja markkinasuoritustaan. Samalla sisäisesti yrittäjämäinen ilmapiiri auttaa organisaatiota luomaan innovaatioita ja laittamaan alulle uudistuksia, organisaation saavuttaessa ensisijaisena hyötynä vakaan kilpailuedun markkinoilla. (Robinson 2001, 98.) Parhaimmassa tapauksessa organisaatiosta löytyy tiukan tulosvastuun edellytyksiä, jotka tekevät samanaikaisesti mahdolliseksi luovuuden, innovatiivisuuden sekä muutoksen (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 65). Sisäinen yrittäjyys tarkoittaa yrittäjämäisen käyttäytymisen tuomista organisaatioon ja keskittymistä laajentamaan yrityksen pätevyysaluetta sekä vastaamaan mahdollisuuksiin sisäisesti muodostettujen uusien resurssiyhdistelmien kautta. Sisäinen yrittäjyys pitää käynnissä tiedon luomista ja sitä kautta uusien organisatoristen kykyjen tai olemassa olevien muunnosten kehittämistä. Sisäinen yrittäjyys voi aiheuttaa organisaatiossa joko radikaalin tai vähittäisen muutoksen, joka voi mahdollistaa organisaation kilpailuedun ylläpitämisen tai parantamisen. (Robinson 2001, 95–96.) Vaikka sisäisen yrittäjyyden lähtökohta on organisaation tavoitteissa, se ei kuitenkaan saa yksin aikaan riittäviä edellytyksiä organisaation menestymiselle markkinoilla (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 22).

Suurilla yrityksillä on resursseja, jotka voivat tehdä uuden idean kehittämisestä paljon helpompaa sisäiselle yrittäjälle, kuin ulkoiselle yrittäjälle yrityksen ulkopuolella (Pinchot 1986, 87). Koirasen & Pohjansaaren (1994, 33) mukaan organisaation jäsenenä toimiminen mahdollistaa yhteisön voimavarojen käyttämisen. Resursseista, joita sisäinen yrittäjä tarvitsee, perinteinen yritys pystyy tarjoamaan materiaaliset resurssit, mutta

ei henkisiä resursseja, eli oikeaa ilmapiiriä ja kulttuuria. Joutuessaan valintatilanteeseen pitkän aikavälin tarpeiden ja lyhyen aikavälin hyvinvoinnin välillä, perinteiset yritykset valitsevat lyhyen aikavälin hyvinvoinnin. (Duncan ym. 1988, 17–18.)

### **Byrokraattinen hierarkkinen organisaatio ja sisäinen yrittäjyys**

Useisiin organisaatioihin muodostuu ajan kuluessa yrittäjämäistä toimintaa estäviä käytäntöjä ja toimintatapoja (Paljakka 1999, 56–57). Byrokratia on ääriesimerkki yrittäjämäistä toimintaa estävien käytäntöjen ja toimintatapojen kokonaisuudesta. Weberin alun perin kuvaama byrokratia luotiin erittäin rationaaliseksi vaihtoehdoksi organisatoriselle epäjärjestykselle ja epäjohdonmukaisuudelle. Säännöt ja määräykset oli suunniteltu organisatorisen johdonmukaisuuden ja tehokkuuden saavuttamiseksi. Säännökset kuitenkin lisääntyivät, että pystyttäisiin varmistamaan yhdenmukaiset päätökset, mikä johti siihen, että päätösten alkuperäiset tarkoitukset hävisivät menettelytapojen säännönmukaisuuden vaikutuksesta. (Chisholm 1987, 36.) Hierarkkinen organisaatio perustuu byrokratiaan, määräyksiin sekä sääntöihin, eikä se tavoittele sisäisen yrittäjyyden periaatteita, vaan pyrkii stabiiliin olotilan saavuttamiseen. Hierarkkisessa organisaatiossa onnistumista mitataan selkeiden asetettujen tavoitteiden saavuttamisella. Hierarkkinen organisaatio on usein sisäänpäin kääntynyt, mikä estää liiketoiminnan kasvamisen. (Kansikas 2002, 75.) Yksityiskohtaiset menettelytapohjeistukset, jotka kattavat työntekijän toiminnot, on itse asiassa tarkoitettu suojaamaan ylintä johtoa odottamattomilta tapahtumilta. Sisäiselle yrittäjälle organisatorinen asenne, jossa yllätyksellisiä tapahtumia pidetään ongelmana ennemmin kuin mahdollisuutena, on sietämätön. (Chisholm 1987, 37.) Saavuttaakseen organisaatiolle kilpailuedun innovaation kautta, yksilöiden tai ryhmien täytyy ajatella laajemmin ja olla jokseenkin riippumattomia toimissaan. Sisäinen yrittäjyys avustaa aina innovaatioprosessia asettamalla vallitsevan tilanteen kyseenalaiseksi ja poistamalla organisatorisia rakenteita, jotka peittävät henkilökohtaista vastuuta ja samanlaistavat yksilöllisiä toimintoja. (Robinson 2001, 96.) Kommunikaation määrä organisaatiossa lisää sisäistä yrittäjyyttä. Epämuodollisen ja avoimen vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys korostuu erityisesti. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 58.) Sisäiset yrittäjät osallistuvat organisaation suorituksen parantamiseen lisäämällä enna-



koivuutta ja halukkuutta ottaa riskejä tuotteiden, prosessien ja palveluiden innovaatioiden kautta (Robinson 2001, 96–98).

Byrokraattisissa organisaatioissa palkkiojärjestelmä on usein sellainen, että työntekijä palkitaan tyydyttävästä ja erinomaisesta suoriutumisesta aivan samalla tavalla (Chisholm 1987, 37). Koironen & Pohjansaari (1994, 9) pitävät sisäisen yrittäjyyden tärkeänä strategisena merkityksenä byrokratisoitumisen torjumista. Sisäisellä yrittäjyydellä pyritään siihen, että suurikin organisaatio tulisi entistä dynaamisemmaksi (Koironen 1993, 63). Erityisesti melko suurissa yrityksissä tietynlaisen muodollisuuden on kuitenkin huomattu tukevan sisäistä yrittäjyyttä. Se johtuu siitä, että sisäisesti yrittäjämäisessä organisaatiossa menestys pohjautuu yhteiseen ja jaettuun osaamiseen ja tietoon. Suurehkoissa organisaatioissa muodolliset järjestelmät varmistavat innovoinnin ja aloitteellisuuden kohdentumisen organisaatioiden visioiden ja strategioiden mukaisiin toimintoihin. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 56.) Sisäisen yrittäjyyden ajatusta ei voida toteuttaa edullisesti: joitakin byrokraattisia budjetoitiperiaatteita täytyy muuttaa. Sisäistä yrittäjyyttä organisaatiossa ei voida toteuttaa ilman tarkkaa huomiota vaikutukseen, joka olemassa olevalla budjetoitiprosessilla on yrityksiin toteuttaa sisäistä yrittäjyyttä. (Chisholm 1987, 39.)

### **Sisäinen yrittäjyys ja johtamisfilosofia**

Sisäinen yrittäjyys ei yksinkertaisesti toimi ilman radikaaleja muutoksia osakkeenomistajien ja johtajien, jotka ovat vastuussa osakkeenomistajien etujen ajamisesta, ajattelussa (Duncan ym. 1988, 16). Sisäinen yrittäjyys voi kuitenkin parantaa organisaation taloudellista tulosta ja markkinatulosta luomalla lisäarvoa osakkeenomistajille (Robinson 2001, 95). Paljakan (1999, 51) mukaan kasvuedellytysten vahvistaminen ja kehittäminen tarkoittaa samalla johtamisfilosofian kehittämistä.

Vaikka jokaisessa organisaatiossa vallitsee herkkä tasapaino kontrollin ja joustavuuden välillä, innovatiivinen organisaatio sallii johtajiensa ottaa riskejä ja itse asiassa kannustaa heitä riskien ottamiseen (Kolchin & Hyclak 1987, 18). Menestyäkseen sisäinen yrittäjyys edellyttää suurta määrää aktiivista ylimmän johdon tukea (Chisholm 1987, 38).

Sisäistä yrittäjyyttä ei sanan varsinaisessa merkityksessä voida johtaa, vaan johtajan tehtävänä on erityisesti sisäisen yrittäjyyden mahdollistaminen (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 16). Johdon halukkuus tukea uusia liiketoimia sekä sisäisesti yrittäjämäisiä toimintoja kannustavan rakenteen ja organisaatiokulttuurin luomista on elintärkeää (Robinson 2001, 98). Johtajien pitäisi ottaa vakavasti huomioon sisäisesti yrittäjämäiset toimet keinoina yrityksen taloudellisen suoriutumisen parantamisessa ja heidän pitäisi omaksua pitkän aikavälin näkökulma sisäisen yrittäjyyden kehittämisessä, johtamisessa ja arvioinnissa (Zahra & Covin 1995, 55). Heinosen & Vento-Vierikon (2002, 36) mukaan johdon toiminta voi estää tai mahdollistaa yrittäjämäisen toiminnan organisaatiossa. Erilaisia ominaisuuksia omaavien ihmisten sijoittaminen työskentelemään yhdessä on Paljakan (1999, 51) mukaan sellaista johtajuutta, mitä sisäisen yrittäjyyden edistäminen organisaatiossa edellyttää. Jos sisäinen yrittäjyys liittyy huonomaineisten johtamistekniikoiden pitkään listaan, se johtuu siitä, että ylimmät johtajat tai byrokraattiset rakenteet eivät todella ole muuttuneet riittävästi (Chisholm 1987, 39).

Heinosen & Paasion (2005, 23) mukaan sisäinen yrittäjyys rinnastetaan usein moderneihin johtamisen oppeihin, vaikka kyse ei liittymäkohdista huolimatta ole samasta ilmiöstä. Koirasen (1993, 123) mukaan sisäinen yrittäjyys on luonnollinen ilmiö johtamisen uudistumisprosessille, jossa tavoitteena on ollut organisaation henkilöstön parempi työmotivaatio. Tätä kehitystä edeltäviä vaiheita ovat tulosityksikköajattelu, tulos- ja tavoitejohtaminen sekä henkilöstön aktivointi innovaatio- ja tuottavuusohjelmien toteuttajiksi (Koiranen 1993, 123–124). Koirasen & Pohjansaaren (1994, 9) mukaan johtajuuden ja esimiestyön suuria strategisia haasteita nykypäivänä ovat ihmisten vapauttaminen ja motivointi sisäisesti yrittäjämäiseen toimintaan. Paljakan (1999, 58–59) mukaan johtajuuden kehittämisen on oltava jatkuva prosessi, jonka päälinjat ovat johdon vastuulla ja yksityiskohdat käytännön toimenpiteisiin osallistuvien vastuulla. Suurenkin organisaation johtamiskäytäntöjä voidaan kehittää yrittäjyyden suuntaan. Edistääkseen yrittäjyyttä organisaation on annettava henkilöstölleen riittävästi autonomiaa sekä mahdollisuuksia aloitteellisuuteen ja vapauteen. Näin ollen organisaatio luo yrittäjyyden edistämiseksi ongelmia, koska luovuuden ja innovatiivisuuden on oltava korkealla, mutta täydellistä autonomiaa ja itsemääräämisoikeutta ei henkilöstölle voida antaa, koska koko yrityksen on kannettava epäonnistumisen riski. (Paljakka 1999, 60–61.) Yrityksiä, jotka

edistävät sisäistä yrittäjyyttä, on luonnehdittu seuraavasti: ne harjoittavat valistuneita johtamisperiaatteita, omaksuvat yrittäjämäisen tyylin, joka välttää byrokraattisia esteitä ja edistää innovatiivista ilmapiiriä, sekä rohkaisevat sisäistä yrittäjyyttä ja innovointia työntekijöiden keskuudessa. Toisin kuin byrokraattiset organisaatiot, yrittäjämäiset organisaatiot, jotka tukevat sisäistä yrittäjyyttä, toimivat seuraavasti: ne keskittyvät tuloksiin ja ryhmätyöhön, palkitsevat innovointia ja riskinottoa, suvaitsevat virheitä ja oppivat niistä sekä pysyvät joustavina ja muutossuuntautuneina. (Luchsinger & Bagby 1987, 11–12.)

### **Vapaustekijät**

Vapaustekijät ovat johtamistapa, joka perustuu ongelman tarkasteluun pohjalta ylöspäin sen sijaan, että ongelmaa tarkasteltaisiin huipulta alaspäin. Näiden vapaustekijöiden olemassaolo tai puuttuminen määrittää sen kuinka tehokkaita sisäiset yrittäjät voivat organisaatiokulttuurissa olla. (Pinchot 1986, 196–197.) Vapaustekijät ovat:

1. itsevalinta
2. ei poissiirtämisiä
3. tekijä päättää
4. yrityksen seisova tila
5. liiallisen valmistelun päättymisen
6. riskin, epäonnistumisen ja virheiden sietokyky
7. kärsivällinen raha
8. vapaus eri alueista
9. eri toiminnot läpäisevät tiimit
10. useat vaihtoehdot.

Itsevalinta tarkoittaa sitä, että sisäiset yrittäjät valitsevat itse roolinsa organisaatiossa, ei poissiirtämisiä sitä, että henkilöitä, jotka työskentelevät tietyn idean ympärillä, ei vaihdeta, tekijä päättää sitä, että tekijä saa tehdä työhönsä liittyvät päätökset itsenäisesti, yrityksen seisova tila sitä, että sisäiset yrittäjät tarvitsevat harkinnanvaraisia resursseja uusien ideoiden tutkimiseen ja kehittämiseen, liiallisen valmistelun päättymisen sitä, että vältetään asioiden liiallista valmistelua ja sen sijaan valmistellaan useampia asioita, riskin, epäonnistumisen ja virheiden sietokyky sitä, että innovaatioita ei voida luoda ilman riskiä ja virheitä, kärsivällinen raha sitä, että innovoinnissa kestää aikaa, vapaus eri alueista sitä, että uudet ajatukset ylittävät olemassa olevien organisaatiomallien rajat lähes

aina, eri toiminnot läpäisevät tiimit sitä, että täyden vastuun kehittamisestä saavat tiimit ratkaisevat useat innovoinnin perusongelmat, ja useat vaihtoehdot tarkoittaa sitä, että sisäisillä yrittäjillä täytyisi olla useita vaihtoehtoja toimintansa järjestämisessä. (Pinchot 1986, 198–256.)

Duncan ym. (1988, 17–18) esittävät kaksi merkittävintä ongelmaa, mitkä yritykset kohtaavat yrittäessään rohkaista ja edistää sisäistä yrittäjyyttä. Toinen niistä on strateginen ongelma ja toinen taktinen ongelma. Strateginen ongelma on se, että yritykset ovat vastahakoisia, pelokkaita ja jopa haluttomia sitoutumaan strategisesti luovuuden rakentamiseen ja kehittämiseen työntekijöiden joukossa. Taktinen ongelma on se, että yrityksillä ei ole käsitystä siitä miten niiden pitäisi palkita luovia työntekijöitä. (Duncan ym. 1988, 17–18.) Sisäiseen yrittäjyyteen pyrkivän yrityksen täytyy organisoida sisäisesti ja rakentaa sisäistä yrittäjyyttä edistävä kulttuuri. Sen täytyy sitoutua strategisesti rohkaisemaan luovia ihmisiä ja keinoja yhdistää heidän ideansa yrityksen strategiaan. (Duncan ym. 1988, 18.) Duncan ym. (1988, 20) esittävät, että yritykset voisivat osoittaa sitoutumistaan innovointiin ja luovuuteen perustamalla uusien projektien tuottokeskuksia. Näissä yritys voisi toimia kuin pääomasijoittaja. Korvaukseksi projektien rahoittamisesta se saisi takaisin alkuperäisen investointinsa ja sen lisäksi kohtuullisen ja sovitun osan voitoista. (Duncan ym. 1988, 20.)

Heinonen & Vento-Vierikko (2002, 29) esittävät sisäisen yrittäjyyden tarjoamina hyötyinä organisaatiolle seuraavat:

1. sitoutuminen organisaatioon lisääntyy
2. työntekijöiden työmotivaatio kasvaa
3. organisaation tavoitteellisuus lisääntyy
4. organisaatio keventyy
5. organisaatio oppii ja kehittyy
6. muutoksen läpivieminen helpottuu
7. organisaation tuloksellisuus lisääntyy
8. organisaation osaamisen hyödyntäminen tehostuu tiimityöskentelyn myötä
9. työ hahmottuu mielekkäiksi kokonaisuuksiksi
10. kilpailukyky parantuu.

### 3.3 Sisäisen yrittäjyyden palkitseminen

Ollakseen menestyksestä, sisäisen yrittäjyyden täytyy antaa vapaus toteuttaa hyödyllisiä ja kannattavia ideoita. Sisäiset yrittäjät ovat menestyksekkäitä suoriutujia, jotka eivät ole tasa-arvoisia muiden ihmisten, eivätkä myöskään toistensa, kanssa. Sisäinen yrittäjyys edellyttää koko henkilöstöprosessin yksilöllistämistä: se edellyttää johtajia tekemään henkilöstöpäätöksiä, jotka perustuvat yksilöllisiin henkilökohtaisiin tuloksiin. Sisäistä yrittäjyyttä ja saavutuksia täytyy palkita asiaankuuluvasti, koska sisäinen yrittäjyys sisältää merkittäviä riskejä ja useimmat ihmiset arvioivat yritysten todennäköistä riski-palkkio-suhdetta. Kun minimityösuoritus palkitaan samanarvoisesti erinomaisen työsuorituksen kanssa, niin keskimääräinen työsuoritus heikkenee ajan kuluessa. (Chisholm 1987, 37–38.) Duncanin ym. (1988, 18) mukaan työntekijöiden palkitsemisen oikeiden menetelmien puute on merkittävä este sisäiselle yrittäjyydelle nykyaikaisissa yrityksissä. Duncan ym. (1988, 20) esittävät, että yritykset voisivat perustaa uusien projektien tuottokeskuksia sisäisestä yrittäjyydestä palkitsemisen mahdollistamiseksi. Näissä tuottokeskuksissa yritys voisi toimia samalla tavalla kuin pääomasijoittajat. Korvaukseksi projektien rahoittamisesta yritys saisi takaisin alkuperäisen investointinsa ja sen lisäksi kohtuullisen ja aiemmin sovitun osuuden voitoista. (Duncan ym. 1988, 20.)

#### **Intrapääoma**

Pinchotin (1986, 276) mukaan sisäiselle yrittäjälle perustavanlaatuisin mittari urallaan menestymisestä on lisääntyvä vapaus käyttää yrityksen resursseja uusien liiketoimintojen muodostamiseen. Hänen mukaansa etenemistä sisäisen yrittäjyyden urapolulla ei arvioida ylennyksillä, jotka johtavat vallan huipulle yrityksessä. Ulkoiset yrittäjät saavuttavat tietynlaisen vapauden keräämällä pääomaa toiminnalleen. Pääoma antaa heille vapauden ottaa riskejä ja rakentaa liiketoimintaa. Pinchot (1986, 276) esittää intrapääomaa yrityksessä vastineeksi yksityiselle pääomalle yrityksen ulkopuolella.

Intrapääoma on aikaan sitomaton rahavara, jonka sisäinen yrittäjä on ansainnut ja joka on tarkoitettu rahoittamaan sisäisen yrittäjän perustamien uusien liiketoimintojen ja hänen tekemiensä innovaatioiden luomista (Pinchot 1986, 276). Pinchotin (1986, 79) mu-

kaan intrapääoma antaa sisäisille yrittäjille oikeuden toteuttaa visioitaan, oikeuden tehdä myös virheitä, oikeuden sijoittaa nykyisiä varoja vasta tulevaisuudessa sekä oikeuden hyötyä omasta ahkeruudestaan. Pinchotin (1986, 289) mukaan muodolliseen intrapääomajärjestelmään kuuluvat seuraavat elementit:

1. sisäiset yrittäjät ottavat vastaan osuutensa riskistä yrityksen kanssa
2. on olemassa sovittu menetelmä menestyksen ja kannattavuuden mittaamiseen
3. sisäisesti yrittäjämäisen liiketoiminnan tuotot ovat kohdennetut sovituilla tavalla, joka sisältää palkkion menestyneelle sisäiselle yrittäjälle lisääntyvänä kykynä toimia itsenäisesti
4. tietyt todennäköisesti mahdolliset tapahtumat täytyy olla käsitelty etukäteen
5. ansaittuja palkkioita ja ansaittua itsenäisyyttä ei pidä väheksyä.

”Intrapääomaa eli sisäisen yrittäjän resursseja voi syntyä esimerkiksi voitollisesta toiminnasta, aikaansaaduista säästöistä, käyttämättä jääneistä määrärahoista tai ylijäämistä” (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 63). Pinchotin (1986, 292) mukaan on kolme peruspaikkaa, joihin yrityksen tuotot voidaan sijoittaa. Nämä ovat yrityksen yleiset varat, henkilökohtaiset bonukset yrityksen työntekijöille tai korvamerkitty intrapääoma sisäisen yrityksen tai siinä toimivien yksilöiden uudelleeninvestointia varten.

Sisäisen yrittäjyyden palkitseminen on monimutkainen ja haasteellinen ongelma ja kehittämiskohde. Tähän asti merkittävimmät sisäisen yrittäjyyden palkitsemiseen liittyvät ajatukset ovat projektien tuottokeskusten perustaminen ja intrapääomajärjestelmien luominen. Suurin ongelma ja haaste sisäisen yrittäjyyden palkitsemisessä ovat yksittäisten ihmisten hyvin erilaiset motivaatiotekijät ja niihin vaikuttaminen.

### *3.4 Sisäisen yrittäjyyden kriittistä tarkastelua*

Morse (1986, 92–95) esittää näkemyksiä sisäisen yrittäjyyden käsitteen rajoituksista. Hänen mukaansa sisäinen yrittäjyys ei ole kaava menestyksekkääseen uudistamiseen suurissa yrityksissä, koska byrokraattinen järjestelmä ei pysty tarjoamaan sellaisia palkkioita ja sellaista itsenäisyyttä, joita todelliset yrittäjät edellyttävät. Hänen mukaansa sisäinen yrittäjyys on vain uusi resepti suurten yritysten elvyttämiseen. Morsen mukaan Pinchot määrittelee sisäisen yrittäjän samoilla termeillä kuin asiantuntijat määrittelevät

ulkoisen yrittäjän. Morse esittää itsenäisiä tytäryhtiöitä, joissa vallitsee yrittäjämäinen kulttuuri, vaihtoehdoksi sisäiselle yrittäjyydelle suurissa organisaatioissa. Lisäksi hän mainitsee tutkimus ja kehitys -johtamisen toisena vaihtoehtona tuottaa innovatiivisia tuloksia suurissa yrityksissä. (Morse 1986, 92–95.)

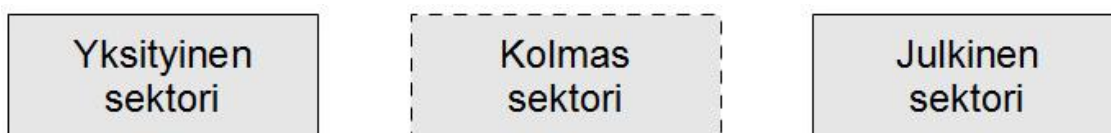
Sisäistä yrittäjyyttä voidaan tarkastella kriittisesti esimerkiksi seuraavien suorien lainausten avulla. ”Intrapreneuring is not just a way to increase the level of innovation and productivity of organizations, although it will do that. More importantly, it is a way of organizing vast businesses so that work again becomes a joyful expression of one’s contribution to society”, eli suomeksi ”Sisäinen yrittäjyys ei ole ainoastaan tapa lisätä innovaatioiden määrää ja organisaatioiden tuottavuutta, vaikka se tekeekin sen. Mikä tärkeintä, se on tapa järjestää valtavat yritykset niin, että työstä tulee jälleen iloinen ilmaisu yksilön panoksesta yhteiskunnalle” (Pinchot 1986, 321). Pinchotin lainauksesta tulee hyvin ja selvästi esille se, miten sisäistä yrittäjyyttä ja sen vaikutuksia idealisoidaan ja liioitellaan kirjallisuudessa. ”Sisäinen yrittäjyys tuo yrittäjyyden tutkimukseen uuden ulottuvuuden: yrittäjämäisen toimintatavan organisaation uudistumisen välineenä ja keinona vastata työelämän ja oppimisen uusiin haasteisiin” (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 28). Heinosen & Vento-Vierikon lainauksesta tulee esille sisäisen yrittäjyyden vaikutusten laaja-alaisuuden liiallinen korostaminen. ”Intrapreneurship is a noble idea. Something similar to it is essential for the future welfare of corporations”, eli suomeksi ”Sisäinen yrittäjyys on ylevä idea. Yhtiöiden tulevaisuuden hyvinvoinnille välttämätöntä on jokin samankaltainen kuin sisäinen yrittäjyys” (Duncan ym. 1988, 16). Duncanin ym. lainauksesta taas tulee esille sisäisen yrittäjyyden käsitteen liiallinen laaja-alaisuus ja epätasaisuus, jotka tulevat esille myös seuraavasta Koirasen & Pohjansaaren lainauksesta. ”Pohjimmiltaan sisäisessä yrittäjyydessä on kyse yhteisön yksilöille suomista mahdollisuuksista toteuttaa sisimmässään piilevää yrittäjyyttä” (Koiranen & Pohjansaari 1994, 36).

## 4 KOLMANNEN SEKTORIN ORGANISAATIOT

### 4.1 Kolmas sektori

Kolmas sektori on yleiskäsite, joka viittaa valtion ja markkinoiden välisellä alueella toimivaan verkostoon (Jokinen & Saaristo 2002, 250). ”Kolmas sektori on se heterogeeninen jäännös, joka jää jäljelle kun poistetaan julkinen sektori ja yksityinen markkinamekanismin ehdoilla toimiva sektori” (Hietala 1997, 42). Kolmas sektori viittaa yleensä toimintaan, joka ei pyri ainoastaan voiton tavoitteluun, eikä ole myöskään suoraan valtion verovaroin ylläpitämää toimintaa (Jokinen & Saaristo 2002, 251).

Kolmannen sektorin rajaaminen on kuitenkin epäselvää. Yhteiskunnan rajaaminen julkiseen, kolmanteen ja yksityiseen sektoriin on usein juridinen. (Katajamäki & Lindendahl 1998, 13.) Kolmas sektori muodostuu erilaisista järjestöistä, yhdistyksistä, säätiöistä sekä uusosuuskunnista (Jokinen & Saaristo 2002, 251). Suomessa kolmannen sektorin toiminnalle on tyypillistä yleishyödyllisyys, voittoatavoittelemattomuus sekä vapaaehtoisuus (Jokinen & Saaristo 2002, 251). Yhtenä yleishyödyllisen toiminnan tunnuspiirteenä on pidetty sitä, että jokin toiminta on sellaista, mikä valtion tai muun julkisyhteisön olisi muuten toteutettava (Myllymäki 2003, 78). Seuraava kuvio (Kuvio 2.) esittää yhteiskunnan kolme sektoria, eli yksityisen sektorin, julkisen sektorin ja kolmannen sektorin. Kolmas sektori sijoittuu toiminnallisesti yksityisen ja julkisen sektorin väliin ja sillä on oma roolinsa yhteiskunnan toiminnassa jaettaessa yhteiskunta toiminnallisesti eri sektoreihin.

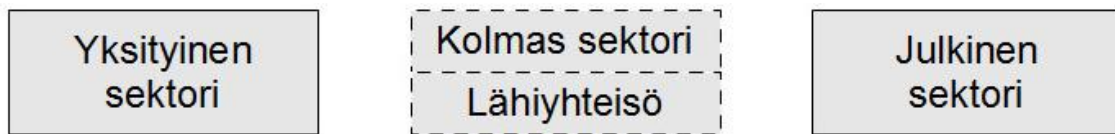


KUVIO 2. Yhteiskunnan kolme sektoria

Yhteiskunnan kolmen sektorin, joilla yhteiskunta on jaettu toiminnallisesti, lisäksi on esitetty myöskin niin sanottua yhteiskunnan neljättä sektoria ja sen olemassaoloa. Siitä voidaan käyttää esimerkiksi termiä lähiyhteisö. Lähiyhteisöllä viitataan erilaiseen yh-



teiskunnan epäviralliseen ja epämuodolliseen toimintaan. Lähiyhteisö muodostuu muun muassa ihmisten erilaisista ihmissuhteista ja muista suhdeverkostoista sekä kotitalouksista ja edellä mainituissa toteutettavasta niin sanotusta epävirallisesta ja epämuodollisesta toiminnasta. Toiminnallisesti lähiyhteisö voidaan myös sijoittaa yksityisen ja julkisen sektorin väliin, kuten kolmas sektori. Seuraava kuvio (Kuvio 3.) esittää yhteiskunnan kolme sektoria ja lähiyhteisön.



KUVIO 3. Yhteiskunnan sektorit ja lähiyhteisö

Yhteiskunta voidaan jakaa toiminnallisesti myös ainoastaan yksityiseen ja julkiseen sektoriin. Jaettaessa yhteiskunta yksityiseen ja julkiseen sektoriin, kolmas sektori ja lähiyhteisö, tai ainakin suurin osa niiden toiminnasta, sisältyy yksityiseen sektoriin. Esimerkiksi Tilastokeskus ei käytä tilastoinnissaan kolmatta sektoria, minkä takia suomalaisen kolmannen sektorin toiminnasta on vaikeaa saada tarkkoja tilastotietoja.

Kolmannen sektorin toiminta voi tuottaa myös voittoa, mikä on kuitenkin käytettävä organisaation ennalta määriteltyjen periaatteiden mukaisesti, eikä sitä saa antaa organisaation ulkopuolelle. Edellä mainitussa mielessä kolmannen sektorin toiminta on voittoa tuottamatonta. (Katajamäki & Lindedahl 1998, 13.) ”Jos yleishyödyllinen yhteisö saa tuloja toteuttaessaan yleishyödyllistä tarkoitustaan tai kerätessään varoja toimintansa edistämiseksi, yhteisö ei ole velvollinen suorittamaan arvonlisäveroa, vaikka toiminta olisi julkista ja jatkuvaa sekä tapahtuisi ansiotarkoituksessa” (Myllymäki 2003, 78).

Kolmannen sektorin käsite ei ole kuitenkaan yksiselitteinen ja sen määritelmät ovat väljiä ja voivat muuttua asiayhteyden mukaan (Jokinen & Saaristo 2002, 254). Suomalaisen kolmannen sektorin tilastointikäytännöt ovat puutteellisia, eivätkä tehdyt tilastot anna suomalaisesta kolmannesta sektorista realistista kuvaa määrällisesti, eivätkä myöskään laadullisesti (Hietala 1997, 45). Suomalaisen kolmannen sektorin koosta ei siis ole olemassa tarkkoja tietoja puutteellisten tilastointikäytäntöjen takia. Suomalaisen kol-

mannen sektorin bruttokansantuoteosuuden, mikä tarjoaa ainakin suuntaa-antavan arvi-  
on sektorin laajuudesta, voidaan arvioida olevan noin 3–7 prosenttia. Puutteelliset suo-  
malaisen kolmannen sektorin tilastointikäytännöt eivät kuitenkaan poista sen toiminnal-  
lista olemassaoloa suomalaisessa yhteiskunnassa, eivätkä näin ollen myöskään sen kä-  
sitteellistä perusteltavuutta. Kolmannen sektorin käsite on vakiinnuttanut asemansa  
Suomessa (Helander 1998, 52). Suomalaista kolmatta sektoria koskevien laajojen em-  
piiristen tutkimusten puuttuessa Helander (1998, 138) esittää oletuksen, että kolmas  
sektori toimii suomalaisessa yhteiskunnassa hyvinvointiyhteiskuntaa täydentävänä ele-  
menttinä. Kolmannen sektorin käsitteen käyttämistä voidaan perustella myös sen tie-  
teenalaneutraaliudella (Helander 1998, 52). Tieteenalaneutraalius on monitieteisen tut-  
kimuksen kannalta tärkeä asia. ”Erityisen sopivana kolmannen sektorin käsitettä on pi-  
detty vertailevan tutkimuksen näkökulmasta” (Helander 1998, 52).

Erilaiset yhdistykset ja muut yhteisöt voivat toimia työllistäjinä sekä markkinoiden ja  
hyvinvointivaltion täydentäjinä (Jokinen & Saaristo 2002, 253). Kolmas sektori on li-  
sännyt vähitellen niin tuotantoaan, kuin myös työllistämistään (Södergård 1998, 5).  
Kolmannen sektorin työpaikkojen määrä on lisääntynyt 1990-luvulla kansainvälisesti, ja  
erityisesti länsieurooppalaisissa yhteiskunnissa, ja työpaikkojen määrän lisäys on pai-  
nottunut erittäin voimakkaasti hyvinvointisektorille (Helander & Laaksonen 1999, 69).

”Julkisen sektorin tehtävien uudelleenorganisointi ja hyvinvointipalvelujen hankinta  
ostopalvelusopimuksin vaikuttavat tulevaisuudessa yksityisen sektorin ja kolmannen  
sektorin asemaan palvelujen tuottajina” (Myllymäki 2003, 9–10). ”Kolmannen sektorin  
järjestöt tuovat vaihtoehtoja julkisyhteisöjen hyvinvointipalveluille. Sosiaali- ja terveys-  
alan järjestöt tuottavat merkittävän osan sosiaalipalveluista. Järjestöjen kautta julkisiin  
palveluihin on mahdollista saada laajempaa ulottuvuutta, kuten vertaistukea, mikä muu-  
ten olisi hyvin hankalaa. Viime vuosina sosiaali- ja terveydenhuollon järjestöt ovat tosin  
ammattimaistuneet ja monissa vapaaehtoistyöntekijät vain täydentävät palkattua työ-  
voimaa.” (Myllymäki 2003, 77.)

Raha-automaattiyhdistys on tärkeä sosiaali- ja terveysalan kolmannen sektorin rahoitta-  
ja (Södergård 1998, 71). Yleishyödylliset yhteisöt, jotka tuottavat sosiaali- ja terveys-

palveluita, saavat julkista tukea Raha-automaattiyhdistyksen tuottamista voittovaroista (Myllymäki 2003, 77). Raha-automaattiyhdistyksen jakamien avustusten tarkoituksena on varmistaa apua tarvitsevien ihmisten palvelujen saanti sekä mahdollistaa uudenlaisten toimintakäytäntöjen kehittäminen. Avustusten tarkoitusta voidaan pitää toteutuneena silloin kun kunnat ostavat yleishyödyllisiltä yhteisöiltä palveluita, jotka ovat uudenlaisia ja eri tavalla toteutettuja kuin aikaisemmin, kuntien tarkastellessa samassa yhteydessä uudelleen asukkaidensa todellisia palveluntarpeita. (Myllymäki 2003, 77–78.)

Järjestöjen tuottamilla palveluilla voi olla tiettyjä vahvuuksia kuntien omaan palveluntuotantoon verrattuna. Järjestöjen tuottamat palvelut voivat olla niiden käyttäjien kannalta joustavampia. Järjestöjen tuottamilla palveluilla on lisäksi mahdollisuus ylittää useampiakin toimiala- sekä kuntarajoja, jolloin uudenlaisia toimintatapoja on mahdollista kehittää monipuolisemmin. Palveluiden uudelleenorganisointi ja uudet palveluiden järjestämistavat voivat luoda uusia palvelumuotoja perinteisten palvelumuotojen lisäksi. (Myllymäki 2003, 78.) Jotakin toimintaa, jonka järjestäminen on kunnan vastuulla ja jota halutaan kehittää, voidaan kehittää yhteistyössä järjestöjen kanssa ja saada mahdollisesti kehitystyö onnistumaan menestyksekkäämmin kuin ilman järjestöjä (Möttönen & Niemelä 2005, 210).

#### *4.2 Kuopion kriisikeskus*

Kuopion kriisikeskus on perustettu vuonna 2000 ja sen taustaorganisaationa toimii Kuopion Seudun Mielenterveysseura Hyvä Mieli ry. Sen toiminta on järjestölähtöistä auttamistyötä, ja Kuopion kriisikeskus on sen toimintayksikkö. Hyvä Mieli ry:n hallituksen puheenjohtajana toimii Juha Poukko ja Kuopion kriisikeskuksen toiminnanjohtajana toimii Riitta Hirvonen. Toiminnanjohtaja johtaa Kuopion kriisikeskuksen toimintaa. Kuopion kriisikeskus tarjoaa asiakkailleen ennaltaehkäisevää mielenterveystyötä, kriisiapua, täydentäviä palveluita ja jatkopalveluita, sekä erillispalveluita. Tavoitteena on tarjota toimintaa ja palveluita, joille on kysyntää ja jotka kiinnittyvät palveluverkostoon. Kohdeasiakkaita ovat julkiset ja yksityiset organisaatiot sekä perheet ja yksityishenkilöt. Kuopion kriisikeskuksen palveluiden käyttäjä on yleensä henkilö, joka tarvitsee ammatinpuolista poikkeuksellisessa elämäntilanteessaan.

Kuopion kriisikeskuksen toiminnalle on ominaista se, että koko ajan joudutaan toimimaan päivystysluonteisesti, mikä edellyttää toiminnan hyvää ja joustavaa organisointia. Kuopion kriisikeskuksen toiminnassa erotetaan ostopalvelut, joista on solmittu asiakasorganisaatioiden kanssa erilliset ostopalvelusopimukset, sekä myyntipalvelut, jotka ovat yksittäisten palveluiden tai palvelukokonaisuuksien myyntiä asiakkaille. Kuopion kriisikeskuksen toiminnassa huomioitavaa on se, että sen asiakasorganisaatiot ovat usein palveluita järjestäviä tahoja ja varsinaiset palveluiden käyttäjät ovat taas yksittäisiä henkilöitä. Palvelua järjestävä asiakas ja palvelun loppuasiakas ovat siis usein eri asia. Kuopion kriisikeskuksen kohderyhmänä ovat jatkuvasti kasvavassa määrin myös yksityiset yritykset.

Markkinointia tehdään olemalla yhteydessä nykyisiin ja potentiaalisiin asiakkaisiin, kirjoittamalla heidän nykytilannettaan ja tarpeitaan sekä tiedottamalla kriisikeskuksen toiminnasta ja palveluista eri tiedotuskanavien välityksellä. Kriisikeskuksen markkinointi ei ole tällä hetkellä kovin yhtenäistä tai koordinoitua. Osaamista pyritään jatkuvasti kehittämään ja palveluihin lisätään tuotteita asiakkaiden tarpeiden ja tuotekehityksen etenemisen mukaan. Palveluiden tuottamisen yhteydessä syntyy uusia ideoita kun huomataan palveluaukkoja. Palveluiden kehittäminen perustuu myös tieteelliseen tutkimustietoon. Palvelut tuotetaan tarjoamalla asiakkaiden käyttöön monipuolisia osajia, jotka pystyvät tuottamaan asiakkaiden tarpeisiin laadukkaita palveluita tehokkaasti ja näin ollen tuottamaan asiakkaille merkittävää etua.

Kuopion kriisikeskus on voittoa tavoittelematon organisaatio ja toimii ilman vierasta pääomaa, minkä takia Raha-automaattiyhdistyksen tarjoama perusrahoitus, erillinen itse hankittu projektirahoitus sekä ostopalveluista ja myyntipalveluista saatu tulorahoitus ovat sen toiminnalle elintärkeitä. Tästä johtuen pääpaino toiminnan taloudellisessa seurannassa on riittävällä tulevaisuuden ennakoimisella sekä sillä, että tulojen ja menojen erotus pysyy jatkuvasti positiivisena. Toiminnan taloudellisesta seurannasta vastaavat toiminnanjohtaja ja toimistos sihteeri sekä palvelulinjojen johtajat omilla vastuualueillaan. Yhdistys on tehnyt sopimukset taloushallinnosta ja kirjanpito palveluista sekä tilintarkastuksesta. Kuopion kriisikeskuksen taloudellista tilannetta on pyritty vakauttamaan

ja toimintaa vakiinnuttamaan. Kuopion Seudun Mielensterveysseura Hyvä Mieli ry:n liikevaihto oli vuonna 2007 854 000 € ja Kuopion kriisikeskuksen taseen loppusumma 126 000 € Kuopion Kriisikeskuksessa työskentelee tällä hetkellä 15 henkilöä.

Kuopion kriisikeskuksen palvelulinjoja ja perustoimintoja vuonna 2008 olivat **Ennaltaehkäisevä mielensterveysstyö**; Nuorten kriisityö, **Kriisiapu**; Kriisipäivystys, Tukinet – internetissä tehtävä kriisityö, Maahanmuuttajien kriisityö ja Onnettomuustilanteiden kriisiauttaminen, **Täydentävät palvelut ja jatkopalvelut**; Kriisiasuminen, Tukihenkilötoiminta ja Peliprojekti sekä **Erillispalvelut**; Työyhteisöpalvelut, joita ovat Työnohjaus ja Työyhteisöjen kehittäminen. Ennaltaehkäisevä mielensterveysstyö tarkoittaa erilaista tiedotus- ja valistustoimintaa sekä suoraan ja välillisesti lasten ja nuorten myöhempiä mielensterveysongelmia ehkäisevää työtä, Kriisiapu tarkoittaa elämän kriisitilanteisiin suoraan ja välittömästi liittyvää työtä, Täydentävät palvelut ja jatkopalvelut tarkoittaa kriisityötä laajentavaa, täydentävää ja tukevaa työtä ja Erillispalvelut puolestaan tarkoittaa erilaisissa työyhteisöissä tehtävää työtä. Kriisikeskuksella tehdyn laatutyön yhteydessä on tunnistettu toiminnalle keskeiset ydinprosessit ja siirrytty toimimaan prosessiorganisaationa. Kriisikeskuksen toiminnan ydinprosessit ovat kriisityö-palvelulinja sekä työelämäpalvelut-palvelulinja.

Kuopion kriisikeskus pyrkii jatkuvasti kehittämään omaa toimintaansa, palveluiden asiantuntemustaan ja osaamistaan sekä palveluratkaisujaan asiakasorganisaatioilleen. Jokaiseen tuoteryhmään lisätään tuotteita esille nousevien yhteiskunnan ja asiakkaiden tarpeiden, markkina-aukkojen sekä tuotekehityksen etenemisen mukaan. Jokaisen palvelulinjan vastuhenkilö on päävastuussa oman palvelulinjansa tuotteiden kehityksen organisoinnista. Tuotekehitysvastuhenkilö hallinnoi palvelutuotteiden kehitystoimintaa. Tarjottavat palvelut tuotetaan hyödyntäen tieteelliseen tutkimustietoon perustuvia menetelmiä.

Liitteenä Kuopion kriisikeskuksen organisaatiokaavio (Liite 1.) ja Kuopion kriisikeskuksen prosessikaavio (Liite 2.).

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Ketosen (1976, 16) mukaan tieteellinen tieto on perusteitansa myöten julkista ja yhteistä sekä kuuluu kaikille. Hänen mukaansa tietämättömyys jostain asiasta on tutkimusta eteenpäin vievä asia (Ketonen 1976, 14). Ketosen (1976, 20) mukaan tieteen tutkimustulokset ovat myös aina ainoastaan alustavia. Hänen mukaansa ilmiöiden tunnistaminen on vaikea ja vaativa tehtävä (Ketosen 1976, 16). Niiniluodon (1980, 191) mukaan maailmankaikkeutta on hyödyllistä tutkia matemaattisesti silloin kun se on mahdollista ja kun se on tutkimuksen päämäärien kannalta tarkoituksenmukaista. Ketosen (1976, 182) mukaan tieteen objektiivisuus tarkoittaa lähinnä tutkijan asenteen objektiivisuutta. Ketosen (1976, 12) mukaan tietynlainen intuition käyttäminen on välttämätön tutkimuksen tekemisen väline. Niiniluodon (1983, 31) mukaan induktiivista päättelyä voidaan kutsua tietoa laajentavaksi päättelyksi. Induktiivisen päättelyn käytön hyväksyminen on ”lokaalinen” asia (Niiniluoto 1983, 49). Tässä tutkielmassa pyritään alustavasti kartoittamaan sisäisen yrittäjyyden ilmiötä kolmannella sektorilla.

### 5.1 Laadullinen tutkimus

”Laadullinen tutkimusprosessi on aina jossain määrin ainutkertainen. Siinä sovelletaan luovasti perussääntöjä ja usein myös luodaan uusia sääntöjä.” (Alasuutari 1999, 24.) Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan siinä pyritään kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään jotakin tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä (Eskola & Suoranta 2005, 61). Hirsjärven ym. (1997, 161) mukaan tutkimuskohdetta pyritään tutkimaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tässä tutkielmassa pyritään tarkastelemaan sisäisen yrittäjyyden ilmiötä ja sen ilmenemistä yhdessä kolmannen sektorin organisaatiossa.

Laadulliset menetelmät mahdollistavat sellaisten asioiden tutkimisen, joista tiedetään vähän. Muodollisempi tutkimus niistä asioista, joista tiedetään aluksi vähän, voidaan tehdä myöhemmin, kun asioista tiedetään enemmän. (Gillham 2000A, 11.) Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusaineistosta ei ole tarkoitus tehdä sellaisia päätelmiä, että niitä

voitaisiin pitää yleistettävänä (Hirsjärvi ym. 1997, 181). Alasuutarin (1999, 231) mukaan kvalitatiivisia menetelmiä pidetään hyödyllisinä esitutkimusten toteuttamisessa. Tämä tutkimus on esitutkimus, joka käsittelee sisäistä yrittäjyyttä kolmannen sektorin organisaatiossa.

Alasuutarin (1999, 28) mukaan laadullinen tutkimus on tekstuaalinen prosessi, ja teksti on se mitä siitä jää jäljelle. Eskolan & Suorannan (2005, 260) mukaan kirjoittaminen on keskeinen osa laadullista tutkimusta. Tutkimuksessa käytettiin tutkimusaineistona litteoitua haastattelumateriaalia. Alasuutarin (1999, 24) mukaan laadullinen analyysi käsittelee kulttuurin käsitettä ja pyrkii selittämään merkityksellistä toimintaa. Tutkimuksessa analysoitiin tekstiksi kirjoitettua haastattelumateriaalia.

Eskolan & Suorannan (2005, 260) mukaan laadullinen tutkimusote on induktiivinen, eli se muodostaa yksittäisistä havainnoista yleisempiä merkityksiä. ”Tärkeintä laadullisessa tutkimuksessa on paikallinen selittäminen. Selitysmallin tulee päteä mahdollisimman hyvin perustanaan olevaan empiiriseen aineistoon.” (Alasuutari 1999, 243.) tutkimuksessa pyrittiin kuvaamaan sisäisen yrittäjyyden ilmiötä yhdessä kolmannen sektorin case-organisaatiossa.

Hirsjärven ym. (1992, 28) mukaan tutkimuksen pääongelma on yleisluontoinen kysymys, jonka avulla tutkittava kokonaisuus hahmottuu ja tutkimuksen alaongelmiin saadut vastaukset mahdollistavat myös tutkimuksen pääongelmaan vastaamisen. Hirsjärven ym. (1992, 28) mukaan kuvailevan tutkimuksen tutkimusongelmat muotoillaan siten, että niissä kysytään miten, tai minkälainen jokin asia on. Tutkimuksen tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset pyrittiin muotoilemaan edellä mainitun mukaisesti.

Eskola & Suoranta (2005, 15) ehdottavat yhdeksi laadullisen tutkimuksen tunnusmerkiksi hypoteesittomuutta. ”Laadullisessa tutkimuksessa hypoteesittomuus tarkoittaa sitä, että tutkijalla ei ole lukkoonlyötyjä ennakko-olettamuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista” (Eskola & Suoranta 2005, 19). Tutkimuksessa ei asetettu minkäänlaisia hypoteeseja. Alasuutari (1999, 145) kuitenkin huomauttaa, että ”Haastatteliija toimii sen käyttäytymismallin mukaan, jota hän on sukupuolensa ja kulttuurisen ryhmänsä

edustajana oppinut 'vaistonvaraisesti' noudattamaan". Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan subjektiviteetin tunnistaminen sekä sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline (Eskola & Suoranta 2005, 210). Tutkimusprosessissa pyrittiin kiinnittämään huomiota siihen, että tutkijalla on ainakin jonkinlainen vaikutus koko tutkimusprosessiin, ja pyrittiin tiedostamaan asia siten, että tutkijan vaikutus tutkimusprosessiin pysyisi mahdollisimman neutraalina. Tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa pyrittiin toimimaan mahdollisimman objektiivisesti.

Gerringin (2007, 11) mukaan ei ole tarkoituksenmukaista tehdä tiukkaa jaottelua erottelemalla tutkimuksia laadulliseen ja määrälliseen tutkimukseen, kokeelliseen ja havainnoivaan tutkimukseen tai tapaustutkimuksiin ja poikkitutkimuksiin. Eskolan & Suorannan (2005, 14) käsityksen mukaan tärkeintä on tehdä tutkimusta erilaisilla käsiteltävänä olevaan ongelmaan sopivilla menetelmillä. Heidän näkemyksensä mukaan "Oikeastaan kaikki laadulliset tutkimukset ovat tapaustutkimuksia" (Eskola & Suoranta 2005, 65).

## 5.2 Tapaustutkimus

Tapaustutkimusta (*case study*) käytetään Yinin (2003, 1) mukaan tutkimusstrategiana edistämään tiedonsaantia yksilö-, ryhmä-, organisaatio-, sosiaali-, politiikka-, ja niihin liittyvistä ilmiöistä. "Tapaustutkimuksen peruslähtökohtana on tuottaa tietoa erityisistä paikkaan ja aikaan sidotuista olosuhteista, ilmiöistä, prosesseista, merkityksistä ja tiedosta" (Laine ym. (toim.) 2007, 111). Gillhamin (2000A, 1) mukaan tapaustutkimus on jotain, mikä tutkii inhimillistä toimintaa, joka on kiinni todellisessa maailmassa, joka on olemassa tässä ja nyt ja joka liittyy kontekstiinsa siten, että sen tarkkaa rajausta on vaikea tehdä, vastatakseen määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. Tapaustutkimus etsii tutkimusaineiston joukkoa, joka kuuluu tutkittavaan tapaukseen ja jota eritellään ja vertailaan, että saataisiin parhaat mahdolliset vastaukset tutkimuskysymyksiin (Gillham 2000A, 1–2). Tapaustutkimuksen tekeminen voi olla laadullista, määrällistä tai niistä kumpaakin riippuen käytettävissä olevasta tutkimusaineistosta. Tapaustutkimuksen yhteyttä laadullisiin menetelmiin pidetään menetelmällisenä samankaltaisuutena sen sijaan, että sitä pidettäisiin tapaustutkimuksen määritelmään sisältyvänä asiana. (Gerring 2007, 36.)



Yinin (2003, 83) mukaan aineistoa tapaustutkimuksiin voidaan saada asiakirjoista, arkistomateriaaleista, haastatteluista, suorasta havainnoinnista, osallistuvasta havainnoinnista sekä fyysisistä artefakteista. Ne ovat yleisimmin käytettyjä tiedonlähteitä tapaustutkimuksissa (Yin 2003, 85). Tapaustutkimus olettaa tutkittavan ilmiön olevan suhteellisen rajattu (Gerring 2007, 18). On olemassa tilanteita, joissa yksitapaustutkimusta voidaan käyttää pilottitapauksena ennen monitapaustutkimusta (Yin 2003, 42).

### *5.3 Haastattelu*

Haastattelu on eräs tärkeimmistä tapaustutkimuksen informaation lähteistä ja haastatellut ovat tapaustutkimuksen informaation keskeisiä lähteitä (Yin 2003, 89). Ainakin jonkinlaiset haastattelut ovat välttämättömiä tapaustutkimuksen tekemisessä (Gillham 2000A, 59). Haastattelu on hyvin joustava ja monipuolinen tiedon hankkimisen menetelmä.

Hirsjärven ym. (1992, 51) mukaan ennen tutkimuksen oman tutkimusmateriaalin keräämistä on suunniteltava se, millä metodilla voidaan tarkoituksenmukaisesti löytää vastaus tutkimusongelmaan. ”Esimerkiksi haastattelua voi käyttää sekä laadullisesti että määrällisesti ja vastaavasti haastatteluilla kerättyä aineistoa voi analysoida sekä kvalitatiivisesti että kvantitatiivisesti” (Eskola & Suoranta 2005, 13). Hirsjärven ym. (1997, 201) mukaan haastattelu voidaan valita tutkimusmenetelmäksi muun muassa siksi, että kysymyksessä on vähän kartoitettu sekä tuntematon aihe ja vastausten suuntia on vaikeaa olettaa etukäteen. Tässä tutkimuksessa valittiin tutkimusmenetelmäksi teemahaastattelu.

Hirsjärven & Hurmeen (1988, 7) mukaan haastattelu on peräisin jo varhaisten filosofien ajoilta. Haastattelu on eräs tiedonhankinnan perusmuodoista (Hirsjärvi & Hurme 2001, 11). Haastattelu on yleensä kahden ihmisen välinen keskustelu (Gillham 2000B, 1). Haastattelusuhde on perimmältään kontrollisuhde (Gillham 2000B, 1).

Haastattelu on keskustelu, jossa ihminen etsii vastauksia tiettyyn tarkoitukseen toiselta ihmiseltä, haastattelija etsii vastauksia tiettyyn tarkoitukseen haastateltavalta (Gillham 2000B, 1). Haastattelu on hyvin joustava menetelmä ja sen avulla voidaan hankkia syvällistä tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 11). Haastattelua voidaan soveltaa useisiin erilaisiin tutkimustarkoituksiin sen joustavuuden tutkimusmenetelmänä ansiosta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34). Haastattelu perustuu menetelmänä kielelliseen vuorovaikutukseen (Hirsjärvi & Hurme 1988, 7; Hirsjärvi & Hurme 2001, 11). Haastattelu sopii käytettäväksi useissa erilaisissa tarkoituksissa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 11).

Tutkimushaastattelu on haastattelutyyppejä, joka hankkii tietoa ja ymmärtämystä asioista, jotka ovat merkityksellisiä tutkimuksen yleisille päämäärille ja yksityiskohtaisille tutkimuskysymyksille (Gillham 2000B, 2). ”Tutkimushaastattelu on tieteellinen metodi” (Hirsjärvi & Hurme 1988, 26). Tutkimushaastatteluista on tehtävä päätelmiä, että edistyttyisiin tutkittavan asian ymmärtämisessä. Sen lisäksi päätelmien on oltava myös yksitulkintaisia. (Gillham 2000B, 70.) Hirsjärvi & Hurme (1988, 26) korostavat haastattelun lähtökohdaksi tutkimuskohteen tuntemusta ja tutkimuskohteeseen liittyvää teoreettista tietoa. Haastattelun tutkimuskohteeseen perehdyttiin ja haastattelukysymykset muodostettiin perehtymällä teoreettiseen tietoon sisäisestä yrittäjyydestä.

Hirsjärven & Hurmeen (2001, 35) mukaan eräs haastattelun etu on se, että sitä voidaan käyttää vähän kartoitetun alueen tutkimisessa, eli silloin kun tutkimustuloksia on vaikea ennakoita. Hirsjärven & Hurmeen (2001, 35) mukaan eräs haastattelun haitta on se, että se voi sisältää useita eri virhelähteitä. ”Haastatteluaineisto on konteksti- ja tilannesidonnaista. Siitä syntyy se pulma, että tutkittavat saattavat puhua haastattelutilanteessa toisin kuin jossakin toisessa tilanteessa.” (Eskola & Suoranta 2005, 202.) Hirsjärven & Hurmeen (1988, 27) mukaan voidaan ilmaista tiivistäen, että haastattelemisen on vuorovaikutustilanne, missä ovat luonteenomaisia seuraavat piirteet:

1. haastattelu on suunniteltu ennen sen toteuttamista, haastattelija on tutustunut tutkimuskohteeseen teoriassa ja käytännössä, tavoitteena on se, että tutkimusongelman kannalta merkityksellisiltä alueilta saadaan informaatiota
2. haastattelu on haastattelijan käynnistämä ja ohjaama
3. haastattelija joutuu usein motivoimaan haastateltavaa ja ylläpitämään tämän motivaatiota

4. haastattelija tuntee roolinsa ja haastateltava oppii sen haastattelun edetessä
5. haastateltavan on pystyttävä luottamaan siihen, että hänen antamiaan tietoja käsitellään luottamuksellisesti.

#### *5.4 Teemahaastattelu*

”Teemahaastattelu on osoittautunut menetelmäksi, joka sallii tutkimuksen kohteeksi valittujen henkilöiden mahdollisimman luontevan ja vapaan reagoinnin” (Hirsjärvi & Hurme 1988, 8). Teemahaastattelussa haastattelu kohdistetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan haastattelun aikana (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48). Teemahaastattelu on tutkimusmenetelmä, joka ottaa ihmisen huomioon ajattelevana ja toimivana olentona, silloin kun se toteutetaan huolellisesti (Hirsjärvi & Hurme 1988, 8). Alasuutarin (1999, 148) mukaan teemahaastattelussa keskustelun osapuolet ovat tutkimusmateriaalin aktiivisia tuottajia. ”Keskustelunomaisessa haastattelussa vuorovaikutus korostuu, ja näin tutkija saa mahdollisuuden lähestyä inhimillisen käyttäytymisen ehkä vaikeimmin tutkittavia ilmiöitä: tietoisuutta, aikomuksia ja elämyksiä” (Hirsjärvi & Hurme 1988, 7). Haastatteluiden tyyppiä valittiin teemahaastattelu, koska se nähtiin tarkoituksenmukaisimmaksi menetelmäksi tutkimuksen toteuttamisen kannalta. Teemahaastattelun avulla pystyttiin käsittelemään sisäisen yrittäjyyden ilmiötä riittävän jäsennellysti. Teemahaastattelu antoi myös haastateltaville mahdollisuuden ilmaista itseään joustavasti ja itselleen ominaisella tavalla sekä helpotti tutkijan työtä haastattelun sisällön pitämisessä tutkittavassa ilmiössä. Teemahaastattelun teemat ja kysymykset muodostettiin tutkielman käsiteanalyttisen teoriaosion perusteella. Liitteenä teemahaastatteluissa käytetty teemahaastattelulomake (Liite 3.).

Hirsjärven & Hurmeen (2001, 53) mukaan on otettava huomioon se, että eri ihmisten kielelliset valmiudet ja kommunikaatiotyylit vaihtelevat. Sanojen sivumerkitykset, eli konnotaatiot, ovat eri ihmisillä erilaisia (Hirsjärvi & Hurme 2001, 53). On myös olemassa melko yleinen ristiriita, mikä vallitsee sen välillä, mitä ihmiset sanovat ja mitä he itse asiassa tekevät. Ne ovat kaksi asiaa, jotka ovat melko erilaisia. Toinen on se, mitä ihmiset uskovat, ja toinen on se, mitä ihmiset tosiasiallisesti tekevät. (Gillham 2000A, 13–14.) Edellä mainitut asiat pyrittiin ottamaan huomioon tutkimusprosessin aikana. Esihaastattelut ovat teemahaastattelun välttämätön ja tärkeä osa (Hirsjärvi & Hurme

2001, 73). Tutkimuksessa tehtiin yksi esihaastattelu. Lisäksi haastattelutyölä pyrittiin koko haastatteluprosessin ajan parantamaan.

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus sisäisestä yrittäjyydestä kolmannen sektorin organisaatiossa. Tutkimuksen tutkimusote on induktiivinen. Tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Tutkimusasetelma on yksitapaustutkimus. Tutkimuksen tutkimusyksikkö on yksilö. Tutkimuksen aineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET: CASE – KUOPION KRIISIKESKUS

On syytä painottaa sitä, että tämän tutkimuksen tutkimustulokset ovat alustavia tuloksia sisäisestä yrittäjyydestä kolmannen sektorin organisaatiossa. Tutkimustuloksia ei voida yleistää koskemaan mitään muuta organisaatiota kuin ainoastaan case-organisaatiota. Haastatelluilta kysyttiin jonkin verran perustietoja haastattelun aluksi.

Haastateltaviksi valittiin neljä Kuopion kriisikeskuksen johtoryhmän jäsentä ja neljä muuta työntekijää. Haastatellut pyrittiin valitsemaan kokonaisuutena siten, että he edustaisivat mahdollisimman kattavasti Kuopion kriisikeskuksen työntekijöitä sekä koulutukseltaan, että työnkuvaltaan. Lisäksi haastateltujen valinnassa huomioitiin se, että he edustavat työntekijöiden sukupuolijakaumaa tasapainoisesti.

Haastatelluilla oli koulutusta pääasiassa sekä sosiaalialan puolelta, että terveysalan puolelta. Haastateltujen koulutustasot vaihtelivat toisen asteen ammatillisesta koulutuksesta ammattikorkeakoulu- sekä yliopistotason koulutuksiin. Lisäksi kaikilla haastatelluilla oli kriisikeskuksen tarjoamaa työhön liittyvää koulutusta. Lähes puolet haastatelluista oli määriteltävissä alanvaihtajiksi ja puolella haastatelluista oli useampi kuin yksi julkisen koulutusjärjestelmän tarjoama tutkintotasoinen koulutus.

Haastateltujen työnkuvat olivat hyvin monipuolisia ja jokaisen työnkuvaan kuului useita eri tehtäväkokonaisuuksia. Osalle haastatelluista kriisikeskuksen työpaikka oli ensimmäinen tai lähes ensimmäinen oman alan työpaikka. Osalla haastatelluista työkokemusta oli enemmänkin omalta alalta, ja lisäksi pitkäaikaista työkokemusta saattoi olla myös muulta alalta.

Haastatellut olivat olleet kriisikeskuksella töissä kolmesta vuodesta koko kriisikeskuksen olemassaolon aikaan asti, eli lähes kymmeneen vuoteen asti. Haastatellut luonnehtivat kriisikeskusta työympäristönä yleisesti ottaen mukavaksi, miellyttäväksi ja viihtyisäksi, mutta myös haastavaksi työympäristöksi. Työympäristöä pidettiin hyvin muuttavana ympäristönä, jossa kohtaa koko ajan uusia asioita. Työyhteisö koettiin todella hyväksi ja tuotiin esille se, että työkavereiden kesken on hyvä tai todella hyvä ilmapiiri.

Haastatteluissa tuotiin esiin myös se, että nimenomaan ihmiset tekevät kriisikeskuksesta miellyttävän työympäristön. Haastatteluissa tuli myös esille se, että kriisikeskuksella pystytään puhumaan asioista. Työympäristöä ei pidetty myöskään kovin hierarkkisena. Koettiin että työympäristössä pystytään tekemään tarvittaessa nopeitakin päätöksiä. Työympäristö koettiin myös joustavaksi ja itseohjautuvaksi, jossa pystyy suunnittelemaan omia töitään ja kehittämään omaa työkuvaansa melko vapaasti. Työympäristöä pidettiin kannustavana ja sellaisena työympäristönä, joka tukee oma-aloitteisuutta. Huonona puolena koettiin se, että on tilanteita, joissa asiakastyö kuormittaa henkisesti melko paljon. Huonoksi koettiin myös se, että fyysiset toimitilat ovat pienet, epäkäytännölliset ja epämukavat.

Haastateltavat kokivat työn pääsääntöisesti ainakin kohtalaisen kuormittavaksi ja ajoittain hyvinkin kuormittavaksi. Työn kuormittavuuden mainittiin riippuvan myös ajankohdasta. Välillä on paljon tehtävää ja kiire, ja se kuormittaa kun on monta asiaa samaan aikaan käynnissä ja pitää muistaa monia asioita. Kuormittavina tekijöinä mainittiin usein työn määrä sekä vaativa ja välillä henkisesti rankka asiakastyö. Kokemuksella ja koulutuksella mainittiin olevan työn kuormittavuutta vähentävä vaikutus. Vaikka välillä työ on raskasta ja kuormittavaa, niin yleisesti ottaen sitä pidettiin mukavana, ja lisäksi mainittiin, että se antaa myös voimavaroja. Työn hyvinä puolina tulivat esiin muun muassa se, että saa tehdä työtä ihmisten kanssa ja saa tehdä asiakastyötä, työ on itsenäistä, saa vaikuttaa työhönsä ja suunnitella sitä sekä saa kehittää omaa työtään, työn monipuolisuus ja vaihtelevuus, työn joustavuus, hyvä työyhteisö ja hyvät työkaverit sekä työn mielenkiintoisuus. Vastaavasti työn huonoina puolina tulivat esiin muun muassa se, että ajoittain on todella kiire ja liian paljon töitä, työn kuormittavuus, joskus on asiakastilanteita, jotka ottaa henkilökohtaisesti, monien asioiden päällekkäisyys, jatkuva muutos, minkä takia pysyvyyttä on melko vähän, huoli organisaation rahatilanteesta ja tulevaisuudesta sekä organisaation pienet resurssit.

Haastatteluissa tuli esiin, että työ on hyvin kokonaisvaltaista ja itsenäistä kolmannella sektorilla. Koettiin että julkisella sektorilla ja myös yksityisellä sektorilla organisaatiot ovat taloudellisesti turvatumia kuin kolmannella sektorilla. Julkisella puolella päätöksenteon nähtiin olevan paljon kauempana ja kestävämpään pidempään, sekä organisaation

olevan paljon laajempi ja byrokraattisempi kuin kolmannella sektorilla. Kolmannen sektorin organisaatioita pidettiin matalina sekä nopeina tekemään päätöksiä ja reagoimaan asioihin. Kolmannen sektorin eroa yksityiseen sektoriin ei pidetty lopulta kovin suurena. Kolmannen sektorin organisaatio rinnastettiin tietyllä tavalla yksityisen sektorin yritykseen. Se tuotiin esille erona yksityiseen sektoriin, että yhdistystoiminta ja järjestötyö sekä yhteiskunnallinen vaikuttaminen ovat kolmannella sektorilla mukana toiminnan taustalla. Lisäksi esille tuli se, että olemassaolon oikeutus ei ole itsestäänselvyys kolmannella sektorilla. Myös taloudellisen puolen nähtiin eroavan kolmannella sektorilla julkisesta ja yksityisestä sektorista siten, että julkisella sektorilla ei tarvitse lähtökohtaisesti huolehtia rahoituksen järjestymisestä ja yksityisellä sektorilla saadaan tuottaa voittoa.

Haastattelumateriaalista irrotetuissa lainauksissa käytetään seuraavia merkintöjä ilmaisemaan puhuja:

T = tutkija

H = haastateltava.

Haastattelut nauhoitettiin, minkä jälkeen ne litteroitiin tekstiksi. Haastattelumateriaalia oli hieman yli kymmenen tuntia, joka litteroitiin muutamia yksittäisiä haastattelukohtia lukuun ottamatta kokonaan. Litterointi suoritettiin kirjoittamalla tutkijan ja haastateltavan puheenvuorot kokonaan, minkä jälkeen haastatteluita muokattiin jonkin verran yleiskielisempään muotoon siten, että puheen alkuperäinen sisältö pyrittiin säilyttämään muuttumattomana. Haastatteluiden muokkaamisella pyrittiin selkeyttämään puheen sisältöjä ja tekemään puheesta helpommin ymmärrettävää, sekä varmistamaan se, että haastateltavia ei pystytä suoraan tunnistamaan heidän vastauksiensa perusteella. Litteroinnissa ei tutkijan ja haastateltavan puheenvuorojen kirjoittamisen lisäksi merkitty taukoja eikä tutkijan tai haastateltavan ilmeitä, eleitä tai muita reaktioita, koska tarkoituksena oli keskittyä nimenomaan haastatteluiden sisältöön. Edellä mainitulla tavalla tekstiksi litteroituja haastatteluita tarkasteltiin sisällönanalyysin avulla ja prosessin lopputuloksena muodostettiin tutkimustulokset. Haastattelumateriaalin lainausten käyttöä

misessä varmistettiin niiden määrän tasapaino eri haastateltavien kesken. Tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa pyrittiin toimimaan mahdollisimman objektiivisesti.

### *6.1 Ympäristö*

Kuopion kriisikeskus on erittäin riippuvainen ulkoisesta toimintaympäristöstään, sekä Kuopion kaupungista. Kuopion kaupungin kanssa ollaan kiinteässä yhteistyössä. Kuopion kaupunki on erittäin tärkeä yhteistyökumppani. Kuopion kaupunki on organisoinut joitain tehtäviään kriisikeskuksen hoidettavaksi. Myös muiden kuntien kanssa tehdään yhteistyötä ja sopimuksia. Kriisikeskuksen täytyy löytää ne alueet, joilla voidaan olla tarpeellisia, tavallaan oma markkinarakonsa, ja huolehtia myös siitä, että myös palveluiden rahoittajat ja ostajat pitävät sen toimintaa tarpeellisena. Imago on tärkeä asia toimintaympäristössä. Rahoituksen hankkimista ja perustehtävää on mietittävä koko ajan. Kriisikeskuksella ei ole varsinaisia kilpailijoita, ei ole ainakaan toista kriisikeskusta Kuopion ja Pohjois-Savon alueella, mutta jotkin palvelut ovat tai voivat olla lähellä muiden toimijoiden tarjoamia palveluita. Pohjatyö ulkoisessa toimintaympäristössä on kuitenkin tehty. Kriisikeskuksen toimintaa ja osaamista arvostetaan toimintaympäristössä ja kriisikeskuksella on tavallaan oma suhteellisen vakiintunut paikkansa palveluverkostossa. Kriisikeskuksen palvelut tavallaan täydentävät julkisen sektorin palveluita. Julkisen sektorin rahoituksen riittävyys ostaa kriisipalveluita on kuitenkin haaste. Kriisiapua osataan myös nykyään pyytää ja kysyä aikaisempaa paremmin. Haasteena on kuitenkin edelleen saada tiedotettua toiminnasta paremmin. Organisaatiossa on monenlaista erilaista toimintaa, esimerkiksi kriisityössä on vakiinnutettu oma asema, siinä on vähän muita toimijoita, ja kriisiasuminen on taas hyvin kilpailtua, siinä on paljon muita toimijoita. Edellytyksiä voisi olla toimia myös nykyistä jonkin verran laajemmalla maantieteellisellä alueella. Toimintaympäristö on kuitenkin haasteellinen, vaikka kriisikeskus onkin vakiinnuttanut asemansa ja on suhteellisen vahva toimija. Tällä hetkellä on haasteita saada yhteistyökumppaneita sitoutumaan toimintaan sekä taloudellisesti, että pitkäjänteisesti. Kiinteimmät yhteydet ovat Kuopion terveystieteiden keskuksen ja Kuopion psykiatrian keskuksen, mutta terveys- ja mielenterveysalalla on tietysti paljon muitakin toimijoita, joihin on yhteyksiä. Yhteydet toimivat hyvin. Haasteena on se, että ei ole olemassa kovin paljon paikkoja, joihin ihmisiä voitaisiin ohjata eteenpäin. Myös se on



haaste, että lääkärit eivät välttämättä ole saaneet riittävästi ja riittävän syvällisesti tietoa kriisikeskuksen toiminnasta. Asiakkaiden ohjaus kriisikeskukselle toimii kuitenkin suhteellisen hyvin, mutta eteenpäin asiakkaita ei voida enää oikein ohjata. Eräs haastateltava luonnehti kriisikeskuksen ulkoista toimintaympäristöä seuraavasti.

*H: Se on todella suuressa muutoksessa tällä hetkellä, että koko ajan on yritettävä löytää niitä rahoituskuvioita ja muistettava se, että mikä se meidän perustehtävä on ja sitä kautta löydettävä sitä omaa paikkaa tässä toimintaympäristössä. Että tällä hetkellä se on välillä yhtä aikaa uhkaava ja mahdollistava.*

Kilpailun määrä kriisikeskuksen ympäristössä riippuu siitä mistä palvelusta on kysymys, koska eri palvelut ovat eri tavoilla ja eri määrillä kilpailtuja. Joissakin palveluissa on paljon kilpailua ja joissakin ei yhtään. Kriisiasuminen on hyvinkin kilpailtua. Myyntipalveluissa on myös kilpailua. Kriisipäivystyksessä ollaan ainoa toimija, eli siinä ei ole ollenkaan kilpailua, mikä on myös tietyllä tavalla hyvin erikoinen tilanne, mutta toisaalta se myös vaihtelee, miten eri kunnat näkevät kriisipäivystyksen tarpeellisuuden. Vaikka kilpailua ei jonkin toiminnan osalta välttämättä ole, niin rahoituksen hankkiminen kyseisen toiminnan järjestämiseen voi olla ongelma. Kilpailua asiakkaista on jonkin verran, koska asiakkaalla voi olla monta ongelmaa, minkä johdosta on useampia kolmannen sektorin toimijoita, joiden asiakkaaksi kyseinen asiakas voi päätyä, ja näin ollen myös asiakkaalla itsellään voi olla vaikeuksia tietää, minkä toimijan palveluita hänen pitäisi pyrkiä käyttämään. Eräs haastateltava luonnehti kriisikeskuksen kilpailullista ympäristöä seuraavasti.

*H: Että onko meillä kilpailijoita. Suoraan ei niin hirveästi ole ollut muuta kuin tuolla asumisen puolella, asuminen on varmaan ollut viime vuosina siinä paljon kovemmilla kuin tuo meidän kriisipäivystys. Kriisipäivystys pikemminkin on selkeästi ollut se ainoa toimija niissä asioissa missä se toimii...*

Kriisikeskuksen liiketoimintaympäristössä on tapahtunut erilaisia muutoksia. Eri toimintojen kilpailutus ja yleinen taloudellinen tilanne on vaikuttanut toimintaan. Kuntatalous on kiristynyt, mikä vaikuttaa myös kriisikeskuksen toimintaan. Myyntipalvelut ovat muuttuneet aikaisempaa tärkeämmiksi, että saadaan aikaisempaa enemmän myyntituloja, samalla kun Raha-automaattiyhdistyksen rahoitus on vähentynyt, joka toimii aikaisemmin tavallaan toiminnan perusrahoituksena. Erilaisiin hankkeisiin ei saada enää läheskään niin hyvin rahoituksia kuin aikaisemmin. Toiminnan ja rahoituksen hankki-

misen painopiste on siirtynyt entistä enemmän hankkeiden toteuttamisesta myyntipalveluiden myyntiin. Rahoittajien linjaukset ovat muuttuneet ja vaikuttaneet kriisikeskuksen toimintaan. Kriisikeskukselle on muodostunut uusia toimintamuotoja ja sen tulonlähteissä on tapahtunut suuri muutos kriisipäivystystä lukuun ottamatta. Eräs haastateltava luonnehti kriisikeskuksen liiketoimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia seuraavasti.

*H: Ne on entistä tärkeämmiksi muuttuneet nämä maksulliset myyntipalvelut, vielä se koko ajan varmaan jatkuukin se kehitys. Minä luulen, että on tärkeää myydä niitä palveluita, että saadaan tuloja. Aikaisemmin Raha-automaattiyhdistyksen projekteja oli enemmänkin käynnissä, mutta nyt Raha-automaattiyhdistykseltä tuskin tulee rahaa siinä määrin mitä aikaisemmin, niin sitten on vaan entistä suuremmissa roolissa ne myyntipalvelut ja sellaiset...*

Vallitseva taloudellinen tilanne vaikuttaa sisäisesti yrittäjämäisen toiminnan ilmenemiseen kriisikeskuksen toiminnassa ainakin jossain määrin. Työssä oleminen voisi olla haasteellista, jos sisäisesti yrittäjämäistä toimintaa ei olisi. Sisäisesti yrittäjämäistä toimintaa pitää olla olemassa kriisikeskuksessa yleisestikin ottaen. Vaikka koko ajan haluaa tehdä työnsä hyvin, niin toisaalta voi olla myös paineita vallitsevasta taloudellisesta tilanteesta johtuen, se riippuu siitä miten pystyy yksilötasolla suhtautumaan asioihin. Välillä vallitseva taloudellinen tilanne voi myös motivoida tai pakottaa sisäisesti yrittäjämäiseen toimintaan. Vallitseva taloudellinen tilanne vaikuttaa koko toimintaan todella paljon. Sisäisesti yrittäjämäisen toiminnan koettiin toisaalta sekä vahvistuvan, että toisaalta myös heikkenevän tiukassa taloudellisessa tilanteessa. Toisaalta joudutaan toimimaan luovasti ja sisäisesti yrittäjämäisesti, mutta toisaalta joudutaan rajoittamaan toimintaa ja tiukentamaan sitä. Koko ajan on oltava tarkkana ympäristön suhteen, ja on oltava kustannustietoisempi, joustavampi ja luovempi tiukassa taloudellisessa tilanteessa, mutta toisaalta kuitenkin samanaikaisesti pysyttävä omassa ydintoiminnassa. Eräs haastateltava luonnehti vallitsevan taloudellisen tilanteen vaikutusta sisäisesti yrittäjämäisen toiminnan ilmenemiseen kriisikeskuksen toiminnassa seuraavasti.

*H: Kyllä se minun mielestä sillä tavalla, että kun taloudellinen tilanne heikkenee, niin kyllä se alkaa mietityttämään, että miten tästä selvittää, mitä tämä tarkoittaa, miten tässä pitäisi parantaa toimintaa. Minä olen aistinut jotenkin, että kyllä sillä on myös semmoinen lamaannuttava vaikutus, että se tulevaisuus näyttää jotenkin negatiivisemmalta, niin kuin rahan kautta. Kun on hyvä taloudellinen tilanne, niin kyllähän siinä mietitään jotenkin monipuolisemmin erilaisia asioita, ja on enemmän mahdollisuuksia että miten voitaisiin tehdä. Kun taas sitten, jos on tiukempi aika, niin kyllähän se ajatte-*

*lu jotenkin kapeutuu väistämättä, vaikka eihän se niin saisi olla, mutta minulla on se käsitys, että jotenkin sitten aloitetaan tarkemmin miettimään mitä tehtäisiin, mikä olisi semmoista joka kannattaisi, että väljemmän rahan aikana on mahdollisuus ehkä kokeilla enemmän erilaisia asioita ja ottaa ehkä riskejä joidenkin asioiden kohdalla, kun on rahaa enemmän, kun taas sitten kun rahaa on vähemmän, niin riskinotto vähenee, ei sillä lailla enää ole semmoisia kokeilumahdollisuuksia, että pitää tosiaan mieltä onko tämä sellaista, joka on kustannustehokasta...*

Sisäistä yrittäjyyttä vähentäviä ympäristöön liittyviä tilannetekijöitä ei noussut kovin paljon esiin. Jos verkostoituminen ulkopuolelle onnistuu hyvin, niin se lisää sisäistä yrittäjyyttä, ja jos on kiire, niin se vähentää sisäistä yrittäjyyttä. Myös sen, että hyviä työpaikkoja ei välttämättä ole tarjolla, koettiin vaikuttavan sisäisen yrittäjyyden ilmenemiseen myönteisesti. Projektinomaisten töiden koettiin mahdollistavan ja lisäävän sisäistä yrittäjyyttä. Myös ympäristöstä saatu palaute vaikuttaa sisäiseen yrittäjyyteen. Lama on toisaalta lisännyt ja toisaalta vähentänyt sisäistä yrittäjyyttä. Eräs haastateltava luonnehti sisäisen yrittäjyyden ilmenemiseen ja menestymiseen kriisikeskuksella vaikuttavia tekijöitä seuraavasti.

*H: ...Tietysti jos saa toimintaympäristön verkostoista hyviä kokemuksia ja onnistutaan neuvottelemaan joku hyvä systeemi ja miten jatketaan käytäntöjä ja yhteistyökuvioita ja muita, niin tietysti se vaikuttaa siihen, että sitten on innokas jatkamaan yhteistyötä ja sitä kautta sitten kehittämään sitä omaakin työtä. Ja tietysti sitten tuo kiire toisaalta vaikuttaa välillä niin, että sitten ei välttämättä ehkä haluaisi kehittää ja olla parempi ja tehdä vielä jotenkin syvällisemmin niitä asioita, joita sitten välillä ehtii, joskus on syyllisyys siitä, että jos on koko päivän juossut edestakaisin eri tilanteissa ja sitten tulee asiakas, niin sitten pitäisi kuitenkin pystyä keskittymään siihen tilanteeseen, että joskus se kiire tekee sen, että sitten ajatukset ei välttämättä ole ihan täysillä siinä asiassa mitä tekee.*

## 6.2 Organisaatio

Toimintaympäristön tarjoamia uusia toimintamahdollisuuksia huomataan kriisikeskuksessa ainakin jonkin verran. Palveluiden tarpeita seurataan koko ajan ainakin hankkeiden suunnittelun ja toteuttamisen yhteydessä, mutta samalla täytyy mieltä myös palveluiden rahoitusta ja uusia mahdollisuuksia hankkia sitä. Organisaation toiminta ja rahoitukset riippuvat paljon siitä, miten toimintaympäristöä pystytään seuraamaan. Jos on ollut aikaa ja mahdollisuuksia, niin silloin on pystytty tarttumaan hyvin uusiin asioihin. Uusien asioiden toteuttaminen ei ole kovin byrokraattista. Pääasiassa johtaja ja johto-

ryhmä yrittävät seurata ja miettiä uusia toimintamahdollisuuksia. Toimintamahdollisuuksien huomaaminen riippuu myös työntekijästä itsestään ja hänen kiinnostuksestaan sekä hänen työnkuvastaan. Toimintamahdollisuuksia pyritään kyllä löytämään, mutta vaarana on se, että toiminta on ainoastaan reagoimista muutoksiin eikä muutosten ennakoinnista. Toiminta on ollut ainakin joissain tapauksissa myös liian lyhytnäköistä. Eräs haastateltava luonnehti toimintaympäristön tarjoamien uusien toimintamahdollisuuksien huomaamista seuraavasti.

*H: ...Sitten varmaan vähän työntekijäkohtaisesti, toiset enemmän, toiset vähemmän, vähän riippuu ehkä työnkuvasta ja vähän omasta kiinnostuksestakin sitten. Mutta kyllähän sitä esimerkiksi itse miettii aina, että minne saisi jotenkin laitettua viestiä tai kerrottua, että meillä olisi tällaista tarjolla ja jotenkin katsottua, että voitaisiinko me tuonne jotenkin saada vaikkapa myytyä palveluita...*

Kriisikeskusta pidettiin joustavana työntekijöiden suhteen, esimerkiksi työaika- ja työvuorojärjestelyissä sekä siinä, että jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa siihen mitä tekee, oman työn sisältöön ja omaan työnkuvaan. Myös osa-aikainen työskentely on ollut mahdollista. Kriisikeskuksen koettiin olevan keskimääräistä joustavampi organisaatio, mutta aikaisemmin se on ollut vieläkin joustavampi. Aikaisemmin on esimerkiksi voinut vaikuttaa nykyistä enemmän omiin lomiinsa. Nykyäänkin lomiinsa pystyy toki vaikuttamaan, mutta vähemmän kuin aikaisemmin. Työntekijöiden oma mielenkiinto ja vahvuudet on otettu mahdollisuuksien mukaan huomioon työn järjestelyissä. Myös työntekijöiden omat elämäntilanteet on pyritty ottamaan huomioon työjärjestelyissä. Eräs haastateltava luonnehti kriisikeskuksen joustavuutta työntekijöiden suhteen seuraavasti.

*H: Kyllä minun mielestä on melko joustava, ja julkiseen sektoriin verrattuna varmaankin erittäin joustava. Saa itse vaikuttaa omiin työaikoihin ja työvuoroihin ja elämäntilanteen mukaan kyllä joustetaan, on oltu välillä osa-aikaisina työntekijöinä ja niin edelleen.*

Vuorovaikutus on kriisikeskuksessa mukavaa, avointa, sujuvaa sekä välitöntä, ja työntekijöiden kesken vallitsee hyvä yhteishenki, eikä vuorovaikutus ole liian byrokraattista tai hierarkkista. Organisaatio koettiin hyvin keskustelevaksi. Nykyään on kuitenkin lähes koko ajan kiire, toisin kuin aikaisemmin, mikä rajoittaa vuorovaikutusta. Vuorovaikutukseen on vähemmän aikaa kuin ennen. Lisäksi joillakin työntekijöillä on vuorovai-

kutukseen ajoittain melko vähän mahdollisuuksia. Vuorovaikutus koettiin kuitenkin laadultaan ja määrältään vähintäänkin tyydyttäväksi. Työntekijöiden vaihtuvuus on pientä, mikä omalta osaltaan vahvistaa vuorovaikutusta. Eräs haastateltava luonnehti vuorovaikutusta kriisikeskuksessa seuraavasti.

*H: ...minun mielestä tämän paikan suurin työssä pitävä voima ollaan me työntekijät ja meidän vuorovaikutus ja meidän yhteinen oleminen.*

Resursseja normaalin työnkuvan ulkopuolella olevien uusien toimintaideoiden eteenpäin työstämiseen ei varsinaisesti saada. Uudet ideat tulevat työskentelyn yhteydessä ja niitä voi sitten viedä eteenpäin. Henkistä tukea saadaan, mutta konkreettisia resursseja ei varsinaisesti saada. Joihinkin hyviin ideoihin resursseja voidaan kuitenkin antaa konkreettisestikin. Isommissa uusissa ideoissa pitäisi resursoida ideointi- ja suunnittelu- vaihe ainakin siten, että siihen olisi aikaa. Jos jotain uutta päätetään toteuttaa, niin sitten siihen saadaan työaikaa ja muita resursseja. Ideoinnin alkuvaihetta ei ole kuitenkaan erityisesti resursoitu. Todennäköisesti kuitenkin uuden kehittämiskelpoisen idean eteenpäin kehittämiseen saadaan resursseja pyydetessä ja perusteltaessa idea. Eräs haastateltava luonnehti normaalin työnkuvan ulkopuolella olevien uusien toimintaideoiden eteenpäin työstämiseen saatavia resursseja seuraavasti.

*H: Kyllähän sitä vähän vaatimalla täytyy vaatia niitä. Tämä taloudellinen tilanne on ajanut siihen, että kun henkilökunta on vähentynyt irtisanomisten myötä, niin sama työmäärä täytyy tehdä pienemmällä porukalla käytännössä, niin sitten sellaiset ylimääräiset resurssit on vähän tiukemmassa kuin aikaisemmin. Ehkä se järjestys on sellainen, että ensin tehdään ja toteutetaan aina se perustyö, mikä on selkeästi myyty vaikkapa kunnille, kriisipäivystys ja kriisiasuminen, ja sitten, jos sitä aikaa on, niin sitä voi sitten käyttää siihen ideointiin.*

Kannustaminen riskien ottamiseen koettiin suhteelliseksi asiaksi. Työssä tehdyillä päätöksillä koettiin olevan seurauksia, jotka voivat olla myös riskejä. Erityisesti asiakastilanteet pyritään ottamaan varman päälle ja minimoimaan riskit niissä. Organisaatio kannustaa tietynlaiseen uuden kokeilemiseen, mutta onnistuneeseen sellaiseen. Organisaatio koettiin kannustavan riskien ottamiseen ainakin periaatteessa, mutta suurten riskien toteutumista olisi vaikea hyväksyä, vaikka sellaista voi tapahtua. Eräs haastateltava luonnehti kriisikeskuksen kannustamista riskien ottamiseen seuraavasti.

H: *Riskillähän me tälläkin hetkellä eletään, että tässä tilanteessa ei oteta suuria riskejä, mutta kuitenkin aina niitä pitää miettiä. Itse olen aika varovainen riskien ottamisessa, koska se talous on aina semmoinen viimeinen raja, jota ei pidä riskeerata, ja siinä rajoilla nyt kuljetaan tällä hetkellä.*

Organisaation koettiin kannustavan ja tukevan innovatiivisuutta vahvasti ainakin periaatteessa, mutta käytännössä resursseja, kuten työaikaa, innovointiin koettiin olevan liian vähän. Eräs haastateltava luonnehti kriisikeskuksen kannustusta ja tukea innovatiivisuudelle seuraavasti.

T: *Kannustaako ja tukeeko organisaationne innovatiivisuutta?*

H: *Kyllä, mutta siinäkin on taas se, että ei ole aikaa, että joskus on siinä arkityössä niin kiire, että ei siinä ehdi olemaan mitenkään kovin innovatiivinen. Toisaalta ne hyvät uudet innovatiiviset asiat, niin ne nousee sitten sieltä yhteistyöstä, noista yhteistyöneuvotteluista tai muista, että kyllähän niistä sitten tulee innovaatioita. Mutta siten, että olisi aikaa suunnitella ja miettiä etukäteen joitakin asioita, niin siihen ei ole kovin paljon kyllä mahdollisuutta, mutta periaatteessa tukee sitä kyllä, mutta sitten taas käytännössä sille ei ole aikaa.*

Organisaation koettiin kannustavan työntekijöitä oma-aloitteisuuteen vahvasti. Työn sisältöjen koettiin olevan sellaisia, että ne edellyttävät vähintään jonkin verran oma-aloitteisuutta, oma-aloitteisuus koettiin tavallaan työn tekemisen vaatimukseksi. Eräs haastateltava tiivistä kriisikeskuksen tilanteen seuraavasti.

T: *Kannustaako organisaationne oma-aloitteisuuteen?*

H: *Kyllä, se on työn tekemisen edellytys.*

Organisaation koettiin yksimielisesti kannustavan työntekijöitä itseohjautuvuuteen. Eräs haastateltava luonnehti tilannetta seuraavasti.

H: *Meillähän on sillä tavalla, että varmaan tästä alasta riippuen, työtehtävistä riippuen, se on jotenkin itsestänselvyyttä, työtä tehdään osittain omalla persoonalla. Viime vuosina ollaan tultu jotenkin lähemmäs myös sitä, että se olisi osittain semmoista yhteisiä, samankaltaista, semmoisissa asioissa, joissa se on mahdollista, eli on otettu käyttöön yhteisiä työmenetelmiä, osittain tuohon laatujärjestelmäänkin liittyen. Mutta työ on, ja sen täytyykin olla, aika itseohjautuvaa.*

Organisaation työntekijöidensä motivointiin liittyen koettiin myönteisenä ja itsestään selvänä se, että normaalit palkka- ja työntekijäasiat olivat kunnossa. Palkkaus koettiin

kilpailukykyiseksi. Työntekijöillä on myös mahdollisuus osallistua tiettyihin koulutuksiin. Myös työtä itseään, onnistumisia työssä, vapautta tehdä asioita omalla tavallaan ja mahdollisuutta kehittää omaa työtään pidettiin motivoivina tekijöinä. Siitä ei oltu kuitenkaan varmoja motivoitiinko työntekijöitä mitenkään erityisesti tai painotettiin sitä. Palkitsemisjärjestelmän ei koettu olevan erityisen kannustava tai sellaista ei koettu varsinaisesti olevan olemassakaan. Raha ei ole se millä kriisikeskuksessa kannustetaan työntekijöitä. Mahdollisuuksien mukaan on pyritty järjestämään jonkinlaista virkistystoimintaa. Motivointi voisi olla myös jollain tavalla selkeämpää. Eräs haastateltava luonnehti kriisikeskuksen työntekijöiden motivointia seuraavasti.

*H: Minusta tuntuu, että se on jokaisella aikalailla sisällä se motivaatio. Yksi asia on ehkä se, että me ollaan tällainen kolmannen sektorin paikka, niin meillä on kuitenkin erittäin kilpailukykyiset palkat, eli harva lähtee tällä alalla rahan takia ainakaan vaihtamaan työpaikkaa. Sitten varmaan mennään niihin asioihin, mitä aiemmin tuossa käytiin läpi, se mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja mahdollisuus tehdä itsenäisesti sitä työtä, ja sellaiset asiat.*

Kriisikeskuksen toiminnan ja sen suunnittelemisen aikajännettä pidettiin sekä pitkänä että lyhyenä tai samanaikaisesti molempina niistä. Organisaatiolla on ainakin jonkinlaisia suunnitelmia sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä, mutta pitkän aikavälin suunnitelmat eivät ole välttämättä kovin konkreettisia. Tulevia koulutustarpeita on pyritty ennakoidaan ainakin jonkin verran. Eräs haastateltava luonnehti organisaation toiminnan ja sen suunnittelemisen aikajännettä seuraavasti.

*H: Sanoisinko näin, että joissakin asioissa aikajänne on pitkä ja joissakin asioissa joudutaan tekemään hyvinkin äkkiä suunnitelmanmuutoksia...*

Erilaiset ihmiset ja heidän erilaiset työskentelytapansa hyväksytään ja jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviinsä ja omaan työnkuvaansa. Ihmisiä sijoitetaan eri työtehtäviin heidän omien kiinnostustensa mukaan. Työntekijän oma mielipide työtehtävien suhteen otetaan huomioon niin paljon kuin se on mahdollista. Ihmisillä on hyvin erilaisia työskentelytapoja ja kriisikeskuksella ollaan hyvin suvaitsevaisia sekä ymmärtäväisiä niiden suhteen. Eri ihmisten vahvuudet pyritään myös ottamaan huomioon heidän sijoittamisessaan työtehtäviin. Joihinkin työtehtäviin on sijoitettu erilaisia ihmisiä ja onnistuttu hyödyntämään heidän erilaisuuttaan ja erilaista osaamistaan. Kriisikeskuksen työntekijät ovat erilaisia, eri-ikäisiä, tulevat erilaisista taustoista ja omaavat eri-

laista koulutusta. Työntekijät ovat lähtökohtaisesti erilaisia, ja se on osa organisaation luonnetta. Eräs haastateltava luonnehti kriisikeskuksen suhtautumista erilaisiin ihmisiin ja heidän työskentelytapoihinsa sekä heidän sijoittamiseensa eri työtehtäviin tai työskentelemään yhdessä seuraavasti.

*H: ...Kyllä meillä jonkin verran on mietitty työtehtäviä ja myös tämmöisiä pienempiä tiimejä tai muita sillä tavalla, että siellä olisi ehkä ihmisiä, joiden ominaisuudet täydentää toisiaan...*

Organisaation koettiin antavan riittävästi autonomiaa sekä mahdollisuuksia aloitteellisuuteen ja toimintavapauteen, ja joskus niitä koettiin olevan ehkä vähän liikaakin. Lisäksi toimintaan haluttaisiin enemmän tukea. Aikaa ja muita resursseja toimintaan voisi olla enemmän, jolloin toiminta voisi olla tuloksellisempaa. Eräs haastateltava luonnehti asiaa seuraavasti.

*H: Ajattelen niin, että sitä oikein toivotaan, että tehdään ja suunnitellaan itsenäisesti. Joskus haasteena on se, että ei välttämättä aina varmisteta onko osaaminen ja resurssit ja kyvyt jotenkin sen tekemisen tasolla...*

Erilaisia kykyjä omaavia yksilöitä laitetaan tietoisesti työskentelemään yhdessä jonkin verran joissakin tehtävissä, joissa se on mahdollista. Eräs haastateltava luonnehti asiaa seuraavasti.

*T: Laitetaanko erilaisia kykyjä omaavia yksilöitä työskentelemään yhdessä organisaatiossanne?*

*H: Kyllä varmaan, joskus on oikein hyviä sekoituksia tullut, että esimerkiksi ihan tämä perusta, että meillä on sosiaali- tai terveystieteiden koulutuksen saaneita ihmisiä, niin minusta se on jo semmoinen perusta koko tälle sinun kysymyksen asialle, että siinä saadaan toisaalta sitä sosiaalipuolen näkemystä ja toisaalta sitä terveystieteiden näkemystä, esimerkiksi saman asiakkaan tilanteessa, niin se saattaa olla hyvinkin ratkaisevaa...*

Organisaation reagointi erilaisiin tilanteisiin on melko nopeaa ja erilaisten tilanteiden ennakointiinkin pyritään siten, miten se on mahdollista. Erilaisten tilanteiden ennakointi on melko vaikeaa, mistä johtuen toiminta on usein enemmänkin reagoimista. Joskus on tilanteita, joihin reagoidaan, vaikka ne olisi voinut olla mahdollista ennakoidakin, jolloin olisi ainakin pystytty reagoimaan muuttuneeseen tilanteeseen suunnitelmallisemmin. Eräs haastateltava luonnehti asiaa seuraavasti.



H: *Kyllähän sitä pyritään ainakin siihen, että voitaisiin ennakoida niitä toimintatapojen muutoksia ja niitä, mutta jotenkin minun mielestä se on mennyt viime vuosina siihen, että hyvin vaikea on ennakoidakaan niitä muutoksia.*

Organisaation toiminnalle asetetaan sekä määrällisiä, että laadullisia tavoitteita, joiden toteutumista seurataan. Erityisesti laadullisia tavoitteita on vaikea mitata. Laadullisia tavoitteita on vaikea mitata ainakaan konkreettisilla mittareilla. Kriisikeskuksella on laatukäsikirja, jossa määritellään jonkin verran laadullisia tavoitteita. Laadullisena tavoitteena on esimerkiksi asiakastyön onnistuminen, jota mitataan asiakastyytyväisyyskyselyillä ja asiakastyytyväisyysmittareilla. Mahdolliset laatu-poikkeamat ja syyt niihin pyritään selvittämään. Myös jokaisella kehittämishankkeella on sille asetetut tavoitteet. Eräs haastateltava luonnehti kriisikeskuksen toiminnan tavoitteellisuutta ja asetettujen tavoitteiden konkreettisuutta ja mitattavuutta seuraavasti.

T: *Kuinka tavoitteellista organisaationne toiminta on ja kuinka konkreettisia ja mitattavissa olevia toiminnalle asetetut tavoitteet ovat mielestänne?*

H: *Siinä onkin hyvä kysymys. Joissakin toiminnoissa hyvinkin selkeästi tavoitteellista, erityisesti silloin kun puhutaan määrällisistä tavoitteista, on jopa asetettu ihan määrälliset tavoitteet. Sitten se toinen puoli on hyvin paljon vaikeampi, eli tavoitteet vaikuttavuuden suhteen, koska sitten tullaan taas siihen kysymykseen, että millä voidaan osoittaa, että juuri meidän työ on sen vaikutuksen saanut aikaan. Kuinka ihminen toipuu kriisistä ja mikä on meidän työn osuus siinä, niin se voi olla hyvin vaikea osoittaa, mutta tuon meidän laatutyön myötä siihen ollaan koko ajan jotenkin väkisinkin menossa, se vähän kuuluisi asiaan semmoinen vaikuttavuudenkin mittaaminen. Me ollaan oltu vähän aikaa sitten sellaisessa ihan valtakunnallisessa vaikuttavuustutkimuksessakin mukana, että vähän sitten päästään enemmän siihen sisälle.*

Kriisikeskuksen työntekijöiden osaamista kehitetään erilaisilla koulutuksilla, joita pyritään järjestämään säännöllisesti. Koulutuksia on järjestetty kohtuullisen säännöllisesti ja kriisikeskus on mahdollistanut työntekijöiden osaamisen kehittämisen ajallisesti ja taloudellisesti. Kriisikeskus on panostanut työntekijöiden kouluttamiseen poikkeuksellisen paljon. Toisinaan jokin tietty pitkä koulutus on järjestetty kaikille työntekijöille. Kehittämispäiviä, joissa on koulutusta koko työyhteisölle, järjestetään säännöllisesti. Osa työntekijöistä on jossakin pitkässä koulutuksessa. Joihinkin koulutuksiin joutuu käyttämään jonkin verran omaa aikaa ja joskus jopa omaa rahaakin. Kriisikeskuksella on olemassa vuosittainen koulutussuunnitelma, jonka mukaan työntekijöitä koulutetaan.

Työntekijöiden kouluttautumista tuetaan. Joka vuosi annetaan jokaiselle työntekijälle kaksi työpäivää keväällä ja kaksi työpäivää syksyllä kouluttautumista varten. Työntekijöiden oma mielenkiinto ja motivaatio vaikuttavat myös koulutuksiin. Eräs haastateltava luonnehti työntekijöiden osaamisen kehittämistä ja sen säännöllisyyttä seuraavasti.

*T: Miten työntekijöiden osaamista kehitetään organisaatiossanne ja miten säännöllistä osaamisen kehittäminen on?*

*H: Sinä kysyt sillä lailla huonoon aikaan, kun juuri nyt on määritelty, että nyt ei mitään uusia koulutuksia tälle vuodelle, mutta henki on kyllä ollut kannustava ja työpaikka on taloudellisesti ja ajallisesti ollut mahdollistamassa koulutuksiin, syventäviin tai laajentaviin koulutuksiin, osallistumista ja me ollaan kaikki käyty työpaikan maksamana sisäisiä laajoja koulutuksia, että kyllä se kannustaa siihen, mutta sitten jos tilanne ei anna mahdollisuuksia, niin se on eri asia, mutta kyllä henki on sellainen eteenpäin pyrkivä.*

Kriisikeskuksessa toimitaan osittain perinteisellä tavalla ja osittain aiemmasta ja totutusta poikkeavalla tavalla. Toiminta on osittain vakiintunutta ja vakaata, joilta osin toimitaan vakaasti, ja toisaalta joissain vakiintumattomimmissa toiminnoissa toimitaan perinteisestä poikkeavillakin tavoilla. Kriisityö on vakiintunutta ja ydintoimintaa, ja siinä toimitaan melko perinteisesti, vaikka sitäkin kehitetään koko ajan. Muu toiminta taas ei ole niin vakiintunutta, ja siinä toimitaan usein enemmän perinteisestä poikkeavilla tavoilla, esimerkiksi kehittämällä kokonaan uusia toimintatapoja. Eräs haastateltava luonnehti kriisikeskuksen toimintaa seuraavasti.

*H: Riippuu tilanteesta. Joitakin asioita on semmoisia, jotka menee sillä tavalla, että niihin on tullut semmoinen tietty systeemi millä toimitaan, mutta ei meillä myöskään pelätä sitä suunnanmuutosta tai systeeminmuutosta, jos se on tarpeen.*

Kriisikeskus kannustaa työntekijöitään itsenäiseen luomiseen ja markkinoimiseen sekä palveluiden laajentamiseen panostamiseen ainakin periaatteessa. Eräs haastateltava luonnehti asiaa seuraavasti.

*T: Kannustaako organisaationne itsenäiseen luomiseen ja panostamiseen markkinoimiseen sekä palveluiden laajentamiseen?*

*H: Ihan todella paljon, mutta sitten siinä työntekijäyhteisö vähän miettii sitä, että kuinka, että mikä se rivityöntekijän osuus voi olla siinä markkinoinnissa ja miten, se on ehkä jossain määrin jäänyt sille asteelle, että siihen kannustetaan, mutta sitten ne keinot, että millä tavalla...*

Kriisikeskus on sellaisessa kehitysvaiheessa, että se on vakiinnuttanut paikkansa ja tullut kohtuullisen tunnetuksi toimijaksi. Aikaisemmin kasvettiin koko ajan, ja toiminta laajentui koko ajan, mutta sen jälkeen tuli tietynlainen taantuma- tai kriisivaihe, jonka yli on jo päästy ainakin osittain. Uudenlaiseen tilanteeseen on jo sopeuduttu melko hyvin. Työstä on tullut selvä pääasia nykyään, mitä se ei välttämättä ollut vielä aikaisemmin. Jonkinlainen kriisi- tai muutosvaihe on kuitenkin vielä meneillään, aikaisemmat toimintamallit eivät enää toimi niin hyvin kuin aikaisemmin. Kriisityön osalta asema on vakiintunut, mutta muun toiminnan osalta ollaan muutosvaiheessa. Vakiintumisen vaihe on loppupuolella. Kriisikeskuksen pitäisi löytää rahoituslähteitä, jotka turvaavat toimintaa pitkäaikaisesti. Seuraavat vuodet ovat toiminnan kannalta merkittäviä. Käynnissä on sekä kehittymässä, että loppumassa olevaa toimintaa. Eräs haastateltava luonnehti kriisikeskuksen kehitysvaihetta seuraavasti.

*H: Kun kriisikeskus on ollut olemassa, niin se on kasvanut koko ajan ja on ollut enemmän projekteja ja toiminta on laajentunut todella nopeasti pitkään, ja sitten silloin viime vuoden aikana sanottiinkin irti muutamia työntekijöitä ja toiminta on sillä tavalla supistunut, että on jouduttu sinnittelemään, että pysytään hengissä tämän kokoisena paikkana. Ehkä siinä oli semmoinen iso kriisivaihe siinä vaiheessa, kun ei enää ollutkaan niitä projekteja ja taloudellisesti olikin tiukempaa, ja sitten me on minun mielestä nyt jo päästy sen yli...*

Kommunikaatio kriisikeskuksessa koettiin pääasiallisesti myönteiseksi ja määrältään riittäväksi. Suullista kommunikaatiota luonnehdittiin avoimeksi, välittömäksi, helpoksi ja rennoksi sekä määrältään riittäväksi. Muita työntekijöitä on helppo lähestyä. Kommunikaatio on epämuodollista ja epävirallista. Aikaisemmin kommunikaatioon oli enemmän aikaa ja mahdollisuuksia, koska nykyään on kiireisempää kuin ennen. Nykyään kommunikoidaan vähemmän kasvokkain ja enemmän esimerkiksi puhelimella ja sähköpostilla, kuin aikaisemmin. Joskus kommunikaatio voisi olla jonkin verran asiakkeisempää ja tavoitteellisempää. Eräs haastateltava luonnehti kommunikaatiota kriisikeskuksessa seuraavasti.

*H: Me ollaan kyllä todella puhuva työyhteisö, meillä on joskus ollut vaikkapa kehittämispäivässä joku vierailija jostakin toisesta työyhteisöstä ja me on saatu kuulla, että kylläpä on keskustelevalta työyhteisö. Se on taas meille itsellemme niin arkipäivää, että sitä ei osaa niin kuin ajatella eikä verrata ja se on semmoinen aika normaali tilanne, että näin me toimitaan. Me ollaan todella puhuva yhteisö.*

Osaamista ja tietoa hankitaan kriisikeskukselle erilaisilla koulutuksilla, ja sen levittämisessä pyritään siihen, että koulutuksissa käyneet henkilöt referoivat käymänsä koulutukset muille pääpiirteittäin, tai ainakin pidetään huoli siitä, että koulutusmateriaalit ovat muiden työntekijöiden saatavissa. Lisäksi työntekijöitä kannustetaan seuraamaan alan kirjallisuutta. Alan kirjallisuutta myös hankitaan jonkin verran organisaatiolle. Tarkoituksena on että uutta tietoa saataisiin levitettyä sisäisesti organisaation työntekijöille. Eräs haastateltava luonnehti osaamisen ja tiedon hankkimista ja sen levittämistä kriisikeskuksessa seuraavasti.

*H: Onhan nämä kehittämispäivät, joissa käydään läpi niitä asioita, sisäisen tiedottamisen kautta, sitten kun on näitä vastuualueita, niin niillä jonkin verran käydään asioita läpi, ja kyllähän se aika paljon on myös yksilön omalla vastuulla minkä verran hakee tietoa, että tietoa varmasti on, mutta kyllä se on paljon myös sen yksilön vastuulla, työntekijän itsensä vastuulla, minkä verran hakee sitten tietoa tästä organisaation sisäisestä tiedottamisesta, että aika paljonhan se on kirjallista, että vähemmässä määrin ehkä sitten suullista tiedottamista ja tiedon jakamista.*

Organisaation eri toimintojen väliset rajat on kohtalaisen helppo ylittää työntekijänä. Rajat koettiin melko mataliksi tai sellaisiksi, että niitä ei käytännössä edes välttämättä huomata. Jokaisesta osa-alueesta täytyy olla jokaisella työntekijällä jonkin verran tietoa, että hän osaa päivystäessään ohjata asiakkaan tarvittaessa eteenpäin. Useimmat työntekijät työskentelevät useissa eri toiminnoissa, mikä helpottaa toimintojen välisten rajojen ylittämistä. Työntekijän rooli voi muuttua eri osa-alueen työntekijäksi päivystyspuhelun aikana. Päivystyspuhelin toimii eräänlaisena eri toimintojen yhtymäkohtana.

*T: Toimiiko tuo päivystys sillä tavalla, että ohjataan sitten se henkilö, joka sinne soittaa, tavallaan oikean palvelun piiriin sitten?*

*H: Kyllä. Siinä tehdään se arvio, ja nyt kun me ollaan tätä laatutyötä tehty, niin sen nimi on rajapinta, laatutermistössä. Eli puhelin on kaikkien meidän tällöisten osaprosessien yhteinen rajapinta, se on se sama numero, johon ihmiset soittaa, ja sitten minun täytyy tietää, että mihin asti minun täytyy tietää osata vastata tälle henkilölle itse, ja mihin asti sitten, kenelle ohjaan kysymään lisää, tai keneltä kysyn itse lisää.*

Hankkeiden ja muun toiminnan välillä rajat koettiin vaikeammiksi ylittää. Eräs haastateltava luonnehti kriisikeskuksen eri toimintojen välisten rajojen ylittämistä työntekijänä seuraavasti.

T: *Onko organisaationne eri toimintojen väliset rajat mielestänne helppo ylittää työntekijänä?*

H: *On kyllä minusta. Rajat ei ole kovin korkealla ja meillä ihmiset muutenkin toimii useammassa erilaisessa toiminnossa, eli he ovat työntekijöinäkin suuressa osassa meidän toimintoja, yksi ja sama työntekijä tekee osan ajastansa siellä ja osan ajastansa täällä, niin se edesauttaa kyllä todella paljon sitä rajojen ylittämistä.*

Yksilöitä ja heidän toimintaansa koskevia rajoitteita on kriisikeskuksella jonkin verran. Tietyt rajat toiminnalle on luonnollisesti aina olemassa. Jokaisen työntekijän pitää pystyä tekemään asiakastyötä, mikä on tavallaan rajoite. Alalle liittyvä lainsäädäntö asettaa toiminnalle omat rajansa. Kriisikeskuksen laatukäsikirja määrittelee toimintaa ainakin jonkin verran. Erilaiset toimintaohjeet rajoittavat toimintaa. Toimintaohjeiden puitteissa täytyy, ja voi, toimia. Toimintaohjeet siis rajoittavat toimintaa myös osaltaan. Toimintaohjeesta poikkeamisesta tulee laatupoikkeama. Joissakin tilanteissa toiminnalle täytyy pyytää esimiehen hyväksyntä. Myös palveluista tehdyt sopimukset rajoittavat toimintaa omalta osaltaan. Suuria rajoitteita toiminnalle ei kuitenkaan koettu olevan. Eräs haastateltava luonnehti yksilöitä ja heidän toimintaansa koskevia rajoitteita kriisikeskuksessa seuraavasti.

H: *Tietysti meidän toimintaa ohjaa lainsäädäntö joka, liittyy tälle alalle. Se nyt on semmoinen ensimmäinen ja selkeä rajoite. Tietysti meillä on joitakin ohjeita tilanteista miten niissä toimitaan, omalla tavallaanhan nekin on rajoitteita. En minä oikeastaan osaa muita rajoitteita kovin paljon sanoa. Tietysti sitten se, että joissain tilanteissa hiukan häilyvästi on työntekijälläkin oikeus päättää joistain asioista itsenäisesti, mutta joissain tilanteissa tietysti sitten täytyy olla esimiehen päätös siinä takana, että tässä toiminnassa on jonkinlainen ohjaus. En muuten osaa sitä tarkemmin määritellä mitenkään rajoitteeksi, se on varmasti jokaisessa organisaatiossa näin.*

Organisatorisia esteitä toiminnalle koettiin joitakin. Tietynlaiseksi rajoitteeksi koettiin se, että kriisikeskus ei ole viranomainen, eikä organisaatiolla näin ollen ole viranomaisen oikeuksia, eli asiakkaiden asioita ei voida viedä eteenpäin viranomaisen roolissa. Sovitut toimintakäytännöt rajoittavat toimintaa myös jossain määrin. Myöskään takapainotteiselle rahoitukselle perustuvia hankkeita ei ole mahdollista toteuttaa. Myös se koettiin esteeksi, että vähänkään isommissa asioissa toiminnalle pitää pyytää esimiehen hyväksyntä tai päätös. Itsenäistä liikkumavaraa toiminnassa on kuitenkin melko paljon. Eräs haastateltava luonnehti toiminnan organisatorisia esteitä seuraavasti.

H: *Ei niitä minun mielestä sillä tavalla ole. En minä ymmärrä tuota kysymystä siten, että niitä olisi. Minulla on tietty työnkuva tässä paikassa ja sitä minä toteutan tämän paikan ehdoilla. Ehkä jos minä saisin jonkin hienon idean kehittää vaikka joku ESR-hanke (Euroopan sosiaalirahasto -hanke), niin silloin meidän organisaatio voisi olla esteenä, koska meillä ei tuollaiselle takapainotteiselle rahoitukselle riitä kassa, mutta tämänhetkiset toiminnot mihin minut on määrätty, niin kaikkea saa tehdä niin paljon kuin jaksaa.*

Epäonnistumisiin suhtaudutaan kriisikeskuksessa ymmärtäväisesti. Epäonnistumiset selvitetään, eikä niistä lähdetä syyttämään ketään. Epäonnistumisista pyritään oppimaan. Eräs haastateltava luonnehti suhtautumista mahdollisiin epäonnistumisiin seuraavasti.

H: *Kyllähän niistä yritetään oppia niistä epäonnistumisista, että toista kertaa ei tehtäisi samaa virhettä. Mutta ei niistä minun mielestä sitten, kun se on tapahtunut ja todettu ja käsitelty, niin ei ne jää mitenkään päällimmäiseksi mieleen, että kyllä minun mielestä kun niitä epäonnistumisia tulee, niin kyllä se suunta sitten on siitä eteenpäin, että ei niin kuin jää siihen kiinni.*

Kriisikeskuksen koettiin mahdollistavan sisäisesti yrittäjämäisen toiminnan ja kannustavan siihen ainakin periaatteessa. Työn itsessään koettiin edellyttävän tietynlaista yritteliäisyyttä. Erään haastateltavan mukaan kriisikeskukselle itse asiassa valikoituu ja haakeutuu töihin sisäisesti yrittäjämäisiä työntekijöitä. Eräs haastateltava nosti esille tarpeen sisäisesti yrittäjämäisen toiminnan jonkinlaiselle motivointi- ja palkitsemisjärjestelmälle. Hän luonnehti kriisikeskuksen sisäisesti yrittäjämäisen toiminnan mahdollistamista seuraavasti.

H: *Minusta tämä kyllä mahdollistaa sitä hyvin. Sanoisin, että ainoana sellaisena asiana, miten minä sen sisäisen yrittäjyyden ja yrittäjyyden ymmärrän, on se, että jos se motivointi-palkitsemisjärjestelmä olisi parempi, niin voisi sanoa, että tämä olisi kyllä erittäin hyvä, että se on ehkä hiukan ongelma, mutta muuten kyllä sellainen vapaus kokeilla, vapaus tehdä, vapaus yrittää kyllä aika hyvin minusta annetaan, että vielä jos siinä tosiaan sitä onnistumista seuraisi palkinto, niin sitten täällä voisi toimia ihan niin kuin yrittäjä toimii.*

Organisaation rakenteen ja organisaatiokulttuurin koettiin kannustavan ainakin kohtalaisen paljon sisäiseen yrittäjyyteen. Organisaation rakenteessa on helppo siirtyä toiminnosta toiseen ja se kannustaa omalta osaltaan sisäiseen yrittäjyyteen. Organisaatiokulttuuri on avoin ja keskusteleva sekä sisäiseen yrittäjyyteen kannustava. Työntekijät ovat

hyvin motivoituneita työhönsä ja ottavat vastuuta itselleen. Työntekijöille on myös annettu vastuuta. Eräs haastateltava luonnehti organisaation rakennetta ja organisaatiokulttuuria sekä niiden kannustavuutta sisäiseen yrittäjyyteen seuraavasti.

*H: Ainakin vastuuta on työntekijöille annettu heidän omassa tehtävässään, ja minun ymmärtääkseni työntekijät ovat ottaneet myös sitä vastuuta. Ja me on käytetty paljon aikaa ja paljon hiottu näitä meidän toimintakäytäntöjä tämän laadun näkökulmasta, että tavallaan on jotenkin, että se estää semmoisen rönsyilyn, mutta semmoisen järkevän toiminnan, tuloksellisen toiminnan, innovatiivisen toiminnan, niissä rajoissa, niin sitä se ei estä, ja silloin minun mielestä se sisäinen yrittäjyys mahdollistuu todella hyvin. Että jokainen työntekijä voi omalla kohdallaan miettiä millä tavalla sen työnsä tekee, voi vaikuttaa siihen paljon, järjestellä aikataulujaan ja niin edelleen.*

Sisäinen yrittäjyys nähtiin pääasiassa ainakin jollain tavalla osana kriisikeskuksen kulttuuria ja toimintaperiaatteita. Sitä ei pidetty kuitenkaan välttämättä mitenkään tiedostetuna asiana. Eräs haastateltava luonnehti sisäistä yrittäjyyttä osana kriisikeskuksen kulttuuria ja toimintaperiaatteita seuraavasti.

*T: Onko sisäinen yrittäjyys osa organisaationne kulttuuria ja toimintaperiaatteita?*

*H: Kyllä, enemmän se on kuin, että ei ole. Kyllähän täällä tietysti on työntekijöillä mahdollisuus myös siihen, että he tulevat tänne niin kuin toisenlaisella ajatuksella, ja sekin kyllä onnistuu tietyissä työtehtävissä ihan hyvin, että ei se välttämättä semmoinen välttämätön vaatimus ole, että on sellainen asenne, mutta kyllä se on ainakin jollain tasolla toiminnassa sisäänrakennettuna.*

Eräs toinen haastateltava vastaavasti luonnehti sisäistä yrittäjyyttä osana kriisikeskuksen kulttuuria ja toimintaperiaatteita seuraavasti.

*H: En minä nyt voi sanoa, että se olisi jotenkin osa kulttuuria tai toimintaperiaatteita, ei siitä sinänsä kovin tietoisesti puhuta.*

Sisäisesti yrittäjämäistä toimintaa estäviä käytäntöjä tai toimintatapoja tuli esille joitakin. Nykyään on vähemmän aikaa kuin aikaisemmin uusien ideoiden tulemiseen ja kehittymiseen muiden kanssa vuorovaikutuksessa. Spontaanisti tulleita ja melko pieniäkin uusia ideoita olisi helpompi viedä eteenpäin, jos niitä voisi tuoda ajankohtaisemmin esille työyhteisössä. Se estää omalla tavallaan sisäisesti yrittäjämäistä toimintaa, kun on keskityttävä niihin asioihin, joista saadaan tuloja. Kiire ja tiukka taloudellinen tilanne voivat olla sisäisesti yrittäjämäistä toimintaa estäviä asioita. Joissakin asioissa voisi olla

enemmän valtaa päättää asioista, niin silloin voisi olla helpompi toimia sisäisesti yrittäjämäisesti. Myös se tuli esiin, että tultaessa töihin kriisikeskukselle, sisäisesti yrittäjämäiseen toimintakulttuuriin sisään pääseminen vie ainakin jonkin verran aikaa. Eräs haastateltava luonnehti sisäisesti yrittäjämäistä toimintaa estäviä käytäntöjä tai toimintatapoja ja niihin liittyvää tilannetta seuraavasti.

*T: Kaipaisitko tavallaan sitä, että voisi tulla nykyiseen verrattuna semmoisia pienempiä uusia ideoita helpommin esille, ja luonnollisemmalla tavalla?*

*H: Niin, mikään muu sitä ei estä kuin se, että täällä sitä väljää aikaa on vähemmän, minun mielestä ihmiset on ihan yhtä vastaanottavaisia, siis olisivat, jos ei olisi niin kiire, mutta se, että mikään muu ei ole muuttunut tuolta osin, kun vertaan aikaisempaan.*

Sisäisesti yrittäjämäistä toimintaa ei palkita kriisikeskuksella mitenkään erityisesti. Sisäisen yrittäjäyden palkitseminen on ongelmallista. Jonkinlainen palkitsemisjärjestelmä pitäisi olla olemassa laatuja järjestelmään liittyen, mutta sellaista ei vielä ole. Eräänlainen palkinto on se, että jos onnistuu jossain toiminnassa, niin sitten sellaiseen saa käyttää työaikaansa. Eräs haastateltava luonnehti sisäisesti yrittäjämäisen toiminnan palkitsemista seuraavasti.

*H: Ehkä sellaisia organisaatiossa allekirjoitettuja tapoja ei ole minun mielestä oikeastaan ollenkaan. Palkinnon saa tietysti siitä, että sitten on itse tyytyväinen omaan työhönsä, mutta tietysti myös sitten sillä tavalla, jos jossain toiminnassa onnistuu ja se on myös itselle mielekästä ja se on tuottavaa, niin siihen saa käyttää aikaansa, se on myös ihan palkitsevaa, että voi tehdä, sillä tavalla rakentaa oman työnkuvansa, että se on mielekästä ja sitä kautta motivoivaa, mutta ei meillä minusta ole oikein sellaisia toimivia, selkeitä palkitsemis- tai motivointijärjestelmiä.*

Organisaation koettiin antavan työntekijöille itsenäistä päätösvaltaa työssä pääasiallisesti melko paljon. Työn sisällöissä on paljon asioita, joissa on itsenäistä päätösvaltaa. On olemassa myös rahallisia rajoja sille, miten suuria päätöksiä voi tehdä itsenäisesti. Hie-man suurempia asioita pitää varmistaa esimieheltä, mutta pienemmissä asioissa ja asiakastilanteissa päätösvaltaa on melko paljon. Itsenäisen päätösvallan määrä riippuu myös osa-alueesta, millä työskentelee. Joissain asioissa itsenäistä päätösvaltaa koettiin myös olevan jopa liian paljon. Eräs haastateltava luonnehti itsenäisen päätösvallan määrää työssä seuraavasti.



H: *Kyllä sitä on tietyllä tavalla aika paljonkin, että minun mielestä todella paljon, että joutuu itse päättämään. Että se on melkein joissain asioissa, että joutuu päättämään, eikä saa päättää.*

Organisaation koettiin antavan työntekijöille itsenäistä taloudellista päätösvaltaa melko vähän tai erittäin vähän. Taloudelliset päätökset ovat hyvin paljon toiminnanjohtajan vastuulla ja keskittyneet hänelle. Johtoryhmän jäsenillä on jonkin verran, mutta kuitenkin melko vähän, taloudellista päätösvaltaa, ja muilla työntekijöillä taloudellista päätösvaltaa ei ole juuri ollenkaan, eli se on todella vähäistä. Eräs haastateltava luonnehti itsenäisen taloudellisen päätösvallan määrää yksinkertaisesti seuraavasti.

T: *Miten paljon organisaationne antaa työntekijöilleen itsenäistä taloudellista päätösvaltaa?*

H: *Hyvin vähän.*

### 6.3 Organisaatiokulttuuri

Kriisikeskuksen ilmapiiri koettiin pääasiassa myönteiseksi ja visio jonkin verran epä-määräiseksi käytännön työssä. Ilmapiiri on hyvä, välitön, avoin, suvaitsevainen ja keskusteleva. Lisääntynyt epävarmuus on kuitenkin vaikuttanut ilmapiiriin ainakin jonkin verran. Hallitus on muusta organisaatiosta jonkin verran erillään. Hallitus on asiantuntijatyypinen päätöksentekohallitus. Visio on kirjattu laatukäsikirjaan. Visio on kaikkien tiedossa, mutta se on melko etäinen asia tavallisessa arkisessa työssä. Visio kuitenkin vaikuttaa työskentelyssä taustalla ainakin jonkin verran. Laatukäsikirja on tuonut esimerkiksi visiota lähemmäksi työntekijöitä. Eräs haastateltava luonnehti kriisikeskuksen ilmapiiriä ja visiota seuraavasti.

H: *Se meidän vanha visio siitä elämänhallintakeskuksesta tai tämmöisestä alueen johtavasta kriisipalveluyksiköstä, niin se pitää edelleen paikkansa, sitä ei ole muutettu miksiäkään. Ilmapiiri, vaikka on ollut tiukkaa, niin ainakin tähän saakka on näyttänyt hyvältä, että mitä nyt tehtiin näitä työolobarometreja ja tämmöisiä, niin siellä olisi voinut kuvitella, että olisi ollut huonommatkin tulokset...*

Kriisikeskuksen toiminnan lähtökohtaa luonnehdittiin useilla erilaisilla lähestymistavoilla. Organisaation toiminnan taustana on kolmannen sektorin järjestötyö, eli toiminta

on voittoa tavoittelematonta. Toiminta lähtee yhdistyksestä, mutta arkityössä lähtökohta tai tausta eivät ole päällimmäisenä mielessä. Kriisityö on olennainen osa kriisikeskuksen toimintaa. Kriisikeskuksen toiminnan lähtökohta on se, että kriisikeskus tekee asiakasta hyödyttävää työtä asiantuntevasti ja asiakaslähtöisesti. Eräs haastateltava luonnehti kriisikeskuksen toiminnan lähtökohtaa seuraavasti.

*H: Meillähän on semmoinen lause, mikä on tullut näiden kehittämishankkeiden, näiden työyhteisöjen kehittämissasioiden tuloksena, että tehdään asiakasta hyödyttävää työtä, ja sen pitäisi olla semmoisena ydinajatuksena siellä kuitenkin, että vaikka on tällaisia kaikenlaisia rakenteita ja uusia hankkeita ja rahaa pitää saada, mutta silti kuitenkin sen pääasian pitäisi olla se, että tehdään asiakasta hyödyttävää työtä.*

Kriisikeskuksen toimintarakenne on sen organisaatiokaavion mukainen. Sen kaksi toiminnan päälinjaa ovat Kriisityö ja Työelämäpalvelut, joista Kriisityö on vakiintuneempi alue ja Työelämäpalvelut vielä nopeastikin kehittyvä alue. Kriisikeskuksen organisaatio on prosessiorganisaatio. Hallitus on delegoinut paljon päätösvaltaa toiminnanjohtajalle. Toiminnanjohtaja on käytännössä hyvin keskeisessä asemassa toiminnassa. Toimintarakennetta luonnehdittiin selkeäksi ja pääosin tarkoituksenmukaiseksi. Toimintarakenne perustuu vastuualueille, joissa on omat esimiehensä ja työntekijänsä. Toiminta voisi kuitenkin olla mahdollista järjestää jonkin verran kevyemmälläkin toimintarakenteella. Eräs haastateltava luonnehti kriisikeskuksen toimintarakennetta seuraavasti.

*T: Millainen on organisaationne toimintarakenne?*

*H: Toimintarakenne. Meillähän on nämä vastuualueet rakennettu, ja niille omat esimiehensä, ja nyt tämä on kuitenkin tämä paikka pienentynyt ja työntekijämäärä vähentynyt, niin minä en tiedä vastaako tämä kysymykseen, mutta minun mielestä meillä on turhan rajun kokoinen esimerkiksi tuo johtoryhmä, ja johto, jos miettii tämän toiminnan organisoinnin kannalta, niin minun mielestä se voisi vähän kevyemmällä toimia.*

*T: Olisiko niin, että painopiste on vähän liikaa siellä johtamisessa?*

*H: On.*

Kriisikeskuksen toimintatavat ovat muuttuneet, kun on ollut muutostilanne. Toimintatapoja on vähennetty ja järjeistetty jonkin verran. Toimintatavoissa voisi olla enemmän pitkäjänteisyyttä. Organisaation toimintatavat ovat koko ajan enemmän määriteltyjä, toimintatavat ovat tulleet koko ajan enemmän yhdenmukaisiksi. Yhteneväisiä toiminta-

tapoja on siis koko ajan enemmän, mutta sen lisäksi on myös vapaus tehdä työtä omalla tavallaan, yhteneväisten toimintatapojen puitteissa. Toimintatapoihin kuuluu se, että joi-takin asioita ja päätöksiä kierrätetään paljon toiminnanjohtajan kautta, mutta toisaalta joissain asioissa toimitaan melko itsenäisesti. Toiminnanjohtajan kautta kierrätetään hyvinkin pieniä taloudellisia päätöksiä. Toiminta on tietyllä tavalla kaksijakoista. Eräs haastateltava luonnehti kriisikeskuksen toimintatapoja seuraavasti.

*H: Mitähän minä nyt tuohon sanoisin. Jos ajatellaan, niin tuo äskeinen ohjaa siihen prosessiajatteluun sillä tavalla, että meillä on, että jokaisella on se oma työtehtävä, mitä määritellään työajoilla ja sillä, että mitä tekee, on tehtävät sovittu työntekijöiden kanssa, että mikä on päätehtävä siitä meidän perustehtävästä, ja jokainen toteuttaa sitä hyvin itsenäisesti. Sitten meidän hallitus on se, joka linjaa millä tavalla joitakin asioita, mitä linjoja tällä kriisityöllä on tai mihin suuntaan kehitetään tai mitä on ne meidän uudet projektihankkeet, kehittämishankkeet ja tällaiset, ja sitten johtoryhmässä johtoryhmän jäsenillä on ne omat vastuut, joita toteutetaan sitten ja ohjataan työntekijöitä tekemään niitä...*

Vuorovaikutteisuutta ja oppimista kriisikeskuksessa luonnehdittiin pääasiassa hyvin myönteisesti. Halukkuutta vuorovaikutukseen on paljon ja kyvyt vuorovaikutukseen ovat todella hyvät. Vuorovaikutus on helppoa, välitöntä, sujuvaa, joustavaa, luontevaa ja avointa. Joskus tilaisuuksia vuorovaikutukseen työntekijöiden kesken ei kuitenkaan ole riittävästi. Vuorovaikutukseen on aikaisemmin ollut enemmän mahdollisuuksia. Organisaatiossa opitaan muilta työntekijöiltä ja vuorovaikutuksessa muiden työntekijöiden kanssa. Erilaisista asiakastilanteista opitaan paljon. Kriisikeskuksella pyritään oppimaan ja parantamaan toimintaa koko ajan. Eräs haastateltava luonnehti vuorovaikutteisuutta ja oppimista kriisikeskuksessa seuraavasti.

*T: Millaista vuorovaikutteisuus ja oppiminen ovat organisaatiossanne?*

*H: Minä luulen, että se on meidän yksi vahvuus kun täällä on monta erilaista ihmistä, työntekijöitä, joilla on erilaiset koulutustaustat ja erilaiset työkokemukset, niin me opitaan todella paljon toisiltamme. Joskus siitä saa jopa enemmän kuin jostakin koulutuksesta, ja sitä tapahtuu edelleen koko ajan, vaikka on ollut pitkään täällä, niin sitten, vaikkapa työohjauksessa kun käy jotakin asiaa läpi, niin joku toisen sanoma pieni asia voi muuttaa omaa käsitystä ja siinä voi oppia, se on minusta yksi hienoimpia asioita, eikä liity siihen, että vain myöhemmin tulleet oppisi kokeneemmilta työntekijöiltä, vaan yhtälailla toisinpäinkin, joskus joku tuore näkemys voi vaikuttaa ihan kunnolla.*

Kehittämistoiminnan järjestämisen kriisikeskuksessa koettiin olevan hieman huonosti organisoitua. Kehittämistoimintaa tapahtuu kuitenkin koko ajan. Huomioita kehittämistarpeista tehdään koko ajan. Johtoryhmä koordinoi kehittämistoimintaa. Varsinaista järjestelmää kehittämistoiminnalle ei ole olemassa, ja sitä tehdään yleensä muiden töiden ohessa. Kehittämispäiviä järjestetään säännöllisin väliajoin, joissa käydään läpi kehittämistarpeita ja suunnitellaan uusia asioita koko työyhteisön kesken. Johonkin kehittämistoimintaan, mihin on haluttu panostaa erityisesti, on kohdistettu resursseja ja aikaa. Esimerkiksi laadun ja laatu järjestelmän kehittämiseen on panostettu erityisesti. Kehittämistoimintaan kaivattiin monipuolisemmin resursseja, kuten työaikaa. Kehittämistoiminnan toivottiin myös olevan organisoidumpaa. Eräs haastateltava luonnehti kehittämistoiminnan järjestämistä kriisikeskuksessa seuraavasti.

*H: Se on kyllä minun mielestä vähän heikonlaista, että me voitaisiin siihen panostaa enemmän ja jotenkin systemaattisemmin, jotenkin organisoidummin järjestää sitä kehittämistoimintaa. Siihen minä en ole sinänsä kovin tyytyväinen, että se on liian spontaania ja liian tilannekohtaista.*

#### 6.4 Yksilö

Työskentely-ympäristössä tapahtuneisiin ja tapahtuviin muutoksiin suhtauduttiin pääasiassa hyvin myönteisesti. Muutokset ovat sekä hyvä, mutta toisaalta joskus myös huono asia. Muutokset ovat kuitenkin usein välttämättömiä ja muutoksia tapahtuu koko ajan. Välillä muutokset rasittavat ja ne voivat aiheuttaa stressiä. Muutoksiin liittyy joskus myös huolta, esimerkiksi viimeaikaiseen taloudellisen tilanteen aiheuttamaan muutokseen. Vaikea taloudellinen tilanne näkyy työssä muun muassa työajan käytön tiukentumisena ja siinä, että kehittämistoimintaan ei ole kovinkaan paljon aikaa. Muutokset ovat välillä ahdistavia, mutta kuitenkin periaatteessa kannatettavia. Välillä olisi myös mukavaa tehdä asioita samalla tavalla hieman pidemmänkin aikaa. Muutos on hyvä ja kannatettava asia aina kun se on muutosta parempaan toimintaan. Joskus muutoksen nopeus on kuitenkin liian kova. Pääasiassa muutos on kuitenkin hyvä ja myönteinen asia. Eräs haastateltava luonnehti työskentely-ympäristössä tapahtuneita ja tapahtuvia muutoksia seuraavasti.

H: *Muutoshan on tärkeä asia, ei pidä missään nimessä jämähtää paikalleen, ja se muutos, tai tavallaan se muutoshalukkuus, on antanut mahdollisuuden siihen, että on tullut niitä uusia toimintamuotoja, ja kyllä minä koen hyvänä sen, että muutoksia tulee, koska paikalleen jämähtäminen ei vie mihinkään, pitää pystyä seuraamaan mitä ympärillä tapahtuu.*

Uuden kehittämiseen liittyvien riskien ottaminen työssä koettiin suhteelliseksi asiaksi ja riskien ottaminen suhteelliseksi käsitteeksi. Riskejä koettiin otettavan jonkin verran, ja ne koettiin melko pieniksi riskeiksi. Riskit koettiin tietynlaisiksi omaan osaamiseen liittyviksi haasteiksi tai oman osaamisen laajentamiseen liittyviksi asioiksi. Eräs haastateltava luonnehti uuden kehittämiseen liittyviä riskejä työssä seuraavasti.

H: *Riski voi olla sellainenkin, että tehdään joku hanke ja se ei mene läpi, se epäonnistuu. Ne on niitä riskejä.*

Haastatellut kokivat olevansa kohtuullisen innovatiivisia sekä vaihtelevasti innovatiivisia työntekijöitä. Eräs haastateltava luonnehti innovatiivisuuttaan työntekijänä seuraavasti.

H: *En minä pidä itseäni kovin innovatiivisena, en sillä tavalla, että minä olen enemmänkin organisaatioihminen ja semmoinen niin kuin järjestelijä ja en ehkä kovin idearikas ihminen, mutta jos joku jonkin idean keksii, niin kyllä minä sen asian sitten järjestelen ja hoidan.*

Haastatellut kokivat olevansa kohtuullisen luovia työntekijöitä. Eräs haastateltava luonnehti luovuuttaan työntekijänä seuraavasti.

T: *Oletteko mielestänne luova työntekijä?*

H: *Ehkä, ehkä sitäkin, kuitenkin minä toisaalta jonkin verran haluaisin sitä semmoista, että on joku pohja ainakin olemassa jollekin asialle, jota alkaa tehdä...*

Haastatellut kokivat pääasiassa olevansa hyvin oma-aloitteisia työntekijöitä. Eräs haastateltava luonnehti oma-aloitteisuuttaan työntekijänä seuraavasti.

H: *Kyllä minä pidän itseäni hyvinkin oma-aloitteisena työntekijänä, että jopa on sellaista, että minun on ehkä vaikea olla työpaikassa, jossa ei voisi olla oma-aloitteinen.*

Toiminnan vapautta, itseohjautuvuutta ja itsenäisyyttä työssä koettiin olevan ainakin riittävästi, ja toisinaan jopa liian paljon. Eräs haastateltava luonnehti toiminnan vapautta, itseohjautuvuutta ja itsenäisyyttä työssään seuraavasti.

*T: Miten paljon teillä on työssänne toiminnan vapautta, onko työskentelyenne itseohjautuvaa ja saatteko työssänne riittävästi itsenäisyyttä?*

*H: Joskus jopa vähän liian paljon, eli kun on niitä vaikeita tilanteita, niin kyllä sitä toivoisi, että olisi vaikkapa johdon tuki siinä takana, tai jopa johdon ohjaus, mutta meillä tilanteet tulee joskus niin äkkiä ja nopeasti, että sitten niitä vaan täytyy tehdä itsenäisesti.*

Jokainen haastateltava kertoi asettavansa työskentelynsä suhteen tavoitteita, joihin he pyrkivät toiminnassaan. Eräs haastateltava luonnehti työskentelynsä suhteen asettamiinsa tavoitteita, joihin pyrkii toiminnassaan, seuraavasti.

*T: Asetatteko itsellenne työskentelyenne suhteen tavoitteita joihin pyritte toiminnassanne?*

*H: Kyllä, jään miettimään vähäksi aikaa tätä meidän työn alaa ja työn sisältöä ja sitä kuinka se työn tavoitteellisuus on niin paljon helpompi määritellä jossain, jossa voi laskea kappaleita tai pelkkää rahaa myyntinä tai tuottona tai ostoina, ja tuo on aika vaikea asia, että mitä se on tällä puolella, jossa ei voi mitata vaikkapa onnistumisia tai tuottavuutta niin helposti... ...Minun mielestä työn tavoitteita on myöskin sellaiset, että minä teen sitten taas käytännön ihmisenä, niin minä teen sitten ikään kuin työlistaa erillisistä asioista vaikkapa päiväkohtaisesti, että tänään minun täytyy saada nämä asiat hoidettua, tässä on järjestys, se on myöskin semmoista tavoitteellisuutta...*

Haastatellut kokivat olevansa lähtökohtaisesti hyvin sitoutuneita, motivoituneita ja innostuneita työtänsä kohtaan. Sitoutuneisuuden, motivoituneisuuden ja innostuneisuuden määrien koettiin kuitenkin vaihtelevan aina tilanteista ja ajankohdista riippuen. Eräs haastateltava luonnehti sitoutuneisuuden, motivoituneisuuden ja innostuneisuuden määrää työtänsä kohtaan seuraavasti.

*H: ...Ne on minun mielestä asioita, jotka vaihtelee.*

Tulevaisuudessa tapahtuvia muutoksia ennakoidaan jonkin verran, tapahtuviin muutoksiin pystytään reagoimaan suhteellisen nopeasti ja erilaisia uusia toimintamahdollisuuksia yritetään huomata. Tapahtumia pyritään seuraamaan, niitä pyritään ennakoimaan ja niihin pyritään myös reagoimaan mahdollisuuksien mukaan. Tarvittaessa reagointi on

suhteellisen nopeaa. Perustyö vie kuitenkin paljon huomiota. Koko ajan kuitenkin mietitään asioita ja yritetään huomata uusia toimintamahdollisuuksia. Eräs haastateltava luonnehti tulevaisuudessa tapahtuvien muutosten ennakkointiaan, niihin reagointiaan ja uusien toimintamahdollisuuksien huomaamistaan seuraavasti.

*T: Ennakoitteko tulevaisuudessa tapahtuvia muutoksia, kuinka nopeasti pystytte reagoimaan tapahtuviin muutoksiin ja huomaatteko helposti erilaisia uusia toimintamahdollisuuksia?*

*H: Kyllä suhteellisen nopeasti pystyn, ja minä hyvin mielelläni sitten siinä vaiheessa, jos minä alan huomata, että nyt voisi jotakin tehdä, niin minä siinä vaiheessa teen sen, että yritän saada toisten kanssa mietittyä, että onko muut nähneet samanlaista, ja semmoista yhteistyötä aloittaa tekemään porukalla. Mutta se on vähän semmoista, että tässä organisaatiossakin, että jos joku huomaa, niin se sitten alkaa, että aina ei voi sanoa onko sen nyt itse huomannut jonkin asian vai joku muu, mutta ainakin innokkaasti sillä tavalla, ja uusiinkin asioihin tarttuen.*

Erilaiseen koulutukseen osallistutaan mielellään ja alaan liittyvää koulutusta ja uutta tietoa hankitaan jonkin verran myös itsenäisesti. Alalla on pysyttävä tietyllä tavalla ajan tasalla, ja näin ollen koulutukseen osallistutaan mielellään. Koulutukseen osallistutaan erityisen mielellään varsinkin silloin, jos siihen saadaan työnantajan tarjoamia resursseja. Koulutus tarjoaa vaihtelua ja uutta sisältöä työhön. Koulutuksesta saa myös uutta intoa ja motivaatiota työhön. Koulutukset koettiin tärkeiksi työn kannalta. Uuden oman alan tiedon hankkiminen itsenäisesti on vaihtelevaa ja ajoittaista. Eräs haastateltava luonnehti osallistumisestaan erilaiseen koulutukseen ja alaansa liittyvän koulutuksen ja uuden tiedon hankkimista itsenäisesti seuraavasti.

*T: Osallistutteko mielellänne erilaiseen koulutukseen ja hankitteko alanne liittyvää koulutusta ja uutta tietoa myös itsenäisesti.*

*H: Itsenäisesti jonkin verran, koulutuksiin osallistun siinä tapauksessa mielelläni, että työnantaja tavallaan hyväksyy sen koulutuksen, että siihen on se aika ikään kuin annettu ja olemassa. Että tavallaan se itsensä kehittämisen näkökulma on tietysti mielessä, ja siinä mielessä osallistun innokkaasti koulutuksiin. Sitten minulla on myös oma elämä, että en ihan työn ympärillä ole koko ajan, että suuntaan paljon sen kiinnostuksen kyllä vapaa-ajalla kaikkeen muuhun kuin mieltimällä näitä asioita, tai yritän ainakin, jos saan työasiat pois mielestä.*

Työhön liittyvä taloudellinen puoli ja siihen liittyvä vastuu ovat työssä taustalla koko ajan. Taloudellisesta puolesta koettiin oltavan vastuussa oman työnkuvan mukaisesti.

Rahankäytössä pyrittiin maltillisuuteen. Osa haastatelluista sanoi myös miettivänsä mistä voitaisiin saada lisätuloja. Johtoryhmä on taloudellisista asioista enemmän vastuussa kuin muut työntekijät, mutta pääasiassa vastuussa taloudellisista asioista on kuitenkin toiminnanjohtaja, muut työntekijät eivät voi vaikuttaa taloudellisiin asioihin kovinkaan paljon, eikä heillä näin ollen ole kovin paljon taloudellista vastuuta toiminnasta. Eräs haastateltava luonnehti työhönsä liittyvää taloudellista puolta ja siihen liittyvää vastuuta seuraavasti.

*T: Miten koette työhönne liittyvän taloudellisen puolen ja siihen liittyvän vastuun?*

*H: Onhan se jollain lailla, varsinkin nyt kun on huono tuo taloudellinen tilanne, niin tietysti se on jollakin tavalla mukana, mutta kun minä en pysty päättämään niistä raha-asioista juuri yhdestäkään pienestä asiasta itsekseeni, niin ei se sillä tavalla, en minä sitä stressaa kovinkaan paljon koko ajan, mutta onhan se tietysti mielessä, että pyrkii toimimaan niin, että se edesauttaisi niitä myyntejä esimerkiksi, tai tekee työnsä niin hyvin kuin mahdollista...*

Kriisikeskuksen toiminnasta lähtöisin olevia uusia liiketoimintaideoita pyritään kehittämään ja viemään eteenpäin jonkin verran. Ne lähtevät usein oman työn sisällöistä ja ovat harvemmin kokonaan uusia ideoita. Eräs haastateltava luonnehti uusien liiketoimintaideoiden kehittämistä ja eteenpäin viemistä seuraavasti.

*T: Kehitättekö mielellänne uusia liiketoimintaideoita jotka ovat organisaationne toiminnasta lähtöisin ja pyritte viemään niitä eteenpäin organisaatiossanne?*

*H: Niitä uusia ideoita tietysti siinä määrin miten pystyy, mutta ehkä ne ideat on enemmän semmoisia, jotka jo liittyy siihen omaan työhön jollakin tavalla, että en minä ole nyt kehittänyt mitään niin kuin uutta osa-aluetta tai muuta semmoista, mitä olisin halunnut viedä eteenpäin, ainakaan vielä. Ne on ehkä semmoisia ne asiat, mitä olen kehittänyt, niin ne liittyy siihen sen oman työn sisällä johonkin, sen on voinut ottaa itse käyttäntöön saman tien, jos on keksinyt jonkin uuden paremman asian, ja sitten kertoo siitä toisille.*

*T: Ne liittyy tavallaan siihen työn sisältöön?*

*H: Niin.*

Kriisikeskuksen eri toimintojen väliset rajat koettiin helposti ylitettävissä oleviksi. Eräs haastateltava luonnehti eri toimintojen välisten rajojen ylittämistä seuraavasti.



T: *Pystytkö ylittämään helposti organisaationne eri toimintojen väliset rajat?*

H: *Kyllä, ihan vaivatta.*

Epäonnistumisiin työssä suhtauduttiin siten, että niitä tapahtuu joskus, eikä se ole erityisen mukavaa, mutta niistä pääsee kuitenkin yli ja niistä voi oppia. Eräs haastateltava luonnehti suhtautumistaan mahdollisiin epäonnistumisiin työssään seuraavasti.

H: *Minä ajattelen näin, että ne opettaa, että niistä pitää aina oppia jotakin ja osata sitten katsoa se, että jatkaako sillä linjalla vai yrittääkö jotenkin löytää muita vaihtoehtoja, tai miten sen asian voisi tehdä paremmin.*

Itsenäistä päätösvaltaa työssä koettiin saatavan käyttää pääasiassa riittävästi. Eräs haastateltava luonnehti itsenäisen päätösvallan käyttämisen saamista työssään seuraavasti.

T: *Saatteko käyttää työssänne paljon itsenäistä päätösvaltaa?*

H: *Kyllä minä jonkin verran, aika paljonkin kyllä, että sitten joissain kohdissa tulee asiat keskusteltua myös oman esimiehen kanssa, mutta koen myös niin, että lähes poikkeuksetta, jos jonkin asian tarkistutan esimiehelläni, niin kyllä se sopii, että en tiedä kumpi siinä sitten sitä valtaa on käyttänyt, ehkä se johtaja käyttää valtaa hyväksymällä sen, että tee vaan niin kuin olet ajatellutkin, mutta koen, että myös silloin, jos asiat perustellaan, niin silloin asiat menee yleensä sillä tavalla kuin olen itsekin ajatellut, että niiden pitäisi mennä. Kyllä minä koen, että aika paljon pystyn käyttämään valtaa.*

Itsenäistä taloudellista päätösvaltaa työssä koettiin saatavan käyttää melko vähän. Taloudellinen päätösvalta on keskittynyt toiminnanjohtajalle ja hallitukselle. Eräs haastateltava luonnehti itsenäisen taloudellisen päätösvallan käyttämisen saamista työssään seuraavasti.

H: *On sitä, mutta ei kyllä kovin paljon, eli tavallaan toiminnasta vastuuta on huomattavan paljon enemmän kuin sitten, tai päätösvaltaa on toiminnallisesti paljon enemmän kuin mitä on päätösvaltaa taloudellisista asioista, mutta minä luulen myös, että tuo on semmoinen kulttuurillinen asia, että kyllä sitä taloudellista vastuutakin voisi ottaa enemmän, jos kerran sellainenkin innostaa, eli minä luulen, että se liittyy myös vähän siihenkin, että ei sitä ole kielletty ottamasta, ja toisaalta sellaiset taloudelliset päätökset mitä olen tehnyt, niin ei niistä nyt yleensä mitään ongelmiakaan ole tullut.*

### 6.5 Sisäisen yrittäjän ominaisuudet

Kaikki haastatellut kokivat olevansa työntekijöinä ainakin melko itsenäisiä. Eräs haastateltava luonnehti itsenäisyyttään työntekijänä seuraavasti.

*H: Tuo on semmoinen asia, että minä olen välillä mielestäni ollut hyvinkin itsenäinen, mutta sitten toisaalta aina silloin kun työ on vaativaa, niin kyllä minä mielelläni pyydän johdon tuen joidenkin asioiden taakse ennen kuin sitten teen, mutta voisin sanoa, että olen itsenäinen.*

Epävarmuuteen työssä suhtauduttiin siten, että se ei ole miellyttävää, mutta siihen on sopeuduttava. Se on koko ajan työnteon taustalla. Epävarmuus kuuluu työhön ja se voi aiheuttaa toisinaan stressiä. Eräs haastateltava luonnehti suhtautumistaan epävarmuuteen työssään seuraavasti.

*H: Olen oppinut sietämään sitä.*

Motivaation työssä koettiin vaihtelevan ajoittain jonkin verran. Haastatellut kokivat olevansa kuitenkin pääasiallisesti motivoituneita työssään. Koulutus ja uuden kehittäminen koettiin motivaatiota lisääviksi tekijöiksi. Eräs haastateltava luonnehti motivoituneisuuttaan työssään seuraavasti.

*H: ...Pääosin olen ihan motivoitunut.*

Kaikki haastatellut kokivat olevansa melko aloitekykyisiä ainakin jollain tavalla. Aloitekykyisyyden koettiin vaihtelevan käytettävissä olevan ajan mukaan ja erilaisten asioiden mukaan. Eräs haastateltava luonnehti aloitekykyisyyttään työntekijänä seuraavasti.

*T: Miten aloitekykyinen olette työntekijänä?*

*H: Ehkä minä en sillä tavalla välttämättä niissä yhteisissä asioissa, ehkä välillä hiukan jopa koen syyllisyyttä, että minä en välttämättä ole semmoinen ryhmätyyppi, että minä näissä työyhteisön yhteisissä isoissa asioissa välttämättä olisin hirveän aloitekykyinen, mutta sitten taas oman työn sisällä olen kyllä.*

Haastatellut kokivat olevansa vastuussa kriisikeskuksen toiminnasta omalta osaltaan, oman työnkuvansa ja oman tekemisensä osalta. Eräs haastateltava luonnehti vastuutaan organisaationsa toiminnasta seuraavasti.

T: *Miten paljon koette olevanne vastuussa organisaationne toiminnasta?*

H: *Tavallaan sitä kautta kyllä paljon, että minä uskon, että kun jokainen tekee sen oman tehtäväkenttensä hyvin, niin se palvelee koko organisaatiota, mutta sitten toisaalta meillä on monta johtajaa, että kyllä minä oletan, että sitten johtajien vastuu on johtajien vastuu ja se ei voi edes olla työntekijällä.*

Innovatiivisuuden määrä työssä vaihteli haastateltavasta riippuen. Osa haastatelluista koki olevansa hyvinkin innovatiivinen työssään ja osa taas koki olevansa vähemmän innovatiivinen, ja osa vastaavasti kohtalaisen innovatiivinen. Eräs haastateltava luonnehti innovatiivisuuttaan työssään seuraavasti.

H: *Ehkä jo vähän tuohon äsken vastasin, että kyllä minä ideoimassa olen ja jotenkin miettimässä asioita, niin jos se on sitä innovatiivisuutta ja miettimistä miten tässä tehtäisiin, niin kyllä minä sellainen tyyppi olen...*

Muutoksiin työssä suhtauduttiin siten, että niitä tapahtuu ja niihin on sopeuduttava, ja että välillä voi olla pientä muutosvastarintaa. Muutoksiin suhtauduttiin yleisesti ottaen kohtalaisen myönteisesti ja ne koettiin joissakin tilanteissa myös haasteina. Eräs haastateltava luonnehti suhtautumistaan muutoksiin työssään seuraavasti.

H: *Kyllähän ne ok on silloin kun ne minun mielestä on positiivisia ne muutokset, niin mikäs siinä, että en minä mitenkään muutosvastainen ole, että muutokset on ihan paikallaan.*

Uusia mahdollisuuksia huomattiin työskennellessä ainakin jonkin verran ja niitä toteutettiin mahdollisuuksien mukaan, ja erityisesti silloin, jos se oli selvä parannus aiempaan käytäntöön verrattuna. Eräs haastateltava luonnehti uusien mahdollisuuksien huomaamistaan työssään ja innokkuuttaan niiden toteuttamiseen seuraavasti.

H: *Kyllähän niitä uusia mahdollisuuksia tulee ja uusia, esimerkiksi yhteistyökuvioita tai muita tämmöisiä, niin niihin vaan on sitten lähdettävä, sitten aina neuvotellaan vähän isommalla porukalla, että miten tässä tehdään, lähdetäänkö mukaan.*

Haastatellut kokivat olevansa yleisesti ottaen kohtuullisen luovia työssään. Eräs haastateltava luonnehti luovuuttaan työssään seuraavasti.

H: *...Kyllä kai minä olen jollakin tavalla luova, mutta sitten tosiaan itse pidän siitä, että on mieluummin ne jotkin rajat kuitenkin ympärillä, joiden sisällä sitten on mahdollista toimia monilla eri tavoilla.*

Haastatellut kokivat olevansa suuntautuneita toiminnassaan ja sen suunnittelussa tulevaisuuteen ainakin jossain määrin. Tulevaisuuden näkökulman koettiin vaikuttavan työnteon taustalla. Eräs haastateltava luonnehti suuntautuneisuuttaan toiminnassaan ja sen suunnittelussa tulevaisuuteen seuraavasti.

H: *Toivoisin voivani toiminnallani varmistaa tulevaisuutta...*

Riskien ottamiseen työssä suhtauduttiin harkitsevasti. Riskien ottamisen työssä koettiin liittyvän oman työn sisältöön ja sen itsenäiseen luonteeseen ja uuden kehittämiseen sekä oman osaamisen laajentamiseen. Suurten riskien ottamiseen suhtauduttiin maltillisesti, mutta jonkinlaisia riskejä koettiin otettavan hallitusti. Eräs haastateltava luonnehti suhtautumistaan riskien ottamiseen työssään seuraavasti.

H: *Lähtökohtaisesti minusta riskejä pitäisi ottaa ja kokeilla uutta, ja aika voimakkaastikin, mutta toisaalta on tärkeää yrittää muistaa pitää siinä niin kuin jalat maassa, että hölmöjä riskejä ei kannata ottaa, ja sen erottaminen mikä on riski ja mikä on hölmö riski, niin se on joskus vähän sellainen veteen pürretty viiva. Mutta noin lähtökohtaisesti, niin kyllä minä suhtaudun siihen suhteellisen positiivisesti, yrittäen kuitenkin pitää jotenkin realiteetitkin mielessä.*

## 7 YHTEENVETO

Nykyään organisaatioiden toimintaympäristöt ovat usein nopeasti muuttuvia ja sisäinen yrittäjyys voi tarjota organisaatioille niiden toimintaympäristöissä tarvittavaa joustavuutta. Sisäisen yrittäjyyden toimiessa optimaalisella tavalla ja sisäisen yrittäjyyden menestyksekkäällä soveltamisella yksilö, organisaatio, talous, yhteiskunta ja, idealistisesti ilmaistuna, koko maailma hyötyvät. Sisäistä yrittäjyyttä voidaan soveltaa yhteiskunnan kaikilla sektoreilla, yksityisellä, julkisella ja kolmannella sektorilla, sekä erilaisissa ja erikokoisissa organisaatioissa. Sitä voidaan soveltaa myös organisaation erilaisissa kehitysvaiheissa. Sisäinen yrittäjyys on staattisuuden sijasta dynaamista. Se on jatkuvasti käynnissä oleva vuorovaikutteinen prosessi, jossa yksilö tai organisaatio toimii. Sisäisen yrittäjyyden tarkastelussa merkittävää on se, että sisäistä yrittäjyyttä tarkastellaan organisaation voimavarana. Sisäinen yrittäjyys lisää tavoitteellisuutta tehdä asiat paremmin kuin ne on aikaisemmin tehty.

Yksilön merkitys on ratkaisevan tärkeää sisäisessä yrittäjyydessä. Sisäinen yrittäjyys nähdään yksilön kannalta hyvin kokonaisvaltaisena, elämäntapana. Luovuus, innovointi, joustavuus, ahkeruus ja vastuun ottaminen ovat keskeisiä sisäisen yrittäjän ominaisuuksia. Myös kohtuullisen riskin ottaminen liittyy sisäiseen yrittäjyyteen. Yksilönäkökulmasta nousevat esille yksilön voimakas suoriutumismotivaatio, itsensä jatkuva kehittäminen ja työstään nauttiminen. Organisaation merkitys on myös erittäin tärkeä sisäisessä yrittäjyydessä. Sisäinen yrittäjyys nähdään organisaation kannalta kokonaisvaltaisena toimintafilosofiana. Se lisää oppimista ja uuden tiedon muodostumista. Myös sisäiseen yrittäjyyteen liittyy tietynlainen muodollisuus, erityisesti suuremmissa organisaatioissa, koska sen avulla varmistetaan osaamisen ja tiedon leviäminen ja sisäisesti yrittäjämäisen toiminnan kohdentuminen tarkoituksenmukaisella tavalla. Organisatorisesta näkökulmasta nousevat esille organisaation joustavuus markkinoiden ja työntekijöiden suhteen ja sitä kautta muodostuva organisaation menestyminen. Yksilönäkökulman ja organisatorisen näkökulman yhteisvaikutuksesta nousevat esille sisäisesti yrittäjämäiset tiimit, joissa erilaisten yksilöiden erilaisia kykyjä voidaan menestyksekkäällä tavalla yhdistää. Otettaessa kohtuullisia riskejä tapahtuu myös epäonnistumisia, mutta sisäisesti yrittäjämäisessä kulttuurissa niitä pidetään mahdollisuuksina oppia ja kehittyä. Haaste-

na sisäisessä yrittäjyydessä on sisäisesti yrittäjämäisen toiminnan palkitseminen asiaankuuluvalla tavalla. Asiaankuuluva palkitseminen käsittää ainakin taloudellisen palkittamisen, taloudellisen päätösvallan lisääntymisen organisaatiossa sekä suuremman toiminnan vapauden ja arvostuksen antamisen.

On tärkeää kuitenkin huomioida se, että sisäinen yrittäjyys ei ole yksinkertainen organisaation menestyksen tae. Sisäisen yrittäjyyden toteuttaminen edellyttää organisaatiolta ja sen henkilöstöltä kokonaisvaltaista sitoutumista muutosprosessiin ja sen jatkuvaan ylläpitämiseen. Johdon tehtävä sisäisen yrittäjyyden toteuttamisessa on sen mahdollistaminen, siihen kannustaminen ja siitä palkitseminen. Sisäisen yrittäjyyden toteuttaminen riippuu myös organisaation strategisista valinnoista: strategian ja sisäisen yrittäjyyden täytyy tukea toisiaan. On tärkeää huomioida myös se, että nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä toimivat organisaatiot ovat sisäisen yrittäjyyden keskeisintä soveltamisaluetta. Tietyissä toimintaympäristöissä ja tietyillä toimialoilla sekä tietynlaisissa organisaatioiden kehitysvaiheissa vähemmän sisäisesti yrittäjämäinen tai byrokraattinen ja säännelty organisaatio voi olla sisäisesti yrittäjämäistä organisaatiota parempi toimintamuoto. Sisäisen yrittäjyyden käytäntöön soveltaminen ja soveltuminen sekä sen esiintyminen riippuvat vallitsevasta kontekstista.

### *7.1 Tutkimuksen keskeisimmät tulokset*

On hyvä vielä painottaa sitä, että tämä on kartoittava tutkimus sisäisestä yrittäjyydestä kolmannen sektorin organisaatiossa, ja näin ollen tämän tutkimuksen tutkimustulokset ovat ainoastaan alustavia tuloksia sisäisestä yrittäjyydestä kolmannen sektorin organisaatiossa, eikä niitä voi yleistää koskemaan mitään muuta organisaatiota kuin ainoastaan case-organisaatiota. Tutkimus tarjoaa alustavan pohjan sisäisen yrittäjyyden tutkimiselle kolmannen sektorin organisaatioissa. Tutkimus tarjoaa lisäksi alustavan haastattelurungon sisäisen yrittäjyyden tutkimiselle teemahaastatteluiden avulla.

Haastatelluista lähes puolet oli määriteltävissä alanvaihtajiksi, ja puolella haastatelluista oli useampi kuin yksi julkisen koulutusjärjestelmän tarjoama tutkintotasoinen koulutus. Haastateltujen työnkuvat olivat hyvin monipuolisia ja jokaisen työnkuvaan kuului useita

eri tehtäväkokonaisuuksia. Kriisikeskusta pidettiin työympäristönä mukavana, miellyttävänä ja viihtyisänä, mutta myös haastavana. Työympäristöä pidettiin hyvin muuttavana työympäristönä. Työympäristöä ei pidetty kovin hierarkkisenä, ja koettiin, että työympäristössä pystytään tekemään tarvittaessa nopeitakin päätöksiä. Työympäristö koettiin sellaiseksi, että siinä pystyy suunnittelemaan itse omia töitään ja kehittämään omaa työnkuvaansa. Työympäristön koettiin tukevan oma-aloitteisuutta. Haastateltavat kokivat työn ainakin kohtalaisen kuormittavaksi ja työn kuormittavuuden mainittiin riippuvan myös ajankohdasta. Välillä myös henkisesti rankan asiakastyön koettiin kuormittavan. Työn hyvinä puolina tulivat esiin työn itsenäisyys, se, että työhönsä voi vaikuttaa ja suunnitella sekä kehittää sitä, työn monipuolisuus sekä joustavuus. Työn huonoina puolina tulivat esiin työn kuormittavuus, monien asioiden päällekkäisyys, jatkuva muutos sekä organisaation pienet resurssit.

Haastateltavat kokivat, että työ on hyvin kokonaisvaltaista ja itsenäistä kolmannella sektorilla. Haastatellut kokivat, että julkisella, ja myös yksityisellä sektorilla, organisaatiot ovat taloudellisesti turvatumia kuin kolmannella sektorilla. Kolmannen sektorin organisaatioita pidettiin vähemmän byrokraattisina kuin julkisen sektorin organisaatioita. Kolmannen sektorin organisaatiot rinnastettiin tietyllä tavalla yksityisen sektorin yrityksiin. Yhdistystoiminta ja järjestötyö sekä yhteiskunnallinen vaikuttaminen ovat kuitenkin mukana toiminnan taustalla kolmannella sektorilla.

Kuopion kriisikeskus on erittäin riippuvainen ulkoisesta toimintaympäristöstään. Kriisikeskuksen täytyy löytää oma markkinarakonsa, ja huolehtia myös siitä, että myös palveluiden rahoittajat ja ostajat pitävät sen toimintaa tarpeellisena. Rahoituksen hankkimista ja perustehtävää on mietittävä koko ajan. Kriisikeskuksella ei ole varsinaisia kilpailijoita, mutta jotkin palvelut voivat olla lähellä muiden toimijoiden palveluita. Kriisikeskuksen palvelut tavallaan täydentävät julkisen sektorin palveluita. Organisaatiossa on monenlaista erilaista toimintaa, josta osassa on vakiinnutettu oma asema ja osassa ollaan kilpailuasemassa. Kilpailun määrä kriisikeskuksen ympäristössä riippuu siitä, mistä palvelusta on kysymys, koska eri palvelut ovat eri tavoilla ja eri määrillä kilpailtuja. Vaikka kilpailua ei jonkin toiminnan osalta välttämättä ole, niin rahoituksen hankkiminen kyseisen toiminnan järjestämiseen voi olla ongelmallista.

Myyntipalvelut ovat muuttuneet aikaisempaa tärkeämmiksi samalla kun Raha-automaattiyhdistyksen rahoitus on vähentynyt. Rahoittajien linjaukset ovat muuttuneet ja vaikuttaneet kriisikeskuksen toimintaan, ja kriisikeskukselle on muodostunut uusia toimintamuotoja. Vallitseva taloudellinen tilanne vaikuttaa sisäisesti yrittäjämäisen toiminnan ilmenemiseen kriisikeskuksen toiminnassa ainakin jossain määrin. Tiukassa taloudellisessa tilanteessa sisäisesti yrittäjämäisen toiminnan koettiin toisaalta sekä vahvistuvan, että toisaalta myös heikkenevän. Toisaalta joudutaan toimimaan luovasti ja sisäisesti yrittäjämäisesti, mutta toisaalta joudutaan rajoittamaan toimintaa ja tiukentamaan sitä. Koko ajan on oltava tarkkana ympäristön suhteen, ja on oltava kustannustietoisempi, joustavampi ja luovempi tiukassa taloudellisessa tilanteessa, mutta toisaalta on kuitenkin samanaikaisesti pysyttävä omassa ydintoiminnassa. Kiireen koettiin vähentävän sisäistä yrittäjyyttä. Projektimaisten töiden taas koettiin mahdollistavan ja lisäävän sisäistä yrittäjyyttä.

Palveluiden tarpeita seurataan koko ajan ainakin hankkeiden suunnittelun ja toteuttamisen yhteydessä, mutta samalla täytyy miettiä myös palveluiden rahoitusta ja uusia mahdollisuuksia hankkia sitä. Organisaation toiminta ja rahoitukset riippuvat paljon siitä miten toimintaympäristöä pystytään seuraamaan. Toimintamahdollisuuksia pyritään kyllä löytämään, mutta vaarana on se, että toiminta on ainoastaan reagoimista muutoksiin eikä muutosten ennakoimista. Toiminta on ollut ainakin joissain tapauksissa myös liian lyhytnäköistä.

Kriisikeskuksen koettiin olevan keskimääräistä joustavampi organisaatio työntekijöiden suhteen. Työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisältöihin ja työaikoihinsa. Vuorovaikutus organisaatiossa koettiin laadukkaaksi ja organisaatio hyvin keskusteltavaksi. Resursseja normaalin työnkuvan ulkopuolella olevien uusien toimintaideoiden eteenpäin työstämiseen ei varsinaisesti saada. Henkistä tukea saadaan, mutta konkreettisia resursseja ei varsinaisesti saada. Kannustaminen riskien ottamiseen koettiin suhteelliseksi asiaksi. Organisaatio kannustaa tietynlaiseen uuden kokeilemiseen, mutta onnistuneeseen sellaiseen. Organisaation koettiin kannustavan ja tukevan innovatiivisuutta vahvasti ainakin periaatteessa, mutta käytännössä resursseja innovointiin koettiin olevan liian vähän. Organisaation koettiin kannustavan työntekijöitä oma-aloitteisuuteen vah-



vasti, ja oma-aloitteisuus koettiin tavallaan työn tekemisen vaatimukseksi. Organisaation koettiin yksimielisesti kannustavan työntekijöitä itseohjautuvuuteen.

Työntekijöiden motivointiin liittyen palkkaus koettiin kilpailukykyiseksi, työntekijöillä oli mahdollisuus osallistua tiettyihin koulutuksiin, vapautta tehdä asioita työssä omalla tavallaan sekä mahdollisuus kehittää omaa työtään. Palkitsemisjärjestelmän ei koettu kuitenkaan olevan erityisen kannustava, tai sellaista ei koettu varsinaisesti olevan olemassakaan. Raha ei ole se millä kriisikeskuksessa kannustetaan työntekijöitä.

Erilaiset ihmiset ja heidän erilaiset työskentelytapansa hyväksytään ja jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviinsä sekä omaan työnkuvaansa. Ihmisillä on hyvin erilaisia työskentelytapoja ja kriisikeskuksella ollaan hyvin suvaitsevaisia sekä ymmärtäväisiä niiden suhteen. Joihinkin työtehtäviin on sijoitettu erilaisia ihmisiä ja onnistuttu hyödyntämään heidän erilaisuuttaan ja erilaista osaamistaan. Organisaation koettiin antavan riittävästi autonomiaa sekä mahdollisuuksia aloitteellisuuteen ja toimintavapauteen, mutta toimintaan haluttaisiin enemmän tukea. Erilaisia kykyjä omaavia yksilöitä laitetaan tietoisesti työskentelemään yhdessä jonkin verran joissakin tehtävissä, joissa se on mahdollista.

Organisaatiolla on ainakin jonkinlaisia suunnitelmia sekä lyhyellä, että pitkällä aikavälillä, mutta pitkän aikavälin suunnitelmat eivät ole välttämättä kovin konkreettisia. Eri-laisten tilanteiden ennakointi on melko vaikeaa, mistä johtuen toiminta on usein enemmänkin reagoimista. Organisaation toiminnalle asetetaan sekä määrällisiä, että laadullisia tavoitteita, mutta erityisesti laadullisia tavoitteita on vaikea mitata. Kriisikeskus on panostanut työntekijöiden kouluttamiseen poikkeuksellisen paljon. Kriisikeskuksella on olemassa vuosittainen koulutussuunnitelma, jonka mukaan työntekijöitä koulutetaan.

Kriisikeskuksessa toimitaan osittain perinteisellä tavalla ja osittain aiemmasta ja totutusta poikkeavalla tavalla. Toiminta on osittain vakiintunutta ja vakaata, joilta osin toimitaan vakaasti, ja toisaalta joissain vakiintumattomissa toiminnoissa toimitaan perinteisestä poikkeavillakin tavoilla. Kriisikeskus kannustaa työntekijöitään itsenäiseen luomi-

seen ja markkinoimiseen sekä palveluiden laajentamiseen panostamiseen ainakin periaatteessa.

Kriisikeskus on sellaisessa kehitysvaiheessa, että se on vakiinnuttanut paikkansa ja tullut kohtuullisen tunnetuksi toimijaksi. Työstä on tullut selvä pääasia nykyään, mitä se ei välttämättä ollut vielä aikaisemmin. Jonkinlainen kriisi- tai muutosvaihe on kuitenkin vielä käynnissä, aikaisemmat toimintamallit eivät enää toimi niin hyvin kuin aikaisemmin. Kriisikeskuksen pitäisi löytää rahoituslähteitä, jotka turvaavat toimintaa pitkäaikaisesti.

Kommunikaatio kriisikeskuksessa koettiin pääasiallisesti myönteiseksi ja määrältään riittäväksi. Aikaisemmin kommunikaatioon oli enemmän aikaa ja mahdollisuuksia, koska nykyään on kiireisempää kuin ennen. Osaamista ja tietoa hankitaan kriisikeskukselle erilaisilla koulutuksilla. Alan kirjallisuutta myös hankitaan jonkin verran.

Organisaation eri toimintojen väliset rajat on kohtalaisen helppo ylittää työntekijänä. Useimmat työntekijät työskentelevät useissa eri toiminnoissa, mikä helpottaa toimintojen välisten rajojen ylittämistä. Hankkeiden ja muun toiminnan välillä rajat koettiin vaikeammiksi ylittää. Yksilöitä ja heidän toimintaansa koskevia rajoitteita on kriisikeskuksella jonkin verran, mutta suuria rajoitteita toiminnalle ei kuitenkaan koettu olevan. Organisaatorisia esteitä toiminnalle koettiin joitakin. Tietynlaiseksi rajoitteeksi koettiin se, että kriisikeskus ei ole viranomaisen, eikä organisaatiolla näin ollen ole viranomaisen oikeuksia, eli asiakkaiden asioita ei voida viedä eteenpäin viranomaisen roolissa. Myöskään takapainotteiselle rahoitukselle perustuvia hankkeita ei ole mahdollista toteuttaa. Myös se koettiin esteeksi, että vähänkään isommissa asioissa toiminnalle pitää pyytää esimiehen hyväksyntä tai päätös.

Epäonnistumisiin suhtaudutaan kriisikeskuksessa ymmärtäväisesti, ne selvitetään ja niistä pyritään oppimaan. Kriisikeskuksen koettiin mahdollistavan sisäisesti yrittäjämäisen toiminnan ja kannustavan siihen ainakin periaatteessa. Tarve sisäisesti yrittäjämäisen toiminnan jonkinlaiselle motivointi-palkitsemisjärjestelmälle saattaisi kuitenkin olla olemassa. Organisaation rakenteen ja organisaatiokulttuurin koettiin kannustavan aina-

kin kohtalaisen paljon sisäiseen yrittäjyyteen. Organisaation rakenteessa on helppo siirtää toiminnosta toiseen ja organisaatiokulttuuri on avoin sekä keskustelevalle. Työntekijöille on annettu myös vastuuta. Sisäinen yrittäjyys nähtiin pääasiassa ainakin jollain tavalla osana kriisikeskuksen kulttuuria ja toimintaperiaatteita. Sitä ei pidetty kuitenkaan välttämättä mitenkään tiedostettuna asiana.

Sisäisesti yrittäjämäistä toimintaa estäviä käytäntöjä tai toimintatapoja tuli esille joitakin. Se estää omalla tavallaan sisäisesti yrittäjämäistä toimintaa, kun on keskityttävä niihin asioihin, joista saadaan tuloja. Kiire ja tiukka taloudellinen tilanne voivat olla sisäisesti yrittäjämäistä toimintaa estäviä asioita. Joissakin asioissa voisi olla enemmän valtaa päättää asioista, niin silloin voisi olla helpompi toimia sisäisesti yrittäjämäisesti. Sisäisesti yrittäjämäistä toimintaa ei palkita kriisikeskuksella mitenkään erityisesti. Sisäisen yrittäjyyden palkitseminen on ongelmallista. Eräänlainen palkinto on se, että jos onnistuu jossain toiminnassa, niin sitten sellaiseen saa käyttää työaikaansa.

Organisaation koettiin antavan työntekijöille itsenäistä päätösvaltaa työssä pääasiallisesti melko paljon. Työn sisällöissä on paljon asioita, joissa on itsenäistä päätösvaltaa. Hieman suurempia asioita pitää varmistaa esimieheltä, mutta pienemmissä asioissa ja asiakastilanteissa päätösvaltaa on melko paljon. Joissain asioissa itsenäistä päätösvaltaa koettiin myös olevan jopa liian paljon. Organisaation koettiin antavan työntekijöille itsenäistä taloudellista päätösvaltaa melko vähän tai erittäin vähän.

Kriisikeskuksen ilmapiiri koettiin pääasiassa myönteiseksi ja visio jonkin verran epämääräiseksi käytännön työssä. Ilmapiiri on hyvä, välitön, avoin, suvaitsevainen ja keskustelevalle. Visio on kaikkien tiedossa, mutta se on melko etäinen asia tavallisessa arkisessa työssä. Kriisikeskuksen toiminnan taustana on kolmannen sektorin järjestötyö, eli toiminta on voittoa tavoittelematonta. Toiminta lähtee yhdistyksestä, mutta arkityössä lähtökohta tai tausta eivät ole päällimmäisinä mielessä. Kriisityö on olennainen osa kriisikeskuksen toimintaa. Kriisikeskuksen toiminnan lähtökohta on se, että kriisikeskus tekee asiakasta hyödyttävää työtä asiantuntevasti ja asiakaslähtöisesti. Kriisikeskuksen toimintarakenteen kaksi toiminnan päälinjaa ovat Kriisityö ja Työelämäpalvelut, joista Kriisityö on vakiintuneempi alue ja Työelämäpalvelut vielä nopeastikin kehittyvä alue.

Kriisikeskuksen organisaatio on prosessiorganisaatio. Hallitus on delegoinut paljon päätösvaltaa toiminnanjohtajalle. Toimintarakenne perustuu vastuualueille, joissa on omat esimiehensä ja työntekijänsä. Toiminta voisi olla kuitenkin mahdollista järjestää jonkin verran kevyemmälläkin toimintarakenteella.

Kriisikeskuksen toimintatavat ovat muuttuneet, kun on ollut muutostilanne. Toimintatapoja on vähennetty ja järjeistetty jonkin verran. Organisaation toimintatavat ovat koko ajan enemmän määriteltyjä, toimintatavat ovat tulleet koko ajan enemmän yhdenmukaisiksi. Toimintatapoihin kuuluu se, että joitakin asioita ja päätöksiä kierrätetään paljon toiminnanjohtajan kautta, mutta toisaalta joissain asioissa toimitaan hyvin itsenäisestikin.

Vuorovaikutteisuutta ja oppimista kriisikeskuksessa luonnehdittiin pääasiassa hyvin myönteisesti. Halukkuutta vuorovaikutukseen on paljon ja kyvyt vuorovaikutukseen ovat todella hyvät. Organisaatiossa opitaan muilta työntekijöiltä ja vuorovaikutuksessa muiden työntekijöiden kanssa. Erilaisista asiakastilanteista opitaan paljon. Kehittämistoiminnan järjestämisen kriisikeskuksessa koettiin olevan hieman huonosti organisoitua. Kehittämistoimintaa tapahtuu kuitenkin koko ajan. Johtoryhmä koordinoi kehittämistoimintaa. Varsinaista järjestelmää kehittämistoiminnalle ei ole olemassa, ja sitä tehdään yleensä muiden töiden ohessa. Kehittämispäiviä järjestetään säännöllisin väliajoin, joissa käydään läpi kehittämistarpeita ja suunnitellaan uusia asioita koko työyhteisön kesken. Johonkin kehittämistoimintaan, mihin on haluttu panostaa erityisesti, on kohdistettu resursseja ja aikaa. Kehittämistoimintaan kaivattiin monipuolisemmin resursseja ja kehittämistoiminnan toivottiin myös olevan organisoidumpaa.

Työskentely-ympäristössä tapahtuneisiin ja tapahtuviin muutoksiin suhtauduttiin pääasiassa hyvin myönteisesti. Muutokset ovat sekä hyvä, mutta toisaalta joskus myös huono asia. Muutokset ovat kuitenkin usein välttämättömiä ja muutoksia tapahtuu koko ajan.

Uuden kehittämiseen liittyviä riskejä työssä koettiin otettavan jonkin verran, ja ne koettiin melko pieniksi riskeiksi. Riskit koettiin tietynlaisiksi omaan osaamiseen liittyviksi

haasteiksi tai oman osaamisen laajentamiseen liittyviksi asioiksi. Haastatellut kokivat olevansa kohtuullisen innovatiivisia sekä vaihtelevasti innovatiivisia työntekijöitä. Haastatellut kokivat olevansa kohtuullisen luovia työntekijöitä. Haastatellut kokivat pääasiassa olevansa hyvin oma-aloitteisia työntekijöitä. Toiminnan vapautta, itseohjautuvuutta ja itsenäisyyttä työssä koettiin olevan ainakin riittävästi, ja toisinaan jopa liian paljon. Jokainen haastateltava kertoi asettavansa työskentelynsä suhteen tavoitteita, joihin he pyrkivät toiminnassaan. Haastatellut kokivat olevansa lähtökohtaisesti hyvin sitoutuneita, motivoituneita ja innostuneita työtänsä kohtaan, mutta niiden koettiin kuitenkin vaihtelevan aina tilanteista ja ajankohdista riippuen.

Tulevaisuudessa tapahtuvia muutoksia ennakoidaan jonkin verran, tapahtuviin muutoksiin pystytään reagoimaan suhteellisen nopeasti ja erilaisia uusia toimintamahdollisuuksia yritetään huomata. Perustyö vie kuitenkin paljon huomiota. Erilaiseen koulutukseen osallistutaan mielellään ja alaan liittyvää koulutusta sekä uutta tietoa hankitaan jonkin verran myös itsenäisesti. Koulutukseen osallistutaan erityisen mielellään varsinkin silloin, jos siihen saadaan työnantajan tarjoamia resursseja. Uuden oman alan tiedon hankkiminen itsenäisesti on vaihtelevaa ja ajoittaista.

Työhön liittyvä taloudellinen puoli ja siihen liittyvä vastuu ovat työssä taustalla koko ajan. Taloudellisesta puolesta koettiin oltavan vastuussa oman työnkuvan mukaisesti. Johtoryhmä on taloudellisista asioista enemmän vastuussa kuin muut työntekijät, mutta pääasiassa vastuussa taloudellisista asioista on kuitenkin toiminnanjohtaja.

Kriisikeskuksen toiminnasta lähtöisin olevia uusia liiketoimintaideoita pyritään kehittämään ja viemään eteenpäin jonkin verran. Ne lähtevät usein oman työn sisällöistä ja ovat harvemmin kokonaan uusia ideoita. Kriisikeskuksen eri toimintojen väliset rajat koettiin helposti ylitettävissä oleviksi. Epäonnistumisiin työssä suhtauduttiin siten, että niitä tapahtuu joskus, eikä se ole erityisen mukavaa, mutta niistä pääsee kuitenkin yli ja niistä voi oppia.

Itsenäistä päätösvaltaa työssä koettiin saatavan käyttää pääasiassa riittävästi. Itsenäistä taloudellista päätösvaltaa työssä koettiin saatavan käyttää melko vähän. Taloudellinen päätösvalta on keskittynyt toiminnanjohtajalle ja hallitukselle.

Kaikki haastatellut kokivat olevansa työntekijöinä ainakin melko itsenäisiä. Epävarmuuteen työssä suhtauduttiin siten, että se ei ole miellyttävää, mutta siihen on sopeuduttava. Se on koko ajan työnteon taustalla. Motivaation työssä koettiin vaihtelevan ajoittain jonkin verran. Haastatellut kokivat olevansa kuitenkin pääasiallisesti motivoituneita työssään. Koulutus ja uuden kehittäminen koettiin motivaatiota lisääviksi tekijöiksi. Kaikki haastatellut kokivat olevansa melko aloitekykyisiä ainakin jollain tavalla. Aloitekykyisyyden koettiin vaihtelevan käytettävissä olevan ajan ja erilaisten asioiden mukaan. Haastatellut kokivat olevansa vastuussa kriisikeskuksen toiminnasta omalta osaltaan, oman työnkuvansa ja oman tekemisensä osalta. Innovatiivisuuden määrä työssä vaihteli haastateltavasta riippuen. Muutoksiin työssä suhtauduttiin yleisesti ottaen kohdalaisen myönteisesti ja ne koettiin joissakin tilanteissa myös haasteina. Uusia mahdollisuuksia huomattiin työskennellessä ainakin jonkin verran ja niitä toteutettiin mahdollisuuksien mukaan. Haastatellut kokivat olevansa yleisesti ottaen kohtuullisen luovia työssään. Haastatellut kokivat olevansa suuntautuneita toiminnassaan ja sen suunnittelussa tulevaisuuteen ainakin jossain määrin. Tulevaisuuden näkökulman koettiin vaikuttavan työnteon taustalla. Riskien ottamiseen työssä suhtauduttiin harkitsevasti. Riskien ottamisen työssä koettiin liittyvän oman työn sisältöön ja sen itsenäiseen luonteeseen sekä uuden kehittämiseen ja oman osaamisen laajentamiseen.

Sisäinen yrittäjyys on periaatteessa osa Kuopion kriisikeskuksen toimintaa ja työntekijöitä kannustetaan toimimaan sisäisesti yrittäjämäisesti, mutta käytännössä varsinaista konkreettista tukea sisäisesti yrittäjämäiselle toiminnalle ei koettu saatavan riittävästi. Organisaation ilmapiiri on kuitenkin vahvasti sisäiseen yrittäjyyteen kannustava. Toimintavapautta ja itsenäisyyttä työssä koettiin saatavan vähintäänkin riittävästi. Esteiksi sisäiselle yrittäjyydelle muodostuivat organisaation rajalliset resurssit, työntekijöiden pieni taloudellinen päätösvalta sekä sopivan palkitsemisjärjestelmän puuttuminen.

## *7.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet*

Sisäistä yrittäjyyttä on tutkittu hyvin vähän kolmannen sektorin organisaatioissa. Kolmannen sektorin organisaatio sisäisen yrittäjyyden kontekstina ja sisäinen yrittäjyys kolmannen sektorin organisaatiossa on näin ollen erittäin mielenkiintoinen tutkimusalue ja jatkotutkimusmahdollisuus. Jatkotutkimusmahdollisuuksia ovat esimerkiksi laajempi ja yleistettävämpi tutkimus sisäisestä yrittäjyydestä kolmannen sektorin organisaatiossa tai vertaileva tutkimus sisäisestä yrittäjyydestä yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin organisaatioissa. Mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia sisäisen yrittäjyyden ja kolmannen sektorin teemoista on olemassa suuri määrä, koska sisäistä yrittäjyyttä ei ole juurikaan tutkittu kolmannen sektorin organisaatioihin liittyen. Tehtävät tutkimukset voivat olla aivan yhtä hyvin niin laadullisia kuin määrällisiäkin, tai molempia menetelmiä yhdisteleviä.

**LÄHDELUETTELO**

- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Antoncic, B. & Hisrich, R. 2001. Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*: September 2001, Vol. 16 Issue 5, 495–527.
- Bamber, D., Owens, J., Davies, J. & Suleman, A. 2002. Enabling the emergent entrepreneurial organisation to develop new products. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*: 2002, Vol. 8 No. 4, 203–221.
- Chisholm, T. A. 1987. Intrapreneurship and Bureaucracy. *SAM Advanced Management Journal*: Summer 1987, Vol. 52 Issue 3, 36–40.
- Cunningham, J. B. & Lischeron, J. 1991. Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*: January 1991, Vol. 29 Issue 1, 45–61.
- Duncan, W. J., Ginter, P. M., Rucks, A. C. & Jacobs, T. D. 1988. Intrapreneurship and the Reinvention of the Corporation. *Business Horizons*: May/June 1988, Vol. 31 Issue 3, 16–21.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Gerring, J. 2007. *Case Study Research. Principles and Practices*. New York: CAMBRIDGE UNIVERSITY.
- Gillham, B. 2000. (Gillham 2000A). *Case Study Research Methods*. London: Continuum.
- Gillham, B. 2000. (Gillham 2000B). *The Research Interview*. London: Continuum.
- Jokinen, K. & Saaristo K. 2002. *SUOMALAINEN YHTEISKUNTA*. Juva: WSOY.
- Heikkilä, M. 2005. Henkinen kasvu sisäisen yrittäjyyden perustana. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Heikkilä, M. 2006. Minäkäsitys, itsetunto ja elämänhallinnan tunne sisäisen yrittäjyyden determinantteina. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Heinonen, J. & Paasio, K. 2005. Sisäinen yrittäjyys kuntatyössä. Vammala: Kunnallisan kehittämissäätiö.
- Heinonen, J. & Vento-Vierikko, I. 2002. *Sisäinen yrittäjyys – Uskalla, muutu, menesty*. Helsinki: Talentum.



Helander, V. 1998. KOLMAS SEKTORI. Käsitteistöä, ulottuvuuksista ja tulkinnoista. Saarijärvi: Gaudeamus.

Helander, V. & Laaksonen, H. 1999. Suomalainen kolmas sektori. Rakenteellinen erittely ja kansainvälinen vertailu. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.

Hietala, K. 1997. Kolmas sektori potentiaalisena työllistäjänä. Työpoliittinen tutkimus Nro 176. Työministeriö. Helsinki: Hakapaino Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1988. TEEMAHAASTATTELU. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. TUTKIMUSHAASTATTELU. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Liikanen, P., Remes, P. & Sajavaara, P. 1992. TUTKIMUS JA SEN RAPORTOINTI. Helsinki: Kirjayhtymä.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.

Hisrich, R. D., Peters, M. P. & Shepherd, D. A. 2008. ENTREPRENEURSHIP. New York: McGraw-Hill Irwin.

Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F. & Montagno, R. V. 1993. An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process. Entrepreneurship: Theory & Practice: Winter 1993, Vol. 17 Issue 2, 29–37.

Hostager, T. J., Neil, T. C., Decker, R. L. & Lorentz, R. D. 1998. Seeing environmental opportunities: effects of intrapreneurial ability, efficacy, motivation and desirability. Journal of Organizational Change Management: 1998, Vol. 11 No. 1, 11–25.

Huuskonen, V. 1992. Yrittäjäksi ryhtyminen. Teoreettinen viitekehys ja sen koettelu. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja Sarja A–2: 1992. Raisio: Raison Painopojat Oy.

Jennings, R., Cox, C. & Cooper, C. L. 1994. Business Elites. The Psychology of Entrepreneurs and Intrapreneurs. London: Routledge.

Kansikas, J. 2002. Tuotepäälliköiden tehtävärakenteen heijastuminen sisäiseen yrittäjyyteen ja intuitiiviseen päätöksentekotyylisiin kuuluviin tekijöihin. Käsiteanalyttinen tutkimus kontekstina perheyritysten tuotekehitysprojektit. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Katajamäki, H. & Lindedahl C. 1998. YRITTÄVÄ KOLMAS SEKTORI. Vaasa: Vaasan yliopiston tutkimuslaitos.

Ketonen, O. 1976. SE PYÖRII SITTEINKIN. Tieteenfilosofian peruskysymyksiä. Werner Söderström.

- Koiranen, M. 1993. Ole yrittäjä. Sisäinen ja ulkoinen yrittäjyys. Tampere: TT-kustannustieto Oy.
- Koiranen, M. & Peltonen, M. 1995. YRITTÄJYYSKASVATUS. Ajatuksia yrittäjyyteen oppimisesta. Tampere: Konetuumat Oy.
- Koiranen, M. & Pohjansaari, T. 1994. Sisäinen yrittäjyys. Innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta. Tampere: Konetuumat Oy.
- Kolchin, M. G. & Hyclak, T. J. 1987. The Case of the Traditional Intrapreneur. SAM Advanced Management Journal: Summer 1987, Vol. 52 Issue 3, 14–18.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.
- Luchsinger, V. & Bagby, D. R. 1987. Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons, and Contrasts. SAM Advanced Management Journal: Summer 1987, Vol. 52 Issue 3, 10–13.
- Morse, C. W. 1986. The Delusion of Intrapreneurship. Long Range Planning: December 1986, Vol. 19 Issue 6, 92–95.
- Myllymäki, A. 2003. KOLMAS SEKTORI KILPAILUYHTEISKUNNAN HYVINVOINTIPALVELUJEN TÄYDENTÄJÄNÄ. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Möttönen, S. & Niemelä, J. 2005. KUNTA JA KOLMAS SEKTORI. YHTEISTYÖN UUDET MUODOT. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Niiniluoto, I. 1980. JOHDATUS TIETEENFILOSOFIAAN. Helsinki: Otava.
- Niiniluoto, I. 1983. TIETEELLINEN PÄÄTTELY JA SELITTÄMINEN. Helsinki: Otava.
- Paljakka, M. 1999. SISÄINEN YRITTÄJYYS JA OPPIVA ORGANISAATIO: Tapaustutkimus yhdessä yrityksessä; Käsitteellinen ja empiirinen analyysi. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Pinchot, G. III. 1986. Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. New York: Harper & Row.
- Robinson, M. 2001. The ten commandments of intrapreneurs. New Zealand Management: December 2001, Vol. 48 Issue 11, 95–98.
- Sharma, P. & Chrisman, J. J. 1999. Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. Entrepreneurship: Theory & Practice: Spring 1999, Vol. 23 Issue 3, 11–27.

Södergård, H. 1998. SOSIAALI- JA TERVEYSALA KÄÄNNEKOHDASSA. Yksityisen ja kolmannen sektorin perusanalyysi ja kehittämisen suuntaviivat. Helsinki: Yliopistopaino.

Thornberry, N. 2001. Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron? *European Management Journal*: October 2001, Vol. 19 No. 5, 526–533.

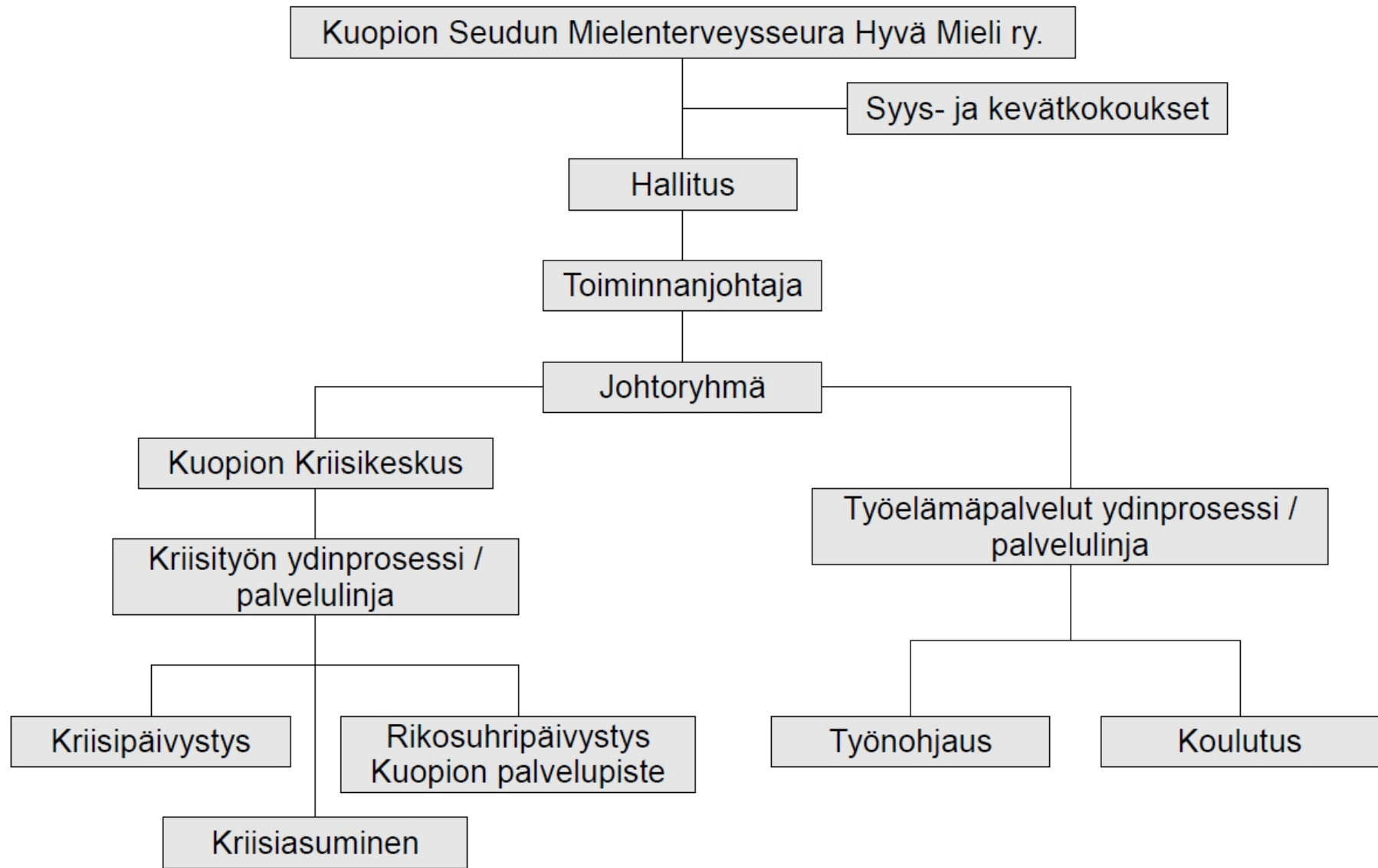
Wunderer, R. 2001. Employees as “co-intrapreneurs” – a transformation concept. *Leadership & Organization Development Journal*: 2001, Vol. 22 No. 5, 193–211.

Yin, R. K. 2003. CASE STUDY RESEARCH. Design and Methods. Third Edition. Thousand Oaks: SAGE.

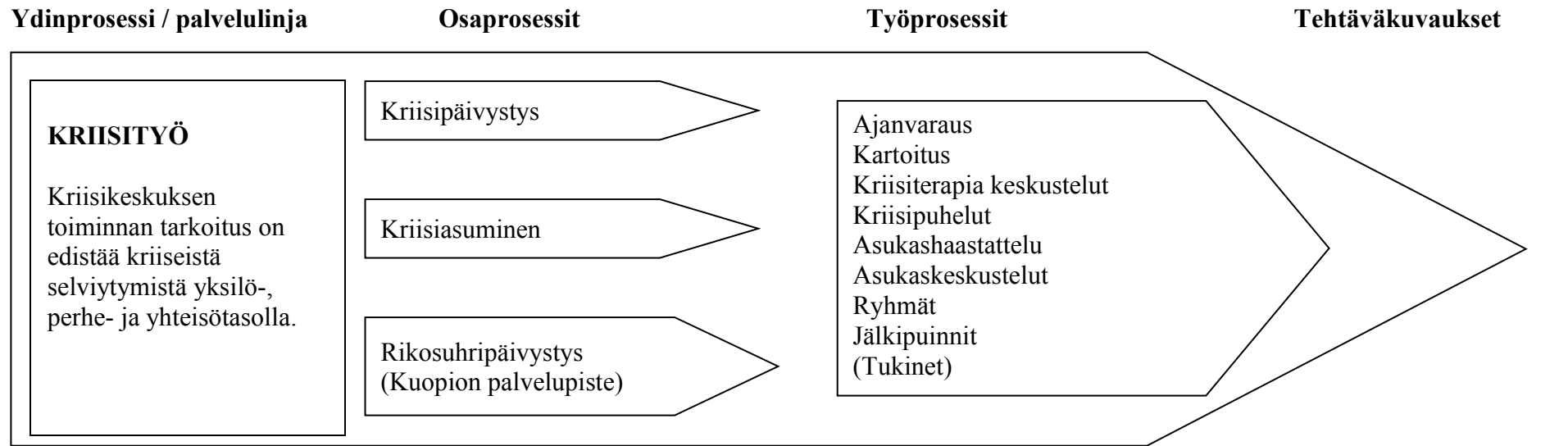
Zahra, S. A. & Covin, J. G. 1995. CONTEXTUAL INFLUENCES ON THE CORPORATE ENTREPRENEURSHIP–PERFORMANCE RELATIONSHIP: A LONGITUDINAL ANALYSIS. *Journal of Business Venturing* 10, 43–58.

**LITTEET**

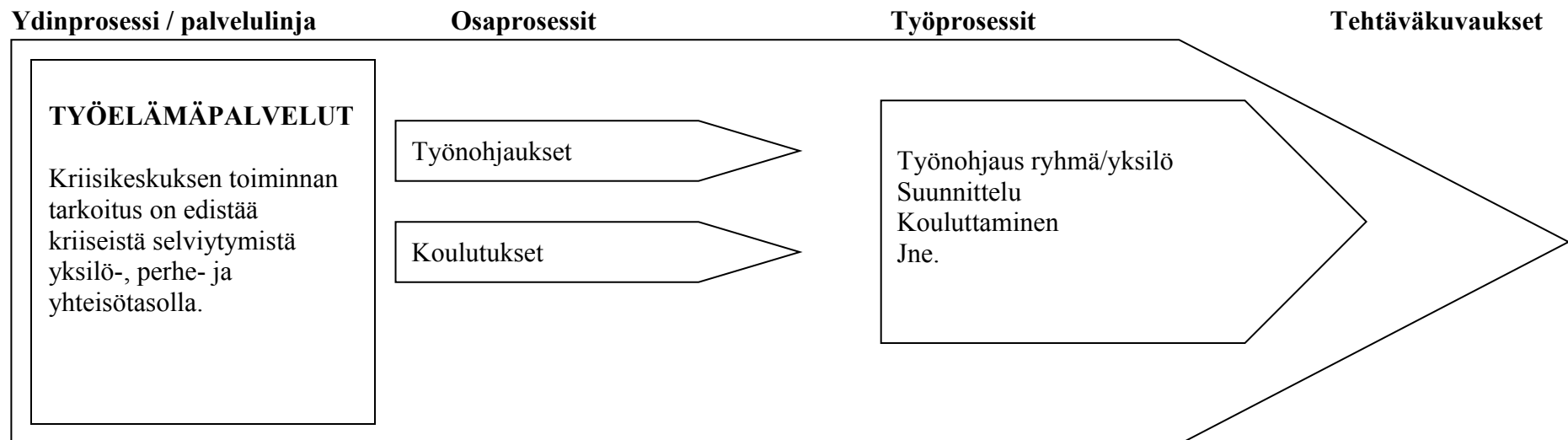
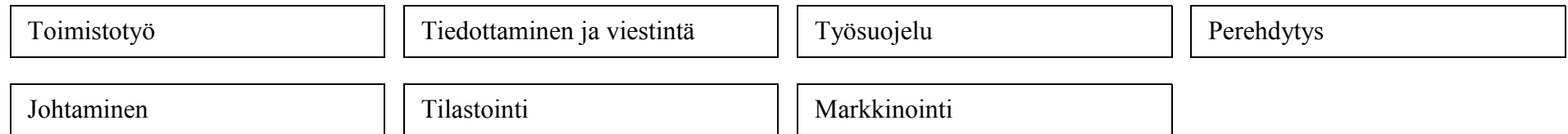
LIITE 1. Kuopion kriisikeskuksen organisaatiokaavio



## LIITE 2. Kuopion kriisikeskuksen prosessikaavio



### Keskeiset tukiprosessit



### LIITE 3. Teemahaastattelulomake

#### **Sisäisen yrittäjyyden laaja määritelmä:**

*Sisäinen yrittäjyys on yrittäjyyttä yhteisön jäsenenä.*

#### **Perustiedot**

Millainen koulutus teillä on?

Millainen nykyinen työnkuvaanne on?

Millainen on aikaisempi työkokemuksenne?

Kuinka kauan olette olleet töissä Kuopion kriisikeskuksella?

Millainen työympäristö Kuopion kriisikeskus on mielestänne?

Kuinka kuormittavaksi koette työnne?

Mitkä ovat työnne hyviä puolia?

Mitkä ovat työnne huonoja puolia?

Miten kolmas sektori eroaa mielestänne työskentely-ympäristönä julkiseen tai yksityiseen sektoriin verrattuna?

#### **Ympäristö**

Millainen organisaationne ulkoinen toimintaympäristö mielestänne on?

Miten kilpailullisessa ympäristössä organisaationne mielestänne toimii?

Millaisia muutoksia organisaationne liiketoimintaympäristössä on tapahtunut?

Miten kulloinkin vallitseva taloudellinen tilanne vaikuttaa sisäisesti yrittäjämäisen toiminnan ilmenemiseen organisaationne toiminnassa?

Mitkä tai millaiset ympäristöön liittyvät tilannetekijät vaikuttavat mielestänne sisäisen yrittäjyyden ilmenemiseen ja menestymiseen organisaatiossa?

#### **Organisaatio**

Miten hyvin organisaatiossanne huomataan toimintaympäristön tarjoamia uusia toimintamahdollisuuksia?

Miten joustava organisaationne on työntekijöiden suhteen?

Millaista vuorovaikutus on organisaatiossanne?

Saatteko organisaatioltanne resursseja normaalin työnkuvaanne ulkopuolella olevien uusien toimintaideoiden eteenpäin työstämiseen?

Kannustaako organisaationne riskien ottamiseen?

Kannustaako ja tukeeko organisaationne innovatiivisuutta?

Kannustaako organisaationne oma-aloitteisuuteen?

Kannustaako organisaationne työntekijöitä itseohjautuvuuteen?

Miten organisaationne motivoi työntekijöitä?

Millainen on organisaationne toiminnan ja sen suunnittelemisen aikajänne?

Miten organisaatiossanne suhtaudutaan erilaisiin ihmisiin ja heidän työskentelytapoihinsa sekä heidän sijoittamiseensa eri työtehtäviin tai työskentelemään yhdessä?

Antaako organisaationne työntekijöille riittävästi autonomiaa sekä mahdollisuuksia aloitteellisuuteen ja toimintavapauteen?

Laitetaanko erilaisia kykyjä omaavia yksilöitä työskentelemään yhdessä organisaatiossanne?

Kuinka hyvin organisaationne ennakoii erilaisia tilanteita toiminnassaan ja reagoi niihin tai huomaa erilaisia uusia toimintamahdollisuuksia?

Kuinka tavoitteellista organisaationne toiminta on ja kuinka konkreettisia ja mitattavissa olevia toiminnalle asetetut tavoitteet ovat mielestänne?

Miten työntekijöiden osaamista kehitetään organisaatiossanne ja miten säännöllistä osaamisen kehittäminen on?

Toimitaanko organisaatiossanne enemmän perinteisesti vai aiemmasta ja totutusta poikkeavalla tavalla?

Kannustaako organisaationne itsenäiseen luomiseen ja panostamiseen markkinoimiseen sekä palveluiden laajentamiseen?

Millaisessa kehitysvaiheessa organisaationne on tällä hetkellä?

Millaista kommunikaatio on organisaatiossanne ja miten paljon sitä on?

Miten osaamista ja tietoa hankitaan organisaatioonne ja miten sitä levitetään organisaationne sisällä?

Onko organisaationne eri toimintojen väliset rajat mielestänne helppo ylittää työntekijänä?

Millaisia yksilöitä ja heidän toimintaansa koskevia rajoitteita organisaatiossanne on?

Millaisia organisatorisia esteitä toiminnalle organisaatiossanne on olemassa?

Miten organisaationne suhtautuu mahdollisiin epäonnistumisiin?

Mahdollistaako organisaationne sisäisesti yrittäjämäisen toiminnan?

Millaisia organisaationne rakenne ja organisaatiokulttuuri ovat ja kannustavatko ne sisäiseen yrittäjyyteen?

Onko sisäinen yrittäjyys osa organisaationne kulttuuria ja toimintaperiaatteita?

Onko organisaatiossanne sisäisesti yrittäjämäistä toimintaa estäviä käytäntöjä tai toimintatapoja?

Miten sisäisesti yrittäjämäistä toimintaa palkitaan organisaatiossanne?

Miten paljon organisaationne antaa työntekijöilleen itsenäistä päätösvaltaa työssä?

Miten paljon organisaationne antaa työntekijöilleen itsenäistä taloudellista päätösvaltaa?

### **Organisaatiokulttuuri**

Millaiset ovat organisaationne ilmapiiri ja visio?

Mikä on organisaationne toiminnan lähtökohta?

Millainen on organisaationne toimintarakenne?

Millaisia ovat organisaationne toimintatavat?

Millaista vuorovaikutteisuus ja oppiminen ovat organisaatiossanne?

Miten kehittämistoiminta on organisaatiossanne järjestetty?

### **Yksilö**

Mitä mieltä olette työskentely-ympäristössänne tapahtuneista ja tapahtuvista muutoksista?

Otatteko koskaan minkäänlaisia uuden kehittämiseen liittyviä riskejä työssänne?

Oletteko mielestänne innovatiivinen työntekijä?

Oletteko mielestänne luova työntekijä?

Oletteko oma-aloitteinen työntekijä?

Miten paljon teillä on työssänne toiminnan vapautta, onko työskentelyenne itseohjautuvaa ja saatteko työssänne riittävästi itsenäisyyttä?

Asetatteko itsellenne työskentelyenne suhteen tavoitteita, joihin pyritte toiminnassanne?

Miten kuvailisitte sitoutuneisuutenne, motivoituneisuutenne ja innostuneisuutenne määrää työtänne kohtaan?

Ennakoitteko tulevaisuudessa tapahtuvia muutoksia, kuinka nopeasti pystytte reagoimaan tapahtuviin muutoksiin ja huomaatteko helposti erilaisia uusia toimintamahdollisuuksia?

Osallistutteko mielellänne erilaiseen koulutukseen ja hankitteko alaanne liittyvää koulutusta ja uutta tietoa myös itsenäisesti?

Miten koette työhönne liittyvän taloudellisen puolen ja siihen liittyvän vastuun?

Kehitättekö mielellänne uusia liiketoimintaideoita, jotka ovat organisaationne toiminnasta lähtöisin, ja pyritte viemään niitä eteenpäin organisaatiossanne?



Pystyttekö ylittämään helposti organisaationne eri toimintojen väliset rajat?

Miten suhtaudutte mahdollisiin epäonnistumisiin työssänne?

Saatteko käyttää työssänne paljon itsenäistä päätösvaltaa?

Saatteko käyttää työssänne paljon itsenäistä taloudellista päätösvaltaa?

### **Sisäisen yrittäjän ominaisuudet**

Miten itsenäinen olette työntekijänä?

Miten suhtaudutte epävarmuuteen työssänne?

Miten motivoitunut olette työssänne?

Miten aloitekykyinen olette työntekijänä?

Miten paljon koette olevanne vastuussa organisaationne toiminnasta?

Miten innovatiivinen olette työssänne?

Miten suhtaudutte muutoksiin työssänne?

Huomaatteko uusia mahdollisuuksia työskennellessänne ja miten innokas olette toteuttamaan niitä?

Miten luova olette työssänne?

Miten paljon olette suuntautunut toiminnassanne ja sen suunnittelussa tulevaisuuteen?

Miten suhtaudutte riskien ottamiseen työssänne?