



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Sari Laurila

## **Sprintterijuoksua maratonin rinnalla**

Entrepreneurial leadership asiantuntijaorganisaatiossa

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Kasvuyrityksen johtamisen koulutusohjelma

Vaasa 2020

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

|                          |   |                      |
|--------------------------|---|----------------------|
| <b>Tekijä:</b>           | Sari Laurila  |                      |
| <b>Tutkielman nimi:</b>  | Sprintterijuoksua maratonin rinnalla :<br>Entrepreneurial leadership asiantuntijaorganisaatioissa |                      |
| <b>Tutkinto:</b>         | Kauppätieteiden maisteri  |                      |
| <b>Oppiaine:</b>         | Kasvuyrityksen johtaminen   |                      |
| <b>Työn ohjaaja:</b>     | Anne Söderman   |                      |
| <b>Valmistumisvuosi:</b> | 2020  | <b>Sivumäärä:</b> 98 |

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia yrittäjämäistä johtamista (entrepreneurial leadership) asiantuntijaorganisaatioissa. Yrittäjyyden mielletään kansanomaisesti keskittyvän oman yritystoiminnan vaiheisiin, mutta tässä tutkimuksessa haluttiin laajentaa näkemystä koskemaan kaikkea toimintaa, joka edistää organisaation uusiutumista ja kehittymistä muuttuvassa toimintaympäristössä. Tämän vuoksi tutkimuksen aineisto perustuu kahdeksan johtajan, jotka eivät toimi konkreettisesti yrittäjinä, näkemukseen yrittäjämäisestä toiminnasta. Tutkimuksen fenomenologis-hermeneuttisen taustafilosofian mukaisesti tuodaan esille johtajien omasta kokemusmaailmasta asioita, joita on koettu, mutta ei tietoisesti ajateltu. Johtajat ovatkin kokeneet organisaationsa toiminnan yrittäjämäiseksi, mutta yrittäjämäisyyttä käsitteenä ei ole tuotu aiemmin esille.

Entrepreneurial leadership on johtamisen näkökulmana verrattain tuore, sillä tutkimussuuntaus on kehittynyt enimmäkseen vasta 2010-luvulla. Tutkijoiden lisääntynyt kiinnostus johtuu siitä, että perinteinen strateginen johtaminen ei yksistään riitä nopeassa muutosvauhdissa, vaan tarvitaan yrittäjämäistä valppautta kehityksen aallonharjalla toimimiseksi. Entrepreneurial leadership tarkoittaa johtamisen tapaa, missä painopiste on uusien mahdollisuuksien havaitsemisessa yritystoiminnan kehittämiseksi ja kilpailukyvyyn varmistamiseksi. Johtajien tulee omalla esimerkillään kannustaa alaisiaan yrittäjämäiseen toimintaan. Tässä tutkielmassa kerrotaan johtajien yrittäjämäisistä ominaisuuksista ja heidän käsityksistään siitä, miten entrepreneurial leadership toteutuu heidän johtaessaan asiantuntijaorganisaatioita ilman yrittäjätatusta.

Tutkimuksen perusteella yrittäjämäisen toiminnan kulmakivenä on asiakaslähtöisyys. Asiaksratkaisujen tulee olla oikea-aikaisia ja perustua todelliseen tarpeeseen. Yrittäjämäisyys ilmenee siten, että yksittäisen ongelman sijaan pyritään löytämään kokonaisratkaisuja myös piileviin asiakasongelmiin. Jotta tämä on mahdollista, asiantuntijalta vaaditaan substanssiosaamisen lisäksi oikeanlaista asennetta, mikä ilmenee proaktiivisena toimintana lisäarvon tuottamiseksi. Verkostoitumiskyvykyys nähtiin osana yrittäjämäistä toimintaa, sillä asiakaslähtöinen palvelukokonaisuus voidaan toteuttaa yhteistyökumppaneiden avulla. Verkostoyhteistyö mahdollistaa myös toiminnan yhteiskehittämisen ja kasvun. Yrittäjämäinen toiminta pohjautuu kykyyn kehittää palveluja vastaamaan myös tulevaisuuden asiakastarpeita. Tämän vuoksi luova ajattelu ja innovatiivisuus ovat merkittävässä roolissa asiantuntijapalveluita kehitettäessä. Yrittäjämäinen johtaja luo toimintakulttuurin, joka mahdollistaa kokeilujen tekemisen ja sallii myös mahdolliset virheet. Kokeileva toimintakulttuuri edellyttää riskinottamista organisaation kantokyvyn mukaan. Kun johtaja ei itse toimi yrittäjänä, riskiä otetaan vain sen verran, mitä toiminnan kehittämiseksi on tarpeen. Tämä oli ainoa asia, joka erottui johtajien toimiessa ilman yrittäjätatusta verrattuna omaan yritystoimintaan.

---

**AVAINSANAT:** entrepreneurial leadership, yrittäjyys, johtajuus

## Sisälllys

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto   | 6  |
| 1.1   | Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset                          | 7  |
| 1.2   | Tutkielman rakenne   | 8  |
| 2     | Entrepreneurial leadership   | 10 |
| 2.1   | Yrittäjyys yrittäjämäisinä toimintoina ja ominaisuuksina           | 10 |
| 2.2   | Johtajuuden roolit ja merkitys                                     | 14 |
| 2.2.1 | Johtajan tehtävät leadership-näkökulmasta                          | 15 |
| 2.2.2 | Hyvän johtajan ominaisuuksia                                       | 16 |
| 2.3   | Entrepreneurial leadership -määritelmät ja ominaisuudet            | 18 |
| 2.3.1 | Entrepreneurial leadership käsitteenä                              | 18 |
| 2.3.2 | Yrittäjämäiseen johtajaan liitettjä ominaisuuksia                  | 22 |
| 2.4   | Entrepreneurial leadership käytännössä ja sen merkitys yritykselle | 25 |
| 2.5   | Entrepreneurial leadership erityyppisissä organisaatioissa         | 30 |
| 2.5.1 | Asiantuntijaorganisaation määritelmät                              | 31 |
| 2.5.2 | Innovatiivisuus asiantuntijapalveluissa                            | 32 |
| 2.6   | Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto                                  | 33 |
| 3     | Tutkimuksen metodologia ja toteutus                                | 35 |
| 3.1   | Tutkimuksen taustafilosofia  | 35 |
| 3.2   | Laadullinen tutkimus   | 36 |
| 3.3   | Tutkimusprosessi   | 38 |
| 3.3.1 | Aineiston keruu  | 38 |
| 3.3.2 | Tutkimuksen kohderyhmän esittely                                   | 40 |
| 3.3.3 | Haastattelujen toteutus  | 41 |
| 3.3.4 | Aineiston analyysi   | 42 |
| 4     | Tutkimustulokset   | 47 |
| 4.1   | Yrittäjämäinen palkkajohtaja esimerkin näyttäjänä                  | 47 |
| 4.1.1 | Strategisuus ja visionäärisyys johtamisen perustana                | 48 |
| 4.1.2 | Muutoshakuinen johtaja haastaa tutun ja turvallisen                | 49 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 4.1.3 | Yrittäjämäinen johtaja jakaa valtaa ja vastuuta                  | 51 |
| 4.1.4 | Proaktiivisuus kasvun ja kehittymisen kulmakivenä                | 52 |
| 4.1.5 | Inhimillinen johtaja oppii yhdessä alaistensa kanssa             | 54 |
| 4.1.6 | Sinnikäs johtaja luottaa omiin kykyihinsä                        | 55 |
| 4.1.7 | Yhteenvedo yrittäjämäisen johtajan ominaisuuksista               | 57 |
| 4.2   | Yrittäjämäisyys asiantuntijaorganisaation toiminnassa            | 60 |
| 4.2.1 | Asiakaslähtöinen ajattelu organisaation menestystekijänä         | 60 |
| 4.2.2 | Yrittäjämäisessä asiantuntijatyössä yhdistyy osaaminen ja asenne | 64 |
| 4.2.3 | Verkostoituminen osana yrittäjämäistä toimintaa                  | 66 |
| 4.2.4 | Innovatiivisuus organisaation uudistajana                        | 67 |
| 4.2.5 | Riskinottoa kantokyvyn mukaan                                    | 71 |
| 4.2.6 | Yrittäjämäisen asiantuntijaorganisaation ulottuvuudet            | 73 |
| 5     | Johtopäätökset ja tulosten arviointi                             | 76 |
| 5.1   | Yrittäjämäinen johtaja ilman yrittäjätatusta                     | 77 |
| 5.2   | Entrepreneurial leadership asiantuntijaorganisaatiossa           | 79 |
| 5.3   | Pohdinta   | 84 |
| 5.4   | Tutkimuksen luotettavuuden arviointi                             | 86 |
| 5.5   | Jatkotutkimusehdotukset  | 88 |
|       | Lähteet  | 89 |
|       | Liitteet   | 97 |
|       | Liite 1. Haastattelukutsu  | 97 |
|       | Liite 2. Haastattelun kysymysrunko                               | 98 |

## Kuviot

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Kuvio 1.  | Tutkielman eteneminen   | 9  |
| Kuvio 2.  | Kirjallisuuskatsauksen keskeiset käsitteet  | 10 |
| Kuvio 3.  | Yrittäjyys eri näkökulmista   | 14 |
| Kuvio 4.  | EL:n vaikutukset organisaation menestymiseksi                                     | 29 |
| Kuvio 5.  | Tutkielman teoreettinen viitekehys  | 33 |
| Kuvio 6.  | Kokonaisuuden rakentuminen tutkittavasta ilmiöstä                                 | 38 |
| Kuvio 7.  | Haastattelun teemat pääpiirteittäin   | 39 |
| Kuvio 8.  | Luokitteluesimerkki johtajien ominaisuuksista                                     | 46 |
| Kuvio 9.  | Johtajan ominaisuudet käytännössä tutkimusaineiston mukaan                        | 59 |
| Kuvio 10. | Asiakaslähtöisyys asiantuntijaorganisaatiossa                                     | 63 |
| Kuvio 11. | Yrittäjämäisen asiantuntijaorganisaation ulottuvuudet                             | 73 |
| Kuvio 12. | EL:n vaikutukset organisaation menestymiseksi kirjallisuuskatsauksen mukaan       | 83 |
| Kuvio 13. | EL:n vaikutukset asiantuntijaorganisaation menestymiseksi tutkimustulosten mukaan | 83 |

## Taulukot

|             |  |    |
|-------------|--|----|
| Taulukko 1. | Yrittäjyyden määritelmät   | 11 |
| Taulukko 2. | EL-näkökulman kehittyminen   | 20 |
| Taulukko 3. | Entrepreneurial-johtajan ominaisuudet eri tutkijoiden mukaan                   | 25 |
| Taulukko 4. | Tutkielman aikataulu   | 35 |
| Taulukko 5. | Haastattelujen aikataulu   | 42 |
| Taulukko 6. | Yrittäjämäiset ominaisuudet tutkimusaineiston ja kirjallisuuskatsauksen mukaan | 58 |

## 1 Johdanto

Johtaminen on perinteisesti jaoteltu management- ja leadership -näkökulmiin ja niiden saralla on tehty runsaasti erilaisia tutkimuksia (Kotter, 1990; Nienaber, 2010). Management viittaa asioiden johtamiseen ja leadership puolestaan ihmisten johtamiseen. Kotter (2013) painottaa, että management tarkoittaa johtamisen prosesseja, kuten suunnittelua, budjetointia, suorituksen mittaamista ja ongelmanratkaisua, kun taas leadership viittaa johtajan käyttäytymiseen ja ennen kaikkea visioiden luomiseen sekä niiden ”myymiseen” ihmisille. Uudempi näkemys johtamisesta on kiinnostunut näiden lisäksi entrepreneurial leadership -ajattelusta, jolla tarkoitetaan yrittäjämäistä johtamista (Esmer & Dayi, 2018, s. 115). Useiden tutkijoiden ja asiantuntijoiden mielestä, toimintaympäristön nopeassa muutoksessa, nämä kolme johtamisen suuntausta liittyvät kiinteästi toisiinsa (Tarabishy ja muut, 2003; Gupta ja muut, 2004; Fernald ja muut, 2005; Esmer & Dayi, 2018; Siilasmaa, 2019, Peterson, 2020). Teecen (2016, s. 19) mukaan johtajat toimivat kolmessa roolissa: toiminnallisessa, yrittäjämäisessä ja johtajuuden rooleissa. Entrepreneurial leadership voidaan nähdä uutena johtajuuden kehittymisen mallina, jossa katsaus on menneisyyden sijaan tulevaisuudessa (Fernald ja muut, 2005, s. 1).

Yrittäjyyttä ja johtajuutta on tutkittu runsaasti itsenäisinä aloina, kunnes yrittäjyyttä on alettu tarkastelemaan suppeassa kontekstissa yhtenä johtajuuden muodoista, kohdistuen lähinnä pienyrittäjyyteen tai startup-yrittäjyyteen. Myöhemmin entrepreneurial leadership on ymmärretty ominaisuuksiksi monenlaisissa olosuhteissa ja yhteyksissä. (Harrison ja muut, 2019, s. 237.) Entrepreneurial leadership -tutkimus on kehittynyt henkilökohtaisista piirteistä ja ominaisuuksista kohti erilaisissa konteksteissa tapahtuviin rooleihin ja käyttäytymiseen. Entrepreneurial leadership on yhdistetty teknologisiin ja toiminnallisiin kompetensseihin sekä henkilöön liittyviin taitoihin. Yhdessä näiden tekijöiden on havaittu mahdollistavan menestymisen muuttuvassa ympäristössä. Lisäksi entrepreneurial leadership -tutkimus on kehittynyt kuvailevasta analysoinnista psykologiseen näkökulmaan ja dynaamisten prosessien tarkasteluun. Erilaisten näkökulmien myötä akateemisen yhteisön kiinnostuminen ilmiötä kohtaan on lisääntynyt. (Leitch &

Volery, 2017, s. 151–152.) Käsitteenä entrepreneurial leadership on mainittu jo 1980-luvulla, mutta suurin mielenkiinto näkökulmaa kohtaan on herännyt vasta 2000-luvulla, erityisesti 2010-luvulla. Suuri osa entrepreneurial leadership -tutkimuksista ja julkaisuista on tehty Yhdysvalloissa. Suomalaista verrattain vähäistä tutkimusta tällä saralla edustaa mm. Maija Renko. (Harrison ja muut, 2019, s. 257.)

Nykyinen entrepreneurial leadership -tutkimus nojaa Rengon ja muiden (2015, s. 56) mukaan kolmeen kategoriaan: johtajiin ja heidän yrittäjämäiseen käyttäytymiseensä, uutta liiketoimintaa aloittaviin yrittäjiin sekä johtajien ja yrittäjien välisiin eroavaisuuksiin ja/tai samankaltaisuuksiin. Tässä tutkielmassa keskitytään ensisijaisesti johtajiin ja heidän yrittäjämäiseen käyttäytymiseensä ja ominaisuuksiinsa. Tämä lähtökohta toimii tutkielman punaisena lankana.

## 1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman avulla pyritään selvittämään, tunnistavatko johtajat, jotka eivät itse toimi yrittäjinä, entrepreneurial leadership -ominaisuuksia itsessään ja tavoissaan johtaa organisaatiota. Tarkoitus on selvittää, miten johtajat itse käsitteellistävät entrepreneurial leadership -ilmiötä omien kokemustensa ja näkemystensä mukaan.

Tutkimuskysymys kuuluu: ***Miten entrepreneurial leadership toteutuu asiantuntijaorganisaatiossa johtajien toimiessa ilman yrittäjätatusta?***

Alakysymyksiä on kaksi:

- *Millaisia yrittäjämäisiä ominaisuuksia johtajat tunnistavat itsessään?*
- *Miten nämä ominaisuudet vaikuttavat heidän työhönsä johtajina?*

Vastaamalla näihin kysymyksiin johtajat konstruoivat entrepreneurial leadership -teemaa itse. Kysymysten avulla pyritään selvittämään, tunnistavatko toimitusjohtajat ilman yrittäjätatusta yrittäjämäisiä (entrepreneurial) ominaisuuksia itsessään ja millaisia vaikutuksia niillä on käytännön johtamistyöhön. Miten entrepreneurial leadership

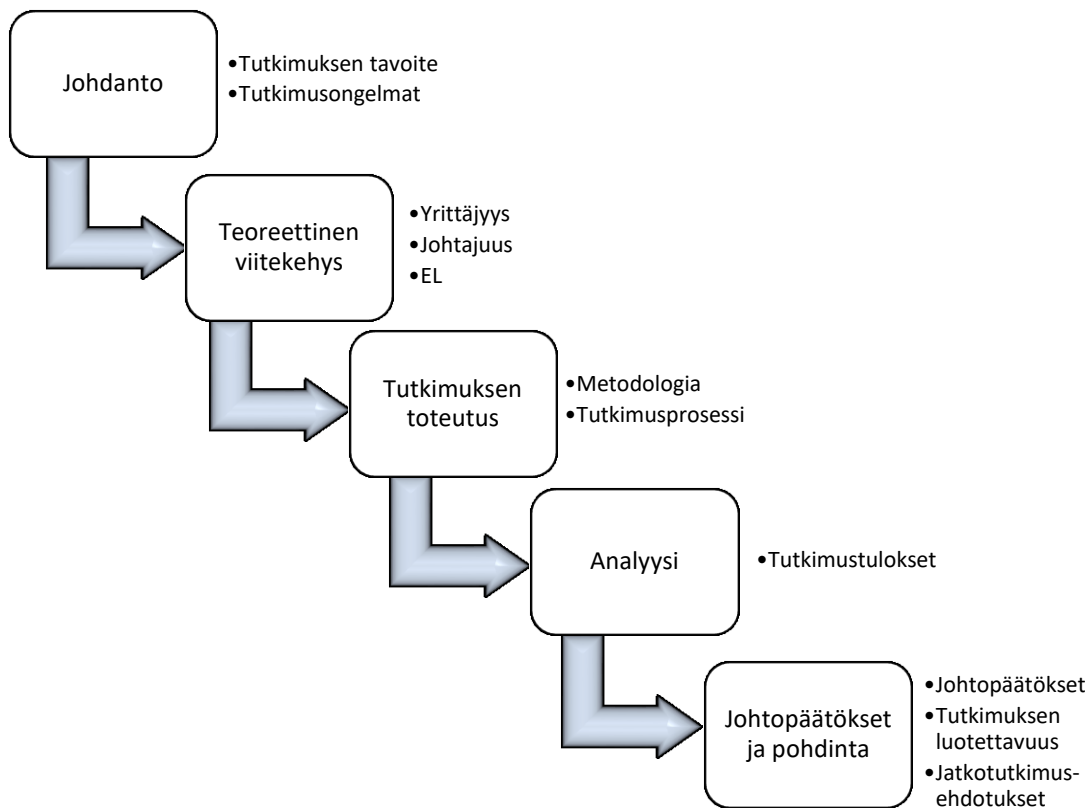
toteutuu johtajien omien käsitysten mukaan? Tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu, että sen avulla kartoitetaan tutkittavien omia käsityksiä tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta (Koskinen ja muut, 2005, s. 24). Laadulliselle tutkimukselle on myös ominaista, että tutkimusprosessi muovautuu koko tutkimuksen ajan, sillä tutkijan alkuperäinen käsitys tutkittavasta aiheesta terävöityy perehdyttäessä kirjallisuuskatsaukseen. Lisäksi aineiston tarkastelu voi luoda tarpeen muokata tai syventää alun perin suunniteltua viitekehystä. (Puusa & Juuti, 2020, s. 80.) Tutkimuskysymykset voivat siis muokkautua tutkimuksen edetessä.

Tässä tutkielmassa käytetään käsitteestä entrepreneurial leadership myös lyhennettä EL sekä vapaata suomennosta yrittäjämäinen johtajuus. Termi leadership on suomennettu muotoon johtajuus. Entrepreneurial-johtajalla tarkoitetaan yrittäjämäistä johtajaa.

## **1.2 Tutkielman rakenne**

Ensimmäinen pääluku johdattelee tutkielman aiheeseen. Siinä on kerrottu lyhyesti EL-näkökulmasta ja kyseisen johtamistyylin tarpeellisuudesta. Lisäksi ensimmäisessä luvussa on esitelty tutkimuskysymykset, joihin pyritään löytämään vastauksia. Tutkielma etenee siten, että luvussa 2 perehdytään ensin yrittäjyyttä ja johtajuutta käsittelevään teorian tietoon, jolla pohjustetaan EL-näkökulmaa. Tämän jälkeen tarkastellaan EL-käsitettä sitä koskevien tutkimusten ja julkaisujen kautta. Haetaan teoreettisia määritelmiä sille, millaisia EL-ominaisuuksia akateeminen yhteisö tunnistaa. Lisäksi kootaan yhteenvetoa siitä, miten EL käytännössä vaikuttaa, tai miten sen pitäisi vaikuttaa, yrityksen toimintaan. Kirjallisuuskatsaus pohjautuu lähes täysin englanninkielisiin tutkimuksiin ja julkaisuihin, sillä suomenkielistä tai suomalaista akateemista kirjallisuutta aiheesta on saatavilla niukasti. Lähdeaineisto on myös melko tuoretta, mikä selittyy sillä, että EL on tutkimussuuntana kehittynyt ja lisääntynyt enimmäkseen 2010-luvulla.

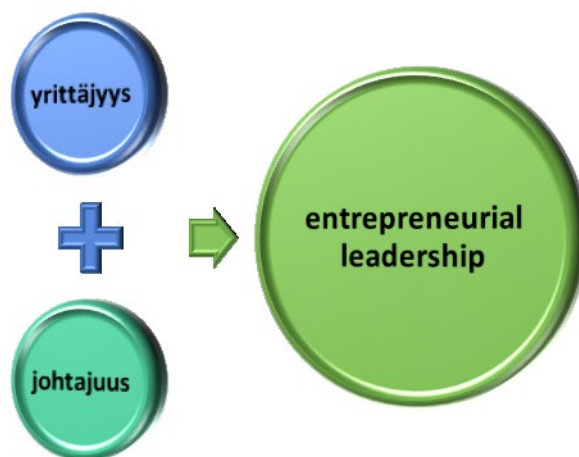
Kolmannessa pääluvussa esitellään tutkimuksessa käytettävä tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen tieteenfilosofinen lähestymistapa. Luvussa 3 käydään läpi myös tutkimusprosessia eli miten aineisto on kerätty ja miten se on analysoitu. Neljäs pääluku on omistettu tutkimustulosten esittelyyn. Viidennessä luvussa esitellään johtopäätökset ja arvioidaan tuloksia. Samalla arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitellään tutkimukseen perustuen tekijän omat havainnot ja päätelmät tutkimustuloksista.



**Kuvio 1.** Tutkielman eteneminen.

## 2 Entrepreneurial leadership

Tässä luvussa tarkastellaan ensin yrittäjyyden ulottuvuuksia ja kerrotaan, mitä yrittäjyys tarkoittaa nykytutkimusten mukaan. Varsinainen yritystoiminta tai konkreettinen yrittäjyys aiheena on rajattu pois. Tämän jälkeen avataan johtajuuden käsitettä. Lopuksi yhdistetään nämä kaksi ilmiötä ja tarkastellaan, miten entrepreneurial leadership -näkökulma on kehittynyt eri tutkijoiden toimesta. Lisäksi kartoitetaan, millaisia yrittäjämäisiä ominaisuuksia nykyinen EL-tutkimus johtajien tai yrittäjien näkökulmasta tunnistaa ja millainen merkitys niillä on yrityksen toiminnan kannalta. Kuviossa 2 selvennetään tämän tekstiluvun keskeisiä teemoja ja EL-käsitteen muodostumista.



**Kuvio 2.** Kirjallisuuskatsauksen keskeiset käsitteet.

### 2.1 Yrittäjyys yrittäjämäisinä toimintoina ja ominaisuuksina

Yrittäjyys on niin laaja käsite, että sitä ei voida luokitella yksittäisellä, yleispätevällä tavalla (Anderson & Starnawska, 2008, s. 222). Yrittäjyydelle ei ole olemassa yleisesti hyväksytyjä määritelmiä kirjallisuudessa, vaan sitä voidaan määritellä erilaisin kriteerein luovuudesta ja innovoinnista persoonallisiin piirteisiin (Fernald ja muut, 2005, s. 2).

Yrittäjyyttä koskevissa tutkimuksissa vallitsevana teemana onkin kysymys siitä, mikä kannustaa yksilöä yrittäjämäisiin toimintoihin (Fuller ja muut, 2018, s. 120). Yksi näkökulma yrittäjyydestä keskittyy ympäristön tarjoaman arvon luomiseen ja haltuun ottamiseen (Anderson & Starnawska, 2008, s. 222). Yrittäjyys ei siis keskity pelkästään yrittäjään, vaan myös yksilön ja mahdollisuuksien väliseen vuorovaikutukseen (Renko ja muut, 2015, s. 56). Simsek ja muut (2015, s. 465) lisäävät, että yrittäjyys voidaan nähdä ympäristön, yksilöiden ja tiimien, mahdollisuuksien sekä organisoinnin välisinä suhteina. Yhteisenä näkökulmana yrittäjyydelle pidetään kykyä arvioida uusia mahdollisuuksia (Esmer & Dayi, 2018, s. 114). Alla olevassa taulukossa (taulukko 1) kuvataan yrittäjyyden määrittelyä eri tutkijoiden mukaan.

**Taulukko 1.** Yrittäjyyden määritelmät (mukaillen: Esmer & Dayi, 2018, s. 115).

| Lähde                                   | Yrittäjyyden määritelmä   |
|---|---|
| Cantillon (1755)                        | Yrittäjyys tarkoittaa itsensä työllistämistä jollain tavoin.  |
| Kirzner (1973)                          | Yrittäjyys merkitsee kykyä arvioida oikein markkinoiden puutteellisuutta ja epätasapainoa sekä uusien mahdollisuuksien tutkimista.  |
| Ronstadt (1984)                         | Yrittäjyys on dynaaminen prosessi varallisuuden perustamiseksi ja sen jatkuvaksi lisäämiseksi.  |
| Stevenson ja muut (1985)                | Yrittäjyys on määritelty yksilöiden tapoina etsiä mahdollisuuksia muuten kuin hallitsemalla heidän tai organisaation tämänhetkisiä resursseja.  |
| Hisrich (1989)                          | Yrittäjyys on ajan ja vaivan aikaansaama prosessi arvokkaan erilaisuuden luomiseksi. Lisäksi se merkitsee taloudellisen, psykologisen ja sosiaalisen riskin ennustamista ja myös taloudellisen palkkion ja henkilökohtaisen tyytyväisyyden saavuttamista. |
| Stevenson & Sahlman (1989)              | Yrittäjyys tarkoittaa mahdollisuuksien tavoittelua muulla tavoin kuin hallitsemalla tämänhetkisiä resursseja.   |
| Shane & Venkataraman (2000)             | Yrittäjyys on määritelty tuottavien mahdollisuuksien ja yrittäjämäisten yksilöiden välisinä suhteina.   |
| Hisrich & Peters (1998), Kinicki (2003) | Yrittäjyys on määritelty jonkin uuden esiintymän ja riskien ja hyötyjen arvioimisen prosessina.   |

Yrittäjyys voidaan käsittää kahdella tavalla: yrittäjämäisinä yrityksinä tai yrittäjämäisinä ihmisinä (Fernald ja muut, 2005, s. 2). Watson (2013, s. 406) toteaa, että yrittäjyyttä ei pitäisi tarkastella pelkästään uuden liiketoiminnan aloittamisen tai yrittäjiä vain oman

yrittäjätoiminnan näkökulmasta. Yrittäjyys olisi hyödyllisempää nähdä tietynlaisena yksilön toimintana. Simsekin ja muiden (2015, s. 465) mielestä yrittäjyyttä tarvitaan paitsi uuden yritystoiminnan käynnistämiseksi, myös jo toimivissa yrityksissä ja organisaatioissa prosesseissa, joissa yksilö tai ryhmä käynnistää uusia innovaatioita tai uudistaa organisaatiota. Yrittäjyys on toimintaa, jossa löydetään, arvioidaan ja hyödynnetään mahdollisuuksia uusien tuotteiden ja palvelujen esittelemiseksi. Tärkeä osa yrittäjämäistä toimintaa on liiketoimintamallien muokkaaminen. (Soriano & Huarng, 2013, s. 1968.)

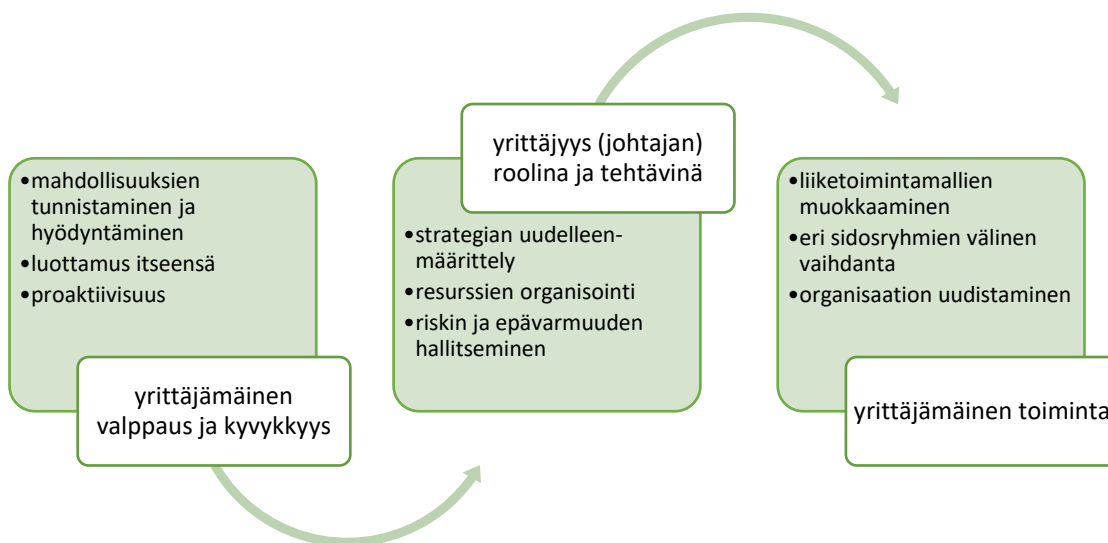
Mahdollisuuksien tunnistaminen edellyttää yrittäjämäistä valppautta. Yrittäjämäinen valppaus on keskeistä sekä perustettaessa uusia menestyksekkäitä hankkeita että kehitettäessä jo olemassa olevia. Yrittäjyys voidaan nähdä tarkoituksenmukaisena käyttäytymisenä, jonka avulla pyritään tunnistamaan ja kaappaamaan mahdollisuuksia ennen kilpailijoita. (Neneh, 2019, s. 274–275.) Yrittäjämäinen käyttäytyminen tarkoittaa aloitteellisuuden lisäksi kykyä tunnistaa, organisoida ja hyödyntää resursseja ja tilaisuuksia taloudellisen tuloksen aikaansaamiseksi (Kuratko & Audretsch, 2009, s. 3; Clarysse ja muut, 2011, s. 1085). Yrittäjämäisiin toimintoihin sitoutuminen edellyttää luottamusta itseensä joko luonteenomaisesti tai kokemuksen kerryttämänä. Yrittäjämäinen kyvykkyys tarkoittaa taitoa paikantaa, tunnistaa ja omaksua mahdollisuuksia, jotka voivat johtaa uusiin hankkeisiin. (Clarysse ja muut, 2011, s. 1085–1086.) Yrittäjämäinen kyvykkyys riippuu yksilön kyvystä toimia erilaisissa rooleissa ja ottaa vastuuta omasta urakehityksestään (Fuller ja muut, 2018, s. 121).

Yrittäjyys voidaan nähdä yhtenä avaintekijänä johtamisen alueella, millä tarkoitetaan kyvykkyyttä ratkoa erilaisia sosiaalisia ja johtamiseen liittyviä ongelmia (Anderson & Starnawska, 2008, s. 222). Johdettaessa liiketoimintaa, riippumatta yrityksen koosta, tehdään jatkuvasti vaihdantaa eri osapuolten kanssa: sijoittajien, asiakkaiden, työntekijöiden ja toimittajien. Tällaista innovatiivista tai luovaa vaihdantaa voidaan kutsua yrittäjämäiseksi toiminnaksi, koska sillä on vaikutusta laajalti organisaation eri toimintoihin. Yrittäjyystutkimus ja -käsite laajenevat huomattavasti, kun yrittäjämäisellä toimin-

nalla tai uskalluksella tarkoitetaan näin ollen jotain, mikä ilmenee uutena hankkeena organisaation muokkaamiseksi. (Watson, 2013, s. 408.) Myös Teece (2016, s. 19) toteaa johtajilla olevan erilaisia rooleja, joista yksi on yrittäjyys. Johtajan tulee tunnistaa mahdollisuuksia ja tarttua niihin. Yrittäjäroolissa hänen tehtävänsä on resurssien organisointi ja uusien liiketoimintamallien kehittäminen kilpailuedun aikaansaamiseksi. Leitch ja Volery (2017, s. 147–149) lisäävät, että yrittäjinä johtajat jäsentävät eri sidosryhmiltä saatuja resursseja hyödyntääkseen niitä arvon luomiseksi. He ymmärtävät kuinka käsitellä riskiä ja epävarmuutta. Lisäksi he ovat proaktiivisia kestävän kasvun aikaansaamiseksi. Proaktiivisilla henkilöillä on taipumus tunnistaa mahdollisuuksia sekä valmiuksia hyödyntää niitä ponnistellessaan kohti tarkoituksenmukaisten tavoitteidensa saavuttamista (Neneh, 2019, s. 275).

Simsekin ja muiden (2015, s. 466–467) mukaan etenkin suurissa yrityksissä yrittäjyys näyttäytyy organisaation strategian uudelleenmäärittelynä. Toimitusjohtaja voi luoda uusia strategioita ja yrittäjämäisiä aloitteita ilmaisemalla näkemyksiä organisaation tulevaisuudesta. Myös Lomberg ja muut (2017, s. 973) viittaavat strategiaan yrittäjyyden yhteydessä. Heidän mukaansa yrittäjämäinen suuntautuneisuus strategiaprosessissa ilmenee yrittäjämäisinä päätöksinä ja toimintana, jonka tavoitteena on saavuttaa kilpailuetua. Yrittäjyyden ja strategisen johtamisen yhteys ilmenee mm. innovatiivisuutena, verkostoitumisena, kansainvälistymisenä, oppivana organisaationa ja kasvuna. Yrittäjyys edistää strategista ketteryyttä, joustavuutta, luovuutta ja jatkuvaa innovointia koko yrityksen tasolla (Kuratko & Audretsch, 2009, s. 3–5).

Kuviossa 3 esitetään yhteenveto edellä mainituista yrittäjyyteen liitetyistä näkökulmistä. Yrittäjyys voidaan nähdä yrittäjämäisenä valppautena ja kyvykkyytenä tunnistaa ja hyödyntää uusia mahdollisuuksia (mm. Neneh, 2019; Kuratko & Audretsch, 2009), joita voidaan yrittäjän roolissa (Teece, 2016; Leitch & Volery, 2017) hyödyntää organisaation uudistamiseksi ja kilpailukyvyn varmistamiseksi (mm. Watson, 2013; Lomberg ja muut, 2017).



**Kuvio 3.** Yrittäjyys eri näkökulmista.

Vesalainen ja Pihkala (1999) ovat koonneet muutamia yrittäjiin liittyviä ominaisuuksia. Yleisimpänä esiintyy saavuttamisen tarve. Lisäksi yrittäjien ominaisuuksiin liitetään epävarmuuden sietokyky, luovuus ja proaktiivisuus. Yrittäjämäiset aikeet, joko uusien hankkeiden luominen tai olemassa olevien kehittäminen, edellyttävät sekä analyyttistä että intuitiivista ajattelua. Lisäksi tarvitaan uskoa omiin kykyihin. Persoonalliset ominaisuudet ja yrittäjyys ovat yhteydessä toisiinsa. Kuitenkaan kaikki eivät perusta omaa yritystä, vaan henkilöt voivat identifioitua yrittäjiksi esimerkiksi johtajina. Arvot ja asenteet vaikuttavatkin yrittäjämäiseen urakehitykseen. (Vesalainen & Pihkala, 1999, s. 3–4.)

## 2.2 Johtajuuden roolit ja merkitys

Useiden asiantuntijoiden mukaan käsitteet management (johtaminen) ja leadership (johtajuus) tulisi erottaa toisistaan, vaikka käytännössä erot eivät lähtökohtaisesti ole kovin selkeitä. Molemmat näistä johtamiseen liittyvistä määritelmistä ovat merkityksel-

lisiä liiketoiminnan menestymisen kannalta. (Nienaber, 2010, s. 662; Kotter, 1990, s. 103.) Erään määritelmän mukaan management tarkoittaa oikeiden asioiden tekemistä ja leadership puolestaan asioiden tekemistä oikein (Morden, 1997, s. 519). Johtamisella ja johtajuudella on omat luonteenomaiset toimintonsa. Johtamisen toimintoihin kuuluu yleisesti ottaen suunnittelu, budjetointi, laadun ja tuottavuuden kontrollointi sekä ongelmanratkaisu. Johtajuus taas ilmenee vision ja suunnan näyttämisenä sekä ihmisten motivoimisena tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kotter, 1990, s. 104; Teece, 2016, s. 19.) Koska toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, myös yritysten tulee olla valmiita muutoksiin selviytyäkseen ja pärjätäkseen uudessa kilpailuympäristössä. Tästä syystä johtajuus käsitteenä on noussut merkittävään rooliin. (Kotter, 1990, s. 104.)

### **2.2.1 Johtajan tehtävät leadership-näkökulmasta**

Johtajuus on yleisesti määritelty prosesseina, joilla pyritään vaikuttamaan työntekijöihin organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajuus nähdään siten vaikutusvaltana ryhmän jäsenten ohjaamiseksi haluttuun suuntaan. (Esmer & Dayi, 2018, s. 113; Pisapia & Feit, 2015, s. 525.) Kotter (1990, s. 105–107) toteaa ohjaamisen tai järjestämisen olevan ennen kaikkea viestinnällinen haaste, sillä henkilöstön saatavuus ja valinta liittyvät management-toimintoihin johtajuuden sijaan. Ohjaaminen ulottuu oman henkilöstön lisäksi mm. toimittajiin, hallinnollisiin tahoihin ja jopa asiakkaisiin. Kaikilla, joilla on merkitystä vision ja strategian toteuttamiselle tai sen torjumiselle, on johtajuuden kannalta merkitystä. Teece (2016, s. 19) näkee johtajuuden ennen kaikkea vision ja arvojen jakamisena. Johtajuus tarkoittaa organisaation viemistä kohti tulevaisuutta, mahdollisuuksien löytämistä nopeasti ja niiden hyödyntämistä menestyksekkäästi (Kotter, 2013). Morden (1997, s. 519) määrittelee johtajan olevan kiinnostunut suunnasta, visiosta, tavoitteista, päämääristä, tarkoituksesta, aikomuksista ja tehokkuudesta.

Yksi näkökulma johtajan toiminnoista on linkittää ihmiset ja tehtävät toisiinsa, jotta työ tulee suoritettua. Onnistuneen linkityksen avulla johtaja voi itse keskittyä visioiden

luomiseen yrityksen pitkän tähtäimen menestymiseksi. (Sleeth & Johnston, 1996, s. 16.) Johtaja on vastuussa myös organisaatiokulttuurin muokkaamisesta. Hänen tulee olla tietoinen siitä, millainen kulttuuri sopii yrityksen etuihin parhaiten, ja löytää sopivat työkalut kulttuurin ohjaamiseksi oikeaan suuntaan. (Peterson, 2020, s. 69–72.) Yksi johtajan tehtävistä on tunnistaa potentiaali sekä yksilössä että ryhmässä. Ihmisiä tulee kouluttaa sopivalla tavalla ja yhdistää oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin. Myös omaa potentiaalia tulee voida kehittää. Kun työntekijöiden asiantuntijuus ja osaaminen lisääntyvät, tulee johtajan kyetä myös itse kehittymään. (Morden, 1997, s. 522.)

Pisapia ja Feit (2015, s. 525) määrittelevät johtajan työn keskittyvän kolmeen ydinprosessiin: suunnan osoittamiseen, ihmisten yhdistämiseen ja tulokseen keskittymiseen. Käytännössä nämä merkitsevät ”ison kuvan” kirkastamista, vision laatimista ja strategian suunnittelua sekä sitoutumista tukevan ilmapiirin luomista ja sopivien tiimien rakentamista. Tehtävien toteuttaminen on monimutkaista, sillä yhtälöön vaikuttavat kontekstin lisäksi ihmiset sekä heidän kiinnostustensa kohteet. Jones ja Tynan (2016, s. 26) huomauttavatkin, että johtajuus on ennen kaikkea käytäntöä teorian sijaan. Johtajuus määräytyy heidän mukaansa ympäröivän todellisuuden mukaan; siihen vaikuttavat olosuhteet, joihin ei itse pysty täysin vaikuttamaan. Peterson (2020) toteaa, että johtajan työ on sotkuista, pitkälti aineetonta tai vaikeasti käsitettävää ja loppumatonta. Morden (1997, s. 519) jatkaa, että johtajuus on merkittävässä roolissa, olipa kyseessä yritys tai institutionaalinen organisaatio. Ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa tapaa johtaa; johtaminen on tehokasta vain silloin, kun sen avulla johtajan vaatimukset, tehtävät ja työntekijät saadaan sovitettua yhteen oikealla tavalla vallitsevassa kontekstissa tai ympäristössä.

### **2.2.2 Hyvän johtajan ominaisuuksia**

Koska tässä tutkielmassa on haluttu selvittää, millaisia yrittäjämäisiä ominaisuuksia johtajat tunnistavat itsessään, tässä alaluvussa tuodaan esille yleiseen leadership-johtamiseen liittyviä ominaisuuksia, joita eri tutkijat ovat julkaisseet.

Fernaldin ja muiden (2005, s. 3) mukaan johtajuuteen kytkeytyy yleisesti ottaen johtamisen motivaatio, rehellisyys ja lahjomattomuus, itsevarmuus, kognitiiviset taidot sekä liiketoiminnan osaaminen. Yhtenä avaintekijänä he pitävät tarmokkuutta, millä tarkoitetaan kunnianhimoa, energisyyttä, sitkeyttä ja aloittekykyä sekä halua saavuttaa jotain. Näiden ominaisuuksien avulla johtaja voi hankkia välttämättömiä taitoja, muodostaa organisaation visiota ja kehittää suunnitelmia sen toteuttamiseksi. Mordenin (1997, s. 521) mielestä johtajalta vaaditaan itsetuntemusta ja kykyä tunnistaa osaamisen lisäksi myös rajoitteita itsessään ja muissa. Hänen tulee olla halukas jatkuvaan oppimiseen. Lisäksi hänen pitää tunnistaa virheitä ja epäonnistumisia ja osata ottaa niistä opiksi. Johtaja on kyvykäs myös hyväksymään haasteita ja ottamaan riskejä.

Goleman (1998) käyttää ilmaisua ”tunneäly” hyvän johtajan ominaisuutena. Tällä hän tarkoittaa kykyä työskennellä toisten kanssa ja johtaa muutosta tehokkaasti. Johtajien tunneälyllä on hänen mukaansa selkeä yhteys yrityksen menestymiseen. Tunneäly muodostuu erilaisista ominaisuuksista, joita ovat itsetietoisuus, itsehillintä, motivaatio, empatia sekä sosiaaliset taidot. Itsetietoisuus tarkoittaa kykyä tunnistaa tunteita itsessään ja toisissa ja ymmärrystä niiden vaikutukset työtehokkuuteen. Johtaja, joka hallitsee tunteensa, pystyy toimimaan harkitusti nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Motivaatio viittaa paitsi johtajan omaan haluun saavuttaa jotain, myös muiden motivoimiseen. Hyvä johtaja saa itsensä lisäksi myös muut tekemään parhaansa. Motivaatio on perustava tekijä organisaatioon sitoutumisen kannalta. On tärkeää kehittää ja motivoida hyviä työntekijöitä, jotta heidän mukanaan ei poistuisi yrityksen kannalta merkittävää osaamista. Empatian merkitys korostuu nykypäivänä monikulttuurisessa ympäristössä. Sosiaalisten taitojen avulla ihmisiä saadaan ohjattua haluttuun suuntaan, olipa kyseessä yksimielisyys yrityksen strategiasta tai innostus uudesta tuotteesta. Sosiaalisten taitojen avulla myös verkostoidutaan ja luodaan sellaisia siteitä, joilla voi olla merkitystä tulevaisuudessa. Johtaja työskentelee toisten ihmisten kautta, ja sosiaaliset taidot tekevät tämän mahdolliseksi. (Goleman, 1998, s. 84–91.)

Goffee ja Jones (2004, s. 47) puhuvat tilannetajusta: heidän mukaansa tehokas johtaja oppii jatkuvasti alaistensa motiiveista, ominaisuuksista ja taidoista. Hän myös osaa analysoida tasapainon tiiminjäsenten, tehtävien ja prosessien välillä ja tunnistaa kuinka tiimin kyvykkyydet rakentuvat. Morden (1997, s. 524) lisää, että johtajan tulee olla palveluorientoitunut; hän toimii sekä sisäisesti yrityksen että ulkoisesti asiakkaiden parhaaksi.

Kotter (1990, s. 103–105) puolestaan väittää, että johtajuudella ei ole mitään tekemistä karisman tai muiden ”eksoottisten” piirteiden kanssa. Hänen mukaansa ihmiset, jotka osaavat jakaa visioita ja ohjata liiketoimintaa oikeaan suuntaan, eivät suinkaan ole taikureita, vaan sen sijaan laaja-alaisia strategisia ajattelijoita, joilla on halukkuutta myös ottaa riskejä. Johtajuudessa ei siis ole kyse ominaisuuksista, vaan käyttäytymisestä (Kotter, 2013).

## **2.3 Entrepreneurial leadership -määritelmät ja ominaisuudet**

Tässä alaluvussa kerrotaan ensin EL-näkökulman kehittymisestä ja sen määrittelyistä eri tutkijoiden mukaan. Tämän jälkeen esitellään kirjallisuudessa esiin tulleita ominaisuuksia, joita liitetään johtajiin, kun tarkastellaan heidän työtään EL-näkökulmasta.

### **2.3.1 Entrepreneurial leadership käsitteenä**

Entrepreneurial leadership -käsite on saanut alkunsa, kun tutkijat ovat todenneet perinteisen strategisen johtamisen sijaan tarpeen uudenlaiselle johtamiselle, jolla pystytään varmistamaan yrityksen suorituskyky, mukautumiskyvykkyys ja pitkän tähtäimen toiminta ennennäkemättömässä toimintaympäristössä. Koska uusi näkemys johtamisesta käsittää sekä johtamiseen että yrittäjyyteen liittyviä piirteitä ja käyttäytymistä, sitä on alettu kutsuaan käsitteellä entrepreneurial leadership. (Tarabishy ja muut, 2005, s. 20.) Tutkimusten mukaan EL on yhdistetty positiivisesti yritysten suoritusky-

kyyn innovoinnin sekä asiakas- ja kilpailijaorientoitumisen kautta. Kun aikaisemman näkemyksen mukaan johtajan roolit ovat pysyneet monimuotoisena, EL korostaa johtajan yrittäjämäistä roolia ja vaikuttamista. (Harrison ja muut, 2019, s. 3–4.) Guptan ja muiden (2004, s. 243) mukaan EL yhdistää käsitteet *yrittäjyys*, *yrittäjämäinen orientatio* ja *yrittäjämäinen johtaminen*.

Renko (2017, s. 5) toteaa, että EL on nimenomaan käsitteellinen ilmiö. Emer ja Dayi (2018, s. 115) korostavat, että EL ei ole sama asia kuin yrittäjyys, vaan sillä tarkoitetaan uutta johtamisen mallia. Entrepreneurial leadership -mallia tarvitaan yhä nopeammin muuttuvassa kilpailuympäristössä. Tällä tarkoitetaan käyttäytymistä, joka erottaa yrittäjämäiset johtajat muista. (Gupta ja muut, 2004, s. 242.) Rengon ja muiden (2015, s. 54) mukaan EL on omaleimainen johtamisen tyyli, jota voi ilmetä minkä kokoisessa, tyyppisessä tai ikäisessä yrityksessä tahansa.

Vaikka EL-tutkimus on herättänyt kiinnostusta viime vuosina, tutkimusalan kehitystä on haitannut käsitteellisen kehityksen puute ja riittävien työkalujen puuttuminen johtajien yrittäjämäisten ominaisuuksien ja käyttäytymisen mittaamiseksi (Renko ja muut, 2015, s. 55). Tämä pirstoutuminen on heijastunut tutkimusalan kehitykseen siten, että EL-käsitteenä on pitkälti lainattu erilaisista teorialähteistä näkökulman kehittämiseksi (Leitch & Volery, 2017, s. 148). Kuitenkin nykytutkimus on saavuttanut jonkinlaisen yhteisymmärryksen EL-käsitteen määrittelystä ja ominaisuuksista. Todennäköistä on, että tutkimusala kehittyä ja ominaisuudet tarkentuvat vielä tulevaisuudessa. (Harrison ja muut, 2019, s. 4.) EL on siis käsitteenä muotoutunut eri tutkijoiden toimesta. Taulukossa 2 kuvataan EL-määrittelyjen kehittymistä vuosien mittaan.

**Taulukko 2.** EL-näkökulman kehittyminen (mukaihen Leitch & Volery, 2017, s. 149; Renko ja muut, 2015, s. 55).

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| Cunningham & Lischeron (1991) | EL sisältää selkeiden tavoitteiden asettamista, mahdollisuuksien luomista, ihmisten valtuuttamista, organisaation suhteiden hahmottamista sekä HR-toimintojen kehittämistä.   |
| Nicholson (1998)              | Yrittäjämäiset johtajat voivat erota muista johtajista tietyillä tavoilla ja piirteillä, kuten korkealla riskinottamisella, avoimuudella ja saavuttamisenhalulla. EL myös muokkaa johtajapersonallisuutta haluksi siirtyä asioiden johtamisesta (management) ihmisten johtamiseen (leadership). |
| Ireland ja muut (2003)        | EL tarkoittaa kykyä vaikuttaa muihin sekä resurssien strategista hallintaa mahdollisuuksien ja hyötyjen etsimiseksi.  |
| Cogliser & Brigham (2004)     | EL sisältää idean tuottamista, jäsentämistä ja mainostamista, kun idealla on kriittinen merkitys hankkeen eri vaiheissa. Siksi EL ei pelkästään tarkoita mahdollisuuksien tunnistamista, vaan myös resurssien jäsentämistä siten, että mahdollisuuden tarjoama potentiaali saavutetaan.         |
| Cupta ja muut (2004)          | Yrittäjämäinen johtaja luo visionäärisiä skenaarioita, joita käytetään toimintaa tukevan osallistujajoukon kokoamiseksi ja mobilisoimiseksi. Nämä osallistujat ovat sitoutuneita strategisen lisäarvon löytämiseen ja hyödyntämiseen.   |
| Thornberry (2006)             | Johtajuus edellyttää intohimoa, visiota, fokusta ja kykyä inspiroida muita. EL edellyttää kaikkia näitä, ja lisäksi ajattelutapaa ja taitoja, jotka auttavat yrittäjämäistä johtajaa tunnistamaan, kehittämään ja valtaamaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia.                                |
| Kuratko (2007)                | EL on yksilöllinen konsepti, joka yhdistää mahdollisuuksien tunnistamisen, turvallisuudesta ulkopuolisen riskin ottamisen sekä seurattavaksi riittävän määrätietoisena olemisen.  |
| Surie & Ashley (2008)         | EL tarkoittaa innovaatioiden ylläpitämistä sekä mukautumista toimintaympäristön nopeuteen ja epävarmuuteen.   |
| Leitch ja muut (2013)         | EL on ennemminkin johtajuuden rooli, jota tarvitaan yrittäjämäisissä hankkeissa, kuin yleinen käsitys yrittäjämäisistä tavoista johtaa.   |
| Renko ja muut (2015)          | EL tarkoittaa ryhmän jäsenten suoritukseen vaikuttamista ja sen ohjaamista kohti organisaation tavoitteita. Se sisältää yrittäjämäisten mahdollisuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä.  |

Useat tutkijat (mm. Renko ja muut, 2015; Cai ja muut, 2019; Newman ja muut, 2018) haluavat tehdä selvän eron EL-mallin ja muiden johtamistyylien välille. Vaikka yrittäjämäiseltä johtajalta vaaditaan pitkälti samoja ominaisuuksia kuin esimerkiksi transformationaliselta johtajalta, kuten halua kehittää uusia työskentelytapoja, etsiä uusia mahdollisuuksia, ottaa riskejä sekä haastaa nykytilanne eli status quo, näillä johtamistyyliillä on kuitenkin selkeä ero (Renko ja muut, 2015, s. 57). Transformationaalinen johtaja esitetään kirjallisuudessa usein karismaattisena mentorina tai valmentajana,

joka antaa tasapuolisesti tukensa työntekijöille pyrkiessään inspiroimaan heitä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi, ja jonka käyttäytyminen herättää yhteiskunnallisesti laajalti ihailua (Birasnav, 2014, s. 1623; Zhu ja muut, 2013, s. 95). Erotuksena tähän entrepreneurial-johtajalta ei odoteta vastaavanlaista karismaattista ja yksilöllisyyttä korostavaa johtamisotetta, vaan hänen roolinsa on nimenomaan inspiroida yrittäjämäiseen toimintaan (Renko ja muut, 2015, s. 57; Cai ja muut, 2019, s. 205). Siinä missä transformationaalinen johtaja pyrkii aktivoimaan ja palkitsemaan yksilöitä luovaan ajatteluun, entrepreneurial-johtaja on jo askeleen edellä ja aktivoi samanhenkisiä ihmisiä tuottamaan jotain uutta ohikiitävien mahdollisuuksien hyödyntämiseksi (Cai ja muut, 2019, s. 205).

Myös osallistava johtajuus korostaa osittain samoja asioita kuin EL, esimerkiksi työntekijöiden osallistumista ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon. Osallistavalla johtamisella tarkoitetaan johtamisen tyyliä, jossa työntekijöille sallitaan enemmän valinnanvapautta, huomiota, tukea ja päätösvaltaa. Osallistavalla johtajalla ei kuitenkaan välttämättä ole tietynlaista entrepreneurial-johtajalta vaadittavaa taitoa toimia roolimallina tai kykyä rohkaista työntekijöitä luovaan toimintaan. (Newman ja muut, 2018, s. 4.) Cai ja muut (2019, s. 205) tarkentavat, että merkittävin ero EL:n ja muiden johtamistyylien välillä on se, että yrittäjämäinen johtaja toimii uusien mahdollisuuksien innoittamana ja kannustaa myös alaisiaan luovaan toimintaan etsiäkseen ja hyödyntääkseen uusia mahdollisuuksia.

Fontana ja Musa (2017, s. 3) lisäävät, että EL on omaleimainen johtamisen tyyli, joka keskittyy saamaan erilaisten lahjakkuuksien työnteosta luovempaa ja innovatiivisempaa yhtenäisen strategian ja uudenlaisten tulosten saavuttamiseksi. Myös Kuratko ja Audretsch (2009, s. 6) korostavat strategian merkitystä EL-näkemyksessään. Heidän mukaansa EL yhdistää johtamisen, yrittäjyyden ja strategian. Tällöin johtajalla on yrittäjämäinen kyky ennakoida ja kuvitella tulevaa, ylläpitää joustavuutta, ajatella strategisesti ja aloittaa muutokset, joilla luodaan organisaatiolle elinvoimaista tulevaisuutta. Johtajan tulee hahmottaa aukko nykyisen todellisuuden ja tulevaisuuden mahdollisuuden

välillä ja toimia oikea-aikaisesti (Fontana & Musa, 2017, s. 5). Siilasmaan (2019, s. 33) mukaan EL tarkoittaa vaihtoehtoisia tapoja tarkastella tulevaisuutta. EL-näkökulma tarjoaa työkaluja kulttuurin kehittämiseen ja edesauttaa johtajia mukautumaan jatkuvaan muutokseen. Lisäksi sen avulla luodaan voittajastrategioita nopeasti muuttuvissa olosuhteissa.

### **2.3.2 Yrittäjämäiseen johtajaan liitettyjä ominaisuuksia**

Entrepreneurial leader voidaan määritellä johtajana, jolla on myös yrittäjyyden taitoja. Toisin sanoen entrepreneurial leadership viittaa johtamistapaan, missä johtajat ottavat riskejä, tunnistavat mahdollisuuksia ja ovat innovatiivisia, tuottavia, muutoshakuisia ja strategisia. He tuntevat itsensä ja ympäristönsä hyvin ja löytävät uusia mahdollisuuksia luoden arvoa liiketoiminnalle, sidosryhmille ja yhteiskunnalle. (Esmer & Dayi, 2018, s. 113.) Fernald ja muut (2005, s. 2–3) painottavat, että johtajan täytyy olla yrittäjämäinen. Yrittäjämäinen käyttäytyminen vaikuttaa olevan sisäsyntyistä, vastaavalla tavalla luonteenomaista kuin johtajuus. Myös Teecen (2016, s. 20) mukaan sekä yrittäjyyteen että johtajuuteen liittyviä taitoja on vaikea opettaa, jos niihin liittyviä ominaisuuksia ei luonnostaan ole.

Entrepreneurial-johtajilla on todettu olevan muita korkeampi usko omiin yrittäjämäisiin kykyihinsä. Tämä näyttäytyy vahvempana kykynä tunnistaa ja hyödyntää mahdollisuuksia, mikä heijastuu vastaavalla tavalla myös seuraajiin. Yrittäjämäinen johtajuus siis vaikuttaa positiivisella tavalla myös työntekijöiden luottamukseen omiin yrittäjämäisiin kykyihinsä. (Renko ja muut, 2015, s. 57.) Osterwalder ja muut (2020, s. 338) lisäävät, että yrittäjämäinen johtaja tiedostaa mihin suuntaan haluaa yrityksensä menevän ja saa tiimensä jäsenet ja sidosryhmät uskomaan sen mahdolliseksi. Hänellä on myös kyky ohjata resursseja ja kyvykkyyksiä haluamallaan tavalla. Petersonin (2020, s. 10) mukaan yrittäjämäinen johtaja kykeneekin vakuuttamaan toiset kyvystään oppia (olemalla nöyrä), halustaan ottaa harkittuja riskejä (olemalla proaktiivinen), rehellisyydestään ja sitoutumisestaan yrityksen voitokkuuteen (olemalla sinnikäs).

Yrittäjämäisiltä johtajilta vaaditaan ongelmanratkaisukykyä, neuvottelutaitoja, oikea-aikaista päätöksentekoa sekä halua hyväksyä riskejä (Fernald ja muut, 2005, s. 5). Riskin sietäminen tarkoittaa Osterwalderin ja muiden (2020, s. 339) mukaan sitä, että johtajien tulee pystyä tekemään päätöksiä myös epätäydellisten tai ristiriitaisten tietojen pohjalta. Gupta ja muut (2004, s. 254) jatkavat, että yrittäjämäisen johtajan pitää olla kyvykäs tunnistamaan toimintamalleja haasteiden voittamiseksi ja epävarmuuksiin sopeutumiseksi. Oikeastaan sopeutumisen sijaan hän luo kokonaan uusia toimintamalleja. Tämä edellyttää älyllistä stimulaatiota, intuitiota ja luovuutta. Myös Ko ja Butler (2007, s. 365) peräänkuuluttavat luovuuden merkitystä. Heidän mukaansa liiketoiminnan johtajat ovat erityisen kiinnostuneita luovuudesta, koska sillä on yhteys innovaatioihin, joilla on vaikutusta uusiin liiketoimintoihin, parempiin tuotteisiin sekä vahvempaan kilpailuasemaan nykyisessä liiketoiminnassa. Esmer ja Dayi (2018, s. 121) lisäävät, että edes resurssien puute tai epävarmuudet eivät lannista yrittäjämäistä johtajaa, vaan päinvastoin ongelmat motivoivat häntä etsimään uusia ratkaisuja niiden voittamiseksi.

Esmer ja Dayi (2018, s. 118) ovat listanneet heidän mielestään tärkeimpiä yrittäjämäiseen johtajaan liittyviä ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä sekä niiden vaikutuksia käytännön ajatteluun ja toimintaan. Näitä ovat:

- *joustavuus*. Hänen tulee olla valmis muuttamaan suunnitelmia.
- *nöyryys*. Yrityksen menestymistä ei pidä tulkita omana saavutuksena. Työntekijöille tulee antaa tunnustus heidän onnistumisestaan. Epäonnistuessa johtajan tulee katsoa peiliin.
- *keskittyminen*. Johtajan tulee keskittää aikansa ja energiansa liiketoiminnan menestymiseen.
- *päätäväisyys*. Hänen tulee tehdä päätöksiä, joista on etua liiketoiminnalle.
- *harkitsevaisuus*. Hänen ei tule tehdä hätäisiä ratkaisuja, vaan edetä askel kerrallaan kärsivällisesti ja määrätietoisesti.
- *visionäärisyys*. Tämä on tärkein yrittäjämäisen johtajan ominaisuus. Johtajan tulee varmistaa, että myös työntekijät tietävät vision.

- *paranoidi luottamus*. Yrittäjämäinen johtaja luo tasapainon paranoian ja luottamuksen välille. Hänen tulee tietää vision lisäksi realiteetit.
- *omistajuus*. Johtaja on vastuussa omasta menestyksestään. Hän hallitsee ulkoiset paineet.
- *positiivisuus*. Hänellä on positiivinen ajattelutapa, jollaista hän edellyttää myös työntekijöiltä.
- *myyntitaidot*. Hänellä on hyvät kommunikaatio- ja myyntitaidot. Hän osaa vakuuttaa asiakkaansa.
- *itsetietoisuus*. Hän on tietoinen omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan.
- *kyky kuunnella*. Hän osaa kuunnella työntekijöitä ja ottaa palautetta vastaan.

Yrittäjämäinen johtaja paremminkin etsii jatkuvasti uusia haasteita ratkaistavaksi kuin pelkästään ratkaisee eteen tulevia ongelmia (Darling & Beebe, 2007, s. 81). Hän on oman alansa asiantuntija, jolla on tietoa siitä, mitkä ongelmat ovat alalla tyypillisiä ja kuinka niitä ratkaistaan. Hän osaa luoda tietoperustaisen ympäristön, joka ohjaa ongelmanratkaisuun ja arvonluomiseen. (Latif ja muut, 2020, s. 243.) Uusien mahdollisuuksien tunnistaminen ja luominen edellyttävät spesifiä osaamista, luovuutta, käytännön kokemusta sekä näkemystä asiakkaiden päätöksentekoon vaikuttavista tekijöistä. Tietoa pitää osata tulkita ja yhdistää eri lähteistä. Yrittäjämäinen johtaja pystyy tekemään päätelmiä todennäköisistä teknologiaan, asiakkaiden tarpeisiin tai markkinoihin liittyvistä kehityskuluista. Kun mahdollisuus on tunnistettu, johtajan tulee ohjata liiketoimintamallia ja strategiaa sen synnyttämän arvon hyödyntämiseksi. (Teece, 2016, s. 27–28.) Kun kyseinen mahdollisuus on jo tunnistettu ja hyödynnetty, yrittäjämäinen johtaja etsii jo seuraavaa mahdollisuutta uusien palvelujen tai tuotteiden kehittämiseksi (Pisapia & Feit, 2015, s. 530).

Taulukkoon 3 on koottu entrepreneurial-johtajaan liitettyjä ominaisuuksia, joita esiintyy yleisimmin tämän tutkielman kirjallisuuskatsauksessa.

**Taulukko 3.** Entrepreneurial-johtajan ominaisuudet eri tutkijoiden mukaan.

|  |                                   |
|--|-----------------------------------|
| mm. Renko ja muut, 2015; Gupta ja muut, 2004, Ko & Butler, 2007; Kuratko & Audretsch, 2009; Esmer & Dayi, 2018; Darling & Beebe, 2007; Tarabishy ja muut, 2005; Pisapia & Feit, 2015; Jones & Tynan, 2016; Lomberg ja muut, 2017; Teece, 2016; Cai ja muut, 2019 | <b>luovuus ja innovatiivisuus</b> |
| mm. Harrison ja muut, 2019; Esmer & Dayi, 2018; Fernald ja muut, 2005; Ruvio ja muut, 2010; Gupta ja muut, 2004; Simsek ja muut, 2015; Fontana & Musa, 2017; Siilasmaa, 2019   | <b>visionäärisyys</b>             |
| mm. Renko ja muut, 2015; Kuratko & Audretsch, 2009; Fontana & Musa, 2017; Esmer & Dayi, 2018   | <b>joustavuus</b>                 |
| Renko ja muut, 2015; Esmer & Dayi, 2018; Newman ja muut, 2018; Peterson, 2020  | <b>itsepintaisuus, sinnikkyys</b> |
| Gupta ja muut, 2004; Renko ja muut, 2015; Pisapia & Feit, 2015; Simsek ja muut, 2015   | <b>epävarmuuden sietokyky</b>     |
| Renko ja muut, 2015; Peterson, 2020; Darling & Beebe, 2007; Tarabishy ja muut, 2005; Gupta ja muut, 2004; Pisapia & Feit, 2015; Lomberg ja muut, 2017; Fontana & Musa, 2017  | <b>proaktiivisuus</b>             |
| mm. Kuratko & Hornsby, 1998; Fernald ja muut, 2005; Esmer & Dayi, 2018; Tarabishy ja muut, 2005; Gupta ja muut, 2004; Pisapia & Feit, 2015; Lomberg ja muut, 2017; Newman ja muut, 2018  | <b>riskinottokyky</b>             |
| mm. Kuratko & Audretsch, 2009; Darling & Beebe, 2007; Tarabishy ja muut, 2005; Pisapia & Feit, 2015; Lomberg ja muut, 2017; Fontana & Musa, 2017; Siilasmaa, 2019  | <b>strategisuus</b>               |
| Gupta ja muut, 2004; Renko ja muut, 2015; Pisapia & Feit, 2015; Simsek ja muut, 2015; Esmer & Dayi, 2018; Miao ja muut, 2018; Newman ja muut, 2018; Siilasmaa, 2019  | <b>muutoshakuisuus</b>            |

## 2.4 Entrepreneurial leadership käytännössä ja sen merkitys yritykselle

Entrepreneurial leadership on tärkeä tekijä yrityksen kehittymisen kannalta (Harrison ja muut, 2019, s. 249). Organisaatioiden tulee olla entistä yrittäjämäisempiä lisätäkseen suorituskykyään ja mukautumiskapasiteettiaan sekä turvatakseen selviytymisensä pitkällä aikavälillä (Gupta ja muut, 2004, s. 243). Renko ja muut (2015, s. 55) määrittelevät entrepreneurial leadershipin toiminnaksi, jolla vaikutetaan ja ohjataan ryhmän jäsenten suorituksia kohti organisaation tavoitteiden saavuttamista. Tämä sisältää yrittäjämäisten mahdollisuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä kaikilla organisaation tasoilla. Fontana ja Musa (2017, s. 5) ovat samoilla linjoilla. Heidän mukaansa visio ja tulevaisuuden mahdollisuudet tulee viestiä tehokkaasti läpi organisaation, jotta halutut tavoitteet voidaan saavuttaa.

Yrittäjämäisen johtajan pitää siirtää prioriteetit käytännön toimiin tulosten saavuttamiseksi (Peterson, 2020, s. 13). Oikea ajoitus on merkittävässä roolissa (Teece, 2016, s. 27; Fontana & Musa, 2017, s. 5). Uusien kilpailumahdollisuuksien löytämiseksi ja hyödyntämiseksi johtajan tuleekin suuntautua perinteisen suunnittelun, organisoinnin ja kontrolloidun suorittamisen sijaan mukautuvampaan ja innovatiivisempaan toimintaan. Tämä edellyttää arvojen jakamista koko organisaation tasolla sekä rohkaisemista yrittäjämäisiin aloitteisiin. Käytännössä yrittäjämäiset aloitteet näkyvät esimerkiksi nopeana tuotekehittelynä tai hankkeiden muokkaamisena. Resursseja ja asiantuntijuutta tulee ohjata yrittäjämäiseksi mm. osallistavan päätöksenteon ja läpinäkyvän kommunikaation avulla. Lisäksi ideoiden tutkimista ja luomista tulee helpottaa sallimalla kokeileva ja itsenäinen aloitteen- ja päätöksenteko. (Gupta ja muut, 2004, s. 245.)

Organisaatiossa täytyy siis vaalia innovatiivisuuteen ja saavutushalukkuuteen pyrkivää kulttuuria, joka mahdollistaa luovan ajattelun, kehittämisen ja riskin ottamisen. Riskinotto kyky tarkoittaa halua kohdistaa resursseja hankkeisiin, joissa on mahdollisuus myös epäonnistua. (Darling & Beebe, 2007, s. 77–79.) Myös Teece (2016, s. 41) korostaa kokeilujen sallimisen merkitystä uusien mahdollisuuksien löytämiseksi. Yrittäjämäinen johtaja tukee lupaavilta vaikuttavia polkuja ja vastaavasti sulkee epäsopivia. Uusien polkujen löytäminen voi avata uusia markkinoita ja niiden löytäminen edellyttää intuition lisäksi analyttistä ajattelua.

Yrittäjämäinen johtaja luottaa tiimiinsä jäseniin antamalla heille valtuuksia (Darling & Beebe, 2007, s. 83; Peterson, 2020, s. 77; Renko ja muut, 2015, s. 59). Valtuutus tarkoittaa prosessia, missä johtaja jakaa valtaansa alaistensa kanssa (Renko ja muut, 2015, s. 59). Valtuutetut työntekijät luovat perustavalla tavalla yrittäjämäistä henkeä kauttaaltaan organisaatiossa (Darling & Beebe, 2007, s. 83). Yrittäjämäisen johtajan tärkeimpiä tehtäviä onkin varmistaa, että oikeat ihmiset toimivat oikeanlaisissa tehtävissä ja asemassa. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajan pitää tuntea, valmentaa, siirtää ja tarvittaessa poistaa ihmisiä tiettyihin tehtäviin tai tehtävistä organisaation vision saavuttamiseksi. (Peterson, 2020, s. 77.) Valtuutus itsenäiseen päätöksentekoon lisää joustavuutta sekä

työntekijöiden sitoutumista yritykseen, minkä tuloksena syntyy uusia resursseja, teknologioita ja työskentelytapoja. Yrittäjämäisen johtajan haasteena onkin organisaation kapasiteetin ja sidosryhmien ohjaaminen näiden toimien toteuttamiseksi. (Gupta ja muut, 2004, s. 245.) Kuratko ja Audretsch (2009, s. 7) ovat samaa mieltä siitä, että yrittäjämäisellä johtajalla on vahvat, positiiviset odotukset suorituskyvystä, jota hän edellyttää mahdollisilta esimiehiltään, vertaisiltaan, alaisiltaan ja itseltään. Hänen tuleekin käyttää ja tarvittaessa vaihtaa sekä hiljaista tietoa että täsmällistä osaamista sekä yksilön että koko organisaation tasolla.

Renko ja muut (2015, s. 57) korostavat johtajan esimerkin merkitystä yrittäjyyden edistäjänä: kun työntekijät näkevät johtajan käyttäytyvän yrittäjämäisesti, heidän on helppoa sitoutua samaan. Entrepreneurial-johtajan tuleekin toimia työntekijöiden roolimalina inspiroiden heitä ajattelemaan ”out-of-the-box”, mikä on edellytys innovatiiviselle käyttäytymiselle (Newman ja muut, 2018, s. 3). Kannustamalla alaisiaan innovatiiviseen toimintaan, jota tarvitaan yrityksen menestymiseksi, yrittäjämäinen johtaja lähettää heille selkeän viestin työn arvokkuudesta. Tällöin työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi. Samalla johtaja lisää alaisensa luottamusta siihen, että he ovat kykeneviä hoitamaan heiltä vaaditut tehtävät. (Miao ja muut, 2018, s. 74.) Peterson (2020, s. 10) on samaa mieltä: hänen mukaansa luottamuksellinen ilmapiiri mahdollistaa nopeiden muutosten luomisen.

Luottamuksen rakentaminen onkin yksi yrittäjämäisen johtajan tärkeimmistä tehtävistä, sillä sen avulla vahvistetaan työntekijöiden motivaatiota ja osaamisen tunnetta luovien tulosten synnyttämiseksi (Cai ja muut, 2019, s. 213). Usko omaan kykyihin vaikuttaa ihmisen toimintoihin usealla tavalla. Sillä on merkitystä hoidettaviin tehtäviin: ihmisillä on nimittäin taipumus ottaa työn alle sellaisia tehtäviä, joista hän uskoo suoriutuvansa hyvin. Lisäksi sillä on vaikutusta siihen, kuinka suurta vaivaa ihminen jaksaa nähdä tehtävän suorittamiseksi ja kuinka periksiantamattomasti hän toimii saavuttaakseen halutun lopputuloksen. Ne, joilla on suurempi luottamus omaan kykyihinsä tehtävän suorittamiseksi, työskentelevät pitempään ja ahkerammin saadakseen työn tehtyä. Usko

omiin kykyihin vaikuttaa myös tunnetasolla positiivisesti hoidettavaa tehtävää kohtaan. (Newman ja muut, 2018, s. 2.)

Esmer ja Dayi (2018, s. 117) ovat määritelleet muutamia yrittäjämäisen johtajan toimintoja, jotka täydentävät mm. Teecen (2016), Guptan (2004) sekä Rengon (2015) ja muiden näkemyksiä. Heidän mukaansa yrittäjämäinen johtaja:

- *tukee ihmisten yrittäjämäisiä taitoja.*
- *tulkitsee mahdollisuuksia.* Yrittäjämäinen johtaja siirtää arvokkaan mahdollisuuden yrityksen yleisiin tavoitteisiin tai yksilön hyödyiksi.
- *suojelee innovaatioita uhmaamalla nykyisiä liiketoimintamalleja.* Hän osaa tiedottaa muita disruptiivisen, nykyistä toimintamallia häiritsevän, innovaation hyödyistä.
- *kyseenalaistaa nykyisen liiketoimintalogiikan.* Hän yrittää tunnistaa uusia arvoa lisääviä mahdollisuuksia ja varmistaa yrityksen menestyksensä asemoitumisen.
- *tarkastelee yksinkertaisia kysymyksiä.* Hän tarkastelee mahdollisuuksien tunnistamista ja tarvittavien resurssien käyttämistä pitääkseen yllä organisaation elämää, määritelläkseen organisaation tavoitteita ja niiden saavuttamista sekä ylläpitääkseen sidosryhmäsuhteita kestäväällä tavalla.
- *yhdistää yrittäjyyden strategiseen johtamiseen.* Hänen näkemyksensä mukaan organisaatiossa pitää olla yrittäjämäisiä taitoja strategisesti tärkeimmän arvon luomiseksi.

Harrisonin ja muiden (2019, s. 14) mukaan EL voi vaikuttaa organisaation kyvykkyyteen ja menestymiseen useilla tavoilla, joita esitetään seuraavassa kuviossa (kuvio 4).



**Kuvio 4.** EL:n vaikutukset organisaation menestymiseksi (Harrison ja muut, 2019, s. 14).

Organisaation tai yrityksen menestys riippuu pitkälti johtajasta, jolla on vahva yrittäjämäinen ote ja joka myötävaikuttaa seuraajiensa innovatiiviseen ajatteluun ja käyttäytymiseen (Cai ja muut, 2019, s. 205). Jones ja Tynan (2016, s. 37) huomauttavat, että EL yhdistää sekä yrittäjämäisen tavan johtaa että yrittäjämäisen toimintaympäristön. Heidän mukaansa johtajuus itsessään riippuu kontekstista ja ympäristö vaikuttaa siihen, miten johtajuus käytännössä toteutuu. Mikä on menestyksekkäs malli yhdessä ympäristössä, ei välttämättä toimi muualla. Yrittäjämäisen johtajuuden aikaansaamat tulokset eivät riipu siis pelkästään johtajan käyttäytymisestä, vaan myös alaisten, ympäristön ja organisaation ominaispiirteistä (Renko ja muut, 2015, s. 59).

## 2.5 Entrepreneurial leadership erityyppisissä organisaatioissa

Rengon ja muiden (2015, s. 54–56) mukaan EL on johtamisen tyyli, jota voi esiintyä kaiken kokoisissa, tyyppisissä ja ikäisissä yrityksissä. Näitä monimuotoisia yrityksiä yhdistää tässä kontekstissa käyttäytyminen, joka keskittyy uusiin mahdollisuuksiin. Paitsi yrittäjöpohjaisissa ja startup-yrityksissä, EL-näkökulmaa on tutkittu ainakin it-alalla (Soriano & Huarng, 2013), tiedonhallinnallisten projektien johtamisessa (Latif ja muut, 2020) sekä julkisissa palveluissa (Miao ja muut, 2017).

Useille aloittaville teknologiaperusteisille yrityksille on ominaista innovatiivisuus ja korkea kasvupotentiaali. Tutkimus ja kehitystyö (R&D) on innovatiivista toimintaa, johon kytkeytyy strategian ohella yrittäjämäinen toiminta. Tällaiselle toiminnalle on ominaista mahdollisuuksien keksiminen, arvioiminen ja hyödyntäminen uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämiseksi. Teknologia-alalla EL vaikuttaa siten osaltaan koko liiketoimintamallin suunnitteluun. (Soriano & Huarng, 2013, s. 1964–1968.)

Latif ja muut (2020, s. 248) toteavat, että EL on merkittävässä, jopa välttämättömässä roolissa onnistuneiden projektien toteuttamisessa. EL toimii heidän mukaansa dynaamisena kyvykkyytenä, kun halutaan keskittyä jatkuvaan tiedon uudelleenmäärittelyyn, ilmaisuun, koontamiseen ja hyödyntämiseen. Miao ja muut (2017, s. 78), jotka yhdistivät tutkimuksessaan EL-näkökulman julkisten palvelujen johtamiseen, pitivät tutkimustuloksia merkittävinä. Heidän tutkimuksensa mukaan alaisten innovatiivinen käyttäytyminen lisääntyy julkisella sektorilla ennen kaikkea antamalla heille valtuuksia sekä nostamalla esiin työn merkityksellisyyttä, minkä lisäksi työntekijöiden tulee tuntea pätevyttä sen suorittamisessa. Työ koetaan merkitykselliseksi, kun sekä sen vaatimukset että työntekijöiden omat ideat ja arvot saadaan sovitettua yhteen. Julkisia palveluja ei perinteisesti osata yhdistää innovatiivisuuteen niille luonteenomaisten sääntöjen ja määräysten vuoksi. Julkisten organisaatioiden tulisikin Miaon ja muiden (2017, s. 78) mukaan korostaa työn merkityksellisyyden ohella kannustamista innovatiiviseen toimintaan.

Ruvio ja muut (2010) ovat tutkineet ilmiötä voittoa tavoittelemattomien vs. voittoa tavoittelevien organisaatioiden näkökulmasta. Heidän mukaansa EL eroaa käytännössä yrittäjämäisten tavoitteiden ja hankkeiden osalta: voittoa tavoittelemattoman yrityksen yrittäjämäiset hankkeet kohdistuvat uusien palvelujen tai yhteisönsä sosiaalisten tavoitteiden saavuttamiseksi, kun taas voittoa tavoittelevat yritykset tavoittelevat ennen kaikkea uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja rahaa. (Ruvio ja muut, 2010, s. 146.) Paitsi erityyppisillä yrityksillä, myös erilaisilla johtajilla on omanlaisensa yrittäjämäinen visio. Voittoa tavoittelevissa yrityksissä visio ja strategia kohdistuvat differointiin, mikä on yleinen valinta kilpailussa suuria toimijoita vastaan. Voittoa tavoittelemattomissa yrityksissä visio puolestaan liittyy monipuoliseen strategiaan, joka keskittyy yritystoiminnan kasvuun ja subjektiiviseen arvioon organisaation menestyksestä. Yrittäjämäisellä visiolla on merkittävämpi rooli yrittäjämäisissä prosesseissa voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Tämä näkyy mm. siten, että visiosta viestitään laajemmin organisaation sisällä. (Ruvio ja muut, 2010, s. 155.)

### **2.5.1 Asiantuntijaorganisaation määritelmät**

Tässä tutkielmassa tarkastellaan yrittäjämäistä johtamista asiantuntijapalveluja tarjoavien organisaatioiden näkökulmasta. Asiantuntijapalveluilla tarkoitetaan palveluja, joissa korostuu tiedon, asiantuntijuuden ja erikoisasiantuntemuksen merkitys (Lehtinen & Niinimäki, 2005, s. 10). Asiantuntijuuden ylläpito edellyttää osaamisen oma-aloitteista kehittämistä ja jatkuvaa oman asiantuntijuuden uudistamista (Pietiläinen ja muut, 2007, s. 15). Asiantuntijapalvelut ovat usein kaikkein aineettomimpia palveluita, esimerkiksi ohjeita, neuvoja ja ideoita, mutta niiden taustalla voi olla pitkä ja työläs kehittämis- ja tuottamisprosessi. Prosesseista voi jäädä myös konkreettisia lopputuloksia, kuten piirustuksia, mainoksia, suunnitelmia, omaisuuden karttumista tai oikeuden päätöksiä. (Lehtinen & Niinimäki, 2005, s. 11.) Asiakas käyttää asiantuntijapalvelua silloin, kun hän ei itse hallitse jotain asiaa (Sipilä, 1996, s. 19). Asiakas myös osallistuu asiantuntijapalvelun tuottamiseen; hän on ensisijaisesti palvelun tilaaja. Toisaalta asiantuntijapalveluissa palvelutarpeen kartoitus on usein vaikein ja työläin vaihe. Asiakas ei aina

itse kykene analysoimaan tarpeitaan, vaan asiantuntija joutuu perehtymään asiakkaan pulmaan etukäteen. Asiantuntijapalvelut syntyvät siten palveluntarjoajan ja asiakkaan yhteistyössä. (Lehtinen & Niinimäki, 2005, s. 11.)

### **2.5.2 Innovatiivisuus asiantuntijapalveluissa**

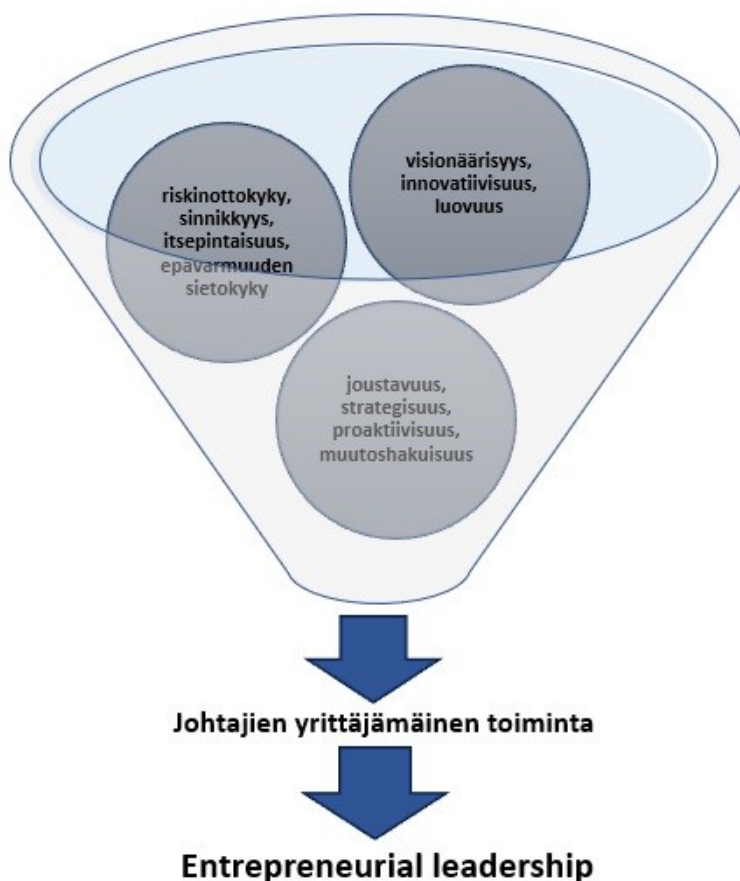
Innovatiivisuus on yksi ominaisuus, joka yhdistetään EL-ajatteluun (mm. Tarabishy ja muut, 2005; Darling & Beebe, 2007; Esmer & Dayi, 2018; Teece, 2016; Newman ja muut, 2018). Miaon ja muiden (2018, s. 71) mukaan entrepreneurial leaderin roolimalli kannustaa alaisia innovatiiviseen käyttäytymiseen. Innovatiivinen käyttäytyminen lisääntyy, kun työntekijät kokevat työnsä tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Asiantuntijapalveluiden yhteydessä innovatiivisuudella voidaan tarkoittaa mm. Darlingin ja Beeben (2007, s. 77) määritelmän mukaisesti luovuutta, jota tarvitaan yksilöön tai toimintaan liittyvien ongelmien tai tarpeiden ratkaisemiseksi. Innovatiiviset pyrkimykset voidaan yhdistää uusien vaihtoehtojen, tilaisuuksien, ehdotuksien ja uskomusten luomiseen ja yritystä hyödyntävien käytänteiden kehittämiseen (Cai ja muut, 2019, s. 205).

Palveluihin liittyvät innovaatiot vastaavat ulkoisten käyttäjien tai markkinoiden tarpeeseen ja ovat yhteydessä toimintoihin, teknologiaan, tuotteisiin sekä näkymättömiin palveluihin. Palveluinnovaatiot voivat synnyttää uusia palveluja uusille käyttäjille, lisäpalveluita olemassa olevaan tarjontaan tai kokonaan uusia palveluja nykyisille käyttäjille. Organisatoriset innovaatiot puolestaan liittyvät johtamiseen ja organisaatioon ja vaikuttavat siihen, kuinka palveluja suoritetaan. Organisatoriset innovaatiot sisältävät työn uudelleenmuotoilua sekä tiimien ja organisaation uudelleen järjestelyä. Markkinaehtoisten innovaatioiden avulla luodaan uusia palveluja käyttäjille, alennetaan toiminnallisia kustannuksia ja kehitetään uusia metodeja tulonlähteiksi. (Walker, 2008, s. 593–600.) Darling ja Beebe (2007, s. 79–82) painottavat, että yrittäjämäisen johtajan tulee olla akuutisti tietoinen siitä, että markkinoilla asiakkaat odottavat uusia tuote- tai palveluinnovaatioita, joilla voidaan ratkaista heidän ongelmiaan ja tarpeitaan. EL näytetään nopeampana, luotettavampana ja parempana palveluna, vähempinä virheinä ja

alhaisempina kustannuksina. Yrittäjämäinen johtaja etsii parempia tapoja asioiden tekemiseksi ja on valmis todella työskentelemään sen eteen.

## 2.6 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto

Tässä luvussa on tarkasteltu käsitettä entrepreneurial leadership kirjallisuuskatsauksen perustuen. Lisäksi on kuvailtu johtajan ominaisuuksia, joilla on vaikutusta hänen yrittäjämäiseen käyttäytymiseensä. Lopuksi on esitelty EL-tyylisen johtamisen vaikutuksia erityyppisten organisaatioiden toimintaan muutamien tutkimusten mukaan. Kuviossa 5 havainnollistetaan kirjallisuuskatsauksen perusnäkökulmat pääpiirteittäin. Samalla se toimii tutkielman teoreettisena viitekehysenä.



**Kuvio 5.** Tutkielman teoreettinen viitekehys.

Tutkielman teoreettinen viitekehys pohjautuu tutkijoiden (mm. Fernald ja muut, 2005; Renko ja muut, 2015; Gupta ja muut, 2004; Esmer & Dayi, 2018; Tarabishy ja muut, 2005; Fontana & Musa, 2017) näkemykseen siitä, että joidenkin johtajien toiminnassa korostuu tiettyjä yrittäjämäisiä ominaisuuksia, jotka vaikuttavat heidän tapansa johtaa organisaatiotaan. Yleisimpinä tällaisina ominaisuuksina todettiin visionäärisyys, innovatiivisuus, luovuus, riskinotto kyky, sinnikkyys, itsepintaisuus, kyky sietää epävarmuutta, joustavuus, strategisuus, proaktiivisuus sekä muutoshakuisuus. Nämä ominaisuudet on koottu taulukkoon 3 (s. 25).

Edellä mainittujen ominaisuuksiensa avulla johtajat pyrkivät toimimaan esimerkkinä alaisilleen kannustaen heitä yrittäjämäiseen toimintaan (mm. Newman ja muut, 2018; Cai ja muut, 2019; Teece, 2016; Peterson, 2020). EL on johtamisen tapa, jossa korostuu ennen kaikkea luovuuden ja innovatiivisen ajattelun merkitys ja pyrkimys yrittäjämäisiin aloitteisiin uusien mahdollisuuksien havaitsemiseksi (mm. Renko ja muut, 2015; Cai ja muut, 2019; Kuratko & Audretsch, 2009). Toteutuessaan entrepreneurial leadership vaikuttaa organisaation toimintaan ja menestymiseen mm. lisääntyneen asiakastytyväisyyden ja myynnin, verkostojen kehittymisen, uusien resurssien, työntekijöiden tyytyväisyyden ja motivaation lisääntymisen sekä kasvun ja globaalin kilpailukyvyn kehittymisen myötä (Harrison ja muut, 2019).

### 3 Tutkimuksen metodologia ja toteutus

Entrepreneurial leadership on käsitteellinen ilmiö (Renko, 2017, s. 5). Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten EL toteutuu johtajien omien käsitysten mukaan, kun he eivät itse toimi yrittäjinä. Lisäksi kartoitetaan, millaisia yrittäjämäisiä (entrepreneurial) ominaisuuksia johtajat tunnistavat itsessään ja miten ne vaikuttavat heidän työhönsä johtajina. Entrepreneurial leadership siis käsitteellistetään johtajien omien kokemusten ja näkemysten mukaan. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tieteenfilosofinen lähestymistapa ja kerrotaan tutkimusmenetelmän, laadullisen tutkimuksen, ominaispiirteistä. Lisäksi kuvaillaan tutkimusprosessi: miten aineisto on kerätty ja analysoitu. Alla olevassa taulukossa kuvataan tutkielman prosessin aikataulullinen eteneminen.

**Taulukko 4.** Tutkielman aikataulu.

|                        |  |
|------------------------|--|
| toukokuu 2020          | tutkimusaiheen päättäminen ja aihepiiriin perehtyminen             |
| kesäkuu – elokuu 2020  | kirjallisuuskatsauksen työstäminen                                 |
| elokuu 2020            | tutkimuskysymysten tarkentaminen, haastattelurungon laatiminen     |
| syyskuu – lokakuu 2020 | haastattelut ja niiden litterointi, aineiston analyysi, yhteenveto |
| marraskuu 2020         | tutkielman viimeistely   |

#### 3.1 Tutkimuksen taustafilosofia

Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen tavoitteena on tuoda esille asioita, joita on koettu, mutta joita ei ole tietoisesti ajateltu. Kyseinen tutkimusfilosofia nostaa näkyväksi sen, mikä tottumuksen vuoksi koetaan huomaamattomana tai itsestäänselvytyksenä eli tutkimuksen avulla tehdään jo tunnettu tiedetyksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 41.)

Fenomenologinen tutkimus kohdistuu inhimillisen kokemuksen merkitykseen ja teoria perustuu olettamukseen, että ihmisen toiminta on ainakin enimmäkseen intentionaalis-

ta eli tarkoitusperäistä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 40). Toisin sanoen fenomenologiassa ollaan kiinnostuneita ihmisten omista kokemuksista ilmiöistä, joiden sisällä he elävät (Juuti & Puusa, 2020, s. 10). Tällöin ihmiset konstruoivat eli tuottavat ja uusintavat sosiaalista todellisuutta puheen avulla. Konstruktioismin lähtöoletus on sosiaalisen ja kielellisen vuorovaikutuksen seurauksena syntynyt todellisuus, jonka aikaansaama tieto on riippuvainen sen tulkitsijasta. (Kekäle & Puusa, 2020, s. 46.)

Hermeneuttisen tutkimuksen päämäärä on ymmärtää kohde syvemmin, ja tutkijalla onkin ennen tutkimuksen aloittamista esiymmärrys aiheesta (Routio, 2020). Hermeneutiikka tarkoittaa siis sitä, että tutkija kirjoittaa tutkimusaiheestaan aiemmin tutkitun tiedon pohjalta ja pyrkii tuomaan aineistoa tulkitessaan uusia näkökulmia aiheeseen (Kekäle & Puusa, 2020, s. 46). Hermeneuttisen filosofian mukaan kokonaisuus tulee ymmärtää yksittäisestä ja yksittäinen kokonaisuudesta. Tutkijan tulee, sen lisäksi, että hän hyväksyy oman ennakkokäsityksensä, antautua uuden ymmärtämiselle. (Gadamer, 2004, s. 29–35.) Hermeneuttinen ymmärtäminen kuvataan kehämäiseksi; siinä esiymmärrys ja ilmiöiden merkitysten oivaltaminen liittyvät kiinteästi yhteen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 40–41). Puusa (2020, s. 156) lisää, että hermeneuttisessa kehässä tutkija lähestyy perusteltua ja vähintäänkin mahdollista tulkintaa.

### **3.2 Laadullinen tutkimus**

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus eroaa määrällisestä tutkimuksesta mm. siten, että sen pyrkimyksenä on yksittäisten tapausten erottelu, jolloin tutkija on vuorovaikutuksessa yksittäisen havainnon kanssa. Yksittäistapaukset eritellään tutkimukseen osallistuvien ihmisten näkökulmasta tai osallistuvien ihmisten niille antamien merkitysten kautta. (Koskinen ja muut, 2005, s. 31.) Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään saamaan ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Sen avulla halutaan saada ilmiöstä mahdollisimman hyvä kuvaus ja syvä näkemys. Laadullinen tutkimus ei pyri yleistämään, vaan tulokset pätevät vain kohdetapauksissa. (Kananen, 2017, s. 32–33.) Laadullinen tutkimus etenee yleensä induktiivisesti, eli

hypoteesit tuotetaan tutkimuksen edetessä aineistoa kerätessä ja analysoitaessa. Teorian kautta muodostettuja hypoteeseja ei pyritä testaamaan, kuten määrällisessä tutkimuksessa. Aineistot muodostuvat luonnollisesti tapahtuvina, ja tutkijan vaikutus aineistoon tulee olla mahdollisimman vähäinen. (Koskinen ja muut, 2005, s. 32.)

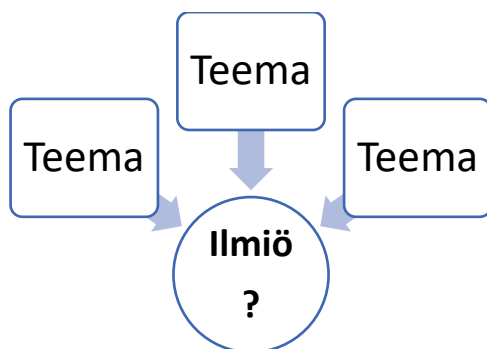
Laadullisessa tutkimuksessa otoskoko eli aineiston koko ei ole merkittävässä roolissa tutkimuksen onnistumisen kannalta. Tutkimuksen tarkoitus ei ole kertoa ainoastaan aineistosta, vaan aineisto toimii keinona rakentaa käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Eskola & Suoranta, 2005, s. 61–62.) Aineistonkeruun analyysivaiheessa selviää, milloin aineiston määrä on riittävä (Kananen, 2017, s. 35). Aineiston riittävyyden kohdalla käytetään termiä saturaatio eli kylläntyminen. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistamaan itseään eikä tutkimusongelman kannalta löydy enää mitään uutta tietoa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 99.) Toisin sanoen aineistoa kerätään niin paljon, että tutkimusongelma ratkeaa ja tutkija ymmärtää ilmiön (Kananen, 2017, s. 35).

Tämän tutkimuksen avulla selvitettiin, miten johtajat käsitteellistävät EL:n toteutumisen sekä organisaatiossaan että omassa toiminnassaan ja millaisia yrittäjämäisiä ominaisuuksia he tunnistavat itsessään. Kyseessä on näytenäkökulma, sillä johtajat konstruivat itse kyseistä aihepiiriä. Näytenäkökulma tarkoittaa sitä, että laadullisessa tutkimuksessa aineiston tulkinta perustuu ainoastaan tutkimusaineistosta saatuihin havaintoihin eikä tutkimustuloksia pyritä esittämään faktoina. Aineisto perustuu siten puhuntaan pohjautuvaan dokumenttiin faktaperusteisen informaation sijaan. Toisaalta, kuten laadullisessa tutkimuksessa yleensäkin, fakta- ja näytenäkökulma kietoutuvat yhteen, sillä haastateltavien oletetaan puhuvan rehellisesti ja avoimesti itsestään ja kokemuksistaan. (Koskinen ja muut, 2005, s. 64–66.)

### 3.3 Tutkimusprosessi

#### 3.3.1 Aineiston keruu

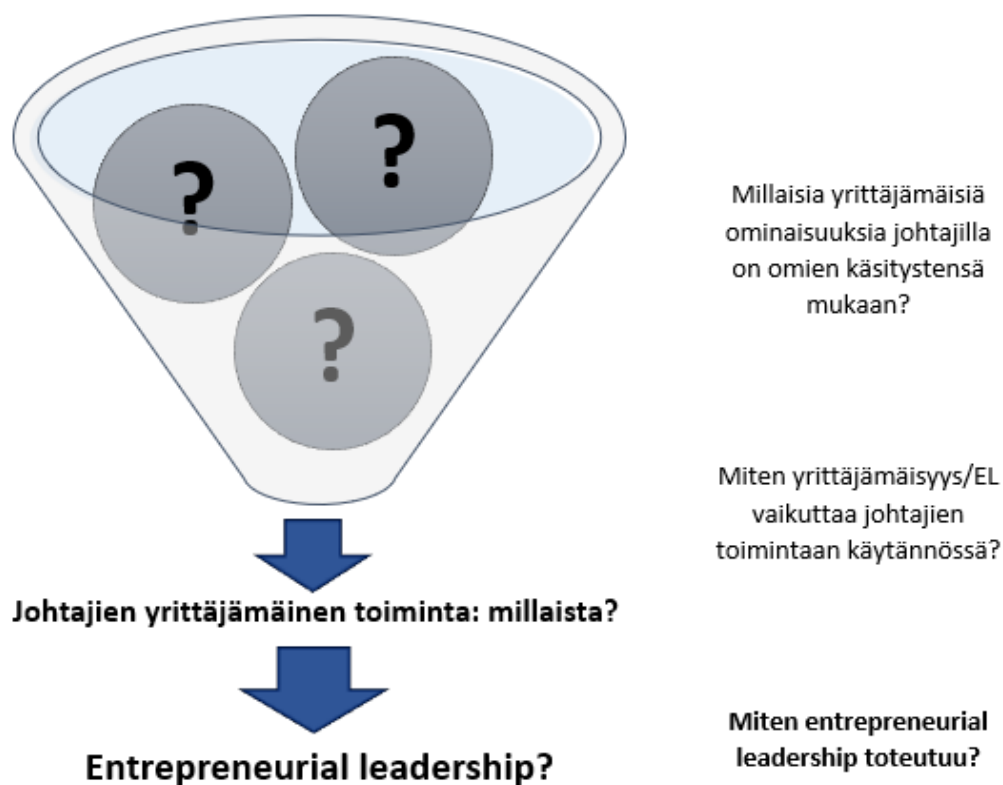
Aineiston keruu tapahtui teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelu on käytetyin aineistonkeruun menetelmä laadullisessa tutkimuksessa liiketaloustieteissä (Koskinen ja muut, 2005, s. 105). Teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, ja sen avulla pyritään saamaan merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 88). Kysymyksiä ohjaa tutkimusongelma, ja kysymykset löytyvät rajatun kehyksen (ilmiön) sisältä. Vastaukset toimivat ikään kuin palapelin paloina, ja teemojen avulla tutkija kasvattaa ymmärrystään tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen, 2017, s. 90–91.)



**Kuvio 6.** Kokonaisuuden rakentuminen tutkittavasta ilmiöstä (mukaihen: Kananen, 2017, s. 90).

Teemahaastattelun etuna on se, että haastattelussa voidaan tarkentaa ja syventää kysymyksiä haastateltavien vastauksiin perustuen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 88). Teemahaastattelussa kysymykset voidaan esittää poikkeavassa järjestyksessä ja myös haastateltava voi ehdottaa uusia kysymyksiä. Tutkija siis ohjaa haastattelua ilman täydellistä kontrollointia. (Koskinen ja muut, 2005, s. 104–105.)

Kananen (2017, s. 92) toteaa, että ennen haastattelua tutkija joutuu tekemään useita teemoihin ja kysymyksiin liittyviä päätöksiä, sillä keskustelun aiheet eli teemat ovat ratkaisevia halutun ilmiön ymmärtämiseksi. Kysymyksenasettelulla voidaan vaikuttaa toivottuun tietomäärään ja sen laatuun ja syvyyteen. Dikotomisista (kyllä/ei) kysymyksiä tulee välttää, jotta haastateltavat saadaan kertomaan tutkittavasta ilmiöstä. Puusa (2020, s. 113) jatkaa, että kysymysten avulla haastateltava saa tutkimuksen ja tutkimusongelman kannalta laajalti merkityksellistä tietoa, jota tutkijan on mahdollista tulkitella teorian avulla. Seuraava kuvio selventää tämän tutkielman haastatteluun liittyvät aihepiirit kysymysmuodossa.



**Kuvio 7.** Haastattelun teemat pääpiirteittäin.

Teemahaastattelun onnistumisen kannalta on olennaista, että tutkijalla on riittävä ymmärrys tutkittavan ilmiön keskeisistä elementeistä ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

Teemarunko rakentuu kirjallisuuskatsauksessa saadusta tiedosta yhdistettynä tutkijan esiymmärrykseen aiheesta. Teemahaastattelun lähtökohtana pidetään sitä, että tutkija ja haastateltava ”puhuvat samaa kieltä”, mikä tarkoittaa sitä, että käytetty käsitteistö on jokseenkin samaa molemmille osapuolille. Näin ollen voidaan olettaa, että vastaukset liittyvät aidosti tutkijan tarkoittamiin teemoihin. (Puusa, 2020, s. 112–113.)

### 3.3.2 Tutkimuksen kohderyhmän esittely

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkittavien, eli informanttien valintaan kiinnitetään erityistä huomiota. Haastateltavien tulisi tietää tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. (Kananen, 2017, s. 128.) Tätä tutkielmaa varten haastateltiin kahdeksaa johtajaa, jotka kuuluivat haluttuun kohderyhmään: he toimivat asiantuntijapalveluja tarjoavissa organisaatioissa tai yrityksissä johtajina, mutta eivät yrittäjinä, nimikkeillä toimitusjohtaja, palvelujohtaja ja tietohallintopäällikkö. Haastattelujen yhteydessä johtajille varmistettiin anonymiteetin säilyminen sekä kirjoitusvaiheessa että lopullisessa tutkielmassa. Tämän vuoksi organisaatioiden toiminnasta, sijainnista ja muista mahdollisesti tunnistettavista asioista kerrotaan tutkielmassa vain yleisellä tasolla ja myös johtajat käsitellään nimikkeillä H<sub>1</sub>–H<sub>8</sub>.

Haastateltavat sijoittuivat maantieteellisesti Oulusta Helsinkiin; osa toimii johtajina Pohjois-Pohjanmaan alueella, minkä lisäksi tutkimukseen osallistui Pirkanmaalla ja pääkaupunkiseudulla toimivia henkilöitä. Maantieteellinen jakauma on laaja, koska osa haastatelluista tavoitettiin yhteisten kontaktien kautta. Tutkimuksen kannalta ei ollut olennaista, että se olisi keskittynyt tietylle maantieteelliselle alueelle.

Haastatelluista kuusi oli miehiä ja kaksi naisia. Johtajat olivat toimineet nykyisessä tehtävässään vajaasta vuodesta kymmeneen vuoteen. Heilläkin, jotka olivat olleet nykyisen organisaation palveluksessa vain vähän aikaa, oli aikaisempaa esimieskokemusta useiden vuosien tai jopa vuosikymmenten ajalta. Suurin osa mainitsi koulutustaustakseen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon. Osa haastatelluista kertoi tulevansa yrit-

täjäperheestä tai olleensa muuten mukana yritystoiminnassa ennen nykyistä esimies-tehtävää.

Haastateltavat toimivat johtajina mm. seuraavilla toimialoilla: kaupungin ICT-palveluissa, koulutus- ja pätevöittämisaloilla, tutkimus- ja kehittämisorganisaatioissa, yrityspalveluissa, henkilöstönvuokraus- ja työnvälitysalalla sekä IT- ja konsulttialalla. Yhteistä näille organisaatioille on asiantuntijuus; tarjotaan sellaisia asiakasratkaisuja, -neuvontaa ja palveluja, jotka perustuvat asiakastarpeeseen, ja joita asiakas ei itse pysty tuottamaan. Osa näistä palveluista on kaupunkien, kuntien tai koulutusorganisaatioiden tarjoamia julkisia palveluja, osa taas yritysten tuottamia palveluja ja osa projektiluonteisia hankkeita.

Organisaatioiden omistuspohja vaihteli yksityisomisteisesta kuntien, kaupungin tai alueellisen yhtymän omistukseen sekä globaaliin pörssiyhtiöön. Asiakkaina voivat olla yksityishenkilöiden lisäksi yritykset tai yrittäjät. Organisaatioiden koko vaihteli suuresti, jonka vuoksi myös alaisten määrässä oli vaihtelevuutta. Suorien alaisten määrä vaihteli kolmen ja kahdenkymmenenkuuden välillä, ja koko organisaation tasolla alaisia oli yrityksestä riippuen 20–80. Lisäksi joillakin organisaatioilla oli myös ulkoistettua aliurakointia tai sopimuspohjaista yhteistyötä enimmillään jopa sadan palveluntarjoajan kanssa.

### **3.3.3 Haastattelujen toteutus**

Osalle haastatteluun osallistuneista lähetettiin suora sähköpostiviesti, jossa kysyttiin heidän halukkuuttaan osallistua tutkielman tekemiseen (liite 1). Tässä tapauksessa heidän organisaationsa oli jollakin tavalla entuudestaan tuttu tai löydetty helposti erilaisien hakukriteerien avulla. Puolet haastateltavista tavoitettiin yhteisten tuttavien kautta heidän jaettuaan julkaisuani sosiaalisessa mediassa (Facebook ja LinkedIn). Haastatellut toteutettiin Microsoft Teamsin välityksellä yhtä puhelinhaastattelua lukuun ottamatta. Haastattelut kestivät ajallisesti noin puoli puolesta tunnista tuntiin.

**Taulukko 5.** Haastattelujen aikataulu.

| haastattelu | pvm.      | haastattelun kesto |
|-------------|-----------|--------------------|
| 1           | 7.9.2020  | 27 min. 50 s       |
| 2           | 7.9.2020  | 38 min. 29 s       |
| 3           | 8.9.2020  | 44 min. 54 s       |
| 4           | 11.9.2020 | 32 min. 11 s       |
| 5           | 16.9.2020 | 35 min. 40 s       |
| 6           | 18.9.2020 | 52 min. 20 s       |
| 7           | 21.9.2020 | 29 min. 40 s       |
| 8           | 22.9.2020 | 45 min. 34 s       |

Haastattelurunko (liite 2) on Koskisen ja muiden (2005, s. 108) näkemyksen mukaisesti tarkoituksellisesti suppea, sillä sen avulla pelkästään varmistetaan, että tutkija tulee esittäneeksi tarvittavat kysymykset. Määrää tärkeämpää heidän mielestään on se, että keskitytään olennaisiin kysymyksiin. Koska kysymyksiä ei ollut liikaa, keskustelu säilyi luontevana. Osa haastateltavista vastasi kysymättäkin haluttuihin teemoihin ja joissakin tapauksissa esitettiin tarkentavia lisäkysymyksiä, jotka liittyivät haastateltavien itsensä kertomiin asioihin. Muutama kysymys, jotka tarvittaessa nostettiin esille, on lisätty haastattelurunkoon jälkikäteen (liite 2). Nämä kysymykset liittyivät riskinottoon, muutoshakuisuuteen ja innovatiivisuuteen, sillä kyseiset teemat yhdistetään olennaisesti EL-näkökulmaan (mm. Renko ja muut, 2005; Gupta ja muut, 2004). Näihin asioihin ha-  
luttiin vastauksia siinä tapauksessa, että haastateltava ei itse sivunnut aiheita lainkaan.

### 3.3.4 Aineiston analyysi

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Litterointi tarkoittaa aineiston yhteismitallistamista eli ääninauhoitteiden purkamista tekstimuotoon (Kananen, 2017, s. 132). Kohdat, jotka eivät selkeästi millään tavoin liittyneet tutkittavaan ilmiöön, kuten aloitus- ja lopetusfraasit, jätettiin litteroimatta. Koska haastattelu haluttiin pitää vapaamuotoisena,

keskustelu siirtyi välillä myös muihin teemojen ulkopuolisiin asioihin. Haastattelijan toimesta keskustelu pyrittiin kuitenkin nopeasti ohjaamaan haluttuun aiheeseen mm. tarkentavien lisäkysymysten avulla. Litteroitua aineistoa tuli kaikkiaan 43 sivua (fonttikoko 12, riviväli 1,5).

Aineiston analyysi toteutettiin sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysin tarkoitus on järjestää aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 122). Erittelyn tavoitteena on tuoda esiin uusia näkökulmia tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston analyysissä otetaan tyypillisten tapaus-ten lisäksi huomioon myös poikkeavat tapaukset. (Puusa, 2020, s. 150–151.) Sisällönanalyysi pohjautui teoriasidonnaiseen analyysiin. Kyseessä on abduktiivisen päättelyn logiikka. Tällöin tutkijan ajatteluprosessissa yhdistyy sekä aineistolähtöisyys että aikaisempi teoretieto. (Puusa, 2020, s. 151.) Sisällönanalyysi etenee aineiston ehdoilla, mutta aineiston käsitteellistämisen eli abstrahointivaiheessa teoreettisia käsitteitä ei luoda aineistosta, vaan ne tuodaan valmiina eli ilmiöstä ennestään tiedettynä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 133). Toisin sanoen analyysi on aineistolähtöinen, mutta kytkös teoriaan on havaittavissa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Aineiston analyysissä on käytetty seuraavaa Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 104) määrittelemää ohjenuoraa:

1. Tee vahva päätös siitä, mikä tässä aineistossa on kiinnostavaa.
2. Käy läpi aineisto ja erota ja merkitse kiinnostavat asiat. Jätä kaikki muu pois tästä tutkimuksesta. Kerää merkityt asiat yhteen ja erota ne muusta aineistosta.
3. Luokittele, teemoita tai tyyppitele aineisto.
4. Kirjoita yhteenveto.

Aineiston pelkistäminen eli koodaaminen tarkoittaa aineiston tiivistämistä ymmärrettävään muotoon (Kananen, 2017, s. 137). Koodaaminen tarkoittaa käytännössä samaa tarkoittavien sanojen tai merkityksiä sisältävien lauseiden tunnistamista ja niiden merkitsemistä koodein (Puusa, 2020, s. 152). Koska tässä aineistossa kiinnosti tutkimuksen

ongelmanasetteluun ja tutkimuskysymyksiin liittyvät teemat, aineiston koodauksessa hyödynnettiin Eskolan ja Suorannan (2005, s. 152) ehdotelman mukaisesti haastattelurunkoa. Heidän näkemyksensä mukaan teemahaastattelurunko tulee rakentaa siten, että siinä yhdistyy aiemmista tutkimuksista kerätty teoreettinen näkemys sekä haastateltavien omat kokemukset. Aineistosta seulotaan haastattelurungon avulla tekstikohdita, jotka kertovat kyseisistä asioista.

Sisällönanalyysi aloitettiin lukemalla litteroidut haastattelut useaan kertaan. Tämän jälkeen merkittiin eri väreillä eri teemoihin liittyviä lauseita ja kokonaisuuksia. Esimerkiksi ensimmäiseen kysymykseen ”miten kuvailisit itseäsi johtajana?” saadut vastaukset koodattiin tietyllä värillä. Johtajat saattoivat palata ominaisuuksiinsa myöhemminkin haastattelun edetessä esimerkiksi jossain sivulauseessa. Useamman lukukerran jälkeen alkoi löytymään tiettyjä ominaisuuksia kätkeytyinä sellaisiin lauseisiin, jotka eivät suoraan koskeneet johtajien ominaisuuksia. Jotkut johtajat kuvailivat itseään johtajana hyvinkin avoimesti, kun taas toiset johdattivat keskustelun toistuvasti kuvaamaan organisaatiotaan ja sen toimintaa. Näissäkin tapauksissa, huolellisen aineistoon perehtymisen jälkeen, löytyi oivalluksia haastattelu- ja tutkimuskysymyksiin liittyvistä käsitteistä. Kanasen (2017, s. 136) mukaan kyseessä on aineiston sisään ”näkeminen”, jonka seurauksena voidaan löytää ulottuvuuksia ja käsitteellisiä kerroksia. Eri väreillä koodattiin puolestaan ne lauseet ja asiat, jotka tutkijan mielestä liittyivät johtajien omaan toimintaan ja tapaan johtaa. Vastaavasti oman koodivärinsä saivat tekstikohdat, joissa johtajat kertoivat organisaation tai työntekijöidensä toiminnasta. Muut huomiot tai aineistosta erottuvat poikkeamat koodattiin myös. Koodausvaiheessa ja koko analysointiprosessin ajan kirjoitettiin myös muistiinpanoja esiin tulleista havainnoista. Tässä vaiheessa myös päätutkimuskysymys tarkentui nykyiseen muotoonsa.

Koodaamisen jälkeen sisällönanalyysin seuraava vaihe on havaintojen luokittelu eli teemoittelu (Puusa, 2020, s. 152). Luokittelulla tarkoitetaan samaa tarkoittavien asioiden yhdistelemistä eli yhdistävien tekijöiden löytämistä tekstikoodeille (Kananen, 2017, s. 146). Koodatut alkuperäisilmaisut käydään tarkasti läpi, ja aineistosta etsitään käsit-

teitä, jotka kuvaavat samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 124). Luokittelun tarkoitus on muodostaa käsitteistä looginen kokonaisuus (Kananen, 2017, s. 146). Teemat tarkentuvat, kun analyysivaiheessa keskitytään tarkastelemaan piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastattelulle. Samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistetään samaan luokkaan, joka nimetään. Tässä korostuu tutkijan tulkinta, sillä hän tekee päätöksen siitä, millä perusteella ilmaisut kuuluvat samaan tai eri luokkaan. (Puusa, 2020, s. 152–153.)

Seuraava kuvio toimii esimerkkinä aineiston luokitteluvaiheen tulkinnasta teemoiteltaessa johtajien ominaisuuksia, jotka sopivat tietyn yläkäsitteen alle. Kun alkuperäisilmaukset oli pelkistetty, niistä pystyi tulkitsemaan alaluokkia, jotka liittyivät johonkin yläluokkaan. Pääluokkana tässä esimerkissä on *johtajan ominaisuus*, jolloin yläluokka on inhimillisyys, ja alaluokkana vastaavasti ne ominaisuudet, jotka tulkitsin kuuluvaksi inhimillisyyteen. Luokittelussa hyödynnettiin Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 124–126) mallien mukaista luokittelua, joka etenee alkuperäisilmauksista kohti pääluokkaa.

| Alkuperäisilmaus   | Pelkistetty ilmaus  | Alaluokka  | Yläluokka           |
|--|---|--|---------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>•varmaan niin ku sanoisin että semmonen ihmisiin uskova ja ihmisläheinen</li> <li>•mullakin on koko ajan oppimisprosessi että pitää kattoa peiliin mikä toimii ja mikä ei</li> <li>•kannan huolta ja vastuuta siitä että henkilökunta kokee että täällä on mukava tehdä hommia</li> <li>•muistanko mä tarpeeks kehua ja kannustaa ja kertoa onnistumisista</li> <li>•monesti auttaa että vaan kuuntelee vaan niitä huolia ja murheita ja mennään eteenpäin</li> <li>•kyllä kehityskohteita näkee omassa toiminnassaan ihan niin ku päivittäin ja pyrkii niitä sitte petraamaan</li> <li>•oon yleensä kuvannut, että on enemmän humaani tapa johtaa</li> <li>•mä oon ehkä enemmän semmonen puheliaampi ja kiinnostunu ihmisestäki</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•luottaa työntekijöihin, helposti lähestyttävä</li> <li>•omaa toimintaansa arvioiva, haluaa kehittyä johtajana</li> <li>•kantaa vastuta työntekijöiden hyvinvoinnista ja työilmapiiristä</li> <li>•arvioi omaa toimintaansa, arvostaa työntekijöitä, haluaa jakaa kiitosta</li> <li>•kuuntelutaitoinen, helposti lähestyttävä</li> <li>•arvioi omaa toimintaansa, haluaa kehittyä johtajana</li> <li>•ihmisläheinen, kiinnostunut alaisista</li> <li>•sosiaalinen, kiinnostunut alaisista</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•helposti lähestyttävä</li> <li>•nöyrä</li> <li>•empaattinen</li> <li>•nöyrä</li> <li>•empaattinen</li> <li>•nöyrä</li> <li>•empaattinen</li> <li>•helposti lähestyttävä</li> </ul> | <p>inhimillinen</p> |

**Kuvio 8.** Luokitteluesimerkki johtajien ominaisuuksista.

Luokittelun jälkeen laaditaan synteesejä, joiden perusteella voidaan tulkinnan avulla tehdä johtopäätöksiä. Tulkinta on aineiston analyysissä esiin nousevien merkitysten selkiyttämistä. (Puusa, 2020, s. 154–155.) Kanasen (2017, s. 148–149) mielestä ratkaisun löytämiseksi tarvitaan intuitiota, sillä tutkijan pitäisi kyetä näkemään, mitä aineisto haluaa viestiä. Puusa (2020, s. 155–156) lisää, että kaksi eri tutkijaa eivät koskaan pääsisi samaan lopputulokseen analysoidessaan samaa aineistoa. Tämä johtuu siitä, että eri ihmiset havaitsevat asioita eri tavoilla ja myös tulkinnassa on eroavaisuuksia. Puusa (2020, s. 156) muistuttaakin, että tutkielman valmistuttua tulee vielä miettiä, vastaako tutkimus sille asetettuihin kysymyksiin.

## 4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset, jotka perustuvat asiantuntijaorganisaatioiden johtajien haastatteluihin pohjautuvaan sisällönanalyysiin.

### 4.1 Yrittäjämäinen palkkajohtaja esimerkin näyttäjänä

Ensimmäisessä alaluvussa kerrotaan johtajien yrittäjämäisistä ominaisuuksia ja niiden vaikutuksista heidän työhönsä johtajina. Useampi haastateltava kuvaili itseään yrittäjämäiseksi palkkajohtajaksi. Haastatteluissa tuli ilmi, että johtajat osallistuvat organisaatioidensa toimintaan paitsi johtajan roolissa, myös käytännön työssä eri tavoin. Ennen kaikkea johtajat näkivät tehtäväkseen toimia roolimallina alaisilleen.

*Aika paljon teen sillä omalla esimerkilläni, yritän niin ku näyttää ja tehdä ja tuuskata niitä asioita semmosella hyvällä draivilla. (H<sub>5</sub>).*

*Johtamisessa esimerkillä on iso merkitys. Jos näkisin, että teen itte sillä tavalla töitä niin kuin mä odotan ryhmässä muiden tekevän...(H<sub>8</sub>)*

Koska johtajuus käytänteinä riippuu mm. kontekstista ja toimintaympäristöstä (Jones & Tynan, 2016, 37; Renko ja muut, 2015, s. 59), toimiala, yrityksen koko, omistus pohja tai organisaatiotyyppi vaikuttivat myös haastateltavien käytännön johtamistyöhön hieman eri tavoin. Erot liittyivät esimerkiksi siihen, missä määrin johtaja osallistuu organisaationsa käytännön työhön yhdessä alaistensa kanssa tai miten suurelta osin johtajan työ liittyy tulostavoitteiden hallintaan. Haastatteluissa ilmeni kuitenkin muutamia yhteisiä ominaisuuksia ja tekijöitä, jotka yhdistävät asiantuntijaorganisaatioiden johtajia mm. toimialasta riippumatta. Niitä käsitellään seuraavissa alaluvuissa.

#### 4.1.1 Strategisuus ja visionäärisyys johtamisen perustana

Johtajat korostivat toiminnassaan taloudellisen tuloksellisuuden ja kilpailukyvyn merkitystä. Johtajat olivat hyvin selvillä siitä, miten heidän organisaationsa asemoituu alallaan ja mitkä tekijät erottavat heidät muista. He ovat kyvykkäitä tekemään selkeitä valintoja siitä, missä toiminnassa ollaan mukana ja missä ei. Johtajien vastuulla on asioiden tekeminen tehokkaasti ja kannattavasti, ja he joutuvat tekemään jatkuvasti päätöksiä siitä, miten osakkeenomistajien rahoja parhaiten käytetään tavoitteen ja tuoton saavuttamiseksi. Osa johtajista korosti tavoiteasetannan merkitystä enemmän kuin toiset, ja he toivat esille myös tavoitteiden saavuttamisen seuraamisen. Paitsi organisaatiolla tai yksiköllä kokonaisuudessaan, myös joillakin johtajilla on omat tulostavoitteensa, jotka ”valuvat” sitä kautta myös työntekijätason säännöllisesti mitattaviksi tavoitteiksi. Koska asiantuntijaorganisaatiossa korostuu osaamispääoman merkitys, johtajien tehtävä on varmistaa, että työntekijöillä on riittävä osaaminen tavoitteiden saavuttamiseksi.

*Yrittäjämäisyys on niin ku sitä, että mun täytyy tietyllä tavalla koko ajan miettii sitä että miten mä varmistan sen oman alueeni liikevaihdon kehityksen ja miten mä varmistan sen että mulla on omassa tiimissä parhaat mahdolliset tyytit jotka työllistyy hyvin sinne asiakkaiden hankkeisiin. (H<sub>6</sub>)*

Strategisuus ilmenee toiminnan kehittämisenä haluttuun suuntaan, mikä edellyttää sitä, että myös työntekijöiden tulee olla tietoisia tavoitteistaan ja työnsä merkityksellisyydestä. Johtajat korostivat vision ja mission merkitystä yhteisen kuvan kirkastamiseksi. Heidän mukaansa työntekijöiden tulee ymmärtää omaa työtehtäväänsä laajempi kokonaisuus, jotta tiedetään, mihin suuntaan halutaan kehittyä.

*Mutta ennen kaikkea se että mikä on se juttu miks me tehään tätä koko organisaatio niin kuin, jos vois sanoo se missio, että miks me ollaan olemassa, niin sen kirkastaminen... ettei me niin kuin olla vaan se organisaatio itsessään että me ei olla vaan itseä varten vaan me ollaan jotaki tehtävää täällä suorittamassa, niin sitä mä pyrin aina joka vaiheessa tuomaan esille. (H<sub>3</sub>)*

Yrittäjämäisen johtajan tärkeä tehtävä on toimia suunnan näyttäjänä. Kun työntekijät ymmärtävät toimintansa tarkoituksen, he sitoutuvat toimimaan tavoitteiden saavuttamiseksi.

*Luulen että pystyn sellaista tulevaisuudenkuvaa viitottaan aika luontaisesti että mihin pitäis mennä ja minkä takia pitäis mennä ja myös sitte pyrin itse sillai luomaan ympäristöä jossa valmentavan johtamisen keinoin pystyy sitte saamaan niitä onnistumisia ja mennä eteenpäin. (H<sub>4</sub>)*

*Mä lähden siitä, että työntekijät ovat sitoutuneita viemään tätä yritystä eteenpäin, kaikki tietenkkin omien voimavarojensa mukaan mut tuota noin, vois sanoa, että itseään säästämättä sillä tavalla että yhteinen tahtotila minun kanssa on. (H<sub>2</sub>)*

Visionäarisyyys ilmenee johtajien mukaan uusien mahdollisuuksien ja bisnesalueiden tunnistamisena. Pitää olla oikeassa paikassa oikeaan aikaan tarjoamassa relevantteja asiakasratkaisua juuri oikealla hetkellä. Johtajat pitivät tärkeänä olla "ajan hermolla" ja toimia mieluummin edelläkävijöinä, ei missään tapauksessa jälkijättöisinä. Johtajat kokivat organisaationsa tässä myös hyvin onnistuneen.

#### **4.1.2 Muutoshakuinen johtaja haastaa tutun ja turvallisen**

Kaikissa haastatteluissa tuli esiin johtajien myönteinen suhtautuminen muutokseen. Heidän mukaansa on luontaista, että asioiden pitää uudistua ja kehittyä. Osassa organisaatioita toimintaympäristön muutos vaikutti olevan nopeampaa kuin toisissa. Joillakin aloilla mm. lainsäädäntöä on muutettu viimeisten vuosien aikaan useita kertoja, jonka lisäksi organisaation kehittäminen itsessään luo muutosta. Myös teknologian kehittyminen muuttaa totuttuja toimintatapoja. Paitsi että johtajat pitivät itseään sopeutuvaisina toimintaympäristön muutokseen, moni koki muutoshalukkuuden myös osaksi luonnettaan:

*Koska mä oon tottunu tekemään asiat tosi räväkästi ja tosi nopeesti, niin mä en varmaan pystyis missään semmosella alalla, missä on hirveen hidastempoista se homma. (H<sub>5</sub>)*

*Mä oon kyllä semmoinen niin ku kehitys- ja muutosmyönteinen johtaja, että musta ois ihan hirveetä, jos jämähtäis paikalleen. (H<sub>6</sub>)*

*Sitte saattaa ruveta tylsistyttää ja pyöriyttää peukaloita, jos ympärillä oleva on jotenki liian stabiilia. (H<sub>8</sub>)*

Osa johtajista käytti termiä ”haastaa” puhuessaan muutoksesta. Tällä he tarkoittivat vakiintuneen nykytilanteen, status quon, tai nykyisten toimintatapojen haastamista. Kehittyvä teknologia ja muuttuvat asiakastarpeet aiheuttavat sen, että pitäisi ajatella uudella tavalla asioita eikä jäädä siihen, mikä on tuttua ja turvallista. Johtajat kertoivat, että omalla esimerkillään voidaan rohkaista myös työntekijöitä uusien toimintatapojen kehittämiseen ja omaksumiseen.

*Laitetaan toimintatapoja tai tämmöisiä uuteen uskoon ja tuota niin kuin haasteetaan sitä nykyistä toimintaa. Ja sitte sillei kun porukka uskaltaa haastaa niin kuin, jos sä ite haastat... että se ei oo tietenkään pelkästään johtajan juttu se asia, mutta esimerkilläänhän sitä pitää vähän niin kuin avata se peli ja muut lähtee siihen sitte mukaan. (H<sub>3</sub>)*

*Tykkään johtaa ihmisiä, jotka tekee niin ku jonkin sortin luovaa työtä eli joutuvat pähkäilemään ja suunnittelemaan ja miettimään ja mä tykkään sitte hirveesti sparrata siinä ja koutsata siinä. (H<sub>6</sub>)*

Jos halutaan uudistua ja kehittyä, ja varsinkin toimia edelläkävijöinä, tarvitaan luovaa ja innovatiivista ajattelua. Johtajat ilmaisivat tällaiselle toiminnalle täyden tukensa. Yleisesti toiminnan kehittämistä nähtiin tapahtuvan arkisissa ratkaisuisissa jokapäiväisen työn lomassa, mutta organisaatiotyypistä riippuen innovatiivinen ajattelu koettiin myös tarkoituksenmukaisena.

*Tuolla hankepuolella toteutuu semmosena niin ku innovatiivisuutena, että siinä hän tietyllä tavalla noissa hankkeissa on aina kysymys siitä semmosesta että pitäis aina kokeilla jotain uutta. (H<sub>3</sub>)*

Vaikka kaikki johtajat kertoivat suhtautuvansa muutokseen hyvin positiivisesti, vain muutama otti oma-aloitteisesti muutosmyönteisyyden puheeksi haastattelun aikana. Koska muutoshakuisuus on yhdistetty voimakkaasti entrepreneurial leadership - näkemykseen, kysymys haluttiin esittää kaikille johtajille, vaikka se ei ollut alkuperäisessä haastattelurungossa (liite 2). Kysyttäessä aiheesta, johtajat kertoivat pitävänsä muutosta välttämättömänä toiminnan ja organisaation kehittymisen kannalta ja muutoshakuisuutta ikään kuin itsestään selvänä ominaisuutenaan. Ehkä tämän vuoksi kaikki eivät huomanneet nostaa aihetta esiin kuvaillessaan omaa tai organisaationsa toimintaa.

#### 4.1.3 Yrittäjämäinen johtaja jakaa valtaa ja vastuuta

Yhtenä teemana nousi esiin työntekijöiden valtuutus ja vastuuttaminen. Johtajat vaalivat työntekijöiden itseohjautuvuutta kannustamalla heitä itsenäiseen päätöksentekoon. Kun johtaja uskoo, että työntekijä hoitaa oman tehtävänsä ja löytää itse ratkaisunsa, myös työntekijän luottamus omaan asiantuntijuuteensa kasvaa.

*Annan niiden itse löytää ratkasuja enkä oo enää vuosiin kuvitellut, että pystyisin tekemään niiden työt ite. Kyl se on niin että se löytyy sieltä asiantuntijoista se vastaus. (H<sub>1</sub>)*

*Kokeilla saa ja päättää saa. Siinä on ehkä kaksi isoa viestiä, mitä itseltä on sitten omalle henkilöstölle. Ne henkilöt, oikeastaan se menee ihan joka tasolle, että siinä omassa tehtävässään usein se päätöksentekijä, tai valtaosassa, paras päätöksentekijä on se henkilö itse. (H<sub>7</sub>)*

Itsenäiseen päätöksentekoon kannustaminen merkitsee myös kokeilujen sallimisen. Tällä ruokitaan työntekijöiden luovaa ja innovatiivista ajattelua. Toisaalta, kun tehdään kokeiluja, voi tulla myös virheitä. Haastatteluissa nousikin esiin virheiden sallimisen kulttuuri, sillä johtajien mukaan virheet merkitsevät oppimista sekä samalla toiminnan ja organisaation kehittämistä.

*Paras osaaminen on siellä asiantuntijatasolla, että koitetaan rohkaista siihen että täällä voi itsekin ratkaista ja tota sit siihen liittyy tietyllä tavalla tällainen lupa epäonnistua... että jos tekee virheen niin se on tietyllä tavalla oppimista. (H<sub>4</sub>)*

*Uusia asioita saa kokeilla ja ne saa mennä pieleen. Sittenhän ollaan taas viisaampia että näin ei kannata tehdä. (H<sub>7</sub>)*

*Jos me aletaan semmoiselle toimintatavalle, että ensisijaisesti vältetään virheitä, se ei kovin paljon vie tätä yhteiskuntaa eteenpäin tai yritystä eteenpäin, vaan sallitaan virheet, ainakin kerran kaikki virheet on sallittuja... ei virheiden tekemisen kulttuuri vaan virheiden sallimisen kulttuuri. (H<sub>2</sub>)*

Johtajien näkemysten mukaan vastuuttaminen ja valtuutus toteutuvat parhaiten matalahierarkkisessa organisaatiossa. Johtajat pitivät tärkeänä, että kaikki kokevat olevansa tasa-arvoisessa asemassa, jolloin asioita ei tarvitse kysyä aina ylemmältä taholta, vaan yksilön oma vastuunottaminen ja päätöksenteko lisääntyvät.

#### **4.1.4 Proaktiivisuus kasvun ja kehittymisen kulmakivenä**

Johtajien toiminnassa tuli esiin proaktiivisuus, mikä ilmenee useilla eri tavoilla. Ennen kaikkea se näkyy määrätietoisena haluna kehittää oman organisaation tai yrityksen toimintaa. Proaktiivinen käyttäytyminen pohjautuu organisaation visioon ja strategiaan (luku 4.1.1). Proaktiivisuus tarkoittaa johtajien mukaan sitä, että kehitetään organisaation toimintaa vastaamaan asiakkaiden ongelmia myös tulevaisuuden näkökulmasta. Monessa organisaatiossa oli tapahtunut kasvua ja johtajien mukaan kasvun mahdollisuudet ovat myös tulevaisuudessa. Johtajat toivat selkeästi esille sen, että kasvun tulee olla hallittua ja sitä tehdään yhdessä työntekijöiden kanssa. Tämä edellyttää aktiivisuutta ja yrittäjämäistä valppautta koko organisaation tasolla. Johtajan oma aktiivisuus ja kasvuhaluisuus toimivat esimerkkinä myös työntekijöiden proaktiiviselle toiminnalle.

*Aina pyrkii pääsemään johonkin niin kuin eteenpäin sillä tavalla, että semmoinen kehittäminen on lähellä sydäntä että aina pyrkii niin kuin miettimään jollain tavalla, että miten me tehdään tää asia paremmin. (H<sub>3</sub>)*

*Se vaatii tosi paljon sitä itsensä johtamisen ja ajankäytön hallinnan hankskaamista, sitä se vaatii kyllä siltä asiantuntijalta. Ja tietysti myös meiltä, niin ku johtajiltakin, että ei voi sillai vaan levätä laakereillaan. Semmoinen aloitekykyisyys ja että mä nään, täytyy koko ajan olla aktiivinen, niin tää on kyllä semmoisten aktiivisten ihmisten laji että tää ei sovellu kovin passiivisille ihmisille. (H<sub>6</sub>)*

*Vahva kehittäminen, niin siihen olen itse parhaiten soveltunut. (H<sub>7</sub>)*

Johtajat kertoivat kannustavansa työntekijöitään itsensä ja oman työnsä kehittämiseen. Proaktiivisessa toiminnassa yhdistyy heidän mukaansa asiantuntijuus, kokemus ja asenne. Uudet käytänteet koettiin tervetulleina, ja johtajat kertoivat ottavansa mielellään ideoita vastaan myös uusilta työntekijöiltä:

*On tullut uusia työntekijöitä, niin sieltä pyritään toki löytämään ne kaikki parhaat käytänteet, mikä tukee tätä meidän ajatusta että toimitaan sitten aidon yrityksen tapaan. (H<sub>7</sub>)*

Proaktiivisuus näkyy paitsi haluna kehittää oman organisaation tai yrityksen toimintaa, myös johtajien omana tavoitteellisena urakehityksenä sekä työntekijöiden ammatillisen kehittymisen ja urakehityksen tukemisena. Yrittäjämäinen johtaja kannustaakin työntekijöitään kehittymään urallaan, vaikka se merkitsisi hyvien työntekijöiden lähtemistä uusiin haasteisiin.

*Itsellä ollut sellainen tavoitteellinen uranrakentamis... ainahan siinä matkan varrella tulee mahdollisuuksia ja niihin tartutaan mutta kuitenkin selkeä kiinnostus tutkimuspuolelle ja selkeä kiinnostus johtamiseen ja yrittäjyyteen ja selkeä kiinnostus kasvuun myöskin... (H<sub>8</sub>)*

*Me haettiin motivoitunutta kehittäjäpersoonaa, joka haluaisi ja pystyy ajattelee asioita uusiks ja onnistuttiin mielestämme aika hyvinkin niissä rekryissä että sen takia ollaan hyviä tuloksia saatu aikaan... parhaat on sitten sijoittunu uusiin tehtäviin organisaation sisällä ja vähän ulkonakin, joka sitten on taas hieno juttu. (H<sub>4</sub>)*

*Työntekijöiden yrittäjämäinen toiminta vaatii halukkuutta lähteä rakentamaan ih-telle sitä oman ja tietysti yhteisen unelman mukaista X-liiketoimintaa, joka lähtee*

*tietysti strategiasta, mutta myös henkilön omasta X-identiteetistä, mihin suuntaan haluaa omaa urakehitystä viedä. (H<sub>8</sub>)*

Kaiken kaikkiaan proaktiivisuus näytti merkittävää roolia johtajien keskusteluissa tavalla tai toisella. Johtajat käyttivät mm. käsitteitä ”aktiivisuus”, ”kehittyminen”, ”kasvuhaluisuus” ja ”yrittäjämäisyys” kuvaillessaan omaa proaktiivista toimintaansa. Kehittyminen ja kehittäminen nähtiin organisaatiotyypistä riippumatta toiminnan ja kasvun kulmakivenä.

#### **4.1.5 Inhimillinen johtaja oppii yhdessä alaistensa kanssa**

Johtajat kuvailivat itseään johtajina ihmisseläisenä ja painottivat työssään erityisesti ihmisten kautta tapahtuvaa leadership-näkökulmaa. Vastauksissa korostettiin kuuntelun ja keskustelun merkitystä. Lisäksi johtajat kertoivat kantavansa vastuuta työilmapiiristä ja työntekijöiden viihtyvyydestä. Johtajien kunnioitus työntekijöitään kohtaan tuli ilmi heidän kertoessaan organisaationsa menestyksekkästä toiminnasta tai onnistumisista ”me”-muodossa sen sijaan, että olisivat korostaneet omaa onnistumistaan johtajina. Johtajille oli tärkeää tuoda myös esiin alaistensa tasapuolinen kohtelu; kaikki ovat samalla viivalla.

*Pyrin ottamaan kaikki tottakai huomioon ja sillä tavalla niin kuin reilusti, sillä tavalla jeesaamaan ja auttamaan... Kyllä se ehkä enemmän niin ku ihmisjohtamista on, ku semmosta numerojohtamista, ainakin mun mielestä. (H<sub>5</sub>)*

*Lähdin itse kehittämän meillä esimiestyötä, niin meillä on otettu käyttöön niin tällainen valmentava, keskustelevampi toimintatapa. (H<sub>7</sub>)*

*Mulla ehkä se keskustelutaito ja kuuntelutaito on se mun vahvuus, että mä pystyn ihan, oli ihminen kuin ihminen melekeen, niin mä pystyn keskustelemaan ja juttelemaan asioita eteenpäin. Ja monesti se auttaa ettei tarvi sen kummemmin viedä päätöksiä tai ratkasuja eteenpäin vaan kuuntelee vaan niitä huolia ja murheita ja mennään eteenpäin. (H<sub>5</sub>)*

Johtajien keskustelussa välittyi aito halu auttaa alaisiaan omassa työssään. Paitsi talouden näkökulmasta, johtajat tarkastelivat työtään erityisesti alaisten motivoinnin ja taitojen kautta. Sellaisissa organisaatioissa, joissa työntekijät itse voivat vaikuttaa omaan työllistymiseensä erilaisten projektien tai hankkeiden kautta, johtajat kertoivat sparraavansa ja coachaavansa heitä.

Johtajat kertoivat hyvin avoimesti myös omista haasteistaan toimia johtajina. Inhimillisuus korostui siinä, että johtaja ei koe olevansa täydellinen työssään, vaan löytää kehittämisen kohteita myös itsessään tai toiminnassaan.

*Mullakin on koko ajan oppimisprosessi että pitää katsoa peiliin ja miettiä mikä toimii ja mikä ei. (H<sub>4</sub>)*

*Kyllä tässä oon joutunu ihan hirmu paljo kehittymään ite johtajana, tämän matkan varrella vs siihen mitä oon ollu kaheksan vuotta sitten... Mutta kyllä sitä sitte kehityskohteita näkkee omassa toiminnassaan ihan niin ku päivittäin ja pyrkii niitä sitte petraamaan. (H<sub>5</sub>)*

*Ei tää täydellinen oo ja tässä on menty pieleen välillä siis mitä tehään ja kuinka tehään... ei tää tietenkään mikään ihan helppo polku oo jos niin aatellaan, mutta keskimäärin on ollut ihan onnistunut. (H<sub>4</sub>)*

Koska johtajat ovat kyvykkäitä huomaamaan omat puutteensa ja kehittymiskohteensa, heidän on helppo samaistua myös alaistensa asemaan. Tämä luo pohjaa keskustelevalle kulttuurille, joka sallii myös epäonnistumia ja virheitä. Tästä kerrottiin luvussa 4.1.3.

#### **4.1.6 Sinnikäs johtaja luottaa omiin kykyihinsä**

Johtajien kertomuksissa välittyi sinnikkyys ja sitkeys viedä organisaatiotaan haluttuun suuntaan. Joskus esimerkiksi byrokratia on hidastanut asioiden läpivientiä, mutta johtajan periksiantamattomuus ja tahtotila ovat lopulta tulleet palkituksi. Eräs johtaja kertoi ajaneensa useita satoja kilometrejä viedäkseen puuttuvan asiakirjan paikan päälle, koska palautuksen määräaika oli umpeutumassa. Myös hanketoiminnassa vaaditaan sinnikkyyttä, sillä toteuttamiskelpoisen hankkeen läpivieminen saattaa viedä jopa use-

amman vuoden. Organisaatiossa on kuitenkin uskottu hankkeen onnistumiseen, joka onkin toteutuessaan osoittautunut menestyksekkääksi.

Yhteisen tahtotilan saavuttaminen organisaatiossa aiheuttaa joskus haasteita. Visionäärisyys (luku 4.1.1) ja sinnikkyys liittyvät johtajien haastattelujen perusteella ominaisuuksina ja käytännön toimintana selkeästi yhteen. Johtajan tulee kyetä vakuuttamaan paitsi alaisensa, myös omistajat tai rahoittajat visiostaan.

*Tietyllä tavalla se tuloksellisuus ja se että nyt pitää niin ku tsempata johonki juttuun ja sen saaminen läpi koko organisaatioon on joskus ollu se haasteellinen juttu. (H<sub>3</sub>)*

*Itseluottamus tarvii olla semmoisella tasolla, että se vakuuttaa sitte yhteistyökumppanit ja sitte viime kädessä sen päärahottajan. (H<sub>8</sub>)*

*Jos mä haluan jonku jutun tehdä niin mä teen ja thäts it. Yleensä jos joku vastalause sieltä (ylemmältä taholta) on tullu niin mä runnon sen läpi jos mä oon kokenu että se on hyvä homma... Sitte se onkin huomannu, että helkkari, se olikin hyvä juttu, että hyvä kun teit. Että kyllä se jossain vaiheessa laiva kääntyy sitte, pitää vain aikansa jauhaa menemään. (H<sub>5</sub>)*

Sinnikkyys näkyi myös siten, että yrittäjämäinen johtaja on valmis laittamaan itsensä likoon ”tekemällä parhaansa ja pikkuisen vielä enemmänkin”, työtunteja laskematta. Moni johtaja kertoikin joustavuuden olevan yksi tärkeimmistä yrittäjämäisistä ominaisuuksistaan. Tällä he tarkoittivat eritoten sitä, että ovat valmiita tekemään töitä aamusta iltaan ja tarvittaessa myös viikonloppuina ja jopa lomalla ollessaan.

Johtajilta vaaditaan myös paineensietokykyä. Johtajat kuvailivat työtään haastavaksi ja toimivansa välillä kovassakin ristipaineessa. Useampi johtaja käytti myös termiä ”raaka” kuvaillessaan esimerkiksi kilpailutilannetta tai nopeita toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia.

*Piti välillä uhkaillakin, että me joudutaan vaikeuksiin ja meidän asiakkaat olis todella joutunu vaikeuksiin, että kyllä tämmöistä on... aika raakaa peliä välillä. (H<sub>2</sub>)*

*Mielenkiintoista, haastavaa ja välillä myös aika raakaa... (H<sub>6</sub>)*

Haasteiden voittaminen on vaatinut sinnikkään puurtamisen lisäksi luottamusta omiin kykyihinsä ja organisaation toimintaan. Kokemuksen myötä johtajat ovat huomanneet, että haasteista ja vaikeuksista selvitään.

*Ja sitte vois nostaa sellasen epävarmuuden sietämisasian, mitä vaaditaan aika paljon. Monet asiat on kovin epävarmoja, mutta sitte pitää vaan uskaltaa mennä eteenpäin. Pitää vain oppia luottamaan et kyllä sitä tulee uutta kauppaa ja uutta tekemistä. (H<sub>6</sub>)*

*Kun on kertynyt kokemusta ja osaamista, niin tietää että selviä niin kuin monenlaisista tilanteista (H<sub>1</sub>)*

Yrittäjämäisyys näyttäytyy johtajien mukaan periksiantamattomuutena saavuttaa haluttu tavoite tai päämäärä, johon he itse uskovat. Myös epävarmoina aikoina johtaja luottaa omien kykyjensä lisäksi organisaation kyvykkyyteen selvittää erilaisista haasteista.

#### **4.1.7 Yhteenveto yrittäjämäisen johtajan ominaisuuksista**

Tutkimusaineistossa johtajat kertoivat toimintansa perustuvan vahvaan visioon organisaationsa menestymiseen vaikuttavista tekijöistä. Yrityksen visio ja missio tulee tehdä selväksi alaisille yhteisen tahtotilan saavuttamiseksi. Johtaja toimii sinnikkäästi ja proaktiivisesti toteuttaen tavoitteiden mukaista strategiaa. Hän sopeutuu muutoksiin ja epävarmuuksiin ja haluaa kehittää itseään ja organisaatiotaan. Hän on inhimillinen ja tukee myös alaisiaan omista tehtävissään.

Verrattaessa edellä mainittuja ominaisuuksia kirjallisuuskatsauksessa esiin tulleisiin entrepreneurial-johtajaan yhdistettyihin ominaisuuksiin, löydetään paljon yhtäläisyyksiä. Johtajan tulee olla strategisesti yrittäjämäinen (Pisapia & Feit, 2015, s. 528), millä tarkoitetaan kykyä ennakoida tulevaa ja toteuttaa sen mukaista strategiaa organisaation toiminnan ja kilpailukyvyn edistämiseksi (Kuratko & Audretsch 2009, s. 6). Esmerin

ja Dayin (2018, s. 118) mielestä visionäärisyys onkin yrittäjämäisen johtajan tärkein ominaisuus. Renko ja muut (2015, s. 55) sekä Fontana ja Musa (2017, s. 5) muiden muassa painottavat, että visio ja tulevaisuuden mahdollisuudet tulee viestiä tehokkaasti läpi organisaation, jotta halutut tavoitteet voidaan saavuttaa. Yrittäjämäinen johtaja luo uusia toimintamalleja sen sijaan, että pelkästään sopeutuu toimintaympäristön muutoksiin (mm. Pisapia & Feit, 2015, s. 530; Gupta ja muut, 2004, s. 254). Hän toimii esimerkkinä alaisilleen vahvistaen heidän osaamisen tunnettaan ja motivaatiotaan luovien tulosten synnyttämiseksi (Cai ja muut, 2019, s. 213). Yrittäjämäinen johtaja on proaktiivinen ja päättäväinen (Esmer & Dayi, 2015, s. 118) ja kykenee myös vakuuttamaan toiset kyvyistään (Peterson, 2020, s. 10; Osterwalder ja muut, 2020, s. 338).

Alla olevaan taulukkoon on koottu ominaisuuksia, joita yhdistetään johtajuuteen tarkastellessa sitä EL-näkökulmasta. Taulukossa vertaillaan tässä tutkimusaineistossa sekä kirjallisuuskatsauksessa esiin tulleita yrittäjämäisiä ominaisuuksia.

**Taulukko 6.** Yrittäjämäiset ominaisuudet tutkimusaineiston ja kirjallisuuskatsauksen mukaan.

| <b>ominaisuus</b>               | <b>tutkimusaineisto</b> | <b>kirjallisuuskatsaus</b>           |
|---------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|
| <i>strategisuus</i>             | <b>x</b>                | <b>x</b> (Teece, 2016)               |
| <i>visionäärisyys</i>           | <b>x</b>                | <b>x</b> (Fernald ja muut, 2005)     |
| <i>muutoshakuisuus</i>          | <b>x</b>                | <b>x</b> (Simsek ja muut, 2015)      |
| <i>proaktiivisuus</i>           | <b>x</b>                | <b>x</b> (Fontana & Musa, 2017)      |
| <i>inhimillisyyys</i>           | <b>x</b>                | <b>x</b> (Peterson, 2020)            |
| <i>sinnikkyys</i>               | <b>x</b>                | <b>x</b> (Newman ja muut, 2018)      |
| <i>itsevarmuus</i>              | <b>x</b>                | <b>x</b> (Esmer & Dayi, 2018)        |
| <i>epävarmuuden sietokyky</i>   | <b>x</b>                | <b>x</b> (Gupta ja muut, 2004)       |
| <i>luovuus</i>                  | <b>x</b>                | <b>x</b> (Ko & Butler, 2007)         |
| <i>joustavuus</i>               | <b>x</b>                | <b>x</b> (Kuratko & Audretsch, 2009) |
| <i>vastuuttava, valtuuttava</i> | <b>x</b>                | <b>x</b> (Renko ja muut, 2015)       |
| <i>riskinottokyky</i>           | <b>x</b>                | <b>x</b> (Tarabishy ja muut, 2005)   |

Seuraavassa kuviossa esitetään yhteenveto siitä, miten tässä tutkielmassa esiin tulleet johtajien yrittäjämäiset ominaisuudet vaikuttavat heidän johtamistyöhönsä.

**Entrepreneurial-johtaja on:****strateginen, visionäärinen**

- kannattavien strategisten valintojen tekeminen
- suunnan näyttäminen, yhteisen tahtotilan luominen

**muutoshakuinen**

- sopeutuu helposti erilaisiin muutoksiin
  - haastaa nykytilanteen
- kannustaa luovaan ja innovatiiviseen toimintaan

**vastuuttava ja valtuuttava**

- luottaa alaistensa asiantuntijuuteen
- kannustaa itsenäiseen päätöksentekoon
- sallii kokeilut ja virheet

**proaktiivinen**

- kehittää määrätietoisesti organisaation toimintaa
  - hakee hallittua kasvua
- oma tavoitteellinen urakehitys
- tukee alaistensa urakehitystä

**inhimillinen**

- huolehtii työilmapiiristä ja alaistensa hyvinvoinnista
  - auttaa ja valmentaa alaisiaan työssään
  - korostaa "me-henkeä"
- tunnistaa omat kehityskohteensa johtajana

**sinnikäs**

- tekee kaikkensa tavoitteiden saavuttamiseksi
  - ei lannistu vastoinkäymisistä
  - toimii pitkäjänteisesti

**itsevarma**

- luottaa omiin kykyihinsä
- kykenee vakuuttamaan toiset visiostaan
  - sietää epävarmuutta

**Kuvio 9.** Johtajan ominaisuudet käytännössä tutkimusaineiston mukaan.

## 4.2 Yrittäjämäisyys asiantuntijaorganisaation toiminnassa

Tässä luvussa esitellään tähän tutkimusaineistoon perustuen johtajien näkemykset siitä, miten yrittäjämäisyys ilmenee heidän mielestään asiantuntijaorganisaation toiminnassa. Haastatteluissa nousi esiin selkeitä teemoja, jotka liittyvät asiakasnäkökulmaan, osaamiseen, yrittäjämäiseen asenteeseen, verkostoitumiseen, luovuuteen ja innovatiivisuuteen sekä riskinoton mahdollisuuteen. Johtajat ottivat erityisesti puheeksi asiakasnäkökulman, verkostoitumisen sekä osaamisen ja asenteen merkityksen. Osa keskusteluista ohjautui luonnollisesti pohdintaan innovatiivisesta toiminnasta, mutta joissakin haastatteluissa tästä aiheesta kysyttiin erikseen. Koska analyysi pohjautui teoriaohjaavaan lähestymistapaan, tutkija otti vapauden myös kysyä johtajien suhtautumisesta riskiin. Kyseinen teema oli jälkikäteen lisättyjen haastattelukysymysten (liite 2) joukossa, sillä kukaan johtajista ei ottanut aihetta oma-aloitteisesti esille. Tosin aineiston analyysivaiheessa huomattiin vihjeitä ja viitteitä riskinottoon myös ”rivien välissä”. Tämä oli hyödyllinen teema, sillä tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään uusien näkemysten ja käsitteiden lisäksi myös tyypillisiä entrepreneurial leadership -ilmiöön liittyviä havaintoja nimenomaan asiantuntijaorganisaatioiden näkökulmasta. Riskinotto on kirjallisuuskatsauksen perusteella yksi keskeisimmistä teemoista, mikä erottaa EL-näkökulman muista johtamistyyleistä. Aiheesta löytyikin lopulta hyvin selkeä näkemys johtajien keskuudessa.

### 4.2.1 Asiakslähtöinen ajattelu organisaation menestystekijänä

Kaikki johtajat korostivat asiakasnäkökulman merkitystä toiminnassaan. Tämä oli selkeästi tärkein viesti, minkä johtajat halusivat tuoda esille yrittäjämäisen toiminnan kulmakivenä. Heidän mukaansa organisaation toiminnan tulee perustua lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle. Palvelua ei tuoteta vain tarjonnan vuoksi, vaan sen tulee olla oikea-aikaista ja relevanttia eli perustua todelliseen tarpeeseen. Yrittäjämäisyys näkyy johtajien mielestä siten, että pyritään proaktiivisesti ratkaisemaan asiakkaan ongelmaa jopa pitemmälle, kuin hän itse osaa pyytää.

Johtajat pitivät asiakasymmärrystä yrittäjämäisen toiminnan lähtökohtana. Siitä, miten asiakkaan tarpeet saadaan selville, ilmeni yksimielinen näkemys: mennään lähelle asiakasta; sinne, missä asiakas on.

*Meidän pitää entistä enemmän ymmärtää läheisesti meidän asiakkaiden tarpeet ja elää siinä arjessa ja tulla täältä omasta organisaatiolaatikosta lähelle sinne, missä asiakkaat liikkuu ja käyttää palveluita. (H<sub>4</sub>)*

*Me ollaan niin ku läsnä ja lähellä yrittäjiä ja tuotetaan semmosta yrityspalvelua joka on relevanttia ja osuu siihen tarpeeseen. (H<sub>3</sub>)*

*Kyllä meidän pitää olla valmiita olemaan asiakasta lähellä ja asiakaslähtöisiä. (H<sub>8</sub>)*

Haastatteluissa johtajat totesivat, että perinteisesti asiantuntijaorganisaation toiminta perustuu vahvaan osaamiseen ja "kerralla oikein" -ajatteluun. Jotta toiminta siirtyy asiaosaamisen korostamisesta asiakasnäkökulman painottamiseen, tulee palveluja kehittää yhdessä asiakkaiden kanssa, vaikka se samalla merkitsisi tulosten saavuttamista yrityksen ja erehdyksen kautta. Eräessä organisaatiossa asiakaslähtöisyys onkin viety niin pitkälle, että asiakkaat on otettu mukaan ohjaamaan ja kehittämään tarjottavaa palvelua:

*Käytännössä silloin kun me ite ymmärretään julkisrahoitteisena toimijana, että meillä on se asiakas ja meidän on syytä ottaa se asiakas siihen tekemään asioita meidän kanssa jos ne oikeesti haluaa muutosta... silloin asiakas saa todennäköisemmin sitä mitä hän tarvitsee. (H<sub>8</sub>)*

Yllä kuvattu toiminta tarkoittaa sitä, että palvelua ei tarjota organisaatiosta top-down-periatteella, vaan luodaan vertaisverkosto, jossa asiakkaat ovat aktiivisina toimijoina mukana. Tällaisen toiminnan tarkoituksena on kehittää yhdessä asiakkaiden kanssa heidän palvelutarpeisiinsa sopivat ratkaisut. Asiakkaat saavat aidosti vastinetta rahoilleen ja organisaatio oppii paremmin ymmärtämään kohderyhmäänsä ja kehittämään sitä kautta myös omaa toimintaansa.

Yrityspalveluissa tarjotaan yrittäjälähtöistä palvelua ”aasta ööhön, perustamisesta liike-toiminnan kehittämiseen ja henkiseen sparraamiseen”. Keskustelussa tuli esiin se, että palvelua tarjotaan siellä, missä asiakas itse toimii eli yrityksen omissa tiloissa, ja silloin, kun yrittäjäasiakas sitä omilta aikatauluiltaan ehtii ottamaan vastaan. Kun organisaation asiakasryhmä muodostuu yrittäjistä, toiminnan lähtökohtana on asettautuminen yrittäjän asemaan. Joustavan palvelukonseptin avulla pyritään madaltamaan kynnystä yrityspalvelujen käyttämiselle.

Avaintekijäksi asiakaslähtöisen palvelun tuottamisessa nousi edellä mainitun esimerkin mukaisesti joustavuus. Moni johtaja kertoi yrityksensä tai organisaationsa toimivan hyvin joustavalla ja asiakaslähtöisellä aikataululla sen sijaan, että noudatetaan byrokraattisia toimistotyöaikoja.

*Ei aina katota sitä kelloa, tehdään ne hommat ja välillä tullaan vähän aikaisemmin ja välillä lähetään vähän myöhemmin että semmoista vappaata se toiminta pittää olla. Aikalailla yrittäjämäistä on se, että joustetaan. Että se joustaminen on viety meidän firmassa hyvin, hyvin pitkälle. (H<sub>5</sub>)*

*Työaika-asia on välillä vaikea järjestellä, mutta jos työntekijät joustaa, niin minäkin jouston. Vaikka meillä on aika iso omistaja taustalla, niin kyllä me toimitaan aika lailla myös työntekijöiden osalta yrittäjämäisesti. Kyllä mä keskeisenä pidän sitä että sitä kelloa ei aina katota, vaan asiakassuhde hoidetaan loppuun. (H<sub>2</sub>)*

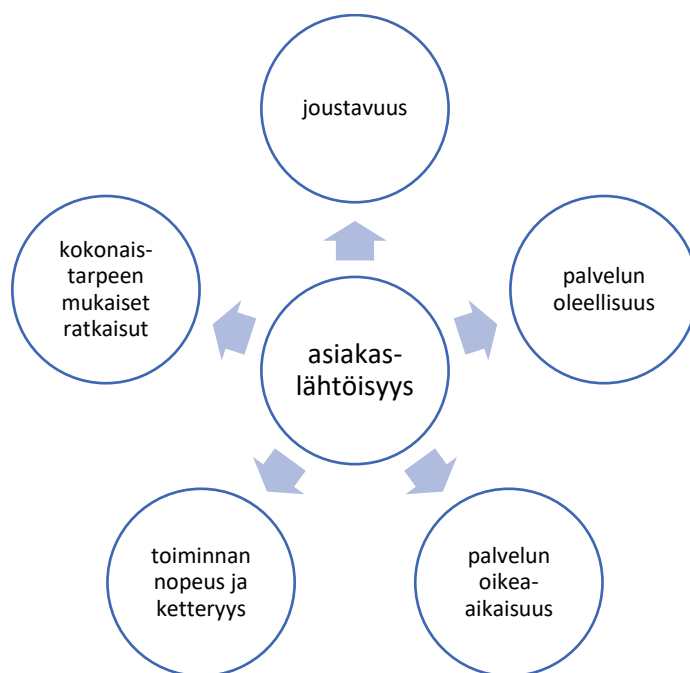
Joustavuus nähtiin merkittävänä tekijänä kilpailuedun kannalta, sillä se merkitsee usein suuria kilpailijoita nopeampaa ja ketterämpää palvelua. Asiakaslähtöisyys näyttäytyy myös muilla tavoin organisaation menestystä mitattaessa. Esimerkiksi julkisrahoitteisissa hankkeissa asiakaslähtöisyys vaikuttaa merkittävästi siihen, lähtevätkö yrittäjät mukaan. Kun asiakas on kokenut saavansa konkreettista hyötyä hankkeesta, heitä on helppo saada mukaan myös seuraaviin hankkeisiin.

*Eikä se oo lähestään itsestään selvää niin kuin vaikkapa jollai naapurialueella jolla on vaikkapa sama hanke ja ne hakee siihen sitte yrittäjjäseniä niin niillä voi olla hirveitä vaikeuksia saaha niitä yrittäjiä siihen mukaan. Minusta se on yks semmonen selevä merkki että me ollaan tehty asioita oikein. Se ajattelumalli on*

*mun mielestä meillä se, että ne hankkeet on meillä yrityslähtöisiä, että mitä niistä on hyötyä yrityksille... että se on se asiakasnäkökulma se juttu, ei niin että hankeorganisaatio kirjottaa itselleen hankkeita työllistääkseen ihteään. (H<sub>3</sub>)*

Relevanttien asiakasratkaisujen tarjoaminen ja asiakkaan ongelman ymmärtäminen jopa asiakasta itseään paremmin näkyy organisaation näkökulmasta myös toteutuneena lisämyyntinä. Usein asiantuntijan kannalta pieni, ylimääräinen vaiva merkitsee asiakkaalle hänen odotuksensa ylittävää lisäpalvelua.

Alla oleva kuvio koostaa johtajien näkemyksen siitä, mitä asiakaslähtöinen ajattelu käytännössä tarkoittaa heidän organisaatioidensa toiminnassa.



**Kuvio 10.** Asiakaslähtöisyys asiantuntijaorganisaatiossa.

Johtajien näkemys organisaatioidensa toiminnan lähtökohdista ei jäänyt epäselväksi: organisaatiot eivät ole olemassa vain itseään varten tai työntekijöiden työllistymistä varten, vaan toiminnan taustalla on aito kiinnostus asiakkaan kokonaisongelman ratkaisemiseen. Tämä on avaintekijä kilpailukyvyyn ja kannattavuuden ylläpitämiseksi.

#### 4.2.2 Yrittäjämäisessä asiantuntijatyössä yhdistyy osaaminen ja asenne

Asiantuntijatyössä korostuu osaamispääoman merkitys. Työntekijöiden tulee olla kyvykkäitä ratkaisemaan asiakkaiden moninaisia ongelmia omalla asiantuntijuudellaan. Useassa haastattelussa tuli esiin näkemys, että vaikka työntekijät ovat tulleet eri lähtökohdista, heillä tulee olla aidosti annettavaa oman osaamisensa kautta. Parissa haastattelussa nostettiin erityisesti esiin työntekijöiden osaamispääomasta huolehtimisen yrittäjämäisen johtajuuden yhtenä elementtinä. Osaamista pitää aktiivisesti kehittää, jotta pidetään yllä kykyä tuottaa relevantteja palveluja muuttuviin asiakastarpeisiin. Asiantuntijatyössä korostuu massapalvelujen sijaan yksilöllisten, asiakaskohtaisten ratkaisujen merkitys, joissa osaaminen on viety hyvin pitkälle:

*Kyllä tää asiantuntijatyönä on sellainen, että on mahdollista niin ku kehittää itseänsä... voi sanoa että useimmin se haaste on enemmän siellä että toimitaan ikään kuin siellä osaamisen ääri rajoilla kuin siellä että tää on liian helppoo ihmisille. (H<sub>8</sub>)*

Substanssiosaamisen lisäksi vaaditaan näkemystä ymmärtää asiakkaan kokonaistarve. Tämä merkitsee asiantuntijuutta; palveluntarjoaja on kyvykäs tarjoamaan myös sellaisia asiakasta hyödyttäviä ratkaisuja, joita asiakas ei välttämättä osaa itse pyytää.

*Vaaditaan tosi hyvää ammattitaitoa sillä omalla alueellaan ja sitte semmoista taitoa olla sen asiakkaan kanssa ja kuunnella sitä asiakasta, mutta tietyllä tavalla myös osata konsultoida sitä asiakasta ja ohjata sitä niin ku myös oikeeseen suuntaan tarpeen niin vaatiessa. (H<sub>6</sub>)*

Jopa osaamista enemmän johtajat painottivat asenteen merkitystä. Moni johtaja käytti termiä ”yrittäjämäinen asenne” kuvaillessaan omaa tai alaistensa toimintaa. Tällä he tarkoittavat sitä, että organisaatioissa ollaan valmiita pistämään itsensä likoon ja ottamaan suurempaa kokonaisvastuuta toiminnasta kuin mitä pelkkä oman tehtävän hoitaminen edellyttää.

*Se on jotain laajempaa vastuunottoa siitä koko firman tekemisestä, vaikka on se oma vastuualue, oma pesti, niin pitää ymmärtää se laajempi kokonaisuus ja pelisäännöt millä siellä pelataan ja bisnes pyörii. Jotenki se liittyy siihen, että ajatte-*

*lee olevansa muutakin siinä firmassa kuin vain se yksi työntekijä muiden joukossa ja että hoitaa sitä niin ku omaansa. (H<sub>1</sub>)*

*Se asenne on kuitenkin siellä se kaikista tärkein jollai tavalla... Semmonen niin ku yrittäjämäisyys tossa kaiken kaikkiaan organisaatiossa on sellanen avainmenestystekijä, että porukat tekee sitä työtä sillä tavalla sydämellä... (H<sub>3</sub>)*

*Kun sä saat jonku asian ratkastavaks niin sä oikeesti kaivat ne kivet ja kannot ja etsit keinot ja mietit sitä niin ku tavallaan rajattuja kokonaisuuksia johon voi omistatua... Ehkä se vastuun kantaminen ja vastuunottaminen jopa isommassa määrin kuin mitä joutuisi... (H<sub>4</sub>)*

Myös muutoksiin sopeutuminen vaatii yrittäjämäistä asennetta. Erilaiset muutokset voivat merkitä isojakin muutoksia totuttuihin työtehtäviin tai -tapoihin. Johtajat peräänkuuluttivatkin sitä, että ei ole omia töitä, vaan on organisaation yhteisiä töitä. Valmius muutoksiin edellyttää halua oppia nopeasti uutta.

*Kaikki joutuu sietää muutosta koko ajan. Niillä ihmisillä pitää olla semmonen mindsetti, että ne pystyy hyppäämään bisnesalueelta toiselle aika sillai sujuvasti. (H<sub>6</sub>)*

Monessa organisaatiossa asenne merkitsee proaktiivista toimintaa itsensä työllistämiseksi. Etenkin hanke- tai projektiorganisaatioissa osaamisen lisäksi vaaditaan tietynlaisia oma-aloitteisuutta, jotta saadaan toteutettua projekteja tai hankittua tarvittavaa rahoitusta. Asenteella ja aktiivisella toiminnalla on siten merkitystä paitsi omaan työllistymiseen, myös organisaation tulostavoitteiden saavuttamiseen.

*Nykypäivänä korostuu ainoastaan yks sana ja se on asenne. Ehkä ei välttämättä tarvi olla sitä taitoa tai kokemusta. Mutta jos sulla on asenne kohillaan ja sä haluat oppia uutta, sulla on helkkaristi töitä. (H<sub>5</sub>)*

*Konsulttibisnes on sen tyyppistä, että jos se asiantuntija, se konsultti itse ei pidä omasta osaamisestaan huolta ja siitä asiakastyytyvyydestä huolta, niin se ei työllisty enää uudelleen hankkeisiin, että se on niin yrittäjämäistä pelkästään sen yhden konsultin työ, että on pakko pitää huoli siitä että täyttää tietyllä tavalla ne tavoitteet... (H<sub>6</sub>)*

*Useimpia meidän työntekijöitä kiinnostaa yrittäjyys ja ne tietää jo taloon tullessaan, että rahoituksen hankkiminen on meillä iso asia. (H<sub>8</sub>)*

Yhteenvetona johtajien kertomana voidaan summata, että asiantuntijaorganisaatioissa tehokkaan ja kannattavan toiminnan taustalla on oman alansa erikoisosaamisen lisäksi myös yrittäjämäinen asenne. Useassa organisaatioissa työntekijöillä oli yrittäjätaustaa ja siten omakohtaista kokemusta yrittäjyydestä. Yrittäjämäinen asenne nähtiin myös proaktiivisena urakehittymisenä, mikä mainittiin muutamassa haastattelussa. Organisaatioissa on mahdollista kehittää itseään ammatillisesti ja vaihtaa tehtävänkuvasta toiseen. Myös työllistyminen organisaation ulkopuolelle nähtiin hyvällä tavalla yrittäjämäisenä: parissa haastattelussa korostettiin yksilöllisen urakehityksen mahdollisuutta ja kokemuksen kerryttämistä, jonka jälkeen työntekijällä on mahdollisuus edistää uraansa myös muissa organisaatioissa.

#### **4.2.3 Verkostoituminen osana yrittäjämäistä toimintaa**

Keskusteluissa yrittäjämäisestä toiminnasta johtajat nostivat esiin myös halun ja kyvykkyyden verkostoitua. Monella organisaatiolla on vahva yhteistyöverkosto, ja useammassa haastattelussa kerrottiin organisaation käyttävän aliurakointia joidenkin palvelujen ulkoistamiseksi. Johtajat kertoivat organisaatioidensa olevan haluttuja kumppaneita, sillä tulijoita olisi, mutta kaikkia ei voida kelpuuttaa. Kumppaneiden tulee tukea parhaalla mahdollisella tavalla omaa liiketoimintaa sekä täyttää alan normien kannalta vaaditut standardit ja kriteerit asianmukaisen toiminnan varmistamiseksi. Useampi johtaja halusi mainita, että moni heidän aliurakoitsijoistaan toimii yrittäjinä, mikä sopii yhteen heidän oman yrittäjämäisen toimintansa kanssa. Eräessä suuressa organisaatioissa palveluja ostetaan sopimus pohjaisesti vajaalta sadalta yrityskumppanilta, mikä kertoo verkoston laajuudesta. Hyvät yhteistyösuhteet mahdollistavat resurssien oikea-aikaisen saamisen, sillä läheskään aina kaikkia resursseja ei ole valmiina solmiessa sopimuksia asiakkaiden kanssa. Verkostoituminen merkitsee taloudellisen riskin jakamista, mutta myös organisaation mahdollisuutta keskittyä omaan ydinosaamiseensa.

Verkostoitumiskyvykyys nähtiin tärkeänä myös rahoituksen saamisen ja hankkeiden toteutumisen kannalta. Tämä edellyttää kykyä luoda suhteita myös työntekijätasolla. Lisäksi verkostoituminen koettiin liiketoiminnan kehittymisen ja kasvun kannalta oleellisena.

*Se mikä meiltä (Suomessa) monesti puuttuu, että yritetään jonkun verran pienemmällä porukalla ja ehkä vielä enemmän sisäänpäin lämpiävästi, mutta jotta kasvua voidaan rakentaa, tarvitaan vahva yhteistyöverkosto ja kumppaneiden tuki. (H<sub>8</sub>)*

Joissakin organisaatioissa asiakassuhteet muodostavat tärkeän vertaisverkoston, jolloin asiakkaat ovat vahvasti mukana kehittämässä heidän asiakastarpeitaan vastaavaa toimintaa. Tästä kerrottiin luvussa 4.2.1.

#### **4.2.4 Innovatiivisuus organisaation uudistajana**

Moni asiantuntija-ala on voimakkaasti säänneltyä. Yhdessä haastattelussa mainittiin, että lainsäädäntöä on muutettu viimeisten vuosien aikana useita kertoja. Säännösten lisäksi toimintaan vaikuttavat mm. monenlaiset teknologiset uudistukset sekä muutokset toimintaympäristössä. Haastatteluissa kysyttiin johtajien suhtautumista muutokseen, ja vastaukseksi saatiin yksimielisesti myönteinen kannanotto. Entrepreneurial leadership on yhdistetty paitsi valmiuteen ulkopuolelta tuleviin haasteisiin, myös muutoksen oma-aloitteiseen luomiseen. Tämän vuoksi haluttiin selvittää, miten innovatiivisuus ja luovuus toteutuvat usein sääntelyjen rajoittamissa asiantuntijapalveluissa.

Kaikki johtajat pitivät innovatiivista ajattelua hyvinkin toivottavana. Yhteenvetona nousi käsitys siitä, että toimialasta riippumatta luovuus ja innovatiivisuus ovat sallittuja ja mahdollisia sopivassa määrin ja omistajien sallimissa raameissa. Esimerkiksi hankeorganisaatioissa rahoittaja asettaa reunaehdot hankkeiden toteuttamiselle, mutta hankkeiden sisällön suunnittelu on useimmissa tapauksissa hyvinkin luovaa ja vapaamuotoista. Vaikka lainsäädäntö vaikuttaa monella tapaa organisaatioiden toimintaan, luo-

vuutta tulee vaalia, sillä innovatiivisuuden nähtiin mahdollistavan organisaation kehittymisen.

*Tietenkin lakia täytyy noudattaa, mutta kyllä mä aina muistan ja huomautan siitä että innovatiiviseen toimintaan ei päästä, jos meillä on tiukat säännöt ja rajat ja innovatiiviseen toimintaan myös kuuluu, että niitä rajoja haetaan vähän. Ei menä sieltä mistä se aita on matalin vaan sen aidan voi innovatiivisesti kiertääkin tai tehdä toki muita ratkasuja. (H<sub>2</sub>)*

*Itse suhtaudun tähän niin, että on hyvä että kokeillaan, mutta se on tottakai karakteräinen miekka kun ollaan kuntaomisteinen X-yhtiö, ja siinä tulee se lakisääteisyys. Että aivan holtitonta se toiminta ei saa olla. (H<sub>7</sub>)*

Vaikka kaikissa organisaatioissa innovatiivinen toiminta koettiin ainakin jossain määrin mahdollisena, organisaatiotyypillä on selkeä merkitys siihen, miten voimakkaasti uudet ideat tuodaan näkyviin. Erityisesti hankeorganisaatioissa innovatiivinen ajattelu on jossain määrin jopa välttämätöntä. Useat johtajat vertasivat uusien ideoiden keksimistä startup-yrittäjyyteen.

*Meillä on organisaatiossa semmosia ihmisiä jotka oikeesti koko ajan, niillä niin ku raksuttaa että mitähän me keksittäs seuraavaksi. Se on kyllä hieno nähä että joillakin on semmonen, että ne tulee aina jonkun uuden idean kanssa, että tästähän vois tehdä hankkeen. Siinä tulee vähän mieleen semmonen startup-yrittäjä niin ku tyyppi joka saa idean, joka on vielä vähän niin ku raakile ja sitä sitte muotoilee hankkeeksi ja alkaa miettimään ja hakemaan siihen partnereita mukaan...(H<sub>3</sub>)*

Organisaation koolla ei tämän tutkielman perusteella näyttänyt olevan vaikutusta innovatiiviseen ajatteluun, sillä pienessäkin organisaatiossa luovan ajattelun todettiin kehittävän organisaation toimintaa. Innovatiivisten toimintatapojen kokeilu ja omaksuminen edellyttävät joustavaa ja ketterää toimintamallia. Organisaatiotyypin ohella asiakaskunta puolestaan vaikuttaa siihen, miten aktiivisesti ja innovatiivisesti toimintoja ja palveluja täytyy kehittää. Jos asiakaskunta toimii pääosin hyvin stabiililla toimialalla, jossa muutokset ovat hitaita, kehittämisen ja innovoinnin tarve on maltillisempaa. Suuria ”laukka-askelia” ei johtajien mukaan ole järkevää ottaa, jos asiakas ei ole valmis niitä vastaanottamaan. Joillakin aloilla puolestaan asiakkaat voivat odottaa hyvinkin isoja ja

nopeita kehitysaskelaita. Kohderyhmällä saattaa olla merkittävä vaikutus koko organisaation toimintamallin muotoilulle.

*Me lähettiin rakentamaan meidän toimintamallia sillä tavalla, että meidän X-yritykset, jotka on meidän toiminnassa mukana, jotka oikeesti maksaa niistä, jolloin niistä tulee asiakkaita... kun me tehdään uutta asiaa X-yritysten kanssa, mitä muut ei oo tehny aiemmin, niin me haluttiin lähteä tekemään kokeiluja meidän X-yritysten ehdoilla. Ja se vaikutti meidän toimintamalliin ja meidän toimintatapoihin...(H<sub>8</sub>)*

Haastatteluissa tuli selkeästi esiin se, että innovatiivisten toimintatapojen aktiivinen kehittäminen, ja etenkin ideoiden työstäminen käytännön toimenpiteiksi, vaatii sekä aikaa että riittäviä resursseja. Yhdessä haastattelussa myönnettiin, että kiire ja resurssipula ovat innovatiivisen ajattelun esteenä.

*Jopa enemmän voisivat innovoida ja miettiä sitä omaa toimintaa ja sitä niin ku jatkuvaa parantamista että miten asiat vois tehdä pikkusen paremmin. Se tahtoo se arkinen pyöritys olla meillä niin kova, että siinä ei jää oikeen aikaa sille innovoinnille... (H<sub>5</sub>)*

Ääripäänä edelliselle esimerkille, eräässä organisaatiossa innovatiivinen kehittäminen on systemaattista ja varta vasten koordinoitua. Normaalin organisaatiotoiminnan rinnalle on luotu palvelujen kehittämistä varten erillinen moniammatillinen tiimi, jonka tehtävänä on innovoida uusia toimintamalleja tulevien asiakastarpeiden ratkaisemiseksi. Johtaja käyttää tällaisesta toiminnasta nimitystä ”kaksikäntinen organisaatio”:

*On tavallaan se normaalia toimintaa tekevä organisaatio ja sitte rinnalle tehty semmonen vähän arjesta irrotettu tiimi... Tietyllä tavalla tää kaskätisyys on vähän semmoista sprintterijuoksua että kokeillaan lyhyitä pyrähdyksiä ja vaihdetaan suuntaa jos ei toimi ja sit meillä on tää maratonia tekevä organisaatio, missä tehdään ne ratkasut jotka skaalataan kaikille... mutta jotta sitä taas voidaan kehittää niin pitää vähän kuplassa tehdä semmosta sprintterijuoksua ja testaila ja unohtaa ne säännöt vähäksi aikaa. (H<sub>4</sub>)*

Innovatiivisuus ei ole itsetarkoitus, vaan kehittämisen taustalla on jokin oikea ongelma, jota ratkotaan esimerkiksi teknologian keinoin. Luovan ajattelun avulla pyritään löytä-

mään aidosti toteuttamiskelpoisia ja asiakasta hyödyttäviä käytänteitä myös tulevaisuutta ajatellen.

*Ammutaan vähän haulikolla niin ku monia kokeiluja ja haetaan sillai sitä tulevaa vähän niin ku pienillä askelilla ja sit ne jotka osuu tavallaan ne haulit että on onnistuneita kokeiluja, ne skaaltaan sitte vähän niin ku tykillä...Ja tää on ihan hienosti edennyt että me on tehty lukuisia kokeiluja ja onnistuneita asioita joita skaalataan osaksi normaalia toimintaa. (H<sub>4</sub>)*

Useimmilla aloilla innovatiivisuuden todettiin olevan koko henkilöstön yhteinen juttu ja näkyvän pieninä kehitysaskeleina oman toiminta-alueensa sisällä. Johtajan tehtävä on antaa hyväksyntänsä sellaiselle kulttuurille, jossa työntekijät uskaltavat tuoda ideoitaan esille. Johtajat olivat tyytyväisiä siihen, että työntekijät huomaavat kehittämiskohteita omassa työssään ja tuovat ideoitaan esille. Monessa haastattelussa kerrottiin, että työntekijät ovat tärkeässä roolissa uusien mahdollisuuksien tunnistamisessa.

*Heitä on kakstoista ja mua on yksi, niin tavallaan se että jos he kaikki havaitsee jotain tosi hyviä juttuja, niin sehän on ihan valtava määrä mahdollisuuksia tunnistettuna kuin mitä mä vaan itse keksisin niitä. (H<sub>6</sub>)*

*Se on valtavan hienoo ja yllättyy positiivisesti, mitä hienoja juttuja ihmiset on keksiny tehdä ja viedä eteenpäin. Että siinä on hyvä esimerkki siitä että tammönen kulttuuri ja kun sille annetaan aikaa ja mahdollisuuksia niin sitte alkaa syntyä asioita joita johtaja ei vois koskaan itse keksiä. (H<sub>4</sub>)*

Haastattelujen yhteenvedona voidaan todeta, että vaikka luovuus ja innovatiivisuus useimmiten esiintyvät oivalluksina arkityön ohessa, ne ovat tärkeässä roolissa kehitettäessä asiantuntijapalveluja. Uusia toimintamalleja voi syntyä ikään kuin huomaamatta tai tarkoituksenmukaisella kokeilulla ja kehittämistyöllä. Haastatteluissa tuli esiin selkeä toteamus siitä, että innovatiivisen ajattelun taustalla on aina oikea ongelma tai asiakas-tarve. Innovoinnin avulla pyritäänkin löytämään uusia, parempia ratkaisuja asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin.

#### 4.2.5 Riskinottoa kantokyvyn mukaan

Riskinotto kyseisissä asiantuntijaorganisaatioissa on hyvin maltillista. Tämä johtuu pääosin siitä, että johtajat eivät toimi itse yrittäjinä eivätkä siten ole sijoittaneet omaa pääomaa, vaan organisaatiot toimivat julkisen/ulkopuolisen rahoituksen turvin. Riskinotto nähtiin kuitenkin mahdollisena sopivassa määrin. Riskinottoon liittyi selkeästi kolme erilaista näkökulmaa: työnantajariski, organisaation kasvuun liittyvä riski sekä toiminnan kehittämiseen ja innovointiin liittyvä riski.

Ensimmäisenä riskinä johtajat mainitsivat työnantajariskin. Haastatteluissa tuli ilmi, että johtajat tekevät rekrytointipäätökset usein itsenäisesti. Uusien työntekijöiden palkkaamiseen liittyy aina mm. työllistymisen riski. Johtajat kantoivat huolta esimerkiksi työntekijöidensä työllistymisestä erilaisiin projekteihin, sillä niiden toteutumisella on merkittävä vaikutus yhtiön liikevaihtoon. Hankeorganisaatioissa suurin riski liittyy rahoituksen saamiseen, sillä ulkopuolinen rahoitus on edellytyksenä hankkeen toteutumiselle. Toisaalta riski on päinvastainen kuin monella yrittäjällä, koska rahoitus varmistuu jo ennen varsinaisen toiminnan aloittamista. Näin ollen kassavirtaan liittyvä riski kannetaan ikään kuin etukäteen. Tällaisessa toiminnassa korostuu kuitenkin myös organisaatoriskin mahdollisuus:

*Riski liittyy siihen, että projektit toteutetaan laadukkaasti. Aina on mahdollisuus, että me ei tehdä riittävän tasokasta toimintaa, niin silloin ne rahoitukset ei jatku... Ja X-ala, se on tosi kilpailtu. Me ollaan itse asiassa äärimmäisen kilpaillussa ympäristössä. Riski liittyy aina siihen, saadaanko rahoitusta. (H<sub>8</sub>)*

Organisaation kasvuun liittyvä riski nousi myös esille johtajien kommentteissa. Vaikka johtajat osoittautuivat hyvin proaktiivisiksi ominaisuuksiltaan, he totesivat, että tulorahoituksella tapahtuvan kasvun tulee olla mieluummin maltillista kuin nopeaa.

*Semmoiseen kovin suureen riskiin en lähde, että otetaan iso laina ja investoidaan. Mieluummin hiljennetään kehitysvauhtia, että pidetään sopivana, koska kyllä liian kovan kasvun hallitseminenkin voi olla vaikeaa. (H<sub>2</sub>)*

*Lähinnä kasvun myötä on tullut haaste johdolle, että sen kasvun tulee olla hallittua. Semmoinen päätön kasvu voi olla tuhoisaa organisaatiolle, että tehdään ylimien osaamisten ja varallisuuden, jolloin tulee se äkkipysähdys. (H<sub>8</sub>)*

Eräessä globaalissa it-konsernissa tilanne on päinvastainen, sillä yhtiö hakee aktiivisesti kasvua mm. yritysostojen myötä. Johtaja näki tässä paitsi riskiä, myös innovatiivisen toiminnan ja kehittymisen mahdollisuuksia. Hän piti tärkeänä sitä, että pystyy myös itse ottamaan riskiä ehdottamalla potentiaalisten yrityskohteiden ostamista.

Yhtiön tai toiminnan innovatiivinen kehittäminen koettiin myös riskialttiina sen vuoksi, että lopputulosta ei voida läheskään aina ennustaa. On suuri mahdollisuus, että kokeilut osoittautuvat hyödyttömiksi. Toisaalta riskinotto on myös tässä suhteessa rajattua, sillä esimerkiksi lakisääteisyys tai julkinen omistus pohja sanelevat monella toimialalla raamit innovoinnille.

*Ihan valtavaa riskinottoa ei ole ollut tapana tehdä, mutta sellaista sopivassa määrin, mitä meillä kantokyky kestää, niin kyllä positiivisesti siihen suhtaudun. Kyllä meillä nytkin on projekteja meneillään, tosiaan kaksi tai kolme, itse kutsun niitä tutkintalinjoiksi. Tutkitaan nyt kahta tai kolmea vaihtoehtoa ja tiedetään, että niistä ehkäpä yksi tulee valituksi, että yksi tai kaksi muuta on sinänsä turhaa työtä, jolloin riski realisoituu. Se on toki hyvä että on mahdollista tehdä niitä kokeiluja, ottaa riskejä, mutta ei siinäkään ylilyönnejä pidä tehdä. (H<sub>7</sub>)*

Asiantuntijaorganisaatioiden toimintaan sisältyy erityyppisiä riskejä, jotka liittyvät mm. alalle ominaisiin toimintamalleihin. Johtajat toivat esille sen, että he ovat valmiita ottamaan harkittuja riskejä, joiden avulla voidaan vaikuttaa organisaation kehittymiseen ja menestymiseen. Kun kyseessä ei ole oma yritys, riskiä otetaan vain sen verran, mitä toiminnan kehittämiseksi on tarpeen. Toimiala, asiakaskunta, tulorahoitus ja omistus pohja vaikuttavat merkittävästi siihen, missä määrin riskinotto on tarpeellista tai mahdollista.

#### 4.2.6 Yrittäjämäisen asiantuntijaorganisaation ulottuvuudet

Alla olevaan kuvioon on koottu yhteenvetona tämän tutkimusaineiston perusteella johtajien käsitykset yrittäjämäisen toiminnan lähtökohdista asiantuntijaorganisaatiossa.



**Kuvio 11.** Yrittäjämäisen asiantuntijaorganisaation ulottuvuudet.

Luvun lopuksi peilataan vielä tutkimusaineiston tuloksia muutamiin kirjallisuuskatsauksessa esille tulleisiin EL-näkökulmiin.

Vaikka kirjallisuudessa EL-näkökulmaa tarkastellaan pitkälti yrityksen menestymisen ja kilpailukyvyn näkökulmasta (mm. Tarabishy ja muut, 2005; Gupta ja muut, 2004; Miao ja muut, 2018), *tämän tutkimusaineiston perusteella sitä tulisi tarkastella ensisijaisesti asiakasnäkökulmasta*. Tutkielmaan osallistuneiden johtajien mukaan yrittäjämäinen toiminta perustuu nimenomaan asiakaslähtöisyyteen. Asiantuntijalta vaaditaan paitsi riittävää osaamista relevanttien asiakasongelmien ratkaisemiseksi, myös yrittäjämäistä asennetta niiden toteuttamiseksi. Yhden ongelman sijaan tulee havaita myös piileviä tarpeita ja tarjota asiakasta hyödyttäviä kokonaisratkaisuja. Myös Teece (2016, s. 27) painottaa osaamisen, luovuuden ja asiakasnäkökulman merkitystä omassa EL-näkemyksessään. Hänen mukaansa uusien mahdollisuuksien tunnistaminen ja luominen edellyttävät spesifin osaamisen lisäksi luovuutta, käytännön kokemusta sekä näkemystä asiakkaiden päätöksentekoon vaikuttavista tekijöistä.

Asiantuntijapalveluissa korostuu osaamisen merkitys. Johtajien mukaan osaamispääomaa tulee jatkuvasti kehittää, jotta pystytään tarjoamaan asiantuntevaa palvelua myös tulevaisuudessa. Yrittäjämäisen johtajan tehtävä onkin edistää työntekijöidensä osaamista, taitoja ja kyvykkyyksiä tietopohjansa laajentamiseksi ja innovatiivisen toiminnan lisäämiseksi (Latif ja muut, 2020, s. 243). Kaikkea ei kuitenkaan tarvitse osata itse, sillä tarvittavia resursseja voidaan hankkia myös organisaation ulkopuolelta. Näin pystytään itse keskittymään varsinaiseen ydinliiketoimintaan. Erilaiset verkostosuhteet ovat tärkeitä myös rahoituksen saamisen sekä toiminnan kehittämisen ja kasvun kannalta. Verkostosuhteiden luominen ja kehittäminen nähtiinkin yhtenä osana yrittäjämäistä toimintaa. Myös kirjallisuuskatsauksessa todettiin, että yrittäjämäinen johtaja osaa hyödyntää resursseja ja tukijoukkojen kyvykkyyksiä organisaationsa vision toteutumiseksi (Gupta ja muut, 2004, s. 242; Osterwalder ja muut, 2020, s. 338).

Sekä tutkimusaineiston että kirjallisuuskatsauksen perusteella yrittäjämäinen toiminta edellyttää uusien mahdollisuuksien havaitsemista ja toimintamallien jatkuvaa kehittämistä asiakaslähtöisen kokonaistarjooman turvaamiseksi ja organisaation toiminnan kehittämiseksi. Johtajien mukaan innovatiivisuus ja kehittämistyö perustuvat, usein piilevien, asiakastarpeiden tunnistamiseen. He antoivat arvoa sille, että työntekijät oivaltavat uusia asioita, joita voidaan jalostaa käytäntöön. Gupta ja muut (2004, s. 245) painottavatkin, että perinteisen suunnittelun, organisoinnin ja kontrolloidun suorittamisen sijaan tulee suuntautua mukautuvampaan ja innovatiivisempaan toimintaan. Tämä edellyttää rohkaisemista yrittäjämäisiin aloitteisiin koko organisaation tasolla. Cai ja muut (2019, s. 205) vielä lisäävät, että johtamistyylinä EL nimenomaan korostaa luovuutta sekä uusien mahdollisuuksien havaitsemista ja niiden hyödyntämistä.

Toiminnan kehittäminen vaatii kykyä ottaa harkittuja, organisaation tavoitteisiin ja lähtökohtiin sopivia riskejä. Riskeinä johtajat tunnistivat työnantajariskin sekä organisaation kasvuun ja kehittämiseen liittyviä riskejä. Kun kyseessä ei ole oma yritys, riskiä on mahdollista ottaa vain sallitussa määrin. Riskinottoa liitetään voimakkaasti EL-näkökulmaan (mm. Esmer & Dayi, 2018). Peterson (2020, s. 10) on kuitenkin sitä mieltä, että yrittäjämäinen johtaja ottaa vain harkittuja riskejä. Riskinotto tarkoittaa usein resurssien suuntaamista hankkeisiin, joissa on mahdollisuus myös epäonnistua (Darling & Beebe, 2007, s. 79). Myös tässä tutkimuksessa johtajat kertoivat satsaavansa erilaisiin kehittämishankkeisiin, joista luultavasti vain osa tulee olemaan toteuttamiskelpoisia. Erityisesti isommissa organisaatioissa resursseja on mahdollista irrottaa systemaattiseen kehittämistyöhön.

## 5 Johtopäätökset ja tulosten arviointi

Tässä tutkielmassa on haluttu selvittää, miten entrepreneurial leadership toteutuu asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkielman taustalla on Rengon ja muiden (2015) näkemys siitä, että EL voi toteutua minkä tyyppisessä organisaatiossa tahansa riippumatta sen toimialasta tai koosta. Tutkielmaa varten haastateltiin kahdeksaa erilaisia asiantuntijapalveluja tarjoavan organisaation johtajaa eri puolilta Suomea. Johtajat olivat hyvin kiinnostuneita aihepiiristä ja yrittäjämäisen ajattelun yhdistämisestä asiantuntijapalveluihin. Suuri osa kohdeorganisaatioista toimii julkisrahoitteisesti, joten yrittäjämäisyys käsitteenä oli jäänyt organisaatioissa vähälle huomiolle. Jossakin organisaatiossa yrittäjämäisyys on kuitenkin kirjattu organisaation arvoihin. Moni johtaja koki toiminnan hyvin yrittäjämäiseksi, ja näkökulmaa pitäisikin heidän mukaansa tuoda enemmän esille.

*Semmonen vaan tulee mieleen että tätä termiä yrittäjämäisyys tuot esille, niin mun mielestä tää on kyllä semmonen asia, mitä kannattas puhua laajemminkin ja sillai tuoda esille että mitkä piirteet on sellaisia ja miten organisaatio pystyis... jos aattelee menestyviä yrityksiä, niin kyllähän ne on löytäny sellaisia asiakasongelmia ratkaistavaksi joilla on kysyntää ja jos oikeesti ne kohtaa niin silloinhan yritys menestyy. Mä hyvinkin näkisin että jos tuotais tällä tavalla että yrittäjyys, niin se on mun mielestä meille ehkä sen verran vieras sana, vaikka näitä ominaisuuksia täällä organisaatiossa hyvinkin on, että se vois olla keino saada huomioo ja sillai pohdintaa, semmoista positiivista uudelleenajattelua jota aina tarvitaan.*  
(H<sub>4</sub>)

Koska haastateltavat eivät itse toimi yrittäjinä, moni johtaja oivalsi selkeästi uudenlaisen perspektiivin ajatella organisaationsa toimintaa. Yrittäjyys käsitteenä nähdään edelleen pitkälti oman yritystoiminnan näkökulmasta sen sijaan, että sitä tarkasteltaisiin yrittäjämäisten ihmisten innovatiivisena toimintana organisaation uudistamiseksi (Fernald ja muut, 2005, s. 406; Simsek ja muut, 2015, s. 465). Tässä luvussa esitellään tutkimuskysymyksiin vastaten johtopäätökset siitä, miten yrittäjyys ilmenee asiantuntijaorganisaatiossa tämän tutkielman mukaan.

## 5.1 Yrittäjämäinen johtaja ilman yrittäjästatusta

Empiirinen osio (luku 4) aloitettiin kartoittamalla johtajien yrittäjämäisiä ominaisuuksia ja niiden vaikutuksia heidän toimintaansa johtajina. Nämä teemat liittyvät niin ikään Rengon ja muiden (2015) toteamukseen siitä, että yrittäjämäisellä johtajalla on tietynlaisia ominaisuuksia, jotka vaikuttavat heidän tapaansa johtaa organisaatiotaan ja siten myötavaikuttavat entrepreneurial leadership:in toteutumiseen. Haastatteluissa pyrittiinkin löytämään vastauksia tämän tutkielman alaongelmiin :

- *Millaisia yrittäjämäisiä ominaisuuksia johtajat tunnistavat itsessään?*
- *Miten nämä ominaisuudet vaikuttavat heidän työhönsä johtajina?*

Tutkielman kirjallisuuskatsauksessa (luku 2) perehdyttiin eri tutkijoiden näkemyksiin entrepreneurial-johtajien ominaisuuksista. Yleisimpinä ominaisuuksina havaittiin strategisuus ja visionäärisuus, luovuus ja innovatiivisuus, riskinottokyvykyys, itsepintaisuus ja sinnikkyys, joustavuus, proaktiivisuus, epävarmuuden sietokyky sekä muutoshakuisuus (mm. Renko ja muut, 2015; Gupta ja muut, 2004; Esmer & Dayi, 2018; Kuratko & Audretsch, 2009; Pisapia & Feit, 2015). Tutkimusaineistossa tuli ilmi, että *kaikki nämä ominaisuudet esiintyvät tutkielmaan osallistuneiden johtajien toiminnassa.*

Entrepreneurial-johtajan tärkein tehtävä on toimia esimerkin näyttäjänä alaisilleen motivoitakseen heitä yrittäjämäiseen käyttäytymiseen (Renko ja muut, 2015, s. 57). Tutkimusta varten haastatellut johtajat kertoivat, että he pyrkivät toimimaan siten, miten odottavat alaistensakin toimivan. Johtajan tulee esimerkiksi haastaa nykyistä toimintaa, jotta työntekijätkin uskaltavat niin tehdä. Miao ja muut (2018, s. 74) korostavat, että johtajan tulee haastaa työntekijöitään löytämään innovatiivisia toimintatapoja, jolloin nykyinen toiminta linkittyy mahdollisuuksien havaitsemiseen tulevaisuuden menestystä ajatellen. Tutkimusaineiston perusteella joustavuus myös koettiin asiana, jota esimies voi omalla toiminnallaan edistää: kun johtaja joustaa, hän odottaa vastaavanlaista toimintaa myös työntekijöiltään. Joustavuus ilmenee johtajien käsitysten mukaan ennen kaikkea asiakaslähtöisenä toimintana; asiakasta palvellaan silloin, kun se hänelle parhaiten sopii, vaikka se välillä tarkoittaisi työskentelyä varsinaisen työajan ulkopuolella.

Tällainen asiakaslähtöinen toiminta on yksi yrittäjämäisen organisaation tunnusmerkeistä.

Haastatteluissa tuli ilmi, että johtajien yrittäjämäinen toiminta perustuu hyvin vahvasti strategian ja vision viestimiseen alaisilleen. Johtajat pitivät tärkeänä sitä, että työntekijät ymmärtävät, mistä heidän toiminnassaan on kyse ja mitä varten organisaatio on olemassa. Johtajilla oli selkeä näkemys siitä, mitkä tekijät edistävät heidän organisaationsa kilpailukykyä. He toimivat periksiantamattomasti organisaationsa menestyksen eteen ja vaikuttivat sinnikkäiltä saamaan visionsa ymmärretyksi sekä alaisilleen että muille sidosryhmilleen, kuten omistajille ja rahoittajille. Guptan ja muiden (2004, s. 247) mukaan entrepreneurial-johtaja onkin keskittynyt edistämään visiotaan ja tarvittaessa ”takomaan” uusia toimintamalleja yhdistääkseen kykyjä ja resursseja uudella tavalla liiketoiminnan kehittämiseksi ja uudistamiseksi.

Yrittäjämäinen johtaja on sopeutuvainen erilaisiin muutoksiin ja muutos tuleekin nähdä välttämättömänä organisaation ja koko toimialan kehittymisen kannalta. Johtajat peräänkuuluttivat innovatiivisen ajattelun merkitystä uusien toimintatapojen kehittämiseksi ja toivoivat myös alaisiltaan kykyä tunnistaa uusia mahdollisuuksia. Cai ja muut (2018, s. 206) painottavatkin yrittäjämäisen johtajuuden merkitystä työntekijöiden luovuuden lisäämiseksi.

Proaktiivisuus näyttäytyy paitsi johtajien halukkuutena ja kykynä kehittää itseään ja organisaatiotaan, myös alaistensa urakehityksen tukemisena. Asiantuntijaorganisaatioissa edellytetään myös työntekijöiltä oma-aloitteista toimintaa asiakasongelmien ratkaisemiseksi ja itsensä työllistämiseksi. Useassa asiantuntijaorganisaatioissa töihin hakeutuu johtajien mukaan sellaisia henkilöitä, jotka jo hakiessaan tietävät toiminnan hyvin yrittäjämäiseksi. Etenkin hanke-, projekti- ja tutkimusorganisaatioissa toiminta on hyvin proaktiivista, sillä rahoitukset ja projektit joudutaan hankkimaan pitkälti itse.

Edellä mainittujen omanaisuuksien lisäksi johtajat toivat esiin myös inhimillisen puolensa. Useassa haastattelussa tuli ilmi, että johtajat suosivat valmentavan johtamisen käytänteitä. Yrittäjämäinen johtaja toimii työntekijöiden sparraajina ja coachaajina heidän omissa projekteissaan. Yrittäjämäisen johtajan mielestä organisaation menestyminen on oman onnistumisen sijaan koko henkilöstön yhteinen saavutus, ja hän korostaa aidosti me-henkisyyttä. Tutkimuksessa tuli myös ilmi, että johtajan työ ei ole helppoa, vaan se on usein hyvinkin haasteellista. Joskus onnistutaan paremmin ja toisinaan huonommin. Esmer ja Dayi (2018, s. 118) toteavatkin, että entrepreneurial johtajan tulee olla nöyrä: välillä joutuu katsomaan peiliin ja toteamaan omat kehityskohteensa.

## 5.2 Entrepreneurial leadership asiantuntijaorganisaatiossa

Tutkielmassa haluttiin löytää vastaus päätutkimusongelmaan: ***Miten entrepreneurial leadership toteutuu asiantuntijaorganisaatiossa johtajien toimiessa ilman yrittäjätatusta?*** Haastattelujen avulla pyrittiin selvittämään, miten EL toteutuu siinä tapauksessa, kun kyseessä ei ole oma yritystoiminta. Lisäksi toivottiin löytyvän erityispiirteitä yrittäjämäisestä toiminnasta, kun tarkastelussa on asiantuntijapalveluja tarjoavia organisaatioita, joiden toiminta perustuu usein erityisosaamiseen ja yksilöllisiin asiakasratkaisuihin. Lukuun 4.2 koottiin johtajien näkemyksiä siitä, miten yrittäjämäisyys heidän mielestään näkyy organisaatioidensa käytänteissä.

Vaikka kirjallisuuskatsauksen ja tutkimusaineiston EL-käsitteissä ilmeni paljon yhtäläisyyksiä, yksi selkeä näkökulmaero oli havaittavissa. Kirjallisuudessa EL käsitteellistetään pitkälti yrityksen itsensä näkökulmasta, ja EL:n avulla pyritäänkin löytämään keinoja yrityksen kilpailukyvyen varmistamiseksi nopeassa muutosvauhdissa. *Tämän tutkimusaineiston perusteella EL tulisi sen sijaan nähdä asiakkaan näkökulmasta: Miten EL:n avulla voidaan varmistaa lisäarvon tuottaminen asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin?* Tutkimusaineiston mukaan yrittäjämäisen toiminnan keskiössä nimenomaan ovat todelliset asiakastarpeet ja niiden ratkaiseminen. Asiantuntijaorganisaatiossa kaiken toiminnan

tulee perustua asiakasarvon tuottamiseen. Yrittäjämäinen toiminta ilmenee ketteränä, joustavana ja relevanttina palveluna, joka on oikea-aikaista ja osuu todelliseen tarpeeseen. Organisaatiosta on tultava asiakkaan lähelle tarjoten täsmäpalvelua sen sijaan, että palveluja tuotetaan ylhäältä annettuna top-down-periaatteella. Asiantuntijapalveluissa pitääkin siirtyä rohkeasti ”kerralla oikein” -ajattelusta kokeilevaan yhteiskehittämiseen, jotta voidaan luoda uudenlaisia, lisäarvoa tuottavia palveluja. Myös innovaatioiden taustalla tulee tutkimusaineiston perusteella olla asiakasnäkökulma: kehitetään omaa toimintaa, jotta voidaan olla tarjoamassa tulevia asiakasratkaisuja oikea-aikaisesti juuri silloin, kun asiakas niitä tarvitsee. Se, miten nopeaa kehittämis- ja innovointityö asiantuntijaorganisaatiossa on, riippuu pitkälti asiakkaiden omassa toiminnassa tapahtuvasta muutosvauhdista. On kuitenkin selvää, että menestyäkseen asiantuntijaorganisaation tulee myös luoda uusia tarpeita eikä pelkästään vastata olemassa oleviin.

Asiakslähtöisyys indikoi organisaation menestymiseen mm. lisämyyntinä, toteutuneina projekteina ja hankkeina sekä lisääntyneenä palvelujen kysyntänä. Johtajat kertoivat, että kerran osallistuttuaan asiakkaita on helppo saada myös uusiin hankkeisiin mukaan. Tämä on merkki siitä, että asioita on tehty oikein. Johtajat myös totesivat, että heidän ei edes tarvitse erityisesti mainostaa palvelujaan, vaan onnistuneiden projektien myötä he saavat positiivista palautetta, joka kiirii aina mediahuomioksi saakka. Jotta tähän päästään, asiantuntijapalvelut tulee tuottaa laadukkaasti ja oikeanlaisella asenteella. Tämä vaatii työskentelyä usein osaamisen ääri rajoilla ja kykyä nähdä myös piileviä tarpeita, joiden ratkaiseminen tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Tällainen toiminta sopii yhteen Cain ja muiden (2018, s. 206) näkemysten kanssa. He ovat tutkineet EL-toimintaa arvonnulomisen näkökulmasta. Heidän mukaansa on välttämätöntä, että yrittäjämäinen johtaja tukee luovaa ajattelua esimerkiksi asettamalla saavutettavia tavoitteita ja kannustamalla työntekijöitään toimimaan itsepintaisesti löytääkseen uusia näkökulmia epävarmuuksien, ongelmien ja haasteiden ratkaisemiseksi. Lisäarvon tuottaminen edellyttää usein luovuutta.

Yrittäjämäisyys asiantuntijapalveluissa merkitsee oikeanlaista asennetta. Yrittäjämäinen asenne tarkoittaa tämän tutkimuksen mukaan sitä, että ollaan valmiita työskentelemään joustavasti ja asiakaslähtöisesti sekä valmiutena siirtyä sujuvasti tehtäväalueelta toiseen. Asiantuntijaorganisaatiossa edellytetään siten oman erityisosaamisen lisäksi jossain määrin moniosaamista tai ainakin halua kehittää osaamistaan. Yrittäjämäinen asenne merkitsee siis proaktiivista toimintaa itsensä kehittämiseksi ja työllistämiseksi. Tällaisen toiminnan taustalla tulee olla kokonaiskuva organisaation visiosta, jotta ymmärretään oma toiminta yhteisen tahtotilan mukaisena. Itsensä kehittäminen merkitsee myös potentiaalia kehittää organisaation toimintaa. Yrittäjämäinen asenne merkitsee siis laajempaa vastuunottoa kuin mitä pelkkä oman tehtävän hoitaminen edellyttää. Yrittäjämäisen johtajan tulee luottaa tiiminsä jäseniin antamalla heille valtuuksia (Darling & Beebe, 2007, s. 83; Peterson, 2020, s. 77; Renko ja muut, 2015, s. 59). Entrepreneurial-johtajan täytyy omalla kannustavalla toiminnallaan edistää työntekijöiden luottamusta omiin kykyihinsä (Miao ja muut, 2018, s. 74), sillä paras päätöksentekijä on usein asiantuntija itse. Vastuunottamiseen liittyy uusien asioiden kokeileminen, mikä puolestaan edistää uusien mahdollisuuksien havaitsemista. Tässä tutkielmassa tuli esille, että johtajat suhtautuvat myönteisesti uusien kokeilujen tekemiseen ja siten sallivat myös mahdolliset virheet. Jos toimitaan ensisijaisesti sillä ajatuksella, että virheitä ei saa tehdä, heikennetään mahdollisuuksia luovaan toimintaan. Entrepreneurial-johtajan tulee luoda sellainen toimintakulttuuri, mikä sallii kokeilut ja myös mahdolliset virheet, jotta uskalletaan etsiä uusia, innovatiivisia ja tuottavia toimintatapoja tai asiakasratkaisuja.

Verkostoitumiskyvykyys on osa yrittäjämäistä toimintaa. Verkostosuhteiden avulla voidaan hankkia tarvittavia resursseja oikea-aikaisesti. Asiantuntijaorganisaatiossa voidaan ottaa tietoinen omaan resurssipulaan liittyvä riski asiakasprojektia tarjotessa, jos voidaan luottaa siihen, että resurssit saadaan hankittua sopimuksen synnyttyä. Fontana ja Musa (2017, s. 5) toteavat, että resurssihoitaminen on osa entrepreneurial-johtamista. Resurssien allokointi yhdistää heidän mukaansa yrittäjämäisyyden strategiseen johtamiseen. Myös Watson (2013, s. 408) näkee verkostoitumisen yhtenä yrittä-

yyden ulottuvuutena, sillä pyrkimys on organisaation muokkaaminen uusien hankkeiden ja innovatiivisen vaihdannan avulla. Organisaation toiminnan kehittäminen ja kasvu edellyttävät usein verkostosuhteiden kehittämistä: kaikkea ei tarvitse osata itse.

Tässä tutkielmassa tuli ilmi, että asiantuntijaorganisaatioiden johtajat ovat kyvykkäitä ja myös halukkaita ottamaan riskejä. Mahdollisuudet riskinottamiseen eivät kuitenkaan ole yhtä suuret kuin mitä johtajat siihen itse kykenisivät. Koska johtajat eivät itse toimi yrittäjinä eivätkä ole sijoittaneet toimintaan omaa pääomaa, riskinottoa rajoittaa omistuspohja ja rahoittajat. *Tämä oli ainoa ero, minkä johtajat kokivat toimiessaan ilman yrittäjästatusta verrattuna yrittäjiin:* riskinotto on sallittua vain harkitussa määrin, organisaation kantokyvyn mukaan. Organisaation kehittäminen vaatii kuitenkin jossain määrin riskinottamista. Riskeinä nähtiin työnantajariskin lisäksi toiminnan kehittämiseen ja organisaation kasvuun liittyviä riskejä. Koska toiminnan kehittämiseksi tarvitaan kokeiluja, epäonnistuneissa lopputuloksissa riski konkretisoituu. Isossa organisaatiossa systemaattisiin kokeiluihin oli pystytty satsaamaan enemmän, sillä resursseja on enemmän käytettävissä, eikä innovointiin käytetty aika ole normaalista ”maratontoinnasta” pois.

Kirjallisuuskatsauksessa luvussa 2.4 esitettiin Harrisonin ja muiden (2019, s. 14) näkemyksiä EL:n vaikutuksista organisaation menestymiseen. Ne on esitetty seuraavan sivun ylemmässä kuviossa (kuvio 12). Tässä tutkielmassa esiintyi pitkälti samoja näkökulmia, jotka esitetään alemmassa kuviossa (kuvio 13).



**Kuvio 12.** EL:n vaikutukset organisaation menestymiseksi kirjallisuuskatsauksen mukaan.



**Kuvio 13.** EL:n vaikutukset asiantuntijaorganisaation menestymiseksi tutkimustulosten mukaan.

Kuten kuviosta 13 voidaan päätellä, entrepreneurial leadership vaikuttaa toteutuessaan asiantuntijaorganisaatioissa monin eri tavoin. EL:n toteuttamisen fokus on asiakastarpeiden tunnistamisessa ja niiden kokonaisvaltaisessa ratkaisemisessa. Tämä tarkoittaa sitä, että ollaan kyvykkäitä tunnistamaan piileviä ja muuttuvia asiakastarpeita ja halukkaita löytämään niihin oikeanlaiset ratkaisut. Johtajat totesivat, että vaikka toimitaan julkisrahoitteisessa organisaatioissa, toimintaa pyritään kehittämään aivan kuin kyseessä olisi oma yritys. Asiantuntijaorganisaation täytyy menestyäkseen toimia mieluummin edelläkävijänä kuin jälkijättöisesti. Tästä syystä johtajan tulee, olipa kyseessä oma yritys tai ei, omalla toiminnallaan edistää yrittäjämäistä organisaatiokulttuuria uusien mahdollisuuksien havaitsemiseksi ja innovatiivisten toimintamallien löytämiseksi. Johtajan tehtävä on varmistaa, että jokaisella yksilöllä on mahdollisuus toimia yrittäjämäisesti. Näin ollen, kuten Renko ja muut (2015) toteavat, EL voi toteutua minkä tyyppisessä yrityksessä tai organisaatioissa tahansa. Myös Miao ja muut (2018, 73), jotka ovat tutkineet EL-näkökulmaa julkisella sektorilla, korostavat innovatiivisen toiminnan merkitystä. Heidän mukaansa innovointiprosessi alkaa, kun yksilö havaitsee ongelman ja pyrkii löytämään siihen ratkaisun. Tämän jälkeen hän esittelee ideansa muille organisaation jäsenille. Innovaation toteuttaminen vaatii valmistelua eli aikataulutusta ja suunnittelua, jotta ideasta, ”raakileesta”, kehittyy tuottava ratkaisu tai toimintamalli. Tässä korostuu tutkielman tekijän mielestä entrepreneurial leadership:n merkitys: yrittäjämäiselle toiminnalle pitää antaa paitsi hyväksyntä, myös resursseja ja aikaa.

### 5.3 Pohdinta

EL on yksi näkökulma tarkastella johtamista; kyseinen johtamistapa viittaa yrityksen tai organisaation toimintaan, jossa fokus on uusien mahdollisuuksien havaitsemisessa ja niiden hyödyntämisessä. EL tutkimussuuntana on herättänyt laajempaa kiinnostusta vasta 2010-luvulla, kun tutkijat ovat havainneet perinteisen strategisen johtamisen riittämättömäksi lähtökohdaksi yrityksen kestävän kilpailukyvyn kannalta. Koska EL on tutkimussuuntauksena kohtalaisen tuore, tutkijat eivät vielä ole päässeet täysin selkeään ja yksimieliseen näkemykseen siitä, mitä EL oikeastaan sisältää ja millaisia ominai-

suuksia entrepreneurial-johtajalta vaaditaan. Renko (2017) painottaakin, että EL on nimenomaan käsitteellinen ilmiö. Tässä tutkimuksessa ilmiötä on käsitteellistetty asiantuntijaorganisaation johtajien näkökulmasta.

Tutkielmassa on kartoitettu johtajien yrittäjämäisiä ominaisuuksia. EL korostaa erityisesti ominaisuuksia, jotka liittyvät riskinottamiseen, muutoshakuisuuteen, strategisuuteen, visionäärisyyteen, sinnikkyYTEEN, joustavuuteen, luovuuteen, proaktiivisuuteen ja kykyyn sietää epävarmuutta. Voisi kyseenalaistaa, eroavatko nämä ominaisuudet juuri-kaan yleisistä johtajuuteen liitetystä ominaisuuksista. Mielestäni EL-ajattelussa kyse on ennemminkin siitä, *miten näitä ominaisuuksia hyödynnetään käytännössä*. Yrittäjyys voidaan tämän tutkimuksen mukaan määritellä toiminnaksi, jossa proaktiivisesti kehitetään itseään ja uudistetaan organisaatiotaan. Tällainen toiminta edistää yrityksen kilpailukykyä varmistaen sen pysyvän kehityksen aallonharjalla toimintaympäristön muutospyörteissä. Yrittäjyyttä pitäisikin enemmän korostaa ihmisten päivittäisessä toiminnassa. Tässä tutkielmassa vahvistui myös käsitys siitä, että ei tarvitse olla konkreettisesti yrittäjä toimiakseen yrittäjämäisesti.

Tämän tutkielman viesti johtajille ja yrittäjille yleisesti ottaen on se, että he ymmärtäisivät paremmin oman esimerkkinsä vaikutuksen alaistensa toimintaan. Johtaja voi omalla esimerkillään ja toiminnallaan kannustaa työntekijöitään yrittäjämäisyyteen ja sitä kautta toimintamallien ja organisaation kehittämiseen. Kuten tutkimusaineistossa tuli ilmi: jos kaikki havaitsevat uusia mahdollisuuksia, se merkitsee huomattavasti enemmän mahdollisia ”läpimurtoja” verrattuna siihen, että pelkästään johtaja niitä havaitsee. Havaitut mahdollisuudet tulee voida jatkojalostaa käytännön hyödyiksi kokeilujen ja jatkuvan oppimisen kautta. Luovuus ja innovatiivisuus eivät välttämättä merkitse suuria laukka-askeleita, vaan kehitystä ja uudistumista voi tapahtua pienin muutoksin. Tästä johtuen, kuten tutkimuksessa todettiin: entrepreneurial leadership ei loppujen lopuksi ole mitään kovin ihmeellistä tai erikoista, vaan arkista toimintaa, jollaista voi esiintyä kaikenlaisissa yrityksissä tai organisaatioissa, myös asiantuntija-

aloilla. Kuka tahansa johtaja voi halutessaan olla entrepreneurial-johtaja, jos hän toimii kuten yrittäjä ja mahdollistaa myös alaistensa yrittäjyyden kaikilla organisaatiotasolla.

#### **5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi kuuluu oleellisena osana hyvään tutkimuskäytännöön. Lukijan tulee voida ymmärtää laadullisen tutkimuksen perustana olevat ratkaisut ja hänen pitää vakuuttua tutkijan vilpittömyydestä tiedonhankinnassa ja tulkinnoissa. (Aaltio & Puusa, 2020, s. 178.) Luotettavuustarkastelun lähtökohtana on työn riittävä dokumentaatio (Kananen, 2017, s. 176). Tästä syystä olen pyrkinyt kertomaan tutkimusprosessista mahdollisimman avoimesti. Luku 3 onkin omistettu yksinomaan tutkimuksen taustafilosofian, tutkimusmenetelmän, aineiston keruun ja analysoinnin esittelylle. Kyseisessä luvussa tuli myös ilmi laadullisen tutkimuksen perusnäkökulmat, jotka liittyvät mm. tutkimuksen yleistettävyyteen. Yleistettävyys tarkoittaa Puusan ja Julkunen (2020, s. 190) mukaan sitä, että tutkimustulosten pitäisi päteä muuhunkin kuin tutkittuihin tapauksiin. Tämä ei kuitenkaan ole laadullisen tutkimuksen tavoite, vaan sen sijaan tutkija pyrkii saamaan mahdollisimman monipuolisen ja perinpohjaisen näkemyksen ilmiöstä syvällisen ymmärtämisen kautta. Lisäksi Puusa ja Julkunen (2020, s. 190) huomauttavat, että eri tutkijat mahdollisesti tekisivät samasta aineistosta joiltakin osin hieman erilaisia tulkintoja, joten senkään vuoksi tutkimustuloksia ei pyritä yleistämään. Tässä tutkielmassa on osallisena vain kahdeksan erityyppisten organisaatioiden johtajaa, joten tutkimustuloksia ei suoraan voida yleistää koskemaan kaikkia asiantuntijaorganisaatioita tai edes tietyllä toimialalla toimivia.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida saturaation kautta. Saturaatio eli kylläntyminen tarkoittaa sitä, että eri lähteiden tarjoamat tutkimustulokset alkavat toistumaan, eikä tutkimusongelman kannalta löydy enää uutta. (Kananen, 2017, s. 179.) Tämän tutkimuksen aineiston määrä oli mielestäni sopiva, vaikka jokainen haastattelu toi omalla tavallaan jotain uutta sisältöä tutkittavaan ilmiöön. Tämä johtunee siitä, että haastateltavien asiantuntijaorganisaatiot olivat hyvin erilaisia; ne toimivat erilaisilla

toimialoilla ja organisaatorakenteensa puolesta erilaisilla toimintatavoilla, minkä lisäksi ne olivat myös erikokoisia. Kuitenkin tietyt teemat alkoivat toistua hyvin selkeästi jo muutaman haastattelun aikana, eikä niiden kannalta löytynyt enää uutta tietoa.

Luotettavuustarkastelu on yhteydessä tutkijan objektiivisuuteen, sillä tutkija tekee päätökset tutkittavista, aineistosta, aineiston analyysistä ja tulkinnasta (Kananen, 2017, s. 176). Aaltio ja Puusa (2020, s. 181) jatkavat, että tutkittavan ilmiön valinta tutkimuskohteeksi sekä tutkimusongelmat pohjautuvat aina jossain määrin tutkijan omaan mielenkiintoon ja henkilökohtaisiin näkemyksiin. Heidän mukaansa laatuun vaikuttaa tutkijan kyky rakentaa sopiva tutkimusasetelma ja valita tutkimukseen kysymyksenasettelun kannalta oikea kohdejoukko. Ennen haastattelukutsujen lähettämistä varmistin, että haastateltavat kuuluvat tutkimuksen kannalta relevanttiin kohderyhmään. Eettisyysnäkökulmat huomioiden haastateltavat sekä heidän johtamansa organisaatiot on esitelty siinä määrin kuin luotettavuuden kannalta on tarpeen, mutta kuitenkin varmistuen ehdottoman anonymiteetin säilymisen. Jo haastattelukutsussa ja myös varsinaisen haastattelun aikana kerroin johtajille, että en tule julkaisemaan heidän nimiään enkä organisaatioitaan edes analysointivaiheessa.

Tämän tutkimuksen metodologia perustui fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan. Fenomenologinen tutkimus on hyvin ilmiökeskeistä (Aatio & Puusa, 2020, s. 180). Tässä tutkimuksessa perehdyttiin yrittäjämäiseen johtamiseen ilmiönä johtajien omien käsitysten mukaan. Fenomenologisessa tutkimuksessa pyritäänkin pääsemään tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden maailmaan ja tarkastelemaan tutkittavaa ilmiötä heidän omien kokemustodellisuksiensa kautta (Huhtinen & Tuominen, 2020, s. 297). Kyseinen tutkimusfilosofia nostaa näkyväksi sen, mikä tottumuksen vuoksi koetaan usein huomaamattomana tai itsestäänselvyytenä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 41). Fenomenologinen näkökulma toteutui sikäli, että johtajien käsitysten mukaan organisaatioiden toiminta koettiin yrittäjämäisenä tai johtajat pitivät itseään yrittäjämäisinä, vaikka tätä ei oltu erikseen ajateltu tai ”sillä nimellä puhuttu”. Havainnot tutkittavasta ilmiöstä eivät Aaltion ja Puusan (2020, s. 182) mukaan koskaan ole vapaita esitiedoista,

vaan tietojen kerääminen ja tulkinta perustuvat taustalla vaikuttaviin esioletuksiin. Tutkijan tulee osata yhdistää esitiedot uusiin havaintoihin. Fenomenologian lähtökohta onkin hermeneuttinen, sillä tutkija peilaa tulkintoja omiin esitietoihinsa, jolloin syntyy uudelleentulkintaa (Huhtinen & Tuominen, 2020, s. 305–306).

## 5.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkielmassa on tutkittu entrepreneurial leadership:in toteutumista asiantuntijaorganisaatioissa johtajien näkökulmasta. Voisi olla mielekästä tuoda esiin työntekijöiden näkemys siitä, miten EL heidän mielestään vaikuttaa asiantuntijatyössä. Missä määrin työntekijät kokevat luovan ajattelun ja innovatiivisen kehittämisen mahdolliseksi? Miten innovatiivisuus toteutuu käytännössä? Ovatko työntekijät halukkaita ja kyvykkäitä ottamaan laajempaa vastuuta organisaationsa toiminnasta kuin heidän tehtävänkuvansa edellyttää? Mitkä tekijät tähän myötävaikuttavat? Miten yrittäjämäisyyteen kannustetaan työntekijöiden käsitysten mukaan?

Syvällisempi tutkimus EL:n toteutumisesta asiantuntijaorganisaatiossa voisi vaatia hieman tarkempaa rajausta esimerkiksi kohdentamalla tutkimus tiettyyn toimialaan. Voisi olla hyödyllistä vertailla samalla toimialalla toimivien organisaatioiden yrittäjämäistä toimintaa. Näin ollen eri organisaatioissa voitaisiin saada varteenotettavia, käytännössä toteutettavia ehdotuksia yrittäjämäisyyden lisäämiseksi ja omien toimintamallien uudistamiseksi.

## Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 177–188). Gaudeamus.
- Anderson, A. R. & Starnawska, M. (2008). Research practices in entrepreneurship. Problems of definition, description and meaning. *Entrepreneurship and Innovation*. Vol 9, No 4. 2008. (s. 221–230).
- Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal Business Research*. Vol. 67. (s. 1622–1629). <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.006>
- Cai, W., Lysova, E. I., Khapova, S. & Bossink, B. A. (2019). Does Entrepreneurial Leadership Foster Creativity Among Employees and Teams? The Mediating Role of Creative Efficacy Beliefs. *Journal of Business and Psychology*. 2019, 34. (s. 203–217). <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9536-y>
- Clarysse, B., Tartari, V. & Salter, A. (2011). The impact of entrepreneurial capacity, experience and organizational support on academic entrepreneurship. *Research Policy*. 40 (2011). (s. 1084–1093). <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.05.010>
- Darling, J. R. & Beebe, S. A. (2007). Effective Entrepreneurial Communication in Organization Development: Achieving Excellence Based on Leadership Strategies and Values. *Organization Development Journal*. Spring 2007; 25, 1. (s. 76–93).
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2005). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. painos. (1. p. 1998). Vastapaino.

- Esmer, Y. & Dayi, F. (2018). *Entrepreneurial Leadership: a Theoretical Framework*. <https://doi.org/10.30798/makuiibf.332570>
- Fernald, L. W. Jr., Solomon, G. T. & Tarabishy, A. (2005). A New Paradigm: Entrepreneurial Leadership. *Southern Business Review, Leadership Edition*. Vol. 30, Nro 2.
- Fontana, A. & Musa, S. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation management and its measurement validation. *International Journal of Innovation Science*. Vol. 9, No. 1. (s. 2–19). <https://doi.org/10.1108/IJIS-05-2016-0004>
- Fuller, B., Liu, Y., Bajaba, S., Marler, L. E. & Pratt, J. (2018). Examining how the personality, self-efficacy, and anticipatory cognitions of potential entrepreneurs shape their entrepreneurial intentions. *Personality and Individual Differences*. 125 (2018). (s. 120–125).
- Gadamer, H-G. (2004). *Hermeneutiikka. Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa*. Vastapaino.
- Goffee, R. & Jones, G. (2004). What makes a leader? *Business Strategy Review*. Summer 2004. Vol. 15. Issue 2.
- Goleman, D. (1998). What Makes a Leader? *Harvard Business Review*. Jan, 2004, Vol.82(1), p.82(9).
- Gupta, V., MacMillan, I. C. & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal Business Venturing*. 19. (s. 241–260). [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00040-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00040-5)
- Harrison, C., Paul, S. & Burnard, K. (2019). Entrepreneurial leadership: A Systematic Literature Review. *International Review of Entrepreneurship*. 14(2), (s. 235–264).

- Huhtinen, A-M. & Tuominen, J. (2000). Fenomenologia. Ihmisten kokemukset tutkimuksen kohteena. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (296-307). Gaudeamus.
- Jones, S. & Tynan, M. (2016). The Messiness of Real Time Entrepreneurial Leadership. *Effective Executive*. Vol. 19, No. 2. (s. 32–38).
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 9–19). Gaudeamus.
- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, 234. Jyväskylän ammattikorkeakoulu / JAMK.fi
- Kekäle, J. & Puusa, A. (2020). Tiedesodat – Realistinen ja konstruktionistinen maailmankäsitys. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 41–55). Gaudeamus.
- Ko, S. & Butler, J. E. (2007). Creativity: a key link to entrepreneurial behavior. *Business Horizons*. (2007), 50. (s. 365–372). <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.03.002>
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Kotter, J. P. (1990). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*. May-June 1990.
- Kotter, J. P. (2013). Management Is (Still) Not Leadership. *Harvard Business Review*. January 09, 2013.

- Kuratko, D. F. & Audretsch, D. B. (2009). Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept. *Entrepreneurship theory and practice*. January, 2009.
- Kuratko, D. F. & Hornsby, J. S. (1998). Corporate Entrepreneurial Leadership for the 21st Century. *The Journal of Leadership Studies*. Vol. 5, No. 2.
- Latif, K., Nazeer, A., Shahzad, F. & Ullah, M. (2020). Impact of entrepreneurial leadership on project success: mediating role of knowledge management processes. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 41, No 2. (s. 237–256). <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0323>
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. (2005). *Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu*. WSOY.
- Leitch, C. M. & Volery, T. (2017). Entrepreneurial leadership: Insights and directions. *International Small Business Journal*. Vol. 35(2). (s. 147–156). <https://doi.org/10.1177/0266242616681397>
- Lomberg, C., Urbig, D., Stöckmann, C., Marino, L. & Dickson, P. (2017). Entrepreneurial Orientation: The Dimensions' Shared Effects in Explaining Firm Performance. *Entrepreneurship theory and practice*. November, 2017. <https://doi.org/10.1111/etap.12237>
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G. & Cooper, B. (2018). How Leadership and Public Service Motivation Enhance Innovative Behavior. *Public Administration Review*. Vol. 78, 1. (s. 71–81). <https://doi.org/10.1111/puar.12839>
- Morden, T. (1997). Leadership as competence. *Management Decision*. 35/7 (1997). (s. 519–526).

Neneh, B. N. (2019). From entrepreneurial alertness to entrepreneurial behavior: The role of trait competitiveness and proactive personality. *Personality and Individual Differences*. 138 (2019). (s. 273–279).

<https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.10.020>

Newman, A., Tse, H. H. M., Schwarz, G. & Nielsen, I. (2018). The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*. 89 (2018). (s. 1–9).

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.001>

Nienaber, H. (2010). Conceptualisation of management and leadership. *Management Decision*. Vol. 48 No 5, 2010. (s. 661–675).

<https://doi.org/10.1108/00251741011043867>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Etienne, F. & Smith, A. (2020). *The Invincible Company*. Wiley.

Peterson, J. (2020). *Entrepreneurial Leadership – The Art of Launching New Ventures, Inspiring Others and Running Stuff*. Harper Collins Leadership.

Pietiläinen, T., Lehtimäki, H., Keso, H. & Hiukka, K. (2007). *Tiedon kauppiat. Asiantuntijat yrittäjinä*. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Pisapia, J. & Feit, K. (2015). Entrepreneurial leadership at a crossroads. *Management and Organization*. SSRN Electronic Journal. (s. 524–533).

<https://doi.org/10.2139/ssrn.2671949>

Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 103–117). Gaudeamus.

- Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 145–156). Gaudeamus.
- Puusa, A. & Julkunen, S. (2020). Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 189–201). Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 75–75). Gaudeamus.
- Renko, M. (2017). Entrepreneurial Leadership. Teoksessa David V. Day & John Antonakis (toim.) *Nature of Leadership*. 3rd edition. SAGE.
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L. & Brännback, M. (2015). Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style. *Journal of Small Business Management*. 53:1. (s. 54–74). <https://doi.org/10.1111/jsbm.12086>
- Routio, P. Hermeneuttinen tulkinta. *Tuotetiede*. Taideteollisen korkeakoulun virtuaaliliylioipisto. Noudettu 2020-07-13 osoitteesta [http://www2.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html\\_files/120\\_kirjallisuus.html#herm](http://www2.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/120_kirjallisuus.html#herm)
- Ruvio, A., Rosenblatt, Z. & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Entrepreneurial leadership vision in nonprofit vs. for-profit organizations. *The Leadership Quarterly*. Vol. 21, 1. (s. 144–158). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.011>

- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. *Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto*. Noudettu 2020-09-20 osoitteesta [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_2\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html)
- Siilasmaa, R. (2019). Entrepreneurial Leadership: a New Approach to Strategy When You Can't Plan for Predictability. *Leader to Leader*. Vol. 2019, Issue 92. (s. 32–36). <https://doi.org/10.1002/ltl.20424>
- Simsek, Z., Jansen, J. J. P., Minichilli, A. & Escriba-Esteve, A. (2015). Strategic Leadership and Leaders in Entrepreneurial Contexts: A Nexus for Innovation and Impact Missed? *Journal Management Studies*. 52:4. June 2015. (s. 464–478). <https://doi.org/10.1111/joms.12134>
- Sipilä, J. (1996). *Asiantuntijapalvelujen markkinointi*. 2. painos. WSOY. (1. painos 1991, Weilin & Göös).
- Sleeth, R. G. & Johnston, W. R. (1996). The Effective Leader as a Link Between Tasks and People. *S.A.M. Advanced Management Journal*. Spring 1996; 61,2. ABI/INFORM Collection. (s. 16–21).
- Soriano, D. R. & Huarng, K-H. (2019). Innovation and entrepreneurship in knowledge industries. *Journal of Business Research*. 66 (2013). (s. 1964–1969). <https://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.019>
- Tarabishy, A., Fernald, L. W. Jr. & Solomon, G. (2003). *Understanding Entrepreneurial Leadership in today's Dynamic Markets*. Noudettu 2020-06-11 osoitteesta [https://www.researchgate.net/profile/George\\_Solomon/publication/239802466\\_Understanding\\_Entrepreneurial\\_Leadership\\_in\\_today's\\_Dynamic\\_Markets/links/02e7e52cc505641bb3000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/George_Solomon/publication/239802466_Understanding_Entrepreneurial_Leadership_in_today's_Dynamic_Markets/links/02e7e52cc505641bb3000000.pdf)

- Tarabishy, A., Solomon, G., Fernald, L. W. Jr., Sashkin, M. (2005). The Entrepreneurial Leader's Impact on the Organization's Performance in Dynamic Markets. *The Journal of Private Equity*. Fall 2005; 8, 4. (s. 20–29).
- Teece, D. J. (2016). Dynamic Capabilities and Entrepreneurial Management in Large Organizations: Toward a Theory of the (Entrepreneurial) Firm. *European Economic Review*, 86 (C). <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2015.11.006>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Tammi.
- Vesalainen, J. & Pihkala, T. (1999). Entrepreneurial identity, intentions and the effect of the push-factor. *Academy of Entrepreneurial Journal*. Vol. 5, No 2. (s. 1–24).
- Walker, R. M. (2008). An Empirical Evaluation of Innovation Types and Organizational and Environmental Characteristics: Towards a Configuration Framework. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 18, 4. (s. 591–615). <https://doi.org/10.1093/jopart/mum026>
- Watson, T. (2013). Entrepreneurship in action: bringing together the individual, organizational and institutional dimensions of entrepreneurial action. *Entrepreneurship & Regional Development*. Vol. 25, Nos. 5–6. (s. 404–422). <https://dx.doi.org/10.1080/08985626.2012.754645>
- Zhu, W., Newman, A., Qing, M. & Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference? *The Leadership Quarterly*. Vol. 24. (s. 94–105). <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.08.004>

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukutsu

Hei!

Opiskelen Vaasan yliopistossa kauppatieteiden maisteriksi. Teen pro gradu -tutkielmaa aiheesta yrittäjämäinen johtajuus. Tutkielmaani varten haastattelen asiantuntijapalveluja tarjoavien yritysten tai organisaatioiden johtajia/toimitusjohtajia, jotka eivät itse toimi varsinaisesti yrittäjinä. Tavoitteena on siis kartoittaa ilman yrittäjästatusta toimivien johtajien omia käsityksiä yrittäjämäisestä toiminnasta ja ominaisuuksista ja niiden vaikutuksista organisaation tai yrityksen toimintaan.

Haastattelu toteutetaan Teamsin tai Skypen kautta. Se on vapaamuotoinen keskustelutuokio, joka kestää noin puolesta tunnista tuntiin. Keskustelut ovat luottamuksellisia, ja kaikkia vastauksia käsitellään täysin anonymisti sekä kirjoitusvaiheessa että lopullisessa tutkielmassa. Haastateltava tai hänen johtamansa organisaatio eivät tule ilmi missään vaiheessa.

Kokemuksesi ja näkemyksesi ovat tutkielmani kannalta erittäin tärkeitä. Olisin kiitollinen, jos haluaisit auttaa minua tutkielmassani ja edistäisit siten maisteriksi valmistumistani. Ilmoitathan osallistumisestasi vastaamalla viestiini tai soittamalla alla olevaan numerooni, niin sovitaan jatkosta.

Ystävällisin terveisin

*Sari Laurila*

p. [REDACTED]

ps. Halutessasi voit kysyä lisätietoja myös pro gradu -opinnäytetyöni ohjaajalta, koulutusohjelmavastaavalta Anne Södermanilta p. [REDACTED].

## Liite 2. Haastattelun kysymysrunko

- Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä tehtävässäsi?
- Onko sinulla aikaisempaa esimieskokemusta?
- Minkä verran sinulla on alaisia? (henkilöstön lukumäärä)
  
- Miten kuvailisit itseäsi johtajana?
- Miten kuvailisit yrittäjämäistä toimintaa? Mitä se sinulle johtajana merkitsee?
- Miten yrittäjämäisyys näkyy sinun toiminnassasi?
- Miten se mielestäsi näkyy työntekijöiden toiminnassa?
- Miten yrittäjämäisyys mielestäsi vaikuttaa organisaatiossasi?

Mahdolliset lisäkysymykset tarvittaessa:

- Miten suhtaudut riskinottoon?
- Mitä muutos sinulle johtajana merkitsee?
- Miten innovatiivisuus näkyy organisaatiosi toiminnassa?