



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

**YLEISRADION TV- TUOTTAJA SISÄISENÄ
YRITTÄJÄNÄ:
yksilö ja organisaatio**

Yrittäjyys
Pro gradu- tutkielma
Syyskuu 2013
Tuulia Korhonen

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Tekijä Korhonen, Anna Tuulia	
Työn nimi Yleisradion tv- tuottaja sisäisenä yrittäjänä: yksilö ja organisaatio	
Työn ohjaaja Patja, Päivi	
Oppiaine Yrittäjyys	Työn laji Pro gradu- tutkielma
Aika Syyskuu 2013	Sivumäärä 173
<p>Tiivistelmä</p> <p>Julkisen palvelun yleisradiotoimintaa harjoittava Yleisradio on oligopolistisia piirteitä omaavilla kotimarkkinoilla merkittävin rahoittaja, tuottaja ja ostaja tv- ja elokuvatuotantoyrityksien tuotannoille. Nämä kokoluokaltaan pääosin pienet, riskipitoista, mutta mittavia investointeja vaativaa liiketoimintaa harjoittavat yritykset tekevät puolestaan yhteistyötä muiden luovalle toimialalle kuuluvien yritysten kanssa. Tutkimuksen tarkoituksena ja tavoitteena olikin parantaa ja tehostaa Yleisradion toimintaa sisäisen yrittäjyyden avulla, pyrkien takaamaan siten sekä yhtiön että koko luovan toimialan toiminnan jatkuvuus ja tulevaisuus.</p> <p>Tutkimuskohteena oli yhtiön suurimmat vuosittaiset kustannukset aiheuttavat tv-tuotannot, tv-tuotantoprosessit ja niitä toteuttavat tv-tuottajat. Laadullisessa, kuvailevassa tapaustutkimuksessa yhdistettiin sisäisen yrittäjyyden yksilötason ja organisaatiotason tarkastelu, tulkiten sisäinen yrittäjyys prosessina, jonka toteutumiseen vaikuttavat molemmat tasot. Kaikkiaan kahdeksan haastatellun tv-tuottajan tuotannot ajoittuivat vuosille 2004-2012. Tutkimuksessa selvitettiin, ilmeneekö tv-tuottajan toteuttamassa tv-tuotantoprosessissa yksilötason sisäistä yrittäjyyttä ja organisaatiotasolta sisäisen yrittäjyyden edellytyksiä.</p> <p>Yleisradion tv-tuottajat olivat pitkälti sisäisiä yrittäjiä. Kaikki sisäisen yrittäjyyden osa-alueet eivät toteutuneet, joka oli liitettävissä organisaation sisäisen yrittäjyyden edellytyksien puutteisiin. Esimerkiksi organisaation asettamat tavoitteet eivät olleet selkeitä, yksilön vastuuta ei korostettu riittävästi, johdon tuessa oli puutteita, eikä tuottajien toimintaa ohjattu esimerkiksi palkitsemis- tai mittausjärjestelmin. Nämä heijastuivat yksilötasolle siten, että tv-tuottajat eivät olleet tuloshakuisia, innovatiivisia ja tavoitteellisia, eivätkä he ottaneet lopullista vastuuta tuotannon toteutuksesta.</p> <p>Koska Yleisradion tv-tuottajat osoittautuivat olevan itsenäisiä toimijoita, heidän tehtävänantonsa tv-ohjelman toteuttamiseksi oli vapaa, he toimivat tv-tuotantoprosessissa haluamallaan tavalla, omasivat paljon valtaa ja käytännössä myös pääsyn organisaation resursseihin, ovat sisäisen yrittäjyyden toteuttamisen mahdollisuudet lähtökohtaisesti hyvät. Tuottajien yrittäjämäistä toimintaa tulisi kuitenkin ohjata ja kannustaa organisaation kannalta oikeaan suuntaan koko yhtiön toiminnan tehostamiseksi korjaamalla ilmenneet organisaation tason edellytysten</p>	

puutteet. Työhön liittyvän suuren vastuun ja vapauden vuoksi, on tulevilta tv-tuottajilta vaadittava sisäisen yrittäjän piirteitä ja toimintamalleja.

Asiasanat

Sisäinen yrittäjäyys, yksilötaso, organisaatiotaso, tv-tuotantoprosessi, tv-tuottaja, Yleisradio, julkisen palvelun yleisradioyhtiö, luova toimiala, luova työ

Säilytyspaikka

Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

ESIPUHE

Yleisradion organisaatio harjoittaa erityispiirteitä omaavaa toimintaa, johon olen saanut tutustua työskennellessäni yhtiön urheilutoimituksessa, YLE Urheilussa sekä Kuopion aluetoimituksessa. Kyse on julkisen palvelun tehtävän toteuttamisesta yhtiön työntekijöiden harjoittaman luovan työn kautta, joka realisoituu suomalaisille television, radion ja internetin kautta nähtävän ja kuultavan sisällön myötä. Kuitenkin toiminnan tulee tapahtua tämän osakeyhtiömuotoisen julkisen sektorin organisaation omaamien taloudellisten reunaehtojen sisällä, kestäväällä pohjalla toimien ja suomalaisille arvoa tuottaen.

Pro gradu-työni saadessa alkunsa alkusyksystä 2012, sain syventyä yhtiön ydinliiketoimintaan saadessani toimeksiannon YLE Tuotannon päällikkö Pihla Allokselta. Kaikkiaan kahdeksan yhtiön tv-tuottajan haastattelusta koostuva empiirinen aineisto kiteytyi liki vuoden kestäneen tutkimusprosessin päätteeksi tuloksiksi, joiden myötä esittämilläni kehittämisehdotuksilla on käytännön hyötyä yhtiön erikoispiirteiselle toiminnalle.

Haluan kiittää tämän tutkimuksen mahdollistanutta ja siinä tukenutta YLE Tuotannon päällikkö Pihla Allostaa, tutkimustyötäni ohjannutta ja siinä erinomaisia neuvoja antanutta graduohjaajaani, yliopistonopettaja Päivi Patjaa Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun yrittäjyyden laitokselta. Kiitän myös tutkimukseeni haastattemiani tv-tuottajia hyvästä yhteistyöstä ja luottamuksesta. Suurimmat kiitokset ansaitsee puolisoni Antto. Hänen tukensa ja kannustuksensa ovat olleet korvaamattomia tutkimuksen aikaansaamisessa.

Helsingissä 26.9. 2013

Tuulia Korhonen

KUVIOT

KUVIO 1 Eräiden toimialojen arvonlisäosuudet (%) vuonna 2009 (Tilastokeskus 2013).....	19
KUVIO 2 Televisiotoimialan ydintoiminnot ja yhteydet muihin aloihin (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 120)	29
KUVIO 3 Laki Yleisradio Oy:stä, yhtiön tehtävät ja julkinen palvelu (Laki Yleisradio Oy:stä, julkinen palvelu 19.8.2005/635)	30
KUVIO 4 Yleisradion yksiköt (Yleisradio Oy 2013b, 12)	34
KUVIO 5 Yrityksen talousprosessin kaaviokuva (Haverila ym. 2009, 17).....	35
KUVIO 6 Elokuvahankkeen elinkaari Haasen mukaan (2001, 47).....	37
KUVIO 7 Ulkoinen ja sisäinen yrittäjyys yrittäjyyden ajattelu- ja toimintatapoina (Koiranen 1993, 13 mukailtu).....	49
KUVIO 8 Sisäisen yrittäjyyden prosessi Menzelin 2007 mukaan (Menzel, Aaltio & Ulijn 2007, 734)	55
KUVIO 9 Sisäisen yrittäjyyden vuorovaikutteinen malli (Hornsby, Naffziger, Kuratko & Montagno 1993, 31).....	56
KUVIO 10 Sisäisen yrittäjän kymmenen käskyä (Pinchot 1986, 22 mukailtu) ...	58
KUVIO 11 Kansikkaan (2004, 62) sisäisen yrittäjän keskeisimmät ominaisuudet mukailtuna.....	64
KUVIO 12 Sisäiselle yrittäjyydelle organisaatiotasolta tärkeät tekijät (Menzel, Aaltio & Ulijn 2007, 740-741).....	70
KUVIO 13 Sisäisen yrittäjyyden vuorovaikutteinen prosessi konstruoituna tutkimuksen kontekstiin.....	75

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Kulttuurin tasot (Wilenius 2004, 56)	18
TAULUKKO 2 Swot- analyysi luovasta alasta (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2007, 24).....	21
TAULUKKO 3 Joukkoviestintämarkkinat Suomessa 2010 - 2011 (Suomen virallinen tilasto SVT 2012a).....	22
TAULUKKO 4 Joukkoviestintämarkkinat Suomessa 2001- 2011 (Suomen virallinen tilasto SVT 2012b)	23
TAULUKKO 5 Televisiokanavien määrä 2001-2011 (Tilastokeskus 2012a, 120 mukailtu).....	24

TAULUKKO 6 Suurimmat joukkoviestintäyritykset vuoden 2011 liikevaihdon mukaan (Suomen virallinen tilasto SVT 2011)	25
TAULUKKO 7 Suurimmat televisioyhtiöt ja niiden kanavat 2011 (Tilastokeskus 2012a, 122 mukailtu).....	26
TAULUKKO 8 Elokuvien tuotantoyhtiöiden jako genren mukaan 2009 (Alanen 2011).....	27
TAULUKKO 9 Toimialajärjestöjen luvut 2009 (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 121 mukailtu).....	27
TAULUKKO 10 Yleisradion vakituisen henkilöstön määrän kehitys vuosina 2001-2012. (Yleisradio Oy 2001-2012).....	33
TAULUKKO 11 Antoncicin ja Hisrichin (2003, 19) sisäisen yrittäjyyden ulottuvuudet mukailtuna.	52
TAULUKKO 12 Kuka on sisäinen yrittäjä? Pinchot (1986, 54-56 mukailtu).....	59
TAULUKKO 13 Organisaation sisäistä yrittäjyyttä tukevat tekijät (Alpkan, Bulut, Gunday, Ulusoy ja Kilic 2010, 735).....	67
TAULUKKO 14 Sisäisen yrittäjyyden hyötyjä (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 29).....	71

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ - ABSTRACT
KUVIOT JA TAULUKOT
SISÄLLYS

1	JOHDANTO	9
1.1	Tutkimuksen taustaa ja tarkoitus.....	9
1.2	Tutkimuksen rajaukset ja tutkimuskysymykset.....	11
1.3	Aiemmat tutkimukset.....	13
2	LUOVAN TOIMIALAN YLEISRADIO.....	16
2.1	Luova toimiala ja luova työ	16
2.2	Joukkoviestintä ja tv-tuotannon toimiala	21
2.3	Yleisradio - julkisen palvelun yleisradiotoiminta.....	30
2.3.1	Yleisradion organisaatorakenne	33
2.3.2	Tv-tuotantoprosessi vaiheineen	34
2.3.3	Tuottajan rooli tv-tuotantoprosessissa	39
3	SISÄINEN YRITTÄJYYS.....	45
3.1	Yrittäjyyden tutkimuserinteestä sisäiseen yrittäjyyteen	45
3.2	Sisäisen yrittäjyyden käsitteet ja ilmenemismuodot.....	50
3.3	Sisäisen yrittäjyyden määritelmä.....	53
3.4	Sisäisen yrittäjyyden moniulotteinen prosessi ja yrittäjämäinen käyttäytyminen	54
3.5	Yksilö sisäisen yrittäjyyden avaintoimijana	57
3.6	Sisäisen yrittäjyyden organisaatiotason edellytykset	66
3.7	Tv-tuottajan sisäinen yrittäjyys tv-tuotantoprosessissa sekä organisaatiotason edellytykset	72
4	TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO	76
4.1	Laadullinen kuvaileva tapaustutkimus	76
4.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	81
4.3	Tutkimuskohteiden kuvaus.....	82
4.4	Lähdekritiikki	83
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	87
5.1	Yksilötason sisäisen yrittäjyyden ilmeneminen.....	88
5.2	Organisaatiotason sisäisen yrittäjyyden edellytyksien ilmeneminen	117
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	136
6.1	Tv- tuottaja sisäisenä yrittäjänä ja organisaatiotason edellytykset ..	136
6.2	Tuloksien vertailu aiempiin tutkimustuloksiin - sisäinen yrittäjyys prosessina.....	140
6.3	Tuloksien vertailu aiempiin tutkimustuloksiin - yksilötaso	143

6.4 Tuloksien vertailu aiempiin tutkimustuloksiin - organisaatiotasoo..	152
6.5 Tutkimuksen onnistumisen arviointia	157
6.6 Tutkimustuloksien hyödyntäminen käytännössä.....	160
LÄHTEET.....	163
LIITTEET	172

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa ja tarkoitus

Vuonna 1926, yhdeksän vuotta Suomen itsenäistymisen jälkeen maahamme perustettiin valtion toimesta O. Y. Suomen Yleisradio – A. B. Finlands Rundradion. Vain muutamaa kuukautta myöhemmin, suomalaiset saivat enteitä tulevista kun radioista kuului ensimmäistä kertaa kuuluttaja Alexis af Enehjelmin ääni: Yleisradion lähetykset olivat alkaneet. 1950-luvun loppupuolella Yleisradion alkuperäinen tehtävä *”isänmaallisen mielipiteen luojana ja sillanrakentajana kaupunkien ja maaseudun välillä hävittäen siten välimatkat”*, nousi uudelle tasolle television koelähetyksien myötä. Vuonna 1958 Suomen Televisio, Yleisradio aloitti säännölliset televisiolähetykset. (YLE 2012a; YLE 2012b, YLE Viestintä 2009.)

Huolimatta Yleisradion pitkästä historiasta ja laajasta julkisen palvelun yhteiskunnallisesta tehtävästä, oli sen tulevaisuus nyt 2000-luvulla vaaka-laudalla. Syy tähän oli se, että televisiotoimiala oli kokenut suuria muutoksia digitalisoitumisen myötä kaupallisen median kilpailijoiden lisääntyttyä, mutta samanaikaisesti Yleisradion rahoitus, tv-lupamaksukertymä oli vähentynyt. Yhtiön taloudellinen tilanne oli tukala. Vihdoin joulukuussa 2011 valtioneuvoston periaatepäätös lopetti Yleisradion vuosia kestäneen taloudellisen epävarmuuden ja sai aikaan ratkaisun useaan otteeseen siirretylle päätökselle: tv-lupamaksut muuttuivat vuoden 2013 alusta lähtien verotuksen yhteydessä kerättäväksi Yle-veroksi, saattaen yli 80 vuotta toimineen vastaanottimeen sidotun maksun historiaan. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2011; Ravantti 2012.)

Päätös sai aikaan kuitenkin mediapolemiikin, jossa lehdet ja mediat toisensa perään julistivat kovaan ääneen, kuinka jokainen suomalainen joutuu jatkossa Yleisradion maksumieheksi vaikka televisiota ei käyttäisikään (kts. esim. Holopainen 2012; Nuutinen 2012; Silfverberg 2011; Vaalisto 2011). Mielipiteet tuntuivat jakaantuvan kansan kesken, osa ymmärsi lupamaksun tarkoituksen ja tarpeen, mutta osa ei tätä ymmärtänyt. Kritiikki oli kovaa. Ihmiset tuntuivat sokaistuvan siitä, että enää ei ollutkaan mahdollista jättää televisiolupamaksua maksamatta ja silti nauttia Ylen tv- ja radio-ohjelmista, sekä muusta tarjonnasta.

Huomiotta keskustelussa jäi se, että kyse ei ollut vain Yleisradiosta vaan koko Suomen luovasta toimialasta, sen jatkuvuuden ja toimintaedellytyksien turvaamisesta.

Yleisradion vuosia jatkunut rahoituksellinen epävarmuus oli vaikuttanut nimittäin itse yhtiön lisäksi myös maamme luovan toimialan yrityksiin. Koska Yleisradio oli ollut jo yhteiskunnallisen tehtävänsä toteuttamiseksi merkittävin rahoittaja, tuottaja ja ostaja kotimaisen tv- ja elokuvatuotannon toimialan yrityksille kymmenien miljoonien eurojen arvosta, oli yhtiön investointien supistuminen johtanut tämän riskialttiiksi luokiteltavan toimialan pääosin kokoluokaltaan pienten yritysten taloudellisen tilan heikkenemiseen sekä muun rahoituksen saannin vaikeutumiseen. Esimerkiksi usein jopa miljoonien eurojen investointia vaativien elokuvatuotantojen kohdalla, on Yleisradion rahoitusosuus ollut usein yksi edellytys jo Suomen elokuvasaatiön valtiollisen tuen saannille. Kyseisten rahoittajien tuki on puolestaan usein edellytys ulkopuolisten sijoittajien sijoituspäätökselle, sillä elokuvatuotantojen menestystä on hankala ennakoita. Vastaavasti esimerkiksi dokumenttielokuvien suhteen on Yleisradio ollut jopa ainoa potentiaalinen ostaja. (Korhonen 2012; Hallituksen esitys 2012, 10, 28; Suomen elokuvasaatiö 2011, 13; YLE Kulttuuri 2011; Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 120; Alanen 2008; Sarpakunnas ym. 2008; Haase 2003.) Lisäksi Yleisradion vähentyneiden investointien myötä tv- ja elokuvatuotantoyrityksien neuvotteluvoima oli heikentynyt oligopolistisia piirteitä omaavilla kotimarkkinoilla; toimialan kysyntä- tarjontasuhde muuttuessa kahden muun suuren toimijan, MTV:n ja Nelosen neuvotteluvoima lisääntyi, johtaen siihen, että tuotantoyhtiöille maksettiin aiempaa alhaisempia hintoja. (NAG Oy 2012, 3, 10).

Vaikka suuri yleisö ei tätä taustalla olevaa tekijää huomannut, on median viitoittamasta julkisesta keskustelusta pääteltävissä se, että kansalaiset tulevat Yleisradion toiminnan rahoittajina asettamaan yhä suurempia vaatimuksia yhtiön toimintaa ja tarjontaa kohtaan. Kyse on siitä, että Yleisradio siirtyi Yle-
veron myötä Tilastokeskuksen muistion mukaisesti (2012b) julkisen sektorin organisaatioiden joukkoon ja operoi siten nyt uudessa kontekstissa, joka sisältää Anttiroikon ja Tiuran (1997, 10) kuvaamia erityispiirteitä; julkisen sektorin organisaatiot ovat olemassa kollektiivisesti verorahoilla rahoitetun yhteiskunnallisen tehtävänsä toteuttamiseksi, jolloin sekä organisaatio että sen työntekijät saavat oikeutuksen tehtävälleen ja olemassaololleen pätevyytensä ja yleisesti hyväksytyjen toimintatapojen toteuttamisen kautta (Anttiroiko & Tiura 1997, 10). Tutkimuksen tarkoituksena onkin taata Yleisradion toiminnan jatkuvuus parantamalla ja tehostamalla tämän luovalle toimialalle sijoittuvan julkisen palvelun yleisradiotoimintaa harjoittavan suuryrityksen toimintaa, jotta yhtiö kykenisi lunastamaan suomalaisten kasvaneet vaatimukset ja odotukset oikeuttaneen siten olemassaolonsa. Tutkimuksen tavoitteena on turvata samalla suomalaisen luovan toimialan tulevaisuus sekä liiketoiminnan harjoittamisen edellytykset.

1.2 Tutkimuksen rajaukset ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa Yleisradiota tarkastellaan yrittäjyyden näkökulmasta, sisäisen yrittäjyyden tutkimusperinteen silmin. Perustelen ensinnäkin yrittäjyyden näkökulman soveltuvuutta julkisen sektorin organisaation tarkasteluun siten, että lähtökohtaisesti sekä julkisen että yksityisen sektorin organisaatioiden tavoitteena on oltava menestys, taloudellisesti kannattava ja kestävä toiminta, sillä sektorista riippumatta organisaatioiden taloudellinen tilanne luo reunaehdot sen harjoittamalle toiminnalle (Heinonen & Vento-Vierikko 2002). Lisäksi sekä yksityisen että julkisen sektorin toiminnan menestystä voidaan mitata markkinaosuutta lukuun ottamatta, liiketoiminnan tulosta, asiakastyytyväisyyttä ja -uskollisuutta sekä organisaation imagoa, henkilökunnan työtyytyväisyyttä, muutosvalmiutta, oppimista, uusiutumista ja työskentelyilmapiiriä tarkastelemalla. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 11-12, 30.) Yrittäjyyden näkökulmaa perustelee myös se, että julkisen ja yksityisen sektorin välinen rajanveto on hämärtynyt; valtion omistamat yhtiöt ovat usein toiminnallisesti ja tilastollisesti yksityisen sektorin toimijoita, kuulumen vain omistukseltaan julkiseen sektoriin (Anttiroikon ja Tiuran esittelemä, Honkanen 1994, 13). Tämä tarkoittaa sitä, että julkisen sektorin organisaatiot toimivat yksityisen sektorin organisaatioiden rinnalla samoilla kilpailluilla markkinoilla. Tilanne asettaa organisaatioille omia haasteitaan vaatien uudistumista sekä yrittäjämäisten toimintamallien kehittämistä, sillä julkisen sektorin organisaatioiden usein jähmeät ja byrokraattiset toimintamallit ja organisaatorakenteet eivät ilman muutosta anna parhaita lähtökohtia menestykseen pyrkimiselle ja tehokkaalle toiminnalle (Heinonen & Vento-Vierikko 2002; Heinonen & Paasio 2005; Heinonen & Toivonen 2006).

Sisäisen yrittäjyyden tutkimusperinteen valintaa perusteli puolestaan erityisesti se, että sen avulla julkisen sektorin suurorganisaation toimintaa on mahdollista parantaa ja tehostaa (kts. esim. Koironen 1993, 17; Anttiroiko & Tiura 1997; Heinonen & Vento-Vierikko 2002; Heinonen & Paasio 2005; Heinonen & Toivonen 2006). Yleisradion kontekstissa sisäinen yrittäjyys soveltuu erityisen hyvin sen vuoksi, että se yhdistää luovuuden ja liiketoiminnan, antaen luovuuden kukoistaa ja valjastaen sen tehokkaaksi, liiketoimintaa edesauttavaksi toiminnaksi. Luovuus on jopa yksi sisäisen yrittäjyyden, yrittäjämäisen toiminnan ja siihen kuuluvan innovatiivisuuden edellytyksistä (kts. esim. Kansikas 2004, 64; Persing 1999; Koironen 1993, 14-15, 85). Sisäinen yrittäjyys on organisaatiota uudistava voima, joka osaamisen kehityksen myötä parantaa organisaation innovatiivisuutta ja resurssien käyttöä kehittäen kilpailukykyä (Zahra, Nielsen & Bogner 1999; Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 15). Sisäinen yrittäjyys parantaa organisaation kannattavuutta, tuottavuutta, suorituskykyä, se luo kilpailuetua sekä sillä on yhteys organisaation kasvuun (kts. esim. Hitt, Ireland, Camp & Sexton 2009; Morris, Kuratko & Covin 2008; Kuratko 2007; Antoncic & Hisrich 2004; Kansikas 2002; Heinonen & Vento-Vierikko 2002; Covin & Miles 1999; Carrier 1996; Lumpkin & Dess 1996; Zahra & Covin 1995; Koironen 1993; Koironen & Pohjansaari 1994). Heinosen ja Vento-Vierikon (2002, 19) sekä Koirasen (1993, 27, 63) mukaan se on myös keino parantaa työssä viihtymistä muokkaamalla toimintaa yritteliääksi ja yksilötason sisäistä yrittäjyyttä

tukevaksi. Sisäinen yrittäjyys luo lisäksi mahdollisuuksia organisaation oppimiselle, joka puolestaan luo uutta tietoa ja osaamista (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 19). Sisäisen yrittäjyyden avulla organisaatio kykenee muuttumaan yrittäjämäiseksi, joka on Hittin ym. (2009) mukaan ehdoton edellytys nykyisessä toimintaympäristössä selviytymiselle ja toimimiselle.

Tässä tutkimuksessa sisäinen yrittäjyys tulkitaan Koirasen ja Pohjansaaren (1994) mukaisesti yksilön, työntekijän aloitteellisena ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapana olemassa olevan organisaation sisällä. Yksilö on sisäisen yrittäjyyden avainhenkilö ja päätoimija, joka toteuttaa sisäistä yrittäjyyttä organisaation luomassa, kyseistä yrittäjämäistä toimintaa joko kannustavassa tai rajoittavassa kontekstissa (kts. esim. Koiranen 1993, 62; Koiranen & Pohjansaari 1994, Heinonen & Vento-Vierikko 2002; Heinonen & Paasio 2005; Menzel, Aaltio & Ulijn 2007; Kuratko 2007). Kyse on yrittäjyyden, sisäisen yrittäjyyden moniulotteisesta prosessista, jonka toteutumiseen vaikuttavat siten sekä yksilön että organisaation piirteet ja ominaisuudet (kts. esim. Hornsby, Naffziger, Kuratko & Montagno 1993; Koiranen & Pohjansaari 1994; Menzel ym. 2007; Kuratko 2007, 25; Morris, Kuratko & Covin 2008). Menzel, Aaltio ja Ulijn (2007, 734) kuvaavat, että sisäinen yrittäjyys on organisatorinen prosessi joka kehittyy eri tasoilla sijaitsevien ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Sisäinen yrittäjyys ilmenee kun nämä molemmat tasot, yksilö- ja organisaatiotaso ovat läsnä ja kohtaavat (Menzel, Aaltio & Ulijn 2007, 740). Sisäinen yrittäjyys, yksilöiden toteuttama sisäisen yrittäjyyden prosessi tarvitsee toteutuakseen organisaation, joka edesauttaa prosessia helpottamalla yksilön ja organisaatiotasojen vuorovaikutusta (Menzel, Aaltio & Ulijn 2007, 741). Tutkimuksessa omaksutaan Menzelin, Aaltion ja Ulijn (2007, 741) peräänkuuluttama sekä yksilö- että organisaatiotasojen tekijöiden ja esteiden yhtäaikainen tarkastelu, sillä sisäisen yrittäjyyden tutkimus on tuottanut paljolti aineistoa kyseisistä alueista erillisinä kokonaisuuksinaan. Tarkastelen siten sekä yksilötason sisäisen yrittäjyyden että organisaatiotason sisäisen yrittäjyyden edellytyksien ilmenemistä.

Tutkimus on laadullinen, kuvaileva tapaustutkimus, jossa kohteena on Yleisradion organisaation kahdeksan tv-tuottajaa tv-tuotantoiheen vuosilta 2004- 2012. Syy tutkimuksen toteuttamiseen tv-tuottajien kohdalla on se, että televisio aiheuttaa yhtiön suurimmat vuosittaiset kustannukset, ja juuri tv-tuottajat muodostavat Yleisradion ydinliiketoimintaan kuuluvia, televisio-ohjelmia valmistavia tv-tuotantoprosesseja (Yleisradio Oy 2013a). Aineiston hankintamenetelmänä on puolistrukturoidut teemahaastattelut, joita analysoin teemoittelun ja lopulta kvantifioinnin avulla (kts. Eskola & Suoranta 1998; Hirsjärvi & Hurme 2006; Saaranen- Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimuksen tavoitteen ja tarkoituksen saavuttamiseksi, syvällisen, kokonaisvaltaisen ymmärryksen muodostamiseksi sekä yksilö- että organisaatiotasojen yhdistämiseksi tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- *Ilmeneekö Yleisradion tv-tuottajien vuosina 2004-2012 toteuttamissa tv-tuotantoprosesseissa yksilötason sisäistä yrittäjyyttä, ja jos, niin miten?*

- *Ilmeneekö Yleisradion tv-tuottajien vuosina 2004-2012 toteuttamissa tv-tuotantoprosesseissa organisaatiotason sisäisen yrittäjyyden edellytykset, ja jos, niin miten?*

1.3 Aiemmat tutkimukset

Koska tutkimuksen kohdeyritys edustaa julkisen sektorin organisaatiota, on syytä tarkastella ko. sektorille kohdistuneita sisäisen yrittäjyyden aiempia tutkimuksia. Sisäistä yrittäjyyttä ovat tutkineet erityisesti kotimaisten kuntien organisaatioissa Heinonen ja Paasio (2005), Heinonen ja Toivonen (2006, 2008), Heinonen ja Vento-Vierikko (2002), Heinonen (2001) sekä Anttiroiko ja Tiura (1997). Ulkomaisista tutkimuksista julkisen sektorin organisaatioissa sisäistä yrittäjyyttä on tutkinut muun muassa Sadler (2000), Morris ja Jones (1999) sekä Nielsen, Peters ja Hisrich (1985). Morris ja Jones (1999) tarkastelivat tutkimuksessaan julkisen sektorin organisaatioiden johtajien sisäistä yrittäjyyttä ja Nielsen ym. (1985) vertailivat julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioiden sisäistä yrittäjyyttä lähes 30 vuotta sitten toteutetussa tutkimuksessaan. Näistä edellä kuvatuista tutkimuksista on syytä keskittyä kotimaisiin ja tuoreimpiin oleellisten tulosten selvittämiseksi, sillä julkisen sektorin organisaatioiden toimintaympäristö voidaan uskoa olevan tänä päivänä erilainen verrattuna 1990-lukuun. Lisäksi perustelen valintaani siten, että kunkin maan julkinen sektori organisaatioineen voidaan uskoa omaavan omia erityispiirteitään, jolloin niiden tulokset eivät välttämättä ole täysin vertailukelpoisia toisen maan julkista sektoria koskevaan tutkimukseen. Tällöin suurempi huomio on annettava kotimaiselle, julkisella sektorilla sisäistä yrittäjyyttä käsitelleelle tutkimukselle, joka pohjautuu pitkälti Turun yliopiston professori Jarna Heinosen tutkimuksiin (Heinonen & Vento-Vierikko 2002; Heinonen & Paasio 2005; Heinonen & Toivonen 2006, 2008). Heinonen on siis tutkinut sisäistä yrittäjyyttä Suomen kuntaorganisaatioissa tutkijakollegoidensa kanssa hyvin kattavasti.

Heinonen ja Vento-Vierikko (2002, 68, 71) tarkastelivat sisäisen yrittäjyyden organisaatiotason vaatimuksia julkisella sektorilla. He (2002, 71-72) nostivat esille organisaatiokulttuurin, joka on *"vuosien saatossa organisaatioon muotoutunut sosiaalinen rakennelma, joka käsittää organisaation perusoletukset, normit, arvot ja uskomukset"*. Heinonen ja Vento-Vierikko (2002, 41-69) korostivat organisaatiossa johdon tuen, työntekijöiden itsenäisyyden ja toimintavapauksien, käytettävissä olevan ajan ja resurssien, palkitsemisen ja kannustamisen sekä organisaation luomien esteiden merkitystä. Johdon tuen suhteen on koko johtajien ryhmä vedenjakajan asemassa sisäisen yrittäjyyden edellytyksiä luodessaan. Kyse on johdon käyttäytymisestä, jonka tulee olla yhdenmukaista visioon ja strategiaan perustuvaa sekä heidän tulee olla sitoutuneita, johtaa avoimella ja joustavalla tyyllillä tukien pitkäjänteisesti muutoshakuista toimintaa organisaatiossa. Johtajiston on siis rakennettava sellaiset edellytykset, jossa työntekijöiden on mahdollista toteuttaa sisäisen yrittäjyyden kautta organisaation visiota, strategiaa sekä arvoja. Työntekijöillä tulee olla selkeä käsitys vastuistaan ja heidät on sitoutettava ja motivoitava toimintaan organisaatorakenteiden sekä kannustin-,

johtamis- ja ohjausjärjestelmien avulla, antaen myös riittävästi valtaa. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 41-68.)

Heinonen ja Paasio (2005) tarkastelivat kolmessa kunnassa toteutetussa tutkimuksessaan sisäistä yrittäjyyttä ja kehittivät mittarin sen ilmenemisen, tasojen ja siihen vaikuttavien tekijöiden arvioimiseksi ja analysoimiseksi. Heidän tuloksiansa mukaan sisäinen yrittäjyys ei eroa oleellisesti julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Tutkijat korostavat valtuutuksen ja visio-ohjauksen ratkaisevaa merkitystä sisäisen yrittäjyyden syntymiselle, sillä ne yhdistävät organisaatio- ja yksilötason edellytykset ja jalkauttavat sen yksilötasolle. Tutkimuksessa ilmeni, että vaikka työntekijöillä olikin riittävästi tilaa sisäisen yrittäjyyden toteuttamiseen, ei organisaation visio ohjannut tätä toimintaa, jolloin työntekijät eivät tienneet mihin suunnata toimintaansa kykenemättä siten hyödyntämään sisäistä yrittäjyyttään. Tutkijat näkivät myös, että motivaatio ja osaaminen ovat yksilötasolla sisäisen yrittäjyyden rakennusaineita. Ongelmalliseksi erityisesti organisaatiotasolta ilmeni kuntaorganisaation joustamaton ja sulkeutunut päätöksentekokulttuuri, epäselvä ja epäoikeudenmukainen resurssien jako sekä tavoitteiden asettaminen. Myös johdon tuessa ilmeni parannettavaa. Erityinen sisäisen yrittäjyyden este julkisen sektorin organisaatioilla osoittautui olevan puutteelliset mittaus- ja palkitsemisjärjestelmät. Myös koulutus on usein julkisen sektorin organisaation sisäisen yrittäjyyden edellytys. (Heinonen ja Paasio 2005, 10-11, 61-64.)

Heinonen ja Toivonen (2006, 64-66) tarkastelivat myös julkiselle sektorille, kolmeen kuntaan, kaikkiaan kymmeneen kuntayksikköön sijoittuvassa määrällisessä tutkimuksessaan yksilön ja organisaation edellytyksien välistä suhdetta, jotka molemmat vaikuttavat sisäiseen yrittäjyyteen. Tutkimuksen tuloksena he löysivät yksilö- ja organisaatiotasoa yhdistävät modaliteetit, jotka ovat sisäisen yrittäjyyden toteutumisen edellytyksiä. He näkivät, että vaikka yksilön ja organisaation edellytykset olisivat sinänsä olemassa, vasta tasot yhdistävä modaliteetti synnyttää sisäisen yrittäjyyden toteutumisen. Yhdistävinä modaliteetteina he tarkoittivat yhteistä, jaettua visiota ja valtuutusta Heinosen ja Paasion (2005) tapaan. Yrittäjämäisen toiminnan suhteen myös johdon ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus, viestinnän luonne ja rutiinit ovat oleellisia. (Heinonen & Toivonen 2006, 64- 70.)

Kaksi vuotta myöhemmin Heinonen ja Toivonen (2008) suorittivat määrällisen kyselytutkimuksen julkisen sektorin sosiaali- ja terveydenhuoltoorganisaatiossa. Kyselyyn vastasi kaikkiaan 523 työntekijää. Tutkijoiden tavoitteena oli kääntää usein sisäisessä yrittäjyydessä käytetty johtotason toiminnan vaikutuksien tarkastelu työntekijöihin päinvastaiseksi, sillä he tarkastelivat kuinka työntekijöiden asenteet vaikuttavat johdon käyttäytymiseen sisäisen yrittäjyyden kontekstissa. Tutkijoiden tuloksien mukaan työntekijöiden asenteet vaikuttivat johdon käyttäytymiseen. Esimerkiksi oma-aloitteinen, itseluottamusta omaava sisäinen yrittäjä kyseenalaistaa olemassa olevat työtavat, ja työhönsä tyytymättömänä hänenlaisensa henkilö on haastava johdettava. Usein johto kuitenkin tukee kriittisten, itseluottamusta omaavien, muutosta hakevien todellisten sisäisten yrittäjien sijaan ns. tyytyväisiä seuraajia. Tutkijoiden mukaan tilanteessa piilee ristiriita, sillä tyytyväiset seuraajat eivät ole todellisia sisäisiä yrittäjiä, jolloin johdon tuki kohdistuu yrittäjämäisen toiminnan tuke-

misen suhteen väriin henkilöihin. Juuri tämä haastava johdettava tulisi valtuuttaa toimimaan yrittäjämäisesti kaitsemisen sijaan. Lisäksi sisäisen yrittäjyyden suhteen suora kommunikaatio työntekijän ja johdon välillä osoittautui tärkeäksi. (Heinonen & Toivonen 2008, 583-599.)

Koska Heinosen ja Paasion (2005, 10) mukaan sisäinen yrittäjyys ja sen edellytykset ovat pitkälti samankaltaisia sekä yksityisellä että julkisella sektorilla ja sisäistä yrittäjyyttä löytyy Heinosen ja Toivosen (2006) mukaan myös julkiselta sektorilta, rakentuu tutkimuksessa käytetty sisäisen yrittäjyyden teoreettinen viitekehys sekä edellä kuvatuista julkiselle sektorille keskittyvistä että yksityisellä sektorilla toteutetuista sisäisen yrittäjyyden tutkimuksista. Sisäinen yrittäjyys soveltuu erityisesti julkisen sektorin organisaation toiminnan kehittämiseen, sillä puhtaan tulosjohtamisen sijaan, sisäinen yrittäjyys painottaa tavoitteellisuutta, tulostietoisuutta, mutta myös yksilöiden ja yhteisöjen yritteliäisyyttä (Koiranen 1993, 17).

2 LUOVAN TOIMIALAN YLEISRADIO

2.1 Luova toimiala ja luova työ

Luovuus voidaan nähdä yleisesti määriteltynä Amabilen ym. (2005, 368) mukaan ainutlaatuisten ja hyödyllisten ideoiden luomisena ja ongelmien ratkaisuna. Luovuus tapahtuu prosessin kautta, jossa toimija yhdistelee ajatuksissaan ja mielessään saatavilla olevaa tietoa, arvioiden sitä aiemman kokemuksensa perusteella, tuottaen luovuuden ilmentymiä (Amabile ym. 2005, 368). Kyse on luovasta työstä, jota Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2008, 34) ovat määritelleet seuraavanlaisesti:

Luova työ, jossa hajanaiset ideat, alun kaaos, saavat tekijän paneutuessa työhön vähitellen jäsentyneen, kiinteän muodon ja muidenkin nähtäväksi tai kuultavaksi paljastuu se ajatus, joka tekijää on ohjannut (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 34).

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran kuvailema *luova työ* voidaan ajatella olevan työnteen luonne koko luovalla toimialalla, jossa luovuuden kautta muokataan juuri abstrakteja ideoita todellisuudeksi, muiden nähtäväksi. Kyseistä luovan työn määritelmää voidaan soveltaa yhtäläillä myös tämän tutkimuksen kontekstina olevaan televisiotuotantoon, sillä tuotteen, televisio-ohjelman pohjana on abstrakti idea, jonka tekijä on ensinnäkin kirjoittanut paperille, ja joka lopulta päätyy eri vaiheiden kautta ohjelmaksi muokkautuneena televisioruuduille yleisön nähtäväksi (kts. myös Hesmondhalgh & Baker 2008).

Luova toimiala on laaja-alainen käsite, jonka on kehittänyt Caloniuksen (2004) ja Lindströmin mukaan (2005) Britannian hallituksen Creative Industries Task Force- työryhmä vuonna 1997. Tuon määritelmän mukaan *”luovat toimialat ovat toimialoja, joiden lähde on yksilöllisessä luovuudessa, taidossa ja lahjakkuudessa ja joilla on potentiaalia vaurauden ja työpaikkojen synnyttämiseen luomalla ja hyödyntämällä immateriaalioikeuksien alaisia tuotteita (intellectual property)”* (Calonius 2004 DCMS 2004 mukaan). Toimialaa on määritelty hyvin eri tavoin, mutta yhtä kaikki ala on noussut tärkeäksi kilpailukyvyyn osa-alueeksi kehittyneimmissä maissa (Henry 2007; Wilenius 2004). Vuoden 1930 jälkeen aineettoman ja aineellisen pääoman osuudet kaikista tuotannontekijöistä ovat muuttuneet radikaalis-

ti, sillä kun vuonna 1930 aineellisen pääoman osuus kaikista tuotannontekijöistä oli 70 % ja luovan toimialan arvon keskeisesti muodostavan aineettoman 30 %, on tilanne nyt päinvastainen; aineellisen osuus on alle 30 % ja aineettoman yli 70% (M. Koironen, henkilökohtainen tiedonanto 16.4.2012). Vuonna 2011 luovat alat muodostivat 7 % koko maailman bruttokansantuotteesta (Sinemäki 2011, 6).

Tarjanne, Jokinen, Ylätaalo, Lamberg, Möller ja Toiskallio (2011) puhuvat työ- ja elinkeinoministeriön julkaisussa *luovasta taloudesta*, joka kumpuaa juuri ansaintatapojen muutoksesta aineellisesta pääomasta aineettomaan ja siten uusista kilpailukyvyn lähteistä. Julkaisussa (2011, 17) luova talous nähdään osana kansantaloutta, jossa luova osaaminen tuottaa lisäarvoa myös muilla toimialoilla:

Luovalla taloudella tarkoitetaan luovan osaamisen kuten muotoilun ja tai muun tekijänoikeuksiin perustuvan liiketoiminnan tuottamaa lisäarvoa kaikkien toimialojen liiketoiminnassa. Luova talous laajenee luovien alojen ulkopuolelle esimerkiksi lisäarvon tuottamisena designin avulla. Lisäarvolla tarkoitetaan muun muassa elämyksellisyyttä sekä erilaisten tuotteiden ominaisuuksien ja palveluiden tuottamaa arvoa käyttäjälleen. (Tarjanne ym. 2011, 17.)

Julkaisun (Tarjanne ym. 2011, 17) mukaan luova talous muodostuu kun luovien alojen, kuten kulttuurin tai taiteen osaaminen yhdistetään muiden toimialojen, esimerkiksi teknologian osaamiseen. Määrittelyistä on pääteltävissä se, että luova talous ja siten luovat toimialat ovat kasvava osa kansantaloutta: Luovien ja muiden toimialojen väliset rajat ovat häilyvät ja ne toimivat yhä enenevässä määrin yhteistyössä kehittääkseen kilpailukykyä ja -etua uusilla toimintaja ansaintamalleilla.

Luovan toimialan määritelmän hajanaisuutta ilmentää se, että toimialaa on kuvattu Suomessa esimerkiksi käsitteillä *sisältötuotanto*, *kulttuurituotanto*, *kulttuuriteollisuus*, *mediakulttuuri* sekä *elämysteollisuus* (Lindström 2005, 1). Muita määritelmiä ovat Opetusministeriön (2008, 8) julkaisun mukaan muun muassa *kulttuuritalous*, *elämystalous*, *sisällöntuotanto*, sekä vielä laajemmin *kulttuurin toimialat* ja jo aiemmin mainittu *luovat toimialat*. Wileniuksen (2004, 93) käsityksen mukaan ”*luovilla toimialoilla pyritään eri painotuksilla tuotteistamaan kulttuuria ja kanavoimaan kulttuurista luovuutta*”. Kiistatta luova toimiala liittyykin kulttuurimme, ympärillämme vallitsevaan, menneisyytensä, nykyisyytensä ja tulevaisuutensa muokkaamaan yhteiskuntaan, jossa elämme.

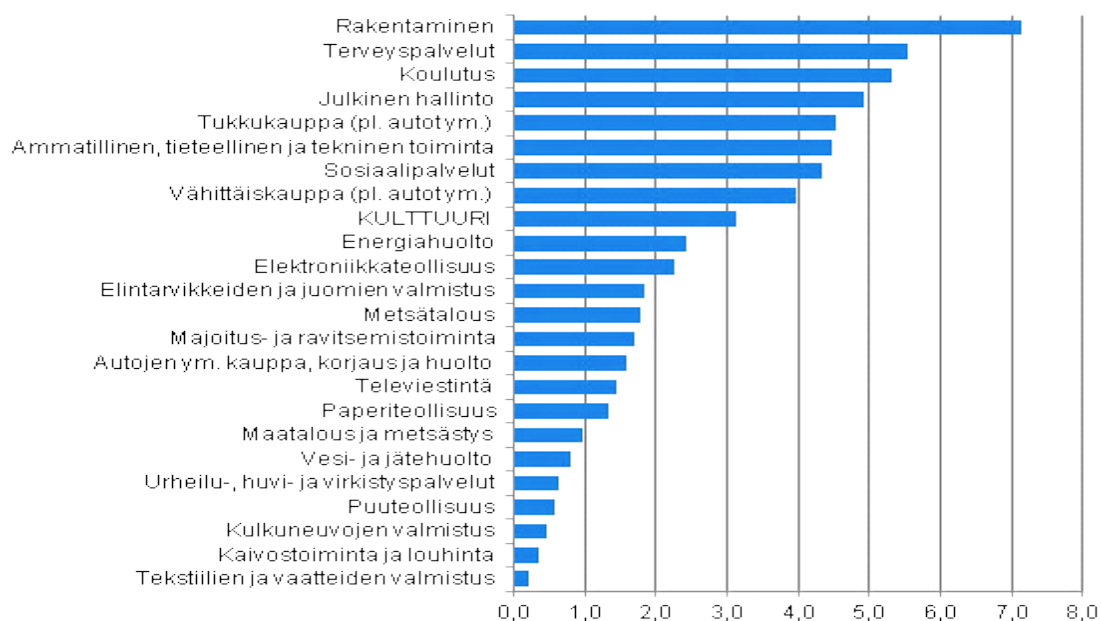
TAULUKKO 1 Kulttuurin tasot (Wilenius 2004, 56)

Kulttuuri	Voidaan ymmärtää...	Se ilmenee...	Tähän liittyvää kulttuuriosaamista on...
Makrotaso	sivistyksenä, ihmisen synnyttämänä sivilisaationa	arvoina ja kollektiivisena tietoisuutena	historian tuntemus: teknologisen, taloudellisen ja sosiaalisen muutoksen ymmärtäminen
Mesotaso	toimintana, jossa tuotetaan, tulkitaan ja hyödynnetään kulttuurisia symboleja	kulttuuriteollisuutena, taiteena, organisaation kulttuureissa	symbolimerkitysten ja kulttuurimuutosten dynamiikan lukutaito ja ymmärtäminen
Mikrotaso	prosessina, jota tuotetaan ja rekonstruoidaan päivittäin	elämäntapoina ja kulluttamisen eri muotoina	arjen muuttuvien tarpeiden ja toiveiden ymmärtäminen

Luova toimiala ja sen yksi osa-alue, tv-tuotanto, sijoittuu Wileniuksen määrittämälle mesotasolle. Siinä *"kulttuuri ja talous ovat vuorovaikutuksessa toimijatasolla, eri toimijoiden pyrkimyksinä ja tarpeina"* (Wilenius 2004, 57). Tämä tiivistyy *kulttuuriosaamisena*, jota voidaan sitäkin kuvata Wileniuksen (2004, 212) mukaan kolmen tason avulla:

- *"kykyä kehittää kulttuuriseen pääomaan liittyviä tuotteita: miten tehdä tuotteista kiinnostavia, esteettisiä ja erottautumiskykyisiä"*
- *"kulttuurinen lukutaito: sekä oman että vieraiden kulttuurien (etniset, alueelliset, organisaatioiden kulttuurit, alakulttuurit) lukeminen ja tämän tiedon soveltamiskyky"*
- *"organisaatiokulttuuri: johtamiseen ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen perustuva, luovien ja innovatiivisten ratkaisujen löytäminen"*

Wileniuksen (2004) näkemykset tukevat myös Lindströmin (2005, 1) tulkintaa siitä, että luovan toimialan moninaisissa määritelmässä on nähtävissä pyrkimys yhdistää juuri luovuuteen, taiteeseen ja kulttuuriin liiketoiminta, niiden taloudellinen hyödyntäminen. Voidaan siis ajatella, että luovan toimialan yritykset ja organisaatiot työntekijöineen ja yrittäjäineen toimivat kulttuurisamme, ammentaen luovan työn kautta omaa kulttuuriosaamistaan kehittäen siitä tuotteen markkinoille myytäväksi. Tuotteen arvo markkinoilla muodostuu tekijänoikeuksista, IPR-oikeuksista (*intellectual property rights*). Tämä tekijänoikeuksiin perustuva kauppa (*trading with intellectual property*) on nykyisin 15-20 % kaikesta maailmankaupasta (M. Koironen, henkilökohtainen tiedonanto 16.4.2012). Vuonna 2009 kulttuurin toimialan osuus Suomen bruttokansantuotteesta oli suurempi kuin esimerkiksi perinteisten teollisuuden alojen ja matkailun, yhteensä 3,2 prosenttia (kuvio 1).



KUVIO 1 Eräiden toimialojen arvonlisäosuudet (%) vuonna 2009 (Tilastokeskus 2013)

Huomattavaa osuuksissa on kuitenkin se, että tilastossa kulttuurin määritelmä ja samalla mukaan lasketut alat ovat luovan toimialan määritelmään verrattuna huomattavasti laajempi. Tilastokeskus (Suomen virallinen tilasto SVT 2010) laskee kulttuurin ja viestinnän yläotsikon alle kuuluvan seuraavat alat, jotka joko kokonaan tai pienin poikkeuksin ovat mukana tilastoissa: *”taiteilija-, näyttämö- ja konserttitoiminta, kulttuurin ja viihteen tukipalvelut, kirjastot, arkistot, museot ja näyttelyt, kasvitieteelliset puutarhat, taide- ja antiikkiliikkeet, kirjojen kustantaminen ja kauppa, antikvariaattikauppa, sanoma- ja aikakauslehtien kustantaminen, sanomalehtien painaminen, aikakausjulkaisujen ja lehtien vähittäiskauppa, muu kustannustoiminta, uutistoimistot, muu painaminen ja siihen liittyvä toiminta, radio- ja televisiotoiminta, ohjelmansiirtopalvelut, elokuvien ja videoiden tuotanto, jakelu ja esittäminen, äänitteiden kustantaminen ja jäljentäminen, soitinten ja musiikkitarvikkeiden valmistus ja kauppa, mainonta, arkkitehti- ja taideteollisuussuunnittelu, valokuvaamotoiminta, valokuvien kehittäminen, valokuvausvälineiden ja tarvikkeiden tukku- ja vähittäiskauppa, viihde-elektroniikan valmistus sekä tukku- ja vähittäiskauppa, huvipuisot, rahapeli- ja vedonlyöntipalvelu, pelien ja leikkikalujen valmistus, lelujen ja pelien tukkukauppa, muut viihdepalvelut sekä muualla luokittelemattomat virkistyspalvelut”*. Lisäksi kulttuuriin liitetään myös *kulttuuritapahtumien järjestäminen ja siihen liittyvä toiminta, sekä osin koulutus ja kulttuurihallinto sekä urheilun toimialat* (Opetusministeriö 2008, 27-34). Alanen onkin tiivistänyt (2004) Tilastokeskuksen kulttuurin toimialoiksi luokittelemat alat niiden luonteen mukaan neljään ryhmään:

1. taide
2. joukkoviestintä
3. muotoilu ja mainosala
4. muut, pääasiassa viihdekulttuurin toimialat

Taiteiden ryhmään kuuluu muun muassa konsertti- ja näyttämötoiminta ja taiteilijatoiminta. Joukkoviestintä koostuu puolestaan lehtien, kirjojen ja elokuvien tekemisen ja jakelun sekä radio- ja tv-toiminnan toimialojen arvosta. Kolmanteen, muotoilun ja mainosalan ryhmään kuuluvat taideteollisten muotoilu- ja suunnitteluyritysten toiminta, arkkitehtuuritoiminta sekä mainonta. Jälkimmäinen ryhmä koostuu muun muassa huvipuistoista ja pelitoiminnasta, valokuvausliikkeistä sekä viihde-elektroniikan valmistuksesta ja myynnistä. (Alanen 2004.) Kansantalouden bruttoarvonlisäyksestä suurin osa kulttuurin osuudesta syntyy juuri joukkoviestinnästä, jonka toimija on myös tutkimuksen kohdeorganisaatio (Suomen virallinen tilasto SVT 2009). Terminä joukkoviestintä tarkoittaa tiedotusvälineiden kautta yhteiskuntaan levitettävää julkista viestintää (Karvonen 2005). Vuonna 2010 joukkoviestintämarkkinoiden koko oli noin 4,3 miljardia euroa (Tilastokeskus 2012a, 21).

Tämän tutkimuksen kannalta mielenkiinto kohdistuu siten Alasen (2004) kuvaamaan kulttuurin toimialan joukkoviestinnän ryhmään sekä siinä tv-tuotannon toimialaan. Seuraava kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisema luovan toimialan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia sekä uhkia kartoittava Swot- analyysi kokoa ja kuvaa toimialan luonnetta, sekä tekee yhteenvedon alan erityispiirteistä suhteessa muihin toimialoihin (kts. taulukko 2). Huomattavaa taulukosta on esimerkiksi se, että toimialan yritykset ovat pääosin pieniä, yrityskenttä on hajanainen sekä kotimarkkinat ovat pienet. Analyysin perusteella on pääteltävissä, että julkisen palvelun, suuren kokoluokan tv-tuotantoa harjoittavalla yleisradioyhtiöllä on väistämättä suuri merkitys kotimarkkinoiden toimivuudelle.

TAULUKKO 2 Swot- analyysi luovasta alasta (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2007, 24).

<p>Vahvuudet Korkeatasoinen luovien alojen koulutus ja substanssiosaaminen Tuotteet ovat hyviä Toimivat kotimarkkinat Teknologiaosaaminen maailman huippua Vienti mahdollisuutena Suomen hyvä maine Vahva kulttuuriperintö Suomen kansantalous on kunnossa</p>	<p>Heikkoudet Yrityskenttä on heterogeeninen ja hajanainen Kehittäjäverkosto on moninainen ja sekava Heikko liiketoimintaosaaminen Pienet kotimarkkinat Jakelukanavien heikkous Arvoketjun epätasaisuus Mikroryittäjiä paljon Strategisen suunnittelun puute Yritystoiminnan kehittäjillä on liian vähän tietoa toimialasta. Rahoitusinstrumentit eivät sovellu luovien alojen mikro- ja pk-yritysten kehittämiseen Sisältö ja teknologia eivät kohtaa</p>
<p>Mahdollisuudet Yhteinen tahtotila Luovien alojen tuotteille on entistä enemmän kysyntää Olemassa olevien yritysten kehittäminen Asiakasnäkökulman huomioon ottaminen Liiketoimintaosaamisen parantaminen Monialaistumisen hyödyntäminen Verkostoituminen Luovien alojen mahdollisuuksien avaaminen yritystoiminnan kehittäjille ja päättäjille Tuottaja- ja manageriosaamisen parantaminen Kansainvälistyminen ja viennin lisääminen Rahoitusinstrumenttien hyödyntäminen ja kehittäminen</p>	<p>Uhat Yrittäjyyden riskit eivät houkuttele Sisältöjen helppo kopioitavuus Luovan toimialan mahdollisuuksia ei ymmärretä eri päättäjätasolla Yritykset jäävät toimimaan kotimarkkinoille Ratkaisemattomat tekijänoikeuskysymykset rajoittavat kasvua Rahoitusta ei kohdenneta riittävästi Yritykset eivät halua kasvaa Yritykset eivät verkostoidu Suomi ei pärjää luovien alojen kansainvälisessä kilpailussa</p>

2.2 Joukkoviestintä ja tv-tuotannon toimiala

Vuonna 2009 Suomessa toimi noin 2 700 joukkoviestintäyritystä (Tilastokeskus 2012a, 21). Tilastokeskuksen Joukkoviestimet 2011- julkaisu (2012a, 21) puhuu *mediataloudesta*, joka on jaettavissa kolmeen osa-alueeseen:

- graafinen joukkoviestintä (kirjankustannustoiminta, lehdistö, suoramainonta, hakemistot)
- **sähköinen viestintä** (valtakunnallinen ja alueellinen tai paikallinen radio- ja televisiotoiminta, internetin mediapalvelut)
- tallenneviestintä (äänitteet, elokuvateatterit, videotallenteet)

Tämän tutkimuksen suhteen huomio kiinnittyy viitekehysten muodostavan sähköisen viestinnän osa-alueeseen ja valtakunnalliseen televisiotoimintaan. Alla oleva taulukko kuvaa televisiotoimialan markkinoiden kokoa (vuonna 2010: 970 miljoonaa euroa, vuonna 2011: 1028 miljoonaa euroa) suhteessa joukkoviestinnän muihin osa-alueisiin. Taulukosta on nähtävissä, että liki puolet yli 4 000 miljoonan euron joukkoviestintämarkkinoista koostuu graafisen viestinnän päivälehdistä (vuonna 2011 osuus 23 %) ja sähköisen viestinnän televisiosta (vuonna 2011 osuus 24 %). Viestinnän "lajien" mukaan tarkasteltuna graafinen joukkoviestintä muodostaa puolestaan 64 prosenttia markkinoista, kun taas sähköinen viestintä 30 prosenttia. Sähköisen viestinnän markkinat koostuvat käytännössä televisiosta.

TAULUKKO 3 Joukkoviestintämarkkinat Suomessa 2010 - 2011 (Suomen virallinen tilasto SVT 2012a)

	2010 Milj. €	2011 Milj. €	2011 %	Muutos % 2010 - 11
Päivälehdet (7- 4 -päiväiset) *	986	1 001	23	2
Muut sanomalehdet *	125	127	3	1
Ilmaislehdet *	78	83	2	7
Aikakauslehdet	705	680	16	-4
Kirjat *	577	581	13	1
Painetut hakemistot & suoramainonta	298	291	7	-2
Graafinen joukkoviestintä yhteensä	2 769	2 763	64	0
Televisio **	970	1 028	24	6
Radio	55	60	1	10
Internetmainonta	204	221	5	8
Sähköinen viestintä yhteensä	1 229	1 309	30	7
Äänitteet *	80	77	2	-4
Video	148	130	3	-12
Elokuvateatterit	69	68	2	-2
Talenneviestintä yhteensä	297	274	6	-8
Koko joukkoviestintä	4 294	4 346	100	1
*Sisältää myös digitaalisen myynnin				
**Sisältää myös Yleisradion julkisen palvelun radiotoiminnan.				

Joukkoviestintämarkkinoiden muutosta kuvaa seuraava taulukko (taulukko 4). Sähköisen viestinnän markkinaosuus on kasvanut 2000- luvulla liki kaksinkertaiseksi kymmenen vuoden ajanjakson aikana:

TAULUKKO 4 Joukkoviestintämarkkinat Suomessa 2001- 2011 (Suomen virallinen tilasto SVT 2012b)

	Graafinen viestintä milj. €	Sähköinen viestintä milj. €	Tallenneviestintä milj. €	Yhteensä milj. €
2001	2 579	660	272	3 511
2002	2 586	688	292	3 566
2003	2 628	722	309	3 660
2004	2 722	789	304	3 815
2005	2 796	857	288	3 942
2006	2 871	915	300	4 085
2007	2 945	1 027	303	4 275
2008	2 964	1148	309	4 421
2009	2 738	1 162	276	4 175
2010	2 769	1 229	297	4 294
2011	2 763	1 309	274	4 346

Kun aiemmin havaittiin, että sähköisen viestinnän markkinat koostuvat käytännössä televisiosta, on edellä kuvattu sähköisen viestinnän markkinoiden kasvu näin ollen johdettavissa luonnollisesti televisiotoimialaan ja sen muutoksiin. Suomalainen tv-tuotannon toimiala onkin kokenut 2000-luvulla merkittäviä muutoksia, sillä tuona aikana on siirrytty teknologian kehittymisen myötä analogisesta täysin digitaaliseen tv-jakeluun (Tilastokeskus 2012a, 111; myös Teinilä- Smid 2000). Käytännössä tv-jakelun muutos tarkoitti toimialan sisällä sitä, että digitaalisessa lähetyksessä siirrettävä tieto, kuten kuva ja ääni pystyttiin tiivistämään aiempaa pienempään tilaan, ilman sen laadun heikkenemistä kopioitaessa. Myös television tuotantotekniikat muuttuivat yksinkertaisemmiksi, tehokkaammiksi ja edullisemmiksi: uudet digitaaliset kamerat olivat huokeampia analogisiin videokameroihin verrattuna tuottaen samalla laadukkaampaa kuvaa, analogisten videonauhojen käsittely muuttui nopeampaan tietokonepohjaiseen toimintaan (hienosäädön mahdollistuminen, kovalevyjen käyttö tallennusmenetelmänä) sekä samoja tuotantoja voitiin julkaista laadun paranemisen myötä esimerkiksi DVD- ja CD- levyinä. Samalla muutos toi mukanaan sen, että televisiotuotantoon osallistuvien henkilöiden toimenkuvat muuttuivat ja vaatimukset monipuolisen osaamisen suhteen kasvoivat. (Teinilä-Smid 2000, 7-11, 23- 24.)

Digitaalisen lähetystoiminnan toteuttamisen keinoksi valittiin satelliittilähetyksen ja kaapeliteiden sijaan pääosin maanpäällinen verkko, joka takasi digitaalisten palveluiden saavuttamisen myös harvaan asutuilla alueilla (Teinilä-Smid 2000, 11). Siirtyminen täysin digitaaliseen tv-toimintaan tapahtui portaittain, sillä digitaaliset maanpäälliset televisiolähetykset aloitettiin vuonna 2001 ja vuonna 2007 aiemmat analogiset lähetykset suljettiin (Tilastokeskus 2012a, 111). Katsojalle muutos tarkoitti siis sitä, että television kuva oli laadukkaampaa, ohjelmatarjonta kasvoi, mutta toisaalta uusia lähetyksiä katsoakseen tuli hank-

kia televisioon digitaalisen lähetyksen vastaanottamisen mahdollistava laite (digisovitin/ taulutelevisio) (kts. esim. Näränen 2006, 40, 60-61; Teinilä- Smid 2000).

Muutoksen seurauksena kaupalliset tv-yhtiöt pääsivät markkinoille ja uusille tv-kanaville, jonka myötä maan televisiotoimialan markkinat kasvoivat viisinkertaisiksi (Tilastokeskus 2012a, 111). Tv-kanavien määrä kasvoi yli kolminkertaiseksi; kun analogisessa verkossa toimi neljää kanavaa (YLE TV1, TV2, MTV3, Nelonen) oli vuonna 2010 kanavia keskimäärin 13:sta (Tilastokeskus 2012a, 111). Digitalisoituminen avasi tv-yhtiöille uuden ansaintamahdollisuuden maksullisten tv-kanavien muodossa, joiden määrän kasvu näyttäytyy seuraavassa taulukossa.

TAULUKKO 5 Televisiokanavien määrä 2001-2011 (Tilastokeskus 2012a, 120 mukailtu)

Televisiokanavat lkm.	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Julkinen - Public Service												
Valtakunnalliset vapaasti vastaanotettavat	2	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
Yksityinen - Private												
Valtakunnalliset vapaasti vastaanotettavat	2	4	4	4	4	5	5	6	6	9	9	8
Maksulliset	0	1	1	1	4	8	9	16	16	14	14	19
Yhteensä:	4	10	10	10	13	18	19	27	26	27	27	31

Tilastokeskuksen vuodesta 2000 aina vuoteen 2011 tv-kanavien määrää kuvaava taulukko ilmentää digitalisoitumisen myötä kasvaneiden tv-kanavien määrää. Taulukosta on nähtävissä, että julkisen palvelun tv-toiminnan, Yleisradion kanavien määrä oli vuonna 2011 neljä kappaletta, kun taas yksityisten, kaupallisten tv-kanavien osuus oli kahdeksan tv-kanavaa. Maksukanavat yhteenlaskettuna luku on 27 tv-kanavaa (kts. myös Digita 2012). Taulukko kuvastaa myös toimialan kahtiajakoa julkiseen ja yksityiseen tv-toimintaan, julkisen palvelun yleisradiotoimintaan sekä yksityisiin, kaupallisiin yhtiöihin. Toimintaperiaatteiden keskeisin ero on se, että julkisen palvelun yleisradioyhtiöllä on lainsäädännölliset velvoitteet toteuttaa yhteiskunnallista tehtäväänsä, kun taas kaupallisia mediayhtiöitä ohjaa toiminnassaan liiketaloudelliset perusteet (Hallituksen esitys 2012). Seuraava taulukko kuvaa toimialan suurimpia toimijoita.

TAULUKKO 6 Suurimmat joukkoviestintäyritykset vuoden 2011 liikevaihdon mukaan (Suomen virallinen tilasto SVT 2011)

	Liikevaihto			Toimialat				
	Milj. €	Milj. €	Muutos %	Sanoma-lehdet	Aikakauslehdet	Kirjat	Radio	TV
	2010	2011	2010-11					
Sanoma Oyj	2 761	2 746	-1	x	x	x	x	x
Yleisradio Oy	398	415	4				x	x
Alma Media Oyj	311	316	2	x	x			(x)
Otava Oy	223	260	17		x	x		
MTV Oy*	214	229	7				x	x
TS-Yhtymä Oy	213	203	-5	x		x	x	x
Keskisuomalainen Oyj	102	109	7	x				
Edita Oy	110	106	-4		x	x		
A-lehdet Oy	91	92	1		x			
Pohjois-Karjalan Kirjapaino Oyj	85	89	5	x				
Nice Entertainment Group Oy	56	86	54					x
Talentum Oyj	81	84	3		x	x		

*MTV Oy:n omistaa Bonnier AB (Ruotsi). MTV Media –ryhmään kuuluivat Oy:n lisäksi Subtv Oy, lkv. 47 milj.euroa ja Suomen Uutisradio Oy, lkv. 15 milj.euroa. MTV Media- ryhmä ei julkista konsernitason liikevaihtoaan. Bonnier-ryhmän koko medialiikevaihto Suomessa oli yhteensä 4111 milj. euroa.

Yllä olevasta taulukosta on nähtävissä, että Suomen joukkoviestintämarkkinoita johtaa sekä sanoma-, aikakauslehti-, kirja-, radio- ja televisiomarkkinoilla toimiva Sanoma Oyj. Yhtiö kuuluu mainostuloista ja maksukanavien tilausmaksuista rahoituksensa saavaan kaupalliseen mediaan, pitäen hallussaan omistamansa televisioyhtiön myötä kaikkiaan kahdeksaa tv-kanavaa (kts. taulukko 7). Suomen toiseksi suurin joukkoviestintäyritys on valtion Yleisradio, jonka toimiala kattaa radion ja television. Kaupallisen televisiotoimialan markkinajohtaja on MTV Oy (MTV Media), huolimatta siitä, että yhtiö sijaitsee taulukossa viidentenä. Sijoitus voi selittyä sillä, että MTV Media-ryhmä ei julkista konsernitason liikevaihtoaan. Radion ja television toimialoilla toimiva yritys on osa ruotsalaista mediayhtiö Bonneria, pitäen hallussaan kaikkiaan kymmentä televisiokanavaa, joista seitsemän on maksullisia. Yhtiöllä on ylivoimaisin asema Suomen maksutelevisiomarkkinoilla, sillä tv-kanavien määrään on lisättävä vielä Bonnierin vuonna 2008 ostama pohjoismaainen maksutelevisioliiketoiminta (Canal Plus, 4-12 kanavaa). (Tilastokeskus 2012a, 111-113.)

TAULUKKO 7 Suurimmat televisioyhtiöt ja niiden kanavat 2011 (Tilastokeskus 2012a, 122 mukailtu)

Yhtiö (Omistaja)	Kanava	Rahoitus	Peitto	Aloitusvuosi
YLE (valtio)	YLE TV1	Lupamaksut	100	1958
	YLE TV2	Lupamaksut	100	1956/1965
	YLE Teema	Lupamaksut	100	2001
	FST5	Lupamaksut	100	2001
Suurimmat yksityiset				
MTV Media (Bonnier)	MTV3	Mainonta	100	1957
	Sub	Mainonta	100	2001
	AVA	Mainonta	-	2008
	MTV3 Max	Tilausmaksut & mainonta	100	2001/2006
	MTV3 Juniori	Tilausmaksut & mainonta	100	2006
	MTV3 Leffa	Tilausmaksut & mainonta	100	2006
	MTV3 Fakta	Tilausmaksut & mainonta	95	2007
	MTV3 Komedial	Tilausmaksut & mainonta	-	2011
	MTV3 Sarja	Tilausmaksut & mainonta	-	2008
	MTV3 Scifi	Tilausmaksut & mainonta	-	2008
	Canal+ (4-12 kanavaa)	Tilausmaksut	90	2004
	Nelonen Media (Sanoma)	Nelonen	Mainonta	100
JIM		Mainonta	100	2001/2007
Liv		Mainonta	95	2009
Nelonen Kino		Tilausmaksut	95	2007
Nelonen Pro1		Tilausmaksut & mainonta	90	2001
Nelonen Pro2		Tilausmaksut & mainonta	78	2007
Nelonen Perhe		Tilausmaksut & mainonta	95	2011
Nelonen Maailma		Tilausmaksut & mainonta	95	2011

Tv-kanavien ohjelmasisällön aikaansaamiseksi julkisen palvelun yleisradioyhtiö Yleisradio tuottaa suuren osan ohjelmistaan yhtiössä (sisältää kaikki ohjelmatyypit; uutiset, ajankohtaisohjelmat, viihde ja draama, asiaohjelmat ja dokumentit, kulttuuriohjelmat, lastenohjelmat) sekä tekee merkittävässä määrin ostoja itsenäisiltä tv-tuotantoyhtiöiltä julkisen palvelun tehtävän toteuttamiseksi. (Tilastokeskus 2012a, 113; Sarpakunnas, Halonen & Miettinen 2008, 62.) Myös kaupalliset mediayhtiöt tekevät ostoja kotimaisilta tuotantoyhtiöiltä, sillä Nelonen ja MTV3 ovat ulkoistaneet itsenäisille tuotantoyhtiöille uutis- ja ajankohtaisohjelmia lukuun ottamatta ohjelmatuotantonsa (Tilastokeskus 2012a, 113; Sarpakunnas ym. 2008, 62-63.)

Sarpakunnas, Halonen ja Miettinen (2008, 63) avaavat, että Yleisradion ulkopuolella tapahtuva tuotanto on jakaantunut useille valtaosaltaan pienille toimijoille. Huomattavaa on se, että liikevaihto keskittyy kuitenkin vain kapeaan joukkoon (vuonna 2006 vähintään 5 miljoonan liikevaihto seitsemällä toimi-

jalla, yli miljoonan liikevaihto noin 20:llä toimijalla), jotka ovat kansainvälisiä sisällöntuotantoyhtiöitä (Sarpakunnas ym. 2008, 62-64). Tämä tarkoittaa sitä, että tuotantoyritykset ovat kansainvälistymisen myötä kasvattaneet resurssiaan ja markkinoitaan, sekä pystynevät siten hankkimaan myös kansainvälisesti onnistuneita ohjelmaideoita ja -formaatteja (Sarpakunnas ym. 2008, 64). Kuitenkin kun esimerkiksi Alasen (2011) arvion mukaan televisioon ja dokumentteihin keskittyviä yrityksiä oli lukumääräisesti 110, on tästä pääteltävissä se, että valtaosa yrityksistä on kokoluokaltaan pieniä ja toimivat pääasiallisesti kotimaan markkinoilla.

TAULUKKO 8 Elokuvien tuotantoyhtiöiden jako genren mukaan 2009 (Alanen 2011)

	Yrityksiä lkm.	%	Henkilöstö kokoaikainen	%	Liikevaihto milj. euroa	%
pitkä elokuva	29	3,8	245,1	13,2	17,9	9,7
tv + doc.	110	14,5	767,1	41,2	82,2	44,5
animaatio	12	1,6	52,7	2,8	2,7	1,5
mainos	35	4,6	168,9	9,1	30,6	16,6
video	164	21,6	238,1	12,8	21,4	11,6
infra-ala	46	6,1	225,5	12,1	25,3	13,7
toiminimi- infra*	363	47,8	163,4	8,8	11,6	2,4
yhteensä	759	100,0	1860,8	100,0	191,7	100,0

*toiminimi-infra = sivutoimisia henkilöyhtiöitä

Yllä olevaa taulukkoa tarkentaa vielä Luovat alat- julkaisun (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 121) taulukko televisiotoimialan yritysten määrästä toimialajärjestöjen laskemana.

TAULUKKO 9 Toimialajärjestöjen luvut 2009 (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 121 mukailtu)

Toimi- ala	Toimijoi- den luku- määrä	Yleisin yritysmuo- to	Liikevaih- to	Henkilös- tön määrä	Vien- ti	Tavoittavuus
Televi- sio	n. 200 mer- kittävää yritystä	Osakeyhtiö Freelancer	n. 1000 miljoonaa euroa	1000-2000 henkilöä	12 milj. euroa koko av-ala	Mitataan kat- sojaluvuilla ja - kontakteilla

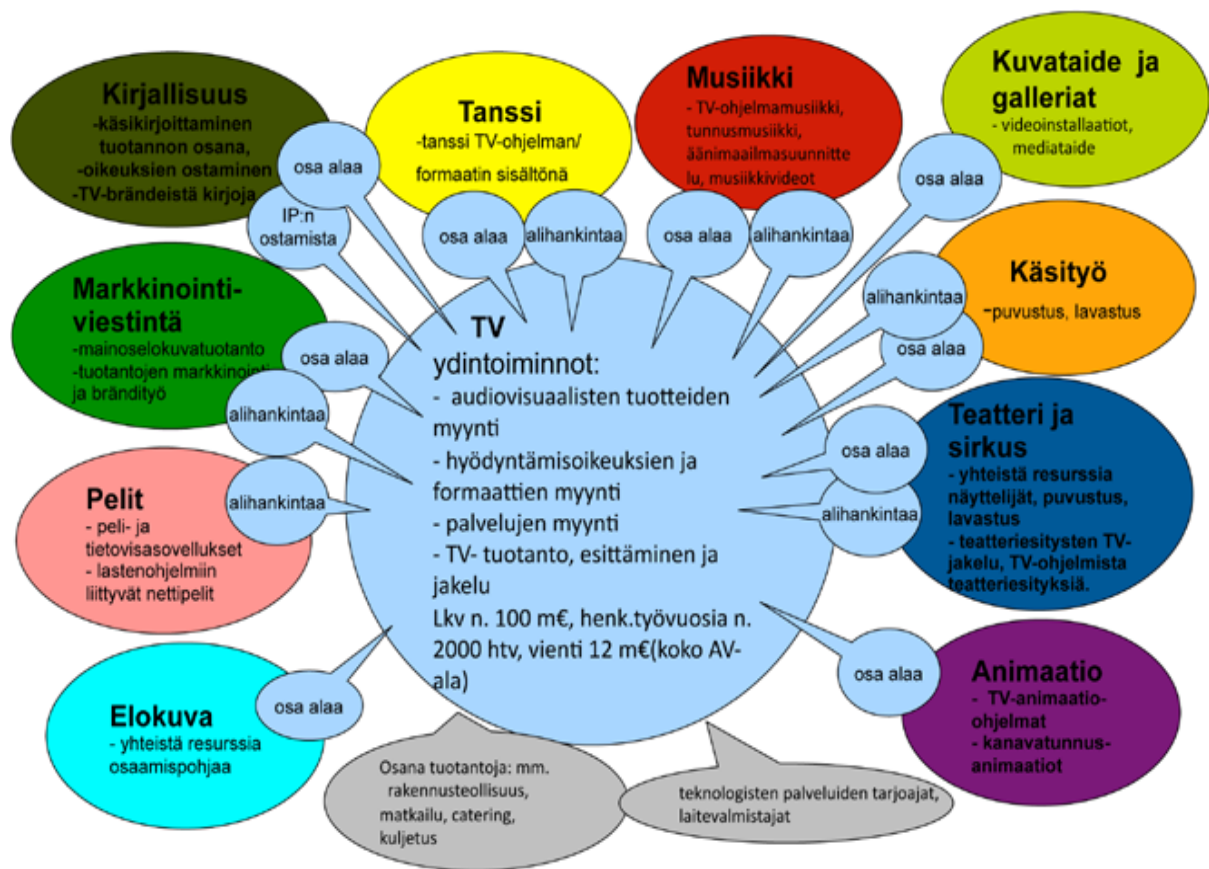
Suomessa tv-toimialan yritys rakenne näyttäytyykin muodostuvan kolmesta suuren kokoluokan mediayhtiöstä ja näille sisältöjä (tv-ohjelmia jne.) tuottavista pienemmistä itsenäisistä tv-tuotantoyhtiöistä (Sarpakunnas ym. 2008, 62-63; Tilastokeskus 2012a, 111-113). Markkinoilla on siten oligopolistisia piirteitä, joka tarkoittaa sitä, että markkinoilla on 3-9 keskeistä toimijaa (NAG Oy 2012, 3, 10; Haverila ym. 2009, 16). Syy suuryhtiöiden merkittävään asemaan ja markkinoiden keskittymiseen lienee se, että aiemmin mainitusti tv- ja siihen liitoksissa oleva radiotoimiala ovat äärimmäisen säänneltyjä ja toisaalta televi-

siokanavatoiminta vaatii mittavat investoinnit kun samalla sen taloudelliset riskit ovat suuret (vrt. Tilastokeskus 2012a, 111). Alanen (2011) sekä Sarpakunnas ym. (2008, 63) sanovatkin, että tv-tuotannon toimialan yritykset ovat riippuvaisia suurten tv-yhtiöiden taloudellisesta tilanteesta ja strategisista päätöksistä alhaisen ostajayhtiöiden määrän vuoksi (kts. myös NAG Oy 2012). Tämä ilmeni Yleisradion vähennettyä heikon taloudellisen tilanteensa vuoksi investointejaan ulkopuolisten tuotantoyhtiöiden tuotantoihin, sillä toimialan kysyntä-tarjontasuhte muuttui ja oligopolistisia piirteitä omaavilla kotimaisilla ostomarkkinoilla kahden muun suuren ostajan, MTV:n ja Nelosen neuvotteluvoima lisääntyi. Tilanne johti siihen, että tuotantoyhtiöille maksettiin aiempaa alhaisempia hintoja tuotannoistaan. (NAG Oy 2012, 3, 10.) Tämä puolestaan vaikutti kielteisesti riskialttiiksi luokiteltavan luovan toimialan ja tv-tuotannon toimialan pääosin kokoluokaltaan pienten yritysten taloudelliseen tilaan sekä liiketoiminnan harjoittamiseen (kts. esim. Korhonen 2012; NAG Oy 2012; Alanen 2008; Sarpakunnas ym. 2008, 63).

Julkisen palvelun tehtävän toteuttamiseksi Yleisradiolla onkin merkittävin rooli suurorganisaatioista kotimaisen tv- ja elokuvatuotannon toimialalla niin tuottajana, rahoittajana kuin ostajana, sillä yhtiön osuus on 180 miljoonan euron sisältötuotantomarkkinoista lähes 90 %. Luvusta 72 % on yhtiön omaa tuotantoa ja noin 20 % yhtiön ulkopuolisilta tv- ja elokuvatuotantoyhtiöiltä tehtyjä ostoja. (Hallituksen esitys 2012, 10, 28; Tilastokeskus 2012a; Suomen elokuvasäätiö 2011, 13; YLE Kulttuuri 2011; Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 120; Alanen 2008; Sarpakunnas ym. 2008; Haase 2003.) Esimerkiksi usein jopa miljoonien eurojen investointia vaativien elokuvatuotantojen kohdalla, on Yleisradion rahoitusosuus ollut usein yksi edellytys jo Suomen elokuvasäätiön valtiollisen tuen saannille. Kyseisten rahoittajien tuki on puolestaan usein edellytys ulkopuolisten sijoittajien sijoituspäätökselle, sillä elokuvatuotantojen menestystä on hankala ennakoida. (Suomen elokuvasäätiö 2011, 12-13; Alanen 2008.) Vastaavasti esimerkiksi dokumenttielokuvien suhteen on Yleisradio ollut jopa ainoa potentiaalinen ostaja (kts. esim. Haase 2003; YLE Kulttuuri 2011; Tilastokeskus 2012a).

Yhtiön rooli kotimaisen tv- ja elokuvatuotannon toimialalla ilmenee myös tarkastelemalla julkisen palvelun ja kaupallisen median kotimaisen ohjelmiston ja ulkomailta hankitun ohjelmiston osuuksia. Kun Yleisradion ohjelmistosta yli puolet on kotimaasta ja seuraavaksi suurin osuus Euroopasta, oli vuonna 2010 MTV3:n ohjelmistossa 49 prosenttia kotimaista ja seuraavaksi suurin osuus, 35 prosenttia Pohjois-Amerikasta. Vastaavasti Nelosen ohjelmistosta 19 prosenttia oli kotimaista ja 69 prosenttia Pohjois-Amerikasta. Kehityskaari ilmenee myös tarkastelemalla 2000-luvun alkupuolen, vuosina 2000 ja 2001 MTV3:n kotimaisen ohjelmiston osuutta, joka oli tuolloin 66 ja 60 prosenttia. Tämän jälkeen kotimaisen ohjelmiston osuus on laskenut ja Pohjois-Amerikasta tuodun ohjelmiston puolestaan lisääntynyt. Nelosen ohjelmistossa Pohjois-Amerikasta tuotu ohjelma on koko 2000-luvun ollut merkittävimässä roolissa, sillä kanavan ohjelmiston kotimaisuuden ollessa vuonna 2001 korkeimmillaan, oli 40 prosenttia alkuperältään Suomesta. (Tilastokeskus 2012a, 127; myös Näränen 2006.) Muutos on johdettavissa Näräsen (2006, 9) mukaan digitalisoitumiseen, jonka myötä

halvemman tuontiohjelmiston käyttö on lisääntynyt ja kotimaisen pienentynyt erityisesti kaupallisilla toimijoilla.



KUVIO 2 Televisiotoimialan ydintoiminnot ja yhteydet muihin aloihin (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 120)

On lisäksi huomattava, että televisiotuotannon toimiala on yhteydessä myös muihin edellisessä luvussa esille tuotuihin luovan toimialan osa-alueisiin ja yrityksiin (kts. kuvio 2). Tv-tuotannolla on erityinen liitos esimerkiksi elokuvatuotantoalaan, sillä toimialan työntekijöillä on yhteinen osaamis pohja ja siten työntekijät työskentelevät molemmilla aloilla (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010). Alojen välinen yhteistyö näyttäytyy myös esimerkiksi siten, että tuotantoyhtiö tekee sekä elokuvia että tv-ohjelmia, käyttäen niissä musiikkia ja animaatioita. Vastaavasti kirjallisuuden tuotos voi olla tv-ohjelman käsikirjoitus. (Alanen 2011; Sarpakunnas ym. 2008.) Televisiotoimiala sekä pienine että suurine toimijoinen muodostaa siten muiden alojen kanssa verkoston, jonka toimintaan vaikuttaa väistämättä markkinoiden muutokset. Näin ollen televisiotoimiala suurine mediayhtiöineen ja toimintamalleineen vaikuttaa koko luovaan toimialaan, ei ainoastaan muihin tv- tuotantoyrityksiin.

2.3 Yleisradio – julkisen palvelun yleisradiotoiminta

Julkisen palvelun yleisradiotoimintaa harjoittava O.Y. Suomen Yleisradio, ruotsinkieliseltä nimeltään A. B. Finlands Rundradion perustettiin vuonna 1926. Yhtiön alkuperäinen tehtävä oli toimia ”isänmaallisen mielipiteen luojana ja sillanrakentajana kaupunkien ja maaseudun välillä hävittäen siten välimatkat”. (YLE 2012a, 2012b.) Tänä päivänä Yleisradion (Yleisradio Oy) julkisen palvelun tehtävä on laajentunut huomattavasti, ja sen tulee laissa määritellysti ”tuoda monipuolinen ja kattava julkisen palvelun televisio- ja radio-ohjelmisto siihen liittyvine oheis- ja lisäpalveluineen jokaisen saataville yhtäläisin ehdoin yleisissä viestintäverkoissa valtakunnallisesti ja alueellisesti” (Laki Yleisradio Oy:stä, julkinen palvelu 19.8.2005/635).

Julkisen palvelun ohjelmatoiminnan tulee erityisesti:

- tukea kansanvaltaa ja jokaisen osallistumismahdollisuuksia tarjoamalla monipuolisia tietoja, mielipiteitä ja keskusteluja sekä vuorovaikutusmahdollisuuksia
- tuottaa, luoda, kehittää ja säilyttää kotimaista kulttuuria, taidetta ja virikkeellistä viihdettä
- ottaa ohjelmistossa huomioon sivistys- ja tasa-arvonäkökohdat, tarjota mahdollisuus oppimiseen ja itsensä kehittämiseen, painottaa lapsille ja nuorille suunnattuja ohjelmistoja sekä tarjota hartausohjelmia
- kohdella ohjelmatoiminnassa yhtäläisin perustein suomen- ja ruotsinkielistä väestöä, tuottaa palveluja saamen, romanin ja viittomakielellä sekä soveltuvin osin myös maan muiden kieliryhmien kielellä
- tukea suvaitsevaisuutta ja monikulttuurisuutta sekä huolehtia ohjelmatarjonnasta myös vähemmistö- ja erityisryhmille
- edistää kulttuurien vuorovaikutusta ja ylläpitää ulkomaille suunnattua ohjelmatarjontaa
- välittää asetuksella tarkemmin säädettäviä viranomaistiedotuksia ja varautua televisio- ja radiotoiminnan hoitamiseen poikkeusoloissa

KUVIO 3 Laki Yleisradio Oy:stä, yhtiön tehtävät ja julkinen palvelu (Laki Yleisradio Oy:stä, julkinen palvelu 19.8.2005/635)

Yhtiön toiminta alkoi perustamisvuonna radiolähetyksillä, ja toimintaa rahoitettiin tuolloin radion kuunteluluvilla. Vuonna 1958 Yleisradio aloitti televisiolähetykset Suomen television nimellä. Tuolloin ohjelmistoon kuului muun muassa kotimaisia elokuvia sekä urheilua. Varsinainen uutistoiminta tv- ja ra-

diouutisineen alkoi puolestaan vuonna 1965. Yleisradio toteuttaa tällä hetkellä julkisen palvelun tehtävää neljän tv-kanavan, kuuden radiokanavan, 25:n maakuntaradion, kahdeksalta paikkakunnalta lähetettyjen alueellisten tv-uutisten sekä internetiin tuotetun sisällön kautta (Yleisradio Oy 2013a, 38-39).

Koska Haverilan ym. (2009, 14) mukaan suuren kokoluokan yrityksillä on yli 250 työntekijää, on myös Yleisradio luettavissa suuryritysten joukkoon: yhtiöllä oli palveluksessaan vuonna 2012 vakituksessa työsuhteessa 3 103 työntekijää (Yleisradio Oy 2013b, 20). Yhtiön toiminnasta päätetään eduskunnan valitsemista jäsenistä koostuvassa hallintoneuvostossa ja se kuuluu Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalalle (Yleisradio Oy 2013a, 46). Organisaation rahoitus perustui vuoteen 2013 saakka vastaanottimeen sidottuun maksuun, sekä aiemmin myös kaupallisilta televisioyhtiöiltä perittyihin toimilupamaksuihin. Vuonna 2013 rahoitus muuttui yleisradioveroksi, jossa verovelvollisen henkilön ansio- ja pääomatuloista vähennetään verotuksessa tietty summa. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2011; Ravantti 2012.) Tämä muutos siirsi organisaation tilastollisesti yrityssektorilta julkiselle sektorille (Tilastokeskus 2012b).

Yleisradion vuosien 2000-2012 vuosikertomuksista ja tilinpäätöksistä on havaittavissa, että rahoituksen muutoksen ohella, yhtiö on kokenut sekä suuria taloudellisia että rakenteellisia muutoksia koko 2000-luvulla. Nämä ovat osin liitettävissä koko toimialan muutokseen digitalisoitumisen myötä ja kaupallisen median kasvuun (kts. esim. Mäntymäki 2006; Näränen 2006; Rautkorpi 2011). Näin ollen, jotta ymmärretään yhtiön tämänhetkistä tilaa, on syytä tarkastella viime vuosikymmenen tapahtumia.

Yleisradion kanavamäärä kasvoi vuonna 2001 digitalisoitumisen myötä kahdesta viiteen kanavaan. Samaisena vuonna yhtiö aloitti seitsemän vuoden saneerausohjelman keventääkseen kulurakennettaan. Jakelusta vastaavan Digita Oy:n kanssa tuolloin vielä konsernin muodostaneen yhtiön liiketappio oli vuonna 2001 lähes 110 miljoonaa euroa. Vuonna 2002 organisaatioon perustettiin toiminnan tehostamiseksi osaamiskeskukset, joilta kanavat tilasivat ohjelmat. Ohjelmatarjonta kustannuksineen jaettiin aiemmasta poiketen kolmeen pääryhmään; tiedonvälitykseen (uutis- ja ajankohtaisohjelmat, asiaohjelmat), kulttuuriin ja sivistykseen (draama, dokumentit, kulttuuri-, opetus- ja tiedeohjelmat, kotimaiset ja ulkomaiset elokuvat, lastenohjelmat) sekä viihteeseen ja elämyksiin (päivittäis- ja tapahtumaurheilu, populaarikulttuuri, viihdeohjelmat, kevyt musiikki). Seuraavalla tilikauden 2002, tappio oli pienentynyt vuoden takaiseen, ollen 76,2 miljoonaa euroa. (Yleisradio Oy 2002, 2003.)

Yhtiön taloudellinen tilanne koheni vuonna 2003 tytäryhtiö Digita Oy:n osakkeiden myynnin myötä ja YLE- konsernin purkauduttua. Tulos nousi tilapäisesti voitolliseksi, voiton ollessa 52,8 miljoonaa euroa. Liiketappio oli kuitenkin reilut 70 miljoonaa euroa. Ohjelmistoalueiden muutos jatkui, jaolla neljään osa-alueeseen: uutis- ja ajankohtaisohjelmistoihin, asiaohjelmistoihin, kulttuuriohjelmistoihin sekä viihdeohjelmistoihin. (Yleisradio Oy 2004.) Vuonna 2004 yhtiön liiketappio aleni 60,5 miljoonaan euroon ja tilikauden tulos painui takaisin tappiolliseksi. Tappio oli noin 51 miljoonaa euroa. Vuonna 2005 Yleisradiossa käytiin yhteistoimintaneuvottelut, jonka myötä vähennettiin yli 100 työntekijää. Liiketappio laski 36,4 miljoonaan euroon, tuloksen ollessa 28,8 miljoonaa euroa tappiollinen. (Yleisradio Oy 2005, 2006.)

Vuoden 2006 liiketappio oli reilut 20 miljoonaa euroa ja tilikauden tappio 16,5 miljoonaa euroa. Vuonna 2006 Yleisradiossa aloitettiin organisaatiomuutos, joka kehitti rakennetta matriisiorganisaatioksi. Seuraavana vuonna voimaan tulleessa muutoksessa ohjelmatuotanto organisoitiin neljään ohjelmistoalueeseen, kanavat tilasivat ja koostivat itse ohjelmiston sekä ohjelmatuotannon tukitoiminnot keskitettiin kanavia palveleviin yksiköihin. Vuonna 2007 ohjelmat jaettiin siis Asia- ja Kulttuuri- YLE:n (YLE Kulttuuri, YLE Oppiminen ja tiede, YLE Draama, Radion sinfoniaorkesteri), YLE 24:n (YLE Uutiset, YLE Urheilu, YLE Alueet), YLE Visioon (YLE Viihde, YLE Lapset ja nuoret, Yle Populaarimusiikki) sekä Svenska Yleen (YLE Nyheter och sport, YLE Fakta, YLE Fiktion, Yle Ung). Taloudellinen tulos oli vuonna 2007 parantunut huomattavasti edelliseen vuoteen verrattuna; tappiota oli 6,4 miljoonaa euroa, liiketappion ollessa 9,6 miljoonaa euroa. (Yleisradio Oy 2007, 2008.)

Vuonna 2008 yhtiö saavutti seitsemän vuotta aiemmin aloitetun taloudellisen tilanteen tasapainottamisen tavoitteensa tuloksen ollessa voitollinen 0,7 miljoonaa euroa. Liiketappiota syntyi 3,7 miljoonaa euroa. (Yleisradio Oy 2009.) Seuraavana vuonna Yleisradion taloudellinen tilanne koheni edelleen, ja tilikauden tulos oli 1,9 miljoonaa euroa voitollinen (liiketappio 2,9 miljoonaa). (Yleisradio Oy 2010.) Vuonna 2010 taloudellinen tila kääntyi takaisin tappiolliseksi tv-lupamaksujen kertymän laskettua; tappio oli kaikkiaan 26,5 miljoonaa euroa. Liiketappiota syntyi reilut 27 miljoonaa euroa. Kyseisenä vuonna aloitettiin myös organisaatiouudistus, jonka myötä vuonna 2011 Yleisradio jaettiin julkaisuyksikköön, tuotantoyksikköön ja kolmeen sisältöyksikköön (Uutis- ja ajankohtaistoiminta, Luovat sisällöt, Svenska Yle). (Yleisradio Oy 2011, 2012.) Vuonna 2011 yhtiön tilikauden tappio oli huomattavasti edellistä vuotta pienempi, 0,3 miljoonaa euroa. Liiketappio oli 1,4 miljoonaa euroa. Tilikaudella 2012 yhtiö saavutti puolestaan voitollisen tuloksen, liikevoiton ollessa 2,8 miljoonaa euroa ja tilikauden voiton 3,7 miljoonaa euroa. (Yleisradio Oy 2012, 2013b.)

Yleisradion televisiomaksuista koostuva liikevaihto oli vuonna 2012, 422,7 miljoonaa euroa (Yleisradio 2013b). Menneen vuosikymmenen aikana liikevaihto on kasvanut johtuen televisiolupamaksujen korotuksista. Esimerkiksi vuonna 2005 yhtiön liikevaihto oli reilut 345 miljoonaa euroa, ja yli 400:n miljoonan euron liikevaihto nousi vuonna 2011. (Yleisradio Oy 2006, 2012, 2013). Yleisradion ohjelmatarjonnan kustannukset syntyvät suurimmaksi osaksi televisiosta. Prosentuaalisesti television osuus yhtiön vuoden 2011 434 miljoonan euron kustannusrakenteesta oli 38 prosenttia. Vuonna 2012 television ohjelmatarjonnan kustannukset olivat 199 miljoonaa euroa. (Yleisradio Oy 2012, 2013a.)

Seuraavaan taulukkoon (taulukko 10) olen koostanut henkilöstömäärän kehityksen vuodesta 2001 vuoteen 2012.

TAULUKKO 10 Yleisradion vakituisen henkilöstön määrän kehitys vuosina 2001-2012. (Yleisradio Oy 2001-2012).

Vuosi	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Vakituisen henkilöstön määrä	3770	3719	3586	3600	3517	3401	3278	3243	3307	3180	3092	3103

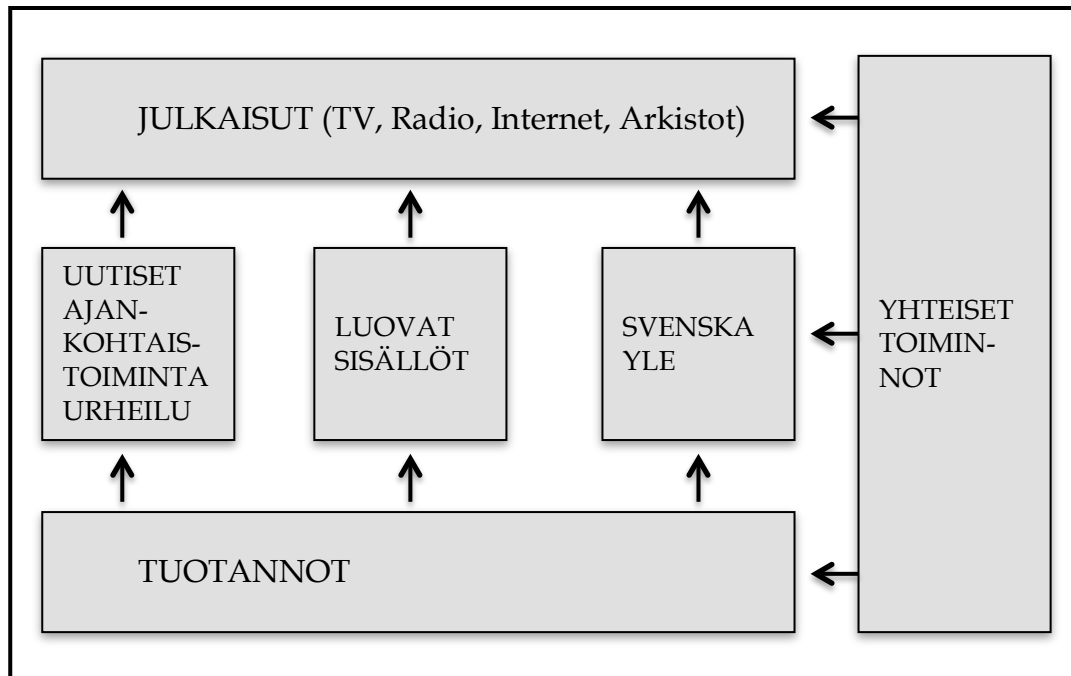
Yhtiön vakituisen henkilöstön määrä on laskenut tarkasteluajanjaksona kaikkiaan 667:llä työntekijällä. Kokonaisuutena Yleisradion taustan tarkastelusta on pääteltävissä se, että viimeisen reilun kymmenen vuoden aikana organisaation toimintatavat ovat kehittyneet julkisen palvelun yleisradiotoiminnan ja tehtävän suorittamiseksi muuttuneessa toimintaympäristössä yhä liiketoiminnallisempaan suuntaan. Yleisradio on kehittynyt viimeisen vuosikymmenen aikana kymmenien miljoonien eurojen tappioita tuottaneesta organisaatiosta liki voitolliseksi, terveemmän ja kestävämmän taloudellisen tilan omaavaksi yhtiöksi. Kehitys on vaatinut organisaation rakenteen muutosta, osaltaan luovan työn muokkaamista ja tarkastelua liiketoiminnallisesta näkökulmasta, jotta laajentuneen tehtävän suorittaminen tietyissä taloudellisissa raameissa on ollut ylipäättään mahdollista. Toiminnan muutos on kuvailtavissa Mäntymäen (2006, 58) mukaisesti siten, että julkisesta roolistaan ja tehtävästään huolimatta Yleisradio voidaan nähdä muiden yritysten joukossa markkinoilla toimivana, mediatuotteita tarjoavana yrityksenä.

2.3.1 Yleisradion organisaatorakenne

Seuraavassa avaan lyhyesti organisaation rakennetta, osa-alueiden ja yksiköiden vastuita ja tehtäviä, sekä keskinäisiä suhteita toiminnan ymmärtämiseksi.

Organisaatio on jaettu kaikkiaan viiteen osa-alueeseen: Julkaisuihin, Uutis- ja ajankohtaistoimintaan, Luoviin sisältöihin, Svenska Yleen sekä Tuotantoihin. Julkaisut- osaston toiminta-alueeseen kuuluvat sekä televisio, radio että internet. Osaston tehtävä on suunnitella organisaation ohjelmatarjonnan kokonaisuus ja toteuttaa sisällön koordinointi sekä ohjelmatarjonnan ja julkaisukanavien profilointi. Osastoon kuuluvat myös markkinointi, asiakkuustutkimus sekä tuotekehitys. Uutis- ja ajankohtaistoiminnan vastuisiin ja tehtäviin kuuluvat urheilu sekä uutis- ja ajankohtaissisällöt, aluetoiminta sekä niiden kehittäminen radiossa, televisiossa ja internetissä. Luovat sisällöt- osasto puolestaan vastaa suomenkielisistä sisällöistä; draamasta, asiaohjelmista, viihteestä ja kulttuurista sekä lapsille ja nuorille suunnatuista ohjelmistosta. Osaston tehtäviin kuuluu myös Radion sinfoniaorkesteri, sekä edellä mainittujen kehittämistyö. Svenska Ylen vastuulle kuuluu kaikki ruotsinkielinen ohjelmisto ja julkaisut kaikissa ruotsinkielisissä välineissä. Tuotannot- osasto muodostaa tämän tutkimuksen kohteen, sillä osaston tehtävänä on ohjelmatuotantojen toteutus. Osastoon kuuluvat Helsingissä ja Tampereella sijaitsevat tuotantotalot. Osasto myös johtaa tuotantoon liittyviä osa-alueita, kuten tuotannon, toimitilojen ja tekniikan toimintoja (Yle Design, tuotantoalustat, teknologiat, lähetys ja siirto, tietohallinto). Lisäksi yhtiössä on Yhteiset toiminnot- osasto, johon kuuluvat muun muassa viestintä, strategia, lakiasiat, henkilöstöasiat sekä talous. (Yleis-

radio Oy 2013b, 10-16.) Alla oleva kuvio ilmentää Yleisradion organisaation rakennetta ja eri yksiköjä. Tuotannot ja yhteiset toiminnot palvelevat muita osastoja. Tuotannot-yksikön avulla toteutetaan esimerkiksi luovien sisältöjen ohjelmia.



KUVIO 4 Yleisradion yksiköt (Yleisradio Oy 2013b, 12)

Yleisradio toteuttaa siten julkisen palvelun tehtävänsä, tv-, radio- ja internetpalvelujaan toiminnoin, jotka on järjestelty yllä olevan kuvion mukaisesti. Huolimatta siitä, että Yleisradio on julkiselle sektorille kuuluva organisaatio, soveltuu Haverilan ym. (2009, 17) yrityksen johtamista korostava määritelmä myös Yleisradion kohdalle:

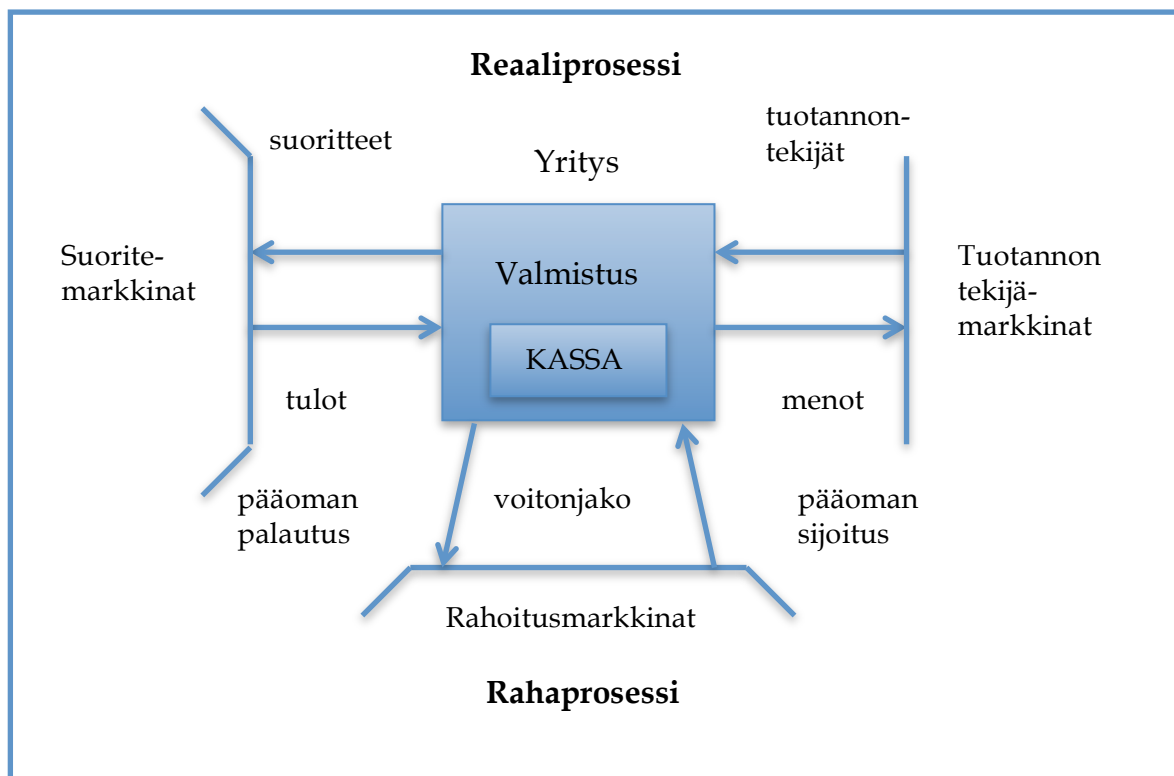
Yritys on inhimillisten ja aineellisten voimavarojen järjestelmä, joka työskentelee yhtenäisen johdon alaisena suoritteiden aikaansaamiseksi (Haverila ym. 2009, 17).

Yleisradion kohdalla organisaation suoritteeksi nähdään tutkimuksen kohde, tuotannollisen toiminnan, televisiotuotannon tuotantoprosessien lopputuote, valmis tv-ohjelma.

2.3.2 Tv-tuotantoprosessi vaiheineen

Tv-ohjelmien tuotantoprosessia voidaan havainnollistaa suhteessa koko organisaatioon seuraavalla Haverilan ym. (2009, 17) yrityksen talousprosessin kaaviokuvalla. Kuvassa organisaatiota kuvataan taloudellisena ja teknisenä järjestelmänä, jossa reaali-prosessi ilmentää yrityksen toimintaa suoritteiden aikaansaamiseksi ja rahaprosessi puolestaan "rahaliikennettä", toiminnan vaatimia menoja ja sen tuottamia tuloja, sekä voitonjakoa. Yrityksen toimintakontekstin

muodostaa tuotannontekijämarkkinat, suoritemarkkinat ja rahoitusmarkkinat. Tuotannontekijämarkkinoiden ja suoritemarkkinoiden välisessä reaali-prosessissa yritys hankkii tuotannontekijämarkkinoilta ensin tuotannontekijöitä, valmistaa ne valmistusprosessissaan suoritteiksi, myyden nämä tuotteet lopulta suoritemarkkinoilla asiakkailleen. (Haverila ym. 2009, 17-18.) Tuotannontekijöitä ovat esimerkiksi työ (esim. yrityksen työntekijöiden työpanos), pääoma (toiminnan vaatimat investoinnit), materiaali (esim. käytetyt fyysiset resurssit) ja tieto (osaaminen, tieto-taito) (Haverila ym. 2009, 352- 353). Vastaavasti rahaprosessissa tuotannontekijöiden osto aiheuttaa kustannuksia ja suoritteiden myynti puolestaan tuo tuloa kassaan. Rahoitusmarkkinoiden rooli nousee esiin rahaprosessissa siten, että tuotannontekijät on usein hankittava ennen näistä aiheutuvia kustannuksia kattavia myyntituloja, jolloin rahoittajat sijoittavat yritykseen pääomaa suoritteiden aikaansaamiseksi. Näin ollen rahaprosessiin kuuluu myös rahoittajille sijoituksiensa mukaisesti tapahtuva voitonjako. (Haverila ym. 2009, 17-18.)



KUVIO 5 Yrityksen talusprosessin kaaviokuva (Haverila ym. 2009, 17)

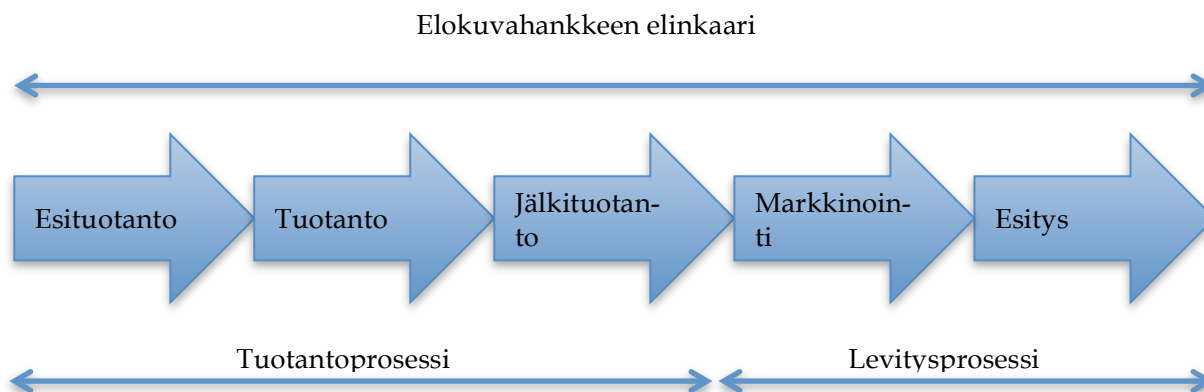
Yleisradion kontekstissa reaali-prosessi kuvastaa siis organisaation tuotteiden valmistusta, jolloin tuotannontekijöitä hankitaan muilta talousyksiköiltä valmistaa ne yrityksen valmistusprosessissa, tuotantoprosessissa suoritteiksi, jotka päätyvät lopulta suoritemarkkinoille. Huomioitava on toki se, että organisaatio käyttää myös jo olemassa olevia tuotannontekijöitään valmistusprosessissaan. Julkisen sektorin organisaation erityispiirre nousee esiin puolestaan suoritemarkkinoiden suhteen, jossa Yleisradio ei kerrytä tuloja myymällä tuotteitaan asiakkailleen johtuen julkisen palvelun yleisradiotoiminnan luonteesta

sekä myös osaltaan toimialan erityispiirteistä. Yleisradion suhteen rahaprosessi muodostuu siten pääasiallisesti verorahoituksesta, joilla se rahoittaa suoritteiden aikaansaamiseksi vaadittavan toiminnan. Tässä toiminnassa, organisaation suoritteiden ja tuotteiden valmistusprosessissa on siis kyse tuotannosta, joka käsittää kaikki toiminnot, joita tuotteen tai palvelun aikaansaaminen vaatii (Haverila ym. 2009, 351). Haverilan ym. (2009, 351) mukaan tuotantoon kuuluu valmistus, markkinoinnista tilauksen tekeminen ja tuotteen ominaispiirteiden määrittely, jakelun suunnittelu ja toteutus, asiakaskohtainen suunnittelu tehdyn tilauksen perusteella, toteutustavan ja valmistustekniikan määrittely sekä materiaalien hankinta ja alihankkijoiden ohjaus. Tuotanto on siten hankinnan, valmistuksen, jakelun ja tilauksen perusteella tehtävän tuotesuunnittelun muodostama kokonaisuus. (Haverila ym. 2009, 351.)

Haverila ym. (2009, 357) asettavat yleisiksi tuotannon tavoitteiksi kustannustehokkuuden, laadun, ajan ja joustavuuden. Kustannustehokkuus on yksi keskeisimpiä tavoitteita, sillä kyse on yhtäältä kannattavuuden ja organisaation taloudellisten toimintaedellytyksien turvaamisesta. Kustannustehokkaassa toiminnassa resurssit käytetään tehokkaasti hyödyksi ja toimintaan sidotaan mahdollisimman vähän pääomaa. Kyse on tuotannon keskeisimmistä tavoitteista, sillä kustannustehokkaalla toiminnalla tuote saadaan tehtyä pienemmillä kustannuksilla, vaikuttaen positiivisesti yrityksen kannattavuuteen ja kilpailukykyyn. (Haverila ym. 2009, 357-358.) Kustannustehokkuus on yhteydessä budjetointiin, jolla pyritään suunnittelemaan yrityksen taloudellista tulosta (Haverila ym. 2009, 398.) Haverilan ym. (2009, 190-193) mukaan budjetti on tavoitelaskelma ja yrityksen tasolla se sisältää ylimmän johdon *"budjettikaudelle määrittelmät liiketaloudelliset tavoitteet, jotka on budjettivastuuhenkilöittäin purettu osaluviiksi organisaatiossa alaspäin"*. Budjetoinnin avulla on mahdollista asettaa järjestelmällisiä suoritustavoitteita, arvioida saavutuksia, kannustaa tavoitteisiin sekä motivoida henkilöstön toimintaa (Haverila ym. 2009, 190). Budjetti on siten sekä johtamisen apuväline, osa yrityksen toimintaa (suunnittelua, koordinointia ja tarkkailua), taloussopimus vastuussa olevien henkilöiden välillä, keino sovittaa yhteen ajallisesti tulot ja menot että lyhyen ajan tarkennettu taloussuunnitelma, jonka puitteissa pyritään kustannustehokkuuteen (Haverila ym. 2009, 190).

Laatu puolestaan liittyy siihen, että valmis tuote on valmistettu tuotantoprosessin kautta, josta on pyritty poistamaan mahdolliset ongelmat. Tuotteen tulee myös vastata asiakkaan tarpeisiin sekä tuotteen määrittelyä. (Haverila ym. 2009, 357-358.) Haverilan ym. (2009, 372) mukaan laatu on asiakaslähtöistä ja yrityslähtöistä, tarkoittaen *"tuotteen tai palvelun kykyä täyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset, sekä tuotteen vastaavuutta yrityksen tuotemäärittelyihin ja standardeihin"*. Tuotannon tavoitteena aika tarkoittaa tuotantoprosessille asetettuja aikataavoitteita, sekä joustavuus sitä, kuinka kustannustehokkaasti ja nopeasti tuotantoprosessia kyetään muuttamaan. (Haverila ym. 2009, 357-358.) Laadun suhteen on huomioitava se, että laatu muodostuu tuotantoprosessin laadusta, tarkoittaen sitä, että laadukas tuotantoprosessi tuottaa myös laadukkaan tuotteen, joka vastaa sekä yrityksen että asiakkaan laadun määritelmiin.

Tuotannon tehtävänä on valmistaa ja toimittaa tuotevalikoimaan kuuluvia tuotteita haluttuina aikoina ja määrinä sekä laadultaan tarkoituksenmukaisina, mahdollisimman pienin kustannuksin (Haverila ym. 2009, 359).



KUVIO 6 Elokuvahankkeen elinkaari Haasen mukaan (2001, 47)

Haasen (2001, 47) elokuvahankkeen elinkaarta ilmentävä yllä oleva prosessikuvaus siirtää Haverilan ym. (2009) yrityksen talousprosessin ja suoritteen, tuotteen valmistuksen luovan toimialan ja elokuvatuotannon kontekstiin organisaation harjoittamaksi toiminnaksi. Haasen (2001, 47) mallia voidaan soveltaa yhtäläillä myös tv-ohjelmaan, sillä esimerkiksi Aaltosen (2010, 24) mukaan tv-ohjelman ja elokuvan erottaa toisistaan lähinnä se, että ensimmäiseksi mainittu tehdään pienemmin resurssein. Sisällöllisesti ja ilmaisullisesti tuotantojen ero on häilyvä (Aaltonen 2010, 24). Tämän tutkimuksen suhteen huomio kohdistuu kuvatussa mallissa tuotantoprosessiin, joka sisältää esituotannon, varsinaisen tuotannon ja jälkituotannon. Haase (2001) on soveltanut mallissaan edellä mainittua Viikarin, Raikeen ja Laitisen (1999) Elokuvantaju-oppimateriaalin kuvaamaa tuotantoprosessin jaottelua kolmeen vaiheeseen. Seuraavassa avaan Viikarin ym. (1999) jaottelua vaiheineen, sillä niin elokuvan kuin tv-ohjelmankin tekemistä ja valmistamista voidaan kuvata prosessin omaisena projektina, sillä se alkaa niin sanotusti tyhjästä, ideasta, joka muokkautuu jo aiemmin mainitun luovan työn tuloksena valmiiksi tuotteeksi. Tätä luovaa työtä ohjaa ja hallinnoi tuotannosta vastuussa oleva tuottaja (Bertling, Rantala & Saksala 2007).

Ennen esityövaihetta on noussut esille jo mainittu oivallus, idea ja visio ohjelman aiheesta, siitä mistä se tulee kertomaan (Viikari ym. 1999). Esityövaihe ja esituotanto sisältää Haasen (2001, 48- 49) mukaan käsikirjoituksen ja ennakkovalmistelun, joka voidaan tulkita tuotteen tuotekehitysvaiheeksi. Esituotannossa tehdään Viikarin ym. (1999) kuvaamaa taustatyötä ja ennakkotutkimusta, kartoitetaan ja etsitään kuvauspaikkoja, suoritetaan kuva- ja äänisuunnittelua, sekä laaditaan Haasen (2001, 50) kokoaman mukaan tuotannollisia suunnitelmia (tuotantotekninen suunnitelma, aikataulu), taloudellisia suunnitelmia (budjetti ja kustannusarvio, rahoitussuunnitelma, maksuvalmiussuunnitelma), sekä hankitaan rahoitusta ja rekrytoidaan ja palkataan tuotantoryhmä. Itsenäisten tuotantoyhtiöiden ja Yleisradion tuotantojen kenties suurin ero on se, että itsenäisten tuotantoyhtiöiden tulee hankkia rahoittajia tuotannoilleen ja vakuuttaa ennakkosuunnittelunsa perusteella Haverilan ym. (2009, 17) kuvaamat rahoitusmarkkinoiden toimijat hankkeensa potentiaalista (kts. esim. Haase 2001; NAG Oy 2012, 3, 10). Tämä vaade näyttäytyy Yleisradion kaltaisen suuryhtiön sisällä lähinnä vain organisaation sisäisillä tuotantopäätöksillä ja resurssien

jaolla. Aaltonen (2010, 24) määrittelee, että tv-yhtiöt joko tuottavat ohjelmat itse tai tilaavat niitä itsenäisiltä tuotantoyhtiöiltä. Jälkimmäisessä tv-yhtiön tuottaja rakentaa ohjelmaidean toteutukseen vaadittavan tuotannon, sopien tuotannollisista seikoista, kuten budjetista ja tuotantoaikataulusta (Aaltonen 2010, 24). Itsenäisten tuotantoyhtiöiden tuotteiden, erityisesti Korhosen (2012) ja Alasen (2008) kuvaamien riskipitoisten elokuvien onnistumisen suhteen on korostetun oleellista projektin aikataulutusta, sillä tuotannon kokonaisuus ja siinä tapahtuvat muutokset muuttavat myös kustannuksia. Tämän kokonaisuuden hallinta näyttäytynee myös tv-yhtiön tuottajan työssä, olettaen, että tuotteella on tietty budjetti, jonka puitteissa sen tulisi valmistautua suunnitellussa aikataulussa. Kustannuksien kontrolloimiseksi tehtävät investoinnit, tarkoittaen kuvauspäivien määrää, työvaiheiden arvioituja kestoja, henkilöstöä ja muita resursseja, on suunniteltava tarkasti (Viikari ym. 1999).

Esityövaiheen päättymisen jälkeen alkaa siis tuotantoprosessin varsinainen tuotantovaihe, tuotteen toteutus, kuvaukset (Viikari ym. 1999). Kuvaukset vaativat lukuisten henkilöiden työpanosta, kuten ohjaajan, tuotanto- ja kuvauspäällikön, apulaisohjaajan, kuvaussihteerin, assistenttien, näyttelijöiden, avustajien, lavastajien, kameramiesten, äänityöntekijöiden sekä luonnollisesti myös tuottajan osaamista (Viikari ym. 1999). Kolmannessa, eli jälkityövaiheessa filmi leikataan valmiiksi tuotteeksi (Viikari ym. 1999). Haasen (2001, 51) kokoaman ja Viikarin ym. (1999) perusteella jälkitöihin kuuluvat muun muassa kuvaleikkaus, äänileikkaus, mahdolliset efektit, musiikin valinta/sävellys, värin määrittely sekä äänen korjaaminen ja muokkaaminen.

Tuotteen valmistuttua lähetetään se Yleisradion kontekstissa luonnollisesti osana lähetysvirtaa. Itsenäisten tuotantoyhtiöiden valmistamat elokuvat ja ohjelmat suunnataan puolestaan eri levityskanaviin mahdollisen levitysyhtiön kautta, päätyen lopulta esimerkiksi elokuvateattereihin, DVD-levitykseen sekä televisioon (Laurio 2011, 101).

Kootusti voin aiemman elokuvatuotantoa käsitelleen tutkimukseni (Korhonen 2012) mukaisesti sanoa, että sekä tv-ohjelman, että elokuvan suhteen on koko tuotteen tekemisen prosessi huomattavan monivaiheinen, kestoltaan vaihteleva ja sen suorittaminen vaatii lukuisten henkilöiden työpanosta. Yhtäältä tämä tarkoittaa myös sitä, että prosessin ja projektin onnistuminen on riippuvaista näiden ketjussa mukana olevien henkilöiden toiminnasta ja suoriutumisesta. Kokonaisuuden hallinta on vaativaa, jolloin toiminnoissa tapahtuvat yllätykset vaikuttavat herkästi prosessin etenemiseen ja siten esimerkiksi aikatauluihin ja kustannuksiin niitä kasvattaen. Koska tuotannon muodostaa, sitä johtaa ja siitä kokonaisuudessaan vastuussa on tuottaja sekä itsenäisessä että julkisen palvelun yleisradioyhtiössä (kts. esim. Bertling ym. 2007; Rantala 2004), voidaan tulkita, että kyseinen toimija on ratkaisevassa roolissa tuotannon onnistumisen suhteen. Tuottaja voidaan tulkita myös pitkälti luovan työn ja sen toteuttajina toimivien lukuisten työntekijöiden luovuutta edellyttävistä työpanoksista koostuvan tuotantoprosessin hallitsijaksi, johtajaksi ja järjestäjäksi, joka toimillaan vie tuotekehitykseksi tulkittavaa, abstraktin ohjelmaidean aina valmiiksi tv-ohjelmaksi muokkaavaa prosessia eteenpäin päätepisteeseensä saakka. Rantala onkin kuvannut tv-tuotantoprosessia pro gradussaan juuri tuo-

tekehitykseksi tullen seuraavaan päätelmään, jossa ilmenee tv-tuotantoprosessin erityispiirre moniulotteisena luovana työnä:

...television tuotekehittely vaatii ammattitaitoa (muuten syntyy kliseitä), aikaa (jota on revittävä jostain), dialogia (jossa tehdään hiljaista tietoa näkyväksi ja päinvastoin) ja irtioton henkeä (jossa kaikki uskaltavat olla riittävän hulluja tullakseen kohta taas järkiinsä) (Rantala 2004, 111).

2.3.3 Tuottajan rooli tv-tuotantoprosessissa

Tuottaja on kaiken tekemisen taustalla, sillä hän hankkii rahoituksen, valitsee tekijät, suunnittelee tuotannon, luo yhteishengen ja huolehtii siitä, että lopputulos vastaa aluperäistä visiota (Bertling ym. 2007, 7).

Edellä esitelty tuottajan työn kuvaus ilmentää toimijan roolia ja vastuuta tuotantoprosessin eteenpäin viejänä aina idean kehittelystä lähetysvirrassa esitettyyn valmiiseen lopputulokseen saakka. Määritelmä tarkoittaa myös mielestäni tuottajan roolia suhteessa aiemman luvun päättäneeseen Rantalan (2004, 111) näkemykseen tv-tuotannosta tuotekehityksenä, josta ilmeni luovan työn tuloksena syntyvän tuotteen tuotekehityksen tiivistetyt edellytykset: ammattitaito, aika, hiljaista tietoa ilmentävä dialogi ja vuoropuhelu, sekä irtioton henki luovuuden vapauttajana. Jos siis nämä tekijät ovat oletettavasti onnistuneen tv-tuotantoprosessin ominaisuuksia ja edellytyksiä, on tuottajan rooli siten tuotannon tekemiseen vaadittavan ammattitaidon ja ajan hankkiminen, hiljaisen tiedon edellyttämisen vuoropuhelun mahdollistaminen ja edesauttaminen, sekä tietynlaisen luovan hulluuden salliminen ja mahdollistaminen. Kuitenkin suhteutettuna Bertlingin ym. (2007, 7) määritelmään, on tuottaja myös koko tämän prosessin hallitsija ja johtaja, jossa hänen työtään ei voi yksistään määritellä luova työ, sillä onhan hän myös vastuussa tuotantoprosessin valmistumisesta tietyssä ajassa ja tietyn budjetin puitteissa saavuttaen sille asetetut vaatimukset. Tuottajan rooliin kuuluu siten luovan työn johtaminen ja hallitseminen, toimien henkilönä, joka muokkaa ja muodostaa sen enemmänkin järjelliseksi valmiiseen tuotteeseen päätyväksi prosessiksi, joka tapahtuu sille asetettujen reunaehtojen sisällä.

Tuottaja on esimies, jonka tehtäväkuva vaihtelee eri tuotannoissa, riippuen esimerkiksi ohjelman lajityypistä sekä organisaatioissa vallitsevista toimintatavoista (Bertling ym. 2007, 7). Selvää on, että jokaisessa yrityksessä ja organisaatiossa on todella omat toimintamallinsa, jotka vaikuttavat luonnollisesti myös tuotannon tuottajan tehtäviin ja vastuisiin. Esimerkiksi itsenäisessä tuotantoyhtiössä yrittäjänä toimiva tuottaja vastaa itsenäisesti siitä, millaisen tuotannon ja tuotteen hän tekee saavuttaakseen tavoittelemansa liiketoiminnan tulos (kts. esim. Korhonen 2012). Vastaavasti tv-yhtiössä toimiva tuottaja on yrityksen tai organisaation palkkalistoilla toimiessaan velvoitettu suorittamaan työtehtävänsä määritellyn mukaisesti. Rantalan (2004, 2) kuvaus Yleisradion kontekstissa tapahtuvasta tuottajuudesta avaa tässäkin tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena olevan organisaation luomia puitteita tuottajalle:

Tuottajille on annettu paljon vastuuta, mutta rajallinen määrä valtaa: he eivät voi esimerkiksi ratkaista sitä, mitä ohjelmia pannaan tuotantoon tai mitä ne saavat maksaa. Tuottajalla on vapaus valita toimintatapansa, mutta toisaalta hän voi valita vain ”oikein” - siten että yhtiön toiveet sekä taloudellisesta että ohjelmallisesta tuloksesta täyttyvät. (Rantala 2004, 2.)

Toisaalta voidaan kuitenkin ajatella, että myös itsenäisessä tuotantoyhtiössä toimiva tuottaja ei myöskään aina voi päättää siitä, kuinka suuri investointi tiettyyn ohjelmaan tai elokuvaan voidaan tehdä, joka puolestaan vaikuttaa tuotannon toteutukseen (kts. esim. Oksman 2002, 33). Perustelen tätä siten, että myös itsenäisen tuotantoyhtiön tuottaja joko yrittäjänä tai työsuhteessa toimiesaan toimii saamansa rahoituksen ja sen perusteella tehdyn budjetin puitteissa, jonka määrää rajoittaa jo Korhosenkin (2012; kts. myös Alanen 2008) mainitsema yritysten pieni kokoluokka, tuotteen menestyksen ennakoimattomuus sekä vaihteleva riskinkantokyky. Tämä tarkoittaa sitä, että menestykseltään ennakoimattomat ja siten riskipitoiset tv- ja elokuvatuotantoprojektit ovat näistä syistä johtuen ulkopuolisten rahoittajien silmissä kyseenalaisia, sillä sijoitukselta saatava tuotto on hyvin epävarmaa ja ennakoimatonta. Siten myös itsenäisissä tuotantoyhtiöissä on tuottajan täytettävä yhtiön tai yhtiönsä sekä siten sijoittajien toiveet ja tavoitteet niin taloudellisesta kuin ohjelmallisesta tuloksesta jopa kriittisemmässä määrin, sillä niissä epäonnistuminen voi johtaa koko riskipitoisen liiketoiminnan epäonnistumiseen. Yleisradion kontekstissa mielenkiintoista on kuitenkin se, että Bertling ym. (2007, 11) mainitsevat yhtiön sisällä toimivien tuottajien vastuualueiden olevan erilaisia; osalla on oikeus tehdä itsenäisiä ostoja ulkopuolisilta tuotantoyhtiöiltä ja toisaalta budjetista vastaamisen itsenäisyys vaihtelee.

Kontekstista riippumatta, Bertlingin ym. (2007, 7) mukaan ”*tuottaja on hankkeensa taloudellinen, taiteellinen ja psykologinen johtaja*”, joka toimii tuotannossa luovaa työtä tekevän tiimensä työnjohtajana, jolloin olennaisesti työhön kuuluu jopa vahvoja visioita omaavien eri toimijoiden yhteistyöhön motivoiminen ja ongelmanratkaisu neuvottelun kautta. Tätä jälkimmäistä ristiriitojen esiintymistä luovien henkilöiden ja oman alansa asiantuntijoiden muodostamassa tuotantoprosessissa, korostaa myös Oksman (2002, 30), nostaan esiin tuottajalta vaadittavat vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot. Bertling ym. (2007, 10-11) nostavat tuottajan tehtäväkuvaan Yleisradion kontekstissa seuraavia asioita:

- Tuotannosuunnittelu (sopivien henkilöiden etsintä ideoimaan toteutusta kohti haluttua tavoitetta, ohjelmakonsepti, ohjelmaraamattu)
- Budjetointi (toimituksellinen työ, kassabudjetti, tuotanto)
- Tilaajan hankinta (ohjelmaidean myynti kanavan tilaajille, mahdollinen pilotti)
- Sisältötuotanto (taustatyö, tuotannon sisältö, ohjelmakonsepti)
- Tiimin valinta (tuotantoon tutustuttaminen, mahdollinen koulutus, työnjako)
- Aiheen taustoitukseen, esiintyjien valinnan, käsikirjoittamisen ja kuvallisen ja äänellisen (visuaalinen ja auditiivinen) ilmeen valvonta
- Ohjelman oheistuotteiden suunnittelu, markkinointi, tuotannon verkkosivujen koordinointi

- Katsojalukujen, ohjelmapalautteen ja lehtiarvostelun seuranta, kommunikointi päälliköiden kanssa
- Väärinkäsityksien ja riitojen ratkonta tuotantoryhmässä
- Toteutetun projektin läpikäynti tilaajan ja tiimin kanssa
- Jälkituotanto (suunnittelu, määrittely, seuranta ja valvonta)

Tiettyihin ohjelmatyyppeihin sisältyy käsikirjoituksen tekeminen, joka luetaan aiemmin mainittuun esituotantovaiheeseen. Tätä työtä tuottaja valvoo osallistuen usein ideointiin, pitäen huolen aikataulusta ja etenemisestä ohjelmalle asetettuihin tavoitteisiin. (Bertling ym. 2007.)

Bertlingin (2007a, 12) tv- draamaa käsittelevässä kuvauksessa tilaaja hyväksyy käsikirjoituksen, jonka jälkeen tuottajan on tehtävä kustannusarvio ja aikataulusuunnitelma yhteistyössä tuotantopäällikön kanssa. Budjetin määrittämiseen luo erityistä haastetta tuotannon toteutuksen monivaiheisuus ja -ulotteisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että tiettyjen tuotantojen kohdalla esimerkiksi tuotannon tuottamisen tiimi on kooltaan suuri sekä tuotannon tekeminen vaatii suurempia investointeja (esim. lavastus, matkustaminen, kulkuneuvot). Tilauksen jälkeen tuottajan tulee etsiä tuotannolle sopiva ohjaaja, sillä kyseessä on lopputulokseen suoraan vaikuttava toimija. Lisäksi tuottaja hankkii tuotantoon vaadittavat muut työntekijät, kuten kuvaajat, lavastajat, tuotantojärjestäjän ja naamioitsijan, sekä mahdollisesti on osallisena tuotannon roolien näyttelijävalinnoissa. Tuottajan tehtävänkuvaaan kuuluu myös esimerkiksi tilattavan musiikin tekijöiden kanssa tehtävät sopimukset. Kokonaisuudessaan ideasta alkanut suunnitteluprosessi on muuttuva, sillä tuotantoon eri vaiheissa mukaan tulevat henkilöt vaikuttavat osaltaan itse tuotantoprosessiin (lopputulos, kustannukset, aikataulu), jota tuottajan on kyettävä kokonaisuudessaan hallitsemaan. Tämän lisäksi tuottajan on kyettävä jo suunnitteluvaiheessa pohtimaan markkinointia, tarkoittaen esimerkiksi lehdistötilaisuuksien ja tuotannon mainostamisen järjestämistä. (Bertling 2007a, 12-14.)

Oma haasteensa tuottajalla on tuotannon aikataulutus, joka laaditaan Bertlingin (2007a, 15) mukaan päivittäin jopa minuutin tarkkuudella. Aikataulutuksessa on otettava huomioon esimerkiksi se, että tuotannossa päiväsaikaa kuvaava ulkoilmassa tehtävä kohta on todella kuvattava päivällä valoisaan aikaan, jolloin esimerkiksi alkuvaiheessa venynyt aikataulu voi jopa kertaantua myöhemmin. Vastaavasti aikataulutuksessa on soviteltava myös muissa työtehtävissä toimivien näyttelijöiden aikatauluja kokonaisuuteen. (Bertling 2007a, 15.) Luonnollisesti tuotannon tuottamiseen vaadittavien toimijoiden määrä vaihtelee. Bertlingin (2007a, 16) arvio suhteuttaa jossain määrin henkilöstömäärää, sillä hänen mukaansa esimerkiksi tekniseen kuvausvaiheeseen, varsinaiseen käytännön toteutukseen vaaditaan keskimäärin 15:sta työntekijän työpanosta. Tuottaja on nimenomaan toiminnallinen esimies, joka tarkoittaa Bertlingin (2007a, 16) mukaan budjetin seuraamisen ja siihen reagoimisen lisäksi avun tarjoamista tarpeen mukaan, palautteenantoa, läsnäoloa kuvauksissa, vuorovaikutusta sekä positiivisen ilmapiirin ylläpitämistä.

Tuottajalla on vastuunsa myös tuotannon jälkitöiden suhteen, sillä hänen on valvottava sen etenemistä lähetykseen saakka. Yleisradion kontekstissa Bertling (2007a, 17) kuvaa, että ”*tuottaja on vastuussa tuotteen valmistumisesta sovitus-*

sa aikataulussa, budjetista ja lopputuloksesta tilaajalle”. Draaman tuottajalta Bertling (2007a, 17) vaatii organisointikykyä, kokonaisuuden hallintaa ja oleellisen erotamisen taitoa. Tuottajan tulee hallita tuotantoprosessi, jotta hän kykenee tekemään sitä tukevia päätöksiä, omaten sosiaalisia taitoja sekä sitouttaen lukuiset toimijat tuotantoon tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän lisäksi tuottaja kaipaa palautetta myös omasta työstään. (Bertling 2007a, 17.)

Saksalan (2007, 18) mukaan tuottajan rooli tv-dokumenttituotannossa keskittyy työryhmän johtamiseen, jonka toimijoilla on vastaavasti oma tiimensä johdettavana. Vuodesta toiseen jatkuvassa tuotannossa, tilauksen olemassaolo muuttaa tuotannon tarkastelun ja esimerkiksi teemojen pohdinnan pidemmälle aikajänteelle. Vastaavasti tuottajalla on jo kenties vakioitunut tuotantosuunnitelma ja -budjetti, jonka puitteissa ohjelmat tehdään. Tuottajan rooliin liittyy myös uusien ohjelmien ideointi, sillä tuottajan on jalostettava ideoista uusia ohjelmaehdotuksia ja siten uusia tuotteita. (Saksala 2007, 18.) Tällöin tuottaja palaa jo aiemmin esitettyyn tilanteeseen, jossa hänen on suunniteltava tuotanto (esim. eri toimijat ja tiimi, aikataulut), vastattava sen varsinaisesta toteutuksesta, jälkikäsitteystä sekä esimerkiksi palkkioiden ja sopimuksien järjestämisestä.

Bertling (2007b, 46-47) korostaa tuottajan persoonan ja henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutusta tuotannon lopputulokseen. Tällä hän (2007b, 46) tarkoittaa sitä, että tuottajan omaama asenne vaikuttaa hänen toimintaansa ja kykyyn johtaa ryhmää. Bertlingin (2007b, 46-48) mukaan tuottajalle tärkeitä ominaisuuksia ja tekijöitä ovat: joustavuus, kannustaminen, rehellisyys, omaan ammattitaitoon luottaminen, tyytyväisyys itseensä, ongelmien kohtaaminen haasteena, ongelmien ratkaisukyky, kyky saavuttaa tuotannon työntekijöiden luottamus, luottamuksellisuus, yhteistyötaito, kyky antaa palautetta ja kiittää, motivointi, päätöksentekotaito, muutoksien ja epävarmuuden sietäminen, selkeä tavoitteiden asettaminen, innostaminen ja kannustaminen sekä viestinnän kulkemisen varmistaminen. Tuottajan on myös kyettävä neuvottelemaan, hänen on hallittava kokonaisuus, selviydyttävä byrokraattisista järjestelmistä sekä tehtävä usein päätöksiä hyvinkin nopealla aikataululla. Asiantuntijoiden johtaminen luo väistämättä haastetta tuotantoprosessin ohjaamisessa alkuperäisiin tavoitteisiin, jolloin tuottajan on kyettävä hallitsemaan tilannetta joustuen sopivaksi katsomissaan asioissa. Tuottajan on lähtökohtaisesti toimittava annetun budjetin puitteissa, joka väistämättä rajoittaa tuotantoprosessin toteuttamisen mahdollisuuksia. (Bertling 2007b, 46-48, 2007c, 61-65.)

Aaltosen (2010, 17) mukaan tuottajan tehtävä itsenäisessä tuotantoyhtiössä on arvioida tuotannon tekemiseen vaadittavien resurssien määrä, tehden sen perusteella budjetin (kustannusarvio), rahoitussuunnitelman ja tuotantosuunnitelman, joista viimeisin sisältää ohjelman tiedot ja aikataulutuksen sekä levityssuunnitelman. Aaltonen (2010, 20) sekä myös Isotalo (2007, 26-27) korostavat budjetoinnin tärkeyttä, sillä se määrää lopulta tuotteen voittomarginaalin kun kyseessä on itsenäinen tuotantoyhtiö. Itsenäisten tuotantoyhtiöiden suorittamat tilaustyöt ovat Aaltosen (2010, 21) kuvailun perusteella kenties lähimpänä Yleisradion oman tuotannon toimintamallia, jota Bertling ym. (2007) kuvasivat. Aaltosen (2010, 21) mukaan tilauksesta tuotteen tekevällä on selvä tavoite viestinnälleen, ohjelma tehdään tietyille kohderyhmälle usein nopeasti etenevässä

prosessissa, sillä on tarkat etukäteen määritellyt tavoitteet sekä tuote on tehty tiettyä käyttöä varten, tietyllä määritetyllä budjetilla.

Oksman (2002, 26) sanoo, että tuottajan työ edellyttää vahvaa motivaatiota sekä luovuutta, sillä kyseisen luovan prosessin johtamiseksi on henkilöllä oltava ymmärrys työn luonteesta, kyeten myös itse visioiden ja ideoimisen kautta tekemään luovia ratkaisuja. Oksman (2002, 26-27) liittyy oleellisesti tuottajan toimintaan visioinnin lopputuloksesta, johon liittyy myös tuotannollinen näkökulma. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilö kykenee arvioimaan mitä halutun lopputuloksen saavuttamiseen käytännössä vaaditaan. Oksman (2002, 27) lisää myös, että tuottajan tulee tuottaa jatkuvasti tuotannon edetessä uusia ideoita liittyen sekä sisältöön että tuotannon toteutustapoihin. Tuottajalta vaaditaan myös kykyä tiimityöskentelyyn sekä johtajuutta ja vastuunottoa tuotannosta (Oksman 2002, 28). Oksman (2002, 29) huomauttaa, että tuottaja voi kokea olevansa jopa johtajan roolin sijaan asiantuntija, kokien johtamista vaativat tilanteet enemmänkin ongelmanratkaisuna. Tuottajan on kyettävä sietämään painetta ja stressiä, sillä aikataulut voivat osoittautua hyvinkin tiukoiksi. Henkilö voi kokea myös työtehtävien delegoinnin hankalaksi, sillä tuotantoon voi muodostua hyvin henkilökohtainen side (Oksman 2002, 31-32). Epäonnistumista Oksman (2002, 33) tarkastelee puolestaan tuotannollisesta ja sisällöllisestä näkökulmista, nostaten empiirisessä aineistossaan mahdollisiksi syiksi muun muassa virhearvioinnit kustannuksissa tai liiallisen asiakkaan myötäilyn.

Tuottajuuden kuvaamiseksi Oksman (2002, 44) on kehittänyt *tuottajantyö* -käsitteen, joka jakautuu tuottajaluonteeseen sekä tuottajatyyppeihin. Luonteeseen liitettäviä tekijöitä ovat muun muassa juuri luovuus, kiinnostus, innostus ja vahva motivaatio alaan, tuottajuuden käsittäminen elämäntapana, kunnianhimo ja näyttämisen halu, kyky visioida yhdistäen tuotannon sisällöllisen ja tuotannollisen puolen, ideointi, kommunikointi- ja yhteistyötaidot, delegointitaito, paineensietokyky, luopumisen pakko liittyen tuotannon tekemiseen ja valmistumiseen. (Oksman 2002, 44-45.) Tuottajatyypeiksi Oksman (2002, 45) luokittelee seuraavat:

1. **Taitelijatuottaja:** omaa henkilökohtaisen siteen tuotantoon, painottaa tuotannon sisältöä ja johtaa visioidensa avulla, ei näe työssään rajoitteita.
2. **Asiantuntijatuottaja:** Vähäisempi sitoutuminen tuotantoon, omaa asiantuntija-asenteen tuotantoon johtajana toimimisen sijaan, korostaa asiakasnäkökulmaa.
3. **Toimittajatuottaja:** Vahva sitoutuneisuus tuotantoon ja usko työhönsä, pyrkii määräämään tuotannon sisällöllisiä yksityiskohtia yksinvaltaisesti, taloudelliset tekijät rajoittavat.
4. **Yritysjohtajatuottaja:** Yrityksen etu ensisijainen, huolehtii tuotannon ohella suuremmista kokonaisuuksista yritystasolla, kokee rajoitteena kokonaisuuden hallinnan.

Aiemmissä kappaleissa ja luvuissa olen avannut tuottajan työtä tv- tuotantoprosessin muodostajana ja johtajana sekä tuotantoyhtiöissä ylipäätään, että Yleisradion kontekstissa. Tiivistelmänä voidaan todeta, että tuottajan tehtävä on muodostaa, toteuttaa ja johtaa luovan työn tekijöiden työpanoksesta koostuvaa

monivaiheista ja -ulotteista tv-tuotantoprosessia, jonka lopputuotteen on sen toteuttamisen kontekstista riippumatta lähtökohtaisesti saavutettava sille asetetut taloudelliset, tuotannolliset ja sisällölliset tavoitteet. Tästä prosessista ja kokonaisuudesta tuottaja on vastuussa, jolloin häneltä vaaditaan ominaisuuksia niin paineensietokyvystä luovuuteen kuin tuloshakuisuuteenkin. Tuottajan työlle rajat voidaan nähdä muodostuvan lähtökohtaisesti taloudellisesta ja sisällöllisestä puolesta, tarkoittaen tuotannon alkuperäistä ohjelmaideaa sekä käytössä olevaa rahallista investointia, budjettia, jotka määrittänevät tuotannon käytännön toteuttamisen reunaehdot. Yleisradion ja itsenäisten tuotantoyhtiöiden keskeisenä erona voidaan nähdä olevan budjetoinnin tärkeys, sillä jälkimmäisessä se edustaa yrityksen liiketoiminnan elinehtoa; tuotteen voittomarginaalia ja koko yrityksen liiketoiminnan kannattavuuden edellytystä.

3 SISÄINEN YRITTÄJYYS

3.1 Yrittäjyyden tutkimusperinteestä sisäiseen yrittäjyyteen

1980-luvulla vahvasti noussut sisäisen yrittäjyyden tutkimus voidaan nähdä olevan seurausta siitä, että aikanaan yritykset koosta riippumatta kohtasivat yhä nopeammin muuttuvan, aiempaa haasteellisemmän toimintaympäristön (Pinchot 1986, 8). Syitä tälle muutokselle olivat muun muassa kilpailun koveneminen ja teknologian kehitys, maiden rajojen hämärtyminen globalisaation muodossa sekä alati kehittyvät yhteiskunnat ja yritykset (kts. esim. Pinchot 1986). Samalla heräsi tarve uusien kilpailukeinojen kehittämiseen, sillä yrityksi- en joustamattomat byrokraattiset toimintatavat, joita luonnehti perinteinen hierarkkinen johtamistyyli, eivät johtaneetkaan enää menestykseen (kts. Kuratko ym. 2005, 704; Koironen 1993). Toimintaympäristön muodonmuutos tarjosi myös yrittäjyyden lisääntyneelle tutkimusperinteelle uusia kohteita.

Yrittäjyyden tieteenalan varsin nuorta tutkimuksen alaa oli sävyttänyt jo tuolloin tarkastelun mikrolähtöisyys, jossa kohteena oli ollut erityisesti yksilö luonteenpiirteinen sekä yritys (Davidsson & Wiklund 2001; Cunningham & Lischeron 1991; Gartner 1988). Piirrenäkökulman tutkimuksessa oli selvitetty erityisesti yrittäjäksi ryhtyvän henkilön ominaisuuksia, sekä menestyvän yrittäjän piirteitä (Gartner 1988; kts. myös Timmons & Spinelli 2009, 44). Näitä piirteitä olivat esimerkiksi suoriutumisen tarve ja tavoitteellisuus, kyky ottaa ja sieittää riskejä, halu menestyä, itsenäisyys, optimistisuus sekä taipumus innovointiin. Gartner (1988) esittelee tutkijoista esimerkiksi McClellandin (1961), Litzingerin (1965), Hornadayn ja Bunkerin (1970), Hornadayn ja Aboudin (1971) sekä Hisrichin ja O'Brienin (1981). Yksilön keskeisen aseman korostamisen taustalta löytyi muun muassa Schumpeterin (1934, 1979) uusien yhdistelmien, innovaatioiden tuottaminen, jotka luovan tuhon ja talouden kiertokulun myötä uudistivat markkinoita korvaamalla aiemmat yhdistelmät paremmilla. Uusien yhdistelmien tuottajana oli juuri johtajasta eroava yrittäjä, yksilö joka toteutti innovaatioita yrityksensä kautta (Schumpeter 1934). Schumpeterin (1934) mukaan näitä uusia yhdistelmiä olivat joko täysin uudet tai uudella tavalla aikaansaadut tuotteet, tuotantomenetelmät, markkinat, toimituslähteet sekä organisaatiot.

Vaikka suuremmissa organisaatioissa oli huomioitu jo ennen 1980-lukua yrittäjämäisyyden ja innovatiivisuuden tarve menestyvän liiketoiminnan kehittämiseksi ja jatkuvuuden takaamiseksi, nosti tutkija Gifford Pinchot vasta 1980-luvun puolivälissä teoksellaan sisäisen yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjän (*intrapreneur*) todelliseksi suurten yritysten kilpailukeinoksi muuttuvassa toimintaympäristössä (Pinchot 1986, xv-xx; Cunningham & Lischeron 1991, 53; Heinonen & Vento-Vierikko 2002). Pinchot kirjoittikin (1986, 8) teoksessaan vapaasti suomennettuna, että ”*olemme siirtyneet alati muuttuvaan maailmaan, jossa ei ole varmuutta ja innovaatioiden tuottaminen nousee yhtä tärkeäksi kuin itse tuotannon tuottavuus*”. Pinchotin (1986, xv-xx) mielestä sisäinen yrittäjä oli juuri tämä kyseinen innovoija suurissa organisaatioissa ja siten vastaus menestykseen tavoitteluun: ”*Sisäiset yrittäjät esittelevät ja tuottavat uusia tuotteita, prosesseja ja palveluita, jotka mahdollistavat yrityksen kasvamisen sekä voiton tuottamisen*”. Yhtenä perusteluna hän muun muassa mainitsi sen, että vaikka suuret organisaation tuottavatkin paljon hyviä ideoita, eivät ne kuitenkaan kykene toteuttamaan niitä (Pinchot 1986, 11). Sisäiset yrittäjät ovat *unelmoijia, jotka tekevät - dreamers who do*, organisaation sisällä aktiivisesti ja oma-aloitteisesti työhön tarttuvia innovoijia, jotka luovat tai keksivät kehittäen idean tuottavaksi todellisuudeksi (Pinchot 1986). Kyseessä oli juuri se aiemman yrittäjyyden tutkimusperinteen kuvaamia piirteitä omaava henkilö, Schumpeterin (1934) uusia yhdistelmiä tuottava yrittäjä, joka vain toimi nyt oman yrityksen sijaan olemassa olevan organisaation palveluksessa.

Pinchot (1986) siis kehitti sisäisen yrittäjän (*intrapreneur*) käsitteen ominaispiirteineen keskittyen yksilöön. Toisaalta hän korosti myös sisäisten yrittäjien yhteistyötä sekä organisaation ratkaisevaa roolia sisäisen yrittäjyyden kehittäjänä, mahdollistajana sekä sen vaatiman vapauden antajana (Pinchot 1986, 9, 14, 33; kts. myös Pinchot & Pinchot 1996). Tutkija (1986, 9) myös itse myönsi sisäisen yrittäjyyden paradoksin, joka varmasti erityisesti alkuaikoina lienee hämmentänyt suuryritysten johtajia: Aiheuttaako työntekijöiden suurempi vapaus kaaosta vai onko se todella väylä kohti menestyvää liiketoimintaa? Kuinka nämä yrittäjämäisesti käyttäytyvät työntekijät saadaan ylipäättään työskentelemään tehokkaasti kohti organisaatiolle asetettuja tavoitteita?

1990-luvulle tultaessa, yritysten toimintaympäristön muutoksen tahti oli entisestään nopeutunut, eikä loppua ollut näkyvissä. Globalisaation muokkaamasta maailmantaloudesta oli tullut yhä monimutkaisempi ja osaamisesta siten yrityksille ehdoton kilpailuvaltti. Organisaatioiden tuli siis järjestää toimintaansa yhä uudelleen, kohti yksilön erilaisuutta, osaamista ja innovointia edesauttavaa *älykästä organisaatiota*, sisäistä yrittäjyyttä tukevaksi kokonaisuudeksi. (Pinchot & Pinchot 1996; Heinonen & Vento-Vierikko 2002). Myös Suomessa sisäinen yrittäjyys koettiin osaltaan keinona nousta 1990-luvun alkuvuosien taloudellisesta lamasta (Heinonen 2001, 122). Sisäisen yrittäjyyden suosio jatkoikin kasvuaan tutkijoiden ja käytännön soveltajien keskuudessa (Sharma & Chrisman 1999). Myös yrittäjyyden tutkimusperinne laajentui, ja tarkastelu oli edennyt yksilön piirteistä yrityksen tasolle ja aina toimintaympäristöä ja makrotasoa kohden (Davidsson & Wiklund 2001). Vastaava kehityskaari tapahtui myös sisäisen yrittäjyyden tutkimuksessa, jossa yksilötason ohella tutkimus on laajentunut organisaatiotasolle, sekä myös organisaation toimintaympäristön tarkas-

teluun, yhtenä tavoitteena esimerkiksi vastata juuri siihen, kuinka organisaatio muutetaan sisäistä yrittäjyyttä tukevaksi (Antoncic 2001; Antoncic & Hisrich 2003; Antoncic & Hisrich 2004, 521; kts. myös Jones & Butler 1992). Sisäinen yrittäjyys onkin levinnyt tutkimuksen alana myös johtamisen tieteenalan puolelle, sillä kyse on myös yhtäältä organisaation johtamismenetelmästä, sekä myös organisaation strategisesta prosessista (kts. esim. Burgelman 1984; Koironen & Pohjansaari 1994; Hitt, Ireland, Camp & Sexton 2009).

Edellä mainittu monitieteisyys ja myös sirpalemaisuuus on ominaista yrittäjyyden tutkimusperinteelle, sillä esimerkiksi Amitin, Glostenin ja Mullerin (1993, 816) mukaan tutkimukseen on sovellettu esimerkiksi kansantaloustieteitä, sosiologiaa ja psykologiaa. Tänäkään päivänä tutkijat eivät ole päässeet yhtäläiseen tulokseen yrittäjyyden määritelmästä (Shane & Venkataram 2000; Amit ym. 1993; Gunningham & Lischeron 1991). Amit, Glosten ja Muller (1993, 815, 831) korostavat yrittäjyyden tieteenalan monimutkaisuutta ja laajuutta, kyseenalaistaen tieteenalan täydellisen teorian kehittämisen mahdollisuuden. Oheinen Gunninghamin ja Lischeronin (1991, 46-54) yrittäjyyden tutkimuskentän jako kuuteen osa-alueeseen, lisättynä mukaillemillani selityksillä, antaa kuvan tieteenalan sirpalemaisuuudesta:

Luonteenpiirteiden määrittely:

1. "*Great Person*"-koulukunta (erityislaatuinen, yrittäjän ominaisuuksia omaava henkilö)
2. Psykologiset luonteenpiirteet (henkilö, jonka toimintaa yrittäjyydessä ohjaavat ainutlaatuiset arvot, asenteet ja piirteet)

Mahdollisuuksien tunnistaminen:

3. Klassinen koulukunta (yrittäjyyden synty, liiketoimintamahdollisuuksien, innovaation, luovuuden ja löytämisen prosessi)

Toimiminen ja johtaminen:

4. *Management* – koulukunta (yrittäjä liiketoiminnan johtajana – tekninen lähestymistapa)
5. *Leadership* – koulukunta (yrittäjä liiketoiminnan johtajana – ihmislähtöinen lähestymistapa)

Uudelleen arviointi ja mukauttaminen:

6. Sisäisen yrittäjyyden koulukunta (organisaation sisällä toimiva yksilö, tiimit, organisaatio mahdollisuuksien havaitsijana ja innovaatioiden tuottajana kilpailukykyä parantaen)

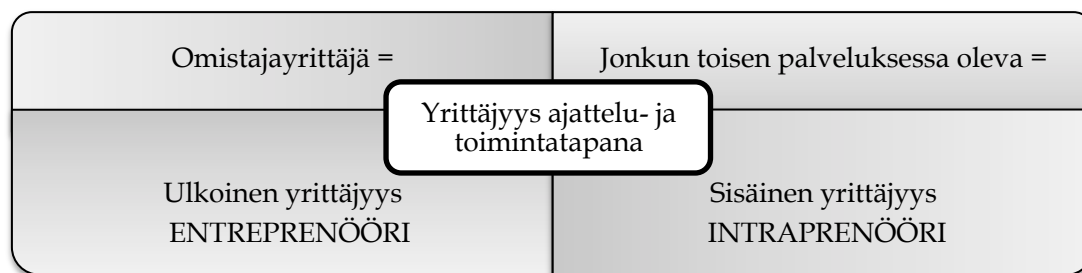
Gunninghamin ja Lischeronin (1991) kuvaamissa tutkimusalueissa tarkastellaan tavalla tai toisella yrittäjämäistä käyttäytymistä ja toimintaa. Jonkinlainen konsensus löytyykin tutkijoiden keskuudessa siitä, että yrittäjyydessä on pitkälti kyse liiketoiminnan luomisesta, mahdollisuuksien havaitsemisesta, jonka Shane ja Venkataram (2000, 218) tiivistävät aiemman tutkimuksen perusteella seuraaviin kysymysasetelmiin (kts. myös Antoncic & Hisrich 2003, 8-9; Brockner, Higgins & Low 2004):

- *Miksi, milloin ja miten tuotteiden ja palveluiden luomisen mahdollisuudet ovat olemassa?*
- *Miksi, milloin ja miten vain tietyt ihmiset löytävät ja toteuttavat näitä mahdollisuuksia?*
- *Miksi, milloin ja miten mahdollisuuksien toteuttamiseen käytetään erilaisia toimintatapoja?*

Kyse on Timmonsin ja Spinellin (2009, 101-104) kuvaamasta yrittäjyyden prosessista, jonka lähtökohtana on juuri ympäristöstä arvoa luovien mahdollisuuksien löytäminen, tunnistaminen ja toteuttaminen, tuloksena uuden liiketoiminnan luominen. Itse yrittäjämäistä prosessia Timmons ja Spinelli (2009, 101-104) luonnehtivat kaoottiseksi, dynaamiseksi, kunnianhimoiseksi ja jatkuvasti muuttuvaksi. Antoncic ja Hisrich (2003, 9) sanovat puolestaan, että uuden liiketoiminnan luominen on jopa selkein yrittäjyyden ilmentymä. Heidän mukaansa yrittäjyys voidaan nähdä sekä yksilön että organisaation tasoilla lopputulokseen tai sen aikomuksiin nojautuvana käyttäytymisenä, jota voidaan tarkastella sarjamaisesti etenevinä pieninä tapahtumina, tai yhtenä tai useampana suurempana tapahtumana, kuten uuden liiketoiminnan luomisena ja innovaationa. (Antoncic & Hisrich 2003, 9.) Amit, Glostén ja Muller (1993, 831) näkevät, että ainutlaatuisia ominaisuuksia omaavien yksilöiden toiminta ja käyttäytyminen on yrittäjyyden prosessin ydin.

Yrittäjyyden tieteenalan yleisestä kehityksestä voi havaita, että yksilön piirteisiin keskittyvä tutkimus on nykyään vähemmistössä, ja kiinnostus on Gartnerin vuonna 1988 luonteenpiirteiden sijaan peräänkuuluttamassa yrittäjämäisen käyttäytymisen, yrittäjämäisen prosessin tarkastelussa. Kootusti voidaan kuitenkin sanoa, että yrittäjyydessä yksilö piirteinen on keskeisessä asemassa, sillä yrittäjät ovat yksilöitä, jotka innovoivat, tunnistavat ja luovat liiketoimintamahdollisuuksia kokoamalla ja yhdistelemällä uusia resurssikokonaisuuksia epävarmasta ympäristöstään voittoa hankkien (Amit ym. 1993, 817). Yksilön rooli on tärkeä, huolimatta yrittäjyyteen liittyvistä erilaisista tarkastelun vaihtoehdoista ja näkökulmista. Tämä pätee myös sisäisessä yrittäjyydessä, jossa organisaation sisällä toimiva yksilö on avainhenkilö, sisäisen yrittäjyyden päätoimija (kts. esim. Koironen 1993; Heinonen & Vento-Vierikko 2002).

Vaikka Gunningham ja Lischeron (1991) liittävätkin yrittäjyyden tutkimuskenttään sisäisen yrittäjyyden, löytyy Koirasen (1993, 13) mukaan kuitenkin myös tutkijoita, jotka kokevat vain omistajayrittäjyyden soveltuvan yrittäjyyden käsitteeseen. Koironen (1993, 13) on omaksunut yrittäjyyden näkemyksen, jossa myös toisen palveluksessa toimiva henkilö voi olla yrittäjä toimimalla yrittäjämäisesti, kantamatta yritystoimintaan liittyvää liiketoiminnallista vastuuta. Kyse on yrittäjyyden ajattelu- ja toimintavasta, joka Koirasen (1993) mukaan jakaantuu juuri ulkoiseen ja sisäiseen yrittäjyyteen. Ulkoinen yrittäjyys perustuu omistajayrittäjyyteen ja sisäinen yrittäjyys yrittäjämäiseen työntekoon toisen palveluksessa (Koironen 1993, 11). Koironen (1993, 13) nimittää ulkoista yrittäjää ”*entreprenööriksi*” ja sisäistä yrittäjää ”*intraprenööriksi*”.



KUVIO 7 Ulkoinen ja sisäinen yrittäjyys yrittäjyyden ajattelu- ja toimintatapoina (Koiranen 1993, 13 mukailtu)

Yllä olevasta kuvasta ilmenee se, että ulkoinen ja sisäinen yrittäjyys ovat molemmat yrittäjyyden ajattelu- ja toimintatapoja, keskeisenä erona toteuttamisen konteksti. Luonnollisesti sisäisen yrittäjyyden tarkastelussa pohjaututaan näkemykseen, jossa sisäinen yrittäjyys ilmentää yrittäjyyttä tavalla tai toisella. Kenties laajin sisäisen yrittäjyyden määritelmä onkin juuri yrittäjyys organisaation sisällä (Antoncic & Hisrich 2003, 9). Kun yrittäjyys on Koirasen mukaan (1993) ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa, ja sisäinen ja ulkoinen yrittäjyys molemmat yrittäjyyden yläkäsitteen alle kuuluvia, on tästä pääteltävissä se, että sisäisen yrittäjän voidaan todellakin tulkita toteuttavan toisen palveluksessa yrittäjämäisesti toimiessaan omaa yrittäjämäistä prosessiaan (kts. Timmons & Spinelli 2009). Toisin sanoen yrittäjämäisesti toimiva työntekijä, sisäinen yrittäjä läpikäy ulkoiseen yrittäjään usein liitettyä yrittäjämäistä prosessia, jonka myötä hän huomaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia tai esimerkiksi keinoja parantaa organisaation toimintaa. Sekä sisäisessä että ulkoisessa yrittäjyydessä on siis kyse aiemmin mainitusta yrittäjyyden tutkimuksen ytimeistä, yrittäjyyden prosessista, jossa yksilö hakee omaamansa henkisen pääoman silmin vallitsevasta ympäristöstä arvoa luovia mahdollisuuksia, jalostaen ne liiketoiminnaksi joko omassa tai toisen yrityksessä (kts. Hostager, Thomas, Decker & Lorentz 1998).

Voidaankin sanoa, että sisäisessä yrittäjyydessä yrittäjää ja yksilöä tarkastellaan vain eri konteksteissa, joka toki asettaa omia reunaehtojaan ja vaikuttimia yksilön toiminnalle. Keskeisimpänä erona Heinosen ja Vento-Vierikon (2002, 34-35) mukaan on se, että sisäisellä yrittäjällä ei organisaation sisällä toimiessaan ole ulkoisen yrittäjän omaamaa täyttä vaikutusmahdollisuutta työhönsä. Toisaalta sisäisellä yrittäjällä on organisaation hallinnollinen ja operatiivinen tuki takanaan, sekä mahdollisuus epäonnistuttuaankin jatkaa lähtökohteisesti organisaation palveluksessa. Toisaalta sisäisen yrittäjän on raportoitava toimistaan esimiehilleen, kun yrittäjä omaa täyden päätäntävällän toimistaan, kantaen siten itse myös liiketoimintaansa liittyvät riskit. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 34-35.)

Koirasen (1993, 12-15) mukaan yrittäjyyteen kuuluvat innovatiivisuus, luovuus, joustavuus, kehitysmuotoisuus, uutteruus sekä muutosdynaamisuus. Innovatiivisuus ja luovuus liittyvät siten sekä ulkoiseen että sisäiseen yrittäjyyteen, sillä jälkimmäisessä kysehän oli juuri Pinchotin (1986) kuvaamasta innovoijasta, Koirasen ja Pohjansaaren (1994) innovaatiokuilun voittajasta sekä Morrisin, Kuratko ja Covinin (2008) korostamasta yrittäjämäisesti käyttäytyvästä, organisaatioille innovaatioita luovasta ja tuottavasta toimijasta. Menzelin, Aal-

tion ja Ulijn (2007) mukaan innovaation taustalta löytyy juuri se aktiivinen yksilö, joka tuo ideansa organisaatiossa julki ja kykenee sen kehittämään todellisuudeksi. Kyse on innovaatioiden, ainutlaatuisten, uusien resurssiyhdistelmien tuottamisesta, jonka perusta on sisäinen yrittäjyys (Menzel, Aaltio & Ulijn 2007; Morris ym. 2008; Koironen & Pohjansaari 1994). Innovatiivisuus onkin sisäisesti yritteliään organisaation yksi keskeinen piirre (Morris ym. 2008, 54). Innovaatioissa mahdollisuus on jalostettu ideaksi ja käytännön todellisuudeksi innovaatioprosessin kautta, jolloin tuloksena syntyy muun muassa ainutlaatuisia tuotteita, prosesseja ja palveluita (Menzel, Aaltio & Ulijn 2007; Morris ym. 2008, 54-55; Parjanen 2012, 32 esittelee Tidd, Bessant & Pavitt 2005).

Sisäisen yrittäjyyden lähtökohtiin onkin liitettävissä nimenomaan Schumpeterin (1934) aiemmin mainitsemani innovaatiolähtöinen näkökulma. Vastavasti tutkimus on edennyt pitkälti yrittäjyyden tutkimusperinteen kehityksen myötä tilaan, jossa se voidaan jakaa karkeasti yksilön, ryhmän ja organisaation tasoille (Heikkilä 2006, 87). Yksilötason tarkastelu on vähentynyt, kun taas organisaatiotasolle keskittyvä tutkimus puolestaan lisääntynyt (kts. esim. Martiarena 2013). Kehitystä kuvaa se, että nyt 2000-luvulle tultaessa on tunnustettu erityisesti se, että uuden talouden alati muuttuvassa toimintaympäristössä jo selviytyäkseen, yrityksen tulee olla toimintatavoiltaan yrittäjämäisiä organisaatioita (Hitt ym. 2009). Sisäinen yrittäjyys on tarpeellista kaikille toimijoille, sekä pienemmille että suuremmille, julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioille, sillä se parantaa organisaation suorituskykyä, kannattavuutta, tuottavuutta ja kasvua. Lisäksi se tuo kilpailuetua uudistaen organisaatioita muutoskykyisiksi, innovatiivisiksi, joustaviksi sekä luoviksi kokonaisuuksiksi. (kts. esim. Hitt ym. 2009; Morris ym. 2008; Kuratko 2007; Antoncic & Hisrich 2004; Kansikas 2004, 2002; Heinonen & Vento-Vierikko 2002; Covin & Miles 1999; Carrier 1996; Lumpkin & Dess 1996; Zahra & Covin 1995; Koironen 1993; Koironen & Pohjansaari 1994.)

Seuraavissa kappaleissa avaan sisäisen yrittäjyyden pirstaleistakin tutki-
musta, keskittyen yksilöön ja organisaatiotasoon. Näin ollen lukijalle avautuu tutkimuksen empiirisen kontekstin ja kohdeyrityksen erityispiirteet huomioon ottava ja siihen sovellettava teoreettinen viitekehys.

3.2 Sisäisen yrittäjyyden käsitteet ja ilmenemismuodot

Sisäinen yrittäjyyden tutkimuksen määrän kasvaessa, ovat myös sisäisen yrittäjyyden määritelmät lisääntyneet. Sharman ja Chrismanin (1999, 13) mukaan tämä on osaltaan aiheuttanut päällekkäisyyksiä ja sekaannusta, sillä tiettyä termiä on usein käytetty eri tavoin ja vastaavasti eri termejä kehitetty kuvaamaan samaa ilmiötä. Esimerkiksi ilmiötä on kuvattu Sharman ja Chrismanin (1999, 13) mukaan englanninkielisillä käsitteillä *corporate entrepreneurship*, *intrapreneuring*, *corporate venturing*, *internal corporate entrepreneurship*, *internal entrepreneurship*, *strategic renewal* ja *venturing*-termeillä. Antoncic ja Hisrich (2003, 520) lisäävät luetteloon vielä termit *intra-corporate entrepreneurship*, *innovative* ja *entrepreneurial strategy making*, *firm-level entrepreneurial posture* sekä *entrepreneurial orien-*

tation. Esimerkiksi Kansikkaan mukaan (2002, 54) *corporate entrepreneurship* ja *internal corporate* - termit tarkoittavat tutkimuksessa usein liiketoiminnan tehostamista organisaation sisäisillä muutoksilla. Kansikas (2002, 54) myös esittelee (Guth & Ginsbergin mukaan 1990, 5-7), että *corporate venturing*- termi keskittyy puolestaan tuotekehitysprojektiin yrityksessä sen liiketoiminnan kehittämiseksi. Vastaavasti esimerkiksi Pinchotin (1986) kehittämä *intrapreneuring*- termi käsittelee sisäistä yrittäjyyttä innovoivan yksilön piirteiden ja sitä kautta toiminnan näkökulmasta. Yksinkertaistettuna voidaan sanoa, että esimerkiksi usein käytetty *corporate entrepreneurship*- termi kuvaa organisaatiotason sisäistä yrittäjyyttä ja vastaavasti *intrapreneurship*- termi yksilötasoa. Tässäkin on kuitenkin eroja, sillä esimerkiksi Morris, Kuratko ja Covin (2008) käyttävät sisäisestä yrittäjyydestä *corporate entrepreneurship*- käsitettä, kutsuen yksilöä, sisäistä yrittäjää piirteineen termillä *corporate entrepreneur*. Heidän (2008, 11) tulkintansa mukaan *corporate entrepreneurship*- käsite kuvaa yrittäjämäistä käyttäytymistä jo olemassa olevissa keskikokoisen ja suuren kokoluokan organisaatioissa.

Antoncic & Hisrich (2003, 7) jakavat sisäisen yrittäjyyden tutkimuksen kokonaisuuden kolmeen pääalueeseen: sisäiseen yrittäjään yksilönä (*intrapreneur*), uuden liiketoiminnan luomiseen (*new corporate venture*) sekä yrittäjämäiseen organisaatioon. Ensimmäiseksi mainittu tarkoittaa tutkijoiden mukaan juuri sisäisen yrittäjän yksilöllisten piirteiden määrittelyä, sekä näiden yksilöiden toiminnan tukemista ja tunnistamista organisaatioissa (Antoncic & Hisrich 2003, 7). Yksilötarkastelun luojaksi voidaan määrittellä jo aiemmin mainittu Pinchot (1986), joka omana aikanaan nosti sisäisen yrittäjän avainasemaan organisaation liiketoiminnan kehittäjänä. Antoncic ja Hisrich (2003, 7) luettelevat aihealueen tutkijoina jo Pinchotia aiemmin Souderin (1981), sekä myöhemmin muun muassa Luchsingerin ja Bagbyn (1987), Knightin (1989), Jonesin ja Butlerin (1992) sekä Jenningsin, Coxin ja Cooperin (1994). Uuden liiketoiminnan luominen sisäisen yrittäjyyden tutkimuksen osa-alueena on keskittynyt puolestaan erittelemään yrityksen sisältä luotuja uusia liiketoimintoja, niiden suhdetta ja yhtenäisyyttä suhteessa organisaatioon, sekä muuttuvaa yrityksen sisäistä ympäristöä. Alueen tutkijoina Antoncic & Hisrich (2003, 7-8) luettelevat muun muassa Cooperin, (1981), Burgelmanin (1985) sekä Carrierin (1994). Kolmas tutkimuksen osa-alue pyrkii kuvaamaan yrittäjämäisen organisaation piirteitä. Osa-alueen tutkijoiden joukossa on myös Antoncicin ja Hisrichin (2003) luokittelun ensimmäisen alueen tutkija Pinchot (1986), sillä organisaation piirteet ovat juuri näitä yksilön yrittäjämäiseen toimintaan vaikuttavia tekijöitä. Alueen tutkijoita ovat lisäksi Schollhammer (1981), Burgelman (1983), Drucker (1985), Stevenson ja Jarillo (1990), Kuratko, Hornsby, Naffziger ja Montagno (1993), Stopford ja Baden-Fuller (1994) sekä Muzyka, de Koning ja Churchill (1995). (Antoncic & Hisrich 2003, 7-8 esittelee.)

Antoncic (2007, 310- 311) jakaa puolestaan sisäisen yrittäjyyden aiemman tutkimuksen edellisestä poiketen neljään eri suuntaukseen; uuden liiketoiminnan luomiseen, innovatiivisuuteen, uusiutumiseen sekä proaktiivisuuteen. Uuden liiketoiminnan luomisen tutkijoina hän mainitsee esimerkiksi Schollhammerin (1981), Vesperin (1984), Kanterin ja Richardsonin (1991), Zahran (1991) sekä Stopford ja Baden-Fullerin (1994). Suuntaus näkee sisäisenä yrittäjyytenä uuden liiketoiminnan luomisen liittyen olemassa olevaan tuotteeseen tai mark-

kinoihin autonomian tai koon tasosta huolimatta. Innovatiivisuuden ulottuvuus puolestaan tarkoittaa tuote- tai palveluinnovaatioita erityisesti teknologian kehittymisen myötä. Suuntauksen tutkijoiksi Antoncic (2007, 311) luettelee muun muassa Schollhammerin (1982), Covinin ja Slevinin (1991) sekä Knigthin (1997). Uudistumisen osa-alue kuvaa organisaatioiden muutosta ja muuttumista niiden avainoletuksien uudistamisen myötä. Muun muassa Vesper (1984), Zahra (1991) sekä Muzyka ym. (1995) ovat suuntauksen tutkijoita Antoncicin mukaan (2007, 311). Viimeisin ulottuvuus, proaktiivisuus sisältää organisaation johdon orientaatioina ja toimintana ilmenevät aloitteellisuuden ja riskinoton, kilpailuaggressiivisuuden, sekä rohkeuden aspektit. Antoncic luettelee tutkijoina muun muassa Knightin (1997), Lumpkinin ja Dessin (1996) sekä Dessin, Lumpkinin ja Covinin (1997).

Covinin ja Milesin (1999, 48) mukaan yleisimmät sisäisen yrittäjyyden ilmiöt voidaan jakaa karkeasti kolmeen kategoriaan. Ensimmäisessä jo olemassa oleva, perustettu organisaatio aloittaa uutta liiketoimintaa, toisessa yksilö tai yksilöt taistelevat uuden tuoteidean puolesta organisaatiossa, ja kolmannessa yrittäjämäinen filosofia levittäytyy organisaatioon sekä sen toimintoihin. Covinin ja Milesin (1999) jaottelussa näkyy ehkä jopa kaikista selkeimmin sisäisen yrittäjyyden tutkimuksen jo aikaisemmin mainitsemani osa-alueet; yksilö, ryhmä ja organisaatio (kts. Heikkilä 2006, 87).

Antoncicin ja Hisrichin (2003) mukaan sisäinen yrittäjyys ilmenee niin uuden liiketoiminnan luomisena, kuin myös muina innovatiivisina toimina ja suuntautumisena; uuden tuotteen, palveluiden, teknologioiden, hallintotekniikoiden kehittämisenä, strategioina sekä kilpailutoimina. Edellä mainitut voidaan jakaa edelleen ulottuvuuksiin, jotka ovat uuden liiketoiminnan luominen, tuote/palveluinnovaatiot, uudistuminen, riskinotto, proaktiivisuus ja kilpailuaggressiivisuus. (Antoncic & Hisrich 2003, 9.) Antoncic ja Hisrich (2003, 18-19) liittävät edelliset organisaatiotason sisäisen yrittäjyyden ilmentymiksi, jakaen ne kahdeksaan ulottuvuuteen. Kaksi uutta ulottuvuutta on syntynyt uuden liiketoiminnan jakamisella riskisijoitukseen ja liiketoimintaan sekä lisäämällä joukkoon prosessi-innovaatiot. Seuraavassa taulukossa on Antoncicin ja Hisrichin (2003, 19) ulottuvuudet määriteltäviä:

TAULUKKO 11 Antoncicin ja Hisrichin (2003, 19) sisäisen yrittäjyyden ulottuvuudet mukailtuna.

Uusi riskisijoitus	Itsenäisten ja puoli-itsenäisten yksikköjen tai yritysten luominen
Uusi liiketoiminta	Uuden liiketoiminnan tavoittelu liittyen nykyisiin tuotteisiin ja markkinoihin
Tuote/palveluinnovaatiot	Uusien tuotteiden ja palveluiden luominen
Prosessi-innovaatiot	Innovatiivisuus liittyen tuotantomenetelmiin ja -tekniikoihin
Uudistuminen	Organisatorinen muutos, strategian uudelleen muodostaminen ja järjestäminen
Riskinotto	Tappioiden mahdollisuus liittyen uusien mahdollisuuksien tavoitteluun nopeilla ja rohkeilla liikkeillä, resurssien sitominen
Proaktiivisuus	Ylimmän johdon orientaatio toimia pioneerina ja aloitteellisenä
Kilpailuaggressiivisuus	Aggressiiviset liikkeet kilpailijoita kohtaan

Edellisistä voidaan nähdä, että sisäisen yrittäjyyden ilmenemismuotoja lienee lähes yhtä paljon kuin on ilmiötä kuvaavia käsitteitäkin. Antoncicin ja Hisrichin (2003, 19) taulukko tiivistää kuitenkin varsin hyvin sen, miten sisäinen yrittäjyys näyttäytyy organisaatiotasolla. On kuitenkin muistettava, että sisäisen yrittäjyyden aloittaja ja toimija taustalla on yksilö ja yksilöt, jotka toiminnallaan aikaansaavat taulukossa kuvatut ulottuvuudet.

3.3 Sisäisen yrittäjyyden määritelmä

Edellisestä voidaan päätellä myös se, että sisäinen yrittäjyys ilmenee hyvin eri tavoin ja sitä voidaan tutkia edellä mainituissa konteksteissa vaihtelevista näkökulmista. Osaltaan ilmiön monitulkintaisuus kertoo aiemmin mainitusti myös sen juurien, muun muassa Shanen ja Venkataramanin (2000) sekä Amitin, Glostenin ja Mullerin (1993) mainitsemasta yrittäjyyden tutkimuksen sirpaleisuudesta. Sisäisen yrittäjyyden suhteen tutkijoiden keskuudessa vallitsee kuitenkin lähes yhtäläinen näkemys siitä, että sisäisen yrittäjyyden avaintoimija on yksilö, yrittäjämäisesti organisaatiossa käyttäytyvä ja toimiva sisäinen yrittäjä (kts. esim. Morris ym. 2008, 137; Menzel ym. 2007; Heinonen & Vento-Vierikko 2002; Koiranen & Pohjansaari 1994; Koiranen 1993; Pinchot 1986). Tämä ilmenee erityisesti sisäisen yrittäjyyden määritelmästä, joista kenties laajimmassakin sisäinen yrittäjyys määritellään Antoncicin (2007) mukaan yrittäjyytenä organisaation sisällä. Kyseisestä hyvin laajasta määritelmästä huolimatta yrittäjyys ei ilmene tyhjiössä, vaan se vaatii aina yksilön, joka toimii ja käyttäytyy yrittäjämäisesti tietyssä kontekstissa (Kuratko 2007 esittelee Dess, Lumpkin & Covin 1997). Koirasen ja Pohjansaaren (1994) mukaan kyse on yksilön, työntekijän aloitteellisesta ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistavasta olemassa olevan organisaation sisällä. Koirasen (1993, 27) mukaan sisäisen yrittäjyyden perusidea on juuri yrittäjyys toisen palveluksessa, joka tarkoittaa työntekijän luovaa, muutosherkkää, joustavaa, uutteraa, riskejä ja vastoinkäymisiä karttamatonta suhtautumistapaa työhönsä. Heinosen ja Paasion (2005, 9) mukaan yksilötasolla sisäinen yrittäjyys ilmenee siten, että työntekijä suhtautuu työhönsä yhtä innostuneesti, sitoutuneesti ja innovatiivisesti kuin jos työskentelisi omistamassaan yrityksessä.

Antoncic & Hisrich (2003, 9) määrittelevät puolestaan sisäisen yrittäjyyden (*intrapreneurship*) olemassa olevassa organisaatiossa tapahtuvana tavanomaisesta liiketoiminnan harjoittamisen tavasta poikkeavana käyttäytymisenä ja aikomuksina. Heidän (2003, 9) mukaansa sisäisen yrittäjyyden prosessit tapahtuvat organisaation sisällä sen koosta riippumatta. Antoncic ja Hisrich (2003, 9) kuvaavat myös muita sisäisen yrittäjyyden määritelmiä. Esimerkiksi Antoncicin ja Hisrichin esittelemät (2003, 9) Stevenson ja Jarillo (1990) määrittelivät sisäisen yrittäjyyden prosessina, jossa yksilöt tavoittelevat mahdollisuuksia organisaation sisällä itsenäisesti hallitsemillaan resursseilla. Vesper (1990 Antoncic & Hisrich 2003, 9 esittelee) puolestaan käytti määritelmänä tavanomaisesta poikkeavaa toimintatapaa, jossa uusia asioita tehdään mahdollisuuksien saavuttami-

seksi. Hisrich ja Peters (1998 Antoncic & Hisrich 2003, 9 esittelee) puolestaan tulkitsivat sisäisen yrittäjyyden yrittäjyytenä olemassa olevassa organisaatiossa sekä Sharma ja Chrisman (1999 Antoncic & Hisrich 2003, 9 esittelee) uuden organisaation luomisena ja aloittamisena olemassa olevasta organisaatiosta, sekä sen uudistamisena ja innovaationa.

Tässä tutkimuksessa omaksutaan Koirasen ja Pohjansaaren (1994) määritelmä sisäisestä yrittäjyydestä, jossa sillä tarkoitetaan työntekijän aloitteellista ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapaa organisaation sisällä, tarkoittaen työntekijällä tässä tapauksessa tv-tuottajaa. Vastaavasti tutkimuksen mielenkiinnon kohde, tv-ohjelman kehittäminen tuotantoprosessin kautta, voidaan tulkita Antoncicin ja Hisrichin (2003) sisäisen yrittäjyyden ilmentymänä; innovatiivisena toimintana, uusien tuotteiden ja palveluiden luomisena.

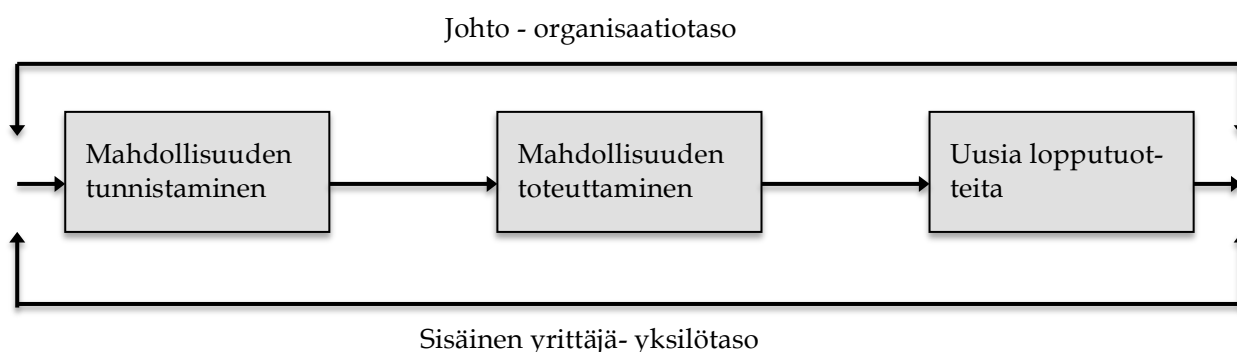
3.4 Sisäisen yrittäjyyden moniulotteinen prosessi ja yrittäjämäisen käyttäytyminen

Koirasen (1993, 16) mukaan yrittäjyys on tahto ja mahdollisuus, joka liittyy tavoitteelliseen toimintaan. Kyseessä on yksilötasoinen ominaisuus, joka ilmenee ihmisen uskomuksien, tekojen sekä tunneilmaisujen kautta. Yrittäjälle ominaista on se, että hän pyrkii tuloksiin ja omistautuu vahvasti asialleen. Vastaavasti yrittäjyyden esiintymiseen vaikuttaa vahventavasti tai heikentävästi yleisen suhtautumisen lisäksi myös työyhteisö. (Koiranen 1993, 16.) Päätoimijan, yksilön ohella sisäiselle yrittäjyydelle ratkaisevaa on siten organisaatio, jossa yrittäjämäinen käyttäytyminen tapahtuu, sillä yksilö toimii organisaation luomissa puitteissa sen toimintamallien ja -kulttuurin mukaisesti (kts. esim. Kuratko 2007; Koiranen & Pohjansaari 1994). Koska yrittäjyys on yksilö- tai organisaatiotason käyttäytymisen ilmiö tai prosessi (Antoncic & Hisrich 2003, 7-8 esittelee Gartnerin ym. 1992), voidaan sisäinen yrittäjyys tulkita yksilön yrittäjämäisen toiminnan ja käyttäytymisen kautta eteneväksi yrittäjämäiseksi prosessiksi, joka tapahtuu olemassa olevan organisaation sisällä, Antoncicin ja Hisrichin (2003, 9) mukaan sen koosta riippumatta. Sisäisen yrittäjyyden moniulotteisen prosessin toteutumiseen vaikuttavat siten sekä yksilön että organisaation piirteet ja ominaisuudet (kts. esim. Hornsby, Naffziger, Kuratko & Montagno 1993; Koiranen & Pohjansaari 1994; Menzel ym. 2007; Kuratko 2007, 25; Morris, Kuratko & Co- vin 2008).

Hornsby, Naffziger, Kuratko ja Montagno (1993) pyrkivät artikkelissaan muodostamaan sisäisen yrittäjyyden vuorovaikutteisen, sekä yksilö- että organisaatiotasot sisältävän mallin. He mainitsivat jo tuolloin, että tutkimuksessa oli jätetty huomiotta sisäisen yrittäjyyden eri tasojen yhtäaikainen tarkastelu, esimerkkinä juuri sisäisen yrittäjyyden prosessiin vaikuttavien yksilö- ja organisaatiotasojen yhdistäminen. Tilanne ei ollut muuttunut 2000-luvun loppupuolella, jolloin jo johdannossa mainitsemani Menzel, Aaltio ja Ulijn (2007) peräänkuuluttivat sisäisessä yrittäjyydessä yksilö- ja organisaatiotasojen tarkastelun yhdistämistä. Käsillä olevassa tutkimuksessa omaksutaan juuri tutkijoiden hakema tasojen yhdistäminen, jolloin runsasta aiempaa tutkimusta hyödyntämäl-

lä täytetään Menzelin ym. (2007) peräänkuuluttama tutkimusaukko, synnytetään syvällinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä ja saadaan mahdollisimman hyvin vastattua tutkimuskysymyksiin.

Menzelin, Aaltion ja Ulijn (2007, 734) mukaan sisäistä yrittäjyyttä voidaan selittää ainoastaan huomioimalla samanaikaisesti sekä mahdollisuus, sisäinen yrittäjä sekä organisaatio. Sisäinen yrittäjyys on Menzelin, Aaltion ja Ulijn (2007, 740) mukaan organisatorinen prosessi, joka kehittyy eri tasoilla sijaitsevien ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Sisäinen yrittäjyys ilmenee kun nämä molemmat tasot, yksilö- ja organisaatiotaso ovat läsnä ja kohtaavat (Menzel, Aaltio & Ulijn 2007, 740). Sisäinen yrittäjyys, yksilöiden toteuttama sisäisen yrittäjyyden prosessi tarvitsee toteutuakseen organisaation, joka edesauttaa prosessia helpottamalla yksilön ja organisaatiotasojen vuorovaikutusta (Menzel, Aaltio & Ulijn 2007, 741). Tutkijat (2007, 734) visualisoivat prosessia Menzelin (2007) luomalla mallilla, jossa prosessi tapahtuu organisaatio- ja yksilötason (yksilö/tiimi) välillä jatkuvan vuorovaikutuksen myötä.

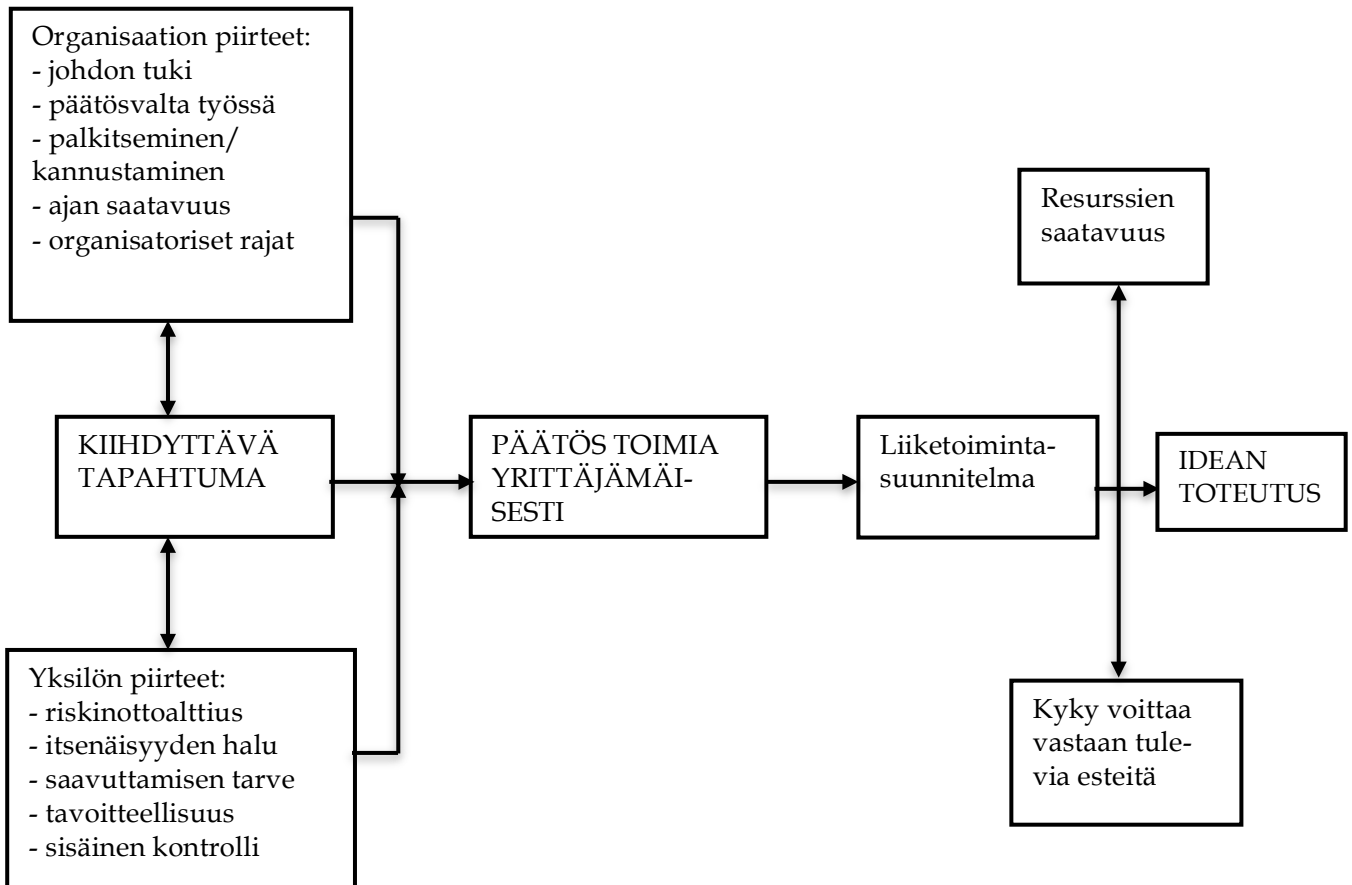


KUVIO 8 Sisäisen yrittäjyyden prosessi Menzelin 2007 mukaan (Menzel, Aaltio & Ulijn 2007, 734)

Heidän mukaansa prosessi alkaa yrittäjämäisen mahdollisuuden tunnistamisella, jonka jälkeen se jakaantuu usein kahtia; mahdollisuuden hyödyntämisen valmisteluun sekä sen varsinaiseen hyödyntämiseen. Prosessi tapahtuu eri tasoilla, organisaation rajoilla, jotka kaikki luovat arvoa. Kokonaisuudessaan prosessi johtaa arvoa luovan innovaation, uusien lopputuotteiden syntyyn. (Menzelin, Aaltion & Ulijn 2003, 734.) Kokonaisuutena Menzel, Aaltio ja Ulijn (2007, 733) sanovat, että sisäinen yrittäjyys on useiden toimijoiden ja yksikköjen välinen monimutkainen, vuorovaikutteinen, toisiinsa liittyvä prosessi tapahtuen sekä organisaation sisällä että ulkona. Sekä organisaation että yksilön toimintatavat ovat tärkeitä sisäistä yrittäjyyttä tukevan organisaatiokulttuurin muodostamisessa (Menzel, Aaltio & Ulijn 2007, 734).

Sisäisen yrittäjyyden prosessissa kyse on siis tasojen välisestä vuorovaikutteisesta prosessista, jonka tuloksena syntyy sisäinen yrittäjyys (Kuratko, Montagnò, & Hornsby 1990; Hornsby, Naffziger, Kuratko ja Montagnò 1993; Menzel, Aaltio Ulijn 2007). Floyd ja Woolbridge (1999, 139) ottavat sisäisen yrittäjyyden prosessiin mukaan yrittäjämäisen käyttäytymisen. He sanovat, että sisäinen yrittäjyys on monitasoinen prosessi, joka vaatii yrittäjämäistä käyttäy-

tymistä eri yksilöiltä, eri muodoissa ja eri prosessin vaiheissa (Floyd & Woolbridge 1999, 139). Hornsby, Naffziger, Kuratko ja Montagno (1993) kuvaavat sisäisen yrittäjyyden toiminnan syntyvän tässä yksilön ja organisaation välisessä vuorovaikutuksessa jonkinlaisen kiihdyttävän tapahtuman seurauksena (kuvio 9).



KUVIO 9 Sisäisen yrittäjyyden vuorovaikutteinen malli (Hornsby, Naffziger, Kuratko & Montagno 1993, 31).

Tutkijoiden (1993, 30, 32) kuvaamassa mallissa organisaation piirteistä johdon tuki tarkoittaa johdon halua tukea yrittäjämäisiä projekteja, niiden nopeaa omaksumista, rahoituksen järjestämistä sekä ideoita eteenpäin vievien ihmisten tunnistamista. Työhön liittyvässä päätösvallassa kyse on siitä, että työntekijöille annetaan vapaus päättää kuinka he suorittavat työprosessinsa tehokkaimmin. Tähän liittyy myös se, että työntekijöitä ei tule rangaista innovatiivisesta toiminnasta. Palkitseminen kannustaa innovatiiviseen käyttäytymiseen, mutta sen tulee tapahtua tuloksien ja suoriutumisen perusteella, tarjoten haastetta, lisäten vastuullisuutta sekä samalla levittäen tietoa innovatiivisista ideoista organisaation hierarkiassa. Ajan saatavuus koskee sitä, että yksilöillä tulee olla riittävästi aikaa ideoidensa toteuttamiseen. Tällöin muuta työtaakkaa tulee keventää, aikarajoitteita tulee asettaa maltillisesti sekä työntekijöiden annetaan työskennellä yhdessä pitkän aikavälin tehtävien selvittämisessä. Organisatori-

set rajat estävät puolestaan työntekijöitä astumasta oman roolinsa ulkopuolella ratkaisuja hakiessaan. Kyse on näkyvistä ja näkymättömistä rajoista, joiden ylittämiseksi työntekijöitä tulee kannustaa tarkastelemaan työtään laajemmasta näkökulmasta. Vastaavasti vakituisiksi muodostuvia toimintatapoja, kapeita työnkuvia sekä jäykkiä suorituskyvyn standardeja tulisi välttää. (Hornsby, Naffziger, Kuratko & Montagno 1993, 32.)

Hornsby, Naffziger, Kuratko ja Montagno (1993, 32-33) käyttivät mallissaan sisäisen yrittäjän ominaisuuksina, ulkoisen yrittäjän piirteiden tutkimuksen tuloksia, valiten alttiuden riskinottoon, itsenäisyyden halun, saavuttamisen tarpeen, tavoitteellisuuden sekä sisäisen kontrollin. Sisäinen kontrolli tarkoittaa Muellerin ja Thomasin (2001, 55-56) mukaan sitä, että yksilö kokee kykenevänsä toimillaan vaikuttamaan asioiden kulkuun. Sisäisen yrittäjyyden käyttäytymisen aikaansaava kiihdyttävä tapahtuma voi tutkijoiden mukaan olla esimerkiksi uusien käytäntöjen kehittäminen, kilpailijan markkinaosuuden lisäys, uusien teknologioiden kehittäminen, kustannusten vähentäminen, taloudelliset muutokset tai muutokset kysynnässä (Hornsby ym. 1993, 32-33).

Mallissa organisaation ja yksilön piirteet sekä päätöksen käyttäytyä yritteliäästi aikaansaava kiihdyttävä tapahtuma johtaa tilanteeseen, jossa sisäinen yrittäjä kehittää liiketoimintasuunnitelman. Suunnitelma kattaa idean toteuttamiseen vaadittavat vaiheet ja toimet, kuten muun muassa toimialan taustoituksen, markkina-analyysin tai tutkimuksen, kilpailuanalyysin, tarvittavat toimenpiteet, kriittiset riskit, aikataulun, rahoituksen sekä johtamisen. Liiketoimintasuunnitelman jälkeen sisäisen yrittäjän toiminnan onnistumiseen ja idean toteuttamiseen vaikuttavat sekä resurssien saatavuus että yksilön kyky voittaa organisaation ja omalta puolelta vastaan tulevat haasteet. Idean toteuttaminen alkaa kun sisäinen yrittäjä on saanut organisaatiolta riittävästi resursseja sekä ylittänyt idean eteenpäin viemistä vastustaneet esteet. (Hornsby ym. 1993, 32-35.)

Yhteenvetona voidaan tiivistää, että sisäisessä yrittäjyydessä yksilö on keskeisessä asemassa yrittäjyyden prosessissa, sillä tämä yksilö on juuri se, joka yrittäjämäisen käyttäytymisen, sisäisen yrittäjyyden myötä toteuttaa yrittäjyyden ytimeen kuuluvaa yrittäjämäistä prosessiaan, etsien ja löytäen mahdollisuuksia vallitsevasta ympäristöstä, kehittäen sen organisaation sisällä, sen luomien puitteiden ja omien mahdollisuuksiensa mukaan esimerkiksi Antonicin ja Hisrichin (2007) kuvaamaksi tuotteeksi tai uudeksi teknologiaksi.

3.5 Yksilö sisäisen yrittäjyyden avaintoimijana

Sisäiset yrittäjät ovat organisaation sisällä toimivia henkilöitä, jotka omalla yrittäjämäisellä käyttäytymisellään kehittävät organisaatiota ja ajatusmalleillaan luovat ja toiminnallaan tuottavat keinoja parantaa organisaation toimintaa. Sisäinen yrittäjyys tarkoittaa työntekijän aloitteellista ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapaa olemassa olevan organisaation sisällä (Koiranen & Pohjansaari 1994). Antonicin ja Hisrichin (2003, 10) mukaan kyseinen yrittäjämäinen käyttäytyminen tapahtuu organisaation ytimen sijaan sen rajoilla, sillä ytimeen kuu-

luvut rutiininomaisesti toistettavat, niin sanotut liiketoiminnan perustoimenpiteet. Sisäiseen yrittäjyyteen liittyvä yrittäjämäinen käyttäytyminen on uteliasta alati etsivää toimintaa, jopa seikkailua organisaation rajoilla (Antoncic & Hisrich 2003, 10).

Pinchot (1986, xv-xx) kuvasi sisäistä yrittäjää innovaatioita tuottavana unelmoijana, joka tekee ja tarttuu toimeen, luoden ja keksien sekä kehittämällä ideoita tuottavaksi todellisuudeksi, tuotteeksi, prosessiksi tai palveluksi (*dreamers who do*). Pinchotin (1986, 22) sisäisen yrittäjän kymmenen käskyä kuvaa sitä, millainen henkilö tämä kyseinen yksilö oikein on:

Sisäisen yrittäjän kymmenen käskyä:

1. Tule töihin joka päivä ollen valmiina saamaan potkut.
2. Kierrä kaikki määräykset, jotka estävät sinua toteuttamasta unelmaasi.
3. Tee kaikki työt mitkä tulee tehdä projektisi onnistumiseksi työnkuvastasi välittämättä.
4. Etsi ihmisiä, jotka auttavat sinua.
5. Seuraa ja kuuntele intuitiotasi valitsemiesi ihmisten suhteen ja tee töitä vain parhaiden kanssa.
6. Tee töitä mahdollisimman pitkään julkisuutta välttäen matalalla profiililla, sillä julkisuus tuo organisaatiossa mukanaan vastustusta.
7. Älä koskaan lyö vetoa kisassa onnistumisesi suhteen, jos et itse ole työtä johtamassa.
8. Muista, että anteeksiannon pyytäminen on luvan pyytämistä helpompaa.
9. Ole uskollinen tavoitteillesi, mutta ole myös realistinen tavoitteidesi saavuttamisen keinojen suhteen.
10. Kunnioita tukijoitasi.

KUVIO 10 Sisäisen yrittäjän kymmenen käskyä (Pinchot 1986, 22 mukailtu)

Pinchot (1986, 39) kuvaa, että sisäinen yrittäjä on unelmoija, joka kykenee katsomaan kehittämäänsä liiketoimintaa ja innovaatiota asiakkaan näkökulmasta, visioiden tulevan. He ovat toimintaorientoituneita, alkaen heti suunnitelman alkuvaiheesta lähtien työstämään sitä eteenpäin käytännössä. Sisäiset yrittäjät eivät karta työnsä onnistumiseen tarvittavien arkisten asioiden tekemistä, sillä he työstävät sen mikä on vain tehtävä. Pinchot (1986) sanoo, että sisäiset yrittäjät ovat sekä ajattelijoita ja tekijöitä, suunnittelijoita ja työntekijöitä. Sisäiset yrittäjät omistautuvat työlleen, heillä jopa henkilökohtainen side ja siten sisäinen motivaatio tehtävänsä onnistumiseen toteuttamiseen. Sisäiset yrittäjät asettavat itselleen ja työlleen korkeita tavoitteita, he toimivat oma-aloitteisesti sekä luottavat kykyihinsä ja toimintansa onnistumiseen. Epäonnistumisen sisäiset yrittäjät kokevat oppimistilanteina. He eivät myönnä hävinneensä, mutta toisaalta uskomus kykyyn vaikuttaa omaan kohtaloonsa johtaa siihen, että he eivät myöskään syytä muita epäonnistumisestaan. Sisäisillä yrittäjillä onkin optimistinen elämänasenne, ja he kykenevät hallitsemaan toimintaansa liittyvää riskiä.

Myös pitkän aikavälin tavoitteet ovat tyypillisiä ja lyhyellä aikavälillä heidän suunnitelmistaan löytyy konkreettisia mitattavia tavoitteita. (Pinchot 1986, 39-52.)

Seuraavassa taulukossa Pinchot (1986, 54- 56) havainnollistaa sisäisen yrittäjän ominaisuuksia verrattuna yrittäjään sekä perinteiseen liiketoiminnan johtajaan. Taulukosta olen poistanut sisäisen yrittäjän perhehistorian, perhesuhteita sekä sosioekonomista taustaa kuvaavat osiot, sillä tulkitsen niiden tiedustelun työntekijältä tarpeettoman henkilökohtaiseksi. Perustelen tätä siten, että esimerkiksi henkilön perhetaustaa ja -suhteita ei tule mielestäni käyttää yksilön työhön liittyvän toiminnan tarkastelussa, sillä niiden ei pitäisi lähtökohtaisesti vaikuttaa yksilön työskentelyyn.

TAULUKKO 12 Kuka on sisäinen yrittäjä? Pinchot (1986, 54-56 mukailtu)

Piirteet	Perinteinen johtaja	Yrittäjä	Sisäinen yrittäjä
Ensisijaiset motiivit	Ylennys, muut perinteiset palkitsemistavat, valta	<i>Vapaus, tavoitteellisuus, sisäinen motivaatio</i>	<i>Vapaus, pääsy organisaation resursseihin, tavoitteellisuus, sisäinen motivaatio, organisaation palkitseminen, tunnustus</i>
Aikaorientaatio	Vastaa tarjouksiin ja budjetteihin viikoittainen, kuukausittainen.	<i>Tavoitteet 5-10</i> vuoden päässä, toimii heti seuraavaa askelta kohti	<i>Tavoitteet 3-15</i> vuoden välillä liiketoiminnan tyypistä riippuen, kiire tavoittaa itse asetetut ja organisaation aikataulut
Toimintataipumus	Delegoi toimia, ohjaa ja raportoi enimmäkseen	<i>Tekee itse käytännön toimia</i> , voi loukata työntekijöitään tekemällä heidän työnsä	<i>Tekee itse käytännön toimia</i> , tekee tarvittaessa tehtävän kuin tehtävän, delegoinnin mahdollisuudesta huolimatta
Taidot	Ammattijohtaminen, analyttinen, henkilöstöjohtaminen, politikointitaidot	<i>Syvä ymmärrys liiketoiminnasta</i> , ei niinkään johtamistaitoja ja poliittisia taitoja, vastuu yrityksen tuottavuudesta	<i>Syvä ymmärrys liiketoiminnasta</i> , mutta omattava <i>johtamistaitoja ja politikointitaitoja</i>
Rohkeuteen ja kohtaloon liittyvät asenteet	Muut vastuussa kohtalosta	<i>Vahva itseluottamus, optimistinen, rohkea</i>	<i>Vahva itseluottamus ja rohkeaa</i> , osa kyynisiä järjestelmiä kohtaan, mutta <i>optimistisia</i> siinä pärjäämisen suhteen

Huomion keskittyminen	Ensisijaisesti organisaation sisällä tapahtuvat asiat	Teknologia ja markkinapaikka	Sisäpuolella myy liiketoiminnan ja markkinapaikan tarpeen, ulkopuolella keskittyy myös asiakkaisiin
Riskiin suhtautuminen	Varovainen	<i>Pitää maltillisista riskeistä</i> , investoi voimakkaasti menestystä edellyttäen	<i>Pitää maltillisista riskeistä</i> , ei pelkää irtisanomista, pieni henkilökohtainen riski
Markkinatutkimuksen käyttö	Teettää selvittääkseen tarpeita ja ohjatakseen tuotantoa	<i>Luo tarpeita</i> , tuotteita, joita ei voida usein testata tutkimuksilla, omat päätelmät asiakkaiden tarpeista	Tekee omaa markkinatutkimusta ja <i>intuitiivista markkinoiden arviointia</i> yrittäjän tapaan
Statukseen liittyvä asenne	Arvostaa statussymboleita (esim. työhuone)	<i>Ei välitä statussymboleista</i> jos liiketoiminta menestyy	<i>Statussymbolit vitsi</i> , arvostaa vapautta
Suhtautuminen epäonnistumiseen ja virheisiin	Haluaa välttää virheitä ja epäonnistumista, viivyyttää niiden tunnistamista	<i>Oppimiskokemuksia</i>	Yrittää piilottaa riskiä sisältävät projektit <i>oppiakseen epäonnistumisesta</i> ilman julkisuutta
Päätöksentekotyyl	Yhtyy ylemmän tason johdon päätöksiin, viivyyttää päätöksiä saadaksesen hyväksynnän	<i>Seuraa omaa visioitaan, päättäväinen, toimintasuuntautunut</i>	<i>Taitava saamaan muut yhtymään omaan visioonsa, tekijä</i> , joka omaa kärsivällisyyttä ja kykyä kompromisseihin
Palvelun kohde	Toisten miellyttäminen	<i>Itsensä ja asiakkaiden miellyttäminen</i>	<i>Itsensä, asiakkaidensa sekä tukijoidensa</i> miellyttäminen
Järjestelmiin/rakenteisiin suhtautuminen	Hoivaava ja suojaava järjestelmä, etsii asemaansa siinä	Muodostaa oman yrityksen turhautuksessaan olemassa olevaan järjestelmään	Ei pidä järjestelmistä, mutta oppii manipuloimaan sitä
Ongelmanratkaisutyyl	Ratkaisee ongelmia järjestelmän sisällä	Pakenee ongelmia isoissa ja muodollisissa järjestelmissä ja perustaa oman	<i>Ratkaisee ongelmat järjestelmän sisällä</i> tai ohittaa ne organisaatiosta lähtemättä
Koulutustaso	Korkeasti koulutettu	Alhainen koulutustaso, mutta myös korkea	Usein korkeasti koulutettu, mutta ei aina
Suhteet muihin	Hierarkia	Liiketoiminta ja sopimuksien teko	Liiketoiminta hierarkiassa

Pinchotin (1986, 54-56) edellä olevasta taulukko kuvaa hyvin sitä, että sisäisellä ja ulkoisella yrittäjällä, Koirasen (1993) ”intraprenöörillä” ja ”entreprenöörillä” on paljolti yhtäläisiä piirteitä. Näitä ovat taulukossa korostamani vapauden ja itsenäisyyden halu, visiointi ja vision seuraaminen, epäonnistumisen tulkitseminen oppimiskokemuksena, itseluottamus ja rohkeus, maltillisista riskeistä pitäminen, sisäinen motivaatio, statussymboleiden väheksyntä, pitkän aikavälin tavoitteet, intuitiivinen tarpeiden luominen sekä käytännön toimeen tarttuminen. Taulukosta voi huomata, että Pinchotin (1986) kuvauksessa perinteinen liiketoiminnan johtaja eroaa selkeästi sekä yrittäjästä että sisäisestä yrittäjästä. Tästä on tulkittavissa, että kyseinen toimija on suuremmassa määrin niin sanotusti liitoksissa organisaatioon sekä sen omalla tavallaan rajoittaviin toimintamalleihin. Huomionarvoista on kuitenkin se, että tänä päivänä organisaatioiden pyrkiessä yhä yrittäjämäisemmiksi, on esiin tuotu myös yrittäjämäisen johtamisen alue, joka pyrkii mahdollistamaan yritteliään toimintamallin organisaatiossa (kts. esim. Gupta, MacMillan & Surie 2004; Hitt ym. 2009) Näin ollen voi päätellä, että edellä olevasta taulukosta on tähän päivään mennessä kokenut muutosta jopa merkittävimmissä määrin perinteinen liiketoiminnan johtaja.

Sisäisen yrittäjän piirteitä tarkastelevissa tuoreemmissa tutkimuksissa ilmenee vahvasti Pinchotin (1986) tulkinat. Koiranen (1993, 127) kuvaa, että sisäiset yrittävät ovat todella henkilöitä, jotka työskentelevät mieluummin jo olemassa olevassa organisaatiossa. Heillä on luovuutta, visioita sekä kunnianhimoa. Pinchotia (1986) mukaillen Koiranen (1993, 127) sanoo, että sisäiset yrittäjät kykenevät huomioimaan markkinoilla menestyvät ideat, liittyen esimerkiksi tuotteisiin, menetelmiin tai ihmisiin. He ovat luovia uudisteiden tuottajia, tuloshakuisia, oman kyvyn kyseenalaistaa olemassa olevia käytäntöjä. Ongelmanratkaisu on yksi motivaation lähteistä ja heillä on tarve toimia oman tahdonsa mukaan. Sisäinen yrittäjä on motivoitunut saavuttamaan asettamansa tavoitteet uusia haasteita janoten. (Koiranen 1993, 127.)

Koiranen (1993, 28) nimittää sisäisiä yrittäjiä *tulieluiksi muutoksen moottoreiksi*, jotka kokevat ajamansa hankkeet hyvin henkilökohtaisesti, omakohtaisina haasteinaan. Sisäisille yrittäjille tärkeitä ovat siten toiminnan vapaus ja itsenäisyys, sillä toimijan motiivina on usein omaan itsenäiseen hankkeeseen liittyvät vastuu ja vapaus. Sisäiset yrittäjät vaativat myös itseltään paljon, heillä on korkea sisäinen vaatimustaso ja kyky asettaa asioita tärkeysjärjestykseen. (Koiranen 1993, 125.) Byrokraattiset jäykät systeemit sen sijaan turhauttavat sisäistä yrittäjää; organisaatiotasoa, jossa uusia ideoita ja aloitteita vastustetaan sekä vaikeutetaan koetaan tukahduttavana. Kyseisessä tilanteessa sisäinen yrittäjä hakeutuu pois organisaation palveluksesta tai vastaavasti sinne jäädessään kynnistyvät tai katkeroituvat passiivisiksi ja apaattisiksi. (Koiranen 1993, 28, 127-129.)

Koirasen (1993, 28) mukaan sisäiset yrittäjät kohtaavat osin samanlaisia ongelmia kuin ulkoinenkin yrittäjä. Syy tähän on se, että molemmat joutuvat raivaamaan idealleen tilaa, tekemään töitä ihmisten saamiseksi ideansa puolelle, ja molemmat joutuvat ottamaan muun muassa taloudellisia, arvostuksellisia ja työpaikkaan liittyviä riskejä (Koiranen 1993, 28). Koirasen ja Pohjansaaren (1994, 11) mukaan sisäisten yrittäjien rooli on usein toimia ideoiden kehittäjinä, työstäen siitä kannattavan liikeidean sekä saaden aikaan liiketoimintaa uudis-

tavia menetelmäparannuksia. He (1994, 11) kuvaavat sisäisiä yrittäjiä Pinchotin (1986) tapaan tekijöiksi, jotka haluavat laittaa toimeksi jäämättä vain suunnittelemaan tai ajattelemaan. Koironen ja Pohjansaari (1994, 11) kuvaavat sisäistä yrittäjää myös näkijöiksi, sillä sisäisillä yrittäjillä on heidän mukaansa realistista näkemystä asiakkaiden suhtautumisesta uudistuksiin. Sisäinen yrittäjä osaa arvioida sitä, kuinka hankkeissa tulisi edetä ja kykenee vastaavasti raivaamaan esteitä työnsä tieltä. Heillä on tarve rikkoa organisatorisia rajoja, jos hanke niin vaatii. Työteliäisyys ilmenee "itsensä likoon laittamisena" ja asialleen omistautumisena. (Koironen 1993, 125.)

Pinchotia (1986) mukaillen Koironen (1993, 127-129) sanoo, että sisäiset yrittäjät ottavat laskelmoituja riskejä, kyeten sekä analyyttiseen, että intuitiiviseen päätöksentekoon. Menestyksen ja ponnisteluiden mittareina sisäiselle yrittäjälle ovat raha ja palkitseminen, mutta ylennys ei edusta palkitsemista. Pinchotin (1986; kts. myös Koironen 1993) *intrapääoma*, sisäiselle yrittäjälle onnistumisen myötä myönnettävä uuteen hankkeeseen tarkoitettu rahallinen pääoma on tästä yksi esimerkki. Heillä tarve suorittaa, mutta vastaavasti sisäinen yrittäjä tarvitsee organisaatioon tukijoita, mentoreita (vrt. Menzel ym. 2007, 738). Edellinen nousee tärkeäksi usein jopa vastustusta aiheuttavissa, mutta potentiaalisissa hankkeissa. (Koironen 1993, 127-129.)

Hornsby, Naffizer, Kuratko ja Montagno (1993, 31) kuvaavat myös sisäistä yrittäjää ulkoiseen yrittäjään liitetyillä piirteillä: riskinottokyky, autonomian tarve, saavutuksien tarve, tavoiteorientaatio sekä sisäinen hallinta (*internal locus of control*).

Menzelin, Aaltion ja Ulijn (2007) mukaan sisäinen yrittäjä on prosessin toteuttajana oma-aloitteellinen, mahdollisuuksia etsivä, ajattelee visionäärisesti sekä on joustava. Myös sosiaaliset taidot esimerkiksi tiimin rakentamisessa ja verkostokommunikoinnissa nousevat sisäisen yrittäjyyden prosessissa tärkeiksi, sillä se sisältää vuorovaikutusta lukuisten ihmisten kanssa eri tasoilla. (Menzel, Aaltio & Ulijn 2007, 732-733.) Tutkijat (2007, 739) kuvaavat ideaalin sisäisen yrittäjän ominaisuuksiksi visionäärisyyden, luovuuden, aloitteellisuuden, sisäisen motivaation, itsenäisyyden/autonomian, riskinoton, sisäisen kontrollin, markkinatietouden tai asiakassuuntautuneisuuden, sitoutuneisuuden, sisäkuuden, tietämyksen organisaatorakenteista sekä halun ylittää eri toimintojen välisiä rajoja.

Morris, Kuratko ja Covin (2008) mukailevat myös pitkälti Pinchotin (1986) näkemyksiä ja tulkintoja sisäisestä yrittäjästä. Heidän ansiokseen voidaan kuitenkin sanoa se, että kirjoittajat pyrkivät yksityiskohtaisesti kuvailemaan sitä, miten sisäinen yrittäjyys näkyy käytännön toiminnassa ja kuinka tämän henkilön tunnistaa.

Morris ym. (2008, 149) näkevät, että organisaation sisäinen yrittäjä ei välttämättä ole uuden tuotteen, palvelun tai prosessin alkuperäinen keksijä. Sisäinen yrittäjä toimii sen sijaan henkilönä, joka toteuttaa idean käytännössä. Sisäinen yrittäjä on sekoitus vahvaa visiota ja toimintaa. Toisaalta sisäiset yrittäjät ovat kuitenkin aivan tavallisia ihmisiä, jotka tekevät erikoisia asioita. He ovat sitoutuneita tiimin rakentajia, joilla on nimenomaan kyky toteuttaa ideat todellisuudeksi. Kyse on yrittäjämäisestä toiminnasta, joka voidaan ajatella idean käsitteellistämisenä, toteutuksena, unelmointina sekä tekemisenä. Sisäisesti

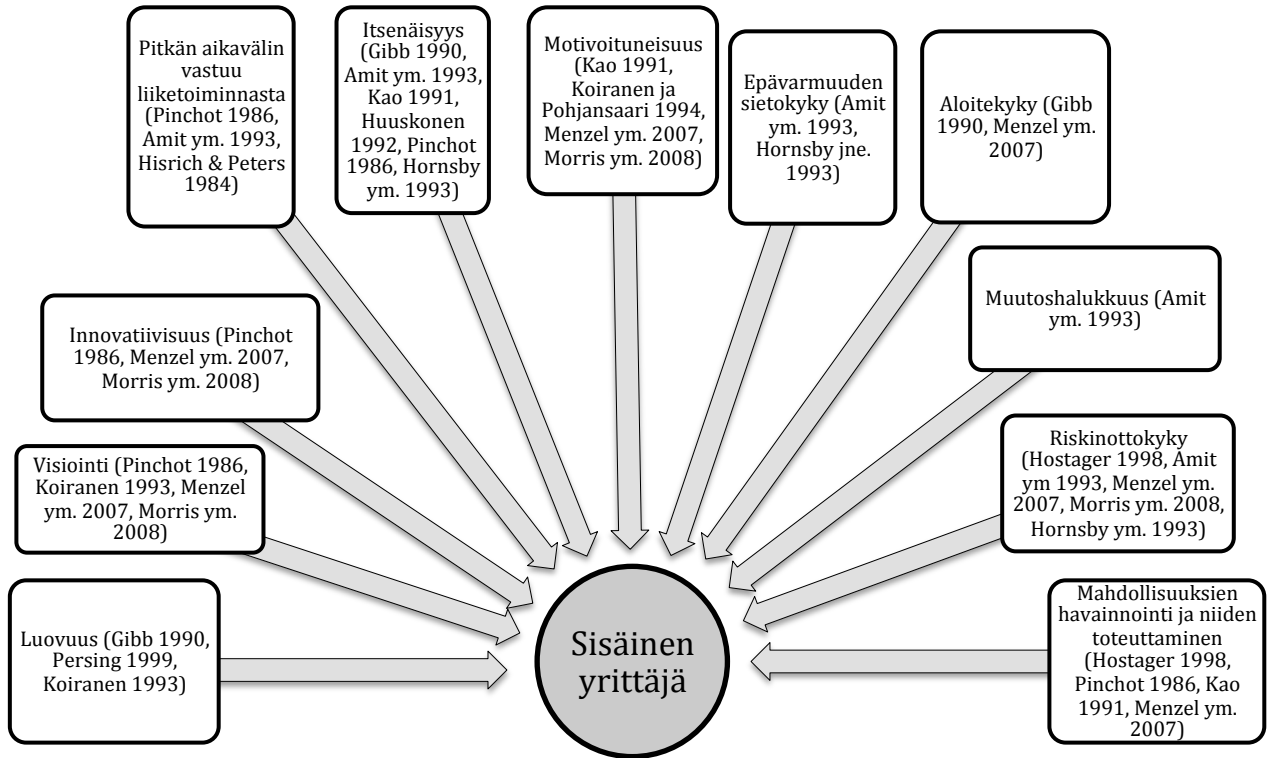
yritteliään toiminnan suhteen oleellista on se, kuinka suuressa määrin henkilö ottaa vastuuta idean muokkaamisesta käytännössä toteutettavissa olevaksi muodoksi, myydäkseen idean, voittaakseen vastuksen ja viimein toteuttaakseen sen eri vaiheineen käytännössä. Sisäisen yrittäjän tunnistaa siitä, että hän todella uppoutuu edellä mainittuun prosessiin. (Morris ym. 2008, 149-150.)

Sisäinen yrittäjyys alkaa Morrisin ym. (2008, 150) mukaan visiosta ja ideoista, jotka voivat olla varsin epätarkasti määriteltäviä. Sisäinen yrittäjä unelmoi, tutkien ja pohtien idean ja vision onnistuneeseen toteuttamiseen vaadittavaa prosessia eri vaiheineen mielessään. Hän huomio eri vaihtoehdot toteuttamisen suhteen, sekä arvioi myös mahdollisia esteitä ja ongelmia. Sisäiset yrittäjät kykenevät toimimaan nopeasti. He ovat tavoitesuuntautuneita, tehden lähestulkoon mitä tahansa tavoitteensa saavuttaakseen. (Morris ym. 2008, 150-151.) Morrisin ym. (2008, 151) mukaan ideaan sitoutuneisuus on tärkeintä, mutta samalla sisäisen yrittäjän toiminnan on oltava tasapainossa sinnikkyuden ja määrätietoisuuden kanssa. Sisäisten yrittäjien tulee pitää ideansa elossa, vaikka ylempi johto ja muut toimijat olisivatkin torjuneet sen useitakin kertoja. Edellistä edesauttaa se, että sisäisillä yrittäjillä on taipumus odottaa itseltään jopa mahdottomia tekoja, tulkiten epäonnistumiset ja esteet lopulta positiivisesti, väliaikaisina ongelmina muita syyttämättä. Tämä tarkoittaa sitä, että sisäinen yrittäjä usein uskoo, ettei mikään ongelma ole liian suuri hankkeen menestykselle toteuttamiselle. Esteitä ja ongelmia kohdatessaan sisäinen yrittäjä pyrkii nimenomaan oppimaan tilanteesta, jotta välttäisi vastaavan ongelman toistumisen tulevaisuudessa. (Morris ym. 2008, 150-151.) Vahvasti Pinchotia (1986) mukailleen, sisäiset yrittäjät eivät jopa myönnä epäonnistuneensa, sillä sisäisellä yrittäjällä on vahva näkemys siitä, että kohtaloon ja asioiden kulkuun voi vaikuttaa. Sisäinen yrittäjä on itsenäinen visionsa tavoittelija, joka tekee työssään velvoitettua enemmän saavuttaakseen tavoitteensa. (Morris ym. 2008, 150-151.)

Morris, Kuratko ja Covin (2008, 157-158) kuvaavat, että sisäistä yrittäjää motivoi erityisesti vapaus ja kyky innovoida. Kyse on innovaatioprosessista, jonka sisäinen yrittäjä kokee rahaa tärkeämmäksi motivaation lähteeksi. Raha ilmentää sisäiselle yrittäjällä välinettä sekä menestyksen symbolia. Vastaavasti sisäinen yrittäjä ottaa yrittäjämäisessä käyttäytymisessään korkeiden riskien sijaan maltillisia, laskelmoituja ja analysoituja riskejä, jotka edesauttavat tavoitteisiin pääsyä. He ovat analyttisiä, valmistautuvat hyvin työtehtäväänsä, ymmärtävät innovaatiota, tavoittaen siten markkinoiden tarpeet. Sisäisillä yrittäjillä on myös poliittisia taitoja, ja he ovat taitavia luovimaan ja toimimaan organisaation hierarkiassa sääntöjen, rajoitteiden ja käytäntöjen alaisuudessa, innovaatioitaan kehittäen. Sisäiset yrittäjät omaavat korkean etiikan ja moraalin, ymmärtäen toimintansa yhteiskunnallisen vastuun ja sille asetetut odotukset. Sisäinen yrittäjä ei halua niinkään rakentaa omaa valtakuntaansa, vaan keskittyy asioiden oikein tekemiseen; usein yrittäjämäiset aloitteet ovat jopa pieniä ja tavanomaisia toimia. (Morris, Kuratko & Covin 2008, 158-159.)

Kansikas (2004, 61) puolestaan sanoo, että sisäiset yrittäjät ovat luovia työntekijöitä, ja heillä on tarve saada toimia vapaasti työssään. Luovuus, uuden, hyödyllisen ja ainutlaatuisen luominen kuuluu siis yksilön sisäisen yrittäjyyteen, ja vastaavasti Koirasen (1993) korostamaan innovointiin (kts. esim. Kansikas

kas 2004; Oldham & Gummings 1996; Koiranen 1993). Kansikkaan (2004, 62) koostama sisäisen yrittäjän keskeisimmät ominaisuudet tiivistää yksilön piirteet. Taulukkoon olen lisännyt Kansikkaan (2004, 62) luettelemien tutkijoiden ohessa tässä tutkimuksessani käyttämäni tutkijat.



KUVIO 11 Kansikkaan (2004, 62) sisäisen yrittäjän keskeisimmät ominaisuudet mukailtuna

Sisäistä yrittäjyyttä myös julkisen sektorin organisaatioissa tarkastelleet Heinonen ja Vento-Vierikko (2002, 38-39) tiivistävät, että yksilön tekee sisäiseksi yrittäjäksi työyhteisössä asennoitumisen ja toiminnan tapa, tarkoittaen sitä, että henkilöllä on kyky nähdä mahdollisuudet (vrt. yrittäjyyden prosessi), hän on motivoitunut tarttumaan niihin ryhtyen käytännön toimiin, hän on sitoutunut organisaation tavoitteisiin sekä hänellä on osaamista ja taitoja mahdollisuuden toteuttamiseksi. Vastaavasti yksilön toiminnassa sisäinen yrittäjyys ilmenee hyvänä työn hallintana, omanarvontuntona, itseohjautuvuutena (omaloitteisuus) sekä sopeutumiskykynä. Sisäisellä yrittäjällä on työhön heijastuvat monipuoliset taidot ja valmiudet, hän pyrkii oppimaan ja kehittymään jatkuvasti sekä toimii tuloksellisesti ja tavoitteellisesti, pitäen siten toimintansa aikaansaannoksia ja tuloksia tärkeinä. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 38-39.)

Sisäisen yrittäjyyden uranuurtaja Pinchot (1986) sekä myös muun muassa osin Koiranen (1993), Koiranen ja Pohjansaari (1994), sekä Hornsby, Naffizer, Kuratko ja Montagno (1993, 31) tulkitsivat aiemmin kuvatusti, että sisäisellä

yrittäjällä ja ulkoisella yrittäjällä on yhtäläisiä piirteitä. Viimeaikaisessa tutkimuksessa tätä on kuitenkin kritisoitu, sillä Martiarena (2013) kyseenalaistaa sisäisen yrittäjän ja ulkoisen yrittäjän yhtäläisyydet. Hänen mukaansa yrittäjän kaltaisia sisäisiä yrittäjiä ovat henkilöt, joiden tulee toimia lähestulkoon liiketoiminnan omistajina, kantaen siten suurempaa henkilökohtaista riskiä. Muutoin sisäiset yrittäjät ovat enemmänkin työntekijään verrattavissa olevia toimijoita. Syynä tähän tutkijan mukaan on se, että sisäinen yrittäjä on ulkoiseen yrittäjään verrattuna päätöksentekijänä riskin välttjä, odottaen alhaisempia, mutta varmempia palkkioita. Sisäisillä yrittäjillä on myös heikommat yrittäjämäiset taidot, eivätkä he korkeasta henkisestä pääomastaan huolimatta kykene huomaamaan liiketoimintamahdollisuuksia (vrt. Menzelin ym. 2007, 734 sisäisen yrittäjyyden prosessi ja mahdollisuuden tunnistaminen). Sisäiset yrittäjät eivät myöskään usko yhtäläillä omiin yrittäjämäisiin kykyihinsä. Espanjassa kerätyn empiirisen aineiston myötä Martiarena päätyy lopputulokseen, että sisäiset yrittäjät ovat keskenään erilaisia, erottavana tekijänä erityisesti sitoutumisen taso. (Martiarena 2013, 27, 37.)

Douglasin ja Fitzsimmonsin (2013) mukaan henkilöt, jotka arvostavat vapautta ja tulotason nousua toimivat todennäköisimmin yritteliäästi. Heidän (2013) johtopäätöksensä oli, että korkealla riskinkantokyvyllä ei ollut kasvattavaa merkitystä sisäisen yrittäjän yrittäjämäisen toiminnan suhteen. Päinvastoin sisäinen yrittäjä on heidän mukaansa (2013) enemmänkin henkilö, jolla on alhaisempi riskinsietokyky. Tulos ei sinänsä ole uusi tai yllättävä, sillä jo Pinchot (1986) sanoi, että sisäinen yrittäjä pitää maltillisista riskeistä ja pienestä henkilökohtaisesta riskistä. Sinänsä suurta uutuusarvoa ei ole myöskään Douglasin ja Fitzsimmonsin (2013) tuloksessa, jonka mukaan sisäiset yrittäjät eivät koe halua siirtyä yrityksen omistajiksi, sillä he kokevat työskentelevänsä mieluummin työntekijöinä ilman omistajuuteen liittyvää vastuuta. Esimerkiksi suomalaisista tukijoista Koiranen (1993) on tämän maininnut liki 20 vuotta aiemmin. Lisäksi on mainittava, että sisäinen yrittäjä toimii organisaation sisällä jopa ihanteellisessa ympäristössä, jossa hän parhaassa tapauksessa voi toimia runsasresurssissa ympäristössä itsenäisesti ja yrittäjämäisesti hankettaan toteuttaen, kantomatta kuitenkaan ulkoisen yrittäjän riskiä ja vastuuta. Toisaalta Douglas ja Fitzsimmons (2013) tulokset osoittavat, että ainakin tältä osin vanhemman tutkimuksen tulokset ovat yhä olennaisia.

Martiarenan (2013) sekä myös Douglasin ja Fitzsimmonsin (2013) näkemykset pitänevät osin paikkansa, sillä aiemmin avaamani Heinosen ja Vento-Vierikon (2002, 34-35) yrittäjän ja sisäisen yrittäjän välisten eroavaisuuksien myötä, voi tulla siihen johtopäätökseen, ettei sisäinen yrittäjä ole suoraviivaisesti yrittäjään verrattavissa. Perustelen tätä siten, että sisäistä yrittäjää on jokseenkin ihannoitu yrittäjyyden tutkimusperinteessä (kts. esim. Koiranen 1993; Kansikas 2004, 61), mutta samalla unohdettu kenties se, että organisaatio muodostaa kuitenkin sisäiselle yrittäjälle omanlaisensa turvaverkoston, joka poistaa yrittäjyyteen liitetyn henkilökohtaisen liiketoimintariskin. Toki työntekijä on vastuussa toimistaan, mutta epäonnistumisen jälkeenkin hän voi lähtökohtaisesti jatkaa työtänsä operoiden enemmän tai vähemmän organisaation tuki takanaan. Toisaalta työntekijä voi mielestäni tehdä työtänsä usealla tavalla, toinen aktiivisesti ja yrittäjämäisesti käyttäytyen ja kokien jopa organisaation luoman

kontekstin ihanteellisena paikkana toiminnalleen, kun taas toisen käyttäytyminen on enemmänkin passiivista käskystä riippuvaista. Eritoten tämän vuoksi, on organisaatioissa pyrittävä jo aiemmin todetusti tunnistamaan ne henkilöt, jotka käyttäytyvät yrittäjämäisesti, sillä kyseinen toiminta luo organisaatiolle menestystä. Vastaavasti yrittäjämäisyys voi olla jopa ehto tiettyjen organisaation toimintojen onnistuneelle suorittamiselle.

3.6 Sisäisen yrittäjyyden organisaatiotason edellytykset

Aiemmasta runsaasta organisaatiotason sisäisen yrittäjyyden tutkimuksesta voidaan löytää sekä organisaatiotason sisäistä yrittäjyyttä kuvaavia elementtejä, mutta myös tekijöitä, jotka ovat sen toteutumisen ratkaisevia ja jopa sen edellytyksiä. Seuraavassa keskitytään yksilön yrittäjämäiselle käyttäytymiselle elintärkeisiin tekijöihin, jotta nähdään tukeeko organisaatiotaso yksilön sisäisen yrittäjyyden toteuttamista.

Organisaatio luo siis kontekstin yksilön harjoittamalle sisäiselle yrittäjyydelle, joka tarkoittaa sitä, että yrittäjyyden taso ja sisäisen yrittäjyyden toteuttaminen vaihtelee väistämättä eri organisaatioissa. Heinonen ja Vento-Vierikko (2002, 41) sanovat, että organisaatio on rakenne, joka mahdollistaa yksilön sisäisen yrittäjyyden. Antoncic ja Hisrich (2003, 9) näkevät organisaation sisäisen yrittäjyyden jatkumona, jossa yrittäjämäisyyden taso todella vaihtelee. Tutkijat (2003) perustelevat näkemystään muun muassa Covinin ja Slevinin (1989) jaolla konservatiiviseen, riskiä kaihtavaan, reaktiiviseen ja ei-innovatiiviseen yritykseen sekä yrittäjämäiseen, riskiä ottavaan, proaktiiviseen ja innovatiiviseen yritykseen (kts. myös Zahra 1991, 1993; Lumpkin & Dess 1997). Covinin ja Milesin (1999, 51) mukaan sisäistä yrittäjyyttä omaavilla yrityksillä on innovaatioita tukeva organisaatiokulttuuri, rakenteet sekä systeemit. Usein nämä organisaatiot ovat myös oppivia organisaatioita, jotka hyväksyvät tapahtuvan muutoksen, haastavat kilpailijansa ja kehittävät myös vanhempia tuotteitaan (Covin & Miles 1999, 51). Tutkijoiden (1999, 60) mukaan haaste onkin määrittellä ja tunnistaa ne yrittäjämäiset prosessit, jotka johtavat eri sisäisen yrittäjyyden muotoihin.

Seuraava Alphanin, Bulutin, Gundayn, Ulusoy'n ja Kilicin (2010, 735) koorama taulukko kuvaa kattavasti aiemmassa tutkimuksessa esiintyneitä organisaatiotasolta sisäiselle yrittäjyydelle ratkaisevimpia tekijöitä määritelmien ja tutkijojen.

TAULUKKO 13 Organisaation sisäistä yrittäjyyttä tukevat tekijät (Alpkan, Bulut, Gunday, Ulusoy ja Kilic 2010, 735)

Tekijä	Määritelmä	Tutkijat
Johdon tuki idean kehittämiseksi	Yrittäjämäisten ideoiden luomisen ja kehittämisen rohkaisu.	Pinchot (1985), Damanpour (1991), Stevenson & Jarillo (1990), Hornsby ym. (1993), Kanter (1996), Sundbo (1999)
Vapaan ajan jakaminen	Rutiinityötaakan keventäminen, jotta riittävästi aikaa uutuuskehittämiseen.	Burgelman (1984), Kanter (1985), Sathe (1985), Fry (1987), Damanpour (1991), Slevin & Covin (1990), Bamber ym. (2002)
Päätösvalta työssä	Henkilöstön valitsemisen päätösvalta.	Sathe (1985), Quinn (1985), Antoncic & Hisrich (2001), Drucker (1985), Burgelman (1983), Zahra (1991)
Suorituksen perustuva palkitseminen	Innovatiivisuutta rohkaiseva suoriutumiseen ja tulokseen perustuva palkitsemisjärjestelmä.	Souder (1981), Fry (1987), Cissell (1987), Sykes & Block (1989), Kuratko ym. (2005)
Riskinottoon liittyvä sietokyky	Tunnustetaan/hyväksytään riskiä ottava sisäinen yrittäjä vaikka epäonnistuisi, kannustetaan heitä toteuttamaan uusia projektejaan ja ehdotuksiaan.	Stopford & Baden-Fuller (1994), Quinn (1985), Kanter (1996), Lumpkin & Dess (1996, 2001)

Edellä oleva taulukko tiivistää hyvin aiemmassa tutkimuksessa esiintyneet organisaatiotasolta yksilön sisäistä yrittäjyyttä mahdollistavia tekijöitä, osoittaen samalla tuloksien pysyneen pitkälti samoina. Tutkijoiden (2010, 734) mukaan sisäisen yrittäjyyden toimet vaativat sopivan ympäristön, jossa organisaatio pyrkii toteuttamaan sopivia johtamiskäytäntöjä ja vaadittuja käyttäytymisen malleja, luotsatakseen innovatiivisia tuotteita, operationaalisia ja johtamisen prosesseja, rakenteita ja markkinoita koskevia ideoita käytäntöön. Organisaatiotasolla sisäisen yrittäjyyden edesauttaminen koostuu siten organisaation piirteiden, käytäntöjen ja prosessien muodostamasta kokonaisuudesta. (Alpkan ym. 2010, 734.)

Alpkanin ym. (2010, 746) oman tutkimuksen mukaan innovatiiviselle toiminnalle tärkeitä ovat erityisesti johdon tuki ja riskinottoon liittyvä sietokyky. Tutkijat (2010, 748) sanovat, että jokaisen työntekijän tulisi kokea ja tietää, että käyttäytyessään sisäisesti yritteliäästi ja kehittäessään toteuttamiskelpoisia, mutta riskipitoisia innovatiivisia ja yritteliäitä ideoitaan, heidän ehdotuksiaan kuunnellaan, heitä rohkaistaan, kannustetaan ja tuetaan yrityksessä. Idean toteuttamiseen on myös annettava riittävästi henkistä, fyysistä ja rahallista tukea, ja idean tai projektin epäonnistuessa, sisäistä yrittäjää ei tule myöskään rangaista tai nöyryyttää. (Alpkan ym. 2010, 749.) Edellisestä esimerkki on osaltaan Kuratkon, Irelandin, Covinin ja Hornsbyn (2005) tutkimus, jonka mukaan keskitason johtajien yrittäjämäinen käyttäytyminen riippuu siitä, kokevatko he kyseisen toiminnan tulokset tavoittelemisen arvoisina ja edistääkö organisaatiotasoa

yrittäjämäistä käyttäytymistä. Kun yksilön käyttäytymistä motivoiviin tarpeisiin ja haluihin on haastavampaa vaikuttaa, pystyy organisaatio jo aikaansaamaan yrittäjämäistä käyttäytymistä luomalla sille suotuisat olosuhteet sitä kannustaen. (Kuratko, Ireland, Covin & Hornsby 2005, 710.) Toisaalta Kuratko, Ireland, Covin ja Hornsby (2005, 701-702) korostavat, että myös keskitason johtajat ovat organisaation sisäisen yrittäjyyden mahdollistajina tärkeässä asemassa, sillä he toimivat ylemmän johdon ja alaisiensa välimaastossa; heidän toimintansa vaikuttaa organisaation alemmalla tasolla tapahtuvaan sisäiseen yrittäjyyteen.

Alpkanin ym. (2010) kokoamaa taulukkoa ja Kuratkon, Montagnon ja Hornsbyn vuonna 1990 (54) tekemää aiemman tutkimuksen tarkastelun koontia vertailtaessa, voidaan nähdä, että organisaatiotason tekijät ovat pysyneet yhtäläisinä organisaation rakennetta lukuun ottamatta. Kuratko, Montagno ja Hornsby (1990, 54) tulivat tuolloin nimittäin omaa sisäisen yrittäjyyden mittaristoaan kehittäessään johtopäätökseen, että aikaisemmassa tutkimuksessa oli havaittu erityisesti viisi organisaatiotasolta sisäiselle yrittäjyydelle tärkeää elementtiä:

1. Johdon tuki sisäiselle yrittäjyydelle
2. Organisaation rakenne
3. Riskinotto
4. Ajan saatavuus
5. Palkitsemisen ja resurssien saatavuus

Näistä Kuratko, Montagno ja Hornsby (1990, 55) nostivat esille johtopäätöksissään kolme organisaation tasolta sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavaa kriittistä tekijää, jotka olivat johdon tuki, organisaation rakenne sekä resurssien saatavuus. Muutamaa vuotta myöhemmin Hornsby, Naffziger, Kuratko ja Montagno (1993, 31) esittelivät sisäisen yrittäjyyden vuorovaikutteisen prosessinsa, jossa sisäisen yrittäjyyden esiintymiseen vaikuttavat organisaation tasolta myös johdon tuki, päätösvalta työssä, palkitseminen ja kannustaminen, ajan saatavuus sekä organisatoriset rajat. Lisäksi Kuratko, Hornsby, Naffziger ja Montagno (1993, 30) nostivat sisäistä yrittäjyyttä tukevan ympäristön kriittisiksi tekijöiksi:

- **Selkeät tavoitteet** → Oltava sekä työntekijän että johdon hyväksymiä, edesauttavat etenemistä ja yhteisten tavoitteiden saavuttamista.
- **Palautteenanto ja kannustaminen** → Potentiaalinen sisäinen yrittäjä kokee toimintansa hyväksyttäväksi palautteenannon ja palkitsemisen kautta.
- **Yksilön vastuun korostaminen** → Itseluottamus, luottamus ja tulosvastuullisuus innovatiivisen toiminnan perusteita.
- **Palkitseminen tulosten perusteella** → Palkitsemisjärjestelmä, joka kannustaa riskin ottamista ja suoriutumista.

Heinonen ja Vento-Vierikko (2002, 68, 71) liittävät yllä olevat tekijät sisäiselle yrittäjyydelle *kasvualustan* muodostavan organisaatiokulttuurin elementteiksi. Organisaatiokulttuuri on Heinosen ja Vento-Vierikon (2002, 71-72) määri-

telmän mukaan ”*vuosien saatossa organisaatioon muotoutunut sosiaalinen rakennelma, joka käsittää organisaation perusolekukset, normit, arvot ja uskomukset*”. Heinonen ja Vento-Vierikko (2002, 41-69) avaavat tarkemmin kuntasektorille keskitettyneen tutkimuksensa myötä organisaatiotason sisäisen yrittäjyyden edellytyksiä, korostaen johdon tuen, työntekijöiden itsenäisyyden ja toimintavapauksien, käytettävissä olevan ajan ja resurssien, palkitsemisen ja kannustamisen sekä organisaation luomien esteiden merkitystä. Johdon tuen suhteen on koko johtajien ryhmä vedenjakajan asemassa sisäisen yrittäjyyden edellytyksiä luodessaan. Kyse on johdon käyttäytymisestä, jonka tulee olla yhdenmukaista visioon ja strategiaan perustuvaa sekä heidän tulee olla sitoutuneita, johtaa avoimella ja joustavalla tyyllillä tukien pitkäjänteisesti muutoshakuista toimintaa organisaatiossa. Johtajiston on rakennettava sellaiset edellytykset, jossa työntekijöiden on mahdollista toteuttaa sisäisen yrittäjyyden kautta organisaation visiota, strategiaa sekä arvoja. Työntekijöillä tulee olla selkeä käsitys vastuistaan ja heidät on sitoutettu ja motivoitu toimintaan organisaatorakenteiden sekä kannustin-, johtamis- ja ohjausjärjestelmien avulla, antaen myös riittävästi valtaa. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 41-68.)

Heinonen ja Toivonen (2008) sanovat, että usein johto ei välttämättä tue itsetuottamusta omaavia, oma-aloitteisia ja vallitsevia toimintatapoja muuttaman pyrkiviä sisäisiä yrittäjiä. Johdon tuki kohdistuu usein ns. tyytyväisiin seuraajiin, jotka ovat helpompia johdettavia kyseenalaistamatta vallitsevia käytäntöjä. Tilanteessa piilee kuitenkin ristiriita, sillä tällöin johdon tuki kohdistuu yrittäjämäisesti toimivien henkilöiden sijaan vääriin työntekijöihin. Lisäksi suora kommunikaatio työntekijän ja johdon välillä on oleellista. (Heinonen & Toivonen 2008, 583-599.)

Heinonen ja Vento-Vierikko (2002, 60) huomauttavat, että organisaation palkitsemisjärjestelmä, jossa jokaisen toiminta palkitaan samalla tavalla, on sisäiselle yrittäjyydelle vahingollista. Syy on se, että kyseisessä järjestelmässä ei nähdä eroa palkittavan yrittäjämäisen käyttäytymisen ja passiivisemmän toiminnan välillä. Sisäinen yrittäjä kaipaa ylenemistä ja rahapalkkioita enemmän juuri tunnustusta työstään, vapautta luovuutensa käyttämiselle sekä resursseja ideoidensa toteuttamiseen. Tiedon, resurssien ja osaamisen jakaminen ja kehittäminen, sekä vuorovaikutuksen myötä tapahtuva oppiminen ovat luonnollisesti sisäisen yrittäjyyden edellytyksiä. Tähän liittyy myös palautteen anto ja saaminen, sillä sisäinen yrittäjä kaipaa arvioita työstään sekä tuloksiensa saavuttamisesta. Tuloksellisuus sisäisessä yrittäjyydessä eroaa kuitenkin perinteisestä yritysmäisestä tulosvastuusta, sillä tuloksen ohella huomion kohteena on tapa, jolla tulokset on saavutettu; innovoiva, luova ja muutoshakuinen toiminta. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 41-68.)

Myös Menzel, Aaltio ja Ulijn (2007, 733) korostavat organisaation kulttuurilta ja johdolta yksilöiden innovatiivisen kapasiteetin edesauttamista, riskien sietoa ja henkilökohtaisen kasvun ja kehityksen tukea. Johtotason tulisi myös näyttää tukensa ja sitoutuneisuutensa organisaation uudistumiseen, sillä sisäisen yrittäjyyden tulisi olla jatkuva ja pysyvä tavoite. Organisaatiotasolla resurssien saatavuuden lisäksi, fyysisten työskentelyolojen (yhteistyötä mahdollistava), sekä palkitsemis- ja organisatoristen järjestelmien tulisi vastaavasti tukea ja kannustaa sisäistä yrittäjyyttä. Selkeät tavoitteet, tehtävät ja strategiat ovat tär-

keitä. Organisaation tulisi vähentää hierarkiaa ja byrokratiaa, ja panostettava idean kehittämiseen yli organisaation rajojen. Äärimmäisen oleellista on myös kommunikaation ja tiedon jakamisen edesauttaminen organisaation rajojen yli. Organisaation järjestelmät, jotka tekevät yksilön vastuun epäselväksi ja tasa-päistävät yksilön toimet, on poistettava. (Menzel, Aaltio & Ulijn 2007, 733-740.)

1. Fyysinen ympäristö, joka rakennettu sisäistä yrittäjyyttä ja yhteistyötä edesauttavaksi
2. Organisaation hierarkian ja byrokratian vähentäminen
3. Ylin johto sisäisen yrittäjyyden palkitsijana, resurssien (rahallinen ja työvoima) saatavuuden ja jakamisen turvaajana
4. Sisäistä yrittäjää auttavat ja valmentavat tukijat
5. Resurssien (ihmiset, aika ja tila) saatavuus

KUVIO 12 Sisäiselle yrittäjyydelle organisaatiotasolta tärkeät tekijät (Menzel, Aaltio & Ulijn 2007, 740-741)

Tutkijat nostavat esille (Menzel ym. 2007, 738 esittelevät Anfuso 1999, Hauschildt & Kirchmann 2001, Klein 2002, Klein & Specht 2002) organisaatiossa sisäistä yrittäjää tukevien henkilöiden tärkeyden. Kyse on yllä olevassa taulukossa neljäntenä esitetystä tekijästä. Menzel, Aaltio ja Ulijn (2007, 738) esittävät, että sisäinen yrittäjä tarvitsee seuraavanlaisia tukijoita:

...tukijan, joka tukee ideaa ja viestii organisaatiossa ylemmille tasoille
...sponsorin, joka huomaa välittömästi idean liiketoiminnallisen arvon
...suojelijan tai portinvartijan, joka valvoo ja seuraa idean toteuttamista

Kyseisten toimijoiden pätehtävä on valmentaa sisäistä yrittäjää ja tukea häntä laajalla kokemuksellaan projektin toteuttamisessa, organisaatiokäytännöissä sekä jakamalla asiantuntijatietoa. Toimijoiden tulisi myös sijaita korkealla organisaation hierarkiassa omaten päätäntävaltaa esimerkiksi resursseista, jolloin he kykenevät suoraan edesauttamaan sisäistä yrittäjää toimessaan. (Menzel ym. 2007, 738.) Luovan työn tekijän suhteen Oldham ja Cummings (1996, 826) lisäävät sen, että kyseistä henkilöä on johdettava tukemalla, ei kontrolloiden. Lisäksi työn on oltava monimutkaista ja haastavaa (Oldham & Cummings 1996, 826). Tämä voidaan lisätä sisäisen yrittäjyyden organisaatiotason edellytyksiin.

Heinonen ja Vento-Vierikko (2002, 33) edellyttävät organisaatiolta innovatiivisuuden ja luovuuden saavuttamiseksi tiivistetystä yksilön yrittäjämäisen toiminnan motivoimista sekä kannustamista tulosvastuullisuuteen ja itseohjautuvuuteen. Seuraava Heinosen ja Vento-Vierikon (2002, 29) taulukko kokoaa sisäisen yrittäjyyden sekä yksilö- että organisaatiotasolle tarjoamat hyödyt:

TAULUKKO 14 Sisäisen yrittäjyyden hyötyjä (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 29)

HYÖDYT YKSILÖLLE	HYÖDYT ORGANISAATIOLLE
omaan työhön vaikuttaminen lisääntyy	sitoutuminen organisaatioon lisääntyy
tavoitteisiin sitoutuminen parantuu	työntekijöiden työmotivaatio kasvaa
valta ja vastuu kulkevat käsi kädessä	organisaation tavoitteellisuus lisääntyy
oman työn arvostus paranee	organisaatio keventyy
työilmapiiri paranee	organisaatio oppii ja kehittyy
työt ja toiminnot kehittyvät	muutoksen läpivieminen helpottuu
työssä viihtyminen lisääntyy	organisaation tuloksellisuus lisääntyy
työntekijän "markkina-arvo" parantuu oppimisen myötä	organisaation osaamisen hyödyntäminen tehostuu tiimityöskentelyn myötä
työn sisältö rikastuu	työ hahmottuu mielekkäiksi kokonaisuuksiksi
=> TYÖN ILOA	=> KILPAILUKYKYÄ

Koska kohdeorganisaatio, Yleisradio luetaan julkisen sektori organisaatioksi verorahoituksen myötä, on syytä tarkastella vielä Heinosen ja Paasion (2005) kuntaorganisaatioihin kohdistunutta sisäisen yrittäjyyden tutkimusta. Heidän mukaansa (2005, 10) sisäinen yrittäjyys ja sen edellytykset ovat pitkälti samankaltaisia sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Tämä tarkoittaa sitä, että sisäistä yrittäjyyttä voi ilmetä vaikka organisaatio ei suoranaisesti olisikaan voittoa osakkeenomistajilleen hakeva yksityisen sektorin liikeyritys. Tutkijat näkevät sisäisen yrittäjyyden toteutumisen edellytyksenä kuitenkin sen, että toimintamalli on jalkautettava yksilötasolle, jotta työntekijöillä olisi sekä tilaa että mahdollisuuksia sisäisen yrittäjyyden toteuttamiseen (valtuutus). Kuntasektorin organisaatioissa ongelmaksi muodostui tutkimuksessa se, että vaikka työntekijöillä oli riittävästi tilaa sisäisen yrittäjyyden toteuttamiseen, ei organisaation visio ohjannut tätä toimintaa. Toisin sanoen, kun työntekijät eivät tienneet sitä, mihin suuntaan toimintaa tuli suunnata visio-ohjauksen puuttuessa, eivät he myöskään kyenneet hyödyntämään sisäistä yrittäjyyttään. Kyse on yksilötason ja organisaation rakenteiden välisestä ns. välittäjätasosta, jonka tutkijat kokevat edellytyksenä sisäisen yrittäjyyden syntymiselle. Tässä suhteessa organisaation johto nousee entistäkin merkittävämpään asemaan. (Heinonen ja Paasio 2005, 10-11, 61-64.) Heinonen ja Paasio (2005, 62) lisäävät, että erityinen sisäisen yrittäjyyden este julkisen sektorin organisaatiolla ovat puutteelliset mitaus- ja palkitsemisjärjestelmät. Lisäksi koulutus on erityinen julkisen sektorin organisaation sisäisen yrittäjyyden edellytys. (Heinonen ja Paasio 2005, 10-11, 61-64.) Myös Heinonen ja Toivonen (2006, 64-66) korostavat yksilö- ja organisaatiotasojen sisäisen yrittäjyyden edellytyksiä yhdistäviä elementtejä; yhteistä, jaettua visiota ja valtuutusta. Yrittäjämäisen toiminnan suhteen johdon ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus, viestinnän luonne ja rutiinit ovat keskeisiä. (Heinonen & Toivonen 2006, 64- 70.)

3.7 Tv-tuottajan sisäinen yrittäjyys tv-tuotantoprosessissa sekä organisaatiotason edellytykset

Edellisissä luvuissa olen avannut sisäistä yrittäjyyttä, sen ulottuvuuksia sekä tutkimuksen tarkastelun tasoja; yksilöä sisäisenä yrittäjänä sekä organisaatiotasolta yksilön yrittäjämäiselle käyttäytymiselle ja toiminnalle edellytyksinä nähtäviä tekijöitä. Vastaavasti olen avannut luovaa työtä ja luovaa toimialaa, joukkoviestintää ja tv-tuotannon toimialaa, julkisen palvelun yleisradiotoimintaa harjoittavaa Yleisradiota erityispiirteinen sekä tv-ohjelmien tuotantoprosesseja ja tuottajan työtä. Sisäistä yrittäjyyttä tarkastellaan siis luovan toimialan laajassa kontekstissa, kohteena julkiselle sektorille kuuluva yleisradiotoimintaa harjoittava suuryhtiö ja sen sisällä toimivat tv-tuottajat, heidän työtehtävänsä, tv-tuotantoprosessin muodostaminen lopputuotteen, valmiin tv-ohjelman aikaansaamiseksi.

Teoriaosuuden myötä syntyi johtopäätös, että tv-tuottajat ovat vastuussa tehtäväksi annetun tuotteen, tv-ohjelman valmistamisesta sekä alkuperäisen idean toteutumisesta valmiissa tuotteessa. Tv-tuottajan vastuulla on siten tuotannolle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen, budjetin puitteissa pitäytyminen sekä tuotannon sisältö. Tv-tuotantoprosessit lajityypistä riippumatta voidaan puolestaan jakaa toteuttamisen vaiheisiin, esituotantoon, varsinaiseen tuotantoon sekä jälkituotantoon, jotka puolestaan on jaettavissa pienempiin tehtäviin. Tuottaja on kaiken tekemisen taustalla, ollen tietynlainen ”jokapaikanhöylä”. Tämä toisaalta tarkoittaa sitä, että tuottajalla on myös suuri vaikutus lopputuotteeseen, sillä tuottaja muodostaa tuotannon, suunnittelee sisällön, järjestää käytännön toimia, tekee sopimuksia, budjetoi, aikatauluttaa, valvoo ja hallitsee kustannuksia, valitsee sopivaksi katsomansa henkilöt tuotannon tuotantoryhmään, hankkii erityisesti itsenäisissä tuotantoyhtiöissä rahoituksen, kommunikoi mahdollisten esimiesten kanssa, seuraa ohjelmasta saatua palautetta, luo tuotantoryhmän yhteishengen, motivoi ja sitouttaa heidät tuotantoon. Tuottaja on tuotannossa mukana olevien työntekijöiden esimies ja hänen tulee johtaa tuotantoryhmäänsä. Tuottajan voidaan päätellä olevan se henkilö, joka pitää niin sanotusti luovan työn ”koossa”, jotta se johtaa todellisen tuotteen, valmiin tv-ohjelmaan syntyyn. Kohteena olevan tv-yhtiön kontekstissa tuottajalla on sekä vastuuta, mutta samalla myös vapautta päättää toimintatapansa tuotannon muodostamisessa. (Bertling ym. 2007; Bertling 2007; Saksala 2007; Aaltonen 2010; Rantala 2004; Haase 2003; Oksman 2002; Viikari ym. 1999.)

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaamiseksi tarkastelen sitä, kuinka tv-tuottajat ovat nämä kolme tuotantoprosessin vaihetta pienempine osa-alueineen toteuttaneet, ja ilmeneekö toiminnassa sisäistä yrittäjyyttä. Toiseen tutkimuskysymykseen vastaamiseksi tarkastelen sitä, ilmeneekö organisaatiotasolta sisäisen yrittäjyyden edellytykset Yleisradiossa tv-tuottajien toteuttaessa tv-tuotantoprosessia. Kohteeksi on valittu kahdeksan tuottajaa ja heidän tuotantonsa, jotka edustavat eri lajityyppejä. Päätös lajityyppien, eri genrejen moninaisuuteen juontuu siitä, että tutkimuksessa tarkastellaan tuottajien toimintaa sisäisen yrittäjyyden - oma-aloitteisen ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistavan (Koiranen & Pohjansaari 1994) - näkökulmasta. Tällöin ratkaisevaa

merkitystä ei ole sillä, mitä tv-tuotantoprosessin vaiheita tuotanto on sisältänyt, vaan sillä, onko tv-tuottaja ilmentänyt sisäisen yrittäjyyden toimintatapoja kyseisen tuotannon toteuttamisessa tarpeellisiksi katsomissaan vaiheissa. Perustelen tätä lisäksi Heinosen ja Paasion (2005, 9) tulkinnalla, jossa sisäinen yrittäjyys ilmenee työntekijän yhtä innostuneesta, sitoutuneesta ja innovatiivisesta suhtautumistavasta työhönsä, kuin jos hän työskentelisi omassa yrityksessään. Määritelmä korostaa vielä lisää sisäisen yrittäjyyden näkökulmaa, jossa mielenkiinto kohdistuu nimenomaan työntekijän toimintatapoihin, asenteisiin ja käyttäytymiseen.

Tutkimuksessa on otettu huomioon kontekstin ja kohteen erityispiirteet. Ensinnäkin tv-tuotantoprosessi voidaan nähdä olevan lajityypistä riippumatta luovaa työtä, jossa abstrakti idea muokkautuu muiden nähtäväksi useiden toimijoiden työn tuloksena. Yleisradio muodostaa ainutlaatuisen kontekstin siten, että toiminnan tarkoitus on julkisen palvelun tehtävän toteuttaminen. Puhtaasti liiketoiminnallisista lähtökohdista toimivassa yrityksessä kyse on puolestaan rahallista voittoa ja kannattavuutta tavoittelevasta liiketoiminnasta, jossa toiminta perustuu lähtökohtaisesti voiton maksimointiin mahdollisimman alhaisin kustannuksin. Yleisradion kohdalla on kuitenkin huomattava, että yhtiö toimii yhtäläillä taloudellisen tilansa luomissa reunaehdoissa, jolloin kannattava ja kestävä liiketoiminta on edellytys toiminnan jatkuvuudelle ja tehtävän toteuttamiselle tulevaisuudessa. Ottaen huomioon Yleisradion kustannusrakenteen, jonka mukaan tv-tuotanto aiheuttaa suurimmat kustannukset (Yleisradio Oy 2012, 2013a), on perusteltua tarkastella yhtiön tv-tuottajien toimintaa sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta.

Tv-tuottajan roolista tv-tuotantoprosessissa ja sisäisestä yrittäjyydestä löytyi huomattavan paljon yhtäläisiä piirteitä teoreettisessa viitekehyksessä. Tv-tuotantoprosessia käsittelevässä osiossa ilmeni esimerkiksi, että tuottaja ei välttämättä ole tuottamansa ohjelmaidean alkuperäinen oivaltaja, vaan toteuttaa ja suunnittelee tuotannon. Tämä seikka ilmeni myös sisäisen yrittäjyyden teoriaosuudessa, jossa kuvattiin että sisäinen yrittäjä ei välttämättä ole alkuperäisen idean keksijä, vaan henkilö, joka Morrisin ym. (2008) mukaan juuri kykenee sen toteuttamaan käytännössä visioiden lopputuloksesta ja vaadittavista keinoista. Luovassa työssä ja abstraktin idean realisoimiseksi tuottajan työssä voi näyttäytyä Pinchotin (1986) kuvaama innovatiivinen unelmoija, joka tekee. Samoin tarkastellaan, onko tuottaja Pinchotin (1986) ajattelija, tekijä, suunnittelija ja työntekijä, joka Koirasen (1993) mukaan kykenee tarttumaan toimeen sekä työskentelemään tiimissä. Tarkastelun kohteena ovat muun muassa seuraavat sisäiseen yrittäjyyteen ja yrittäjään liitetyt tekijät: itsenäisyys, luovuus, motivoituneisuus, riskiin suhtautuminen ja epävarmuuden sietokyky, riskinotto, omaaloitteisuus ja omiin kykyihin luottaminen, epäonnistumista oppiminen ja positiivinen asennoituminen, markkinatietous ja asiakassuuntautuneisuus, tietämys organisaatorakenteista sekä halu ylittää eri toimintojen välisiä rajoja. Mielenkiinnon kohteena on myös se, analysoiko tuottaja sisäisen yrittäjän kaltaisesti tuotannon toteuttamistapoja, onko hän toiminnassaan tavoitteellinen ja tuloshakuinen pyrkien asetettuihin tavoitteisiin ja tuloksiin. Huomio kiinnittyi myös siihen, kuinka itsenäisesti tuottaja ylipäätyään toteuttaa tuotantoprosessia, delegoiko hän päätöksiä ja toimia sekä tarttuuko hän itse käytännön toimiin.

Yleisradion kontekstissa huomio kiinnittyy myös siihen, kokeeko tuottaja mahdolliset byrokraattiset järjestelmät turhauttavina, sekä omaako tuottaja politiikointitaitoja tai ongelmanratkaisukykyä. Vastaavasti selvitetään, missä määrin tuottajan tehtävänkuva vaatii vapautta ja luovuutta, kokeeko tuottaja vastustusta visioilleen ja hankkeilleen ja kykeneekö hän saamaan luovan alan työntekijänsä puolelleen vision toteuttamiseksi. (kts. esim. Pinchot 1986; Koiranen 1993; Koiranen & Pohjansaari 1994; Hornsby ym. 1993; Heinonen & Vento-Vierikko 2002; Kansikas 2004; Kuratko ym. 2005; Menzel ym. 2007; Morris ym. 2008; Martiarena 2013)

Organisaatiotasolla tarkastellaan muun muassa seuraavia elementtejä: johdon tuki, ajan saatavuus, päätösvalta työssä, resurssien saatavuus, palkitseminen ja kannustaminen, riskinottoon liittyvä sietokyky, organisaation rakenne, selkeät tavoitteet, yksilön vastuun korostaminen, palautteenanto, hierarkian ja byrokratian vähentäminen, yhteistyötä kannustavat fyysiset työskentelyolot sekä tukijoiden olemassaolo. (Kuratko ym. 1990; Hornsby ym. 1993; Kuratko ym. 1993; Heinonen & Vento-Vierikko 2002; Kuratko ym. 2005; Heinonen & Paasio 2005; Heinonen & Toivonen 2006, 2008; Menzel ym. 2007; Alpkän ym. 2010.)

Seuraava kuvio (13) kokoaa tutkimuksen viitekehityksen sisäisen yrittäjyyden moniulotteiseksi yksilö- ja organisaatiotason, tv-tuottajan ja Yleisradion vuorovaikutuksesta syntyväksi sisäisen yrittäjyyden prosessiksi. Prosessi on nähtävissä tv- tuotantoprosessina, jossa tuottaja toteuttaa mahdollisuutta, ideaa, uutta tv-ohjelmatuotetta organisaation sisällä ilmentäen sen toteutuksessa enemmän tai vähemmän Koirasen ja Pohjansaaren (1994) kuvailemaa sisäistä yrittäjyyttä, aloitteellista ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapaa. Tuottajan sisäiseen yrittäjyyteen, yrittäjämäiseen toimintaan vaikuttaa sekä hänen omaansa henkilökohtaiset piirteet, että organisaation piirteet, sen sisäisen yrittäjyyden edellytyksien toteutuminen ja olemassaolo. Prosessin lopputulos on valmis tuote, tv- ohjelma.



KUVIO 13 Sisäisen yrittäjyyden vuorovaikutteinen prosessi konstruoituna tutkimuksen kontekstiin

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO

4.1 Laadullinen kuvaileva tapaustutkimus

Tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteen saavuttamiseksi, syvällisen ymmärryksen muodostamiseksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen (kvalitatiivinen) kuvaileva tapaustutkimus. Laadullisen tutkimusmenetelmän lähtökohdiana on Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2008, 157) mukaan *todellisen elämän kuvaaminen*. Tämä myös perustelee menetelmävalintaani, sillä tutkimuksessani tarkastelen tv-tuottajan toimintaa hänen toteuttamassaan tv-tuotantoprosessissa, jossa toisin sanoen kuvaan todellista elämää sisäisen yrittäjyyden silmin pyrkien tutkimaan sitä Hirsjärven ym. (2008, 157) mukaisesti *mahdollisimman kokonaisvaltaisesti*. Tätä jo tapahtunutta todellisuutta eri piirteineen toisena vaihtoehtona olevalla, määrällisellä (kvantitatiivinen) tutkimustavalla ei pystytä selvittämään yhtä syvällisesti.

Metsämuurosen esittelemän (2008, 14, Syrjänen 1994, 12-13) mukaan laadullinen, kvalitatiivinen tutkimustapa on määrällistä, kvantitatiivista tutkimustapaa käyttökelpoisempi, kun:

1. Ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista eikä niinkään niiden yleisluontoisesta jakaantumisesta.
2. Ollaan kiinnostuneita tietyistä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista.
3. Halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voida järjestää kokeeksi tai joissa ei voida kontrolloida läheskään kaikkia vaikuttavia tekijöitä.
4. Halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista, joita ei voida tutkia kokeen avulla.

Laadullisen tutkimustavan valintaa puoltaen tutkimuksessani tarkastelen juuri yksittäisten toimijoiden tekemiä tapahtumia, tarkoittaen tv-tuottajan tv-tuotantoprosessin muodostamista yksityiskohtineen ja merkityksineen. Kyse on todellisessa elämässä jo tapahtuneista luonnollisista tilanteista, joita ei voida tutkia kokeen avulla saati kontrolloimaan kaikkia vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimusstrategian valintaa ohjasi Hirsjärven ym. (2008, 133) esittelemän Yinin (1984) kolme kysymystä: Ensinnäkin tutkimusongelmassani pyrin kuvaamaan tapahtumaa tai ilmiön vaihtelevia ilmentymiä, jotka tapahtuvat luonnollisesti sijoittuen menneisyyteen. Näin ollen tutkimukseni tarkoitus ja tavoite määrittyi kuvailevaksi, tarkoittaen sitä, että esitän tarkkoja kuvauksia henkilöistä, tapahtumista tai tilanteista, tallentaen niistä kiinnostavia, keskeisiä piirteitä (Hirsjärvi ym. 2008, 135). Toisin sanoen tavoitteena on nimenomaan kuvailla tv-tuottajan toimintaa tuotantoprosessissa, sen tapahtumia, vaiheita ja tilanteita, etsien sisäisen yrittäjyyden ilmentymiä yksilötasolla ja organisaatiotason sisäisen yrittäjyyden edellytyksiä.

Laadullisen tutkimukseni tiedonhankinnan strategiana, tutkimusstrategiana, olen käyttänyt tapaustutkimusta, koska siinä Hirsjärven ym. (2008, 130) mukaan haetaan *”yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia”* (kts. myös Koskinen ym. 2005). Tapaustutkimuksen tavoitteena on nimenomaan määrittellä, analysoida ja ratkaista kohteena oleva yksi tai useampi tapaus siihen keskittymällä (Eriksson & Koistinen 2005, 4). Erikssonin ja Koistisen (2005, 6) mukaan tapaukseksi voidaan määrittellä niin kokonainen yritys, kuin esimerkiksi yrityksen yksikkö, ilmiö tai prosessi, jolloin yritys muodostaa *”näyttämön”*, kontekstin, jossa tiettyä tapausta tutkitaan (Eriksson & Koistinen 2005, 6). Näin ollen Hirsjärven ym. (2008, 131) mukaisesti, peilattuna Erikssonin ja Koistisen (2005, 6) käsitykseen tutkimuksessa on Yleisradiosta joukko tapauksia, joissa kohteena minulla on kussakin yksilö, hänen toteuttamansa prosessi (8:n tv-tuottajan tv-tuotantoprosessi sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta) tavoitteenani ilmiön kuvailu, kohteena olevan tapauksen ymmärtäminen yleistämisen sijaan, sekä mahdollisten yksilöitä yhdistävien tekijöiden löytäminen (Metsämuuronen esittelee 2008, 18 Staken 2005).

Hirsjärven ym. (2008, 131) mukaan yksi tyypillisistä tapaustutkimuksen piirteistä on se, että aineiston keruussa käytetään erilaisia metodeja. Tässä tutkimuksessa aineiston keruu tapahtui haastatteluilla, mutta tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö tutkimukseni olisi luettavissa tapaustutkimukseksi. Perustelen tätä erityisesti siten, että tutkin kaikkiaan kahdeksaan tapausta (vrt. Yinin suositus Koskinen ym. 2005, 158 esittelemänä) yhden sijaan, jolloin tulokset syntyvät suuremmasta joukosta. Lisäksi Metsämuuronen (2008, 18) mukaan lähes kaikki laadullisen tutkimuksen strategiat käyttävät lähestymistapanaan tapaustutkimusta, tarkoittaen sitä, että kaikki laadullinen tutkimus on tapaustutkimusta. Myöskin ennen varsinaisen tutkimuksen aloitusta suorittamani Yleisradion tv-tuotannoissa mukana olevan henkilön esihaastattelu antoi alustavaa tietoa aiheesta ja johdatteli myös organisaatiotason mukaanoton valintaan.

Aineiston hankintamenetelmänä oli puolistrukturoidut teemahaastattelut (kts. esim. Hirsjärvi & Hurme 2006, 47), haastateltavina kahdeksan Yleisradion tv-tuottajaa. Alkuperäinen suunnitelmani oli haastatella vain neljä tv-tuottajaa, mutta tutkimuksen kehittyessä sekä yksilö- että organisaatiotason yhdistäväksi kokonaisuudeksi, tulin siihen tulokseen ettei kyseinen määrä riitä saturaation saavuttamiseksi. Saturatio tarkoittaa sitä, etteivät uudet haastateltavat anna enää merkittävästi uutta tietoa, vaan jo aiemmin esiin tulleet vastaukset alkavat toistua (Hirsjärvi ym. 2008, 177, Hirsjärvi & Hurme 2006, 60). Näin ollen pää-

dyin siihen, että haastattelen kaikkia kahdeksaa Yleisradion yhteyshenkilön tutkimukseeni ehdottamia tv-tuottajia, joka osoittautui oikeaksi ratkaisuksi. Saturaatio saavutettiin.

Teemahaastattelun valinnan avulla oleelliset aihepiirit kyettiin käymään haastatteluissa läpi, sekä vastaajilla oli toisaalta mahdollisuus puhua vapaasti aiheesta (Eskola & Suoranta 1998, 87-88). Haastattelun valintaa aineiston hankintamenetelmänä puolsi myös se, että koin Hirsjärven ja Hurmeen (2006, 35) kuvaaman mukaisesti, että *haastateltavalle on annettava mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti*, sillä tv-tuottajat edustivat tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena olevaa yksilöä. Lisäksi tutkin Hirsjärven ja Hurmeen (2006, 35) haastattelua puoltavaa vähän kartoitettua, tuntematonta aluetta siinä mielessä, että tutkimuksen kontekstia (julkisen palvelun yleisradioyhtiö, tv-tuottajat, tv-tuotantoprosessi) ja erityisesti tv-tuottajien toimintaa tv-tuotantoprosesseissa ei oltu aiemmin tarkasteltu sisäisen yrittäjyyden tutkimusperinteen näkökulmasta, jolloin aiheen voidaan uskoa tuottavan monenlaisia vastauksia. Lisäksi Hirsjärven ja Hurmeen (2006, 35) mukaan haastattelun avulla on mahdollista sijoittaa haastateltavan puhe laajempaan kontekstiin, vastauksia ja tietoja on mahdollista selventää ja syventää kysymällä perusteluita ja lisäkysymyksiä. Haastattelun sopivuutta lisäsi myös se, että tutkimuskohteena oli tv-tuottajan henkilökohtainen toiminta työssään, tv-tuotantoprosessin muodostamisessa, jolloin aihe on jo lähtökohtaisesti arkaluontoinen ja tunneperäisesti latautunut (kts. Hirsjärvi & Hurme 2006, 35). Haastattelijana minulla oli siten mahdollisuus myös motivoida haastateltavaa.

Puolistrukturoitun teemahaastattelun kysymykset kehitin tutustuen ensin sisäistä yrittäjyyttä ja osin tv-tuotantoa käsittelevään teoriakirjallisuuteen, varmistaakseni sen, että haastateltavat kertoisivat haastatteluissa tutkimuskysymykseen vastaamisen kannalta oleellisista asioista. Käytin samaa kysymyspohjaa haastatteluissa, poiketen siitä tarvittaessa esittäen puolistrukturoitun haastattelun mahdollistamia tarkentavia lisäkysymyksiä (kts. esim. Hirsjärvi & Hurme 2006). Tarkensin haastattelukysymyksiä laadulliselle tutkimukselle ominaisesti tutkimuksen edetessä, kahden haastattelun jälkeen. Kysymyksien muotoilussa ilmeni sisäisen yrittäjyyden piirteiden tutkimisen vaikeus kohteen toiminnasta, jolloin ymmärsin graduohjaajani avustuksella muokata kysymyksiä tarkastelemaan henkilön toimintaa tuotantoprosessin eri vaiheissa. Alkuperäiset kysymykset olivat enemmänkin tiedustelleet oliko henkilö esimerkiksi itsenäinen, kun jälkimmäisissä kykenin päättämään tutkijana mahdollisen itsenäisyyden olemassaolon hänen toiminnastaan. Edellä kuvattu kokemani problematiikka on liitettävissä aiemmin esiin ottamaani sisäisen yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjän piirteiden operationalisoimiseen, siihen, kuinka abstraktit, vaikeasti määriteltävät piirteet, kuten kunnianhimo, itsenäisyys, innovatiivisuus ja luovuus näyttäytyvät henkilön käytännön toiminnassa? Haastattelukysymyksiä muokattiin siis selvittämään sitä, kuinka henkilö oli toiminut tuotantoprosessinsa eri vaiheissa, josta tutkijana kykenin päättämään todemmin missä määrin henkilö on toiminut sisäisen yrittäjän tapaan. Kysymyksien muokkaus paransi ratkaisevasti myös tutkimuksen luotettavuutta, sillä siten pystyttiin vähentämään sitä, että henkilö pyrki antamaan itsestään ja toiminnastaan väärän kuvan, toisin sanoen Hirsjärven ym. (2008, 201) kuvaamia sosi-

aalisesti suotavia vastauksia. Tässä tarkoitan sitä, että kysyttäessä esimerkiksi onko henkilö itsenäinen ja aloitteellinen toimija on siihen hyvin helppo antaa myöntävä vastaus todellisuuden ollessa toinen, verrattuna siihen, että tutkija pääättelee vastauksen hänen toiminnastaan. Tätä pyrin estämään myös tiedustelemalla samaa asiaa eri tavoin muotoilluilla kysymyksillä.

Ennen haastattelua tutustuin siis teoreettiseen viitekehykseen, kuten sisäisen yrittäjyyden tutkimusperinteeseen ja Yleisradion toimialaa ja työn luonnetta kuvaavaan aineistoon, jolloin minulle muodostui väistämättä oman näkemykseni, ennakoajatukseni mahdollisista tutkimuskysymykseen vastaavista ja tapaukseen vaikuttavista seikoista. Pyrin kuitenkin siihen, että tutkimuksessani pystyisin muodostamaan varsinaiset käsitykset ja tulkinnat haastattelun ja sen analysoinnin perusteella, enkä omien ennakkokäsitysteni pohjalta. Muodostin haastattelukysymykset siten, että ne eivät johdattelisi haastateltavaa suuntaan tai toiseen, sekä pyrin pysymään haastattelussa puolueettomana ja kantaa ottamattomana.

Koska haastattelut olivat tutkimukseni tiedonkeruuväline sekä aineisto, jota analysoin ja josta muodostin johtopäätöksiä, varmistin haastatteluiden nauhoituksella saadun tiedon taltioinnin kokonaisuudessaan. Haastattelut kestivät haastateltavasta riippuen noin kahdesta tunnista kaikkiaan kolmeen ja puoleen tuntiin. Haastatteluiden kestoksi arvioin alunperin 2 tuntia, ja tiedustelin ajan täytyessä haastateltavalta halukkuutta jatkaa haastattelua. Haastateltavat olivat joustavia ja halukkaita haastattelun jatkamiseen kaikissa arvioitua aikaa pidemmäksi venyneissä haastatteluissa. Haastattelut tehtiin anonyymisti, ja korostin haastateltaville niiden luottamuksellisuutta, mahdollistaakseni sen, että he kokivat kykenevänsä vastaamaan kysymyksiin luottamuksellisesti ja vapaasti. Tämä osoittautui lähes jokaiselle tuottajalle tärkeäksi avoimen keskustelun edellytykseksi.

Haastattelut suoritin maaliskuun loppupuolen ja huhtikuun aikana, ja nauhoitukset litteroin haastatteluiden päätyttyä huhtikuun ja toukokuun aikana. Viimeisen haastattelun jälkeen pidin parin päivän tauon koskematta aineistoon saadakseni siihen etäisyyttä ja kerätäkseni voimia litterointiin. Samalla kaikkien haastatteluiden myötä minulle oli tutkijana muodostunut kokonaiskuvan niiden annista, joka Hirsjärven ja Hurmeen (2006, 136) mukaan on jo osa analyysia. Litteroinnin yhteydessä koodasin esiin olennaisesti nousevia vastauksia tekemällä värialleviivauksia pyrkiäkseni jäsentämään aineistoa (Saaranen- Kauppinen & Puusniekka 2006). Kuitenkin vasta litteroituani kaikki haastattelut, oli varsinaisen analyysin tekeminen mahdollista, sillä litteroitua materiaalia kertyi liki 130 sivua. Litteroin haastattelut lähestulkoon sanasta sanaan, jättäen kuitenkin ylimääräiset äännähdykset ja toistot pois edesauttaakseni myöhemmän varsinaisen analyysin oikeiden tulkintojen tekemistä.

Koska laadullisen aineiston analyysilla pyritään tiivistämään aineisto kadottamatta sen sisältämää informaatiota, luodaan hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä, sekä kasvatetaan informaatioarvoa (Eskola & Suoranta 1998, 138), vei laajan litteroidun materiaalin haltuunotto aikaa kunnes pystyin havaitsemaan yksityiskohtia suhteessa kokonaisuuteen ja kontekstiin. Analyysivaihe oli eittämättä tämän tutkimuksen haastavimmaksi kokemani vaihe, sillä aineistoa oli runsaasti, tapauksia useita, joista jokaisessa tuli tulkita haastateltavan

vastauksia oikein ja lopulta muodostaa kokonaiskuva koko tapausjoukosta tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Laadulliseksi analysointitavaksi tähän tutkimukseen valikoitui teemoittelu, jonka mukaisesti keräsin aineistosta analysointivaiheessa tutkimusongelman kannalta olennaiset vastaukset. Teemoittelin aineiston sisäisen yrittäjyyden yksilö- että organisaatiotason elementtien mukaisesti (Eskola & Suoranta 1998, 176; kts. myös Hirsjärvi & Hurme 2006, 141). Hirsjärven ja Hurmeen (2006, 137) mukaisesti selvensin aineistoa ensinnäkin poistamalla epäolennaisia seikkoja ja kokoamalla kunkin haastattelun tiettyä teemaa käsittelevät vastaukset yhteen aineiston lukemisen yhteydessä. Analyysissä luin kokoamaani aineistoa ja pyrin tulkitsemaan ilmenikö tietty sisäisen yrittäjyyden yksilö- tai organisaatiotason elementti tv-tuottajan toiminnassa tuotantoprosessin eri vaiheissa. Lopulta tiivistin ja luokittelin tulkintani mukaan tv-tuotannot taulukkoon kunkin teemaan mukaan siten, että ne joko ilmensivät tiettyä sisäisen yrittäjyyden elementtiä tai ei. Toisin sanoen tulkitsin tulosten perusteella, ilmensikö tietty tuottaja kyseisen elementin tunnusmerkkejä. Tämän taulukkoluokittelun avulla pyrin muodostamaan kustakin tapauksesta, mutta myös koko joukosta kokonaiskuvan ja ymmärryksen sisäisen yrittäjyyden ilmenemisen suhteen. (kts. Hirsjärvi & Hurme 2006, 143- 149; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Kokonaiskuva ja sisäisen yrittäjyyden ilmenemismuodon esiintymisen lukumäärää tapausjoukosta tarkensin käyttämällä määrälliseen tutkimukseen liittyvää, mutta myös laadullisen tutkimuksen analyysin tukena toimivaa tekniikkaa, kvantifiointia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Kvantifioinnin avulla halusin systematisoida analyysia ja tulkintaani, jotta pystyin tukemaan päätelmiäni tietyn elementin esiintymisen määrästä tutkimuksen tapausjoukossa. Koska laskemien tekoon ei ole olemassa varsinaisia ohjeita, päädyin laskemaan taulukosta kuinka monessa tuotannossa kukin sisäisen yrittäjyyden tutkittu elementti esiintyi. Koska tutkimuskohteinani oli kaikkiaan kahdeksan tv-tuottajaa tv-tuotantoinen, päädyin siihen, että tarkasteltu elementti toistuu usein ja on merkittävä tulos kohdejoukossa, kun se ilmeni yli puolessa (vähintään 5) tuotannoissa. Vaikka laadullisen tutkimuksen mukaisesti tuloksia ei voi täysin yleistää koskemaan Yleisradion kaikkia tv-tuottajia ja heidän kokemukseen organisaatiosta, on Hirsjärven ym. (2008, 177) viitaten kuitenkin mahdollista selvittää yleisemmällä tasolla usein toistuvat ja merkittävät seikat tietyssä ilmiössä.

Eskolan ja Suorannan (1998, 176) mukaan laadullisen aineiston analysoinnin onnistumiseksi on tekstissä oltava teorian ja saadun aineiston (empirian) vuoropuhelua. Näin ollen käytin tulososiossa kuvailun lisäksi sitaatteja perustelemaan ja lisäämään informaatioarvoa. Tällä tavoin pyrin toteuttamaan Hirsjärven ja Hurmeen (2006, 151) käsitystä siitä, että aineiston tulkinnassa oleellista on se, *”että myös lukija, joka omaksuu saman näkökulman kuin tutkija, voi löytää tekstistä ne asiat jotka tutkijakin löysi, riippumatta siitä onko hän näkökulmasta samaa mieltä vai ei”*. Hirsjärven ja Hurmeen (2006, 194) mukaisesti pyrin valitsemaan lukijan tulkintojen mahdollistamiseksi useita sitaatteja sekä tärkeiksi kokemistani seikoista, yleistäessäni asioita ja tuodessani esille mahdolliset poikkeamat.

4.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen (kvalitatiivinen) tutkimuksen luotettavuutta voi olla hankalampi määrittää suhteessa määrälliseen (kvantitatiiviseen) tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa nimittäin aineiston analyysivaiheen ja luotettavuuden arvioinnin suhde on häilyvä ja siten ei yhtä jyrkästi erottavissa oleva kuin määrällisessä tutkimuksessa (Eskola & Suoranta 1998, 209). Laadullisessa tutkimuksessa tutkija voi liikkua näiden alueiden ja vaiheiden (aineiston analyysi, tehdyt tulokset, tutkimusteksti) välillä edestakaisin jokseenkin vapaammin. Näistä tutkimusmenetelmien luonne-eroista johtuen, on myös niiden luotettavuuden arviointi erilaista. (Eskola & Suoranta 1998, 209, 212.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on tulkintojen tekijänä, jolloin hänen oma maailmankatsomuksensa sekä alitajuiset käsitykset ja ennakkoluulot asioista vaikuttavat väistämättä siihen, millaisia tulkintoja ja merkityksiä hän tutkimuksessaan tekee ja luo. Tutkija on itse tutkimuksensa pääasiallisin luotettavuuden kriteeri ja luotettavuuden arviointi koskee näin ollen koko tutkimusprosessia (Eskola & Suoranta 1998, 211). Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetin, tutkimustuloksien oikeellisuuden arviointi (toisella tutkimuskerralla yhtäläiset vastaukset), onkin hankalaa tutkimustavan edellä kuvatusta luonteesta johtuen (Hirsjärvi & Hurme 2006, 186). Hirsjärvi ja Hurme (2006, 189) näkevätkin, että reliabiliteetti kohdentuu laadullisessa tutkimuksessa tutkijan toimintaan, hänen materiaalin analyysinsä luotettavuuteen haastattelukohteiden vastauksien sijaan. Tällöin kyse on siitä, onko tutkija ottanut huomioon kaiken materiaalin, litteroinut haastattelut oikein ja ilmentävätkö tulokset todella kohteiden käsityksiä ja ajatusmaailmaa, vaikka tulokset ovatkin haastateltavan ja haastattelijan välisessä vuorovaikutuksessa syntyneitä materiaalia (Hirsjärvi & Hurme 2006, 189). Tähän olen pyrkinyt tarkalla litteroinnilla ja analyysillä, ottaen kaiken haastattelumateriaalin huomioon.

Laadullisen tutkimuksen validiutta, luotettavuutta arvioidaan siten tarkastelemalla kriittisesti tutkijan suorittamaa tutkimusprosessia ja tämä prosessi tutkijan on kuvattava mahdollisimman tarkasti luotettavuuden saavuttaakseen (Järvenpää & Kosonen 2000, 21). Tähän olen pyrkinyt edellisessä luvussa, sekä myös kiinnittämällä jatkuvasti huomiota Eskolan ja Suorannan (1998, 209) korostuksen mukaisesti tekemiini valintoihin ja aineistoon niitä perustellen, sekä siihen millaisena tutkimus näyttäytyy tieteellisen yhteisön tarkastelussa. Tämä tutkijan avoin subjektiviteetti sekä oman osuuden myöntäminen keskeisenä tutkimusvälineenä voidaan nähdä olevan laadullisen tutkimuksen lähtökohta (Eskola & Suoranta 1998, 211), jota olen pyrkinyt myös tuomaan ilmi avaamalla tulkinnoissani myös vaihtoehtoisia tulkintoja. Tähän liittyy myös tutkimuksen teon etiikka, jonka mukaisesti tutkijana pyrin puolueettomuuteen sekä havainnoimaan omaa työskentelyäni rehellisesti, tarkasti ja huolellisesti tutkimusprosessiani eteenpäin viedessäni.

Hirsjärvi ja Hurme (2006, 186) erottavat validiuden Bloorin (1997) käsitykseen, jossa luotettavuutta todistetaan triangulaation avulla, jossa yhdellä menetelmällä saatuja tuloksia verrataan toiseen lähteeseen. Tutkimuksessani voidaan nähdä toteutuvat tietynasteinen triangulaatio, sillä kohteinani oli suhteellisen

suuri määrä, kaikkiaan kahdeksan tv-tuottajaa, jolloin pystyin vertaamaan heidän vastauksiaan toisiinsa mahdollisen yksimielisyyden selvittämiseksi ja tulkintojen tekemiseksi (kts. Hirsjärvi & Hurme 2006, 189.) Haastattelut olivat syvällisiä ja asioita käsiteltiin yksityiskohtaisesti, tarkoittaen sitä, että kysyin tutkijana haastateltavilta lukuisia tarkentavia lisäkysymyksiä. Myös Hirsjärven ja Hurmeen (2006, 189) esittelemä Kvalen (1996) tarkistaminen toteutuu siinä määrin, että tutkijana ilmaisen kantani ja myös perustelen miksi olen päätenyt kyseiseen tulkintaan. Lisäksi Corbinin ja Straussin (Hirsjärvi & Hurme esittelee 2006, 190) validointi toteutuu siten, että vertaan tuloksia kirjallisuuteen.

Yhteenvedona voin todeta, että koska tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen, olen tutkijana pääasiallisena tulkintojen tekijänä ja samalla tutkimuskysymykseen vastaajana. Olen pyrkinyt saavuttamaan luotettavuuden tekemällä suorittamani tutkimusprosessin eri vaiheineen mahdollisimman läpinäkyväksi sitä kuvaamalla ja lisäksi perustelemalla tekemiäni valintoja ja avaamalla esimerkiksi kohdetoimialan piirteitä lukijalle. Tällöin lukija voi itse tehdä omat johtopäätöksensä. Esitän myös omat johtopäätökseni ja tulkintani siten, että ne eivät ole suorita totuuksia vaan minun käsityksiäni sekä ajatuksiani aiheesta kytkien empiirisen aineiston ja teorian toisiinsa. Tällä toteutan myös sisäisen validiteetin ehdon teoreettisten ja käsitteellisten määritelmien loogisuudesta suhteessa toisiinsa (Järvenpää & Kosonen 2000, 21). Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimusongelma on ratkaistu ns. perustelluin johtopäätöksin; empiirinen aineisto on kuvattu kattavasti ja johtopäätökset perusteltu.

4.3 Tutkimuskohteiden kuvaus

Tutkimuskohteina oli kahdeksan Yleisradion tv-tuottajaa ja heillä jokaisella oli valittuna tietty tarkasteltava tuotanto. Tv-tuottajien kohdetuotannot edustivat eri lajityyppejä, kuten draamaa, viihdettä ja asiaohjelmia. Kohdetuotannoissa oli sekä viikoittain televisiossa lähetettäviä tuotantoja, yksittäisen kerran lähettyjä tuotantoja että tietyllä ajanjaksolla lähetettyjä, rajatun ohjelmamäärän käsitteitä tuotantoja. Haastateltavien anonymiteetin varmistamiseksi heitä kuvataan tutkimuksessa numeraalisesti tuotantoina 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 ja 8.

Haastattelun aluksi kartoitettiin tuottajien työnkuva, työsuhteen kesto, koulutustaso sekä kohdetuotannon kanssa samanaikaisesti vastuulla olleet tuotannot. Kahdeksasta haastateltavasta kuusi toimi ainoastaan tuottajana. Kaksi teki myös muita työtehtäviä. Puolet teki kohdetuotannon aikana myös muita tuotantoja, heistä yhdellä oli huomattava määrä tuotantoja vastuullaan samanaikaisesti, yli 10 kappaletta. Koulutustaso vaihteli tuottajien keskuudessa, neljällä oli taustallaan korkeakouluopintoja, kaksi ammattikorkeakoulutuksen saaneita ja kaksi oli ylioppilaita. Vähemmistöosuudella (2 kpl) oli lisäksi Yleisradion sisäisiä koulutuksia.

Tuottajien työurien pituus Yleisradion palveluksessa jakaantui haastateltavien keskuudessa kahtia, alle 10 vuotta yhtiössä työskennelleisiin sekä yli 20 vuoden työhistorian yhtiön palveluksessa omaaviin tuottajiin. Varsinaisena tuottajana toimimisen pituudet olivat huomattavasti vaihtelevampia, sillä puo-

lella tuottajista (4 kpl) oli alle kuuden vuoden kokemus tuottajana toimimisesta, loppuilla kokemusta oli 10:stä vuodesta eteenpäin.

4.4 Lähdekritiikki

Hirsjärvi ym. (2008, 109-110) arvioivat lähdeettä seuraavien seikkojen perusteella: kirjoittajan tunnettuus ja arvostettavuus, lähteen ikä ja lähdetiedon alkuperä, lähteen uskottavuus ja julkaisijan, kustantajan arvovalta ja vastuu, sekä totuudellisuus ja puolueettomuus. Kirjoittajan tunnettuus ja arvostettavuus tarkoittaa heidän (2008, 109-110) mukaansa käytännössä sitä, että tietyn kirjoittajan nimi ilmenee kerta toisensa jälkeen eri lähdeluetteloissa ja julkaisujen tekijänä. Lähteiden tulisi olla tuoreita, mutta toisaalta myös sen pohjana toimiva alkuperäinen tutkimustieto on otettava huomioon, jotta tutkija pystyy arvioimaan tiedon kehittymistä ja mahdollisia virheitä. Lähteen uskottavuus, sekä julkaisijan, kustantajan arvovalta kohdistaa huomion siihen, kuinka tunnettu tieteellinen aikakausijulkaisu on kyseisen tutkimuksen julkaisu. Totuudellisuus ja puolueettomuus tarkoittaa sitä, että teksti on kirjoitettu puolueettomasti, tieteelliseen tapaan ilman Hirsjärven ym. (2008, 109-110) mainitsemää vinoutuneisuutta. (Hirsjärvi ym. 2008, 109-110.) Edellisten huomioiden valossa on syytä arvioida tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä, josta huomio kiinnittyy sekä sisäisen yrittäjyyden tutkimusperinteeseen, että tv-tuotantoprosesseja ja tv-tuottajan työtä käsitteleviin osioihin.

Ensinnäkin sisäisen yrittäjyyden tutkimusperinteestä ilmeni se, että 1980-luvulta lähtien sisäistä yrittäjyyttä on tutkittu paljon eri näkökulmista (kts. s. 55-59). Tämä ilmenee erityisesti käsitteiden ja määritelmien lukuisuudesta, joka on aiheuttanut Sharman ja Chrismanin (1999, 13) mukaan päällekkäisyyksiä ja sekaannusta; tiettyä termiä on usein käytetty eri tavoin ja vastaavasti eri termejä kehitetty kuvaamaan samaa ilmiötä. Sisäisen yrittäjyyden lukuisissa määritelmässä liikutaan puolestaan ns. yleisestä yksityiseen (kts. s. 58-59). Tästä esimerkkinä on Antoncin (2007) tulkinta sisäisestä yrittäjyydestä yrittäjyytenä organisaation sisällä sekä Heinosen ja Paasion (2005, 9) yksityiskohtaisempi määritelmä, jossa sisäisessä yrittäjyydessä työntekijä suhtautuu työhönsä yhtä innostuneesti, sitoutuneesti ja innovatiivisesti kuin jos työskentelisi omistamassaan yrityksessään. Lisäksi esimerkiksi Stevenson ja Jarillo (1990, Antoncin & Hisrich 2003, 9 esittelee) määrittivät sisäisen yrittäjyyden prosessina, jossa yksilöt tavoittelevat mahdollisuuksia organisaation sisällä itsenäisesti hallitsemillaan resursseilla. Näistä lukuisista määritelmistä valitsin Koirasen ja Pohjansaaren (1994) käsityksen sisäisestä yrittäjyydestä, jossa sillä tarkoitetaan työntekijän aloitteellista ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapaa organisaation sisällä. Syytä tähän oli erityisesti määritelmän iäkkyydestä huolimatta se, että tulkinassa huomioidaan yksilön avaintoimijuus, se on muihin verrattuna yksityiskohtaisen tarkka, ja se sisältää kolme eri sisäisen yrittäjyyden ilmentämisen tapaa: ajattelu, toiminta ja suhtautuminen. Näistä erityisesti toimintaulottuvuus oli ratkaiseva, sillä sisäisen yrittäjyyden yksilötason tutkimusperinteessä ja muissa määritelmässä ilmeni ns. operationalisoimisen ongelma, tarkoittaen ettei

tutkimuksissa esimerkiksi avattu kuinka innovatiivisuus tai kunnianhimo todellisuudessa ihmisen toiminnassa näyttäytyy (vrt. esim. Heinosen ja Paasion 2005, 9 määritelmä). Lisäksi määritelmän valintaa puolsi se, että kyseessä oli suomenkielinen lähdeaineisto, jolloin käännösvirheitä ei tapahtunut.

Etsiessäni sisäistä yrittäjyyttä käsitteleviä tutkimuksia, tulin siihen tulokseen, että organisaatiotasoa tarkasteleva tutkimus eri näkökulmineen oli suosittumpaa ja vallannut alaa yksilötason tarkastelulta 1990-luvun jälkeen (vrt. Heino & Toivonen 2008, 584). Lisäksi huomasin, että yksilötason sisäisen yrittäjyyden tutkimukset pohjautuivat vielä 2000-luvullakin *intraprenöörin* vuonna 1985 kehittäneen Pinchotin tulkintoihin, ja tiedon kumuloituminen näyttäytyi lähinnä nuoremmassa tutkimuksissa nyanssien kehittämisenä (kts. Koironen 1993; Hornsby, Naffizer, Kuratko & Montagno 1993; Koironen & Pohjansaari 1994; Menzel, Aaltio & Ulijn 2007; Morris ym. 2008). Tähän on varmasti vaikuttanut juuri se, että sisäisen yrittäjän määrittely ja toiminnan kuvaaminen lienee aivan yhtä haastavaa kuin ulkoisen yrittäjänkin tarkastelu, sillä yrittäjyyden tutkimusperinteen mielenkiintona esiintyneen yrittäjän piirteiden ja ominaisuuksien määrittely on tuottanut osin hyvin ristiriitaisia ja jopa sekavia tuloksia (Amit, Glosten & Muller 1993, 818; Koironen & Pohjansaari 1994; Morris ym. 2008). Gartnerhan peräänkuulutti jo vuonna 1988 yrittäjän piirteiden tarkastelun hedelmättömyyttä ja keskittymisen suuntaamista käyttäytymisen tutkimukseen. Sisäisen yrittäjyyden kontekstissa Morris ym. (2008, 151) sanovatkin, että tyhjentävää vastausta siihen, millainen henkilö sisäinen yrittäjä oikein on, ei ole myöskään olemassa.

Mielestäni edellä mainittu problematiikka näyttäytyy erityisesti siinä, että sisäisen yrittäjyyden tutkimuksessa yksilöä, sisäistä yrittäjää ei ole kyetty suoranaisesti liittämään yrittäjämäiseen käyttäytymiseen, kuvaten kuinka sisäinen yrittäjyys käytännössä todella ilmenee ihmisen toiminnassa. Kyse on Gartnerin (1988) mainitsemasta yrittäjyyden tutkimuksen näkökulmasta, jossa huomio on enemmänkin henkilön piirteiden kuvailussa, hänen toimintansa ja tekojensa tarkastelun sijaan. Yksilöön, sisäiseen yrittäjään kohdistuvissa tutkimuksissa sisäistä yrittäjää on kuvattu jopa epämääräisesti (esim. luovuus, innovatiivisuus, rohkeus, sinnikkyys) selvittämättä, miten toimijaan liitetyt innovatiivisuus tai luovuus todella käytännössä ilmenevät (vrt. sisäisen yrittäjyyden määritelmä). Kuinka niitä voidaan ylipäätään mitata tai tunnistaa henkilön ajattelu- ja suhtautumistavasta sekä toiminnasta? Mistä tiedetään minkälainen toiminta edes on luovaa tai innovatiivista, saati kuinka esimerkiksi kunnianhimo näyttäytyy henkilössä? Kyse on operationalisoimisesta, jossa teoreettiset käsitteet tulisi muuttaa empiirisesti mitattaviksi asioiksi (Saaranen- Kauppinen & Puusniekka 2006).

Erityisesti Morris ym. (2008) onnistuivat jokseenkin operationalisoimaan sisäisen yrittäjyyden ilmenemisen, avaten kuinka se todella toiminnasta näyttäytyy, huolimatta siitä, että he myötäilivät piirteissä pitkälti Pinchotia (1986). Aivan tuoreimmista tutkimuksista, jotka oli syytä ottaa huomioon johtuen jo niiden julkaisemisesta tunnetuissa tieteellisissä aikakausjulkaisuissa (Martirena 2013, Douglas & Fitzsimmons 2013), ilmeni erityisesti se, että sisäinen yrittäjä on työntekijään verrattavissa oleva toimija, eikä välttämättä niinkään ulkoiseen yrittäjään. Suurin anti tällä mielestäni on siinä suhteessa, että sisäisen yrittäjyy-

den yksilötason tutkimusta on kritisoitu yksilön ihannoinnista (kts. esim. Kansikas 2004, 61). Yhtäkaikki, yksilötason sisäisen yrittäjyyden suhteen on otettava huomioon Pinchotin (1986) tulkinat iäkkyudesta huolimatta, mutta myös nämä lähinnä nyansseja lisää tuoneet uudemmat tutkimukset kattavan ja yksityiskohtaisen teoreettisen pohjan aikaansaamiseksi (Koiranen 1993; Hornsby, Naffziger, Kuratko & Montagno 1993; Koiranen & Pohjansaari 1994; Kansikas 2004; Menzel, Aaltio & Ulijn 2007; Morris ym. 2008; Martiarena 2013; Douglas & Fitzsimmons 2013). Lisäksi tutkimuksen kontekstin myötä Kansikkaan (2004) esiinnostaman luovuuden merkitys sisäiselle yrittäjälle on oleellinen.

Myös organisaatiotason sisäisen yrittäjyyden edellytykset ovat pysyneet pitkälti samoina aina 1980-luvulta tähän päivään saakka, joka ilmenee erityisesti Alphanin ym. (2010, 735) kokoamasta taulukosta. 1990-luvun alkupuolelta edellytyksiä tutkivat muun muassa Kuratko, Montagno ja Hornsby (1990) sekä muutamaa vuotta myöhemmin lähes vastaava tutkijajoukko Hornsby, Naffziger, Kuratko ja Montagno (1993). Heidän tuloksensa oli mielestä syytä ottaa tutkimukseen mukaan niiden iäkkyudesta huolimatta, sillä kyseiset tutkimukset on tulkittavissa uskottaviksi: Tutkijoiden tuloksiinsa on viitattu paljon, artikkelit on julkaistu tunnetuissa tieteellisissä aikakauslehdissä, sekä ne edustavat alkuperäistä tutkimustietoa, jotka osoittautuivat olevan yhä päteviä sisäisen yrittäjyyden edellytyksiä organisaatioissa (vrt. Alphan ym. 2010 jne.). Uudemmissa tutkimuksista ilmenee, että tarkastelu on kehittynyt yhä yksityiskohtaisemmaksi, sillä esimerkiksi Kuratko, Ireland, Covin ja Hornsby (2005) korostivat tuoreemmassa tutkimuksessaan keskitason johtajien roolia organisaation sisäisen yrittäjyyden mahdollistajina. Heinosen ja Vento-Vierikon (2002), Heinosen ja Paasion (2005) sekä Heinosen ja Toivosen (2006, 2008) artikkelit oli syytä ottaa huomioon ensinnäkin sen vuoksi, että ne käsittelivät sisäistä yrittäjyyttä julkisen sektorin organisaatioissa, tuoden sen erityispiirteitä esiin. Menzelin, Aaltion ja Ulijn (2007) tutkimus päivitti myös osaltaan jo tunnettuja edellytyksiä, mutta toi esille myös sisäisen yrittäjän kolmenlaisten tukijoiden tärkeyden.

Menzelin, Aaltion ja Ulijn (2007) tutkimus oli urauurtava ja merkittävä siinä mielessä, että se yhdisti sekä yksilötason että organisaatiotason sisäisen yrittäjyyden tarkastelun, käsittäen sisäisen yrittäjyyden molempien tasojen välisen vuorovaikutuksen tuloksena. Tässä tutkimuksessa on juuri omaksuttu nämä tasot yhdistävä näkökulma, jota Menzel ym. (2007) peräänkuuluttivat juuri sisäisen yrittäjyyden jo olemassa olevan, runsaan tutkimusperinteen vuoksi. Tätä ns. prosessinäkökulmaa ei ole hyödynnetty juurikaan sisäisen yrittäjyyden tutkimuksessa, vaikka onkin tiedostettu, että sekä yksilön että organisaation tasot vaikuttavat sisäisen yrittäjyyden ilmenemiseen (kts. esim. Heinonen & Paasio 2005) ja Hornsby, Naffziger, Kuratko ja Montagno (1993) esittelivät jo 1990-luvun alkupuolella sisäisen yrittäjyyden prosessin. Osaltaan tähän on voinut vaikuttaa se, että tutkijat ovat kokeneet tiettyyn tasoon keskittymisen ja siitä syvällisen, yksityiskohtaisen tiedon muodostamisen tärkeäksi.

Tv-tuotantoprosessia ja tv-tuottajan työtä käsittelevä tutkimustieto osoitautui olevan vähäistä, joka asetti haasteita näiden ymmärtämiselle ja Hirsjärven ym. (2009, 109-110) peräänkuuluttamien lähteiden löytämiselle. Kokosin tutkimuksen aihetta käsittelevän teoriaosuuden kolmella keinolla mahdollisimman kattavan ja uskottavan tiedon hankkimiseksi. Ensinnä avasin ylipäätään

yrittäjien talousprosessia Haverilan ym. (2009) avulla, jonka jälkeen sijoitin tähän kontekstiin Haasen (2003, 47) diplomityössään kehittämän elokuvahankkeen elinkaarta kuvaavan prosessikuvauksen. Tähän lisäarvoa saadakseni ja selvittääkseni yksityiskohtia hyödynsin tutkimustiedon puutteellisuuden vuoksi sekundaariaineistoa (kts. Hirsjärvi ym. 2008, 181), joka oli Viikarin ym. (1999) Elokuvantaju-oppimateriaali. Oppimateriaalin avulla kykenin selvittämään tuotantoprosessin vaiheita. Sekä tv-tuotantoprosessin että tv-tuottajan työn avaamisessa jouduin nojaamaan pitkälti Bertlingin ym. (2007) kokoomateokseen, jonka ansioksi on kuitenkin luettavissa se, että kirjoittajista osa avasi tuottajuutta juuri Yleisradiossa. Lisäksi teos oli varsin tuore ja osa kirjoittajista omasi tuottajakokemusta Yleisradiossa, jolloin se olettavasti sisälsi oikeellista tietoa organisaation tuottajien työnkuvasta ja tv-tuotantoprosesseista. Näin ollen minulle avautui käsitys siitä, mitä tuottajan työ ylipäättään sisälsi julkisen palvelun yleisradioyhtiössä. Toisaalta koska kyseisen teoksen kirjoittajista osa oli toiminut Yleisradion tuottajina, nosti tämä seikka esiin puolueellisuuden mahdollisuuden. Tästä syystä halusin avata yksityisen sektorin yrityksessä, toisin sanoen itsenäisissä tuotantoyhtiöissä toimivien tuottajien työnkuvia, mahdollisten eroavaisuuksien ja poikkeavuuksien havaitsemiseksi. Käytin Jouko Aaltosen (2010) Käsikirjoituksesta tuotantoon - oppimateriaalia. Tulkitsin, että Aaltosen materiaali oli hyödynnettävissä, sillä se oli tarkoitettu käytännön oppaaksi elokuvantekijöille, tuottajille ja ohjaajille, ja se oli julkaistu Lapin alueen tv- ja elokuvatuotantoa kehittävän tukijärjestelmän internetsivuilla.

Oksmanin (2002) Helsingin kauppakorkeakoulun johtamisen tieteenalan pro gradu toi tähän lähinnä lisäarvoa korostamalla tuottajan motivaation tärkeyttä, luovuuden roolia, visiointia ja ideointia sekä jo sitä, että tuottajan tulee kyetä arvioimaan mitä tavoitellun lopputuloksen aikaansaamiseksi vaaditaan käytännössä. Nämä näyttäytyivät myös Bertlingin ym. (2007) teoksessa ja Aaltosen (2010) materiaalissa. Toisaalta Oksmanin (2002) *tuottajantyö* -käsite, joka jakautuu tuottajaluonteeseen sekä tuottajatyyppeihin, ei sinänsä tuo lisäarvoa tähän tutkimukseen. Perustelen päätelmäni erityisesti siten, että Oksmanin (2002) jaottelu neljään ryhmään on tehty varsin pienen otoksen, kaikkiaan neljän tuottajan perusteella, joista hän oli itse yksi. Aaltosen (2010) sekundaariaineistoa edustava tuottajan opas puolestaan korosti erityisesti itsenäisessä tuotantoyhtiössä toimivan tuottajan budjetoitiosaamisen tärkeyttä. Tämä puolestaan verrattuna Bertlingin ym. (2007) sekä myöskin Rantalan (2004) työhön kiinnittää huomion tuottajien työn ratkaisevaan eroon julkisella ja yksityisellä sektorilla; budjetointi määrittää itsenäisissä tuotantoyhtiöissä tuotteen voittomarginaalin, kun julkisen palvelun yleisradioyhtiössä suoranaisten voiton taivottelua ei ole.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi avaan tuloksissa haastateltavien tv-tuottajien toimintaa yksilötason sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta heidän muodostamiensa tv-tuotantoprosessien eri vaiheissa. Tarkastelen myös organisaatiotason sisäisen yrittäjyyden edellytyksien toteutumista tv-tuotantoprosessin vaiheissa.

Kuten Bertling ym. (2007) mainitsivat, tuloksista ilmeni se, että eri lajityyppejä ja genrejä edustavien tv-ohjelmien tuotantoprosessit eroavat osin toisistaan. Lajityyppien erilaisuus näyttäytyi käytännössä tuloksissa siten, että jokaista tv-tuotantoprosessin eri vaihetta ei esiintynyt joko lainkaan tai samanlaisessa muodossa kaikissa tuotannoissa. Esimerkiksi tapahtumasta tehdyssä ohjelmatuotannossa ei ollut suoranaisesti käsikirjoitusvaihetta. Myös suorana lähetettävissä ohjelmissa jälkikäsittelevä vaihe jäi puuttumaan. Tv-tuotantoprosessien eroavaisuudet eivät kuitenkaan estäneet vastaamasta tutkimuskysymyksiin ja muodostamasta empiirisen aineiston perusteella käsitystä Yleisradion tuottajien sisäisestä yrittäjyydestä tv-tuotantoprosessissa, sillä tarkastelun kohteena tutkimuksessa oli tv-tuottajien yrittäjämäinen toiminta ja sisäisen yrittäjyyden ilmeneminen tuotantoprosessien eri vaiheiden selvityksen sijaan. Tällöin mielenkiinto ei siis kohdistunut siihen, minkälaisia vaiheita tv-tuotantoprosessissa on ollut, vaan siihen ilmensikö tv-tuottaja sisäistä yrittäjyyttä muodostaessaan tuotannon toteuttamiseksi vaadittuja vaiheita.

Koska tutkimus on laadullinen tutkimus, oli tarpeen käyttää analyysini tukena esimerkiksi Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) esittelemää kvantifiointia, joka tarkoitti käytännössä sitä, että laskin kunkin sisäisen yrittäjyyden ilmenemismuodon ja organisaatiotason edellytyksen kohdalla, kuinka monessa tuotannossa se koko kohdejoukosta toteutui. Kvantifioinnin avulla halusin nimenomaan systematisoida analyysia ja tulkintaani, jotta pystyin mututuntuman sijaan tekemään oikeellisempia päätelmiä tietyn elementin esiintymismäärästä koko tapausjoukossa (kts. esim. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Koska tutkimuskohteinani oli kaikkiaan kahdeksan tv-tuottajaa tv-tuotantoinen, päädyin siihen, että tarkasteltu elementti toistuu usein ja on merkittävä tulos kohdejoukossa, kun se ilmeni tuotannoissa yli puolessa (vähintään 5). Valintaani perustelen siten, että vaikka laadullisen tutkimuksen mukai-

sesti tuloksia ei voi täysin yleistää koskemaan Yleisradion kaikkia tv-tuottajia ja heidän kokemuksiinsa organisaatiosta, on Hirsjärveen ym. (2008, 177) viitaten kuitenkin mahdollista selvittää täten yleisemmällä tasolla usein toistuvat ja merkittävät seikat tietyssä ilmiössä; Sisäisen yrittäjän piirteen tai ominaisuuden täyttyessä vähintään viiden tuotannon kohdalla kahdeksasta, suoritin johtopäätöksen, että ominaisuus oli usein toistuva, merkittävä seikka ja se toteutui.

5.1 Yksilötason sisäisen yrittäjyyden ilmeneminen

Ilmeneekö Yleisradion tv-tuottajien vuosina 2004-2012 toteuttamissa tv-tuotantoprosesseissa yksilötason sisäistä yrittäjyyttä, ja jos, niin miten?

Tulokset Yleisradion tv-tuottajien sisäisen yrittäjyyden ilmenemismuotojen näyttäytymisestä on vedettävissä yhteen seuraavalla tavalla, jonka jälkeen avaan ja perustelen tulkintojani.

Tuloksista ilmeni, ettei sisäisen yrittäjyyden tapaan tuottajat olleet keksineet valtaosassa tuotantoja alkuperäistä ohjelmaideaa. Sisäiselle yrittäjyydelle vastaisesti tuottajat eivät muodostaneet ideoista ja sen toteutustavasta visiota. Tuottajat suunnittelivat ja arvioivat hankkeen eri toteutustapoja, mutta tämä suunnittelu tapahtui tiimi- tai ryhmätyöskentelynä. He eivät arvioineet hankkeen mahdollisia ongelmia ja esteitä. Sisäisen yrittäjyyden mukaisesti tuottajat valmistautuivat työtehtäväänsä hyvin ja tarttuivat käytännön toimeen jäämättä vain suunnittelemaan. Sisäiselle yrittäjyydelle vastaisesti tuottajat delegoivat työtehtäviä ja toimia. Tuottajat eivät toimineen sisäisen yrittäjän tapaan innovatiivisesti ja mahdollisuuksia havainnoivasti, eikä heidän tavoitteellisuutensa kohdentunut mitattaviin, pitkän aikavälin tavoitteisiin. Tuottajat olivat sisäisen yrittäjän tapaan sinnikkäitä ja oma-aloitteisia, mutta määrätietoisuuden suhteen ei voitu tulla tähän tulokseen, sillä vain puolet (4 kpl) täytti piirteen. Sisäisen yrittäjyyden mukaan tuottajat osoittautuvat olevan luovia, ja heidän työtään luonnehti luovuus. Tuottajat kykenivät sietämään sisäiselle yrittäjyydelle ominaisesti epävarmuutta, olivat optimistisia, mutta eivät oppineet epäonnistumisesta. Tuottajilla oli sisäisen yrittäjän tapaan itseluottamusta, he uskoivat onnistumiseen, mutta eivät kuitenkaan luottaneet kykyihinsä. Vain puolet koki luottavansa kykyihinsä. Tuottajat ottivat sisäisen yrittäjän tapaan maltillisia, analysoituja riskejä, mutta eivät laskelmoituja riskejä. Tämä näyttäytyi siten, että riski oli maltillinen ja tuottajat analysoivat ja pohtivat sitä, mutta eivät kuitenkaan laskelmoineet; he ikään kuin hyväksyivät riskin olemassaolon kartoittamatta sen vaihtoehtoja.

Sisäiselle yrittäjälle ominaisesti tuottajat omasivat sisäisen motivaation työhönsä. Heillä oli korkea vaatimustaso sekä itseään että muita kohtaan. Tuottajat myös kokivat hankkeensa, tuotantonsa henkilökohtaiseksi ja uppoutuivat prosessiin sisäisen yrittäjyyden mukaisesti. Kuitenkin analyttistä ja intuitiivista päätöksentekoa ei ilmennyt, sillä vain puolet tuottajista kykeni molempiin. Tuottajat olivat kuitenkin sisäisen yrittäjyyden tapaan henkilöinä analyttisiä, itsenäisiä toimijoita, joita motivoi vapaus ja vastuu. Sisäiselle yrittäjyydelle vas-

taisesti he eivät kuitenkaan ottaneet hankkeestaan, idean toteuttamisesta lopullista vastuuta.

Tuottajat osoittautuivat sisäisen yrittäjän tapaan sitoutuneiksi tiiminrakentajiksi, vaikka kaikki eivät olleet saaneet rakentaa itse tiimiään. He halusivat työskennellä parhaiden tekijöiden kanssa. Sisäisen yrittäjän tapaan tuottajat olivat joustavia ja omasivat sosiaalisia taitoja, mutta ei kuitenkaan politikointitaitoja. He kokivat työstään sisäisen yrittäjän mukaisesti yhteiskunnallista vastuuta, ymmärtäen työnsä merkityksen. Tuottajat eivät kuitenkaan olleet asiakaslähtöisiä ja markkinalähtöisiä, joka oli sisäisen yrittäjyyden vastaista. Tuottajat osoittautuivat tuloshakuisiksi, mutta sisäisen yrittäjyyden vastaisesti tuloshakuisuus suuntautui ohjelman sisältöön ja vaikeasti ennakoitavaan katsojalukuun. Koska sisäisessä yrittäjyydessä tuloksellisuutta arvioidaan sekä tuloksen että tarkastelemalla tapaa ja toimintaa, jolla se on syntynyt, tarkoittaen innovoivaa, luovaa ja muutoshakuista toimintaa (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 41-68), on tulkittavissa, ettei Yleisradion tv-tuottajien tuloshakuisuus täytä sisäisen yrittäjyyden kriteerejä. Syy tähän on se, ettei tuotannon taloudellista tulosta huomioida Yleisradiossa. Varsinaista sisäisen yrittäjyyden mukaista tuloshakuisuutta ilmeni vain kahdessa tuotannossa.

Idean keksiminen, idean myynti, muiden puolelleen saattaminen

Sisäinen yrittäjä ei ole aina hankkeensa alkuperäisen idean keksijä (Morris, Kuratko & Covin 2008, 149). Sisäinen yrittäjä kuitenkin muokkaa idean kannattavaksi liikeideaksi. Hän myy idean ja saa muut yhtymään visioonsa. (Pinchot 1986; Koironen 1993; Koironen & Pohjansaari 1994; Morris ym. 2008.)

Yhdessä tuotannossa tuottaja (8) oli itse kehittänyt alkuperäisen idean. Kyseinen tuottaja oli myös hankkinut ohjelmalleen tilaajan, joka on tulkittavissa idean myymiseksi ja muiden puolelleen saattamiseksi. Tilaaja oli ollut muissa tuotannoissa valmiina tuottajan tullessa mukaan tuotantoon, joten vastaavaa idean myyntiä ja muiden puolelleen saattamista ei esiintynyt.

Visiointi

Sisäinen yrittäjä muodostaa vision lopputuloksesta ja toteutustavasta. (Koironen 1993; Menzel, Aaltio & Ulijin 2007; Morris ym. 2008)

Yleisradion haastatellut tv- tuottajat eivät visioineet sisäisen yrittäjän tapaan, sillä tuotannoista vain yhdessä tuottaja oli muodostanut jonkinlaisen vision tuotannon lopputuloksesta tai sen toteutustavoista.

...kyllä mä lähdin sitä rakentamaan visuaalisessa mielessä omassa päässäni ja myöskin äänellisesti mitä ääniä kuuluu missäkin kohtaa. Tavallaan se tuotannon suunnittelu, niin mun täytyy se jollakin tavalla omassa päässäni saada jonkunlaiseksi malliksi johon itse uskon ja josta oon nähnyt jonkun näytteen jonkun tekemänä tai muuta... Että se pohjautuu hyvin paljon sellasiin asioihin mitä pystyt itse kuvittelemaan tai on jonkinlainen kokemus. (Tuotanto 3)

Toisaalta myös tuotannossa 2 tuottaja sanoi, että hänen tapaansa kuuluu muissa tuotannoissa vision muodostaminen ohjelmasta. Tuottaja kuitenkin koki,

että tässä kyseisessä tuotannossa visio oli tehty jo hänen puolestaan jonkun muun toimesta, sillä toinen tuottaja oli suorittanut tuotannon ennakkosuunnittelun. Tämä puolestaan johtui siitä, että tuottaja tuli mukaan tuotantoon kun tuotanto oli jo käynnissä, valitut työntekijät olivat jo aloittaneet työskentelyn, aikataulu ja budjetti oli määritelty, sekä ohjelman vieraat sovittu ja valittu. Muissakaan tuotannoissa tuottajat eivät olleet muodostaneet visioita tuotannosta tai sen toteutustavoista:

Tämmöisissä signaalituotannoissa, joissa ei niinkään tehdä sisältöä niin en visioi. (Tuotanto 1)

Ei siinä varmaan ollut mitään työkalua, ihan vaan yritettiin löytää kaiken näköisiä edes etäisesti asiaa käsitteleviä verrokkiohjelmaa. Että löytyykö verrokkiohjelmaa, joista voisi ottaa mallia. Se tavallaan on työkalu. (Tuotanto 4)

Ei oikeestaan ollut mitään visiota, kun pyydettyä tulin niin sitten paneuduin ja sitten mietittiin että mitä se voisi olla yhdessä. En ole visionäärinä tullut tähän hommaan. (Tuotanto 7)

En niinkään muodostanut visiota vaan enemmänkin tarinan. Että mun on helpompi käsittää asiat tarinoina, joissa on alku, keskikohta ja loppu. (Tuotanto 8)

Tuotantoprosessin eri toteutustapojen suunnittelu ja arviointi

Sisäinen yrittäjä suunnittelee ja arvioi hankkeen eri toteutustapoja, huomioi idean toteuttamisen eri vaihtoehdot tutkien myös esteitä ja ongelmia (Morris ym. 2008).

Kuusi tuottajaa kahdeksasta (1, 3, 4, 5, 6, 8) oli suunnitellut ja arvioinut ohjelmaidean toteutustapoja eri vaihtoehtoihin yhteistyössä muiden henkilöiden kanssa. Tuotannossa 3 tuottaja oli tutkinut myös esteitä ja ongelmia ryhmänsä kanssa. Tuotannoista vain kahdessa (5, 6) tuottaja oli tehnyt myös selkeästi sisäisen yrittäjyyden mukaista itsenäistä toteutustavan suunnittelua ja arviointia sekä pohtinut esteitä ja ongelmia. Nämä tuotannot erotti muista erityisesti se, että tuottajat pyrkivät tekemään tuotantoaan, tavoittelemaansa ohjelmasisältöä kustannustehokkaasti, omia ratkaisujaan kehittämällä. Kokonaisuutena tuotannoissa ilmeni eroja siinä, mistä näkökulmasta kohdetuotantojen tuottajat arvioivat ja suunnittelivat ohjelman toteutustapoja: osa tuottajista lähti liikkeelle ohjelman sisällön luomisella (sisältötuotanto), kun osa puolestaan keskittyi enemmän tuotannon käytännön järjestämiseen sekä taloudellisten investointien suunnitteluun (esim. tuotannon toteuttamisen suunnitelma, budjetti).

Tuotannossa 5 tuottaja ilmensi itsenäistä sisäistä yrittäjyyttä aloittamalla ohjelmaidean toteutustapojen suunnittelun käytännön asioihin, kuten kuvausaikatauluihin, työehtosopimuksiin sekä kustannuksien hallitsemisen ja optimoinnin mahdollisuuksiin keskittymällä. Aikataulutuksen tuottaja teki itsenäisesti kehittämällä työmallin, jolla hän sai pienennettyä tuotannosta aiheutuvia kustannuksia. Tuottaja myös koki, että hänen kehittämänsä työmalli estäisi mahdollisten ongelmien syntymistä työryhmän sisällä, joka on tulkittavissa esteiden ja ongelmien tutkimiseksi.

Kun pyhätöitä ei saisi tehdä ikinä kun kustannuksia ei saa syntyä mistään, mutta mä laskin silleen että jos me tehdään sunnuntaikin töitä, niin se sunnuntaikorvaus on edullisempaa maksaa kun työaika lyhenee yhdellä päivällä, kuin että siinä olisi vapaapäivä välissä. Se pidentäisi työaika ja siitä tulisi kustannuksia. Kaikkia tällaisia olen miettinyt plus se että näyttelijöitä on helpompi saada sunnuntaina koska he ovat pääsääntöisesti muualta. Tällaisessa keikkaelämässä jos siellä on yksi vapaapäivä välissä niin siinä saattaa koko pakka mennä sekaisin. Ja sit siitä saa tavallaan pienen porkkanan kun tehdään aika sääntillisesti ilman ylityitä, kun tiimikin saa sen sunnuntaikorvauksen tai vastaavia vapaita. Että se on vähän niin kuin käden ojennus sinnepäin. (Tuotanto 5)

Tuottaja teki tuotannon toteutustavan suunnittelussa budjetin ja kustannusarvion itsenäisesti, joka oli poikkeuksellista kohdetuotannoissa:

Itse mä määrittelen ne ihan täysin, lasken sen budjetin. Mulla on päässäni ja nykyään paperilla sellainen lista että mitä kaikkea... Meillä on sitten tällainen tuotannon-suunnittelija, joka hallinnoi tätä meidän koko genreä. Aikaisemmin mä olen laskenut itse, mutta nyt me yhdessä kun hän osaa paremmin tietokoneen, niin me istutaan alas ja hän kysyy paljonko arvioisit että tälle momentille menee ja mä määrittelen sen arvion ja hän laittaa vaan sen koneelle. Montako viikkoa laitetaan ja hän saa summat sieltä näkyviin että paljonko tän henkilön arvioitu tuntitaksa on ja paljonko tarvitaan etukäteen suunnittelutyötä tuolle ja tuolle. (Tuotanto 5)

Tuotannon henkilöstömäärän ja rekrytointien suhteen tuottaja laski tarvittavan työntekijämäärän toimien myös siinä sisäisen yrittäjän tapaan itsenäisesti. Lisäksi hän oli tehnyt omat arvionsa ohjaajan resurssivaatimuksista:

Mä sitä valvon ja kun ohjaaja on on sitä mieltä että kyllä siinä sata avustajaa ois hyvä, niin sitten minä että 50 korkeintaan. Ja sitten että saataisko me tähän sellainen erikoiskamera ja sitten minä että kannattaako se yhden kohtauksen takia. Sitten jos on perusteltu joskus joku niin, tällaisista tuotannollisista seikoista. Valvon sitä tilannetta ettei se riistäydä käsistä. (Tuotanto 5)

Muu tuotannon toteutuksen suunnittelu oli tapahtunut työryhmässä, mutta tuottaja oli myös näissä mukana. Hän esimerkiksi tarkasti käsikirjoituksen selvittääkseen muutos- ja parannustarpeet, kartoitti kuvauspaikkoja yhdessä kuvaajan ja tuotantojärjestäjän kanssa ja oli mukana kuvasuunnittelussa.

Joo, yhdessä kuvaajan ja meillä on sellainen tuotantojärjestäjä niin mä luulen että hän tuntee niin paljon paikkakuntia ja on oikeastaan alustavasti etsinyt sopivia paikkoja kun on lukenut käsikset. Ja ehdotuksia tehnyt ja sitten on yhdessä käyty katsomassa ja sitten valittu mikä on paras. (Tuotanto 5)

Kuvaaja on tehnyt omaa kuvasuunnittelua ja valmistelua, mutta kun ohjaaja ei halua tehdä valmiita kuvia niin se on vähän sellaista kartoitusta.. Kuvaaja, apulaisohjaaja, lavastaja, jonkin verran järjestäjä, joka hoitaa kaikki kuvauspaikat ja muut, ja minä ja ohjaaja, niin meillä on tapana ollut että käydään kuvaussessio lävitse. Koska ohjaaja ei tee kuvasuunnitelmaa, että se on hirveän hankalaa yrittää häneltä että mitä sä haluat, että näkyykö tässä tämä koko juttu 360 astetta vai kuvataanko vain tonne. Ettei tehdä turhaa työtä eri osa-alueilla. Hänestä pumpataan tietoa ikään kuin, ettei se tule siinä kuvaushetkellä että miks tässä ei oo tätä... (Tuotanto 5)

Äänisuunnittelua on melko vähän kyllä. Enemmän että missä ollaan ja mitä tarvitaan, että ei ole kauheasti sitten sitä. Meillä oikeastaan se joka tekee äänen jälkityöt tekee enemmän hommaa siinä ja laittaa musiikit paikalleen ja hankkii tehosteita ja sit sanoo tälle äänisuunnittelijalle joka on kuvauksissa että koita nyt saada jotain linnunlauluja nauhalle. Että saa tehosteina. Ääni on aika vähemmässä tässä. (Tuotanto 5)

Tuotannossa 6 tuottaja ilmensi sisäistä yrittäjyyttä itsenäisellä tuotannon käytännön järjestämisen sekä tuotannollisten seikkojen suunnittelulla.

Mä loin aika selkeet sapluunat miten homma toimii. Meillä oli viikoittainen kokous jossa kaikki ovat läsnä. Siinä käydään positiivisessa hengessä edellistä viikkoa lävitse ja sitten jokainen raportoi sitä mitä on nyt tekemässä. Meillä oli kuitenkin paljon teki- jöitä niin että kaikki tietää mitä toiset on tekemässä. Toimi tällaisena raportointitilan- teena, kukin osoitti että töitä tehdään ja asiat etenee... Samoin loin kuvauspäivien sapluunan, joissa yritin pitää turhat palaverit miniminä. (Tuotanto 6)

Hän myös määrittä itse tuotannon toteutukseen vaadittavan henkilöstö- määrän käytännön kokemuksensa perusteella. Itsenäisestä eri toteutustapojen suunnittelusta kertoo myös se, että tuotanto 6:n tuottaja päätti yhtiön toiminta- tavoista poiketen, että kuvaajan ja toimittajan oli suunniteltava juttunsa ennak- koon yhdessä.

Me muutettiin meidän tuotantotapa sellaiseksi, kun usein kuvaajat ja toimittajat ovat eri perheestä ja he aina kohtaavat vain kun lähtevät keikalle. Toimittaja sitten matkal- la parilla sanalla kertoo mitä tehdään, ja that's it. Niin meillä tuli pakolliseksi ennak- kosuunnittelut toimittajan ja kuvaajan välillä. Ideana oli että myös tämä kuvaajien suunnittelutyö saadaan käyttöön, paljon ideoita kuitenkin. Ja kun lähdetään toteut- tamaan niin kuvaaja tietää mitä tehdään. Se sama aika, joka tuhlataan siihen suunnit- teluun, säästyy siinä kuvaustilanteessa. Se ei tarkoita sitä etteikö sitä suunnitelmaa voisi silloin kuvauspaikalla muuttaa, sillä eihän kaikkea voida ennakoida. Tämä oli mun ratkaisu ja päätös, jonka tein omaan kokemukseeni pohjalta. (Tuotanto 6)

Edellä kuvattu voidaan tulkita tuottajan ohjelmaidean toteutustavan suunnitteluksi sekä ongelmien ja esteiden kartoittamiseksi. Myös se, että tuotta- ja halusi kannustaa ohjelman kuvauksiin osallistuvaa henkilöstöä on tulkitta- vissa ongelmien, esteiden kartoittamiseksi ja estämiseksi sekä toteutustavan suunnitteluksi.

Studion puolella niin, heitähän ei pystytty työllistämään täysipäiväisesti, moni lähti tekemään jotain muuta tuotantoa sitten. Saatiin sellainen positiivinen henki myös heidän keskuuteen, heillä oli halu ottaa riskejä ja ylittävät itsensä. Se syntyi varmaan, että kun he ovat tottuneet muualla tekemään niin meidän porukan iloisuus ja jotain pientä tarjottavaa, niin ihmiset halusi tulla tekemään tätä. Sehän tarkoittaa sitä että he haluavat myös panostaa siihen. Tätä pohdittiin oikein että meidän tulee huomioi- da että kokevat kuuluvansa porukkaan ja että heidät halutaan tänne.

Kuten tuotannossa 5, myös tuotannossa 6 tuottaja käytti tiimi- ja ryhmä- työtä muissa tuotannon toteutusvaiheiden suunnittelussa. Hän esimerkiksi suunnitteli aluksi tuotannon sisältöä tiimityöskentelynä ulkopuolisen konsultin sekä toisen keskustelukumppanin kanssa ja varsinaisen sisältötuotannon tuotta- ja toteutti tuotantoon valitun tuotantoryhmän avulla.

Ohjelmaraamatun kirjoitin konsultin kanssa, mutta ihan tietoisesti jätettiin siihen tiimiytymisvaiheeseen loput.. Oli alustavaa haarukointia, että ketä tähän haluttaisiin. Suurin työ tehtiin sen oman tiimin kanssa ja ohjelmaa tehdessä. (Tuotanto 6)

...lähtökohta oli se että toimitussihteeri laatii aina sen ohjelman käsikirjoituksen. Meillä sitä käsikirjoitusta tehdään jatkuvasti, niin olin heidän käytettävissään ja spar- raajana. Mutta mä en ole pyrkinyt millään lailla hänen tontilleen. (Tuotanto 6)

Mun lähtökohta on tehdä itsestäni tarpeeton, niin että asiat toimii ilman että olen itse niitä tekemässä. Osallistuin päivittäiseen ohjelmaan, toimitussihteerillä oli ihan ehdoton päätäntävalta omaan ohjelmaansa, olin heidän käytettävissään keskustelukumppanina ja sparraajana. Alkuvaiheessa pyrin olemaan enemmän paikalla ja palaverissa. Lähinnä kommentaattorina, että toimitussihteerä oli selkeästi se, joka veti tilannetta. Vähitellen aloin vähentää läsnäoloani kun ajattelin että mun on turha olla paikalla kun alkaa sujua, mutta palavereihin olin saatavilla. Ajatus oli se että ryhmä on mahdollisimman itseohjautuva eikä niin että olen koko ajan vetämässä. (Tuotanto 6)

Tuotannoista puolella (1, 3, 4, 8) tuottajat suunnittelivat ja arvioivat tuotannon eri vaiheiden toteutustapoja (ennakkosuunnittelu, tuotanto, jälkituotanto) tiimi- ja ryhmätyöskentelynä. Keskeisenä erona sisäistä yrittäjyyttä ilmentäneisiin tuotantoihin 5 ja 6 oli kuitenkin se, että he eivät tehneet varsinaisia itseänsä ratkaisuja tuotantovaiheiden suhteen vaan tukeutuivat eri vaiheiden suunnittelussa tiimiin. Tuotannossa 1 tuottaja tosin rajoitti ohjaajan resurssivaihtimuksia tarpeen mukaan.

Ehkä se menee aika pitkälti delegoimalla kuitenkin, että on tietyt vastualueet. Ohjaaja vastaa aika pitkälti kuvapuolesta ja käyttömestari tekniikkapuolesta ja äänisuunnittelija vastaa audiopuolesta... Huolehdin siitä, että tässä on sisällöllisesti oikeat resurssit käytössä, tarkoitan sitä, että tietysti ohjaajat on siinä avainasemassa, kuinka monta kameraa on... Ja sitten toisaalta ohjaajahan aina haluaa enemmän kameroita ja lisää sitä ja tätä, että tuottajan pitää olla siinä se, että joo, mutta nyt selvittäään viidellä eikä tarvita viittätoista. (Tuotanto 1)

Me lähdettiin kehittämään sitä siten, että meillä oli tällainen sisältöryhmä, johon kuului 5 tai 6 henkeäkin välillä. Siinä ruvettiin miettimään ja katsottiin näitä esimerkkiohjelmaa ja käytiin keskustelua siitä, että minkälaista sisältöä ja millä tavalla tätä ois hyvä kertoa.. Yhteisesti mietittiin tätä ja välillä tein itse sinne ehdotuksia ja listasin esimerkkihenkilöitä jotka voisi olla kiinnostavia. Ja sisältöryhmän tehtävä oli se että ne karsi sieltä pois tai toi muutamia esille, lisäsi uusia nimiä pöytäan. (Tuotanto 3)

Kun esimerkiksi tuotannoissa 5 ja 6 tuottaja oli kehittänyt itse aikataulun ja määritellyt tarvittavan henkilöstömäärän, tapahtui se näissä muissa tuotannoissa kollektiivisesti.

Se tuli sisältöryhmän kautta, mietittiin millaista sisältöä jonka myötä tuli aina se minimiryhmä jonka kanssa selvittäään siitä tietystä sisällöstä. Ja sitten tässä tuli ihan normaalia käytännön tuotannon pyörittämistä niin mietittiin apulaistuottajan kanssa kaikki tuotannon vaiheet, editoinnit, kuvaukset, suunnittelu, päivämäärät. Ohjaajan kanssa mietittiin koska kuvataan, milloin. Ja kaikessa pyrittiin siihen että ollaan ajoissa valmiita. (Tuotanto 3)

Tämä aikataulu on tuotantopäällikön, ohjaajien ja minun aikaansaannos. Mun rooli oli tavallaan järjen ääni, ja tuotantopäällikkö on roolinsa mukaan taas selkeemmin perillä ton tuotantohenkilöstön työvuorolistoista ja näin. Mihin mulla ei ole pääsyä. Parhaimmillaan menee niin että saan tämän valmiina ja näyttää hyvältä. Mun tehtävä on että jos tässä on joku kämmi, niin mä olen siitä sitten vastuussa. Että pitää minun tarkistaa se, että onko tämä minun kokemuksen perusteella mahdollinen tehdä. (Tuotanto 4)

Ja mun ensimmäinen tehtävä oli että rupean selvittämään että onko se budjetti ollenkaan sellainen realistinen ja tehtiin sitten uudet budjetit ja uudet laskelmat. Apulaistuottajan kanssa tehtiin ja tuotannosuunnittelijan kanssa tehtiin pääsääntöisesti. Siinä oli 2-3 henkilöä. (Tuotanto 3)

Meillä on aina tällainen suunnittelupalaveri, eli voi olla useitakin, tässä oli muistaakseni kolme. Tarkoittaa käytännössä että me haarukoidaan ne resurssit tuntimäärissä ja tietysti käyttömenojen osalta erikseen. Budjetti tehtiin siinä suunnitteluryhmässä. Käsikirjoituksessa olin alussa vähän mukana ja sen jälkeen tehtiin tietoinen valinta etten ole siinä mukana... On tärkeitä ymmärtää että sen luovan työn, sen kannattaa tehdä ohjaaja ja käsikirjoittaja. (Tuotanto 8)

Tuotannoissa 2 ja 7 idean eri toteutustapojen suunnittelua ja arviointia ei tapahtunut lainkaan edes ryhmätyönä. Tuotannossa 2 tuottaja ei ollut mahdollisuutta suunnitella ja arvioida tuotannon eri toteutustapoja ja tutkia esteitä ja ongelmia, sillä hänen tullessaan mukaan tuotantoon, oli se jo käynnissä ja toteutuksen ennakkosuunnittelu tehty.

Se oli silleen että sitä oli tehty yksi kausi ja sitä haluttiin lisää. Tuotanto oli siis jo käynnistetty kun mä tulin mukaan. Siinä vaiheessa siinä oli hankittu jo kaikki vieraat, oli käyty kaikki nämä vieraskeskustelut ketkä otetaan sinne. Aikataulutukset oli tehty, niin kuin kuvausaikataulutukset, kaikki ne jotka oli tehnyt ne niin vaihtui uusiin henkilöihin. Ja sen jälkeen kahden uuden tuotantokoordinaattorin kanssa otettiin se sitten haltuun, jotka uusina eivät tienneet mitään Ylen järjestelmistä. Mä en ollut tässä projektissa silloin mukana kun kakkoskauden budjetti tuli, mutta sitä laskettiin ykköskauden tuotannosta. Mä tulin siis siinä vaiheessa kun se oli ikään kuin luotu se pohja valmiiksi. Ja siinä mielessä oli vähän poikkeuksellinen tuotanto, että sen ennakkosuunnittelun oli tehnyt toinen tuottaja. (Tuotanto 2)

Tuotannossa 7 tuottaja oli mukaan tullessaan jatkanut jo olemassa olevan toteutustavan toteuttamista, sillä ohjelma oli ollut käynnissä jo useita vuosia.

Se on vähän eri jos tässä on ohjelma jota viilataan ja höylätään, niin ei tavallaan nollata. Koska ne puitteet oli jo olemassa ja tekijäjoukkokin oli. Tosin vakituisia oli vähän. Mutta ohjelmalla oli perinteet niin ei se silloin lähde nollasta, sitten taas niissä tuotannoissa joissa olen ollut idean äiti ja oon koonnut porukan ja sitten on tehty, niin sehän on ollut aivan erilainen prosessi. Lähin toteuttamaan jo olemassa olevaa, kun meillä oli lähtökohta, en tietoisesti että juu näin tehdään. Kun en myöskään että tietoisesti että tämä on muutettava ja uusittava kokonaan. Totta kai oli ne tekijät ja se rahamäärä, niin ei niitä voi kokonaan hylätä ja käyttää. Koko paletti oli kasassa ja ns. valmiiseen pöytään tulin, kun jos ohjelmalla on niin pitkä historia niin siinä on taustaa vaikka kuinka. (Tuotanto 7)

Kohdetuotannoista eri toteutustapojen suunnittelua, esteiden ja ongelmien arviointia olivat tehneet siis kuusi tuotantoa kahdeksasta (1, 3, 4, 5, 6, 8). Kaikissa näissä kuudessa tuotannossa tuottajat olivat suunnitelleet tv-tuotantoprosessin eri vaiheiden toteutustapoja työryhmissä, useamman henkilön voimin. Näin ollen voidaan myös tulkita aiempaan visiointia käsitelleeseen osioon peilattuna, että ohjelman lopputuloksen visio synnytettiin kollektiivisesti tuottajan sekä kehittämissä mukana olleiden henkilöiden keskuudessa. Kohdejoukosta tuottajat tuotannoista 5 ja 6 kuitenkin nousevat esiin, sillä he olivat tehneet selkeästi myös sisäistä yrittäjyyttä ilmentävää itsenäistä tuotannon toteutustapojen suunnittelua ja omia ratkaisuja tuotannon parantamiseksi. Perustelen vielä tulkintaani siten, että jos sisäinen yrittäjä todella on itsenäinen toimija, oman visionsa tavoittelija toimien tiiminsä kanssa sen saavuttaakseen, ei voida täysin olettaa, että tiimi tekee sisäisen yrittäjän työt hänen puolestaan. Siten tuotannoissa 5 ja 6 tuottajat ilmensivät sisäistä yrittäjyyttä itsenäisillä rat-

kaisuillaan. Erityinen huomio on se, että tuottajien itsenäiset ratkaisut ja toiminta kohdistui sisällön sijaan tuotannon käytännön järjestämisen optimointiin.

Valmistautuminen työtehtäväänsä, analyttisyys

Sisäinen yrittäjä valmistautuu hyvin työtehtäväänsä (Morris, Kuratko & Covin 2008; Heinonen & Vento-Vierikko 2002; Koironen 1993; Pinchot 1986).

Tv-tuotantoprosessissa taustatyön tekeminen ohjelmaa varten voidaan tulkita työtehtävään valmistautumiseksi. Suurimmassa osassa tuotannoista (1, 2, 3, 5, 6, 7) tuottajat olivat tehneet taustatyötä ja valmistautuneet hyvin tehtäväänsä, joka voidaan tulkita sisäisen yrittäjyyden mukaiseksi toiminnaksi. Esimerkiksi tuotanto 1:ssä oli tehty aiemmin samankaltainen tuotanto, jossa harjoiteltiin toimintaa.

Tähän ajoittui myös toinen samankaltainen tuotanto, joka oli Ylen oma tuotanto, mutta tehtiin niin kuin tän esituotantona. Eli siellä harjoiteltiin samoja kamerapaikkoja ja samoja teknisiä ratkaisuja. Tuotantoa tuli seuraamaan myös yhteistyötahon edustajat. Tiettyjä huomioita tehtiin jo siinä. (Tuotanto 1)

Mun piti ottaa ihan järjetön määrä tietoa haltuun, katsoa toisen maan versioita monta kautta, piti katsoa kaikki edellisen kauden jutut läpi, käydä käsikset ja aikataulut läpi. Haltuunotto vei aika kauan. Että tietää mitä tekee, koska tämä oli toisen tuottajan tekemä ja kaikki muut siinä tiimissä. (Tuotanto 2)

Tein tosi paljon, milloin perehdyin aihepiirin historiaan ja teknisiin laitteisiin. Sitten kun vieraat oli päätetty niin sitten tuli taustatoimittaja töihin ja haastatteli heidät ja haki uusia näkökulmia heistä että mistä voidaan keskustella. (Tuotanto 3)

Kyllä on joutunut tekemään. Siinä on sisällössä sillä tavalla että siinä on just näitä epäloogisuuksia että on sitten selvittänyt että miten tämä nyt oikeesti menee. Kun välillä ohjaaja sanoo, että se on ihan oikea, ja sitten ei olekaan. Joutuu tarkistamaan ihan sellaisia faktoja. (Tuotanto 5)

Katseltiin siitä malliohjelmasta ja eurooppalaisia esimerkkejä. Tutkittiin miten muualla yleisradioyhtiöt on tätä ohjelmapaikkaa rakentaneet. (Tuotanto 6)

Tein kun tulini. Mun mielestä se taustatyö on yleisesti asioiden seuraamista, sekä sisällöllisesti että tuotannollisesti. Tietää missä mennään ja pystyy ennakoimaan. (Tuotanto 7)

Muista poiketen, yksi tuottajista (8) ei tehnyt lainkaan taustatyötä, sekä yksi (4) teki sitä vain vähän. Heidän työtehtäväänsä valmistautuminen ei noudattanut sisäisen yrittäjän toimintamallia. Tuotannossa 8 tuottaja perusteli taustatyön tekemättömyyttä sillä, että hänen tiiminsä tekee sen hänen puolestaan. Myös tuotannossa 4 tuottaja sanoi, että ohjaajat tekivät sen hänen puolestaan. Kuitenkin on aiheellista pohtia sitä, eikö tuottajan tulisi tietää tuotannon taustatiedot, jotta kykenee analysoimaan ja arvioimaan myöskin kriittisesti sitä, mitkä ovat todelliset tuotannon tekemiseen vaadittavat taloudelliset resurssit ja sisältö? Eikö tuottajan tulisi olla se henkilö, joka esimerkiksi tuotanto 1:n ja tuotanto 5:n tapaan suhteuttaa tuotantoryhmän jäsenten, kuten ohjaajan resurssivaatimukset?

En minkäänlaista taustatyötä, en yhtään mitään. En oikeastaan tiennyt kuvauspaikasta ja sen tv-tuotannosta yhtään mitään ennen kuin mentiin paikan päälle. Tietysti mulle tehtiin paljon taustatyötä ja mun tiimi teki mulle paljon taustatyötä, mutta se eri asia koska mun taustatyö on se että mun on pystyttävä laatimaan ne taloudelliset resurssit ja varaukset niin että tää tuotanto pystytään tekemään. On tärkeä pystyä todellakin erottamaan ne kaksi asiaa, että luovan porukan työ ja tehtävä on pystyä tekemään se taustatyö. Se on iso motivaatioasia, että sille porukalle ei saa asioita antaa valmiina, koska se ei tuo samanlaista tyydytystä kuin se että itse löydät asioita. (Tuotanto 8)

Tein aika vähän, ohjaajat teki sitä aika paljon. (Tuotanto 4)

Idean toteuttaminen käytännössä - toimeen tarttuva tekijä, käytännön työhön tarttuva toimija

Sisäinen yrittäjä tarttuu käytännön toimeen jäämättä vain suunnittelemaan. Hän tekee tarpeen tullen tehtävän kuin tehtävän delegoinnin mahdollisuudesta huolimatta, kyeten myös priorisoimaan asioita. (Pinchot 1986; Koiranen 1993; Koiranen & Pohjansaari 1994; Heinonen & Vento-Vierikko 2002; Morris ym. 2008)

Idean toteuttaminen käytännössä kohdentaa huomion varsinaiseen tuotannon toteutukseen, kuvauksiin ja tarvittavaan jälkityöhön sekä tuottajan toimintaan näissä vaiheissa. Sisäistä yrittäjyyttä ilmentäen toimeen tarttuviksi tekijöiksi, käytännön työhön tarttuviksi toimijoiksi osoittautuivat kaikki muut tuottajat lukuun ottamatta tuotantoa numero 7, jossa tuottaja oli delegoinut tehtävät.

En ole kuvauksissa paikalla, paikalla käyn kyllä joka päivä silloin kun on kuvaukset ja kysyn onko kaikki ok. Joskus statistina ollut mutta se on ihan poikkeustapaus. (Tuotanto 7)

Muissa tuotannoissa tuottajat tarttuivat käytännön toimeen, osa enemmän ja osa vähemmän. Tuottajat kuitenkin delegoivat tehtäviä sisäisen yrittäjyyden vastaisesti kahta tuotantoa (2, 5) lukuun ottamatta, joissa tuottajat tekivät asiat mieluummin itse. Esimerkiksi tuotannossa 8 tuottaja oli mukana käytännön toimijana ja työntekijänä kuvauksissa, sillä hän oli yksi esiintyjistä. Toisaalta hän ei kuitenkaan puuttunut itse kuvaamiseen, eikä ohjelman jälkitöihin, jotka oli delegoinut muille.

En puuttunut kuvaamiseen, eli meillä oli käsikirjoittaja, taustatoimittaja hoiti koko sen materiaalin purun ja ohjaajat ja kuvaajat hoiti kuvaamisen. Se tarkoitti sitä, että joskus mä en edes tiennyt mitä ne kuvaa. Tietty sellainen tehtävien erottaminen on tärkeää että vastuu pysyy selkeänä. Etten tee sun hommia ja sä et tee mun. Se on tosi tärkeää. Muuten se koko motivaatio kärsii. (Tuotanto 8)

Olin itse valinnut leikkaajan. Äänityöhenkilön olin myös valinnut. (Tuotanto 8)

Myös tuotannossa 6 tuottaja esiintyi tarpeen mukaan kuvauksissa, joka ilmentää käytännön toimeen ja työhön tarttumista. Muutoin tuottaja ei ollut paikalla, sillä hän oli delegoinut tehtäviä, joka sinänsä ei istu sisäisen yrittäjän ajatusmaailmaan. Toisaalta voidaan kysyä onko tämänkaltainen delegointi myös asioiden priorisointia, kun otetaan huomioon, että tuottaja oli halunnut

tehdä aiemmin kuvatuksi tuotantoryhmästä itseohjautuvan? Sisäisen yrittäjyyden puolesta puhuu se, että tuottaja oli tehnyt tehtävän kuin tehtävän toimimalla toimitussihteerinsä sijaisena.

Lähinnä mua on käytetty joissain rooleissa, että olen esiintynyt ohjelmassa. Yhden jutun taisin tehdä. Olen halunnut pysyä sieltä pois etten astu toimittajien varpaille. Tv-jutuissahan on toimittaja ja kuvaaja. Sitten kuvauksissa toimitussihteeriksi on päällikkö. Siinä se tuottaja on enemmänkin resurssi. Tein jonkin verran myös toimitussihteerivuoroja, lähinnä paikkauksia. (Tuotanto 6)

Tuotannossa 1 tuottaja ryhtyi käytännön työhön ohjelman toteuttamisessa, mutta koki itse kuitenkin pysyneensä enemmän taustalla. Käytännön työhön tarttumisesta kertoo kuitenkin tuottajan toiminta: kamerapaikkojen varmistus, työntekijöiden opastus, tapahtuman osapuolten yhteyshenkilönä toimiminen. Tuottaja koki tekevänsä asioita ehkä liikaakin itse, joka mukailee sisäisen yrittäjän toimintamallia. Toisaalta hän oli delegoinut eri asiantuntijoille toteutustapojen suunnitelmien tekoa.

Ehkä enemmän pysyin taustalla, että jos ajatellaan tuotantovaihetta niin ne käytännön kuviot liittyy aika usein just kamerapaikkojen varmistamiseen ja siihen että hommat toimii siellä, eikä mikään tolppa jökötä edessä tms. Että sitten ne muutama päivä on sellaisia että kukaan ei tiedä mistä saa kulkea ja minne mennään ja näin. Mutta sitten kun ne asiat on käyty läpi, niin se homma pyörii aika hyvin. Jonkin verran istuin ohjaajan takana ihmettelemässä ja selvittelemässä esimerkiksi sitä, että onko kyltit laitettu meidän kameroiden kannalta oikeaan paikkaan, sillä tavalla että se ei häiritse kuvausta. Tai että seisooko ihmiset oikeassa paikassa vai pitäisikö sen olla toisella puolella, koska se näkyy väärässä paikassa. (Tuotanto 1)

Ja toinen mikä oli hyvinkin käytännönläheistä niin jos tapahtumapuoli halusi tarkistaa joitain asioita niin kuin kuvasta myöhemmin, niin mä olin se yhteyshenkilö myös heidän suuntaan. Että pääsivät katsomaan ja löydettiin se oikea kohta ja kaikki eri kamerakulmat mitä siitä oli, että se oli sellainen käytännön juttu. (Tuotanto 1)

Varmaan ehkä liikaakin teen itse, mutta kyllä mä oon oppinut myös delegoimaan, että meillä oli hyvät kuvaussihteerit tässä projektissa, jotka teki reippaasti delegoitakin asioita. (Tuotanto 1)

Tuotannoissa 3 ja 4 tuottajat tarttuivat sisäisen yrittäjän mukaisesti käytännön työhön kuvauksien aikana:

Kun tuotanto lähti niin olin kaikille sanonut että oon Ylen puolesta vastuullinen henkilö joka on vastuussa siitä mitä tapahtuu. Olin yhteyshenkilö kuvauspaikalla ja vastuullinen henkilö meidän osalta. Toimin myös studio-ohjaajana ja pystyin viemään kuvaajia paikasta toiseen hihasta siirtämällä. (Tuotanto 3)

Mä olin näissä isommissa kuvauksissa mukana jonkinlaisena yleisenä päällysmiehenä. Ohjaajien rooli oli että he keskittyivät kuvaajiin ja äänittäjiin ja näin. Hoidin myös cateringia ja järjestäjän apuna ajamassa pakettiautoa. (Tuotanto 4)

Molemmissa tuotannoissa tuottajat olivat myös delegoineet tehtäviä, joka ei mukaile sisäistä yrittäjyyttä. Toisaalta tuotannossa 3 se voidaan osaltaan tulkita priorisoinniksi, sillä tuloksista ilmeni, että tuotannon toteutus oli ollut hyvin haasteellinen.

Lähdin siitä tää on super iso haaste, josta kenelläkään talossa tai sen ulkopuolella ei ollu mitään kokemusta.. Ongelmat liittyi tekniseen toteutukseen, miten kuvauspaikat miehitetään ja miten ne tietää mitä niiden pitää tehdä siellä. Tässä oli sellainen jännä ilmiö että tässä oli työporeja todella paljon. Kun tässä lähdettiin kysymään että lähtisikö kokenut äänisuunnittelija mukaan, niin hän sanoi että onpa mieletön haaste, mutta lähden jos saan ottaa sen ja sen henkilön tähän mukaan. Että tämä koostuu loppujen lopuks tällaisista entuudestaan tutuista työporeista, jotka tunsu toisensa toimintavoiltaan pystyen ratkaisemaan näitä ongelmia. (Tuotanto 3)

Tuotannoissa 5 ja 2 tuottajat olivat mielestäni selkeimmin sisäisen yrittäjän kaltaisia käytännön työhön tarttuvia toimijoita, tehden erityisesti tehtävän kuin tehtävän delegoinnin mahdollisuudesta huolimatta. Tuotanto 5:n tuottaja sanoi tekevänsä ihan mitä vain ja piti myös huolen tuotantoryhmän hyvinvoinnista:

Mä valvon sitä tuotantoa, ja sitten se hirveen paljon riippuu siitä henkilöstä, että olen sellainen että autan jos joku tarvii ja sitten jos joku henkilökuljetus ei riitä niin mä haen jonkun jostain. Tai sitten meillä on catering- ihminen siellä ja olen toimistolla ja hän soittaa mulle että pistä kaks pannua kahvia tulemaan, hän tulee hakemaan, tai roudaan jotain tai haen jotain, ihan mitä vain. Kun olen sellainen että musta on kiva tehdä, kuin olla ja tönöttää, muuten mä olen toimistolla ja teen ihan normaalia, on kaikkia yhtiön asioita, normaaleja kyselyitä ja muita, ja aika paljon lehdistö mulle soittaa ja sovin heidän tulemisiaan, ja emännöin niitä kun he tulee, niitä tilaisuuksia. Ja koko ajan tulee laskuja ja matkalaskuja joita hyväksyn ja tai sitten teen itse, laitan eteenpäin jotain. Ja sit kun on tilanne että nyt nuo on tuolla ja mua ei tarvita niin olen toimistolla. Ja sitten soitetaan että tule paikalla kun tuntuu siltä, että on tunnelma kiireä tai muuta sellaista selvitettävää. (Tuotanto 5)

Vastaava asenne näyttäytyi myös tuotannossa 2, jossa tuottaja tarttui kohdetuotannoista eniten käytännön toimeen ja työhön sekä kuvauksissa että jälkityössä. Tuottaja oli opastanut kokemattomia ohjaajaa ja leikkaajaa sekä pyrkinyt nostamaan tuotantoryhmän ilmapiiriä kuvauksissa. Hän teki sisäisen yrittäjän tapaan mieluummin itse kuin delegoi tehtäviä, joka osaltaan varmasti johtui siitä, ettei tuottajalla ollut tuotannossa saatavilla osaavaa henkilöä jolle delegoida töitä.

Kuvauksien suhteen tämä genre on tosi haastavaa. Sun pitää niin kuin kuvaohjata ja henkilöohjata, olla tarkat suunnitelmat siitä. Sitten pitäis pystyä pitämään jotenkin superhyvä fiilis niillä tuotantoryhmäläisillä kuvauksissa että niitä naurattais koko ajan, koska ne tekee tiettyä lajityyppiä. Siinä me jouduttiin tekemään tiettyjä säätöjä kun oli ohjaaja joka ei ollut koskaan ohjannut mitään tällaista eikä muitakaan inserttejä, juttuja, niin aloittelevan ohjaajan kanssa pitää tämä juttu. (Tuotanto 2)

Sama tilanne oli myös leikkaajan kanssa, Ylellä on siis hyviä leikkaajia mutta ne oli vaan kiinni toisissa tosi isoissa tuotannoissa. Että jouduttiin näillä selviämään, mutta toisaalta kun meillä oli kokematon leikkaaja niin mulla on tausta, oon tehny pitkään tän genren ohjelmia, niin tajusin että jos mä autan näissä leikkauksissa niin pystyn parantamaan niitä 10 prosenttia. Siirsin itseni edittiin myös. Se oli sellainen yksi ratkaisu josta tiesin että oli jotain hyötyä. Istuin sitten tosi tosi paljon editissä, en sano että olisin paras siinä, mutta pystyin kuitenkin auttamaan. Mutta se oli iso ketju miten se menee tekstistä ruutuun. Mä koostin, leikkasin leikkaajan kanssa varmaan yli puolet ohjelmasta ja melkein kaikki loppujaksot tein itse myös. Tosi paljon käytännön työtä, mitä ei pitäisi tehdä. Meillä ei ollut sellaista henkilökuntaa joka ois siihen pystynyt ja sitä kuvittelee että pystyy tekemään paremmin, mutta olin ainoa jolla oli kokemusta. Tosi vähän delegoin, että oli sellaista opettelua sen suhteen, lopuksi enemmän delegoin.

Kokonaisuutena tuloksia tarkastellessa suurin osa tuottajista oli siis käytännön toimeen ja työhön tarttuvia, mutta delegointia ilmeni myös paljon. Toisaalta tuloksista pohdittavaksi nousee se, milloin delegointi on myös sisäisen yrittäjän asioiden tärkeysjärjestykseen saattamista, asioiden priorisointia? Tuottajien priorisoinnin, eli asioiden tärkeysjärjestykseen asettamisen tarkastelu on haasteellista, sillä tutkijana on hankala arvioida sitä, minkälaisen asioiden kesken tuottaja on tehnyt valinnan keskittyä niistä tiettyyn. Kuinka ylipäätään arvioida mikä tehtävä tai asia on tiettyssä tilanteessa tärkein? Esimerkiksi tutkijana on lähes mahdotonta arvioida sitä, oliko tuotannossa 8 tärkeää se, ettei tuottaja puuttunut kuvaamiseen tai olisiko tuotannossa 2 tuottajan ollut tärkeämpää keskittyä muihin tehtäviin kuin esimerkiksi ohjaajan opastamiseen tai leikkaamiseen? Näin ollen tuottajien priorisoinnista, asioiden tärkeysjärjestykseen asettamisesta, ei voida tehdä tässä tutkimuksessa luotettavia johtopäätöksiä.

Tavoitteellisuus ja tuloshakuisuus

Sisäinen yrittäjä asettaa itselleen korkeita, mitattavia tavoitteita, usein 3-5 vuoden aikajänteelle, pyrkien myös asettamiinsa tavoitteisiin. Hän on tavoitteellinen ja tuloshakuinen henkilö. (Pinchot 1986; Hornsby ym. 1993; Koiranen 1993; Koiranen & Pohjansaari 1994; Heinonen & Vento-Vierikko 2002; Menzel ym. 2007; Morris ym. 2008.) Tuloshakuisuus on tulkittavissa siten, että sisäinen yrittäjä pyrkii sekä itse asettamiinsa että organisaation asettamiin tavoitteisiin.

Kohdetuotannoista ilmeni, että Yleisradion tutkituista tv-tuottajista suurin osa (1, 2, 3, 6, 7, 8) ei asettanut itselleen sisäisen yrittäjyyden mukaisia, mitattavia, pitkän aikavälin tavoitteita. Tavoitteellisuus kohdentui ei-mitattaviin laadullisiin tavoitteisiin, joiden toteutumisesta oli hankalaa arvioida. Suurimmassa osassa (2, 3, 4, 5, 7, 8) tuottaja tavoitteli hiukan eri näkökulmista hyvää ohjelmasisältöä. Ohjelmasisällön hyvyys osoittautui niin sanotusti joustavaksi käsitteeksi, joka on pääteltävissä siitä, että tuottajat eivät määritelleet minkälainen ohjelmasisältö oli ylipäätään hyvää ja mitä kriteerejä se omaa. Näin ollen sen arviointi, milloin hyvä ohjelmasisällön tavoite on toteutunut ja tavoitettu, on hankalaa ja jopa mahdotonta.

Hyvän sisällön tavoittelun eri näkökulmista kertoo se, että tuotannossa 7 tuottajan tavoitteena oli hyvän journalismin tuottaminen ja tuotannossa 8 tuottaja tavoitteli sisältöä, joka muuttaisi suomalaisten ajatusmaailmaa. Tuotannossa 3 tuottaja tavoitteli puolestaan projektin onnistunutta johtamista, hyvää sisältöä sekä kiinnostuksen aikaansaamista kansan keskuudessa. Tuotannossa 6 tuottaja asetti tavoitteekseen työyhteisön luomisen, jolla olisi kivaa keskenään. Tätä tavoitteli myös tuotannon 2 tuottaja.

Itsellä mulla oli tärkeänä se että työryhmällä on joku järki siinä teossa ja että vieraat, niillä on ihan hyvä fiilis siitä. Kaikki on ei mitattavia. ... Mitään muuta tavoitetta ei ollut kuin että me selvitään siitä, ja että se jälki on hyvää, katsojat tulevat sitten kun tulevat, se on niin monesta asiasta kiinni. Ja että voi olla ylpeä siitä mitä on tehty. (Tuotanto 2)

Mä ajattelen että henkilökohtaisesti johdan tän projektin niin hyvin ja yritän loppuun asti varmistaa että jokainen osa-alue toimii, ei tule ikäviä yllätyksiä ja jokaisessa tuotantovaiheessa on jonkinlainen varmistus takana. Että mä lähdin kyllä pelaamaan si-

tä peliä sillä tavalla että tehdään tämä ja vielä sillä tavalla että se toimii hyvin, jollei se sitten toimi loistavasti. En ajatellut että tämä olisi mun henkilökohtainen missio, että mun pitää saada tää tehtyä tai tässä pitäisi olla tietty artisti josta tykkään. Ajattelin tätä enemmän Ylen kannalta. (Tuotanto 3)

Kaiken kaikkiaan tavoitteista vain yksi oli luokiteltavissa pidemmän aikavälin tavoitteeksi (tuotanto 1), mutta se oli ei-mitattava, laadullinen tavoite.

Ei mulla liity niinkään henkilökohtaisia tavoitteita näihin tuotantoihin, sellaisia että haluan itse jotain tai että tämän asian haluan tehdä paremmin kuin koskaan aikaisemmin... Mulle tää oli tietyllä tavalla semmonen niin kuin hyvä kenraaliharjoitus seuraavaa tuotantoa varten. Se oli itsellä takaraivossa.. Kuitenkin se oma pääprojekti oli se. Mutta en mä usko että siitä tavoitteesta on ollu haittaa, koska on tehny kaikki päätökset siltä näkökulmalta että siellä tää tehdään vieläkin paremmin. (Tuotanto 1)

Voidaankin tulkita, että kaikkien tuottajien tavoitteet liittyivät kunkin tuottajan sillä hetkellä käsillä olevaan tuotantoon, ollen lyhyen aikavälin tavoitteita. Kahdeksasta tuotannosta vain kahdessa (4, 5) tuottajat asettivat tuotannoilleen laadullisen tavoitteen lisäksi sisäisen yrittäjyyden mukaiset mitattavat tavoitteet, jotka olivat tuotannon budjetissa pysyminen sekä rajatuilla resursseilla toimiminen.

Omia tavoitteita oli se että tuotan sellaisen tv-sarjan tästä aiheesta, kun alun perin olin sitä mieltä että ei tän tyyppistä ohjelmaa.. Että olen tuottamassa tv-sarjaa, jota minun ei tarvitse hävetä. Eettisellä tasolla pystyn elämään tämän kanssa. Sitten nämä perustavoitteet, jotka sekä omia että koko järjestelmän, että tulee kuranttia tavaraa, sillä rahalla mitä annettu. (Tuotanto 4)

Samoin tuotannossa 5 tuottajan tavoitteena oli laadukas työ ja hyvä ohjelma, joka kyetään tekemään rajatuilla, niukoillakin resursseilla.

...niillä rajallisilla resursseilla niin pyritään kekseliäisyydellä ja muulla korvata ne vähäiset resurssit ja tehdä mahdollisimman laadukasta työtä. Että siitä saada se hyvä mieli, ja että se on mielekästä se tekeminen ja yritetään saada mahdollisimman hyvää kuitenkin. (Tuotanto 5)

Kun tuloshakuisuus voidaan tulkita siten, että henkilö pyrkii sekä itse asettamiinsa että organisaation asettamiin tavoitteisiin, on sen selvittämiseksi syytä tarkastella lisäksi organisaatiotasolta tv-tuottajien tuotannoille asetettuja tavoitteita ja kokemusta niiden saavuttamisesta. Aiemmin kuvatusti tuottajien tavoitteellisuus kohdentui tuotannoissa pääasiallisesti laadullisiin tavoitteisiin. Vain kaksi tuottajaa oli asettanut sisäisen yrittäjyyden mukaisesti myös mitattavan tavoitteen itselleen, laadullisen, ei-mitattavan tavoitteen lisäksi. Organisaatiotasolta oli asetettu puolestaan vaihtelevasti tavoitteita tuotannoille. Yhdellä tuotannolle ei oltu asetettu lainkaan tavoitteita:

Hän kelle olin vastuussa työn tekemisestä ei asettanut tavoitteita. Että ei meillä ole näissä tän kaltaisissa tuotannoissa selkeää tavoitteen asetantaa, että jotenkin se on sellaista... Että en tiedä onko se niin selvää vai epäselvää, että tehdään onnistunut ja laadukas lähetys.. Vois sanoa, että ehkä ei ole hirveän selkeää, mutta kyllähän kaikki tiesi sen mikä se on.. Mutta sitä vaan ei koskaan ollut sanottu ääneen. (Tuotanto 1)

Tuotannoista hiukan yli puolelle (2, 3, 5, 6, 8) asetettiin katsojalukutavoite, jonka toteutumiseen tuottajat eivät kokeneet pystyvänsä itse suoraan vaikuttamaan.

Ainahan lasketaan katsojalukutavoitteita ja sillä oli isot katsojalukutavoitteet, varmaan kolminkertaiset mihin tultiin. Ton kaltasella ohjelmalla pitäis olla 400 000 katsojaa.. En muista tarkkaa lukua, mutta meillä oli tosi vähän katsojia. Meillä oli ihan ok määrä katsojia kun loppu joku Nelosen tuotanto. Sit alko ohjelma, jolla oli miljoona katsojaa täsmälleen samaan aikaan toisella kanavalla täsmälleen samaan kohde-ryhmään. Eli siinä varjossa oltiin koko ajan sillä ohjelmapaikalla... Ei muita tavoitteita kuin katsojaluku, mitä tuotannossa on ne tavoitteet, pitää pysyä budjetissa, mut eihän Ylen sisällä ole kauheesti... Katsojatyytyväisyyslukuja on mitattu. Meillä oli niin pienet luvut, että ei niitä mitattu. Kanava asettaa mulle ne katsojalukutavoitteet. Kanava ei puutu sisältöön sen enempää. (Tuotanto 2)

Näiden tuotantojen kesken ilmeni eroavaisuuksia siinä, mitä muita tavoitteita tuotannoille asetettiin organisaatiotasolta. Tuotannossa 2 katsojaluku oli ainoa tavoite, kun näistä yhdelle tuotannolle (3) tavoitteeksi oli asetettu lukuisia eri asioita katsojaluvun lisäksi. Näitä olivat muun muassa tietynlainen sisältö, yhteistyökumppanuuksien hankkiminen, hyvän yhteistuotannon aikaansaaminen sekä tuotantovaiheen tietty aikataulu.

Kyllä asetettiin ihan virallisiakin tavoitteita, että katsojalukuja, tuotantovaiheen aikataulua, tiettyä sisältöä ja yhteistyökumppaneita. Että oli sellasia virallisia tavoitteita. Kun me tavoitteita asetettiin niin siinä oli tilaaja mukana, siinä olin minä, siinä oli meidän tuotantoryhmää. Suurimmat tavoitteet tehtiin siinä ryhmässä. Sitten oli Ylen johtajilla ja päälliköille ne omat... Siinä oli että halutaan tehdä hyvä yhteistuotanto, ja välittää tätä ulkomaille ja saada myös ihmisiä siihen mukaan. Sellaset tavoitteet oli, mutta sellaset yksityiskohtaiset mitä olis voinut heittää, että haluais että lähetyksessä olis tätä ja tota, niin sellasia ei ollu. (Tuotanto 3)

Katsojalukutavoitteen omanneista tuotannoista kahdelle oli asetettu organisaatiotasolta lisäksi jonkinlainen vapaamuotoiseksi kuvattava sisältöä määrittävä tavoite.

Katsojatavoitteeksi asetettiin 300 000 keskiarvona. Sitten sitä yritettiin epätoivoisesti hilata ylöspäin kun saatiin se aika nopeasti. Niin siis tehkää ohjelma joka selkeästi poikkeaa Yleisradion perusilmeestä, on oman näköisensä, sillä on oma kerronnantansa. Tällaisista asioista toki puhuttiin. (Tuotanto 6)

Tuotannon 3 tapaan, tuotannolle 8:n oli asetettu lisää ja tarkempia sisältöä määrittäviä tavoitteita tuotannon edetessä.

Että siinä tilausprosessissa missä me oltiin, niin tilauksessa tilaajilla oli selkeä tavoite että tavoitellaan tietynlaista keskustelun aihetta. Asettiin katsojatavoitteita, jotka melkein täytyivätkin. Ne oli ihan selkeitä tavoitteita. Mutta sen jälkeen ne vaateet, halut ja mielenkiinnot moninkertaistu. Niitä asetettiin oikeestaan joka ikiseltä taholta, jotka vastaan käveli. Ei ole sellaista tahoja, jolla ei ois ollut tavoitteita, haluja ja mielenkiintoa tätä projektia kohtaan. Oikeestaan tällaisessa ristipaineessa tuotanto, että miten tässä käy sitten. Tavoitteita asetettiin matkan varrella. Oli ne tavoitteet selkeitä alussa, alussa oli kaikki hirveen selkeitä. Puolivälissä ei todellakaan ollut mikään selkeitä. (Tuotanto 8)

Katsojalukutavoitteen omanneista tuotannoista vain yhdelle määriteltiin laadukkaan sisällön ohella myös budjettitavoite. Erityispiirteenä sisällön tavoitteena oli mahdollisimman laadun aikaansaaminen.

Ihan että mahdollisimman hyvää pitää tehdä. Katsojatavoite on varmaan ollut jotain 600 000 luokkaa ja sehän me ollaan ylitetty moninkertaisesti. Ja budjetissa ollaan pysytty. Budjetti on ilman muuta että siinä pitää pysyä. Meillä lasketaan budjetit tarkkaan eikä meillä ole hyvä jos se alittuu kauheesti, sitten se katsotaan että sinä olet laskenut sen huonosti. Pitää olla yllättäviin tilanteisiinkin ja se on sellaista puliveivasta että milloin voi ja haluaa helikopterin. Että jos haluat tuohon helikopterin niin mistä se otetaan pois, koko ajan pitää olla se ikävä ihminen, että ei voi rönstyillä ihan täysin. Siinä niin kuin nostan omaa hattuani että kokemus tuo sen arviointikyvyn että on tuntuma missä mennään. Totta kai laskelmat on, mutta nekin laahaa talossa aina perässä, että tulee esim. kuukautta myöhemmin vasta miehitystaulukot että paljonko on oikeesti... Mä tiedän että tulee sellainen tuntuma, että ei ole mennyt yli kun ei ole tehty yli, niin kuin pysyy itsellä se homma hallussa. (Tuotanto 5)

Selkeän poikkeuksen tuotantojen keskuudessa, joille oli asetettu jonkinlaisia tavoitteita muodostivat tuotannot 7 ja 4. Tuotanto 7 oli asetettu organisaatiotasolta pelkkä budjettitavoite, taloudelliset raamit.

Ei muuta kuin ne taloudelliset raamit. Sekä niin kuin sisäisesti että onko meillä mahdollisuutta käyttää esim. studiota vai ei, kuinka pitkään studiota voi käyttää. Katsojatavoitetta kirjattiin oikein aikoinaan, mutta eihän...Kyllähän niitä tuijotetaan, nyt sanotaan ettei niitä tuijoteta, mutta silti niistä puhutaan koko ajan. Että kyllä se vielä paljolti on.. Tosin vaikuttavuus on yksi ja sen mittaaminen on vaikeaa. Sellaisiin katsojalukuihin mitä meillä on ollut niin nykyään ei niihin enää päästä. (Tuotanto 7)

Tuotannolle 4 ei oltu asetettu suoraan sisällöllistä tavoitetta, katsojatavoitetta eikä budjettitavoitetta. Sen sijaan tavoitteeksi oli asetettu tietyn kohdeyhmän tavoittaminen, sekä osaltaan yksi hyvinkin yksityiskohtainen sisällöllinen seikka.

Esimiehen tasolta ei asetettu. Musta aika vähän esimiehet asettaa mitään tavoitteita, hänen näkövinkkelistä ainoa tavoite lienee budjetti, koska jos minä ja kollegat ei pysy budjeteissa niin hän saa niskaansa sen. Tähän ei asetettu katsojatavoitetta, kohdeyhmä oli määritelty. Tilauksessa oli että ohjelmassa olisi vetoimainen miesjuontaja mutta meillä oli naisjuontaja. Ylen puolelta tavoitteet oli lähinnä että minkä tyyppisiä katsojia tällä pitäis tavoitella. (Tuotanto 4)

Suurin osa tuotantojen tuottajista, kuusi tuottajaa (1, 3, 4, 5, 6, 7) kahdeksasta koki saavuttaneensa tuotannolle organisaatiotasolta asetetut sekä itse sille asettamansa tavoitteet täysin. Kaksi tuottajaa (2, 8) koki saavuttaneensa tavoitteet osittain. Kuitenkin kumpikaan tuotannoista ei saavuttanut organisaatiotasolta asetettuja tavoitteita.

Tuotantomuutoksien jälkeen loppujen loppuksi koko tuotanto onnistu kaikilta muilta osin mutta sitä katsoi vain eläkeläiset. Se oli tietyssä ohjelmaslotissa ja kukaan ei siitä tiennyt. (Tuotanto 2)

Varmaan osittain saavutettiin tavoitteita ja tietysti kun mä uskon että toi meidän yleisömmä ei ole niin helposti yksinkertaisesti luokiteltavaa, ja vois ajatella näin että osassa katsojaryhmään saavutettiin erinomaisesti. On myös olemassa katsojaryhmää, jossa ei saavutettu minkäänlaista tulosta. Katsojaluvut ei sinänsä ollut mitenkään massiivisia, ei saanut niin paljon katsojia kuin oltais toivottu. (Tuotanto 8)

Tuottajien kokemus tavoitteiden täyttymisestä peilattuna tuotantojen taloudelliseen onnistumiseen, budjetissa pysymiseen osoittaa tuloshakuisuuden suunnan. Ensinnäkin kaikki tuottajat kokivat tavoitteiden täytyneen siitä huolimatta, että budjetit ylittyivät jopa viidessä tuotannossa seitsemästä, karkeasti yhteenlasketun ylityssumman ollessa noin 350 000 euroa. Yhden tuotannon budjettitietoja ei ollut saatavilla näistä kahdeksasta tuotannosta, sillä tuottaja ei ollut vastannut budjetista. Näin ollen vain kahdessa tuotannossa (5, 6) budjetti oli pitänyt. Huomioitava on, että näistä budjettinsa ylittäneistä viidestä tuotannosta yhden kohdalla organisaatiotasolta tapahtunut budjetin yllättävä pienentäminen oli johtanut edellisenä vuonna yksittäiseen budjetin ylitykseen:

Viime vuonna ylitin, mutta meiltä otettiin rahaa pois täysin perusteettomasti isompi. Se oli niin hölmö tilanne, että edellisenä vuonna me oltiin alitettu budjettia runsaasti, niin meiltä otettiin se alitussumma 40 000 tonnia pois. Että saatiin sen verran vähemmän ja kun se oli ihan sattumaa että sen verran alitti niin viime vuosi meni ns. normaalin mukaan, joka olis sillä normaalilla budjetilla ollut ok. (Tuotanto 7)

Koska tuloshakuisuus on tulkittavissa siten, että henkilö pyrkii sekä itse asettamiinsa että organisaation asettamiin tavoitteisiin, voidaan tuloksista tulkita, että seitsemän (2, 3, 4, 5, 6, 7, 8) tuottajaa olivat tuloshakuisia. Tuotannossa 1 tuloshakuisuutta ei voinut ilmetä lainkaan, sillä sille ei asetettu organisaatiotasolta lainkaan tavoitteita. Tuloshakuisuus kohdentui valtaosassa sekä tuottajan omista tavoitteista että organisaatiotasolta asetetuissa tavoitteissa tuotannon sisältöön ja katsojalukuihin. Katsojaluvut osoittautuivat kuitenkin olevan tuottajan oman toiminnan ulottumattomissa, tarkoittaen sitä, että tuottajat eivät kokeneet kykenevänsä niihin vaikuttamaan. Näin ollen voidaan kyseenalaistaa se, voiko tuloshakuisuus todellisuudessa suuntautua katsojalukuihin, jos siihen ei voi edes vaikuttaa? Ottaen huomioon, että tuotannon sisältö muodostui aiemmin kuvastusti pitkälti tuotantoryhmän yhteisen työn tuloksena, on kyseenalaista myös se, voiko tuottajan tuloshakuisuus tällöin kohdistua sisältöön?

Sisäisen yrittäjyyden ja minkä tahansa liiketoiminnan keskeinen tavoite, taloudellinen tuloshakuisuus, Yleisradion kontekstissa budjetissa pysyminen ilmeni vain kahdessa tuotannossa (5, 7). Näille tuotannoille oli asetettu taloudellinen tavoite, toisella se oli myös henkilökohtainen tavoite, ja nämä tuottajat myös pysyivät pitkälti budjetissa. Taloudellista tuloshakuisuutta ei ilmennyt muissa tuotannoissa, joka ilmeni siten, ettei se kuulunut organisaatio- ja yksilötason tavoitteisiin, budjetit ylittyivät ja tästäkin huolimatta tuottajat kokivat saavuttaneensa tavoitteet.

Yhteenvedon voidaan todeta, että Yleisradion tv-tuottajat olivat tuloshakuisia, mutta se kohdentui sisäisen yrittäjyyden vastaisesti tuotannon sisältöön ja katsojalukuihin, joiden toteutumisen tulosta on hankala arvioida. Sisäisen yrittäjyyden mukaisesti myös taloudellista tuloshakuisuutta omasi vain kaksi tuottajaa. Koska nämä tuottajat muodostivat joukossa poikkeuksen, ja näille tuotannoille oli asetettu ainoana organisaatiotasolta taloudellinen tavoite, on siitä tulkittavissa että tuottajien taloudellinen tuloshakuisuus on liitettävissä tuotantoihin asettamalla budjetti tavoitteeksi juuri organisaatiotasolta.

Innovatiivisuus, mahdollisuuksien havainnointi

Sisäinen yrittäjä on innovatiivinen mahdollisuuksien havainnoitsija (Pinchot 1986; Heinonen & Vento-Vierikko 2002; Menzel ym. 2007; Morris ym. 2008). Innovaatioissa mahdollisuus on jalostettu ideaksi ja vastaavasti käytännön todellisuudeksi innovaatioprosessin kautta, jolloin tuloksena syntyy muun muassa ainutlaatuisia tuotteita, prosesseja ja palveluita (Menzel ym. 2007; Morris ym. 2008, 54-55; Parjanen 2012, 32 esittelee Tidd, Bessant & Pavitt 2005). Schumpeterin (1934) mukaan innovaatio, uudet yhdistelmät ovat joko täysin uudet tai uudella tavalla aikaansaadut tuotteet, tuotantomenetelmät, markkinat, toimituslähteet sekä organisaatiot.

Innovatiivisuutta ja mahdollisuuksien havainnointia ei esiintynyt valtaosassa tuotannoista (1, 2, 3, 7, 8). Kohdetuotannoista sitä esiintyi vain kolmessa, tuotannoissa 4, 5 ja 6. Esimerkiksi tuotannossa 4 tuottaja muutti yhdessä ohjaajien kanssa tuotannon näkökulmaa huomattuaan ettei aiemmin suunniteltu toimikaan käytännössä.

Sain siihen sitten kaksi hyvää tekijää, niin peruskäsikirjoitus muutettiin uudenaikaisiksi. Huomattiin että alkuperäinen ei toimi ja lennosta käännettiin enemmän asiaohjelmaksi, ilmiötä tutkivaksi. (Tuottaja 4)

Tuotannossa 5 tuottaja kehitti itse kustannuksia säästävän toimintamallin, jossa tehtiin tietyssä aikataulussa kuvaukset. Tuotannossa 6 tuottaja kehitti sekä oman aikataulutuksen, että yhtiön toimintatavoista poiketen paransi tv-juttujen laatua kehittämällä toimittajan ja kuvaajan välisen pakollisen ennakkosuunnittelun.

Sinnikkyys, oma-aloitteisuus ja määrätietoisuus

Sisäistä yrittäjää kuvaavat sinnikkyys, oma-aloitteisuus ja määrätietoisuus hankkeen toteuttamisessa. Sisäinen yrittäjä voittaa vastustuksen ja eteen tulevat esteet. (Pinchot 1986; Koironen 1993; Heinonen & Vento-Vierikko 2002; Menzel ym. 2007; Morris ym. 2008.)

Viisi tuottajaa kahdeksasta osoittautui olevan sisäisen yrittäjän tapaan sinnikkäitä ja oma-aloitteisia. Määrätietoisuus näyttäytyi tuotannoista puolella, joten elementti ei toteutunut koko kohdejoukossa. Neljässä tuotannossa, eli puolella tutkimuskohteissa ilmeni sekä sinnikkyyttä, oma-aloitteisuutta että määrätietoisuutta.

Tuotannossa 2 tuottajan sinnikkyydestä, oma-aloitteisuudesta ja määrätietoisuudesta kertoo se, että tuottaja sai muodostettua tuotannon loppuun saakka huolimatta tuotantoryhmän jäsenten osaamattomuudesta johtuneista ongelmista. Hän tarttui itse toimeen (oma-aloitteisuus) esimerkiksi leikkaamisessa ja ohjeisti myös ohjaajaa. Tuotannon 2 tuottajan toiminta voidaan tulkita myös esteiden voittamiseksi.

Laadullisia ongelmia, en ollut tyytyväinen laatuun ja selvitettiin mistä johtuu. Ja kun huomaa että johtuu melkein kaikesta. Aivan älyttömästi turhautti. Jos sulla on ihmi-

nen tekemässä väärää työtä niin työ ei tule tehdyksi ja aikataulut ja kaikki. Jos aikataulut ei toimi niin mikään ei toimi. (Tuotanto 2)

...toisaalta kun meillä oli kokematon leikkaaja niin mulla on tausta, oon tehny pitkään tän genren hjelmia, niin tajusin että jos mä autan näissä leikkauksissa niin pystyn parantamaan niitä 10 prosenttia. Siirsin itseni edittiin myös. Se oli sellainen yksi ratkaisu josta tiesin että oli jotain hyötyä. Istuin sitten tosi tosi paljon editissä, en sano että olisin paras siinä, mutta pystyin kuitenkin auttamaan. Mutta se oli iso ketju miten se menee tekstistä ruutuun. Mä koostin, leikkasin leikkaajan kanssa varmaan yli puolet ohjelmasta ja melkein kaikki loppujaksot tein itse myös. (Tuotanto 2)

Tuotantomuutoksien jälkeen loppujen lopuksi koko tuotanto onnistu kaikilta muilta osin mutta sitä katsoi vain eläkeläiset. (Tuotanto 2)

Tuotannossa 5 tuottajaa voidaan kuvata myös sinnikkääksi, omaaloitteiseksi ja määrätietoiseksi. Tämä ilmenee siitä, että tuotannossa mukana oleva ohjaaja oli aiheuttanut useita ongelmatilanteita ja toimimisen haasteita, joita tuottaja oli selvittänyt kerta toisensa jälkeen. Tuottaja ei ollut myöskään saanut aina tukea esimiestasolta ongelmien selvittämisessä, vaan oli yksin hoitanut tilanteen. Tämä on tulkittavissa myös ns. vastustuksen ja eteen tulevien esteiden voittamiseksi, sillä hän on saanut ratkaistua tilanteen, vaikka kyseisessä tilanteessa kannassaan ilman tukea pysyminen ei luultavammin ole ollut helppoa.

Ohjaajan kanssa on tullut ristiriitatilanteita ja olen puhumalla yrittänyt selvittää. Esim. meillä oli vähän sillä tavalla että ohjaaja väsyi ja alkoi äksyillä ja työntekijätkin oireili, ettei jaksu ja muuta. Ja sitten se tuli varmaan facebookin kautta tänne työnhootoon, että mulle tultiin työnhodosta sanomaan että minkälaista siellä on kun ne valittaa ja lääkäriasemalla on ruuhkaa. Sitten mietin että mitä, kun ihmiset on kauhean huonoja sanomaan suoraan sitten esim. ohjaajalle. Ne sitten jupisee muualla ja mun on hoidettava se. Kokosin itseni ja pidin ohjaajalle puhuttelun että et voi käyttäytyä noin, ihmiset oireilee. Siinä sitten voi käydä niin että ens vuonna ei saada niitä samoja, kun ei niiden ole pakko tulla. Tällaisen puhuttelin pidin ja se ei ollut kauhean helppoa. Hän raivostui ensin ja mietti sitä mielessään ja pyyteli sitä sitten ihmisiltä anteeksi ja se puhdisti sitä ilmaa sitten. Se on mun tehtäväni että jos mä näen että on epäoikeudenmukaisuutta tai kohdellaan huonosti, niin tartun siihen ja selvitän sen.

Hän on hyvin voimakastahtoinen ihminen ja jos on joku tulkinnanvarainen asia niin on hyvin temperamenttinen ja raivostuu ja soittaa että kuka on sun esimiehesi. Jossa kohtaa toivoisi että se esimies olisi sellainen vaikka ei tietäisikään asiasta, niin että sanoisi olevansa täysin samaa mieltä minun kanssa ja tukee. Sitten on hankalia tilanteita, jos rupeaa ikään kuin vesittämään ja mielitelemään tätä ohjaajaa. Sellaisia tilanteita. Niitä on joka tuotantokaudella ollut joku asia sillä tavalla, että kyllä tämä on minua kasvattanut tuottajana, että on oppinut pitämään puolensa ja hoitamaan asioita. Työntekijöille olen nostanut kissan pöydälle ja sanonut että mulle pitää kertoa ja tuoda siellä ilmi jos tulee ongelmia. (Tuotanto 5)

Tuotanto 5:n tuottaja myös itse määritteli ja kehitteli aiemmin kuvatusti tuotannon kustannuksia säästävän aikataulutuksen sekä teki myös tuottajista ainoana itse tuotantonsa budjetin. Toiminta on tulkittavissa omaaloitteisuudeksi, sillä hän kehitti ne itse, kun vaihtoehtona olisi ollut niiden tekeminen alusta loppuun muiden henkilöiden kanssa ryhmätyöskentelynä tai delegoida niiden toteutusta. Myös tuotannossa 6 tuottajan omaaloitteisuus näkyi muun muassa siten, että hän kehitti oman palautteenantotavan tuotantor ryhmän jäsenille, sekä aiemmin kuvatusti kehitti itse tuotannolle oman kuva-

uspäivien aikataulun. Hän myös pyrki kohottamaan tuotantoryhmän ilmapiiriä ja yhteishenkeä kehittämällä yhteisiä, pieniä rituaaleja, kuten syntymäpäivien muistamista.

Pidin alusta lähtien tällaista epävirallista järjestelmää, Ylessähän on virallisesti kehityskeskustelut toki olemassa, mutta pidin tällaista tuottajan tuntia. Se oli vapaaehtoinen, mutta käytännössä kaikki sitä käyttivät, palaute- ja miten menee- keskustelu kahdestaan, jossa kerroin itse mitä olin nähnyt, kiittelin, ehkä jotain korjaavaakin annoin ja tekijällä oli mahdollisuus kertoa omista huolistaan joihin minun olisi myös hyvä kiinnittää huomiota. Todella hyvä, varmaan arvokasta tekijöille, mutta myöskin mulle hyvä tapa saada tietoa siitä mitä tapahtuu. Se oli hyvä tapa myös puuttua jos huomattiin että on jotain pientä sählinkiä jossakin. (Tuotanto 6)

Tuottajan määrätietoisuudesta ja sinnikkyydestä kertoivat se, että hän sovelsi johtamisen koulutuksessa saamiaan oppeja käytäntöön, tuotantoryhmän jäseniin, sekä oli pyrkinyt takaamaan tuotannon riittävien resurssien pysymisen:

Nämä oli mun omia päätöksiä. Olin käynyt johtamistaidon opiston valmennuksen, Ylen kurssin, josta ideoita hyödynsin. Mutta lähdin siitä, että miten itse haluaisin jos olisin itse täällä toimittajana niin miten haluaisin tämän etenevän. (Tuotanto 6)

Vähitellen se muuttui vähän puolustustaisteluksi niistä omista resursseista, että kun talossa on tiukkaa ja koko ajan joku päällikkö on kysymässä että eikö vähän halvemmalla ja voisko tuosta vähän ottaa. Tuli resurssien pienentämisen painetta ja lähinnä käytiin sellaisia lillukanvarsi- keskusteluita. Että se mistä ylempi päällikkö halusi leikata ei ollut budjetissa mitenkään olennaista, mutta se saattoi olla työhyvinvoinnin kannalta hirveän tärkeää. (Tuotanto 6)

Tuotanto 3:ssa tuottajan oma-aloitteisuus näyttäytyi sekä kuvauksien aikana käytännön työhön tarttumisena studio-ohjaajan roolissa sekä siten, että tuottaja oli aktiivisesti ja oma-aloitteisesti pyrkinyt jakamaan tuotannossa mukana oleville henkilöille oleellista tietoa:

Panostin erityisesti tiedon kulkuun. Lähetin postia, missä oli kerrottu tärkeimpiä asioita. Niin pyrin siihen että se kaikki tieto olisi kaikkien saatavilla, koska ettei kävis niin että joku sanois että hän ei tiedä tai ei oo kuullu. (Tuottaja 3)

Määrätietoisuudeksi ja sinnikkyydeksi on puolestaan tulkittavissa se, että tuottaja piti kiinni halustaan onnistua teknisesti haastavan tuotannon eri osa-alueilla yllätyksien välttämiseksi. Käytännössä se näyttäytyi siten, että tuottaja oli hankkinut joka osa-alueelle varmistuksen, tarkoittaen sitä että jos tietty osa-alue ei toimi, oli olemassa varasuunnitelma.

Suurin ansio mulla oli se että tehtiin tämä harjoitus ja tehtiin back up-nauhat ja riittävästi testauksia. Että tehtiin sitä varamateriaalia, joka oli meidän selkäranka ja tiedettiin että ihan mitä vaan tapahtuu niin meillä on varasuunnitelma. Ja meillä oli vielä sitten varasuunnitelman varasuunnitelma, se mitä mä tuottajana peräänkuulutin että mihinkään ei lähdetä yhden kortin varassa ja sitä kautta me saadaan onnistumaan tämä. (Tuotanto 3)

Tuotannossa 8 sinnikkyydestä ja määrätietoisuudesta kertoi se, että tuottaja vei tuotannon loppuun saakka vaikka sille asetettiin organisaation puolelta

lukuisia erilaisia vaateita ja myös paineita. Tämä lienee myös esteiden ja vastustuksen voittamista.

Siitä tuli ongelmia kun oli näitä työryhmiä, sillä haaste on se että palaveeraaminen on ihan kivaa jos ei ole mitään muuta työtä. Sitten kun se työ jää toissijaiseksi ja pahintahan se on, niin palaveeraus ja informaation välittäminen on ensisijaista, loppujen lopuksi kun vuorokaudessa on tietty määrä tunteja, ja jos se aika käytetään siihen niin tuotanto jää hyvin äkkiä tekemättä. (Tuotanto 8)

Nämä toi omat haasteet ja kustannukset siihen. Tietysti se että jos tehdään asioita uudelleen, välillä tuli siihenkin vaadetta, tai sitten tehdään myöhässä niin niistä tulee lisäkustannuksia, ylitöistä tulee aina lisäkustannuksia. (Tuotanto 8)

Tuottaja koki kuitenkin määrätietoisuutensa ja arviointikykynsä heikenneen tuotannon loppua kohden.

Kun eriäviä tahdonsuuntia oli niin kyllä se siinä kun kaikilla alkaa olla väsy, niin se tuottaa huonoa päätöksentekokykyä ja metodia. Ettei kykene arvioimaan asioita, että näet asiat liian yksioikoisesti. Arviointikyky heikkeni. (Tuotanto 8)

Oma-aloitteisuus oli pienemmässä roolissa tuotannossa 8, joka saattoi selittyä edellisellä työprosessin muuttumisella haastavaksi ja paineiden sävyttämäksi. Tuotannossa 1 ilmeni oma-aloitteisuutta kuvausvaiheessa käytännön työhön tarttumisenä. Sinnikkyudeksi ja määrätietoisuudeksi luokiteltavaa ei aineistoissa suoranaisesti ilmennyt, vaikka sitä lienee edellyttänyt liki kahden vuoden syklinen suunnitteluprosessi ennen varsinaista tuotantovaihetta. Lisäksi on huomioitava, että tuottajalla oli rajattu rooli tuotannon yhteistyötahon vuoksi. Tuotannossa 7 ei löytynyt merkittävää sinnikkyyttä, oma-aloitteisuutta tai määrätietoisuutta, sillä tuotanto eteni pitkälti käytännön tekijöidensä eteenpäin viemänä. Myöskään tuotannossa 4 näitä ei ilmennyt, sillä tuottaja oli jakanut vastuuta tuotantoryhmälleen.

Luovuus

Sisäisen yrittäjän toimintaa kuvaa luovuus (Menzel ym. 2007; Kansikas 2004; Koironen 1993).

Luovuus osoittautui olevan osa tv-tuottajien toimintaa, sillä kuusi tuottajaa, lukuun ottamatta tuotanto 1:n ja 6:n tuottajia kokivat, että tuottajan työ on luovaa ja siinä vaaditaan luovuutta.

Se ei oo ihan taiteellista vaan järjestelmällistä luovaa työtä. Sulla pitää olla sekä taiteilijatyyppejä ja exel- ihmisiä töissä. Tuottajalla pitää olla taiteellinen, luova visio ja pystyttävä ottamaan kantaa siihen miltä lopputuloksen pitäisi näyttää ja eri vaiheiden. (Tuotanto 2)

Kaikki tv-työ on luovaa työtä. Aina kun puhutaan tv-työn sisällön luomisesta niin se on hyvin luovaa. (Tuotanto 3)

Totta kai. Molemmilla on oltava luovuutta, sillä jos olisi tuottaja joka katsoisi vain näitä papereita ja miettisi vaan ihmisten työaikoja, niin ei tässä työssä olisi mitään tolkkua. (Tuotanto 4)

Vaaditaan. Siinä on paljon luovia henkilöitä mukana, ja pitää itse luovia ja olla luova siinä. Että on niin monta tapaa tehdä, että pitää olla asioissa aina vähän edellä. Itse tuottajan työ on luovaa kun pystyy aika hyvin suunnitella sen tavan tehdä. (Tuotanto 5)

Jotta lopputulos olisi hyvä, yllättävä ja nautittava, tarvitaan luovuutta. Kyllä tuottajan työssäkin on luovuutta mutta sen erilaista luovuutta kuin ohjelman tekeminen. (Tuotanto 7)

Kaikkien tekeminen oli luovaa, ihan tuotannon suunnittelusta lähtien. Tuotantojen tekemisessä vaaditaan luovuutta. (Tuotanto 8)

Tuotanto 1:n ja 6:n tuottajat kokivat, että luovaa työtä tekevät tuottajan sijaan muut tuotannossa mukana olevat työntekijät.

Mieluummin niin että ne jotka on mukana siinä tuotannossa, mä en koe että tuottaja pystyy kauhean luova olemaan rehellisesti sanottuna. (Tuotanto 1)

Ehdottomasti toimittajien, kuvaajien, juontajien jne. työ on erittäin luovaa. Toimitus-sihteerinkin on. Tuottajan työ ei ole, se on kirjoituspöytähomma. Vaikka on tuottajana kuinka läsnä tilanteessa, mutta se ei ole sama kuin itse tekemässä. (Tuotanto 6)

Epävarmuuden sietokyky, optimistinen epäonnistumisesta oppija

Sisäinen yrittäjä kykenee sietämään epävarmuutta, hän on luonteeltaan optimistinen epäonnistumisesta oppija (Pinchot 1986; Hornsby ym. 1993; Koironen 1993; Koironen & Pohjansaari 1994; Heinonen & Vento-Vierikko 2002; Menzel ym. 2007; Morris ym. 2008).

Tuottajat ilmensivät epävarmuuden sietokykyä (5 tuotantoa), heistä kaikki olivat optimistisia, mutta sisäisen yrittäjyyden vastaisesti he eivät oppineet epäonnistumisesta. Tuloksien mukaan tuotantoihin liittyi epävarmuutta, joka stressasi kaikkia tuottajia. Epävarmuus liittyi erityisesti tuotannon toteutukseen, kuvaukseen, jossa realisoituu sekä ennakkosuunnitelmat että niissä mukana olevien henkilöiden työpanos. Tässä ilmeni tv-tuotannon erityispiirre, jonka mukaan lukuisten henkilöiden työpanos näyttäytyy lopputuloksessa, valmiissa ohjelmassa (kts. esim. Bertling ym. 2007; Korhonen 2012). Epävarmuus tuntuu siten liittyvän tv-tuotantoprosessin luonteeseen.

Suurimmat epätietoisuuden vaiheet on projektin alkupäässä. Täällä toisaalta kaikki tiedostaa ettei voikaan olla kaikki tiedossa ja se on normaalia, asiat sekaisin. Mutta sitten sen jälkeen kun alkoi olla epätietoisuutta esim. kaluston ja muun suhteen niin sitten tavallaan tuntui että se epätietoisuus on akuutimpaa, koska ollaan jo niin lähellä tuotantoa. Ja vielääkään ei tiedetä. Luotin niihin tyyppeihin, joiden vastuulla oli selvittää nämä asiat. Tässä tapauksessa se ei ollut Ylestä kenenkään vastuulla. Siinä pitää vaan luottaa siihen että Ylen työntekijät ovat rautaisia ammattilaisia, että he hoitavat hommat tuli se kalusto sitten mistä tahansa. Ehkä se on sitten enemmän sellaista tukemista ja rauhoittamista jne. (Tuotanto 1)

Pikkasen oli havaittavissa että Ylessä kun tämä suunnittelusykli on aika pitkä niin kun me ollaan totuttu tietämään nämä asiat niin kuin pisteestä nolla että tällä kalustolla tehdään, ja nyt sitten tiedettiin vasta hirveen myöhään, niin se oli sitten jo sellaista työkultuurin muutosta. Että tarvittiinkin sellaista että ”noh, ei se mitään, tehdään nyt näillä sitä tulosta mitä pystymme tekemään tässä valossa. Tiedän ettei voi tehdä suunnitelmia, sitten tehdään suunnitelmia kun ne tulee ne tiedot”. Että tällais-

ta rauhoittamista ja luottamuksen luontia. Ettei aseteta sen takia rajaa niin korkealle, että minulla menee ainakin kolme kuukautta että teen tämän ja tämän kun saan tämän ja tämän jne. (Tuotanto 1)

Optimistisuuden suhteen, tuottajat olivat tyytyväisiä tuotantoihinsa, jokaisella oli optimistinen asenne. Kukaan ei kokenut epäonnistuneensa, vaikka esimerkiksi budjetti oli ylittynyt. Tällöin epäonnistumisesta oppimista ei myöskään voinut ilmetä. Kuitenkin katsojaluvuiltaan alhaisiksi jääneiden tuotantojen 2 ja 8 tuottajat analysoivat sitä, kuinka tuotannoista olisi saanut vieläkin parempia.

Olisin voinut olla vielä vähän tylympi ja tiputtaa aikaisemmassa vaiheessa pois, vaihtaa ihmisiä. Ehkä en halunnu olla niin tyly ja purkaa sitä koko projektia kun tulinkin ikään kuin ulkopuolisena. (Tuotanto 2)

Kaiken voi tehdä paremmin mutta kun hiihtää umpihankeen niin se on mahdotonta. Ehkä se että me muutettiin alkuperäistä pelikirjaa niin se on suurin onnettomuus. Esitysajankohdan olisi pitänyt olla toinen. Me yhdessä päätettiin se. (Tuotanto 8)

Itseluottamus, usko omiin kykyihin ja onnistumiseen

Sisäinen yrittäjä luottaa itseensä, uskoo kykyihinsä ja onnistumiseensa (Pinchot 1986; Hornsby ym. 1993; Koironen 1993; Koironen & Pohjansaari 1994; Heinonen & Vento-Vierikko 2002; Menzel ym. 2007; Morris ym. 2008).

Kaikilla tuottajilla oli sisäistä yrittäjyyttä ilmentäen itseluottamusta ja he uskoivat hankkeessaan onnistumiseen ajoittaisista ongelmista huolimatta. Puolet tuottajista (2, 4, 6, 8) kuitenkin epäili ajoittain kykyjään, kun puolet (1, 3, 5, 7) koki luottavansa kokonaisuutena kykyihinsä, jolloin tämä sisäisen yrittäjyyden ilmenemismuoto ei toteutunut koko joukossa.

Kokonaisuutena kyllä luotin kykyihini, ja luotan siihen että jos mua pyydetään tällaisiin tehtäviin että oletetaan että osaan tehdä. Että selviän myös. (Tuotanto 1)

Kyllä mä itse olen hyvin varma siitä että osaan tuottaa ja osaan tuottaa hyvää sisältöä. Ja tiedän mikä toimii. (Tuotanto 3)

Kyllä varmaan siinä alussa, vaikka oonkin paljon tuottanut. Että teki mieli laittaa hanskat tiskiin, sitä epäili ettei vaan osaa jotain juttua. Vuosien myötä on huomannut ja saanut palautetta että hyvin on hommat hoitanut. (Tuotanto 5)

Jatkuvasti epäilen kykyjäni. Koska se tekee pahaa pettää jonkun odotukset. Että ei pysty tuottamaan omalle tiimiläiselle hyvää tavallaan. Siinä kokee jatkuvasti epäonnistumista mutta myös onnistumista myös. Ei se epäily näkynyt tuotannossa. Ei sitä luota omiin kykyihin, toisaalta se saa yrittämään enemmän. Sitä jokseenkin vertaa myös muihin ja yrittää enemmän. (Tuotanto 2)

Epäilen aina, uskon johonkin asti, mutta musta se on keltä tahansa vaarallista kuvitella olevansa täydellinen. (Tuotanto 4)

Maltillinen, laskelmoitu ja analysoitu riskinotto

Sisäinen yrittäjä ottaa maltillisia, laskelmoituja ja analysoituja riskejä (Pinchot 1986; Hornsby ym. 1993; Koironen 1993; Menzel ym. 2007; Morris ym. 2008).

Tuotannoista vain tuotanto 1:ssä tuottaja koki, ettei siihen liittynyt lainkaan riskejä. Muissa tuotannoissa riskit liittyivät sisältöön, kuten esiintyjien valintoihin ja sisällön onnistumiseen. Tuotannossa 3 riskit liittyivät tuotannon tekniseen toteutukseen, jossa oli huomattavissa muihin verraten laskelmoitua ja analysoitua riskinottoa: Tuottaja oli pyrkinyt varmistamaan jokaisen osa-alueen toimivuuden ja järjestänyt varasuunnitelmia yllätyksien varalle. Se kertoo osaltaan analytyttisuudesta, sillä hän oli kartoittanut ja pohtinut erilaisia riskejä jo kyetäkseen vähentämään niitä. Kokonaisuutena voidaan sanoa, että tuotantojen riskit olivat maltillisia, mutta toisaalta niitä on vaikea analysoida tai laskelmoida ennakkoon, sillä ne liittyivät tuotannon toteutukseen, työryhmän henkilöiden ja esiintyjien työsuorituksen tasoon ja toisaalta ohjelman vastaanottoon, jota sitäkin on hankalaa ennakoita. Toisin sanoen riskien laskelmointia ei niinkään tapahtunut tuotanto 3:a ja 7:ä lukuun ottamatta, vaan enemmänkin niiden analysointia (2, 3, 4, 5, 6, 7, 8).

Etä tässä ohjelmassa otan enemmän riskejä kuin joissain muualla. Se on sitä että pitää ottaa selvää ja varmistat ja kannat sitten vastuun. Ei me mitään uhkarohkeita riskejä oteta. (Tuotanto 8)

Sisäinen motivaatio, korkea vaatimustaso, henkilökohtaisuus

Sisäinen yrittäjä omaa sisäisen motivaation, hän vaatii sekä itseltään että muilta paljon, kokien hankkeensa hyvin henkilökohtaiseksi. Sisäinen yrittäjä uppoutuu toteutusprosessiin. (Pinchot 1986; Hornsby ym. 1993; Koiranen 1993; Koiranen & Pohjansaari 1994; Heinonen & Vento-Vierikko 2002; Menzel ym. 2007; Morris ym 2008.)

Jokaisessa tuotannossa (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8) tuottaja omasi sisäisen motivaation työhönsä. Motivaation lähteet olivat isojen kokonaisuuksien hallinta ja koostaminen, itsenäisyys ja asioiden mahdollistaminen muille sekä onnistumiset. Yli puolet (6 kpl) tuottajista olivat vaativia itseään kohtaan, kaikki vaativat tuotantoryhmäläisiltä hyviä suorituksia, jolloin sisäinen yrittäjäyys ilmeni molemmilla tavoilla. Sisäisen yrittäjäyden mukaisesti yli puolet (6 kpl) tuottajista suhtautui myös henkilökohtaisesti työhönsä, viisi heistä uppoutui toteutusprosessiin.

Tuntui henkilökohtaiselta, kun aina haluan että tuotanto itselle ja muille työntekijöille meidän juttu. Kun siihen itsekin uppoutuu niin ne kaikki seuraa kotiin. (Tuotanto 2)

Isoille projekteille on pakko omistautua ja ne sitoo hyvinkin pitkälle. Välillä siinä jopa perhe-elämä kärsii tai loman tarvetta tulee. Mutta monesti ne projektit onneksi päättyy että loppu on näkyvissä. Ilman uppoutumista tai kiinnostusta ei voi olla, että laatu syntyy tahdosta tehdä. (Tuotanto 3)

Kyllä se on aika henkilökohtainen, että olen yrittänyt opetella siitä poisikin, että yrittää suhteuttaa että tämä on vain televisio-ohjelmaa ja minun työtäni, etten anna syödä sen mun koko elämäni. (Tuotanto 5)

Analyyttinen ja intuitiivinen päätöksenteko

Sisäinen yrittäjä kykenee sekä analyyttiseen että intuitiiviseen päätöksentekoon (Koiranen 1993). Hän on analyyttinen henkilö (Morris ym. 2008; Heinonen & Vento-Vierikko 2002; Koiranen & Pohjansaari 1994; Koiranen 1993; Pinchot 1986).

Tuotannoissa 1, 4, 5 ja 6 tuottaja teki sekä analyyttistä että intuitiivista päätöksentekoa. Näin ollen elementti ei toteutunut koko kohdejoukossa.

Yleisellä tasolla siten, että siinä on pohdittu sen vaikutukset eri tekijöihin. Että jos päätetään että sinne otetaan vaikka tiettyä ruotsalaista kalustoa, niin sit meidän pitää ymmärtää sen vaikutukset, miten se saadaan liitettyä suomessa olevaan kalustoon jne. Kokonaisuuden hallintaa siis, että päätöksenteon vaikutukset ymmärtää muihin tekijöihin... Kyllä se fiilis syntyy siitä että kootaan ne ajatukset nyt, tehdään päätös ja sitten mennään.

En tee silloin päätöstä jos en ole saanut selvitettyä kaikkia siihen vaikuttavia asioita, toki sitten kun on pakko niin teen nopeita päätöksiä. (Tuotanto 4)

Se vähän riippuu asiasta, että sekä että, intuitiivista ja analyyttistä. Pitkä kokemus tekee sen että aika äkkiä tietää miten kannattaa tehdä. (Tuotanto 5)

Se riippuu ihan tilanteesta ja asiasta, jos on vaikka että voidaanko ottaa tietylle päivälle äänittäjä ja jos se juttu kuulosti hyvältä ja tarpeelliselta niin kesti ehkä 3 sekuntia niin sanoin että otetaan. Sitten kun piti tehdä budjettiseurantaa niin sanoin jossain vaiheessa kautta että tästä lähin menee tiukemman harkinnan kautta että rahat riittää. Sitten ehkä enemmän näissä ristiriitatilanteissa joita piti selvittää niin hankin mahdollisimman hyvän tiedon ennen kuin päätin. (Tuotanto 6)

Puolet, eli loput tuotannoista edustivat joko intuitiivista, nopeaa ja hetkessä tapahtuvaa päätöksentekoa, tai analyyttistä, vaihtoehtoja ja tietoa pidempään kartoittavaa päätöksentekoa. Sisäistä yrittäjyyttä ilmentäviksi, analyttisiksi henkilöiksi, asioita pohtiviksi ja arvioiviksi on tulkittavissa päätöksentekotavan perusteella tuotannoista yli puolet (5 kpl).

Itsenäisyys ja vastuunotto

Sisäinen yrittäjä on itsenäinen työskentelijä, joka arvostaa ja jota motivoi vastuu ja vapaus työssä. Hän on henkilö, joka ottaa vastuun hankkeesta, idean muokkaamisesta todellisuudeksi. (Pinchot 1986; Hornsby 1993; Koiranen 1993; Koiranen & Pohjansaari 1994; Heinonen & Vento-Vierikko 2002; Kansikas 2004; Menzel ym. 2007; Morris ym. 2008.)

Tuotannoista yli puolessa (2, 4, 5, 6, 7, 8) tuottaja osoittautui itsenäiseksi työskentelijäksi, joka arvostaa ja jota motivoi työn vapaus ja vastuu.

Sen takia vain hain tähän työhön, että saan olla itse vastuussa siitä ja puolustaa miksi se ei sitten ole toiminut kun olen tehnyt niin kuin olen halunnut. (Tuotanto 2)

Sen jälkeen kun tuotanto käynnistyi en ollut kauheasti tilivelvollinen kenellekään. Niin saan tässäkin vapaasti ja itsenäisesti huseerata, ei kukaan kysele mun perään, että missä olen ja mitä teen. Onhan mulla huomattavasti enemmän vapautta vaikuttaa tekemisiin tässä kuin toimittajana. Siihen liittyy vastuu tietysti, että kun on valta ja vastuu niin on myös vapaus ja vastuu. (Tuotanto 4)

Eihän se täysin vapaata ole, mutta meillä on nämä omat reunaehdot missä toimitaan kun ollaan yhtiön sisällä eikä yksityisiä. Sain itsenäisesti päättää, jossain kohdin halusin keskustella että onko tää sun mielestä järkevää. Että halusi tukea niille, mutta kyllä ne mun päätöksiä oli. (Tuotanto 5)

Oman esimiehen kanssa tuotannon tekemistä pyrin välttämään kaikin keinoin. Käytäntö sitten oli aika pitkälti että budjetin raameissa ja otin lähtökohdan että mä en lähde kyselemään. Että jos joku haluaa puuttua niin keskustellaan. Siinä mielessä pyrin olemaan aika tyhmänrohkea tuottaja tässä mielessä, mutta en myöskään sitä budjettia koskaan ylittänyt. Että joku toinen varmaan toimii ehkä toisin ja kyselee enemmän. Mä ajattelin että siinä määrin kun mun oma ymmärrykseni riittää niin vaivaan mahdollisimman vähän näitä kiireisiä päälliköitä. Lopputulos ratkaisee. (Tuotanto 6)

Kun vedät isoa tuotantoa niin jos olet tarpeeksi vahva ottamaan sen paikan että olet itsenäinen, se on mahdollista. (Tuotanto 6)

Ei tarvii hyväksyttää kun teen päätöksiä tuotantoon liittyen. Onhan nämä aika vapaita, mutta tietyissä rajoissa, eihän täällä eletä kuin pellossa. Kun tähän on kasvanut niin sen tietää. (Tuotanto 7)

On koska, palkkahan on maailman surkein, niin se itsenäisyys ja vapaus on että saat toteuttaa niitä omia haaveita.

Kaksi tuotantoa muodosti joukossa poikkeuksen, sillä toisessa tuottaja ei kokenut edes haluavansa työskennellä itsenäisesti kyseisenlaisessa tuotannossa, ja toisessa tuottaja oli hakenut päätöksilleen ja toimilleen muihin verrattuna suuremmassa määrin neuvoja ja mielipiteitä. Ensimmäisessä tuotannossa tosin yhteistyökumppani asetti tiukat rajat, jolloin tuottajan vapaus toimia itsenäisesti oli muihin kohdetuotantoihin verrattuna vähäisempi. Molemmat kävivät selkeästi eniten keskustelua tuotantoon ja siihen liittyvien päätöksiä osalta muiden tahojen kanssa. He eivät myöskään kokeneet vapautta ja vastuuta motivoivina.

En välttämättä es halunnu toimia kovin itsenäisesti tässä, koska annettu raami mikä oli annettu oli selkeä että ei siinä voinu toimia oikein itsenäisesti. Ja en tiedä olisinko tämmöisessä tehtävässä edes halunnut yhtään enempää itsenäisyyttä, tässä on kuitenkin niin isoista kokonaisuuksista kyse, että hyvä näin että oli aika rajattu. Käytännössä se näkyi siten, että kovin isoja päätöksiä ei oman työpisteen äärellä voi tehdä, että kaikki kiertää vähintään sen Ylen tiimin läpi sähköpostilla tai tms. Mitä mieltä olet tyyppisesti. Näissä tuotannoissa sellainen sanelupolitiikka ei ole kyllä hyvä, ihan jo sen takia, että ei löydy itseltä sellaista asiantuntemusta kaikkiin asioihin mitä pitää ottaa huomioon. (Tuotanto 1)

Mieluummin mä otin niitä ideoita vastaan, jalostin tai jos ne ei tuntunut siihen sopivan niin monesti sen huomasi moni muukin että tää ei oo tää juttu. Aina kun tuntuu että tämä asia on niin merkittävä ja koskee jotakin niin kyllä mä sit tartuin puhelimeen tai laitoin sähköpostia asiasta. Pidin esimiestä tietoisena kaikista isoista ratkaisuista ja kävin häntä briifaamassa aina että missä mennään ja mitä on tehty. Yhdessä keskusteltiin myös joistakin kiperistä paikoista kun tuli niitä, niihin haettiin yhdessä ratkaisua. Käytiin myös toisen päällikön kanssa keskustelua kun kävin konsultoimassa häntä. Mihin tahansa menin aina keskustelemaan niin aina sain oikein hyvää palautetta ja kommentteja, tuki oli selkeästi havaittavissa. Tää oli niinku niin iso Ylen tuote ja tota.. Silloin tavallaan johtajat ja päälliköt on, kaikki yläläiset on jollain tavalla vastuussa siitä mitä me tehdään. Siksi hyvä informoida. (Tuotanto 3)

Tuotannon lopullisen vastuunoton suhteen ilmeni suuria eroavaisuuksia ja hajontaa kolmeen ryhmään: Vain kolmessa tuotannossa tuottaja koki lopullisen vastuun valmiin tv-ohjelman muokkaamisesta olevan tuottajalla. Kahdessa tuotannossa tuottaja näki vastuun olevan ohjaajalla ja lopussa kolmessa tuotannossa puolestaan lopullisen vastuun olevan kaikilla tuotantoon osallistuvilla henkilöillä. Näin ollen tuottajat eivät kuitenkaan ottaneet hankkeesta lopullista vastuuta sisäisen yrittäjyyden mukaisesti.

Se on niin iso ketju, siellä on monta vaihetta, mutta tuottajan on luotava se ketju ja valvottava että se toimii. Pitää luoda oikein. (Tuotanto 2)

Kokonaisuudessaan vastuu on viimekädessä minulla, tuottajalla. (Tuotanto 6)

Tietysti ohjaaja joka käytännössä ne pikkupalaset yhdisti isoksi kokonaisuudeksi niin hän varmaan oli se viimeinen kapellimestari. (Tuotanto 3)

Se riippuu niin eri tuotannoista, on ollut tuotantoja jotka on ollut mun vastuulla. Toki voisin täälläkin sen niin määrätä, mutta täällä on niin paljon näitä tekijöitä jotka osaa hommansa ja ollut niin paljon tässä mukana, niin yhtäläillä se on niillä. (Tuotanto 7)

Kyllä se on mun mielestä ihan kaikilla, että se ei mee sillain että tämä ois.. koko ala perustuu ryhmätyöhön, kaikki ketkä siihen osallistuu on vastuullisia ihmisiä. Että varmaan sillä yhdellä valomiehellä joka oli jotain pientä tekemässä niin varmaan sillä ei ollut mitään vastuuta, mutta kyllä kaikilla muilla oli. (Tuotanto 8)

Sitoutunut tiimirakentaja, työskentely parhaiden kanssa

Sisäinen yrittäjä on sitoutunut tiimirakentaja, joka haluaa työskennellä parhaiden kanssa (Pinchot 1986; Menzel ym. 2007; Morris ym. 2008).

Kuudessa tuotannossa (1, 3, 4, 5, 6, 8) tuottaja oli rakentanut itse tiiminsä. Näistä sitoutuneiksi tiimirakentajiksi on tulkittavissa tuotantojen 3, 5, 6 ja 8 tuottajat. Tuotannon 2 tuottajan tiimi oli tehty jo valmiiksi hänen tullessaan tuotantoon. Kuitenkin tuottaja oli myös sitoutunut tiimirakentaja siinä suhteessa, että auttoi ja avusti merkittävässä määrin tuotantoryhmäläisiään. Sitoutuneisuus näyttäytyi muun muassa siten, että nämä tuottajat pyrkivät aktiivisesti pitämään huolen siitä, että työntekijöiden työ sujui, jokainen tiesi mitä tehdä, tieto välittyi ja ilmapiiri pysyi hyvänä.

Mulla oli niin kuin erilaisia tiimejä ja tiimin vetäjiä ja sit nämä palaverit niin siellä esitettiin tätä projektia että missä vaiheessa se on. Siellä oli myös puheenvuoroja näille eri vastuullisilla henkilöille. Se tiedon kulku tuli myös sitä kautta, että vastuulliset henkilöt kertoo itse missä mennään. Ihmisillä oli helpompi keskustella toistensa kanssa kun samassa tilassa. Sitten esim. nettituottaja joka tuli myöhäisemmässä vaiheessa mukaan niin hänelle kerroin mitä puuttuu, mitä halutaan, mitkä on toiveet meillä, mitkä on mahdolliset tilaajan toiveet, miten pitäis netissä toimia. Ja kuuntelin sitte häntä. Jotenkin luotin kaikessa siihen että jos ihminen itse innostuu jostain ratkaisusta tai suunnasta niin sitä pitää tukea ja siihen suuntaan pitää lähteä. (Tuotanto 3)

Laadin kouluttautumishjelman tälle porukalle, joka lähti ihan käytännön tarpeesta kun heidän työsuhteensa alkoi niin meillä ei ollut kahteen viikkoon tarjota heille työhuoneita. Oltiin kuin koululuokka kaksi viikkoa, katseltiin ohjelmia, mahdollisia ideoita, keskusteltiin mihin olemme ryhtymässä. Totta kai oltiin myös tutustumis-

päivillä pari päivää. Jossa ihan leikkejä ja näin. Sillä tavalla alkoi tiimi rakentumaan. Se oli todella tärkeää ryhmäytymisen kannalta, sillä pidin todella tärkeänä ettei synny kuppikuntia ihmisten kesken. Sponsorasimme pareja, jossa rikottiin rajoja, ihmisiä eri taustoilta ja ikäisiä. (Tuotanto 6)

Mä olen itse tykännyt pitää aina sellaisen aloituspalaverin, jossa jokaisen tehtävän-kuvaa yritetään selkeyttää ja pitää ajan tasalla. Tuotannon edetessä niin meillä on ajatus että viikkopalaveri on aina maanantaina. Silloin käydään läpi ne asiat mitä tällä viikolla pitää saada aikaiseksi ja onko muutoksia ja eletään sen mukaan. Tiistaina heti päivitystä kun asiat alkaakin muuttumaan toiseen suuntaan. Ja sitten myös näin päin se vastuun jakaminen, että joku ihminen ottaa jonkun asian jonka se hoitaa alusta loppuun saakka, ei siitä muuten tänä päivänä tuu mitään. Että tieto pitäis pystyä kuljettamaan ihan joka ikiselle tekijälle ja se ymmärrys siitä projektista pitäis pystyä luomaan kaikille työryhmässä. (Tuotanto 8)

Selkeästi kaikki kahdeksan tuottajaa halusivat työskennellä vain parhaiden kanssa. Tarpeen mukaan he myös vaihtoivat tuotantoryhmän jäseniä.

Se että vaikka ois kuinka hyviä tyyppejä niin kaikki ei sovi kaikkeen, että pitää tietää vähän niiden työtapoja ja niin kuin oon sanonut että tässä on ammattitaito tärkeä, mutta yhtä tärkeä on se että toimii toisten kanssa hyvin yhteen. (Tuotanto 5)

Koko tämän tiimin rakentaminen lähti siitä että haetaan paras mahdollinen vaihtoehto ja mulla ei ollut minkäänlaista pelkoa valita itseäni parempaa väkeä. Valitaan niin hyvä ja vastuullinen porukka, jotka itse tekevät asiat ja minä olen resurssi, suojakilpi ja tarvittaessa se jolle voi avautua asioista, jos haluaa sen tehdä. (Tuotanto 6)

Itse tulin siihen tulokseen että ohjaaja piti vaihtaa. Siinä tilanteessa kun se on jälkikäteen hirveen selkeä että tiettyjä asioita mitä tiettyihin päivämääriin mennessä pitää olla, vaikka suunnitelma siitä mitä tehdään, missä kuvataan ja näin, ja kun niitä ei ala syntymään niin se alkaa säteilemään koko siihen tuotantoon mutta myös sitä tuotantoa valvoviin ihmisiin. Ja sitten kun kysytään että olisiko teillä sitä ohjaussuunnitelmaa ja sitä ei silti löydy, niin se alkaa painamaan tuottajaa ja tuottajan pitää siihen jotenkin reagoida. Yks on se että rupee itse tekemään ohjaajan hommia, tai toinen vaihtoehto on että alkaa itkee, kiristämään ja rukoilemaan ja kolmas on se että neuvotellaan että ei tästä taida tulla mitään, että nyt vaihdetaan miestä. Valitsin tän kolmannen. (Tuotanto 8)

Kahdessa (2, 7) tuotannossa tuottajille ei kuitenkaan ollut mahdollisuutta työskennellä vain parhaiden kanssa, sillä heillä ei ollut valtaa tiimin rakentamiseen:

En saanut valita koska tulin valmiiseen tiimiin. Kaikki oli jo suunniteltu, jonka jälkeen on ikään kuin toisen tuottajan päätöksissä kiinni ja sit se prosessi siitä miten sä purat sen. Korjausliikkeitä jouduttiin tekemään paljon, koska meillä oli sellainen tiimi. Meillä oli 2 tuotantokoordinaattoria, jotka oli just palkattu Ylelle ja ne ei ollu ikinä työskennelly täällä. Ne ei tienny mistään Ylen järjestelmistä tai muista. He oli erittäin hyviä, mutta samalla oli tosi paljon...joutuivat tekemään muutakin juttua. Ohjaaja ei ollu koskaan tehnyt mitään genreen viittaavaa, leikkaaja ei ollu leikannu edes draamaa tai mitään muutakaan. Jouduttiin vähän muuttamaan tuotantotapaa, meillä oli yksi käsikirjoittaja joka ei ollut ikinä kirjoittanut tätä genreä. Näillä viiataan tiettyihin henkilöhankintoihin, rekryihin. Se on aina se ilkeä juttu kun joutuu ottamaan ihmisiltä töitä pois tai tekemään vastuumuutoksia, ilmoittamaan en ole tyytyväinen tiettyyn juttuun vaikka yrität parhaasi. (Tuotanto 2)

Toimittajista olen voinut sanoa painavan sanani. Mutta esim. tällä hetkellä kun talon sisältä pitäis rekrytoida ja vaikka sanoo että ei, kun ei ne rekrytoijat tiedä toimenkuvia eikä osaamisia, niin meillä on ollut muutama tosi ikävä tilanne, että ihmisiä jotka

eivät tiedä mitä tää työ vaatii niin siirretään meille ja sitten ei suju. Että on siis siirretty meillä henkilö jolla ei olekaan sitä osaamista, ja niitä on ollut useita. Mutta ihmiset ei tiedä kun ne lupautuu ja se joka tekee kiinnitystä niin ei osaa ja usko sitä mitä on sanottu ja pitäis tietää, moneen kertaan korostettu että tarvitaan sellainen ja sellainen ihminen. Pahimmillaan on ihan tehtävä että on vaihdettava ihmiset. Useampikin vaihdettu. (Tuotanto 7)

Joustavuus, sosiaaliset taidot ja politikointitaidot

Sisäinen yrittäjä on joustava, hän omaa sosiaalisia taitoja sekä politikointitaitoja kyeten toimimaan organisaation hierarkiassa ja byrokratiassa (Pinchot 1986; Koironen 1993; Koironen & Pohjansaari 1994; Menzel ym. 2007; Morris ym. 2008).

Tuottajat omasivat kaikissa tuotannoissa joustavuutta ja sosiaalisia taitoja. Tämä näyttäytyi jo siinä, että tuottajat olivat kehittäneet ohjelmaidean tuotantoprosessia ja ohjelman sisältöä yhdessä useamman henkilön kanssa tiimityöskentelynä. Myös vastaan tulleet ongelmatilanteen selvitettiin kohdetuotannoissa neuvottelemalla asianosaisten kesken sosiaalisia taitoja käyttäen.

Esimerkiksi työehtoasiat, joissa ollaan neuvottelupöydässä työehtoasioissa.. Ja siinä vastapuolella on ihminen, jonka kanssa tulet olemaan pari viikkoa työmatkalla, niin eihän siinä ole kiva väitellä raha-asioista.. Mutta se on vaan työtä ja ne on pakko sopia, ja sopia silleen että molemmat ihmiset voi olla siellä työpaikalla sillä mielin että tää meni hyvin. Eikö jää sellaista oloa että tässä taas meitä huijattiin, jompaakumpaa osapuolta. (Tuotanto 1)

Vaikkapa tuo toinen ohjaaja niin hän on vähän sellainen sielultaan, että joko maanantaina tai perjantaina niin hän on aika ärhäkkä. Ja hän tietää tämän ominaisuutensa itsekin, tai ihmiset on jossain kohtaa etenkin pidemmän rupeaman kestäessä väsyvät ja kyllästyvät. Niin totta kai se aiheuttaa pärahdyksiä ja se on ymmärrettävääkin. Mun täytyy siinä tapauksessa joustaa ja luovia tämä äkäinen tapaus eteenpäin. (Tuotanto 4)

Kun on joku ristiriita niin harvemmin niitä sanellaan vaan pitää kompromissia tehdä. (Tuotanto 7)

Tuottajan politikointitaidot näyttäytyivät kolmessa tuotannossa (1, 5, 6), jolloin koko kohdejoukossa kyseinen elementti ei ilmennyt.

Tosi paljon on mielessä ne budjettineuvottelut, tarjousneuvottelut joita oltiin mieltimässä. Että varmaan siellä oli tilanteita, joissa yhteistyötaho on selvästi sanonut jonkun resurssimäärän että tätä enempää ei voida mennä, ja sitten me ollaan keskenämme sovittu että pysytään tässä, mutta samaan aikaan me vuokrataan heille kalustoa ja me tiedetään että siinä on niin kuin katetta enemmän kuin mitä meidän laskelmissa on, että kun laitetaan kaikki yhteen niin ollaan edelleen plussan puolella. Että jostain pudottaminen ja tiedetään että täällä on vähän löysää niin me voidaan neuvotella tää alaspäin tarpeen mukaan. Ehkä siinä saattoi olla jotain taktikointia, että todettiin että tässä meillä on joko tämä vaihtoehto tai sitten tää, ja yhteistyötaholle tarjotaan kalliimpi ja parempi ja tiedetään, että jos alkaa tinkaamaan niin otetaan se millä tullaan myös toimeen. (Tuotanto 1)

Meillä oli sellainen tilaaja, jota tämä henkilö kunnioitti. Niin hän kävi vuoropuhelua. Ja nyt nämä uudet käsikset niin musta ne ei ollut niin hyviä ja sitten siinä oli ihan selviä virheitä ja mä ehdotin että jos kävis dramaturgin kanssa, niin hän ei halua käydä niitä kenenkään kanssa, että ne on siinä. Hän ei usko muuta kuin tähän yhteen ihmiseen kun se sanoo jotakin. No mitä me tehdään, me käydään meidän dramatur-

gin kanssa tekstit läpi, tehdään palautetta mitä pitäis muuttaa, annetaan se sille henkilölle jota hän uskoo ja hän antaa sen palautteen ja saa siitä kiitokset. Olipa hyviä huomioita sanoi vain. (Tuotanto 5)

Sitten meillähän tuli uusi rekrytointikierros. Silloin oltiin ahtaammassa raossa sillä Ylessä oli talous huonolla tolalla ja rekrytointikielto. Tässäkin tapauksessa onnistuimme saamaan yhden ihmisen talon ulkopuolelta, kun käytin omia verkostojani. (Tuotanto 6)

Korkea etiikka ja moraal, yhteiskunnallinen vastuu

Sisäinen yrittäjä omaa korkean etiikan ja moraalin, hän ymmärtää ja ottaa huomioon työnsä yhteiskunnallisen vastuun (Morris ym. 2008).

Koska etiikka ja moraal ovat haastattelututkimuksessa hankalasti tulkittavia ominaisuuksia, keskittyy huomio yhteiskunnalliseen vastuuseen. Yleisradion tv-tuottajien kontekstissa on tällöin luontevaa tarkastella sitä, kuinka tuottajat suhtautuivat yleisradiotoiminnan julkisen palvelun tehtävän toteuttamiseen.

Jokainen tuottajista ymmärsi ja otti huomioon sisäisen yrittäjän mukaisesti työnsä yhteiskunnallisen vastuun, he pitivät sitä tärkeänä.

Kyllähän me puhutaan, että oletko koskaan ollut oikeassa työssä, kun me tehdään tällaista fiktiivistä juttua josta ei jää ns. konkreettista. Mutta kyllähän se on hirveän tärkeää, että ihmisille on hirveän tärkeää. Ja on ylpeä siitä että pyritään tekemään mahdollisimman laadukasta eikä pyritä vain mahdollisimman helpolla ja halvalla saada tehtyä jotain viihdettä. Että meillä on vaikutusta ihmisille vaikka se onkin tv-ohjelmaa. (Tuotanto 5)

Asiakaslähtöisyys ja markkinaorientaatio

Sisäinen yrittäjä on asiakaslähtöinen ja markkinaorientoitunut toimija (Pinchot 1986; Koironen 1993; Koironen & Pohjansaari 1994; Heinonen & Vento-Vierikko 2002; Menzel ym. 2007; Morris ym. 2008).

Tuloksista ilmeni, etteivät tuottajat olleet asiakaslähtöisiä ja markkinaorientoituneita toimijoita. Asiakaslähtöisyyttä ilmeni vain kolmessa tuotannossa (6, 7, 8), jossa tuottaja muodosti tuotantoa asiakaslähtöisesti ottaen huomioon asiakasnäkökulman. Kolmessa tuotannossa tuottaja toteutti tuotantoa ns. Ylen näkökulmasta. Kahdessa tuotannossa tuottaja keskittyi tuotannon työnteekijöihin ja tarkasteli tuotantoa heidän työnsä näkökulmasta.

Totta kai aina otetaan katsoja huomioon. (Tuotanto 7)

Ajattelen Ylen näkökulmasta, pyrin niitä arvoja toteuttamaan. Mietin mitä Ylen pitää tehdä ja mitä ihmiset odottaa Yleltä. Että hivuttaa kans sitä rimaa että yllättää ja ko-keilee. (Tuotanto 3)

Perusnäkökulma on se, että tämä on Ylen tuotanto ja näin se tehdään ja siististi pake-toidaan. Ja totta kai kun saadaan hyvää palautetta sisällöstä niin on ylpeä siitä loppu-tuloksesta. Ja se on parasta että tavalliset ihmiset tykkää. (Tuotanto 5)

Ajattelen koko sitä esityötä ja sitä että koko työryhmä nauttii tekemisestään. Koska jos se ryhmä tekee tuotteen, niin siinä on sitten kyse siitä onko sillä kysyntää. Että saako siitä tiimistä kaiken irti ja sitten vaan toivoo että sillä on kysyntää. Että mitä me osataan tehdä. Katsojaa on kauhean vaikea arvioiva että mikä toimii ja mikä ei. Meillä oli tosi hyviä jaksoja, eikä niitä katsonut kukaan. Ei se välttämättä liittynyt siihen että jakso ois ollu huono, vaan että ihmiset ei tienny että se tulee. (Tuotanto 2)

Ajattelijä, suunnittelija, tekijä sekä työntekijä - yhteenveto

Sisäinen yrittäjä on sekoitus ajattelijaa, suunnittelijaa, tekijää sekä työntekijää (Pinchot 1986; Koironen 1993; Koironen & Pohjansaari 1994; Morris ym. 2008).

Tuottajat osoittautuivat olevan sekoitus ajattelijaa (analyyttinen henkilö), tekijää ja työntekijää (käytännön työhön tarttuminen, sinnikkyys, omaaloitteisuus, ylipäättän organisaation sisällä toimiminen), mutta vain vähän suunnittelijaa. Perustelen tätä siten, että aiemmin kuvatusti suunnittelu tapahtui tiimi- ja ryhmätyöskentelynä.

5.2 Organisaatiotason sisäisen yrittäjyyden edellytyksien ilmeneminen

Ilmeneekö Yleisradion tv-tuottajien vuosina 2004-2012 toteuttamissa tv-tuotantoprosesseissa organisaatiotason sisäisen yrittäjyyden edellytykset, ja jos, niin miten?

Yleisradion organisaatiotason sisäisen yrittäjyyden edellytyksien toteutumisen tulokset on vedettävissä yhteen seuraavalla tavalla, jonka jälkeen avaan tulkin-tojani tarkemmin.

Tulosten perusteella edellytykset toteutuivat osittain. Johdon tuen eri osalueista, johto (esimies ja ylempi johto) tuki projektien nopeaa omaksumista, rahoituksen järjestämistä sekä ideoita eteenpäin vievien ihmisten tunnistamista. Johto myös rohkaisi yrittäjämäisten ideoiden luomista ja kehittämistä, sekä tuottajien työ oli haastavaa ja monimutkaista. Sisäisen yrittäjyyden edellytyksien vastaisesti, johdon käyttäytyminen, erityisesti esimiesten osalta, ei ollut yhdenmukaista ja pitkäjänteisesti muutoshakuista toimintaa tukevaa. Johtamistyylillä oli avointa, mutta ei joustavaa, tuki oli osin puutteellista, kontrollointia ei esiintynyt. Ajan saatavuus, päätösvalta työssä sekä resurssien saatavuus toteutuivat sisäisen yrittäjyyden organisaatiotason edellytysten mukaisesti. Sisäisen yrittäjyyden edellytyksien vastaisesti organisaatiossa ei ollut minkäänlaista palkitsemisjärjestelmää, vaikka tuottajat sisäisen yrittäjyyden mukaisesti sanoivat kokevansa sen olemassaolon motivoivana. Riskinoton sietokyky oli sisäisen yrittäjyyden mukaista siten, että epäonnistumista ei käsitelty organisaatiossa ja siten työntekijöitä ei rangaistu innovatiivisesta toiminnasta. Toisaalta epäonnistumisen käsittelemättömyys tarkoittaa sitä, että sisäisen yrittäjyyden edellytys riskiä ottavan sisäisen yrittäjän tunnustamisesta ja hyväksymisestä epäonnistuksessa, ei toteudu. Organisaatorakenteen suhteen edellytyksen toteutuivat osittain, sillä kapeita työnkuvia ja jäykkiä suorituskyvyn standardeja ei ollut itse

tuottajan työssä. Organisaatiossa oli kuitenkin vakituisiksi muodostuneita toimintatapoja, ratkaisujen hakemista estäviä organisatorisia rajoja, sekä hierarkiaa ja byrokratiaa. Organisatoristen rajojen ylitykseen ei kannustettu. Organisaatiotason asettamat tavoitteet tuottajille eivät olleet selkeitä, joka oli sisäisen yrittäjyyden edellytyksien vastaista. Yksilön vastuun korostuksessa oli puutteellisuutta, mutta toisaalta palautteenanto ja kannustaminen olivat sisäisen yrittäjyyden organisaatiotason edellytyksien mukaista. Myös fyysiset työskentelyolot mahdollistivat yhteistyön ja tuottajalle löytyi tukijoita.

Johdon tuki

Organisaation johdon on tuettava yrittäjämäisiä projekteja, niiden nopeaa omaksumista, rahoituksen järjestämistä sekä ideoita eteenpäin vievien ihmisten tunnistamista. Johdon on rohkaistava yrittäjämäisten ideoiden luomista ja kehittämistä. Johdon käyttäytymisen tulee olla yhdenmukaista organisaation visioon ja strategiaan perustuvaa, heidän tulee johtaa avoimella ja joustavalla tyylillä tukien pitkäjänteisesti muutoshakuista toimintaa. Johtajiston on rakennettava sellaiset edellytykset, jossa työntekijöiden on mahdollista toteuttaa sisäisen yrittäjyyden kautta organisaation visiota, strategiaa sekä arvoja. Sisäistä yrittäjää on johdettava tukemalla, ei kontrolloimalla. Sisäisen yrittäjän työn on oltava monimutkaista ja haastavaa. (Alpkan ym. 2010; Heinonen & Toivonen 2008; Menzel ym. 2007; Heinonen & Toivonen 2006; Heinonen & Paasio 2005; Kuratko ym. 2005; Heinonen & Vento-Vierikko 2002; Hornsby ym. 1993; Kuratko ym. 1993; Kuratko ym. 1990.)

Tuotannoissa 1, 2, 3, 6, ja 8 tuottajat kokivat kokonaisuutena saaneensa riittävästi tukea Yleisradion johdolta. Tukea kokeneiden tarkempi yksityiskohdainen tarkastelu kuitenkin osoittaa, että johdon tuki todellisuudessa vaihteli sitä kokeneissakin tuotannoissa. Todellista johdon tukea koki vain 3 tuotantoa (1, 2, 3) kaikilla eri osa-alueilla. Eri osa-alueista johdon tuki toteutui lähes kaikissa tuotannoissa (tuotantoa 7 lukuun ottamatta) rahoituksen järjestämisen suhteen, ideoita eteenpäin vievien ihmisten tunnistamisena ja projektien nopean omaksumisen tukena. Lähestulkoon kaikkien tuottajien mielestä organisaatiossa myös tuettiin ideoiden luomista ja kehittämistä. Tuottajien työ oli myös monimutkaista ja haastavaa kaikissa tuotannoissa. Erot ja tuen puute näyttivät erityisesti johdon käyttäytymisen yhdenmukaisuudessa, oli se sitten organisaation visioon tai strategiaan perustuvaa tai ei. Tämä ilmenee vertailemalla yhdenmukaista johdon käyttäytymistä ja tukea kokeneita tuotantoja 1, 2 ja 3 muihin tuotantoihin.

Sain kyllä tukea, ei jäänyt siitä kiinni. Esimerkiksi näissä kokouksissa, että sisäisesti näissä suunnittelukokouksissa meillä oli yhteinen näkemys ja kaikki tuettiin toisiamme niissä ratkaisuihin mitä tehtiin. (Tuotanto 1)

Sain riittävästi tukea. Esimerkiksi tämän yhteistyökumppanin suhteen, sillä ensimmäisissä neuvotteluissa tuntuu että hommat ei etene yhtään niin kuin toivottaisiin ja vastapuoli ei ymmärrä mitä ollaan tekemässä ja sitä kuinka tärkeää tämä on meille. Otin sitten keskustelua oman esimiehen kanssa ensin että pitäisikö järjestää ihan johtajatasolla keskustelu, jotta saadaan tämä lehti kääntymään kunnolla. Hän otti hyvin vastaan ja alkoi järjestää tapaamista. Saatiin järjestettyä johtajien välinen tapaaminen

ja se järjestyi siinä. Kalustokeissi oli kauan auki, kuinka paljon saa maksaa ja siinä oli esimiehen kanssa hyvät keskustelut. Käytiin myös toisen päällikön kanssa keskustelua kun kävin konsultoimassa häntä, hän on tehnyt aikaisemmin vastaavaa. Mihintahansa menin aina keskustelemaan niin aina sain oikein hyvää palautetta ja kommentteja, tuki oli selkeästi havaittavissa. (Tuotanto 3)

Tuotanto 2:ssa lähin johto oli tukenut ristiriitatilanteesta huolimatta tuottajaa:

Esimiehen kanssa keskusteltiin kun tv- kahden kanavan edustaja antoi palautetta yhdestä ohjelmasta, joka hänen mukaansa oli liikaa. Mutta ei ollut kyse niin kuin oikeasta mauttomuudesta oli vaan erikoislähetys. Niin ei me muutettu tässä tapauksessa mitään mistään, sain jatkaa normaaliin tapaan. Eli esimies antoi hyväksyntänsä. Samoin keskusteltiin rekryistä. Se oli mun näkemys ettei lopputulos ollut laadullisesti hyvä. Mun esimiehen kanssa kävin paljon läpi ja mä esitin miksi tää ei toimi. Ongelma siinä oli se että mun esimies oli ollut rekryämässä näitä ihmisiä ja se oli tehnyt valintoja. Ja jos mä puutun koko ajan niihin valintoihin niin siinä on tietty eturistiriita neutraalissa asian käsittelyssä. Esimerkiksi hän joutui myöntämään että jossain vaiheessa hän oli tehnyt vääriä rekryvalintoja. Eihän se auta mitään, mitä sitten me ollaan tässä suossa molemmat kun mun esimies oli myös vastuussa tämän ohjelman lopputuloksesta. Mutta ihan hyvällä tasolla mentiin, paljon käytiin keskusteluja. Tukien verran mitä tarvitsin, ei ollut ongelmia siinä. (Tuotanto 2)

Tuen puutteellisuus ilmeni esimerkiksi tuotannossa 6 siten, että tuottaja oli kokenut ylemmältä johdolta tukea, mutta esimiestyössä muutoshakuisen toiminnan tuki väheni, esiintyi joustamattomuutta ja kontrollointia. Toiminnan edellytyksiä myös rajoitettiin.

Sanotaanko näin, että mitä haetaan, se iso kuva tuli sieltä kanavajohdosta, ehkä meni niin päin että heille esitettiin ideoita ja he niin kuin antoivat niille tukea, he eivät olleet aktiivisesti siinä käytännön mietinnässä mukana. Kanavajohdon ja tilaajan tuki oli erittäin vahvaa. Vaikka hekin näki että ihan kaikki ei ole vielä paikallaan, niin he keskittyivät kuitenkin siihen puoleen mikä on hyvää. Oman esimiehen kanssa tuotannon tekemistä pyrin välttämään kaikin keinoin, loppua kohden alkoi olla joku aina kysymässä että voisko tuosta ottaa ja tuosta. Näistä tarjottavista käytiin erittäin monta keskustelua esimiesteni kanssa, koska se oli kuulemma vastoin kaikkia niitä sääntöjä mitä Ylessä saa tehdä. Tämän otti esille minun esimieheni, useampikin heistä. He lukivat budjettia että mikäs kohta tämä on, ja sitten sanoivat että on epätasavaroista että teette tällaista. Lillukanvarsikulu ohjelman kokonaisbudjetissa, jota jouduin koko ajan puolustelemaan. Tämä on osa sitä osastoa että alkoi tuntumaan ettei enää. (Tuotanto 3)

Tuotannossa 8 johdon tuki vaihteli yhdenmukaisessa käyttäytymisessä, siitä huolimatta, että tuottaja itse koki tuen olemassaolon.

Tilaajat oli joo aktiivisesti mukana. Meillä oli sellainen ohjausryhmä, joka kokoontui kerran kuukaudessa, käytiin siinä läpi että missä tämä tuotanto menee, minkälaisia haasteita tai onnistumisia tai epäonnistumisia on käyty läpi ja tullaan kohtaamaan. Siinä ne oikeastaan olivat. Sen lisäksi oli erilaisia muita työryhmiä jotka halusivat kokoontua aina välillä meidän kanssa, mutta ne ei ehkä ollut.. Näitä oli tällaisia erilaisia konsultaatioryhmiä, jotka halusivat tietää tuotannon edistymisestä, Ylen sisältä. Siitä tuli ongelmia kun oli näin paljon näitä työryhmiä, sillä haaste on se että palaveeraaminen on ihan kivaa jos ei ole mitään muuta työtä. Sitten kun se työ jää toissijaiseksi ja pahintahan se on, niin palaveeraus ja informaation välittäminen on ensisijaista, loppujen lopuksi kun vuorokaudessa on tietty määrä tunteja, ja jos se aika käytetään siihen niin tuotanto jää hyvin äkkiä tekemättä. (Tuotanto 8)

Tuotannoissa 4, 5 ja 7 tuottajat eivät kokeneet riittävää tukea johdolta, erityisesti tuotannossa 5 johdon yhdenmukainen käyttäytyminen ja tuki puuttui.

En saanut tukea, mutta en kysynytäkään. Muutama hetki jossa, en ole ihan varma, mutta jossain kohtaa pyysin jotain taustatukea johonkin, mutta kun tämä esimieheni ei ole yhtään televisiontekijä, niin ei ole oikein kohtaa jossa voisin tuotantomielessä tai television tekemisen mielessä voisin kääntyä hänen puoleensa. Kun siellä puuttuu osaaminen. (Tuotanto 4)

Juu ja ei. Tämä on niin pitkä juttu, että on vaihtunut esimiehet, että on huonoja ja hyviä kokemuksia. Tuen puute liittyi tähän ohjaajaan. Ohjaaja on hyvin voimakastahainen ihminen ja jos on joku tulkinnanvarainen asia niin on hyvin temperamenttinen ja raivostuu ja soittaa että kuka on sun esimiehesi. Jossa kohtaa toivoisi että se esimies olisi sellainen vaikka ei tietäisikään asiasta, niin että sanoisi olevansa täysin samaa mieltä minun kanssa ja tuen mitä sanoo. Sitten on hankalia tilanteita, jos rupeaa ikään kuin vesittämään ja mielistelemään tätä ohjaajaa. Sellaisia tilanteita. Niitä on joka tuotantokaudella ollut joku asia sillä tavalla. Semmosia tilanteita on esimerkiksi ollut, että on jostain raha-asiasta eri mieltä. Että ohjaaja on sitä mieltä, että hänelle pitää jostain asiasta maksaa ja minä sanon että ei kuulu maksaa, se on näin ja näin. Niin mun esimies sanoo, että eiköhän me joku keksit, että sä saisit siitä vähän. Mulla on siinä tilanteessa keinot vähissä ja sit mä maksan sille jotain ja koen että se on niin epäoikeudenmukaista kuin olla voi. Niin se on tässä tavallaan jossain kohdin ollut raskainta. (Tuotanto 5)

Ei ole tukea. Se on niin vähästä se keskustelu. En mä nyt ole tarvinnut sitä ja taas mun on vedottava siihen että kokemusta on ja silleen tuntee talon ja tietää kaiken.. Ei ole tullu alotetta sieltä suunnasta ja sen pitäis lähteä täältäpäin, mutta kun en ole tuntenut tarvetta. Sen tiedon ja muun hakee sitten muualta, mutta se esimiehesuhde ei ole se luontevin. (Tuotanto 7)

Näin ollen osoittautui että kaikista vahvinta johdon tuki oli ollut kaikilla eri osa-alueilla kolmessa tuotannossa (1, 2, 3) kahdeksasta, joten tässä suhteessa edellytys ei toteudu koko joukossa. Johdon tuki ei ollut sisäisen yrittäjyyden edellytyksien mukaista sen eri osa-alueilla muissa viidessä tuotannossa. Muutoshakuisen toiminnan edellytykset olivat olleet olemassa lähtökohtaisesti johdon mahdollistettua itsenäisen ja vapaan tehtävänannon, mutta tuotantojen edetessä näitä edellytyksiä rajoitettiin esimiesten toimesta. Johdon käyttäytyminen ei ollut yhdenmukaista, joustavuus puuttui ja tuen sijaan muutoshakuisesta toiminnasta pyrittiin rajoittamaan. Johtajien johtamistyyli oli kuitenkin avointa, ja huomioitava on se, että tuottajien kokemukset kohdistuivat esimiestasoon. Ylemmän johdon kanssa tekemisissä oli ollut vain kolme tuotantoa, joista kahta tuotantoa oli selkeästi tuettu kaikilla osa-alueilla.

Ajan saatavuus

Organisaation yksilöillä tulee olla riittävästi aikaa ideoidensa toteuttamiseen. Muun rutiinistyötaakan tulee olla keveämpi, aikarajojen asettamisen maltillista, sekä työntekijöiden annettava työskennellä yhdessä pitkän aikavälin tehtävien selvittämisessä. (Alpkan ym. 2010; Menzel ym. 2007; Hornsby ym. 1993; Kuratko ym. 1993; Kuratko ym. 1990.)

Ajan saatavuuden edellytys toteutui Yleisradiossa, sillä kaikissa tuotannoissa yhtä lukuun ottamatta tuottajat kokivat, että heillä oli riittävästi aikaa idean toteuttamiseen. Aikarajojen asettaminen oli maltillista ja tuottajat saivat

työskennellä työntekijöiden kanssa yhdessä tuotannon tekemisessä. Poikkeuksena yksi tuottaja koki, ettei hänellä ollut riittävästi aikaa tuotannon tekemiseen. Tuottajalla oli ollut useita tuotantoja samaan aikaan työn alla, joten tässä rutiinityötaakkaa ei oltu kevennetty. Muissa tuotannoissa tuottajat eivät olleet vastanneet useista tuotannoista samaan aikaan.

Ei missään nimessä. Mullahan oli ne muutkin tuotannot päällä. (Tuotanto 8)

Päätösvalta työssä

Työntekijöille on annettava vapaus päättää siitä, kuinka he suorittavat työprosessinsa tehokkaimmin. Sisäisellä yrittäjällä tulee olla päätösvaltaa henkilöstön valitsemiseen. (Alpkan ym. 2010; Menzel ym. 2007; Heinonen & Toivonen 2006; Heinonen & Paasio 2005; Heinonen & Vento-Vierikko 2002; Hornsby ym. 1993; Kuratko ym. 1993; Kuratko ym. 1990.)

Tuottajilla osoittautui olevan päätösvaltaa työhönsä, sillä kaikissa tuotannoissa tuottajilla oli vapaus päättää siitä, kuinka he suorittavat työprosessinsa tehokkaimmin. Tuotannossa 1 ja 3 työprosessiin ja sen vaiheisiin vaikuttivat yhteistyötahot, mutta tästäkin huolimatta tuottajilla oli päätäntävalta omiin toimiinsa, saaden päättää miten työnsä tekee tehokkaimmin.

Kyllä on aika vapaa tehtävänanto, että se on aika hyvin tiedossa mitä se tekeminen on. (Tuotanto 5)

Jos tästä ois tehty hyvin, hyvin toisenlainen mitä ikään kuin luvattu tuossa niin, jos oltais tehty tästä vaikka lastenohjelma tai studiokeskustelu, niin silloin todennäköisesti joku ois marssinu ovesta sisään, ja sanonut että tästä ei ollut puhetta. (Tuotanto 4)

Siinä vaiheessa kun on tehty tilaus ja tilailtu niin on mietitty että onko meillä studio, onko meillä sitä tai tätä. Kyllä se on neuvottelun tulos, että rahoja on aneltu näin paljon ja katotaan että sillä me toteutetaan. Ei voi ajatella että tossa on teille rahaa ja mälätkää sillä. Mä ymmärtäisin että kokeneena tuottajana hyvin äkkiä sen sisällön raa-mittaa niihin tuotannollisiin resursseihin ja sitten taas päinvastoin. Ei siinä ole mitään sellaista ongelmaa. (Tuotanto 7)

Lähes kaikissa tuotannoissa (1, 2, 3, 4, 5, 7, 8) tuottaja koki, että tv-tuottajalla on paljon valtaa organisaatiossa. Yksi tuottajista oli jopa sitä mieltä, että tuottajalla on eniten valtaa organisaatiossa.

On valtaa ilman muuta, se pitää sanoa. Se valta liittyy varmaan aika pitkälti tällösiin henkilöstövalintoihin ja jollain määrin resursseihinkin. Mun kohdalla se vallankäyttö perustuu hyvin pitkälti asiantuntijoiden kuulemiseen. Että niin kuin se tuottajan käyttämä valta se tulee sieltä asiantuntijoista. Mä annan esimerkin että jos me rekrytoidaan, ja tässä mä puhun talon sisältä rekrytoimisesta, eli ketä ihmisiä halutaan mukaan tuotantoihin, jonkin verran myös talon ulkoa rekrytoidaan koska omat resurssit ei riitä. Niin kyllä se perustuu niihin referensseihin, jotka kukakin asiantuntija organisaatiossa antaa, että on se sitten kameramies tai ohjaaja, tai äänimies muu. (Tuotanto 1)

Tuottajalla on hyvin paljon valtaa, tietenkin se riippuu hirveen paljon annetuista resursseista, tekijöistä, rahasta, aikatauluista. Mutta parhaimmillaan tuottaja pystyy

hyvin paljon vaikuttamaan sisältöönkin, ennen kaikkea toteutukseen ja vastaamaan siitä millä tavalla tuotantoa tehdään eri osa-alueilla. (Tuotanto 3)

Se riippuu persoonasta, mulla on vaikutusvaltaa mun esimieheen, samoin mun tuottajakollegoilla, koska televisiotoiminnan työstä hänellä ei ole mitään omakohtaista kokemusta. Se, että kuka siellä karjuu kovimmalla äänellä ja kehen hän luottaa, niin se... Ja tiedän että hän luottaa minuun ja täyspäisyyteni, että pystyn tällä tavalla käyttämään. Jonkinlaista vaivihkaista vaikuttamista. Mun mielipide on että ennen kuin ohjelma tilataan niin siihen asti tuottajalla on aika vähän valtaa. Sitten itse tuotannossa niin ei kukaan tule olan takaa katsomaan että pitäisi tehdä näin. (Tuotanto 4)

Kyllä. Sen projektin sisällä vastuu ja valta kulkee käsi kädessä. Koen että luon ne olosuhteet ja käytän siihen ammattitaitoni että kaikki pystyy mahdollisimman hyvin sen jutun tekemään, ja ohjaaja saa rauhassa ohjata. Sitten se riippuu siitä minkälainen ohjaaja esimerkiksi on, että mullahan on valta pistää poikki tämä että nyt ei suju, näin ei voida tehdä. (Tuotanto 5)

Tuottajalla on mun mielestä tässä organisaatiossa eniten valtaa. Ne ihmiset joilla on mahdollisuus vaikuttaa tuotannon resursseihin, niin niillä on valtaa. Ja mun mielestä tuottajalla on mahdollisuus vaikuttaa niihin, ei tässä nyt ole taivas rajana mutta kyllä tuotannossa, et kukaan muu ei tiedä sen tuotannon syvintä olemusta kuin tuottaja, pahimmillaan. Tietysti parhaimmillaan sen tietää kaikki, mutta kun se ei koskaan ole niin ideaali tilanne että kaikki tietää, niin todennäköisesti tuottaja on ainut joka tietää. Että se tuo myös valtavasti mahdollisuuksia. (Tuotanto 8)

Valtaosalla tuotantojen (1, 3, 4, 5, 6, 8) tuottajista, oli päätäntävaltaa henkilöstön valitsemiseen. Kahdella tuotannolla (2, 7) sitä ei ollut.

Silloin kun mä oon tätä tiimiä koonnut niin sain poikkeukselliset valtuudet, silloinen genrepääällikkö teki muodollisesti koko tiimin rekrytoinnin, mutta minä tein käytännössä ne kaikki valinnat. Hän vaan siunasi ne. Siinä oli todella paljon luottamusta, ja pidin sitä suuressa arvossa. Tavallaan tässä tilanteessa kun voi itse valita tiimin niin en varmaan urallani tule toista kertaa samanlaiseen tilanteeseen. Että on tällainen lähtötilanne, että jotain tän tyyppistä pitäisi rueta tekemään, mutta ei ole mitään määritelmää että mitä se on et kehitä se, löydä ihmiset, rakenna ja perusta tiimi, ja ryhdy tekemään. (Tuotanto 3)

Sain itse valita ihan kaikki tuotantoryhmän jäsenet. Kyllä meillä oli vähän sellainen ydintiimi, että tässä oli myös toinen tuottaja, joka huolehti tästä nettisisällöstä. Niin kyllä se oli meidän kahden välistä se, että ketkä otetaan tiimiin ja minkälaista porukkaa halutaan. Sitten kun tiimi alkoi kasaantua niin siinä oli se ydintiimi, jonka kanssa puhuttiin kenet me tarvitaan, halutaan, saataisko me sitä ja tätä. Kyllä sellaista dialogia on koko ajan käytävä. (Tuotanto 8)

Resurssien saatavuus

Idean toteuttamiseen on annettava riittävästi resursseja, niin henkistä, fyysistä kuin rahallista tukea (Alpkan ym. 2010; Menzel ym. 2007; Heinonen & Vento-Vierikko 2002; Hornsby ym. 1993; Kuratko ym. 1990).

Kuudessa tuotannossa (1, 2, 5, 6, 7, 8) kahdeksasta tuottajat kokivat, että resursseja oli ollut riittävästi. Tuottajat käsittivät resurssit tuotannon alkuperäisenä budjettina, jossa oli määritelty eri menoluokkiin esimerkiksi yhtiön ulkopuolelle maksettava raha ja Yleisradion työntekijöiden työskentelyyn ja tekniseen toteutukseen varattu raha.

On kyllä, mutta se on se kokonaisbudjetti mikä ratkasee. Tässä tuotannossa taas mä sanoisin että on aika vakiintunut määrä että millä kalustolla voidaan tuotanto tehdä ja kaikki sen tietää. Ohjaajien mielestä tuotanto tehtiin aika minimillä resurssien puolesta. Mutta toisaalta sitä ei ehkä huomannut jos ajatellaan katsojaa ja asiakasta, että minun mielestä pärjäsimme ihan hyvin resursseilla. (Tuotanto 1)

Oli hyvin resursoitu, pohjatyö oli tehty hyvin. (Tuotanto 2)

Oli ne aika suht realistiset, niukat mutta realistiset. Että siihen on tottunut siihen ettei koskaan ole määrättömästi. (Tuotanto 5)

Oli koska laskettiin realistisesti. Toki aina vois rakentaa pilvilinnoja ja pyytää lisää ja lisää, mutta tuohon tarkoitukseen oli riittävä. (Tuotanto 6)

Joo on tälle ohjelmamuodolle. Musta se on yhdenlainen ammattitaito että kun raha on annettu niin tällä tehdään kun se ei ole mahdoton vaan mahdollinen budjetti. (Tuotanto 7)

Kaksi tuotantoa koki, ettei resursseja ollut riittävästi.

Oli pikkusen liian vähän ja pikkusen väärät välineet, jotka sitten muutettiin ja rukattiin. (Tuotanto 4)

Ei ollut, että sitä budjettitarkastelua tehtiin ja tehtiin uudet esitykset siinä loppuvuonna. Se vaikutti, että vei aikaa, sekä laskelmien tekeminen, esitykset ja sen jatkorahoituksen hakeminen. Itse asiassa sitä lisäbudjettia ei saatu ajoissa käyttöön, että meidän oli pakko tehdä suunnitelmia ja olettaa että se toteutuu. Jos me ei oltas sitä lisärahaa saatu, niin sitten oltas jostain osa-alueesta luovuttu, että toimittiin koko ajan sen mukaan että laitettiin asioita suunnitelmiin ja osittain jo täytäntöönkin. Että luotettiin siihen että asiat järjestyy. (Tuotanto 3)

Sinänsä mielenkiintoinen seikka on se, että vain kolmen tuotannon pysytyä budjetissa, koki siitä huolimatta myös kaksi budjettinsa ylittänyttä resurssien olleen riittäviä. Osaltaan se voi kertoa lisäresurssien saannin helppoudesta, sillä lisäbudjetti myönnettiin poikkeuksetta.

Palkitseminen

Organisaatiolla tulee olla palkitsemisjärjestelmä, jossa palkitseminen tapahtuu tuloksien ja suoriutumisen perusteella. Palkitsemisjärjestelmän on oltava innovatiivisuutta, riskin ottoa rohkaiseva ja suoriutumiseen kannustava. Palkitsemisjärjestelmän on tarjottava haastetta, lisättävä vastuullisuutta sekä levitettävä tietoa innovatiivisista ideoista organisaation hierarkiassa. (Alpkan ym. 2010; Menzel ym. 2007; Heinonen & Paasio 2005; Kuratko ym. 2005; Heinonen & Vento-Vierikko 2002; Hornsby ym. 1993; Kuratko ym. 1993; Kuratko ym. 1990.)

Kaikista tuotannoista osoittautui, että organisaatiosta puuttui palkitsemisjärjestelmä. Tuottajien mukaan heille oli ollut olemassa jonkinasteinen tulospalkkiojärjestelmä, joka oli kuitenkin lopetettu. Palkitseminen osoittautui olevan epäselvää, sillä yksi uskoi tulospalkkion olevan yhä voimassa kun osa sanoi ettei palkitsemista ole lainkaan. Tuottajien mukaan yksittäisille tuotannoille voidaan jakaa ajoittain jonkinlaisia stipendejä, jotka eivät ole kuitenkaan vain tuottajantyötä koskevia. Ilmeni myös, että tuottajat eivät tienneet millä perus-

teella aiempia tulospalkkiojärjestelmän palkkioita tai nykyistä stipendiä myönnettiin. Lisäksi ilmeni, ettei Yleisradion organisaation palkitseminen perustu ainakaan tuloksiin tai suoriutumiseen, joka ei ole sisäisen yrittäjyyden edellytysten mukaista.

Meillä ei palkita. Se nyt oli aika pieni mitä oli muutama vuosi sitten, että oli tuottajille jonkun sadan euron budjetti millä annettiin erinomaisesta työstä 200-300 euroa jollekin. Että eihän sekään nyt rahallisesti ollut mikään ihmeellinen, mutta se on joku kuitenkin. Se koettiin epäreiluksi, koska Ylellä on paljon ihmisiä jotka ei oo projekteissa mukana, niin että ne eivät voi sitten ikinä saada palkkiota että ymmärrän että siinä on tää näkökulma myös. (Tuotanto 1)

Ylellä on hyvälle työntekijöille, onnistuneille projekteille jaettu rahaa, sellasia kannustepalkkioita. mutta ne on nyt muuttunu, eikä tällä hetkellä ole ihan selkeä. (Tuotanto 2)

Vanha tulospalkkio systeemi on loppumassa, että aikaisemmin on saatu tulospalkkioita. Sitten on saanu vielä erikseen tällaisia juhlarahastojen stipendejä ne on muillekin kuin tuottajille. Ylen sisällä se on varmaan sitten tota... just niiden että ne tavoitteet jotka on asetettu niin ne saavutetaan ja se että tuotanto jollakin tavalla huomioidaan Ylen ulkopuolella jollakin tavalla. Että jotenkin se.. että se on enemmän kuin sen on odotettu olevan. (Tuotanto 3)

Tv yhdessä on sellainen traditio yhdessä teeman kanssa, että jaetaan tuottajapalkinto 1000 euroa, tällainen stipendityyppinen. Se ei välttämättä tule ohjelmatyöstä pelkästään, se voi mennä vaikka kirjaston tietopalvelun tuotannosta. Sitten yhtiö jostain huomattavan poikkeuksellisesta saavutuksesta, toimitusjohtaja ja johtoryhmä jakaa tällaisia erikoisstipendejä. Sit on tällainen Koura- niminen koulutusrahasto, jossa tosin on maikkari ja näin.. se ei ole Ylen varsinaisesti. Joskus aiemmin tuottajaa saatettiin palkita jostain hyvästä työstä, että päällikkö saattoi kysyä tuottajalta että haluatko lähteä jonnekin festivaaleille, jotka liittyi toisaalta työhön. Mutta selkeä palkinto se oli. (Tuotanto 4)

On ollut tulospalkkio ja joku stipendi. Kyllä joskus palkitaan, meillä on vuosittain henkilökuntajuhla ja siellä jaetaan sellaisia vaskeja. Sitten on näitä Koura-palkintoja, sitten on tosiaan näitä tulospalkkioita. Ohjelmatyöntekijöillä se perustuu siihen että se on jostain syystä onnistunut se tuotanto, että on saanut hyvän vastaanoton tai on jotain uraauurtavaa, uudella tavalla tehty tai... halutaan jotenkin huomioida että poikkeaa siitä valtavirrasta jollakin tavalla. (Tuotanto 5)

No.. täällä on ollut tulospalkkio joka perustuu varmaan esimiesten harkintaan.. Näämä perustuvat siihen aikaan kun minä olin tuossa hommassa, nykyinen käytäntö on tiimikorttikäytäntö. Se on vähän muuttunut. Tv 1:n kanavajohtaja jakoi stipendejä ja tuottaja voi saada myös Ylen ohjelmastipendin hyvin tehdystä työstä. (Tuotanto 6)

Mä oon ymmärtäny että tuottajia ei yksistään palkittais, että se on työryhmä. Mä en tiedä, välillä ihmettelen.. Mä luulen että siellä on inhimillistä, henkilökohtaista, tai sitten joku on noussu.. (Tuotanto 7)

Ei mitenkään. Se on ihan kiva että jonkinlaista huomiota on tullu, jotain huomionosoituksia ja palkintoja ja tällaisia. Mä en tiedä kerta kaikkiaan minkä perusteella palkitaan. Toivottavasti palkitaan parhaita eikä niitä ketkä on palkitsemisvuorossa. Toivoisin että tulokset merkkää. (Tuotanto 8)

Palkitseminen ja tunnustus, ei kuitenkaan ylennys, ovat sisäiselle yrittäjälle menestyksen ja ponnisteluiden mittareita (Pinchot 1986; Koironen 1993; Mor-

ris ym. 2008). Yhtä tuotantoa lukuun ottamatta, tuotantojen tuottajat kaipasivat jonkinlaista palkitsemista ja tunnustusta työstään.

Toivoisin että tuottajalla ja kellä tahansa pitäisi olla paremmat keinot palkita myöskin näissä projekteissa, koska nämä projektit on tosi pitkiä ja massiivisia. (Tuotanto 1)

Kyllähän mun mielestä tuottajat vois olla myös tulospalkkauksen alaisia, että asetetas tuotantokohtaisia tavoitteita, jotka pitää saavuttaa, ja se vaikuttaa omaan tienesttiin. Se vois lisätä sellasta positiivista kilvoittelua talon sisällä, parantaa laatua ja vois nostaa. Kyllä oon toisaalta tyytyväinen tähän nykyiseen.. Ei me sen kummempia pystyjä tarvita, että itse koen jos olen saanut tuotannon tehtyä ja se saavuttaa mun mielestä tavoitteet niin koen sen jo tyydyttäväksi. On se niin hauskaa, niin vaikeeta aluksi mutta hauskaa. (Tuotanto 3)

Ei ole palkitsemista. Suusanallinen kiitospalkitseminen ei ole palkitsemista. Tiimejä olen itse palkinnut näillä karonkoilla. Se on ainoa millä mä pystyn jollain muulla tavalla kuin sanallisella kiitoksella palkitsemaan. (Tuotanto 4)

En osaa sanoa että onko kun ei sitä itse ajattele sillai, kyllähän se tietenkin kannustaa että huomioidaan. (Tuotanto 5)

Siinä ehkä palkitsemisen perusteet voisi olla avoimemmat. Tätä varmaan yritetään tiimikorteissa, siihen vaan liittyy se harha että palkitaan siitä että keksii jotain uutta, ei siitä että tekee sen nykyisen työnsä kunnolla. Se perustyö kunniaan, se on se Yle:n a ja o. Totta kai pitää kehittää ja luoda uutta, mutta ihan se että tekee sen perustyönsä hyvin, niin sekin on minusta palkitsemisen arvoinen asia. (Tuotanto 6)

Sekin on vaikea sanoa.. Palkitseminen, miten? Tunnustuksen antaminen tietyllä lailla, mutta ei pelkästään se vaan kaikinensa tässä työssä avoimuus, musta se on eteenpäin vievä kuin se että pelkästään palkitaan. Asiantunteva analysointi puuttuu. (Tuotanto 7)

Ei ole riittävää. Selkeätä tulospalkkiojärjestelmää jossa palkittaisiin hyviä tuotantoja niin ei ole. Itse haluaisin että nimenomaan niitä palkitaan. (Tuotanto 8)

Riskinottoon liittyvä sietokyky

Organisaatiossa tunnustetaan ja hyväksytään riskiä ottava sisäinen yrittäjä vaikka hän epäonnistuisi, ja kannustetaan toteuttamaan uusia projektejaan ja ehdotuksiaan. Työntekijöitä ei tule rangaista innovatiivisesta toiminnasta. (Alpkan ym. 2010; Heinonen & Toivonen 2008; Menzel ym. 2007; Heinonen & Toivonen 2006; Heinonen & Paasio 2005; Heinonen & Vento-Vierikko 2002.)

Kaikissa tuotannoissa tuottajat kokivat, ettei organisaatiossa reagoida epäonnistumiseen. Se voidaan osaltaan tulkita, ettei tuottajia rangaista innovatiivisesta toiminnasta tuotannon epäonnistuuessa Yleisradion organisaatiossa. Toisaalta, kun epäonnistumiseen ei reagoitu, tarkoittaa se samalla ettei riskiä ottavaa tuottajaa tunnusteta organisaatiossa ja tuottajille jää epäselvää hyväksytäänkö epäonnistuminen vai ei. Näin ollen sisäisen yrittäjyyden riskinottoon liittyvä sietokyky ei todellisuudessa toteudu. Kaksi tuottajaa arveli, että epäonnistumisten myötä luottamus tuottajaan vähenee.

Ei mulla hirveen suurta katastrofia ole ollut, että harvemmin siitä kyllä tullaan sanomaan että mikä on se epäonnistuminen ollut. Mutta tietysti jos ajatellaan toisenlai-

sia tuotantoja, niin niitä ei enää tehdä tai formaatti muuttuu. Että ohjelma vaan lakautetaan. (Tuotanto 1)

Epäonnistumista varmaan on että ohjelma hiljaisuudessa lopetetaan ja kukaan ei tiedä että se on olemassa. Sitä tapahtuu tosi paljon ja niitä tehdään paljon. Suhtautuminen riippuu siitä kuinka paljon on epäonnistumisia takana. Että kyllä sä voit epäonnistua silloin tällön, kaikki epäonnistuu välillä ja kaikki tekee tuotteita joita ei haluaisi allekirjoittaa, kun täällä tehdään niin paljon. Sä et voi toistuvasti epäonnistua ja tehdä huonoja projekteja jos oot hyvä. Koska yksinkertaisesti täsmälleen samasta tuotteesta parempi tekijä saa enemmän irti niin se ei voi toistuvasti epäonnistua. Seurauksena on että silloinhan jos tuottajalla on vakituinen työpaikka niin sillä on silloin selkeä kädenjälki, se vaikuttaa kerronnan rytmiin jne., kaikkeen. En muuhun voi sanoa, että mitä niille ihmisille tapahtuu. (Tuotanto 2)

Mä luulen että silloin vaietaan, ettei tule palautetta suuntaan tai toiseen, ja jotenkin se asia unohtetaan tai sivuutetaan kokonaan. Ei aleta puimaan syytä tai syyllisiä tai ei mitään, että se jotenkin se epäonnistuminen, sitä ei niin kuin käsitellä. (Tuotanto 3)

Selkeä epäonnistumisen mittari on varmaan se, että tekee jonkun sarjan ja kaikki lehdet haukkuu sen. Mutta jos sitä katotaan silti, niin sitten se on vaikeasti määriteltävä epäonnistuminen. Mutta jos sitä ei katota lähellekään niin mitä on lupauksiksi laitettu ja sitten lehdet haukkuu sen vielä analyttisesti huonoksi ja vielä ovat siinä oikeassa. Siitä ei saa potkuja, mutta jos sellaisen sattuisi tekemään niin todennäköisesti kukaan ei alentaisi tuottajaksi toimittajaksi. Sitten vaan tekisi jotain muuta. Todennäköisesti luottamus kärsisi, että siihen ei enää suhtauduttaisi niin että juu, senkus alat tekemään. Että sä olet just niin hyvä kuin sun viimeinen duuni. Että vaikka olisit tehnyt kuinka hyviä, ja viimesin niistä on floppi, niin se muistetaan. Mutta en muista että olisi potkuja saatu. (Tuotanto 4)

Täällä aika huonosti annetaan palautetta jos epäonnistuu.. Että ei nyt ihan huonosti suhtauduta, siitä vähän niin kuin vaietaan että ei siitä nyt kovin kummoinen tullu. Että on mullakin jokunen juttu tullu, etten ole siihen pystynyt oikein vaikuttamaan, että on joku ihan uusi ohjaaja ja tuntuu että sillä on ideoita mutta sitten kun päästäänkin toteutusvaiheeseen niin sitten ei se olekaan ihan kärryillä ja tulee pannukaku. Mutta ei ne ole kovin isoja satsauksia koskaan ollut. (Tuotanto 5)

Mun mielestä täällä puhutaan liian vähän onnistumisista ja epäonnistumisista että ne ammatillisesti avattas. Että oon kuullu että on jotakin tuotannon purkupalavereita, mutta kuinka analyttisiä ne on, niin en tiedä. Kun se pitäisi olla tapa eikä poikkeus. Itse en oikeastaan pura kenenkään kanssa. Välillä otan yhteyttä jos haluan budjettia katsoa tarkemmin niin tuotannon suunnittelijaan. Viime vuonna ylitin budjetin, mutta meiltä otettiin rahaa pois täysin perusteettomasti isompi. Se oli niin hölmö tilanne, että edellisenä vuonna me oltiin alitettu budjettia runsaasti, niin meiltä otettiin se alitussumma 40 000 tonnia pois. Että saatiin sen verran vähemmän ja kun se oli ihan sattumaa että sen verran alittu niin viime vuosi meni ns. normaalin mukaan, joka olisi sillä normaalilla budjetilla ollut ok. Se vaan sanottiin jossain kokouksessa että tämä nyt meni. Mä itse otin sen puheeksi että tässä on tämä ja halutaanko selityksiä, niin ei niitäkään ole haluttu. (Tuotanto 7)

Ylessä suhtaudutaan yleisesti ottaen vaieten, sillä tavalla unohtaen, ettei sitä ongelmia kohdata kovin paljoa. Tää on yleinen tuntuma. (Tuotanto 8)

Organisaation rakenne, hierarkia ja byrokratia

Organisatoriset rajat eivät saa estää työntekijöitä astumasta oman roolinsa ulkopuolella ratkaisuja hakiessaan. Työntekijöitä tulee kannustaa ylittämään näitä näkyviä ja näkymättömiä rajoja ja tarkastelemaan työtään laajemmasta näkökulmasta. Organisaatiossa on pyrittävä vähentämään sisäistä yrittäjää turhauttavaa hierarkiaa ja byrokratiaa, sekä vakituisiksi muodostuvia toimintatapoja,

kapeita työnkuvia ja jäykkiä suorituskyvyn standardeja. (Alpkan ym. 2010; Menzel ym. 2007; Heinonen & Toivonen 2006; Heinonen & Paasio 2005; Kuratko ym. 2005; Heinonen & Vento-Vierikko 2002; Hornsby ym. 1993; Koironen 1993; Kuratko ym. 1990.)

Tv-tuotantojen tuottajien työnkuva osoittautui vapaamuotoiseksi siinä mielessä, että sitä ei oltu juurikaan määritelty organisaatiotasolta. Toisin sanoen kaikki tuottajat toimivat itse hyvin vapaasti tuotannon muodostamiseksi haluamallaan tavalla. Tuotanto 4:n tuottaja sanoi, että vasta siinä vaiheessa toimintaan olisi puututtu, jos valmis ohjelma olisi ollut päinvastainen alkuperäiseen ideaan nähden.

Ainoa milloin meihin puututtiin oli meidän yksi lähetys, joka oli meidän paras lähetys tunnelmaltaan, käsikirjoitukseltaan, kaikki toimi hyvin. Ei kiroiltu tai mitään mutta siitä meille tuli että on niin kuin sietokyvyn ääri rajoilla kanavalta. Se oli ainoa kun meihin puututtiin että tämä sisältö ei ole enää asiallista. (Tuotanto 2)

Sen jälkeen kun tuotanto käynnistyi en ollut kauheasti tilivelvollinen kenellekään. Niin saan tässäkin vapaasti ja itsenäisesti huseerata, ei kukaan kysele mun perään, että missä olen ja mitä teen. Onhan mulla huomattavasti enemmän vapautta vaikuttaa tekemisiin tässä kuin toimittajana. Siihen liittyy vastuu tietysti, että kun on valta ja vastuu niin on myös vapaus ja vastuu. Kun tarjoamme ohjelmaa tätä aihetta, toiminta-ajattelua, kerrontaa, kohderyhmätavoite ja näin, oli kyllä jonkun verran saatiin tätä toivottua.. Jos tästä ois tehty hyvin, hyvin toisenlainen mitä ikään kuin luvattu tuossa niin, jos oltais tehty tästä vaikka lastenohjelma tai studiokeskustelu, niin silloin todennäköisesti joku ois marssinu ovesta sisään, ja sanonut että tästä ei ollut puhetta. (Tuotanto 4)

Siinä varmasti on se budjetti joka määrittää, että mihin rahat riittää ja mihin ei. Ei meiltä kielletty mitään. (Tuotanto 6)

Jäykkiä suorituskyvyn standardeja ei ilmennyt, sillä suorituskykyä tai tuloista ei mitattu organisaatiossa tuotantojen kohdalla (kts. tuloshakuisuus, palkitseminen, selkeät tavoitteet). Tämä ilmeni siitä, että tuotantojen tuottajilla ei ollut selkeää, yhteneväistä käsitystä siitä, mitkä olivat tuotantojen onnistumisen kriteerit.

Varmaan sitä että se lopputulos on hyvä, mutta myös että matka sinne on onnistunut. Ainahan ei voi sitä saada, että jokainen päivä on onnistunut ja jokainen ihminen on tyytyväinen, mutta että se yleiskuva joka siitä jää on positiivinen. Se edellyttää organisaatiolta sitä, että tekee kaikki asiat sovitusti, sovittujen raamien mukaan. Tarkoittaa se sitten sovittuja työehtasioita, tai budjettiasioita tai sovittuja teknisiä ratkaisuja. (Tuotanto 1)

Se on ehkä kaks eri asiaa, Ylen mielestä onnistunut tuotanto ja työryhmän mielestä onnistunut tuotanto. Jälkimmäisen mielestä onnistunut tuotanto on se että ne on saanut tarpeeksi työrauhaa ja toteuttaa sen näkemyksen minkä halunnu, on ollu tarpeeksi kiire, just sopiva määrä töitä, mikä voi olla paljonkin. Työryhmäkin on kiinnostunut katsojaluvuista, mutta sitä ei tehdessä ajattele. Ylen ja isompien henkilöiden kosketuspinta tuotantoihin on se, että ne katsoo sen ja sen jälkeen ne katsoo sen kuinka paljon sillä on ollu yleisöä. Joko tykkäävät tai ei ja katsovat tykkääkö muut. Mun mielestä se että työryhmäläiset nauttii hommasta. Että ihmisillä on ollu kiva olla täällä. (Tuotanto 2)

Sillon kun se saavuttaa ne asetetut tavoitteet, mitkä sille on etukäteen asetettu. Että se saa hyvän kontaktipinnan katsojiin ja kuuntelijoihin, tai tulee paljon kävijöitä nettisivuille, silloin kun luvut nousee ja tota siinä tietyssä kohderyhmässä mikä sille on tehty, tai se aiheuttaa keskustelua muissa medioissa. Mitkä tahansa ne tavoitteet on, niin silloinhan se on. (Tuotanto 3)

Kyllä varmaan nähdään onnistuneena siitä saatu palaute. Tällainen kirjoitettu kriittikityyppinen palaute, herättääkö asia keskustelua, puhutaanko... Sillä ne varmaan enemmän mitataan, tuotanto on sekä onnistunut sisältönä että magneettina.. Se että on onnistunut budjetissa niin se ei ole onnistuminen vaan lähtökohta. Se että jos alittaa 50 000 sekään ei ole onnistuminen vaan tulkitaan väärin budjetoituna. (Tuotanto 4)

Se on onnistunut silloin kun se on sitä mitä on tilattu ja saanut totta kai hyvän vastaanoton. Mutta tosiaan ei ole sillä tavalla että sainpas 100 000 säästettyä rahaa, niin se ei ole mikään onnistunut vaan huonosti suunniteltu. Ellei selkeästi ole joku osalualue joka oli budjetoitu ettei mentykään esimerkiksi ulkomaille, että tämä on se syy. (Tuotanto 5)

Varmaan se että luvuissa jos puhutaan niin että tavoite on suurin piirtein saavutettu, sitten vaikeasti on määriteltävissä se että toimiiko ohjelma vai ei. Varmaan sitten myös yleisöpalautte. (Tuotanto 6)

Sehän riippuu siitä että kuka sitä katsoo. Siinä on.. Kyllähän onnistunut, vastaanotto täytyy olla hyvä, vastaanottajan on koettava jotain herättävää, ja sitten kaikki tuotannonolliset asiat pitäis mennä nappiin, budjetissa pysyä. Kyllä siinä on ne kaikki osatekijät. (Tuotanto 7)

Yleisesti niin kyllä yllättävän paljon ne katsojaluvut, numeraaliset arvot on tärkeitä ja sit toisaalta siinä piilee se tietty vaara minkä kyllä kaikki tiedostaa että on ihan eri asia että kuka kattoo ja kuinka paljon. Mun mielestä sitä analysoidaan sitä onnistumista hyvin, että tavoitellaan sitä tiettyä yleisöä ja mitataan sitä onnistumista sen tietyn yleisön tavoittamisessa. (Tuotanto 8)

Esimerkiksi tuotannoissa 3 ja 6 tuottajat kokivat onnistumisen kriteerinä tuotannolle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen. Kuitenkaan näitä organisaatiotasolta tuotannoille asetettuja tavoitteita ei voi kuvata jäykiksi suoriutumisen standardeiksi, koska ko. tavoitteita oli asetettu vaihtelevasti. Lisäksi vaikka tuottajien tuloshakuisuus kohdentui tuotannon sisältöön ja katsojalukuihin, on haastatteluista pääteltävissä se, että sekä sisältö että katsojaluvut ovat ns. joustavia käsitteitä. Perustelen tätä siten, että sisältö oli asetettu organisaatiotason tavoitteeksi määrittelemättä kuitenkin mitä se kussakin tuotannossa oikein tarkoittaa. Mitä ja minkälaista sisältöä tarkalleen ottaen tuotannossa tavoitellaan? Toisaalta tässä näyttäytyy luovan työn, abstraktin idean toteuttaminen käytännössä, jossa idea saa sisältönsä vasta tuotannon edetessä, jolloin alkuvaiheessa ennen tuottajan aloittamaa suunnittelua se on vielä epäselvää. Vastavasti osalle tuotannoista asetetut katsojalukutavoitteet osoittautuivat myös joustaviksi standardeiksi, jonka toteutumiseen vaikuttaa useat seikat, kuten ohjelman esitysaika ja samaan aikaan muilla kanavilla lähetetyt ohjelmat:

Mutta mikä on se millä sitä onnistumista mitataan, se on hirveän monimutkainen asia. Pelkät katsojaluvut ei sitä välttämättä, voi ne toki antaa jotain osviittaa, sitten taas joku ohjelma voi olla sellainen että se toimii jossain tietyssä kohderyhmässä tavattoman hyvin joka ei ole hirveän iso. (Tuotanto 6)

Ton kaltaisella ohjelmalla pitäis olla 400 000 katsojaa.. en muista tarkkaa lukua, mutta meillä oli tosi vähän katsojia. Meillä oli ihan ok määrä katsojia kun loppu joku Nelsen tuotanto. Sit alko ohjelma jolla oli miljoona katsojaa täsmälleen samaan aikaan toisella kanavalla, täsmälleen samaan kohderyhmään. Eli siinä varjossa oltiin koko ajan sillä ohjelmapaikalla. (Tuotanto 2)

En mä osaa näin sanoa, totta kai katsojalukuja, sitten taas meillä on tullut kanavia ja muita lisää, että vaikka tekis mitä pellehyppyjä niin ethän sä voi niille mitään. (Tuotanto 7)

Yleisradion organisaatiossa ei täten ilmennyt varsinaisia suorituskyvyn standardeja. Itse tuottajan toimiin liittyviä vakituisia toimintatapoja ei ilmennyt, sillä työnkuva oli aiemmin määritellysti vapaa. Kuitenkin tuottajia turhauttavaa hierarkiaa ja byrokratiaa, sekä vakituisiksi muodostuneita toimintatapoja ilmeni kun tuottaja oli yhteydessä organisaation sisällä muille osa-alueille.

Esimerkiksi projektin rekrytointi, että sen sijaan että rekrytoisin suoraan niitä talon sisäisiä kameramiehinä niin käytännössä se varaus pitää mennä esimiehen kautta listauksena, sitten tiettyinä päivinä ja tietty tuntimäärä. Että siinä puoltoista vuotta etukäteen sun pitäis antaa arvio kuinka monena päivänä, minä päivinä sä haluaisit tätä ihmistä käyttää. Mikä on haasteellista. Sitten mun pitää soittaa kolmelle, neljälle eri tyyppille niin kuin eri työtehtävien osalta lisäksi vielä.. Tuo on sellasta varausbyrokratiaa, ettei oo sellaista tyyppiä joka vois katsoa sen kokonaisuuden ja varata kaikki siksi ajaksi töihin johonkin tuotantoon. Samaa liittyy työaikojen suunnitteluun ja vapaapäivien suunnitteluun. Ja sitten toinen on se kustannuspuoli tietysti, että oman talon työntekijät on tosi kalliita. Ikävä sanoa. Että on vaikka joku toinen tuotanto esimerkiksi musiikkitalossa, mutta voi olla että niillä on tunnit ihan tapissa kun ne tulee tänne. Että tämän 100 tuntia voi olla niille ylitöitä, joten se maksaa paljon. Verrattuna siihen että otat freekentältä kuvaajan jolle maksat vaan tietyn summan per päivä ja maksimi työaika on vaikka 10 tai 12 tuntia. Pystyt helposti budjetoimaan, kun talon sisäisesti se velloo.. Että sanovat, mulle tuli yks tuotanto että pitää tehdä ennen. (Tuotanto 1)

Tää on siitä kummallinen talo, että kun on ikään kuin niin monta pikkufirmaa, kaikki järjestäjät ja kaikki, niin niissä lasketaan eri tavalla tunteja ja sieltä tulee niin pitkällä viiveellä että paljonko ne on käyttäny tunteja. Ja sitten kun Ylessä ei aina toimi se että sieltä ei tule ilmoituksia että jos ne on ylittänyt. Annoin niille, että teillä on nämä, tää on teidän budjetti, nämä tuntimäärät teillä on käytettävissä, ja sitten vähän yli puolen välin tuotantoa tulee ilmoitus että me ollaan käytetty jo kaksi kertaa meidän tunnit. Nyt mä puhun järjestäjistä, tässä oli sellainen monen oudon sattuman summa, mutta me oltiin laskettu meidän tunteja oikein ja ne oli sitten tehny sellasta omaa kirjanpitoa siellä heidän esi-ihmisensä. Kun meille tuli sellanen tilanne että vähän yli puolen välin jälkeen ilmoitetaan, että me ollaan tuplattu meidän järjestäjätunnit... Ja se on tietenkin se, että jos sä annat niille tietyn summan ja sit ne kertoo puolessa välissä että ne on käyttänyt jo tuplat, niin.. Niin se aiheutti sellaiset nousut budjettiin siinä vaiheessa että sit piti alkaa tiputtaa jo kaikkea vähän pois. (Tuotanto 2)

Välillä tämä byrokratia on hirveän vaikeaa ja viralliset tilausprosessit ja tuotannon pyörittäminen on todella vaikeaa. Mutta mikään ei estä tuottajia myös omatoimisesti tarttumasta luuriin ja soittamasta ja sopimasta asioista suoraan. Mä teen sitä aika paljon, toisaalta se on vähän kyseenalaista koska täällä on tietyt prosessit joiden mukaan pitäis toimia. Niin välttämättä ne prosessit ei aina tue sellasta suoraviivasta toimintaa. Esimerkiksi kun kameramiehiä tai kuvaajia tilataan niin meillä on tällaiset kolmi- viikkois- työmiehitystaulukot, eli meidän työajat pitää tietää tasan tarkkaan kolmen viikon päähän, niin että kahdeksasta neljään ja ruokatunti tähän kohtaan. Ja se ei ole kovin joustavaa käytännön tasolla jos tuleekin haastateltavalle yllätys siihen, että tuleekin este ja pitäis se siirtää iltaan niin työskentely talon sisällä ei sitä tue. Sillon se lisää kustannuksia jos joudut muuttamaan tai palkkaamaan jonkun toisen henkilön sille ajalle, niin joudut kuitenkin maksamaan jo sovitun ajan. (Tuotanto 3)

...Kun talon sisältä pitäis rekrytoida ja vaikka sanoo että ei, kun ei ne rekrytoijat tiedä toimenkuvia eikä osaamisia, niin meillä on ollut muutama tosi ikävä tilanne, että ihmisiä jotka eivät tiedä mitä tää työ vaatii niin siirretään meille ja sitten ei suju. Että on siis siirretty meillä henkilö jolla ei olekaan sitä osaamista, ja niitä on ollut useita. Mutta ihmiset ei tiedä kun ne lupautuu ja se joka tekee kiinnitystä niin ei osaa ja usko sitä mitä on sanottu ja pitäis tietää, moneen kertaan korostettu että tarvitaan sellainen ja sellainen ihminen. Pahimmillaan on ihan tehtävä että on vaihdettava ihmiset. Useampikin vaihdettu. (Tuotanto 7)

Näin ollen organisatoriset rajat estivät lähes kaikkia tuottajia astumasta oman roolinsa ulkopuolella ratkaisuja hakiessaan. Tuottajia ei kannustettu ylittämään näitä näkyviä ja näkymättömiä rajoja ja tarkastelemaan työtään laajemmasta näkökulmasta organisaation puolesta, sillä heidän oli pitänyt itse huomata kuinka rajoja on mahdollista ylittää.

Yle on vähän huono sisäisessä viestinnässä, siinä joutuu tekemään tosi paljon töitä että saa kontakteja kun ei ole mitään valmiita reittejä. Jos et tunne tyyppejä niin se on tosi vaikeeta. Mulle esimerkiksi on helppoa mennä tiettyyn toimitukseen ja selittää että näin tehdään, koska oon ollut siellä töissä ja tunnen ne ihmiset. En voi mennä toiseen toimitukseen koska en tiedä edes kelle siellä vois puhua.. Ylessä ei toimi sisäinen kommunikaatio. (Tuotanto 2)

Kaks vuotta sitten oli toinen tilanne, kun oli selkeästi kiellettyä että tuottaja ei saanut puhua tilaajan kanssa suoraan. Mutta tuotannon suhteen, sanotaan vaikka, että jos pitää keskustella yleisesti leikkausasioista, niin henkilö jolle soitan edustaa leikkaajia. On tällaiset selkeät keskustelukumppanit löydettävissä. (Tuotanto 4)

Se riippuu. Minä olen ollut täällä niin kauan niin on kehittynyt epävirallinen verkosto, työkavereita eri puolilla Yleä menneiltä vuosilta, sitä kautta syntyy sellainen verkosto jota voi käyttää. Kun tapahtuu muutoksia niin minun tehtävän on pitää se tiimi elinvoimaisena ja juuri tuon epävirallisen verkoston kautta voi sen tehdä sitä hyödyntämällä. (Tuotanto 6)

Ajoittain kyllä ja ajoittain on tosi vaikeeta. Kyllä mä oon huomannut sen, että se on loppujen lopuksi siitä kiinni että tuntee sen ihmisen vai ei. Jos sä laittelet viestiä sellaselle jota sä et tunne niin ei se kauhean edistyksestä ole. Kun tunnet sen, niin homma toimii paljon helpommin. Sisäinen viestintä on vaikeaa ja pahimmillaan kun toimitaan useiden satojen ihmisten kanssa niin se hankalaa. (Tuotanto 8)

Selkeät tavoitteet

Organisaation on asetettava sisäiselle yrittäjälle selkeitä tavoitteita, joiden on oltava sekä työntekijän että johdon hyväksymiä. Selkeät tavoitteet edesauttavat etenemistä ja yhteisten tavoitteiden saavuttamista (Menzel ym. 2007; Heinonen & Paasio 2005; Heinonen & Vento-Vierikko 2002; Kuratko ym. 1993.)

Kuten tuotantojen tuottajien tavoitteellisuutta ja tuloshakuisuutta käsittelevästä osiosta voitiin nähdä, oli organisaation asettamissa tavoitteissa epäselvyyttä. Yhdelle tuotannolle (1) tavoitteita ei oltu asetettu lainkaan, toiselle tavoitteeksi oli asetettu vain tietty kohderyhmä. Viidelle tuotannolle (2, 3, 5, 6, 8), eli hiukan yli puolelle oli asetettu katsojalukutavoite. Näistä yhdelle (2) se oli ainoa tavoite, kun taas toiselle tuotannolle (3) oli asetettu lisäksi hyvin yksityiskohtaisia tavoitteita, kuten tietynlainen sisältö, yhteistyökumppanuuksien hankkiminen, hyvän yhteistuotannon aikaansaaminen sekä tuotantovaiheen tietty aikataulu. Myös kahdelle muulle tuotannolle (6, 8) oli asetettu jonkinlai-

nen vapaamuotoinen sisältötavoite, joka oli laveasti määritelty. Tuotannossa 8 alettiin vasta tuotannon edetessä asettamaan erilaisia tavoitteita.

Katsojatavoitteeksi asetettiin 300 000 keskiarvona. Sitten sitä yritettiin epätoivoisesti hilata ylöspäin kun saatiin se aika nopeasti. Niin siis tekkää ohjelma joka selkeästi poikkeaa Yleisradion perusilmeestä, on oman näköisensä, sillä on oma kerronnantansa. Tällaisista asioista toki puhuttiin. (Tuotanto 6)

Että siinä tilausprosessissa missä me oltiin, niin tilauksessa tilaajilla oli selkeä tavoite että tavoitellaan tietynlaista keskustelun aihetta. Asettiin katsojatavoitteita, jotka melkein täyttivätkin. Ne oli ihan selkeitä tavoitteita. Mutta sen jälkeen ne vaateet, halut ja mielenkiinnot moninkertaistu. Niitä asetettiin oikeestaan joka ikiseltä taholta, jotka vastaan käveli. Ei ole sellaista tahoja, jolla ei ois ollut tavoitteita, haluja ja mielenkiintoa tätä projektia kohtaan. Oikeestaan tällaisessa ristipaineessa tuotanto, että miten tässä käy sitten. Tavoitteita asetettiin matkan varrella. Oli ne tavoitteet selkeitä alussa, alussa oli kaikki hirveen selkeitä. Puolivälissä ei todellakaan ollut mikään selkeitä. (Tuotanto 8)

Ottaen huomioon sen, kuinka hankala tuotannon katsojalukuja tai lopullista sisältöä on ennakoida, on mielenkiintoista, että ehkä jopa selkeimpänä tavoitteena nähtävä budjetin pitävyys ja tuotannon taloudellinen puoli oli asetettu tavoitteeksi organisaatiotasolta vain kahdessa tuotannossa (5, 7).

Ihan että mahdollisimman hyvää pitää tehdä. Katsojatavoite on varmaan ollut jotain 600 000 luokkaa ja sehän me ollaan ylitetty moninkertaisesti. Ja budjetissa ollaan pyssytty. Budjetti on ilman muuta että siinä pitää pysyä. Meillä lasketaan budjetit tarkkaan eikä meillä ole hyvä jos se alittuu kauheesti, sitten se katsotaan että sinä olet laskenut sen huonosti. Pitää olla yllättäviin tilanteisiin ja se on sellaista puliveivasta että milloin voi ja haluaa helikopterin. Että jos haluat tuohon helikopterin niin mistä se otetaan pois, koko ajan pitää olla se ikävä ihminen, että ei voi rönsyillä ihan täysin. Siinä niin kuin nostan omaa hattuaani että kokemus tuo sen arviointikyvyn että on tuntuma missä mennään. Totta kai laskelmat on, mutta nekin laahaa talossa aina perässä, että tulee esim. kuukautta myöhemmin vasta miehitystaulukot että paljonko on oikeesti... Mä tiedän että tulee sellainen tuntuma, että ei ole mennyt yli kun ei ole tehty yli, niin kuin pysyy itsellä se homma hallussa. (Tuotanto 5)

Ei muuta kuin ne taloudelliset raamit. Sekä niin kuin sisäisesti että onko meillä mahdollisuutta käyttää esim. studiota vai ei, kuinka pitkään studiota voi käyttää. Katsojatavoitetta kirjattiin oikein aikoinaan, mutta eihän...Kyllähän niitä tuijotetaan, nyt sanotaan ettei niitä tuijoteta, mutta silti niistä puhutaan koko ajan. Että kyllä se vielä paljolti on.. Tosin vaikuttavuus on yksi ja sen mittaaminen on vaikeaa. Sellaisiin katsojalukuihin mitä meillä on ollut niin nykyään ei niihin enää päästä. (Tuotanto 7)

Näin ollen voidaan tulla tulokseen, että organisaatiotasolta asetetut tavoitteet olivat epäselviä. Ensinnäkin katsojaluvun ja sisällön ollessa edellä kuvastu hankalasti ennakoitavia ja useista tekijöistä riippuvaisia, ei niitä voi tulkita selkeiksi tavoitteiksi.

Mutta mikä on se millä sitä onnistumista mitataan, se on hirveän monimutkainen asia. Pelkät katsojaluvut ei sitä välttämättä, voi ne toki antaa jotain osviittaa, sitten taas joku ohjelma voi olla sellainen että se toimii jossain tietyssä kohderyhmässä tavattoman hyvin joka ei ole hirveän iso. (Tuotanto 6)

Perustelen tätä vielä siten, että tavoitteet eivät voineet olla täysin selkeitä ja ns. säännöt niiden suhteen puuttuivat, sillä tuottajathan olivat kokeneet tuotannon onnistuneen vaikkei katsojaluvut täyttyneet kaikissa tai sisältöä muutet-

tiin alkuperäisestä. Vain kahdelle tuotannolle asetettu budjettitavoite oli puolestaan selkeä tavoite, ja nämä tuotannot myös pysyivät budjetissaan. Lukuiset eri tavoitteet eri tuotannoissa nostavat myös esille sen, ettei organisaation asettamat tavoitteet ole välttämättä johdon hyväksymiä, sillä yhtenäinen linja puuttuu. Yhteenvetona voidaan todeta, etteivät Yleisradion organisaatiotasolta asetetut tavoitteet tuottajille olleet selkeitä, joten ne eivät edesauta etenemistä ja yhteisten tavoitteiden saavuttamista sisäisen yrittäjyyden mukaisesti.

Sulla pitää olla tosi selkeä tilaus, että mitä sä teet ja mitä sun pitää tehdä. Monesti ne tuotannot on hyvin epämääräisiä kun ne tulee tuottajan pöydälle. Ja saattaa olla että ne toiveet kyseistä tuotanto kohtaan on jotenkin hajanaiset tai useammalla eri taholla on eri toiveita, julkaisulla että minkälainen ohjelma tähän tiettyyn paikkaan sopis, tai tilaajalla on tietyt toiveet minkälainen juttu vois toimia ja mitä kilpailijat on tehny.. Sellainen niin kuin selkeä näkemys siitä mitä halutaan tehdä, millä aikataululla ja missä aikataulussa, niin kun se puuttuu niin sitten se heikentää sitä lopputulosta. Ja pahimmassa tapauksessa voi tulla mitään sanomaton lopputulos. (Tuotanto 3)

Yksilön vastuun korostaminen

Organisaation on korostettava yksilön, sisäisen yrittäjän vastuuta, sillä itseluottamus, luottamus ja tulosvastuullisuus ovat innovatiivisen toiminnan perusteita. Organisaation järjestelmät, jotka tekevät yksilön vastuun epäselväksi ja tasa-päistävät yksilön toimet, on poistettava. (Menzel ym. 2007; Heinonen & Vento-Vierikko 2002.)

Kuusi tuottajaa kahdeksasta koki itse tietävänsä mitkä ovat tuottajan vastuut hänen kohdallaan. Vastauksista nousi kuitenkin esille se, että Yleisradion organisaatiossa on hyvin erilaisia tuottajia, ja tuottajat kokivat että yksilön vastuu ei ole aina selkeää.

Mulla on itsellä aika selkeää. Toisaalta täytyy sanoa että Ylen nimike tuottaja on hyvin moninainen. Että siihen kaipaisi pientä selkeytystä, että meillä on monenlaisia tuottajia tässä yhtiössä, mutta niiden työnkuvat voi olla hyvinkin erilaisia. Että tuottajan vastuut näissä mun tuotannoissa on selkeät, koska mä oon tehnyt niitä ja tiedän mitä niistä odotetaan. Sit jos sä tapaavat jonkun muun tuottajan jostain organisaatiosta, ja se on nimellä tuottaja niin sen tehtävät voi olla hyvinkin erilaisia. Että yhtiön tasolla niitä vois selkeyttää. (Tuotanto 1)

Kyllä mun mielestä, että selkeetä on se että tällä hetkellä muhun luotetaan ja mulle on tosi selkeää se mitä teen. Se on vähän siitä omasta määrätietosuudesta kiinni. Jos vaan esittää asiat tarpeeksi määrätietosesti niin ihmiset uskoo sen, se on tietynlaista peliä aina. Se vaan vaatii sitten että tulee myös onnistumisia joskus, että suhun luotetaan niin kauan kun sä pystyt lunastamaan niitä odotuksia. (Tuotanto 2)

Välillä on ja välillä ei ole. Mun mielestä sun yksi kysymys siellä, että kumpi se tuottaja on, sisällön tekijä vai ns. kliininen toteuttaja. Mä koen että olen ennen kaikkea sisällön tekijä ja vastuullinen siitä, ja sit täällä on niin erilaisia tuottajia ja tosi paljon on näitä kliinisiä tuottajia. Ja silloin sulla pitää olla tosi selkeä tilaus, että mitä sä teet ja mitä sun pitää tehdä... ..Välillä se on epäselvää ja välillä ne toiveet on epärealistisia niihin annettuihin resursseihin nähden, että toivotaan että tämä on koko perheen viihdyttävä spektaakkeli lauantai-iltaan ja sit sen ohjelman budjetti vastaa pienen keskusteluohjelman resursseja. (Tuotanto 3)

Mun mielestä ei ole ollenkaan selkeitä. Vaikka en havittele mitään tolkutonta valtakasaa, mutta jotta voisin tuottajana olla vastuussa jostain asiasta, niin minulla pitäisi

olla riittävä määrä valtaa jotta pystyn vaikuttamaan asioihin mistä olen vastuussa. Että jos joku menee pieleen, niin kyllä olen vastuussa. Mutta ei yhtään valtaa vaikuttaa siihen, että jos näen että joku asia alkaa mennä väärään suuntaan, mutta mulla ei siltikään ole valtuuta kääntää sitä asia. Sitten sitä pitää mennä jonnekin kysymään ja se ymmärtää väärin tai sitä ei kiinnosta. (Tuotanto 4)

Mulla on selkeää. Ylessä on hirveen erilaisia tuottajan tehtäviä. Asiapuolella varsinkin enempi sisältöön painottuvia, hyvin persoonakohtaista. Kauheesti on uuden organisaation myötä painotettu tuottajan tärkeyttä ja sitä että pitää kouluttaa ja muuta. Ja siitä koulutuksesta huomaa että on varmaan hirveen eri tasoisia tuottajia, kun siellä on mulle esim. itsestäänselvyyksiä että pitää seurata budjettia pitkin matkaa. Ja minä että ajaa, sellasia että talossa on varmaan erilaisia tuottajia. (Tuotanto 5)

Tuottajan termin alla on niin monta erilaista tapaa ja näin. Se on varmaan tapauskohtaista. Mun tuotannon kohdalla aika selkeä oli rooli. (Tuotanto 6)

Joo, kyllä se on tietysti että vastaat ohjelmasta kaikkienensa. Kyllä siinä mielessä että ei kukaan kysele kokoajan että mitä olet tehnyt ja riittääkö rahat. (Tuotanto 7)

Peilaamalla tuottajien vastauksia siihen, ottivatko he lopullisen vastuun idean ja tuotannon toteuttamisesta, on tultava johtopäätökseen, että tuottajan, yksilön vastuun korostamisessa organisaatiossa on parannettavaa. Perustelen tätä siten, että tuottajien vastaukset vastuun kuulumisesta hajaantuivat kolmeen ryhmään (tuottaja, ohjaaja, koko tuotantoryhmä) ja vain kolme kahdeksasta näki lopullisen vastuun hankkeen toteuttamisesta olevan tuottajalla. Näin ollen yksilön vastuu ei voi olla täysin selkeä organisaatiossa. Innovatiivisen toiminnan perusteet toteutuivat itseluottamuksen ja luottamuksen osalta. Aiemmin ilmi tulleet tuottajien tulosvastuullisuus puuttui, ja ylipäättään tuottajien keskuudessa ilmeni epätietoisuutta siitä, mitkä ovat organisaatiossa epäonnistuneen ja onnistuneen tuotannon kriteerit.

Palautteenanto ja kannustaminen

Organisaation on annettava palautetta ja kannustettava, jotta potentiaalinen sisäinen yrittäjä kokee toimintansa hyväksyttäväksi. Sisäinen yrittäjä kaipaa arvioita työstään sekä tuloksiensa saavuttamisesta. (Alpkan ym. 2010; Heinonen & Toivonen 2008; Menzel ym. 2007; Kuratko ym. 2005; Heinonen & Vento-Vierikko 2002; Hornsby ym. 1993; Kuratko ym. 1993.)

Organisaatiotasolta annettiin palautetta suurimmalle osalle tuotannoista (2, 3, 4, 5, 6, 8). Myös viidessä tuotannossa tuottaja koki kannustusta, jolloin myös tämä edellytys toteutui. Poikkeuksena kahdelle tuotannolle palautetta ei annettu, erityisesti toinen näistä tuotannoista koki ettei organisaation palaute ole riittävän analyttistä ja kehittävää.

Sain palautetta jo etukäteen tosi hyvin, ja tuotannon aikana ja jälkeen. (Tuotanto 3)

Palautetta sain sekä kollegoilta että yleisöltä. Myös ylemmältä taholta saimme. (Tuotanto 6)

Omassa työyhteisössä kyllä kannustettiin, mutta palautteen anto on kuuma peruna joka organisaatiossa. Että en ole kovin varma että sainko palautetta. Voi olla etten

saanut. Onhan se aina kiva kuulla palautetta, joten olisi ollut kiva saada joku pieni palaute kokonaisuudesta. (Tuotanto 1)

Jonkin verran, mutta kun se on mielipidetasoista, niin kivahan sitä on kuulla ja jos sanotaan että ei tykätä, niin se ei nyt kauheesti.. Musta sen pitäisi olla ammattimaisempaa. Ensinnäkin se, että useammin, että se olisi jotenkin säännömukaista ja sitten analyttisesti. Että tästä ja tästä syystä tää ei toiminut tai toimi. Mä oon esim. järjestänyt itse ohjelmalle palautetta, samatkin analysoijat on ollu useampana vuonna organisaation ulkopuolelta, ne on tehnyt kotityönsä, ne on kattonu ison kasan meidän ohjelmia ja purkanut ne, ja sitten on käyty läpi mikä toimii ja mikä ei, miten tämä pitäis koota ja mitä pitäis painottaa, tuliko esille oikeat asiat. Hommaamalla meidän ryhmälle ollaan siis saatu palautetta. He ovat ulkopuolisia, joita talo käyttää nykyisin tosi paljon. Tän hetken organisaatiossa niin esimiesten tehtävä se ei ole koska he eivät osaa antaa sen tason palautetta mitä kaipaisin. Se on ihan oma ammattitaito purkaa ohjelma. Se että sanotaan tykkäsin en tykännyt ei vie ohjelmaa mihinkään päin. (Tuotanto 7)

Fyysiset työskentelyolot

Organisaation fyysisten työskentelyolojen tulee olla yhteistyötä mahdollistavia (Menzel ym. 2007).

Kaikissa tuotannoissa tuottajat kokivat fyysisten työskentelyolojen mahdollistavan yhteistyön sisäisen yrittäjyyden edellytyksen mukaisesti.

Meillähän on erittäin hyvä tää systeemi kun on omat tilat. (Tuotanto 7)

Tukijoiden olemassaolo

Organisaatiossa tulee olla tukijoita sisäiselle yrittäjälle. Tukijoiden tulee valmentaa sisäistä yrittäjää ja tukea häntä laajalla kokemuksellaan projektin toteuttamisessa, organisaatiokäytännöissä sekä jakamalla asiantuntijatietoa. (Menzel ym. 2007; Koironen 1993.)

Lähes kaikki tuottajista (7 kpl) yhtä lukuun ottamatta koki, että organisaatiossa on tukijoita tuottajalle. Tukea haettiin eri tahoilta, kollegoiden, työryhmän tai esimiesten keskuudesta.

Ei ihan kauheesti, omalta esimiestasolta tuki pitää hakea. Tai sitten tuotannon sisältä jostain työparista. Siinä tuen hakemisessa pitää olla luova. Tukijat on tuotannosta haettava, koska sen ulkopuolella niin erilaisia ne ongelmat mitä kohtaa. (Tuotanto 1)

Tukijoita on varmaan genretuottajat ja mulla on sellanen tilanne että hän tukee mua. Jos perustelen mun päätökset niin hän puolustaa niitä ylemmille tahoille. Että en ole silleen yksin. (Tuotanto 2)

Löytyy tietysti noi päälliköt. Tuotantosuunnittelijat ja tuotantokoordinaattorit, ne on ne lähemmät. (Tuotanto 3)

Toiset tuottajat, tällainen vertaistuki. Meillä on tiettyjen tuottajien kanssa sillä tavalla että käymme keskustelua ja kysymme kokemukseen perustuvia neuvoja. Enemmän vertaistuasolla tiettyjen tyyppien kanssa kuin ylöspäin. (Tuotanto 4)

Kollegat. (Tuotanto 5)

Toiset tuottajat. Toki esimieskin jossain tapauksissa. Tämä epävirallinen verkosto on mun tuki, sillä siellä on tietyt luottohenkilöt joiden kanssa olen pystynyt puimaan ja pohtimaan eri ratkaisuja luottamuksellisesti. Se on ollut se olennaisin tuki käytännössä, vaikka he eivät virallisesti ole täällä Ylessä töissä. (Tuotanto 6)

Kyllä mun mielestä esim. työryhmässä. Muitten keskuudessa niin en osaa sanoa. (Tuotanto 7)

Kyllä olen kokenut että esimiehet on tukenut. Mun mielestä täällä tunnustetaan tuottajan tärkeys ja se että tuottaja asian pystyy maaliin viemään ja eniten tuotantoon vaikuttamaan. (Tuotanto 8)

Näin ollen tukijoiden olemassaolon edellytys toteutui Yleisradiossa. Kuitenkin voidaan kyseenalaistaa se, valmensivatko tukivat todella tuottajaa laajalla kokemuksellaan projektin toteuttamisessa, organisaatiokäytännöissä ja asiantuntijatietoa antaen, sillä tukea haettiin hyvin eri puolilta organisaatiota ja jopa sen ulkopuolelta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen kahdessa päätutkimuskysymyksessä tarkastelin sitä, ilmeneekö Yleisradion tv-tuottajien toteuttamissa tv-tuotantoprosesseissa yksilötason sisäistä yrittäjyyttä ja organisaatiotason sisäisen yrittäjyyden edellytyksiä, ja jos, niin miten ne ilmenevät.

Ilmeneekö Yleisradion tv-tuottajien vuosina 2004-2012 toteuttamissa tv-tuotantoprosesseissa yksilötason sisäistä yrittäjyyttä, ja jos, niin miten?

Ilmeneekö Yleisradion tv-tuottajien vuosina 2004-2012 toteuttamissa tv-tuotantoprosesseissa organisaatiotason sisäisen yrittäjyyden edellytykset, ja jos, niin miten?

Tutkimuksen tuloksista selvisi, että Yleisradion tv-tuottajien toteuttamissa tv-tuotantoprosesseissa ilmeni yksilötason sisäistä yrittäjyyttä tietyillä osa-alueilla. Samanaikaisesti vain osa organisaatiotason sisäisen yrittäjyyden edellytyksistä ilmeni. Seuraavassa avaan tutkimuksen tuloksia ja vastaan tutkimuskysymyksiin, peilaan tuloksia aiempaan sisäisen yrittäjyyden teoreettiseen viitekehykseen, teen tulkintaa ja johtopäätöksiä sekä arvioin ja tarkastelen tutkimusprosessia ja tuloksien yleistettävyyttä. Käsittelen myös tutkimukseni tuloksien hyödyntämistä niin teoriassa kuin käytännössä ja johdattelen lukijan jatko-tutkimusaiheisiin.

6.1 Tv- tuottaja sisäisenä yrittäjänä ja organisaatiotason edellytykset

Yleisradion tv-tuottajien toteuttamissa tv-tuotantoprosesseissa ilmeni siis yksilötason sisäistä yrittäjyyttä tietyillä osa-alueilla. Kaikkiaan 39:stä yksilötason sisäisen yrittäjyyden elementistä pystyttiin tarkastelemaan 37:ää elementtiä. Korkean etiikan, moraalien ja priorisoinnin arviointi tuottajien toiminnasta ei ollut mahdollista. Näin ollen 37:stä elementistä, 19 toteutui (kts. liite 1).

Sisäisen yrittäjyyden mukaisesti tuottajat eivät olleet keksineet valtaosassa tuotantoja alkuperäistä ohjelmaideaa. Ohjelmaidean keksiminen ei sinänsä ole merkityksellinen, sillä sisäinen yrittäjähän ei aina ole alkuperäisen idean keksijä (Morris, Kuratko & Covin 2008, 149). Sisäinen yrittäjyys ilmeni tv-tuottajien muodostamissa tv-tuotantoprosesseissa siten, että tuottajat valmistautuivat työtehtäväänsä hyvin tehden taustatyötä ja tarttuivat käytännön toimeen jäämättä vain suunnittelemaan. Idean toteuttaminen käytännössä tarkoittaa tv-tuotantoprosessin kontekstissa kuvauksia ja jälkityövaihetta, varsinaista tuotannon toteutusta. Toimeen tarttuviksi tekijöiksi, käytännön työhön tarttuviksi toimijoiksi osoittautuivat kaikki muut tuottajat lukuun ottamatta tuotantoa numero 7. Tuottajat muun muassa avustivat kuvauksissa eri rooleissa, toimivat autonkuljettajina, kahvinkeittäjinä, järjestivät ruokailua ja ratkaisivat ristiriitoja tuotantoryhmän keskuudessa. Tv-tuottajat olivat sinnikkäitä ja oma-aloitteisia, joka näkyi esimerkiksi siinä, että tuottajat voittivat vastustuksen ja tuotannon tekemisen suuretkin haasteet saaden tuotannon valmiiksi aikataulun puitteissa. Lisäksi esimerkiksi tuotannossa 6 tuottaja oli tehnyt yhtiön tavoista poiketen oman palautteenantojärjestelmän ja toimintatavan tuotantoryhmälleen.

Tv-tuottajat olivat luovia, luovan työn tekijöitä yhtä tuottajaa lukuun ottamatta. Sisäinen yrittäjyys ilmeni myös siten, että tuottajat kykenivät sietämään epävarmuutta, joka liittyi abstraktin idean toteuttamiseen ja siihen, että jokainen tuotannossa mukana oleva henkilö omalta osaltaan vaikuttaa tuotannon lopputulokseen. Tästä syystä johtuen epävarmuus ja riskit liittyivät erityisesti esiintyjiin ja heidän suoriutumiseensa. Riskinoton suhteen toteutui se, että tv-tuottajat ottivat maltillisia, analysoituja riskejä. He olivat myös optimistisia, omasivat itseluottamusta, sekä uskoivat hankkeensa onnistumiseen. Huomattavaa oli se, että kaikilla tv-tuottajilla oli sisäinen motivaatio työhönsä, kuudella korkea vaatimustaso sekä itseään että muita kohtaan. Sisäisen yrittäjyyden mukaisesti tv-tuottajat kokivat hankkeensa, tuotantonsa henkilökohtaiseksi ja uppoutuivat prosessiin. Henkilöinä tv-tuottajat olivat sisäisen yrittäjän tapaan analyttisiä pohtijoita, itsenäisiä toimijoita, heitä motivoi vapaus ja vastuu. Tv-tuottajat osoittautuivat sitoutuneiksi tiiminrakentajiksi, vaikka kaikki eivät olleet saaneet rakentaa itse tiimiään. He halusivat työskennellä vain parhaiden kanssa. Yleisradion tv-tuottajat olivat joustavia ja omasivat sosiaalisia taitoja, kokien työstään yhteiskunnallista vastuuta ymmärtäen työnsä merkityksen.

Tietyt sisäisen yrittäjyyden elementit eivät ilmenneet Yleisradion tv-tuottajien toteuttamissa tv-tuotantoprosesseissa. Tuottajat eivät olleet muodostaneet ideoista ja sen toteutustavasta sisäisen yrittäjän tapaan visiota. Tv-tuottajat suunnittelivat ja arvioivat hankkeen eri toteutustapoja tiimi- tai ryhmätyöskentelynä itsenäisemmän roolin sijaan. Kuitenkin tässä esiin nousee se, onko sisäinen yrittäjä myös tuotannon toteutustapojen suunnittelussa itsenäinen toimija vai kuuluuko myös sisäisen yrittäjän toimintatapaan nojautua tiimiin ja muihin työntekijöihin? Kahdessa (5, 6) tuotannossa tuottaja teki myös selkeästi itsenäistä toteutustapojen arviointia ja suunnittelua, sekä kartoitti esteitä ja ongelmia. Jos ymmärtämyksenä on se, että sisäinen yrittäjä on itsenäinen toimija, joka tavoittelee vain parhaiden, tiiminsä kanssa työskennellen visiotaan, voidaan olettaa että sisäisellä yrittäjällä on myös suhteellisen vahva rooli toteutustapojen suunnittelussa vaikka tiimissä toimisikin. Ottaen huomioon kahden

tuotannon tuottajan suuremman suunnitteluroolin, tulin siihen tulokseen, ettei elementti toteutunut muissa tuotannoissa. Itsenäisiä toimijoita he olivat kuitenkin suhteessa esimiestasoon, sillä heidän työnkuvansa oli vapaa. Tv-tuottajat eivät myöskään arvioineet hankkeen mahdollisia ongelmia ja esteitä. He delegoivat työtehtäviä ja toimia, määrätietoisuus puuttui. Määrätietoisuuden puuttuminen näyttäytyi siinä, että vaikka tuottajat olivat sinnikkäitä ja veivät hankkeensa loppuun saakka, tietyn vahvan vision ja suunnan puuttuessa tv-tuotantoprosessi näyttäytyi jokseenkin aaltoilevana ja vellovana, epämääräisenäkin prosessina, joka väistämättä eteni kohti määrättyä lähetyspäiväänsä. Tähän tosin saattoi vaikuttaa se, ettei tuottajilla ollut henkilökohtaista, alkuperäistä, vahvaa visiota tuotannon lopputuloksesta, joka olisi johdattanut määrätietoisesti hanketta, vaan se oli jokseenkin yhdessä useiden ihmisten kanssa yhteen rakennettu kokonaisuus.

Tv-tuottajat eivät kahta tuottajaa lukuun ottamatta toimineet sisäisen yrittäjän tapaan innovatiivisesti ja mahdollisuuksia havainnoivasti, eikä heidän tavoitteellisuutensa kohdentunut mitattaviin, pitkän aikavälin tavoitteisiin. Tavoitteet kohdistuivat kunkin tuottajan sillä hetkellä toteuttamaan tuotantoon ollen lyhyen aikavälin tavoitteiksi luokiteltavia laadullisia, ei-mitattavia tavoitteita. Tv-tuottajat eivät oppineet epäonnistumisesta, he eivät luottaneet täysin kykyihinsä tai laskelmoineet riskejä. Sisäisen yrittäjyyden mukaista sekä analyttistä että intuitiivista päätöksentekokykyä ei ilmennyt. Sisäiselle yrittäjyydelle vastaisesti he eivät ottaneet hankkeestaan, idean toteuttamisesta lopullista vastuuta. Tv-tuottajilla ei ollut politikointitaitoja, he eivät olleet asiakaslähtöisiä ja markkinaorientoituneita. Tuottajat osoittautuivat tuloshakuisiksi, mutta se suuntautui ohjelman sisältöön ja vaikeasti ennakoitavaan katsojalukuun. Taloudellista, esimerkiksi Yleisradion kontekstissa budjettiin liittyvää tuloshakuisuutta ei ilmennyt, sillä se näyttäytyi vain kahdessa tuotannossa. Tulkitsin kyseisenlaisen tuloshakuisuuden olevan sisäisen yrittäjyyden vastaista, sillä sisäisessä yrittäjyydessä tuloksellisuutta arvioidaan tuloksen ja sen perusteella, millä tavalla ja toiminnalla tämä tulos on saavutettu; kuinka innovoivaa, luovaa ja muutoshakuista toiminta on ollut (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 41-68). Ohjelman sisältöä ja katsojalukua on haastavaa nähdä tuloksena, sillä molemmat osoittautuivat olevan ns. joustavia käsitteitä, vaikeasti ennakoitavia ja useista tekijöistä riippuvaisia. Ohjelman sisältö määrittyi tuotantoryhmässä sekä ennakkosuunnittelussa että osin tuotantovaiheessa, kun alkuperäisessä ideassa ja tehtävänannossa sisällöllinen tavoite oli hyvin epämääräinen. Vastaavasti ohjelman katsojaluvut olivat riippuvaisia esimerkiksi siitä, mitä ohjelmaa muilla kanavilla esitettiin samanaikaisesti ja oliko lähetyspaikka ohjelman kohderyhmälle sopiva. Luultavasti tämän vuoksi tuottajat eivät pohtineet katsojaa, asiakasta tv-tuotantoa muodostaessaan, sillä he kokivat ettei katsojalukuun voi vaikuttaa: katsojavoite täyttyy jos on täyttyäkseen.

Myös organisaatiotason sisäisen yrittäjyyden edellytyksistä ilmenivät vain puolet tarkastelluista Yleisradion tv-tuottajien toteuttamissa tv-tuotantoprosesseissa. Kaikkiaan 31:sta tarkastellusta edellytyksestä 16:sta ilmeni (kts. liite 1).

Organisaatiotason sisäisen yrittäjyyden edellytyksistä toteutuivat täysin ajan saatavuus, päätösvalta työssä sekä resurssien saatavuus. Tv-tuottajat koki-

vat, että heillä oli paljon valtaa organisaatiossa, aikataulut oli sopivaa ja resursseja saatavilla. Myös fyysiset työskentelyolot mahdollistivat yhteistyön ja tuottajalle löytyi tukijoita. Näitä tukijoita tuottajat hakivat sekä kollegoista, esimiehistä että tuotantoryhmän sisältä. Palautteenanto ja kannustaminen olivat sisäisen yrittäjyyden organisaatiotason edellytyksien mukaista. Nyanssina, yksi tuottajista kaipasi analyttisempää palautetta mielipiteiden sijaan.

Muut organisaatiotason sisäisen yrittäjyyden edellytykset toteutuivat joko osittain tai ei lainkaan. Johdon tuki (esimies ja ylempi johto) toteutui projektien nopean omaksumisen tuen suhteen, rahoituksen järjestämisenä sekä ideoita eteenpäin vievien ihmisten tunnistamisena. Johdon tuen edellytyksen mukaisesti johto myös rohkaisi yrittäjämäisten ideoiden luomista ja kehittämistä, sekä tuottajien työ oli haastavaa ja monimutkaista. Johtamistyyli oli avointa. Johdon tuki ei toteutunut johdon käyttäytymisen suhteen, sillä se ei ollut yhdenmukaista ja pitkäjänteisesti muutoshakuista toimintaa tukevaa. Johtamistyyli ei ollut avoimuudesta huolimatta joustavaa, tuki oli osin puutteellista, mutta kontrollointia ei kuitenkaan esiintynyt. Tämä johtune erityisesti siitä, että tuottajien esimiehet vaihtuivat ja he suhtautuivat eri tavoin tuottajaa ja tuotantoa kohtaan. Myös toiminnan rajojen määrittelemättömyyden ja tuottajien vapaan tehtävänannon myötä rajoja aloitettiin asettamaan johdon osalta tietyissä tuotannoissa sen edetessä usein vasta tuotantovaiheessa, joka puolestaan näyttäytyi tuottajille johdon epä johdonmukaisena käyttäytymisenä ja joustamattomuutena. Tuottajat tunsivat muodostavansa tuotantoaan jokseenkin esimiesten ja muun johdon vaihtuvien näkemyksien ja suhtautumisen alaisina. Osa tuottajista myös jopa karttoi työskentelyä esimiestensä kanssa kokien sen vaikeuttavan toimintaa, pieni osa tukeutui heihin vahvemmin.

Riskinoton sietokyky oli sisäisen yrittäjyyden organisaatiotason edellytyksen mukaista siten, että epäonnistumista ei huomioitu organisaatiossa ja siten työntekijöitä ei rangaistu innovatiivisesta toiminnasta. Toisaalta epäonnistumisen käsittelemättömyys ja huomioimattomuus tarkoittaa sitä, että sisäisen yrittäjyyden edellytys riskiä ottavan sisäisen yrittäjän tunnustamisesta ja hyväksymisestä hänen epäonnistuessaan, ei todellisuudessa toteudu. Tämä voi selittää sitä, miksi tv-tuottajat eivät oppineet epäonnistumisesta ja tavoitteellisuus kohdistui keskenään erilaisiin laadullisiin, ei- mitattaviin tekijöihin. Ylipäätään se, mitkä olivat epäonnistuneen ja onnistuneen tuotannon kriteerit, oli tuottajille epäselvää. Lisäksi kun vain kaksi tuottajaa toimi innovatiivisesti ja mahdollisuuksia havainnoivasti, voi hyvinkin olla, että epäonnistumisen käsittelemättömyys ei herättele parantamaan toimintaa syiden jäädessä avaamatta.

Organisaatorakenteen suhteen edellytykset toteutuivat osittain, sillä kaipa työnkuvia ja jäykkiä suorituskyvyn standardeja ei ollut itse tuottajan työssä. Organisaatiossa oli kuitenkin vakituiseksi muodostuneita toimintatapoja, ratkaisujen hakemista estäviä organisatorisia rajoja, sekä hierarkiaa ja byrokraatia. Organisatoristen rajojen ylitykseen ei kannustettu. Nämä näyttäytyivät erityisesti siinä, että tuottajilla oli vaikeuksia viestiä muualle organisaatioon, tuotantoryhmän jäsenten varaamisessa muilta organisaation osastoilta oli byrokraatia, keskustelu varauksista käytiin useiden henkilöiden kanssa, eikä varausjärjestelmä kommunikoinut todellisen tuotannon toteutuksen kanssa.

Organisaatiotason sisäisen yrittäjyyden edellytystä, palkitsemisjärjestelmää ei organisaatiossa ilmennyt, vaikka tuottajat sisäisen yrittäjyyden mukaisesti sanoivat kokevansa sen olemassaolon motivoivana. Myöskään organisaatiotason asettamat tavoitteet tuottajille eivät olleet selkeitä, joka näyttäytyi yksilötasolla siten, että tuotannoille asetettiin hyvin erilaisia tavoitteita, joiden toteutumista oli ylipäätään vaikea mitata (mm. katsojaluku, kohderyhmä, erilaista sisältöä) ja samalla tuottajien henkilökohtaiset tavoitteet olivat vaihtelevia. Yksilön vastuun korostuksessa ilmeni puutteellisuutta, joka heijastui yksilötasolle siten, että tuottajat eivät ottaneet lopullista vastuuta hankkeen toteutuksesta. Perustelen tätä siten, että vaikka tuottajat kokivat vastuun ja vapauden olevan työssä motivoivia tekijöitä, hajaantuivat vastaukset hankkeen toteutuksen lopullisesta vastuusta kolmeen ryhmään; kolme tuottajaa piti itseään lopullisessa vastuussa tuotannosta, muut kokivat vastuun olevan joko ohjaajalla tai kaikilla tuotantoryhmän jäsenillä. Näin ollen organisaation yksilön vastuun korostus ei ole riittävää, koska käsitykset lopullisesta vastuusta eroavat merkittävästi toisistaan.

6.2 Tuloksien vertailu aiempiin tutkimustuloksiin - sisäinen yrittäjyys prosessina

Vertailllessani tutkimuksen tuloksia aiempiin sisäisen yrittäjyyden tutkimustuloksiin, on nähtävissä se, että organisaatiotason sisäisen yrittäjyyden edellytykset ja yksilötason sisäisesti yritteliäs yksilö muodostavat yhdessä organisaation sisäisen yrittäjyyden, joka näyttäytyy yksilön työtehtävänsä muodostamisen tavassa ja toiminnassa. Tutkimukseni tulokset tukevat muun muassa Koirasen (1993), Hornsbyn, Naffzigerin, Kuratkon ja Montagnon (1993), Koirasen ja Pohjansaaren (1994), Antoncicin ja Hisrichin (2003) ja heidän esittelemänsä Gartnerin (1992), Kuratkon (2007), Morrisin, Kuratkon ja Covinin (2008) sekä Menzelin, Aaltion ja Ulijn (2007) tulkintaa siitä, että sisäinen yrittäjyys on yksilön yrittäjämäisen toiminnan ja käyttäytymisen kautta etenevä moniulotteinen, yrittäjämäinen prosessi, joka tapahtuu organisaation luomissa puitteissa ja jonka toteutumiseen vaikuttavat siten sekä yksilön että organisaation piirteet ja ominaisuudet. Tämä näyttäytyi tutkimuksessani siten, että kun tv-tuottajat olivat tuotantoprosessissaan muun muassa luovia, oma-aloitteisia, itsenäisiä, käytännön työhön tarttuvia toimijoita, joita motivoi vapaus ja vastuu, ja he omasivat sisäisen motivaation vaatien sekä itseltään että muilta paljon, oli heillä samanaikaisesti organisaatiotason sisäisen yrittäjyyden edellytyksien mukaisesti päätösvaltaa työhönsä, ajan ja resurssien saatavuus toteutuivat sekä tv-tuottajien työnkuvat olivat vapaita, eikä jäykkiä suorituskyvyn standardeja ei ollut. Lisäksi heillä oli johdon tuki rahoituksen järjestämisen, ideoita eteenpäin vievien ihmisten tunnistamisen, ideoiden luomisen rohkaisun sekä hankkeen nopean omaksu- misen suhteen puolellaan. Näin ollen kun tietyt organisaatiotason edellytykset, organisaatiotason piirteet ja ominaisuudet toteutuivat yhdessä yksilön ominaisuuksien kanssa, mahdollistivat ne vuorovaikutteisesti toistensa toteutumisen.

Käytännön esimerkkejä organisaatio- ja yksilötasojen vaikutuksesta toisiinsa oli löydettävissä seuraavasti. Tuottajat eivät olleet esimerkiksi tavoitteellisia ja tuloshakuisia, joka on liitettävissä tiettyjen organisaatiotason sisäisen yrittäjyyden edellytyksien puuttumiseen: hankkeille asetettuihin epäselviin, tuottajan toiminnan ulottumattomissa oleviin tavoitteisiin sekä palkitsemis- ja mittausjärjestelmien puuttumiseen. Lisäksi tuottajat eivät olleet innovatiivisia, he eivät havainnoineet mahdollisuuksia, jotka ovat liitettävissä organisaatiotason johdon tuen puutteisiin, muutoshakuisen toiminnan tuen vähäisyyteen ja epäyhdenmukaiseen johdon käyttäytymiseen. Vastaavasti kun organisaatiotason edellytys yksilön vastuun korostuksesta jäi toteutumatta, heijastui se tv-tuottajien yksilötason sisäiseen yrittäjyyteen siten, etteivät he ottaneet hankkeestaan lopullista vastuuta. Sisäisen yrittäjyyden organisaatiotason edellytys, riskinoton sietokyky ei myöskään todellisuudessa toteutunut johtuen siitä, että epäonnistumisen jätettiin huomiotta ja käsittelemättä. Tällöin yksilöä ei tunnustettu ja hyväksytty organisaatiossa epäonnistumisen sattuessa, joka näyttäytyi puolestaan tv-tuottajien yksilötason sisäisessä yrittäjyydessä siten, etteivät he oppineet epäonnistumisesta. Se, että tuottajat eivät luottaneet täysin kykyihinsä sisäisen yrittäjyyden mukaisesti lienee myös heijastuma ja seuraus yksilön epäonnistumisen huomioimattomuudesta.

Edellä kuvatut tulokset osoittavat sen, ettei yksilön sisäinen yrittäjyys, Yleisradion tv-tuottajien sisäinen yrittäjyys tapahdu tyhjiössä, vaan nimenomaan organisaation, Yleisradion luomissa puitteissa, tasojen vuorovaikutuksen tuloksena. Menzelin, Aaltion ja Ulijn (2007, 740) käsitys sisäisestä yrittäjyydestä organisatorisena prosessina, joka kehittyy eri tasoilla sijaitsevien ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, ja joka ilmenee kun nämä molemmat tasot, yksilö- ja organisaatiotaso ovat läsnä ja kohtaavat, näyttäytyi siten myös tässä tutkimuksessa. Tv-tuottajat eivät esimerkiksi olisi voineet toimia itsenäisesti, jos tätä vapautta ei olisi annettu organisaatiotasolta. Toisaalta tutkimuksessani huomasin sen, että siitäkkin huolimatta ettei organisaatiotason edellytys toteutunut (esim. johdon tuen tietyt osa-alueet) toimivat tuottajat silti sisäisesti yritteliäästi, sisäiselle yrittäjälle ominaisesti voittaen vastustuksen ja esimerkiksi juuri karttamalla tuotantojen 6 ja 4 tapaan yhteistyötä esimiesten kanssa. Lisäksi esimerkki tästä on johdon tuen puutteet tietyillä osa-alueilla ja tuotantojen tavoitteiden epäselvyys, joista huolimatta tv-tuottajat asettivat omia tavoitteitaan, toimivat sinnikkäästi, olivat motivoituneita, vaativat itseltään paljon ja ratkaisivat ristiriitoja tuotannon loppuunsaattamiseksi (esim. tuotannot 5, 6, 8). Näin ollen sisäistä yrittäjyyttä ilmeni vaikka organisaatiotaso ei ollut läsnä ja kohdannut yksilötason kanssa kaikilla osa-alueilla. Tämä nostaa juurikin sisäisen yrittäjän avaintoimijuuden esiin, sillä kyse on juuri Koirasen ja Pohjansaaren (1994) työntekijän aloitteellisesta ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistavasta, joka tapahtuu organisaation luomassa erityispiirteisessä kontekstissa.

Yleisradion tv-tuottajien sisäinen yrittäjyys tv-tuotantoprosessin muodostamisessa näyttäytyi olevan Menzelin, Aaltion ja Ulijn (2007, 740) tuloksien mukaisesti organisatorinen prosessi (tapahtui organisaation, Yleisradion kontekstissa), joka kehittyi eri tasoilla sijaitsevien ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Yleisradion kontekstissa tässä ilmeni myös luovan alan, tv-tuotannon erityispiirre, jonka huomasin myös aiemmassa kandidaatin tutkielmassani, joka

käsitteli elokuvatuotantoyrityksen epäonnistumista (Korhonen 2012); sekä tv-ohjelman, että elokuvan suhteen on koko tuotteen tekemisen prosessi huomattavan monivaiheinen, kestoaltaan vaihteleva ja sen suorittaminen vaatii lukuisien henkilöiden työpanosta. Yhtäältä tämä tarkoittaa myös sitä, että prosessin ja projektin onnistuminen on riippuvaista näiden ketjussa mukana olevien henkilöiden toiminnasta ja suoriutumisesta (Korhonen 2012). Käytännön esimerkki tästä kohdetuotannoissa oli tuotanto 2, jossa ohjaajan, leikkaajan ja käsikirjoittajan suoriutuminen oli huonoa, jolloin siitä seurasi tuottajan kuvaamia laadullisia ongelmia, huonoa ohjelmaa.

Yhtäkaikki tulokset tukevat Menzelin, Aaltion ja Ulijn (2007, 741) näkemystä, että sisäinen yrittäjäyys, yksilöiden toteuttama sisäisen yrittäjäyden prosessi tarvitsee toteutuakseen organisaation, joka edesauttaa prosessia helpottamalla yksilön ja organisaatiotasojen vuorovaikutusta. Yleisradiossa tämä lienee erityisen ratkaisevaa, sillä aiemmin mainitusti tv-tuotantoprosessi on haasteellinen, useiden henkilöiden työpanosta vaativa kokonaisuus. Menzelin, Aaltion ja Ulijn (2007) peräänkuuluttama yksilö- ja organisaatiotasojen tarkastelun yhdistäminen osoittautui oikeaksi valinnaksi, sillä tuloksena oli mielestäni kattavampi ja rikkaampi kuvaus tästä moniulotteisesta prosessista. Tässä valinnassa ratkaisevaa oli myös organisaatiotason tarkastelun mukaan ottamiseksi tutkimuksen alkuvaiheessa suorittamani Yleisradion tv-tuotantojen parissa toimineen henkilön esihaastattelu.

Floyd ja Woolbridge (1999, 139) sanoivat puolestaan, että sisäinen yrittäjäyys on monitasoinen prosessi, joka vaatii yrittäjämäistä käyttäytymistä eri yksilöiltä, eri muodoissa ja eri prosessin vaiheissa. Tutkijoiden käsitys jää turhan laaja-alaiseksi, eikä siitä ilmene onko sisäisen yrittäjäyden edellytys kaikkien henkilöiden yrittäjämäinen käyttäytyminen. Tutkimukseni perusteella rajaisinkin Floydin ja Woolbridgen (1999, 139) yrittäjämäisen käyttäytymisen vaatimusta tv-tuottajia koskevaksi, sillä he ovat keskeisessä asemassa tv-tuotantoprosessin muodostajina ideasta valmiiseen ohjelmaan, ollen se henkilö, joka kokoaa tuotannon kokonaisuutta eri osa-alueineen ja vaiheineen valitsemisensa, eri puolilta organisaatiota tulevien tuotantoryhmän jäsenten kanssa ja käy myös vuoropuhelua johdon kanssa. Toki tietynasteista yrittäjämäistä käyttäytymistä vaaditaan myös muilta tv-tuotantoprosessiin osallistuvilta henkilöiltä, kuten kuvaajilta ja käsikirjoittajilta, mutta projektin onnistumisen ollessa riippuvaista useista toimijoista, on tärkeää, että henkilöt toimivat yhteisen tavoitteen eteen lukuisten omien visioidensa sijaan.

Hornsby, Naffziger, Kuratko ja Montagno (1993) kuvasivat sisäisen yrittäjäyden toiminnan syntyvän tässä yksilön ja organisaation välisessä vuorovaikutuksessa jonkinlaisen kiihdyttävän tapahtuman seurauksena. Tutkijat muodostivat prosessikuvauksen, jossa he määrittelivät organisaatiolle ja yksilölle tietyt piirteet, kiihdyttävän tapahtuman, esimerkiksi uusien käytäntöjen kehittämisen, kilpailijan markkinaosuuden lisäyksen, uusien teknologioiden kehittämisen, kustannusten vähentämisen, taloudellisten muutoksien tai kysynnän muutosten myötä johtavat päätökseen toimia yrittäjämäisesti, liiketoimintasuunnitelman tekoon, ja idean toteutukseen. Idean toteutukseen vaikuttavat mallissa resurssien saatavuus ja yksilön kyky voittaa vastaan tulevia esteitä. (Hornsby, Naffziger, Kuratko & Montagno 1993, 32-35.) Tästä 20 vuotta vanhasta mallista

on kuitenkin siirrettävissä tähän päivään ja tutkimuksen tuloksiin erityisesti organisaation ja yksilön piirteiden ratkaiseva merkitys, joiden vuorovaikutus alkaa kiihdyttävän tapahtuman seurauksena. Tutkimukseni kontekstissa tulkitseen kuitenkin kiihdyttävän tapahtuman olevan työtehtävän, ohjelmaidean toteuttamisen annon tv-tuottajalle, jonka jälkeen hän joko päättää toimia organisaation kontekstissa omien piirteidensä pohjalta enemmän tai vähemmän yrittäjämäisesti. Liiketoimintasuunnitelma on tutkimukseni kontekstiin siirrettynä tv-tuotannon ennakkosuunnittelua, jossa tv-tuottaja ei kuitenkaan tuloksien mukaan toiminut sisäisesti yritteliäästi, sillä se toteutettiin tiimi- ja ryhmätyöskentelynä. Vastaavasti idea eteni toteutukseen tutkijoiden käsityksen vastaisesti jo ennen kuin se oli saanut riittävästi resursseja sekä vastaan tulevat haasteet voitettu. Resursointi ja haasteiden voittaminen tapahtuivat idean toteutuksen yhteydessä. Tämä voi toisaalta olla julkisen sektorin organisaation tai luovan toimialan tv-tuotantoa harjoittavan organisaation tuotantoprosessien erityispiirre.

Verratessani sivulla 57 esittämäni tulkintaa tutkimuksen tuloksiin, tulin siihen johtopäätökseen, että sisäisessä yrittäjyydessä yksilö on todella keskeisessä asemassa yrittäjyyden prosessissa, sillä tämä yksilö on siis juuri se, joka yrittäjämäisen käyttäytymisen myötä toteuttaa yrittäjyyden ytimeen kuuluvaa yrittäjämäistä prosessiaan. Aiemmasta tulkinnastani poiketen Yleisradion sisällä tv-tuottaja ei kuitenkaan etsinyt ja löytänyt mahdollisuuksia vallitsevasta ympäristöstä, vaan kehitti hänelle annetun idean organisaation sisällä, sen luomien puitteiden ja omien mahdollisuuksiensa mukaan tässä tapauksessa Antonicin ja Hisrichin (2007) kuvaamaksi yhdeksi sisäisen yrittäjyyden ilmeneismuodoksi, uudeksi tuotteeksi.

6.3 Tuloksien vertailu aiempiin tutkimustuloksiin - yksilötaso

Pinchot (1986, xv-xx) kuvasi sisäistä yrittäjää innovaatioita tuottavana unelmoijana, joka tekee ja tarttuu toimeen, luoden ja keksien sekä kehittämällä ideoita tuottavaksi todellisuudeksi, tuotteeksi, prosessiksi tai palveluksi (*dreamers who do*). Hän kuvasi sisäisen yrittäjän persoonaa ja toimintaa kymmenellä käskyllä (1986, 22). Näistä käskyistä Yleisradion tv-tuottajia kuvaa tuloksien perusteella kohdat 3 (*tee kaikki työt mitkä tulee tehdä projektisi onnistumiseksi työnkuvastasi välittämättä*), 4 (*etsi ihmisiä, jotka auttavat sinua*), 5 (*seuraa ja kuuntele intuitiotasi valitsemiesi ihmisten suhteen ja tee töitä vain parhaiden kanssa*), 9 (*ole uskollinen tavoitteillesi, mutta ole myös realistisesti tavoitteidesi saavuttamisen keinojen suhteen*) ja 10 (*kunnioita tukijoitasi*). Tv-tuottajat tarttuivat käytännön toimeen, ja he halusivat työskennellä vain parhaiden kanssa. Koska hankkeen toteutustapojen suunnittelu ja arviointi tapahtui ryhmä- ja tiimityönä, ja valtaosa tuottajista valitsi itse tuotantoryhmänsä jäsenet, voi tästä tulkita, että tuottaja etsi ihmisiä, jotka auttoivat häntä kohdan 4 mukaisesti. Tuottajat asettivat itselleen tavoitteita, mutta kokivat kuitenkin, että tavoitteet tuli saavuttaa ns. kestäväällä tavalla. Toisin sanoen he esimerkiksi huomioivat, että tuotantoryhmän jäsenillä oli myös muita työtehtäviä kyseisen tuotannon lisäksi. Kohdan 10 tukijoiden kunnioituksesta ker-

tonee se, että tuottajat ylipäättään tunsivat, että heillä oli jonkinlaisia tukijoita, joiden kanssa ratkoa tuotantoon liittyviä ongelmia luottamuksellisesti.

Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että myös osa Pinchotin (1986, 39-56) kuvaamista sisäisen yrittäjän piirteistä toteutui Yleisradion tv-tuottajien kohdalla. Näitä piirteitä olivat toimintaorientoituneisuus, työteliäisyys, käytännön toimiin tarttuminen, työlle omistautuminen, sisäinen motivaatio, organisaation palkitseminen ja vapaus motivaattorina, henkilökohtainen side hankkeeseen, korkea vaatimustaso, oma-aloitteisuus, toimintansa onnistumiseen luottaminen, optimistisuus, itseluottamus, riskinsietokyky, maltillisista riskeistä pitäminen sekä ongelmanratkaisu järjestelmän sisällä. Liiketoiminnan syvästä ymmärryksestä kertoo myös jollain tasolla se, että jokainen tv-tuottajista ymmärsi julkisen palvelun yleisradiotoiminnan yhteiskunnallisen tarkoituksen ja työhönsä liittyvän vastuun. Toisaalta vastauksista ei ollut havaittavissa sitä, ymmärsivät tuottajat todella työtään varsinaisena liiketoimintana, vaikka myös julkisen palvelun yleisradioyhtiön toiminnan ja olemassaolon elinehto on julkisesta sektorista huolimatta kannattava ja kestävä taloudellinen tilanne, joka mahdollistaa sen sisällä tapahtuvan toiminnan. Koska suurimmat kustannukset yhtiössä tulivat juuri tv-tuotannoista (Yleisradio Oy 2012, 2013a), liittyy yhtiön taloudellinen tilanne suoraan tv-tuottajien toimintaan.

Pinchotin (1986, 39-56) sisäisen yrittäjän ominaispiirteistä poiketen Yleisradion tv-tuottajat eivät kehittäneet hankettaan asiakkaan näkökulmasta, eivätkä he visioineet tulevaa. Johtuen siitä, että tv-tuottajat kehittivät ideaa tiimityönä, muihin henkilöihin vahvasti tukeutuen, ei heitä voida lukea Pinchotin (1986) kuvaamiksi sekä ajattelijoiksi, tekijöiksi, suunnittelijoiksi että työntekijöiksi: Tv-tuottajat olivat ajattelijoita (analyttisiä henkilöitä), tekijöitä (käytännön toimeen tarttuminen) sekä työntekijöitä (organisaation kontekstissa toimiminen, ei henkilökohtaista riskiä), mutta eivät suunnittelijoita. Perustelen käsitystäni vielä siten, että tuottajien suunnittelutyö oli enemmänkin työnjohdollista, tuotantoryhmän työstämisen suunnittelutyön johtamista ja heihin tukeutumista. Tästä syystä tuottajia ei mielestäni voi tulkita täysin suunnittelijoiksi. Pinchotin (1986, 39-56) piirteistä poiketen tv-tuottajat eivät kokeneet epäonnistumista oppimistilanteena ja ylipäättään se, mitä epäonnistuminen tarkoitti, mitkä olivat sen kriteerit, oli epäselvää. Näin ollen kun kriteerit ja mahdolliset syyt olivat epäselvät, ei liene epäonnistumisesta oppimista tapahtunut. Lisäksi kaikki tv-tuottajat kokivat tuotantonsa onnistuneen, vaikka tuotannon budjetti oli ylittynyt ja asetetut tavoitteet jääneet saavuttamatta, joka ei myöskään puolla epäonnistumisesta oppimista. Se, oliko tämä seikka toisaalta Pinchotin (1986, 39-56) kuvaamaa sisäisen yrittäjän piirrettä, jossa henkilö ei myönnä hävinneensä, eikä myöskään syytä muita epäonnistumisestaan, johtuen uskomuksesta vaikuttaa omaan kohdaloonsa, on hankalaa sanoa. Pinchotin (1986, 39-56) sisäisen yrittäjän piirteistä poiketen, tv-tuottajat eivät asettaneet 3-5 vuoden aikavälille konkreettisia ja mitattavia tavoitteita, he eivät luottaneet kykyihinsä huolimatta itseluottamuksen ja onnistumisen uskon olemassaolosta, he eivät piilottaneet riskiä sisältäviä projekteja, eivätkä arvioineet intuitiivisesti markkinoita ja omanneet politikointitaitoja.

Koirasen (1993, 28, 125-129) sekä Koirasen ja Pohjansaaren (1994, 11) tulkintoihin sisäisestä yrittäjästä Yleisradion tv-tuottajia verratessa ilmeni sekä

yhtäläisyyksiä että eroja. Varsinaisiksi erottaviksi tekijöiksi osoittautuivat visioinnin, asiakaslähtöisyyden, markkinoilla menestyvien ideoiden huomioimisen ja tuloshakuisuuden puuttuminen. Tuloshakuisuus toteutui siinä suhteessa, että se kohdistui tv-tuottajilla sisältöön ja katsojalukuihin. Tulkitsin kuitenkin, ettei tämä täytä Heinosen ja Vento-Vierikon (2002, 41-68) määrittelemää sisäisen yrittäjyyden tuloshakuisuutta, sillä sisällön ja katsojalukujen tarkasteluun liittyi ongelmallisuutta, jonka vuoksi oli haastavaa määritellä se, oliko tulokset ylipäättään saavutettu. Tuloshakuisuuden sijaan tv-tuottajat olivat enemmänkin tavoitteellisia, vaikka tavoitteet eivät olleetkaan sisäisen yrittäjyyden mukaisia mitattavia, konkreettisia pitkän aikavälin tavoitteita. Yleisradion tv-tuottajat eivät myöskään kohdanneet Koirasen (1993) kuvaamia samanlaisia ongelmia kuin ulkoinen yrittäjä, koska he eivät joutuneet raivaamaan idealleen tilaa, tekemään töitä ihmisten saamiseksi ideansa puolelle, eikä ottamaan muun muassa taloudellisia, arvostuksellisia ja työpaikkaan liittyviä riskejä. Tv-tuottajat enemmänkin muodostivat vapaalla työnkuvalla, tehtävänannolla sekä resursoidusti annettua työtehtävää organisaation sisällä, jossa epäonnistumisia ei käsitelty. Esimerkiksi taloudellisten raamien ylittyessä tuotannoille annettiin poikkeuksetta lisäresursseja. Tästä voi siis päätellä, että vaikka riski toteutuisi ja tuotanto epäonnistuisi, ei se ollut varsinainen ongelma organisaatiossa, sillä se jätettiin huomiotta. Toisaalta voidaan pohtia, onko kyse osaltaan myös julkisen sektorin organisaation erityispiirteestä, jossa koetaan toiminnan jatkuvan vaikka siihen liittyisikin ongelmia ja niihin ei tartuttaisi?

Myöskään varsinaisesti en tulkitsisi Yleisradion tv-tuottajia Koirasen (1993, 28) kuvaamaksi tulisieluseksi muutoksen moottoriksi, sillä he olivat enemmänkin Morrisin, Kuratkon ja Covinin (2008, 150) kuvaamia aivan tavallisia ihmisiä, jotka toisaalta tekivät erikoisia asioita. Tulkintani perustuu siihen, että varsinaista muutoshakuista toimintaa, innovatiivista ja mahdollisuuksien havainnointia ei tuottajilla ilmennyt tuotantoprosessien edetessä kahta tuotantoa lukuun ottamatta. Myöskään kunnianhimoa en tunnistanut tv-tuottajilla, sillä heillä ei ilmennyt tarvetta hankkia kunniaa itselleen. Toisaalta jos kunnianhimo tulkitaan esimerkiksi tavoiteorientaatioksi, pyrkivät tuottajat asettamiinsa tavoitteisiin. Koirasen (1993, 127-129) laskelmoituja riskejä, sekä analyttiseen että intuitiiviseen päätöksentekoon kykeneväisyyttä ei myöskään ilmennyt, sillä esimerkiksi päätöksenteossa puolet tuottajista kykeni molempiin, muiden jakautuessa joko analyttiseen tai intuitiiviseen päätöksentekoon.

Koirasen (1993, 125) tuloksia mukaillen myös Yleisradion tv-tuottajat osoittautuivat vaativan itseltään paljon, he asettivat asioita tärkeysjärjestykseen, olivat luovia uudisteiden tuottajia, mutta toisaalta tuloshakuisuuden sijaan siis enemmänkin tavoitteellisiksi henkilöiksi luonnehdittavia, jotka eivät kuitenkaan kyseenalaistaneet olemassa olevia käytäntöjä. Tämä jälkimmäinen näyttäytyi siinä, että vaikka tv-tuottajat kritisoiivatkin tiettyä byrokratiaa ja organisaation vakioksi muodostuneita toimintamalleja, valtaosa kuitenkin tyytyi toimimaan niiden alaisuudessa. Onko tämä sitten olemassa olevien käytäntöjen kyseenalaistamista, jos se ei kuitenkaan valtaosan kohdalla johtanut niitä muuttamaan pyrkivään toimintaan? Myöskään Koiranen (1993) ei avaa tarkemmin sitä, mitä olemassa olevien käytäntöjen kyseenalaistaminen on ja miten se näyt-

täytyy. Riittääkö elementin toteutumiseen esimerkiksi suusanallinen kritiikin esittäminen?

Koirasen (1993) tulkinnat saivat tukea tuloksissani siinä, että tv-tuottajilla oli tarve toimia oman tahtonsa mukaan, ja he olivat motivoituneita saavuttamaan asettamansa tavoitteet. Toiminnan vapaus ja itsenäisyys olivat myös Yleisradion tv-tuottajille tärkeitä, vapaus ja vastuu motivoivat, mutta toisaalta he eivät kokeneet varsinaisesti ongelmanratkaisua motivaation lähteenä. Koirasen (1993, 125-129) tulkinta siitä, että byrokraattiset jäykät systeemit turhauttavat sisäistä yrittäjää osoittautuivat pitävän paikkansa myös tv-tuottajien keskuudessa; organisaatiotaso, jossa uusia ideoita ja aloitteita vastustetaan sekä vaikeutetaan koettiin tukahduttavana. Tämä oli liitettävissä organisaatiotason edellytyksien johdon tuen puutteellisuuteen, sekä toimintaa ja viestintää estäviin organisatorisiin rajoihin. Menestyksen ja ponnisteluiden mittareina olivat myös Yleisradion tv-tuottajille raha ja palkitseminen, mutta ylennys ei edustanut palkitsemista, joka tuki niin Pinchotin (1986), Koirasen (1993) kuin Menzelin ym. (2007) sekä Morrisin ym. (2008) tuloksia.

Hornsbyn, Naffizerin, Kuratkon ja Montagnon (1993, 31) riskinottokyky, autonomian tarve, saavutuksien tarve, tavoiteorientaatio sekä sisäinen hallinta (*internal locus of control*) toteutuivat myös tv-tuottajien kohdalla. He ottivat riskejä, heillä oli tarve toimia itsenäisesti ja saavuttaa tavoitteitaan, mutta kykenivät myös hallitsemaan ja käsittelemään tv-tuotantoprosessiin liittyvää epävarmuutta, joka on tulkittavissa sisäiseksi hallinnaksi.

Menzelin, Aaltion ja Ulijn (2007, 732-733) mukaan sisäinen yrittäjä on prosessin toteuttajana oma-aloitteellinen, mahdollisuuksia etsivä, ajattelee visionäärisesti sekä on joustava. Näistä piirteistä Yleisradion tv-tuottajat täyttivät oma-aloitteisuuden ja joustavuuden, mutta he eivät visioineet tai etsineet mahdollisuuksia. Toisaalta Menzelin, Aaltion ja Ulijn (2007) korostamat sosiaaliset taidot esimerkiksi tiimin rakentamisessa ja verkostokommunikoinnissa täyttyivät ja vastaavasti myös tv-tuotantoprosessi osoittautui sisältävän vuorovaikutusta lukuisten ihmisten kanssa eri tasoilla. Tutkijat (2007, 739) kuvasivat ideaalin sisäisen yrittäjän ominaisuuksiksi visionäärisyyden, luovuuden, aloitteellisuuden, sisäisen motivaation, itsenäisyyden/autonomian, riskinoton, sisäisen kontrollin, markkinatietouden tai asiakassuuntuneisuuden, sitoutuneisuuden, sisukkuuden, tietämyksen organisaatorakenteista sekä halun ylittää eri toimintojen välisiä rajoja. Näistä 14:stä piirteistä tv-tuottajat täyttivät lähes kaikki, lukuun ottamatta visionäärisyyttä ja markkinatietoutta tai asiakassuuntuneisuutta.

Morris, Kuratko ja Covin (2008, 149) sanovat, organisaation sisäinen yrittäjä ei välttämättä ole uuden tuotteen, palvelun tai prosessin alkuperäinen keksijä. Näin osoittautui olevan myös tv-tuottajien kohdalla, sillä vain yksi tuottaja oli keksinyt alkuperäisen ohjelmaidean. Sisäinen yrittäjä alkaa Morrisin, Kuratkon ja Covinin (2008, 150) mukaan visiosta ja ideasta, jotka voivat olla varsin epätarkasti määriteltyjä. Tv-tuottajien kohdalla tv-tuotantoprosessi muodostaminen ja toimijan sisäinen yrittäjä alkoikin epämääräisestä ideasta, ei visiosta. Tuotantojen tehtävännannot olivat vapaamuotoisia, tuottaja määritteli tuotantoryhmänsä kanssa sisällön itsenäisesti, eikä toiminnalle määritelty rajoja sen suhteen mitä tuotannossa sai ns. tehdä. Morrisin ym. (2008) mukaisesti myös tv-

tuottajat osoittautuivat optimistisiksi, sinnikkäiksi, analyttisiksi, työtehtäväänsä hyvin valmistautuviksi, toimintansa yhteiskunnallisen vastuun ja sille asetetut odotukset ymmärtäviksi henkilöiksi, jotka tekivät työssään velvoitettua enemmän saavuttaakseen tavoitteensa. Tästä kertoi se, että tuottajat kokivat työnsä hyvin henkilökohtaiseksi, julkisen palvelun tehtävän toteuttamiseksi ja tuotanto saatettiin loppuun vaikka työpäivät venyivätkin.

Morrisin ym. mukaan (2008, 149) sisäinen yrittäjä toimii idean keksijän sijaan juuri henkilönä, joka toteuttaa sen käytännössä, ollen sekoitus vahvaa visiota ja toimintaa. Tuloksien perusteella myös tv-tuottajat olivat nimenomaan henkilöitä, jotka toteuttivat idean käytännössä, mutta olivat enemmänkin visioinnin sijaan vain toimintaa. Morrisin ym. (2008) mukaan sisäiset yrittäjät ovat sitoutuneita tiimin rakentajia, joilla on nimenomaan kyky toteuttaa ideat todellisuudeksi. Myös tämä näyttäytyi tv-tuottajien toiminnassa, sillä he nojautuivat pitkälti tuotantoryhmäänsä, valitsivat jäsenet itse, joka toisaalta vaikutti siihen etteivät he Morrisin ym. (2008, 150) kuvailun mukaisesti unelmoineet, tutkineet ja pohtineet idean ja vision onnistuneeseen toteuttamiseen vaadittavaa prosessia eri vaiheineen mielessään. Tämä työ tapahtui muiden henkilöiden kanssa yhteisesti ryhmä- ja tiimityöskentelynä, jossa tarkasteltiin eri vaihtoehtoja toteuttamisen suhteen, mutta ei juurikaan arvioitu mahdollisia esteitä ja ongelmia. Ylipäätään kun Morris ym. (2008, 149-150) mainitsivat, että kyse on yrittäjämäisestä toiminnasta, joka voidaan ajatella idean käsitteellistämisenä, toteutuksena, unelmointina sekä tekemisenä, tapahtui tämä toiminnan ketju tutkimuksessani enemmän yhteisesti, tuottajan ja tuotantoryhmän jäsenten toimesta. Tuottajan rooli ei ollut aivan yhtä vahva ja itsenäinen kuin mitä sisäisen yrittäjyyden aiemmassa tutkimuksessa kuvataan. Toisaalta aiemmassa tutkimuksessa ei tuotu esille Menzelin ym. (2007) sekä Morrisin ym. (2008) korostamaa tiimityön osuutta sisäisessä yrittäjyydessä, joka nostaa esiin kysymyksen, onko aika muuttunut siten, että sisäinen yrittäjä käyttää tämän päivän organisaatiossa työtehtävässään enemmän tiimiinsä asiantuntemusta aiempaan verrattuna? Kuinka paljon sisäinen yrittäjä voi käyttää tiimityötä, jotta hän on yhä itsenäinen, oma-aloitteinen ja aktiivinen toimija?

Lisäksi kun Morrisin ym. (2008, 149-150) mukaan sisäisesti yritteliään toiminnan suhteen oleellista on se, kuinka suuressa määrin henkilö ottaa vastuuta idean muokkaamisesta käytännössä toteutettavissa olevaksi muodoksi, myydäkseen idean, voittaakseen vastuksen ja viimein toteuttaakseen sen eri vaiheineen käytännössä, nostaa se esiin kysymyksiä, ovatko Yleisradion tv-tuottajat todella sisäisiä yrittäjiä? Omaavatko he todella sisäisen yrittäjän toimintatavan ja piirteet, sillä tuottajathan eivät ottaneet lopullista vastuuta hankkeen toteutuksesta, mutta toisaalta voittivat ilmenneet haasteet ja tarttuivat käytännön toimeen toteutuksessa? Jos sisäisen yrittäjän tunnistaa Morrisin ym. (2008, 149-150) mukaisesti siitä, että hän todella uppoutuu edellä mainittuun prosessiin, ovat Yleisradion tv-tuottajat sisäisiä yrittäjiä. Tietynlaiset edellä kuvatut ristiriidat voivat olla seurausta siitä, että Yleisradion organisaation sisällä tapahtuvassa sisäisen yrittäjyyden prosessissa tietyt joko yksilö- tai organisaatiotason ominaisuudet eivät kohtaa ja mahdollista toistensa toteutumista (vuorovaikutus). Esimerkiksi juuri yksilön vastuun korostamisen organisaatiotason edellytyksen puuttuessa, eivät tuottajat myöskään ottaneet tuotannostaan lopullista vastuuta.

Morris, Kuratko ja Covin (2008, 157-158) kuvasivat, että sisäistä yrittäjää motivoi erityisesti vapaus ja kyky innovoida. Kirjoittajat (2008, 157-158) kutsuvat tätä innovaatioprosessiksi, jonka sisäinen yrittäjä kokee rahaa tärkeämmäksi motivaation lähteeksi. Heidän (2008, 157-158) mukaansa sisäinen yrittäjä ottaa yrittäjämäisessä käyttäytymisessään korkeiden riskien sijaan maltillisia, laskelmoituja ja analysoituja riskejä, jotka edesauttavat tavoitteisiin pääsyä. Sisäiset yrittäjät ymmärtävät innovaatiota, tavoittaen siten markkinoiden tarpeet. Sisäisillä yrittäjillä on myös poliittisia taitoja, ja he ovat taitavia luovimaan ja toimimaan organisaation hierarkiassa sääntöjen, rajoitteiden ja käytäntöjen alaisuudessa, innovaatioitaan kehittäen. (Morris, Kuratko & Covin 2008, 158-159.) Jos tutkijoiden innovaatioprosessi tulkitaan siten, että kyse on esimerkiksi uuden tuotteen kehittämisestä ja tässä tapauksessa juuri tv-ohjelman kehittämisestä, näyttäytyi edellä kuvatut seikat myös tv-tuottajien kohdalla. He kokivat vapauden tärkeäksi, nauttivat idean tuomisesta käytäntöön ja kokonaisuuksien luomisesta, ottivat maltillisia ja analysoituja, ei niinkään laskelmoituja riskejä, jotka edesauttoivat tavoitteisiin pääsyä. Tavoitteisiin pääsyä riskit edesauttoivat siten, että ne liittyivät ja syntyivät ohjelman teon yhteydessä ns. luonnollisesti, osana prosessia, sillä riskit liittyivät juurikin luovan prosessin erityispiirteeseen, jossa toiminnan onnistumiseen vaikuttaa enemmän tai vähemmän jokaisen työntekijän työsuoritus, joka näyttäytyy suoraan valmiissa tuotteessa (vrt. tuotanto 2). Riskit liittyivät tuottajien mukaan esimerkiksi esiintyjiin ja käsikirjoittajiin, tekniseen henkilökuntaan, heidän työsuorituksensa onnistumiseen. Toisaalta tuottajilla ei ilmennyt poliittisia taitoja, mutta he olivat kuitenkin taitavia luovimaan ja toimimaan organisaation hierarkiassa sääntöjen, rajoitteiden ja käytäntöjen alaisuudessa, innovaatioitaan kehittäen. Tämä näyttäytyi siinä, että tuottajat esimerkiksi soittivat suoraan henkilölle varatakseen tietyn haluamansa työntekijän, tai kuten tuotannossa 5 tuottaja varasi parhaat työntekijät mahdollisimman aikaisin varmistukseksi heidät tuotantonsa.

Koirasen (1993) lisäksi myös Kansikas (2004, 61) on kuvannut sisäisiä yrittäjiä luoviksi työntekijöiksi, joilla on tarve saada toimia vapaasti työssään. Uuden, hyödyllisen ja ainutlaatuisen luominen kuuluu siis yksilön sisäiseen yrittäjyyteen, ja tämä näyttäytyi myös Yleisradion tv-tuottajien kohdalla. Heidän työtään luonnehti luovuus, sillä kyse oli abstraktin idean tuomisesta käytännön todellisuudeksi. Tässä suhteessa esiin nousee myös Pinchotin (1986, xv-xx) kuvaus sisäisestä yrittäjästä innovaatioita tuottavana unelmoijana, joka tekee ja tarttuu toimeen, luoden ja keksien sekä kehittäen ideoita tuottavaksi todellisuudeksi, tuotteeksi, prosessiksi tai palveluksi (*dreamers who do*). Tuottajat eivät varsinaisesti unelmoineet tai visioineet, mutta he tarttuivat toimeen, erityisesti loivat, keksivät ja kehittivät ideoita todellisuudeksi, mutta täysin itsenäisen toiminnan sijaan tämä tapahtui yhdessä tuotantoryhmän, tiimin kanssa.

Viimeaikaisessa sisäisen yrittäjyyden tutkimuksessa Martiarena (2013) kyseenalaistaa sisäisen yrittäjän ja ulkoisen yrittäjän yhtäläisyydet. Esimerkiksi juuri sisäisen yrittäjän käsitteen kehittäneen Pinchotin (1986) mukaan sisäinen yrittäjä ja ulkoinen yrittäjä omasivat paljolti yhtäläisiä piirteitä (kts. taulukko 12). Martiarenan (2013) mukaan yrittäjän kaltaisia sisäisiä yrittäjiä ovat kuitenkin henkilöt, jotka toimivat lähestulkoon liiketoiminnan omistajina, kantaen siten suurempaa henkilökohtaista riskiä. Tutkija (2013) sanookin, että muutoin

sisäiset yrittäjät ovat enemmänkin työntekijään verrattavissa olevia toimijoita. Tulostaan hän perustelee siten, että sisäinen yrittäjä on ulkoiseen yrittäjään verrattuna päätöksentekijänä riskin välttäjä, odottaen alhaisempia, mutta varmempia palkkioita. Sisäisillä yrittäjillä on hänen mukaansa myös heikommat yrittäjämäiset taidot, eivätkä he korkeasta henkisestä pääomastaan huolimatta kykene huomaamaan liiketoimintamahdollisuuksia. Sisäiset yrittäjät eivät myöskään usko yhtäläillä omiin yrittäjämäisiin kykyihinsä. (Martiarena 2013, 27, 37.) Tämä Martiarenan (2013) tulos ilmeni myös Yleisradion tv-tuottajien kohdalla, sillä he eivät todella uskoneet kykyihinsä ja eivät havainnoineet esimerkiksi toteuttamisen vaihtoehtoisia mahdollisuuksia tuottajakokemuksestaan huolimatta. Tv-tuottajat eivät myöskään ottaneet toiminnassaan suuria riskejä. Se odottivatko tuottajat toiminnastaan alhaisempia, mutta varmempia palkkioita, oli tuottajille oikeastaan ainoa vaihtoehto, sillä varsinaista palkitsemista ei organisaatiossa ollut. Kiistatta Yleisradion tv-tuottajat olivat enemmän työntekijään kuin ulkoiseen yrittäjään verrattavissa olevia toimijoita, sillä heillä ei ollut oikeastaan minkäänlaista henkilökohtaista riskiä toiminnassaan. Tämä näyttäytyi siinä, että vaikka tuottajat olisivat epäonnistuneet tv-tuotannossaan, ei siitä seurannut heidän mukaansa minkäänlaisia reaktioita organisaation puolelta. Toisin sanoen epäonnistumisia ja sen syitä ei käsitelty organisaatiossa. Myöskin budjetin ylittyessä lisärahoitus myönnettiin poikkeuksetta.

Martiarena (2013) päätyi tutkimuksessaan lopputulokseen, että sisäiset yrittäjät ovat keskenään erilaisia, erottavana tekijänä erityisesti sitoutumisen taso. Myös Morris ym. (2008, 151) sanoivat, että ei ole olemassa tyhjentävää vastausta siihen, millainen henkilö sisäinen yrittäjä oikein on. Kun sitten aiemmassa tutkimuksessa sisäistä yrittäjää on kuvattu lukuisilla eri piirteillä ja toimintatavoilla, ja samaan aikaan viime vuosien tutkijat sanovat, että sisäiset yrittäjät ovat erilaisia, eikä ole olemassa tyhjentävää vastausta siihen millainen henkilö sisäisen yrittäjä oikein on, nostaa se taas esiin kysymyksen, missä sijaitsee raja, jolloin henkilö täyttää riittävän määrän sisäisen yrittäjän tunnusmerkeistä ja häntä voidaan kutsua ylipäätään sisäiseksi yrittäjäksi? Voiko Yleisradion tv-tuottajia kutsua sisäisiksi yrittäjiksi sen perusteella, että he ilmentävät tv-tuotantoprosessia muodostaessaan tiettyjä sisäisen yrittäjyyden tunnusmerkkejä, mutta eivät kuitenkaan täytä niitä kaikkia? Ovatko tietyt piirteet suuremmassa roolissa sisäisen yrittäjyyden ilmenemisen suhteen kuin toiset?

Uskon eteneväni kohti jonkinasteista vastausta edelliseen kysymykseeni vertaillen tutkimukseni tuloksia Heinosen ja Vento-Vierikon (2002, 38-39) näkemyksiin. Heinonen ja Vento-Vierikko (2002, 38-39) tiivistävät, että yksilön tekee sisäiseksi yrittäjäksi työyhteisössä asennoitumisen ja toiminnan tapa, tarkoittaen sitä, että henkilöllä on kyky nähdä mahdollisuudet, hän on motivoitunut tarttumaan niihin ryhtyen käytännön toimiin, hän on sitoutunut organisaation tavoitteisiin sekä hänellä on osaamista ja taitoja mahdollisuuden toteuttamiseksi. Vastaavasti yksilön toiminnassa sisäinen yrittäjyys ilmenee hyvänä työn hallintana, omanarvontuntona, itseohjautuvuutena (oma-aloitteisuus) sekä sopeutumiskykynä. Sisäisellä yrittäjällä on työhön heijastuvat monipuoliset taidot ja valmiudet, hän pyrkii oppimaan ja kehittymään jatkuvasti sekä toimii tuloksellisesti ja tavoitteellisesti, pitäen siten toimintansa aikaansaannoksia ja tuloksia tärkeinä. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 38-39.) Jos mahdollisuus

ensinnäkin voidaan tulkitaan tv-tuottajan saamana ohjelmaideana, joka alkuvaiheessaan oli vielä hyvin epämääräinen vailla minkäänlaista sisältöä, olivat tv-tuottajat siitä seuranneen toimintansa perusteella sisäisiä yrittäjiä tuloksellista toimintaa lukuun ottamatta. Perustelen tätä siten, he olivat motivoituneita tarttumaan käytännön toimeen, sitoutuneita organisaation tavoitteisiin (suurimmassa pyrkivät niitä saavuttamaan jos oli asetettu), työn hallinnassa ei ilmennyt ongelmia, omanarvontunto näyttäytyi itseluottamuksena, itseohjautuvuus oma-aloitteisuutena sekä sopeutumiskyky organisaation toimintamalleihin sopeutumisena ja siinä pärjäämisen keinojen keksimisenä. He pitivät toimintansa aikaansaannoksia tärkeinä. Vaikka tuottajilla olikin taitoja ja osaamista työhönsä, oli huomattavissa erityispiirre, sillä tuottajat toteuttivat mahdollisuuden tiimi- ja ryhmätyön avulla hakien osaamisen eri tuotantoprosessin osaluueille (esim. suunnittelu, tekniikka, kuvaukset, käsikirjoitus) tiimin kautta. Myöskään Heinonen ja Vento-Vierikon (2002, 38-39) kuvailusta ei käy ilmi sitä, missä määrin sisäinen yrittäjä käyttää tiimityötä. Tv-tuottajat toimivat myös tavoitteellisesti, mutta toisaalta eivät tuloksellisesti, koska tuloksia ei mitattu organisaatiossa.

Näin ollen päädyin seuraaviin johtopäätöksiin: Martiarenan (2013) ja Morrisin ym. (2008) mukaisesti sisäiset yrittäjät ovat keskenään erilaisia, ja heidän sisäisen yrittäjän ilmenemiseen vaikuttaa edelleen se millaisessa kontekstissa, organisaatiossa he sisäistä yrittäjyyttään toteuttavat. Toisin sanoen yksilö- ja organisaatiotasojen ollessa vuorovaikutuksessa ominaisuuksineen, vaikuttavat molemmat tasot lopputulokseen. Esimerkiksi koska Yleisradiossa ei mitattu tuloksia, eivät tuottajat myöskään toimineet tuloksellisesti, mutta toisaalta he olivat kuitenkin tavoitteellisia, joka kertoo kyseisestä henkilökohtaisesta persoonan piirteestä. Näin ollen jos Yleisradiossa mitattaisiin tuloksia ja suoriutumista, on oletettavaa, että he alkaisivat toimimaan tuloksellisesti ja täyttäisivät taas yhden sisäisen yrittäjän piirteen.

Yksilön sisäinen yrittäjyys muotoutuu siis kunkin organisaation ”näköiseksi” toiminnaksi. Erityisesti tässä tutkimuksessa esille on noussut se, että tv-tuottajat eivät suunnitelleet tuotannon eri toteutustapoja kovinkaan itsenäisesti, sillä vain kaksi tuottajaa oli tehnyt selkeästi itsenäisiä ratkaisuja. Vasta tuoreemmissa tutkimuksissa on otettu esiin tiimityön rooli sisäiselle yrittäjälle, joka puolestaan on jopa vastakohta aiemmin kuvatulle itsenäiselle, oma-aloitteiselle, vahvan vision johdattamalle toimijalle, jota kenties on Kansikasta (2004, 61) mukaillen jopa ihannoitu. Esimerkiksi Morrisin ym. (2008) mukaan sisäinen yrittäjä on sitoutunut tiimin rakentaja, jolla on nimenomaan kyky toteuttaa ideat todellisuudeksi. Myös Menzel, Aaltio ja Ulijn (2007) korostavat sisäisen yrittäjän sosiaalisia taitoja esimerkiksi tiimin rakentamisessa ja verkostokommunikoinnissa, sillä sisäisen yrittäjyyden prosessi sisältää vuorovaikutusta lukuisten ihmisten kanssa eri tasoilla. Näin ollen edellisessä avaamani erityispiirre, jossa tuottajat toteuttivat mahdollisuuden tiimi- ja ryhmätyön avulla hakien osaamisen eri tuotantoprosessin osaluueille (esim. suunnittelu, tekniikka, kuvaukset, käsikirjoitus) tiimin kautta, nostaa esiin kysymyksen siitä, mikä on tiimityön rooli sisäisenä yrittäjänä Yleisradiossa toimivan tv-tuottajan tv-tuotannossa. Tv-tuottajien tiimiin tukeutumista perustelee osin se, että Yleisradion tv-tuottajilla itsellään ei ollut asiantuntevaa osaamista kaikille tuotantoprosessin osaluueille,

jolloin tiimityön käyttö lienee välttämätöntä. Kuitenkin huomiotta ei voi jättää sitä, että kahden tuottajan rooli itsenäisten ratkaisujen kehittäjänä tuotannon optimoimiseksi oli muita suurempi. Tämä kertoo siitä, että tuottajalla voi olla merkittävä rooli itsenäisten ratkaisujen tekijänä erityisesti tuotannollisissa seikoissa, joka puolestaan kertonee ko. osa-alueen vankasta osaamisesta ja taidoista. Se, että sisäinen yrittäjyys ei ilmennyt yksilötasolla tv-tuottajan eri toteutustapojen suunnitteluna ja esteiden ja ongelmien arviointina muissa kuudessa tuotannossa, on liitettävissä organisaation ominaisuuksiin, jotka eivät kannustaneet ja ohjanneet tuottajia kehittämään ja pohtimaan itsenäisesti tuotantoa optimoivia ratkaisuja. Perustelen päätelmäni siten, että tuotannot olivat hyvin resursoituja, ne saivat budjetin ylittyessä poikkeuksetta lisäbudjetin, eivätkä ne käytännössä epäonnistuneet edes taloudellisten raamien ylittyessä ja katsojalukujen ollessa pieniä, sillä epäonnistumista ei käsitelty. Näin ollen tuottajat eivät välttämättä kokeneet uusien tuotannon toteuttamisen tapojen tarkastelua tarpeellisena ja tavoittelemisen arvoisena.

Sisäisen yrittäjyyden aiemmasta tutkimuksesta ei kuitenkaan selviä suoranaisesti sitä, minkälainen rooli tiimityöllä on sisäiselle yrittäjälle. Näin ollen edellinen päättelyketju on ollut mahdollinen vain vertaamalla tuottajien toimintaa keskenään sekä tarkastelemalla myös siihen vaikuttavien organisaatiotason edellytyksien toteutumista. Tämä tietynlainen yksilötason sisäisen yrittäjyyden tutkimuksen epämääräisyys heijastuu koko aiemmasta tutkimuksesta. Ensinnäkin aiempi tutkimus (kts. esim. Koiranen 1993; Hornsby, Naffizer, Kuratko & Montagnano 1993; Koiranen & Pohjansaari 1994; Menzel, Aaltio ja Ulijn 2007; Morris, Kuratko & Covin 2008) ammentaa yhä ja pohjautuu pitkälti Pinchotin (1986) tuloksiin. Sittemmin uusi anti on ollut jokseenkin pientä, johtuen varmasti osaltaan siitä, että tutkimus on keskittynyt paljolti organisaatiotasolle. Selkeitä uutuusarvoisia tuloksia sisäistä yrittäjää käsittelevissä tutkimuksissa on kuitenkin ollut se, että ne ovat luoneet yhä yksityiskohtaisemman kuvan siitä, minkälainen sisäinen yrittäjä on, ja miten se käytännössä ilmenee, tuoden esimerkiksi juuri sisäisen yrittäjän tiimityön käytön (Menzel ym. 2007; Morris ym. 2008) esiin.

Tutkimukseni tuloksineen sijoittuneekin siten juuri tälle ns. harmaalle alueelle, jossa tuloksista ilmenee osa aiemman tutkimuksen sisäisen yrittäjän lukuisista piirteistä ja toimintatavoista, mutta samaan aikaan löytyi eroavaisuuksia, jotka on liitettävissä organisaatiotason sisäisen yrittäjyyden edellytyksien toteutumiseen. Toisaalta kuitenkin juuri se, että sisäiset yrittäjät ovat keskenään erilaisia, eikä yhtä, ainoaa ja oikeaa sisäistä yrittäjää ole olemassa, avaa se väylän yhä monipuolisemmille tulkinnoille, ja sille, että kunkin organisaation erityispiirteet ja niiden heijastuminen yksilötasolle otetaan huomioon tutkimuksessa tasot yhdistäen. Jokainen organisaatio muodostaa omanlaisensa kontekstin yksilön sisälle yrittäjyydelle, joka vaikuttaa väistämättä siihen miten yksilö voi toteuttaa sisäistä yrittäjyyttään ja mitkä tunnusmerkit toiminnallaan siten täyttää. Myös organisaation harjoittaman liiketoiminnan luonne näyttää heijastuvan yksilön sisäisen yrittäjyyteen ja sen ilmenemiseen, sillä esimerkiksi mitä monimutkaisempi tuote on kyseessä, sitä enemmän sisäinen yrittäjä tarvitsee lisäasiantuntemusta omaavaa tiimiä hankkeensa toteuttamiseen. Toisaalta työntekijät, yksilöt ovat keskenään erilaisia, jolloin toinen omaa kenties aktiivisem-

man ja itsenäisemmän, sisäisen yrittäjän työtavan. Näin ollen organisaation resurssien optimaalisen käytön ja tietyn hallittavuuden varmistamiseksi, on tärkeää myös havainnoida yksilöiden piirteitä sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta, jotta juuri oikeille henkilöille annetaan mahdollisuus toimia yrittäjämäisesti työssään molemminpuolisen hyödyn aikaansaamiseksi.

6.4 Tuloksien vertailu aiempiin tutkimustuloksiin - organisaatio- taso

Organisaatiotason sisäisen yrittäjyyden edellytyksien tutkimuksen tulokset ovat yksilötasoon verrattuna huomattavasti yhdenmukaisemmat ja säilyneet pitkälti samoina. Tämä ilmenee Alpkanin, Bulutin, Gundayn, Ulusoy'n ja Kilicin (2010, 735) koonnista (kts. taulukko 13).

Kuratkon, Montagnon ja Hornsbyn (1990, 54) mukaan aikaisemmassa tutkimuksessa oli havaittu erityisesti viisi organisaatiotasolta sisäiselle yrittäjyydelle tärkeää elementtiä, jotka olivat johdon tuki sisäiselle yrittäjyydelle, organisaation rakenne, riskinotto, ajan saatavuus sekä palkitsemisen ja resurssien saatavuus. Näistä Kuratko, Montagno ja Hornsby (1990, 55) nostivat esille johtopäätöksissään kolme organisaation tasolta sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavaa kriittistä tekijää, jotka olivat johdon tuki, organisaation rakenne sekä resurssien saatavuus. Hornsby, Naffziger, Kuratko ja Montagno (1993, 31) esittelivät vastaavasti sisäisen yrittäjyyden myös yksilötason huomioineen vuorovaikutteisen prosessinsa, jossa sisäisen yrittäjyyden esiintymiseen vaikuttavat organisaation tasolta myös johdon tuki, päätösvalta työssä, palkitseminen ja kannustaminen, ajan saatavuus sekä organisatoriset rajat. Tutkijoiden (1993, 30, 32) kuvaamassa mallissa organisaation piirteistä johdon tuki tarkoitti johdon halua tukea yrittäjämäisiä projekteja, niiden nopeaa omaksumista, rahoituksen järjestämistä sekä ideoita eteenpäin vievien ihmisten tunnistamista. Työhön liittyvässä päätösvallassa kyse oli siitä, että työntekijöille annetaan vapaus päättää kuinka he suorittavat työprosessinsa tehokkaimmin. Tähän liittyy myös se, että työntekijöitä ei tullut rangaista innovatiivisesta toiminnasta. Palkitsemisen tulisi kannustaa innovatiiviseen käyttäytymiseen, mutta sen tulee tapahtua tuloksien ja suoriutumisen perusteella, tarjoten haastetta, lisäten vastuullisuutta sekä samalla leviättäen tietoa innovatiivisista ideoista organisaation hierarkiassa. Ajan saatavuus koski sitä, että yksilöillä tulee olla riittävästi aikaa ideoidensa toteuttamiseen ja muuta työtaakkaa tuli keventää, aikarajoitteita asettaa maltillisesti sekä antaa työntekijöiden työskennellä yhdessä pitkän aikavälin tehtävien selvittämisessä. Organisatoriset rajat estivät puolestaan työntekijöitä astumasta oman roolinsa ulkopuolella ratkaisuja hakiessaan. Kyse on näkyvistä ja näkymättömistä rajoista, joiden ylittämiseksi työntekijöitä tulee kannustaa tarkastelemaan työtään laajemmasta näkökulmasta. Vastaavasti vakituisiksi muodostuvia toimintatapoja, kapeita työnkuvia sekä jäykkiä suorituskyvyn standardeja tulisi välttää. (Hornsby, Naffziger, Kuratko & Montagno 1993, 32.)

Tutkimukseni tuloksia verratessa Hornsbyn ym. (1993) tuloksiin, ilmeni, että johdon tuki toteutui Yleisradiossa yrittäjämäisten projektien nopea omak-

sumisen tuen, rahoituksen järjestämisen sekä ideoita eteenpäin vievien ihmisten tunnistamisen suhteen. Tämä näyttäytyi tv-tuotantoprosesseissa siten, että tuottajille annettiin hyvin vapaa tehtävänanto tuotannon muodostamiseen, resursseja oli saatavilla, joka ilmeni siten, että tuotantojen ylittäessä budjetin myönnettiin lisäbudjetti. Vastaavasti ideoita eteenpäin vievien ihmisten tunnistamista kertoi se, että tv-tuottajille todella annettiin vapautta tv-tuotantoprosessin muodostamiseen. Osa tuottajista sanoi, ettei heidän toimintaansa puututtu tai sitä valvottu, ainoastaan lisäbudjettiin ja ulkopuolisiin rekrytointeihin vaadittiin esimiestason hyväksyntä. Myös Hornsbyn ym. (1993) kuvailema työhön liittyvä päätäntävalta toteutui, sillä tv-tuottajat saivat itse päättää kuinka suorittaa työtehtävänsä tehokkaimmin. Tämä ilmeni myös siitä, että tv-tuottajat sanoivat, ettei heidän toimintaansa yleensä puututa. Myös ajan saatavuus toteutui; tuottajilla oli riittävästi aikaa työnsä tekemiseen. Hornsbyn ym. (1993) edellytyksistä, palkitseminen ja organisatoriset rajat eivät toteutuneet, sillä organisaatiossa ei ollut minkäänlaista palkitsemisjärjestelmää. Tällöin kun palkitsemisjärjestelmää ei ole, ei se voi luonnollisesti kannustaa innovatiiviseen käyttäytymiseen, tarjota haastetta, lisätä vastuullisuutta eikä levittää tietoa innovatiivisista ideoista organisaation hierarkiassa Hornsbyn ym. (1993) kuvaamalla tavalla. Organisatoristen rajojen ylitys esti puolestaan työntekijöitä astumasta oman roolinsa ulkopuolella ratkaisuja hakiessaan, sillä tv-tuottajat kokivat esimerkiksi tuotantoon vaadittavan henkilökunnan varaamisjärjestelmän ongelmallisena. Myös viestinnässä oli ongelmia, sillä viestintä eri puolille organisaatiota oli haastavaa ja edellytti henkilökohtaisempien suhteiden luomista. Tuottajia ei myöskään kannustettu tarkastelemaan työtään laajemmasta näkökulmasta. Organisaatiossa oli lisäksi vakituisiksi muodostuneita toimintatapoja, mutta toisaalta tuottajan itsensä työnkuva oli laaja ja jäykkiä suorituskyvyn standardeja ei ollut, sillä suorituskykyä ei mitattu lainkaan.

Kuratko, Hornsby, Naffziger ja Montagno (1993, 30) nostivat sisäistä yrittäjyyttä tukevan ympäristön kriittisiksi tekijöiksi tavoitteiden selkeyden, palautteenannon ja kannustamisen, yksilön vastuun korostamisen ja palkitsemisen tulosten perusteella (myös esim. Menzel ym. 2007; Heinonen & Paasio 2005; Heinonen & Vento-Vierikko 2002). Näistä tekijöistä ainoastaan yksi toteutui Yleisradiossa, sillä organisaatiossa annettiin palautetta ja kannustettiin. Selkeitä tavoitteita, jotka olisivat olleet sekä työntekijän että johdon hyväksymiä edesauttaen etenemistä ja yhteisten tavoitteiden saavuttamista, ei ollut. Tämä epäselvyys näyttäytyi siinä, että tavoitteita asetettiin vaihtelevasti, yhteinen linja puuttui ja tavoitteeksi tulkittujen toteutumisen mittaaminen oli epäselvää. Osalle tuotannoista oli esimerkiksi asetettu hyvin vapaamuotoinen sisällöllinen tavoite, toisella oli puolestaan hyvin yksityiskohtaisia sisällöllisiä tavoitteita, kun osalla oli katsojatavoite tai vain kohderyhmätavoite. Vain kahdella oli budjettitavoite. Tämä kertonee siitä, että tavoitteet eivät voi olla sekä johdon että työntekijöiden hyväksymiä, koska yhteinen linja puuttuu. Lisäksi tv-tuottajat kokivat, etteivät he pystyneet vaikuttamaan katsojalukuihin ja siihen toteutuiko mahdollinen kohderyhmätavoite. Palkitsemista tulosten perusteella ei siis organisaatiossa ollut, kuten myös yksilön vastuun korostuksessa ilmeni puutteellisuutta. Tämä selvisi siitä, että tuottajat eivät ottaneet lopullista vastuuta tuotannosta ja idean toteuttamisesta. Toisaalta kun Kuratko ym. (1993) sanoivat,

että yksilön vastuu tarkoittaa myös sitä, että sen korostuksen myötä kasvavat itseluottamus, luottamus ja tulostavastuullisuus muodostaen innovatiivisuuden perustan, kokivat tuottajat omaavansa näistä jo sekä itseluottamusta että luottamusta. Tulostavastuullisuutta heillä ei ollut, joten se nostaa esille sen, nostaisiko tulostavastuullisuus tuottajien kokemusta siitä, että he ovat lopullisessa vastuussa tuotannostaan luoden myös puuttunutta innovatiivisuutta? Tämä oletettavasti heijastuisi myös yksilötasolle juuri siten, että tuottajat tarkastelisivat uusia tuotannon toteuttamisen tapoja, havainnoisivat mahdollisuuksia ja tekisivät itsenäisiä, tuotantoa optimoivaan pyrkiviä ratkaisuja pelkkään tiimin asiantuntemukseen tukeutumisen sijaan.

Heinosen ja Vento-Vierikon (2002, 41-69) kuntasektorille keskittyneen tutkimuksen tuloksiin omia tuloksiani verratessa näyttäytyi Hornsbyn, Naffzigerin, Kuratkon ja Montagnon (1993) johdon tuki toisessa valossa. Heinonen ja Vento-Vierikko (2002, 41-68) lisäävät edellytykseen sen, että johdon käyttäytymisen tulee olla yhdenmukaista visioon ja strategiaan perustuvaa sekä heidän tulee olla sitoutuneita, johtaa avoimella ja joustavalla tyyllillä tukien pitkäjänteisesti muutoshakuista toimintaa organisaatiossa. Johtajiston on lisäksi rakennettava sellaiset edellytykset, jossa työntekijöiden on mahdollista toteuttaa sisäisen yrittäjyyden kautta organisaation visiota, strategiaa sekä arvoja (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 41-68). Heinosen ja Vento-Vierikon (2002) tulokset jakavat siis johdon tuen kokonaisuuden osa-alueisiin, jotka eivät täyttyneet Yleisradiossa. Johdon käyttäytyminen oli vaihtelevaa ja muutoshakuista toimintaa ei tuettu pitkäjänteisesti organisaatiossa. Tämä saattoi johtua siitä, että tv-tuottajien esimiehet vaihtuivat, ja heidän toimintansa ja suhtautuminen oli tv-tuottajien kokemuksen mukaan erilaista. Tämä huomio on liitettävissä Kuratkon, Irelandin, Covinin ja Hornsbyn (2005, 701-702) huomioon keskitason johdon kriittisestä roolista organisaation sisäisen yrittäjyyden mahdollistajana. Myös joustamattomuutta ja tuen vaihtelua ilmeni, mutta toisaalta johtamistyyli oli avointa, sillä kommunikaatiota oli tarpeen mukaan saatavissa tv-tuottajan niin halutessa. Tässä voi myös ilmetä Heinosen ja Toivosen (2008, 583-599) tulokset, joiden mukaan johto ei välttämättä tue itseluottamusta omaavia, omaaloitteisia ja vallitsevia toimintatapoja muuttamaan pyrkiviä sisäisiä yrittäjiä. Johdon tuki kohdistuu usein ns. tyytyväisiin, hiljaisiin seuraajiin, jotka ovat helpompia johdettavia kyseenalaistamatta vallitsevia käytäntöjä, vaikka he eivät ole todellisia sisäisiä yrittäjiä. (Heinonen & Toivonen 2008, 583-599.) Juuri esimerkiksi tuotanto 6:n kohdalla muutoshakuista toimintaa pyrittiin kontrolloimaan, ja esimiestaso oli sanonut ettei hänen toimintatapansa noudata Yleisradion toimintamallia.

Kun Heinosen ja Vento-Vierikon (2002) mukaan työntekijöillä tulee olla selkeä käsitys vastuistaan ja heidät on sitoutettu ja motivoitu toimintaan organisaatorakenteiden sekä kannustin-, johtamis- ja ohjausjärjestelmien avulla, antaen myös riittävästi valtaa, ei voida tuloksieni mukaan sanoa, että edelliset olisivat valtaa lukuun ottamatta toteutuneet. Tv-tuottajilla ei ollut aiemmin kuvattua selkeää käsitystä vastuistaan, organisaatorakenteessa oli byrokraattisuutta ja hierarkkisuutta, sekä varsinaista johtamis- tai ohjausjärjestelmää saati kannustinjärjestelmää ei ilmennyt. Tuottajat eivät saaneet myöskään saaneet tunnustusta työstään, mutta toisaalta heillä oli Heinosen ja Vento-Vierikon

(2002) korostamaa vapautta luovuutensa käyttämiselle sekä resursseja ideoiden toteuttamiseen. Myös aiemmin kuvatusti palautteen antaminen ja saaminen toteutui, jolloin he saivat arvioita työstään, mutta eivät niinkään tuloksiensa saavuttamisesta. Ylipäätään oli epäselvää mitä tulokset olivat tv-tuotantojen kohdalla, sillä esimerkiksi budjetin ylitykseen ei kiinnitetty organisaatiossa huomiota, katsojalukuihin tuottajat eivät pystyneet suoraan vaikuttamaan ja sisältö muodostui vasta esituotannon edetessä tuotantoryhmän keskuudessa. Huomioitavaa on se, että tuottajille oli kuitenkin mielestään paljon valtaa, joka nostaa esiin kysymyksen siitä, miten tämä yhtälö heijastuu yhtiön tv-tuotantoprosesseihin ja tv-tuotantoihin kokonaisuutena? Mitä tarkoittaa se ja mitä vaikutuksia sillä on, että yhtiön tv-tuottajat kokevat omaavansa paljon valtaa, he ovat itsenäisiä toimijoita vapaalla tehtävänkuvalla ja tehtävänannolla, tuotantoihin tehtävät investoinnit ovat suuria, mutta samaan aikaan heitä ei sitouteta tai motivoida kohti organisaation tavoitteita ja se, kenellä on lopullinen vastuu tuotannosta on epäselvää?

Edellä kuvattu tilanne johtaa pohdinnan Heinosen ja Paasion (2005) tutkimukseen, jossa nimenomaan kuntasektorin, julkisen sektorin sisäisen yrittäjyyden ongelmana oli se, että vaikka työntekijöillä oli riittävästi tilaa ja valtuuksia sisäisen yrittäjyyden toteuttamiseen, johti puutteellinen visio-ohjaus siihen, etteivät he kuitenkaan toimineet sisäisinä yrittäjinä. Syy tähän oli se, ettei sisäisen yrittäjän oma-aloitteista toimintaa suunnattu suuntaan tai toiseen, jotta henkilö olisi voinut sitä toteuttaa. (Heinonen & Paasio 2005, 10-11, 61-64.) Myös Heinonen ja Toivonen (2006) korostavat visio-ohjausta ja valtuutusta. Tämä tekijä voi selittää osaltaan Yleisradion tv-tuottajien sisäisen yrittäjyyden vaihteluita, sillä puutteellisen visio-ohjauksen vaikutuksesta, ja sisäisen yrittäjyyden ollessa yksilön omasta halusta riippuvaista, suuntautuu sisäisen yrittäjäyys siihen suuntaan minne kukin avaintoimija sen haluaakaan suunnata. Tuloksistahan ilmeni, että tuottajilla oli vapautta toimia haluamallaan tavalla. Myös mittaus- ja palkitsemisjärjestelmän puutteellisuus, koulutuksien vähäisyys, Yleisradiossa näyttäytyi esteenä sisäiselle yrittäjyydelle, sillä niiden avulla tuottajien toimintaa olisi mahdollista suunnata organisaation kannalta oikeaan suuntaan. (Heinonen ja Paasio 2005, 10-11, 61-64.) Heinosta ja Paasiota (2005, 10-11) tulokseni tukivat myös siten, että päätöksenteon avoimuus ja joustavuus saivat moitteita tv-tuottajilta, mutta toisaalta tavoitteiden asettaminen koettiin epäoikeudenmukaisuuden sijaan vain epäselväksi. Heinosen ja Paasion (2005) tuloksissa myös resurssien jako koettiin epäoikeudenmukaiseksi ja epäselväksi, kun Yleisradiossa tv-tuottajilla ei ollut ongelmia resurssien suhteen: lisäbudjetti myönnettiin poikkeuksetta ylityksien tapahtuessa.

Toisaalta tutkimukseni tukee tuloksineen Heinosen ja Paasion (2005) käsitystä siitä, että sisäinen yrittäjäyys ei juurikaan eroa julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioiden välillä. Myös Heinonen ja Toivonen (2006) sanovat sisäistä yrittäjäyttä löytyvän myös julkiselta sektorilta. Toisaalta voi jopa olla, että julkisen sektorin organisaatiossa sisäisellä yrittäjäyhdellä on jopa suurempi mahdollisuus kukoistaa, sillä kyseisten organisaatioiden toimintaa ei määrittele ja johdattele pelkkä voiton tavoittelu. Toki taloudellinen tilanne on oltava kestäväällä ja kannattavalla pohjalla, mutta Anttiroikoon ja Tiuraan (1997, 10) viitaten julkisen sektorin organisaatiot ovat olemassa kollektiivisesti verorahoilla rahoitetun

yhteiskunnallisen tehtävänsä toteuttamiseksi, jolloin sekä organisaatio että sen työntekijät saavat oikeutuksen tehtävälleen ja olemassaololleen pätevyytensä ja yleisesti hyväksytyjen toimintatapojen toteuttamisen kautta (Anttiroiko & Tiura 1997, 10). Näin ollen koska organisaatio ei ole täysin kvartaalitalouden armoilla, on sillä mahdollisuus kehittää pitkäjänteisesti toimintaansa sisäistä yrittäjyyttä tukevaksi, joka puolestaan parantaa ja tehostaa organisaation toimintaa ja luo yhtiölle juuri tämän kestävän ja kannattavan taloudellisen tilan.

Menzel, Aaltio ja Ulijn (2007, 733) korostavat muiden tutkijoiden tapaan sisäistä yrittäjyyttä kannustavia ja tukevia palkitsemis- ja organisatorisia järjestelmiä, selkeitä tavoitteita, tehtäviä ja strategioita, resurssien saatavuutta, sekä hierarkian ja byrokratian vähentämistä. Organisaation olisi panostettava idean kehittämisen ja kommunikaation ja tiedon jakamisen edesauttamiseen yli organisaation rajojen. Tutkijoiden mukaan (2007) fyysisten työskentelyolojen tulisi olla yhteistyötä mahdollistavia ja sisäisellä yrittäjällä tulisi olla tukijoita. Tutkijoiden edellytyksiin verrattuna Yleisradiossa ilmeni parannettavaa kommunikaation ja tiedon jakamisen suhteen yli organisaation rajojen. Tv-tuottajat kokivat, että esimerkiksi työntekijöiden varaaminen oli joustamatonta ja tarvittavat työtunnit tuli tietää useita viikkoja aiemmin, jolloin muutoksien tullessa oli työtunnit silti maksettava työsuorituksen puuttumisesta huolimatta. Fyysiset työskentelyolot puolestaan toteutuivat, ja tuottajat kokivat, että heillä oli myös tukijoita. Menzelin ym. (2007) jaotteluihin verrattuna, ei kuitenkaan ilmennyt suoranaista tukijaa, sponsoria, suojelijaa tai portinvartijaa. Osa koki esimiehen ja johdon olevan tukija, kun osa haki tukea muilta kollegoilta ja tuotantoryhmän jäseniltä. Nämä tukea antavat tahot eivät kuitenkaan täytä organisaatiossa tutkijoiden (Menzel ym. 2007, 738) kuvaamia *ideaa tukevan ja organisaatiossa ylemmille tasoille viestivän tukijan, välittömästi idean liiketoiminnallisen arvon huomaavaa sponsoria tai idean toteuttamista valvoovan ja seuraavan suojelijan tai portinvartijan* määritelmiä.

Alpkanin ym. (2010, 735, 746) tutkimuksen mukaan innovatiiviselle toiminnalle tärkeitä ovat erityisesti johdon tuki ja riskinottoon liittyvä sietokyky. Riskinoton sietokyvyssä tunnustetaan/hyväksytään riskiä ottava sisäinen yrittäjä vaikka hän epäonnistuisi ja kannustetaan toteuttamaan uusia projektejaan ja ehdotuksiaan. Jokaisen työntekijän tulisi kokea ja tietää, että käyttäytyessään sisäisesti yritteliäästi ja kehittäessään toteuttamiskelpoisia, mutta riskipitoisia innovatiivisia ja yritteliäitä ideoitaan, heidän ehdotuksiaan kuunnellaan, heitä rohkaistaan, kannustetaan ja tuetaan yrityksessä. Idean toteuttamiseen on myös annettava riittävästi henkistä, fyysistä ja rahallista tukea, ja idean tai projektin epäonnistuessa, sisäistä yrittäjää ei tule myöskään rangaista tai nöyryyttää. (Alpkan ym. 2010, 748-749.) Yleisradion kohdalla resursseja oli saatavilla sekä tv-tuottajia kannustettiin sekä ideoita rohkaistiin. Johdon tuki toteutui siis osittain aiemmin kuvatusti (vrt. Hornsby ym. 1993; Heinonen & Vento-Vierikko 2002). Riskinoton sietokyky toteutui siltä osin, ettei tv-tuottajaa rangaistu millään tavalla kuten Alpkan ym. (2010) peräänkuuluttavat. Kuitenkin kun riskinoton sietokyvyssä tunnustetaan/hyväksytään riskiä ottava sisäinen yrittäjä vaikka hän epäonnistuisi, ei Yleisradion organisaatiossa huomioitu tai käsitelty epäonnistumista. Tämä johtaa ajatukset siihen, että organisaation riskinoton sietokyky ei voi olla todella sisäisen yrittäjyyden organisaatiotason edellytyksi-

en mukaista, kun tv-tuottajalle jaa epäselväksi hyväksytäänkö tai tunnustetaan-ko hänet myös epäonnistumisen sattuessa.

6.5 Tutkimuksen onnistumisen arviointia

Onnistuin ratkaisemaan tutkimusongelmat ja vastaamaan tutkimuskysymyksiin huolimatta siitä, että kohtasin tutkimuksessani sisäisen yrittäjyyden yksilötason operationalisoimisen ongelmallisuuden. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että kun sisäisen yrittäjyyden yksilötason tutkimuksessa sisäistä yrittäjää kuvataan lukuisilla eri piirteillä ja toimintatavoilla, ja jokaisella tutkijalla näytti olevan oma tulkintansa tästä yksilöstä, ei tutkimuksista selvinnyt selkeästi sitä, miten nämä piirteet, kuten esimerkiksi luovuus ja innovatiivisuus on havaittavissa yksilön toiminnasta. Suuri erohan on siinä, kysyykö tutkija tutkittavalta oletko luova ja innovatiivinen, vai pyrkiikö hän tulkitsemaan näiden toteutumisen hänen toiminnastaan. Tähän ongelmaan lankesin myös itse tutkijana ensimmäisessä haastattelukysymyksieni versiossa. Onnekseni osoittautui se, että myös tässä versiossa pyrin selvittämään tuottajilta sitä, mitä tuotantoprosessissa oli oikein tapahtunut, jolloin siitä ilmeni myös tuottajien toiminta prosessissa ja mahdollinen sisäisen yrittäjyyden ilmeneminen. Näin ollen pystyin hyödyntämään myös kahta ensimmäistä haastattelua, joiden myötä minulle syntyi myös kuva siitä, mitä vaiheita tv-tuotantoprosessissa Yleisradiossa oli teoriaan verrattuna. Tämä oli mielestäni tärkeä seikka, sillä tutkijana tehtäväni oli nimenomaan nähdä toimivatko tuottajat sisäisen yrittäjän tapaan muodostaessaan tuotantoprosessia, joten minun piti myös ymmärtää mitä tuotantoprosessi piti sisällään. Näiden kahden haastattelun jälkeen tein muutoksia ohjaajani neuvojen mukaisesti kysymyksiin, joilla suoritin loput kuusi haastattelua. Kysymykset pyrin pitämään johdattelemattomina.

Uusissa kysymyksissä painotin tuottajan toiminnan tarkastelua tuotantoprosessin eri vaiheissa, tarkoittaen sitä miten he olivat käytännössä toimineet ja mitä tehneet. Tutkimuskysymyksiin vastaamisen onnistumiseen vaikutti myös se, että haastatteluni olivat perusteellisia, luultavasti tuottajien mielestä myös liian pitkiä, mutta niistä saadun tiedon perusteella oli lopulta jopa helppoa tehdä johtopäätöksiä sisäisen yrittäjyyden ilmenemisestä. Myös aineiston analysoinnissa ja tulkinnassa oli haasteensa, sillä nauhoitettua haastatteluaineistoa oli yli 20 tuntia. Kahdeksan haastateltavaa ja pitkät haastattelut edesauttoivat kiistatta tutkimuskysymyksiin vastaamista, sekä sitä, että tuottajien anonymiteetti säilyi ja johtopäätöksien tekeminen esimerkiksi organisaation sisäisen yrittäjyyden edellytyksien puutteista oli mahdollista.

Laadullisen tutkimuksen mukaisesti tuloksia ei voi täysin yleistää koskemaan Yleisradion kaikkia tv-tuottajia ja heidän kokemuksiinsa organisaatiosta. Hirsjärven ym. (2008, 177) mukaisesti kuitenkin *”tutkimalla yksityistä tapausta kyllin tarkasti saadaan näkyviin myös se mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla”*. Näin ollen aineistosta on löydettävissä usein toistuvat, merkittävät ilmiöt. Haastatteluiden edetessä tietyt vastaukset alkoivat toistua, joka voidaan tulkita saturaation saavuttamiseksi (Hirs-

järvi ym. 2008, 177; Hirsjärvi & Hurme 2006, 60). Tästä syystä kahdeksan tv-tuottajan syvälliset haastattelut sekä tarkka, huolellinen analysointi antoi selkeitä viitteitä siitä, miten sisäisen yrittäjäyys ilmenee tv-tuottajien tv-tuotantoprosesseissa ja kuinka sisäisen yrittäjäyden organisaatiotason edellytykset toteutuvat Yleisradiossa. Huomioitava on lisäksi se, että laadulliselle tutkimukselle ominaisesti roolini tutkija on etsiä aineistosta vastaukset tutkimusongelmiin ja -kysymyksiin, ja tulkita ne lukijalle. Näin ollen on otettava huomioon, että tähän liittyi rajoituksia esimerkiksi siten, olenko tulkinut empiiristä aineistoa oikein. Oikeellisuuden ja puolueettomuuteni takaamiseksi, pyrin arvioimaan ja perustelevaan tulkintojani kriittisesti ja tuomaan myös vaihtoehtoisia tulkintoja esiin.

Vaikka laadullisessa tutkimuksessa on rajoituksensa juuri tutkijan roolin vahvuuden vuoksi, oli se kuitenkin perusteltu valinta tämän tutkimuksen toteuttamiseen; laadullisen tutkimuksen avulla saadaan rikkaampaa ja syvällisempää aineistoa, jonka avulla ilmiötä pystytään ymmärtämään syvällisemmin määrälliseen tutkimukseen verrattuna (Hirsjärvi ym. 2008). Jälkimmäisellä metodilla tutkimus olisi jäänyt pintapuoliseksi. Jälkikäteen ajateltuna vielä kattavampi tulos juuri sisäisen yrittäjäyden yksilötason ja organisaatiotason yhdistämisen suhteen olisi saatu yhdistämällä tutkimukseen määrällinen, kvantitatiivinen tutkimus. Tällä metodilla olisi esimerkiksi voinut suorittaa kaikille Yleisradion tv-tuottajille lomakekysely organisaatiotason sisäisen yrittäjäyden edellytyksien ilmenemisestä, sillä ko. alueen tutkimuksen tulokset ovat pysyneet vuodesta toiseen pitkälti samoina. Tällöin tv-tuottajien yksilötason sisäisen yrittäjäyden ilmenemisestä olisi saatu syvällinen ja yksityiskohtainen ymmärrys, ja organisaatiotason edellytyksien toteutumisesta koko organisaation tv-tuottajia koskeva tulos. Tämä voisi olla myös jatkotutkimusaihe.

Tutkimukseni lisää kuitenkin tietoa sisäisen yrittäjäyden tutkimusperinteessä erityisesti siten, että täytän omalta osaltani Menzelin ym. (2007) peräänkuuluttaman sisäisen yrittäjäyden yksilötason ja organisaatiotason yhdistämisen hyödyntämällä molempien tasojen rikasta aiempaa teoriaa. Sovelluskohteena on julkisen sektorin organisaatio, jolloin tuon myös lisäarvoa julkisen sektorin sisäisen yrittäjäyden tutkimuksiin (kts. esim. Heinonen & Paasio 2005; Heinonen & Vento-Vierikko 2002). Tässä suhteessa tutkimukseni tulokset tukivat ensinnäkin Heinosen ja Paasion (2005) käsitystä siitä, että sisäistä yrittäjäyttä voi ilmetä myös julkisen sektorin organisaatiossa. Erityisenä huomiona tulokseni tukivat tutkijoiden (Heinonen & Paasio 2005) näkemystä siitä, että sisäinen yrittäjäyys ei välttämättä todellisuudessa toteudu vaikka työntekijällä olisikin lähtökohtaiset vapaudet sitä toteuttaa, jos toimintaa ei suunnata organisaation puolelta esimerkiksi palkitsemis- ja mittausjärjestelmien avulla. Mielenkiintoisena nyanssina tutkimukseni tuloksissa myös Yleisradiossa ilmeni puutteita juuri palkitsemis- ja mittausjärjestelmässä, joka on Heinosen ja Paasion (2005) mukaan tyypillinen sisäisen yrittäjäyden este julkisen sektorin organisaatiossa. Tv-tuottajathan omasivat valtaa, vapautta ja itsenäisyyttä, mutta tästä huolimatta heidän yrittäjämäisessä toiminnassaan oli eroja.

Erityistä lisäarvoa julkisen sektorin organisaatioita koskevaan sisäisen yrittäjäyden tutkimukseen uskon tuovani sisäisen yrittäjäyden prosessin, yksilö- ja organisaatiotason yhtäaikaisella tarkastelulla juuri tässä kontekstissa.

Heinosta ja Vento-Vierikkoa (2002) tukien organisaatio luo kiistatta yksilön sisäiselle yrittäjyydelle kontekstin, jossa sekä organisaatio- että yksilötason ominaisuudet vaikuttavat siihen, kuinka sisäinen yrittäjyys ilmenee ja lopulta toteutuu. Kyse näytti olevan Menzelin ym. (2007) tasojen välisestä vuorovaikutteisesta prosessista, jossa toteutettiin mahdollisuutta (tv-ohjelmaidea), ja jossa sisäisen yrittäjyyden ilmenemiseen vaikutti sekä yksilön ominaisuudet että organisaation sisäisen yrittäjyyden edellytyksien olemassaolo. Näin ollen julkisen sektorin sisäisen yrittäjyyden tutkimuksessa tulokseni korostavat molempien tasojen tärkeyttä yrittäjämäisen toiminnan toteuttamisessa. Näin ollen avaan väylää myös sisäisen yrittäjyyden soveltamiselle luovaa työtä tekevään organisaatioon.

Sisäisen yrittäjyyden tutkimusperinteessä avaan lisäksi uudelleen organisaatiotasoon verrattuna vähentynyttä sisäisen yrittäjän yksilötason tutkimusta. Sisäisen yrittäjyyden tutkimushan on pitkälti pohjannut Pinchotin (1986) tulkitoihin sisäisen yrittäjän piirteistä, jotka puolestaan pohjautuivat ulkoisen yrittäjän tunnusmerkkeihin. Kuitenkin tutkimukseni tulokset tukevat Martiarenan (2013) ja Morrisin ym. (2008) käsitystä siitä, että sisäiset yrittäjät ovat erilaisia, eikä yhtä ainoaa oikeaa sisäistä yrittäjää tiettyine piirteineen ole olemassa. Lisäksi tutkimukseni tulokset nostivat esille kysymyksen siitä, mikä on tiimityön rooli sisäisen yrittäjän toimintatavoissa, jota aiempi tutkimus ei kerro (kts. Morris ym. 2008). Voi myös olla että organisaation harjoittama liiketoiminta, toisin sanoen yksilön tekemän työn luonne vaikuttaa siihen, mitä sisäisen yrittäjyyden elementtejä ilmenee.

Myös vaikka Yleisradion tv-tuottajat ilmensivät sisäistä yrittäjyyttä muodostaessaan tv-tuotantoprosessia, ei heitä Martiarenan (2013) tuloksia tukevasti voi nähdä ulkoisen yrittäjän kaltaisina henkilöinä, kuten aiemmissa tutkimuksissa on tulkittu (kts. esim. Pinchot 1986; Koironen 1993). Yleisradion tv-tuottajat eivät kantaneet toiminnastaan minkäänlaista henkilökohtaista, liiketoiminnallista riskiä, jota olisi pystynyt vertaamaan ulkoisen yrittäjän riskeihin tai vastuisiin. Tutkimukseni tuloksineen sijoittuneekin siten juuri tälle ns. harmaalle alueelle, jossa tuloksista ilmenee osa aiemman tutkimuksen sisäisen yrittäjän lukuisista piirteistä ja toimintatavoista, mutta samaan aikaan löytyi eroavaisuuksia. Toisaalta kuitenkin juuri se, että sisäiset yrittäjät ovat keskenään erilaisia, eikä yhtä, ainoaa ja oikeaa sisäistä yrittäjää ole olemassa, avaa se väylän yhä monipuolisemmille tulkinnoille sekä sille, että kunkin organisaation erityispiirteet ja niiden heijastuminen yksilötasolle otetaan huomioon tutkimuksessa tasot yhdistäen. Jokainen organisaatiohan muodostaa omanlaisensa kontekstin yksilön sisälle yrittäjyydelle, joka vaikuttaa väistämättä siihen, miten yksilö voi toteuttaa sisäistä yrittäjyyttään ja mitkä tunnusmerkit hän toiminnallaan täyttää. Myös tämän uskon heijastuneen tutkimukseni tuloksissa, esimerkiksi juuri yksilön vastuun puutteellisessa organisaatiotason korostuksessa ja tv-tuottajien lopullisen vastuun ottamisen hajaantumisessa yksilötasolla. Esiin nousevat juuri organisaatiotason sisäisen yrittäjyyden edellytykset, ja Menzelin ym. (2007) tasojen yhdistäminen, sillä tv-tuottajien sisäisen yrittäjyyden ilmenemiseen vaikutti kiistatta organisaation sille antamat edellytykset. Aiemmin mainitusti tulkinta sisäisestä yrittäjyydestä prosessina (Koironen 1993; Hornsby, Naffziger, Kuratko ja Montagno 1993; Koironen ja Pohjansaari 1994; Antoncic ja

Hisrich 2003 ja heidän esittelemänsä Gartner 1992; Kuratko 2007; Morris, Kuratko ja Covin 2008; Menzel, Aaltio ja Ulijn 2007) näyttäytyi, sillä tv-tuottajien sisäinen yrittäjäyys ilmeni juuri tv-tuotantoprosessissa, organisaation sisällä yksilön ilmentämänä mahdollisuuden, tuotteen toteuttamisena. Toisaalta työntekijät, yksilöt ovat keskenään erilaisia, jolloin toinen omaa kenties aktiivisemmän ja itsenäisemmän, sisäisen yrittäjän työtavan (kts. Heinonen & Toivonen 2008). Näitä eroja löytyi myös tutkittujen tv-tuottajien kesken. Organisaation resurssien optimaalisen käytön ja tietyn hallittavuuden varmistamiseksi, on tärkeää myös havainnoida yksilöiden piirteitä sisäisen yrittäjäyden näkökulmasta, jotta juuri oikeille henkilöille annetaan sisäisen yrittäjäyden edellytyksiä organisaatiotasolta molemminpuolisen hyödyn aikaansaamiseksi.

6.6 Tutkimustuloksien hyödyntäminen käytännössä

Tutkimustuloksiani on mahdollista hyödyntää sisäisen yrittäjäyden tutkimuksessa sekä yksilön, organisaation kuin näiden tasojen yhdistämisessä. Yhtenä jatkotutkimusaiheena voisikin olla se, että vastaava tutkimus suoritettaisiin yksityisen sektorin luovan toimialan, tv-tuotantoa harjoittavassa suurorganisaatiossa, jonka perusteella pystyttäisiin näkemään mahdollisia eroja kaupallisen mediayhtiön ja yleisradioyhtiön sisäisen yrittäjäyden välillä.

Tuloksien hyöty ja siirrettyys keskittyy kuitenkin tämän tutkimuksen toimeksiantajaan, luovan toimialan, julkisen sektorin, julkisen palvelun yleisradio-toimintaa harjoittavaan Yleisradioon. Tuloksien perusteella selvisi, että tv-tuottajat ilmensivät tietyillä osa-alueilla sisäistä yrittäjäyttä. Organisaatiotason sisäisen yrittäjäyden edellytyksistä toteutui puolet, jotka heijastuivat puolestaan yksilötasoon. Ottaen huomioon tämän tutkimuksen tarkoituksen, joka on Yleisradion toiminnan jatkuvuuden takaaminen ja tehostaminen, luovuuden ja liiketoiminnan yhdistävän sisäisen yrittäjäyden keinoin, sekä sitä kautta koko Suomen luovan toimialan elinvoimaisuuden edesauttaminen, ehdotan tutkimuksen tuloksia hyödynnettävän käytännössä seuraavasti.

Yleisradion tv-tuottajat osoittautuivat ilmentävän sisäisen yrittäjän piirteitä ja toimintamalleja, joita tulisi myös vaatia tulevilta rekrytoitavilta tv-tuottajilta. Yrittäjämäinen käyttäytyminen on tärkeää sen vuoksi, että Yleisradion tv-tuottajat osoittautuivat olevan organisaatiossa itsenäisiä toimijoita, jotka muodostavat hyvin vapaalla tehtävänannolla tv-tuotantoprosessin, haluamallaan tavalla toimien, omaten paljon valtaa ja myös käytännössä pääsyn organisaation resursseihin (vaikka vaati esimiesten hyväksyntää, lisäbudjetti myönnettiin poikkeuksetta). Edellä mainitun vuoksi tv-tuottajien tulosvastuullisuutta on syytä kehittää; tv-tuottajille tulisi asettaa organisaatiotasolta selkeitä, sekä johdon että tv-tuottajan hyväksymiä tavoitteita, joiden toteutumiseen tuottajat itse omalla toiminnallaan voivat vaikuttaa. Katsojalukuihin tuottajat eivät kokeneet pystyvänsä vaikuttamaan ja sisällöllisten tavoitteiden saavuttamiseen vaikutti sitä tuottajan kanssa rakentanut tiimi tai ryhmä. Koska ainoa seikka, joka oli ns. tuottajan omissa käsissä oli budjetti, ehdotan budjetin pitävyyden tai "oikein budjetoinnin" asettamista tuottajan tavoitteeksi organisaatiotasolta.

Tämän myötä siitä tulisi myös tuottajan henkilökohtainen tavoite, joka taas johdaisi siihen, että tuottajien tavoitteellisuus kohdentuisi sekä laadullisiin että mittaviin tavoitteisiin. Tavoitteiden muutoksen voidaan olettaa parantavan Yleisradion taloudellista tilaa jatkossa, sillä tutkimuksessa ilmeni, että käytännössä valtaosa tuottajista koki, että budjetit sai ylittää niin halutessaan. Usein tuottajat perustelivat budjetin ylitystä julkisen palvelun tehtävän toteuttamisella ja laadukkaan sisällön tarjoamisella katsojille. Kuitenkin seurauksena tästä on yhtiön talouden ennustettavuuden ja toiminnan suunnittelun vaikeutuminen, joka hankaloittaa lopulta myös itse tuottajien työtä ja julkisen palvelun tehtävän toteuttamista. Perustelen tätä siten, että koska tv-tuotantojen vaatimat investoinnit (budjetti) ovat jo lähtökohtaisesti mittavia, seuraa niiden kasvamisesta ja ylittymisestä koko yhtiötä koskevia kerrannaisvaikutuksia. Budjetin asettaminen tavoitteeksi ei sulje myöskään pois katsojaluku- tai sisältötavoitteita, sillä näin oli toimittu onnistuneesti yhtiön toisen toimipisteen tuotannoissa. Lisäksi jos vaihtoehtona on se, ettei tavoitteita aseteta lainkaan organisaation tasolta, ehdotan esimerkiksi pelkän hyvän laadun asettamista tavoitteeksi, joka suuntaisi toimintaa tuotannossa. Lisäksi tuottajien innovatiivisuutta, mahdollisuuksien havainnointia tulisi lisätä, joka tarkoittaisi esimerkiksi sitä, että tuottaja pohtisi minkälainen toimintamalli vaaditaan tuotannon onnistumiseksi ja esimerkiksi kustannuksien optimoimiseksi (vrt. tuotannon 5 ja 6).

Tuloksia organisaatiotasolla hyödynnettäessä, johdon käyttäytymisen tulisi olla yhdenmukaisempaa, ja esimiesten (keskitason johto) vaihtuessa suhtautumisen tulisi pysyä muutoshakuista toimintaa pitkäjänteisesti tukevana. Tämä on avainasia tuottajien innovatiivisuuden lisäämisessä. Johdon tulisi tukea tv-tuottajaa, johtamistyyliä kehittää joustavammaksi, ja johdon tulisi kannustaa uusien, toimivien toimintamallien kehittämiseen. Koska tuottajalla on edellä kuvastu organisaatiossa paljon valtaa, tuotantojen investoinnit ovat suuret ja tuottaja on kyseessä olevaa kokonaisuutta hallinnoiva henkilö, on organisaatiossa jatkossa korostettava yksilön vastuuta ja harkittava palkitsemis- ja mittausjärjestelmän rakentamista tuottajille. Palkitsemis- ja mittausjärjestelmän tulisi olla suoriutumiseen ja tuloksiin perustuvaa, joka huomioisi sisäisen yrittäjyyden mukaisesti, kuten itsenäisesti, tulosvastuullisesti ja innovatiivisesti toimivan tv-tuottajan. Yleisradiossa tulisi huomioida se, että organisaatio, jossa jokaisen toiminta palkitaan samalla tavalla on sisäiselle yrittäjyydelle vahingollista, sillä tällöin ei nähdä eroa palkittavan yrittäjämäisen käyttäytymisen ja passiivisen toiminnan välillä (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 60; Heinonen & Paasio 2005). Tulosvastuullisuuden ja organisaatiotasolta asetettujen selkeiden tavoitteiden myötä tv-tuottajille sekä organisaatiolle selviää myös onnistuneen ja epäonnistuneen tv-tuotannon kriteerit. Tämän myötä Yleisradion organisaatiotasolla tulisi aloittaa systemaattinen tavoitteistaan jääneiden tv-tuotantojen epäonnistumisen syiden käsittely, jotta tv-tuottajat ja myös organisaatio oppisivat epäonnistumisesta ja kykenisivät välttämään ja estämään sen toistumisen jatkossa.

Organisaatiossa ilmeni myös hierarkiaa ja byrokratiaa, toimintaa ja viestintää estäviä organisatorisia rajoja, esimerkkinä eri yksiköiden työntekijöiden varausjärjestelmä. Koska tv-tuotantoprosessin kokonaisuuden hallinta oli vaativaa, jolloin toiminnoissa tapahtuvat yllätykset vaikuttivat herkästi prosessin

etenemiseen ja siten esimerkiksi aikatauluihin ja kustannuksiin niitä kasvattaen (Korhonen 2012), osoittautui joustamattomasta varausjärjestelmästä syntyvän herkästi ylimääräisiä kustannuksia. Näin ollen varausmallia tulisi kehittää muutokset huomioivaksi, joustavammaksi, työn luonteen mukaiseksi järjestelmäksi. Lisäksi koska tv-ohjelman tekemisen prosessi osoittautui olevan jo aiemman tulkintani mukaisesti (kts. Korhonen 2012; Bertling ym. 2007; Rantala 2004) huomattavan monivaiheinen, kestoaltaan vaihteleva ja sen suorittaminen vaati lukuisten henkilöiden työpanosta, jolloin prosessin ja projektin onnistuminen oli riippuvaista näiden ketjussa mukana olevien henkilöiden toiminnasta ja suoriutumisesta, on organisaatiossa pyrittävä varmistamaan, että tv-tuottajilla on käytössään jos ei parhaat, ainakin osaavat työntekijät (vrt. tuotanto 2, 7). Näin ollen käytännön ohjelmatyöntekijöitä tulisi kouluttaa hallitsemaan eri lajityyppien, genrejen osaamisvaatimukset Yleisradion tv-tuotantoprosessin lopputuotteen, tv-ohjelman onnistumisen takaamiseksi.

LÄHTEET

- Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G & Kilic, K. 2010. Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision* 48 (5), 732-755.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S. & Staw, B. M. 2005. Affect and Creativity at Work. *Administrative Science Quarterly* 50 (3), 367-403.
- Amit, R., Glosten, L. & Muller, E. 1993. Challenges to theory development in entrepreneurship research. *Journal of Management Studies* 30 (5), 815-834.
- Antoncic, B. 2001. Organizational processes in intrapreneurship: a conceptual integration. *Journal of Enterprising Culture* 9 (2), 221-235.
- Antoncic, B. 2007. Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study. *Industrial Management & Data Systems* 107 (3), 309-325.
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. 2003. Clarifying the Intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 10 (1), 7-24.
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. 2004. Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development* 23 (6), 518-550.
- Anttiroiko, A-V. & Tiura, M. 1997. Sisäinen yrittäjyys julkisissa organisaatioissa - Sisäinen yrittäjyys julkisen hallinnon tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantamisen keinona. Tampereen yliopisto. Kunnallistieteiden laitoksen raporttisarja 35/1997.
- Bertling, S. 2007a. Tuottaja tv- draamassa. Teoksessa E. Saksala (toim.) Tuottajan työ. Helsinki: Edita Prima Oy, 12- 17, 42- 48, 61-65.
- Bertling, S. 2007b. Asiantuntijoiden luotsaaminen. Teoksessa E. Saksala (toim.) Tuottajan työ. Helsinki: Edita Prima Oy, 42- 48.
- Bertling, S. 2007c. Tuottajuuden syvin olemus. Teoksessa E. Saksala (toim.) Tuottajan työ. Helsinki: Edita Prima Oy, 61-65.
- Bertling, S., Rantala, T. & Saksala, E. 2007. Teoksessa E. Saksala (toim.) Tuottajan työ. Helsinki: Edita Prima Oy, 7-11.
- Brockner, J. Higgins, T. E. & Low, M. B. 2004. Regulatory focus theory and the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing* 19, 203-220.
- Burgelman, R. A. 1984. Desing for Corporate Entrepreneurship in Established Firms. *California Management Review* 26 (3), 154-166.
- Calonius, M. 2004. Luovan yhteiskunnan rakenteet, luovat toimialat ja muotoiluuala. Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen keskusteluaiheita 945.
- Carrier, C. 1996. Intrapreneurship in Small Business: An Exploratory Study. *Entrepreneurship Theory and Practice* 21 (1), 5-20.
- Covin, J. G. & Miles M. P. 1999. Corporate entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice* 23 (3), 47-63.
- Cunningham, J. B. & Lischeron, J. 1991 Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management* 29, 45-61.

- Davidsson, P. & Wiklund, J. 2001 Level of Analysis in Entrepreneurship Research: Current Research Practice and Suggestion for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice* 25 (4), 81-99.
- Douglas, E. J. & Fitzsimmons, J. R. 2013. Intrapreneurial intentions versus entrepreneurial intentions: distinct constructs with different antecedents. *Small Business Economics* 41 (1), 115-132.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. 1999. Knowledge Creation and Social Networks in Corporate Entrepreneurship: The Renewal of Organizational Capablity. *Entrepreneurship Theory and Practice* 23 (3), 123-143.
- Gartner, W. B. 1988. Who is an entrepreneur? is the wrong question. *American Journal of Small Business* 12, 11-32.
- Gupta, V., MacMillan, I. C. & Surie, G. 2004. Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing* 19, 241-260.
- Haverila, M., Uusi-Rauva, E., Kouri, I. & Miettinen, A. 2009. *Teollisuustalous*. Tampere: Infacts johtamistekniikka.
- Heikkilä, M. 2006. Minäkäsitys, itsetunto ja elämänhallinnan tunne sisäisen yrittäjyyden determinanteina. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Heinonen, J. 2001. Sisäinen yrittäjyys organisaation kehittämisen välineenä. *Aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti* 21 (2), 122-132.
- Heinonen, J. & Paasio, K. 2005. Sisäinen yrittäjyys kuntatyössä. *Kunnallisan alan kehittämissäätien tutkimusjulkaisut, nr 48*. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Heinonen, J. & Toivonen, J. 2006. Sisäisen yrittäjyyden mittaaminen suomalaisissa kunnissa - löydöksiä sisäisen yrittäjyyden "modaliteetit". *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 1/60, 64-73.
- Heinonen, J. & Toivonen, J. 2008. Corporate entrepreneurs or silent followers? *Leadership & Organization Development Journal* 29 (7), 583-599.
- Heinonen, J. & Vento- Vierikko, I. 2002. Sisäinen yrittäjyys - Uskalla, muutu, menesty. Jyväskylä: Talentum Oy.
- Henry, C. 2007. *Entrepreneurship in the Creative Industries: An International Perspective*. Cheltenham, UK, Northampton, USA: Edward Elgar Publishing.
- Hesmondhalgh, D. & Baker, S. 2008. Creative Work and Emotional Labour in the Television Industry. *Theory, Culture & Society* 25 (7-8), 97-118.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. *Tutki ja kirjoita. 14 osin uud. painos*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. & Sexton, D. L. 2009. *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*. Blackwell Publishing.
- Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F. & Montagno, R. V. 1993. An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process. *Entrepreneurship Theory and Practice* 17 (2), 29-37.

- Hostager, T. J., Thomas, T. C., Decker, R. L. & Lorentz, R. D. 1998. Seeing environmental opportunities: effects of intrapreneurial ability, efficacy, motivation and desirability. *Journal of Organizational Change Management* 11 (1), 11-25.
- Isotalo, S. 2007. Tuottaja itsenäisessä tuotantoyhtiössä. Teoksessa E. Saksala (toim.) *Tuottajan työ*. Helsinki: Edita Prima Oy, 26-27.
- Jones, G. R. & Butler, J. E. 1992. Managing Internal Corporate Entrepreneurship: An Agency Theory Perspective. *Journal of Management* 18 (4), 733-749.
- Järvenpää, E. & Kosonen, K. 2000. Johdatus tutkimusmenetelmiin ja tutkimuksen tekemiseen. Espoo: Otamedia Oy.
- Kansikas, J. 2002. Tuotepäälliköiden tehtävärakenteen heijastuminen sisäiseen yrittäjyyteen ja intuitiiviseen päätöksentekotyylisiin kuuluviin tekijöihin: käsiteanalyttinen tutkimus kontekstina perheyrittysten tuotekehitysprojektit. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Lisensiaatintyö.
- Knight, G. A. 1997. Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing* 12 (3), 213-225.
- Koiranen, M. 1993. Ole yrittäjä: sisäinen ja ulkoinen yrittäjyys. Helsinki: TT-kustannustieto.
- Koiranen, M. & Pohjansaari, T. 1994. Sisäinen yrittäjyys: innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta. Valkeakoski: Konetuumat.
- Korhonen, T. 2012. Elokuvatuotantoyrityksen epäonnistumisen prosessi ja syyt. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Yrittäjyyden laitos. Kandidaatin tutkielma.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kuratko, D. F. 2007. Corporate entrepreneurship. *Foundation and Trends in Entrepreneurship* 3 (2), 151-203.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., Naffziger, D. W. & Montagno, R. V. 1993. Implement Entrepreneurial Thinking in Established Organizations. *SAM Advanced Management Journal* 58 (1), 28-39.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G. & Hornsby, J. S. 2005. A Model of Middle- Level Managers' Entrepreneurial Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29 (6), 699-716.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V. & Hornsby, J. S. 1990. Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment. *Strategic Management Journal* 11, 49-58.
- Lindström, M. 2005. Onko luovilla aloilla taloudellista merkitystä? Luovat alat, kulttuurialat ja taidekoulutetut eri toimialoilla. Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen keskusteluaiheita 981.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review* 21 (1), 135-172.
- Martiarena, A. 2013. What's so entrepreneurial about intrapreneurs? *Small Business Economics* 40, 27-39.
- Menzel, A. C., Aaltio, I. & Ulijn, J. M. 2007. On the way to creativity: Engineers as intrapreneurs in organizations. *Technovation* 27, 732-743.

- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: International Methelp.
- Morris, M. H. & Jones, F. F. 1999. Entrepreneurship in Established Organizations: The Case of the Public Sector. *Entrepreneurship Theory and Practice* 24, 71-91.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F. & Covin J. G. 2008. Corporate entrepreneurship and innovation : entrepreneurial development within organizations. 2nd edition. Mason, OH : Thomson/South-Western.
- Mueller, S. L. & Thomas, A. S. 2000. Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of Business Venturing* 16, 51-75.
- Nielsen, R. P., Peters, M. P. & Hisrich, R. D. 1985. Intrapreneurship Strategy for Internal Markets- Corporate, Non- Profit and Government Institution Cases. *Strategic Management Journal* 6 (2), 181-189.
- Oksman, R. 2002. Intohimoa ja ammattitaitoa: Puheenvuoroja tuottajan työstä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B -42. Pro gradu.
- Oldham, G. R. & Cummings, A. 1996. Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal* 39 (3), 607-634.
- Persing, D. L. 1999. Managing in polychronic times: Exploring individual creativity and performance in intellectually intensive venues. *Journal of Managerial Psychology* 14 (5), 358-373.
- Pinchot III, G. 1986. *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New York: Harper & Row.
- Pinchot, G. & Pinchot, E. 1996. Älykäs organisaatio. Suom. Maarit Tillman. Maarianhamina: Mermerus.
- Rantala, T. 2004. TV- tuottajan työ ja tuotekehitys: Television tuotekehitystyön tarkastelua tuottajan näkökulmasta. Tampereen yliopisto. Tiedotusopin laitos. Pro gradu- tutkielma.
- Sadler, R. J. 2000. Corporate Entrepreneurship in the Public Sector: The Dance of the Chameleon. *Australian Journal of Public Administration* 59 (2), 25-43.
- Saksala, E. 2007. Dokumentaarisen asiaohjelman tuottaminen. Teoksessa E. Saksala (toim.) *Tuottajan työ*. Helsinki: Edita Prima Oy, 18-20.
- Schumpeter, J. A. 1934. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle* (trans. R. Opie), Cambridge, Mass: Harvard University Press, 65-94.
- Schumpeter, J. A. 1976. *The Process of Creative Destruction*. Teoksessa *Capitalism, Socialism and Democracy*, luku VII, 81-86. London: George Allen and Unwin.
- Shane, S. & Venkataram, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review* 25 (1), 217-226.
- Sharma, P. & Chrisman, J. J. 1999. Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 23 (3), 11-27.
- Stevenson, H., H. & Jarillo, J., C. 1990. A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal* 11, 17-27.

- Stopford, J. M. & Baden- Fuller, C. W. F. 1994. Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal* 15 (7), 521-536.
- Tarjanne, P., Jokinen, J., Ylätaalo, R., Lamberg, I., Möller, M. & Toiskallio, M. 2011. Sirpalepolitiikasta kohti luovan talouden ekosysteemiä. Loppuraportti työ- ja elinkeinoministeriön Luovan talouden strategisesta hankkeesta 2008-2011. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 35/2011. Työ- ja elinkeinoministeriö: Edita Publishing Oy.
- Teinilä- Smid, I. 2000. Sisältötuotanto digitaalisen television ympäristössä. Esitutkimusraportti. Tampereen yliopisto. Tietoyhteiskunnan tutkimuskeskuksen työraportteja 11/2000.
- Thompson, J., L. 2004. The facets of the entrepreneur: identifying entrepreneurial potential. *Management Decision* 42 (2), 243-258.
- Timmons, J. & Spinelli, S. 2009. *New Venture Creation. Entrepreneurship For The 21st Century*. 8th edition. Singapore: McGraw-Hill Education.
- Wilenius, M. 2004. Luovaan talouteen - Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Zahra, S. A. & Covin, J. G. 1995. Contextual influences on the corporate entrepreneurship - performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing* 10, 43-58.
- Zahra, S. A., Nielsen, A. P. & Bogner, W. C. 1999. Corporate Entrepreneurship, Knowledge, and Competence Development. *Entrepreneurship Theory and Practice* 23 (3), 169-189.

ELEKTRONISET LÄHTEET

- Aaltonen, J. 2010. Käsikirjoituksesta tuotantoon. Viitattu 1.3.2013. <URL: http://www.lapinlisa.fi/ohjeet/material/Kasikirjoituksesta_tuotantoon.pdf>.
- Alanen, A. 2004. Mitä kuuluu kulttuuriin? Onko kulttuurista talouden pelastajaksi? Tai pelastajan apumieheksi? *Tietoaika* 10/2004. Viitattu 22.2.2013 <URL: http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_10_04_kulttuuri.html>.
- Alanen, A. 2008. There`s no business like... *Tieto & trendit* 3/2008. Viitattu 5.1.2013. <URL: http://www.stat.fi/artikkelit/2008/art_2008-05-30_004.html?s=0>.
- Alanen, A. 2011. Lama liippasi elokuva-alaakin. *Tieto & trendit* 6/2011. Viitattu 2.3.2013. <URL: http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-09-06_003.html>.
- Digita. 2012. Kuluttajat - tv. Viitattu 26.2.2013. <URL: <http://www.digita.fi/kuluttajat/tv>>.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja 4:2005. Viitattu 7.8.2013. <URL: http://www.ncrc.fi/files/4957/2005_04_verkkojulkaisu_tapaustutkimus.pdf>.

- Haase, A. 2003. Suomalaisen dokumenttielokuvan rahoitus ja tuotantoprosessi. Tampereen teknillinen yliopisto. Tuotantotalouden diplomityö. Tulostettu 11.12.2012. <URL: <http://www.ses.fi/dokumentit/Dokumenttielokuvan%20rahoitus%20ja%20tuotantoprosessi.pdf>>.
- Hallituksen esitys. 2012. Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi Yleisradio Oy:stä annetun lain sekä valtion televisio- ja radiorahastosta annetun lain muuttamisesta 29/2012, 1-71. Viitattu 5.1.2013. <URL: <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2012/20120029.pdf>>.
- Holopainen, S. 2012. Yle- yllätys: Nyt maksat tv-maksua ja Yle-veroa päällekkäin. Viitattu 4.1.2013. <URL: <http://www.iltasanomat.fi/kotimaa/art-1288453177717.html>>.
- Kansikas, J. 2004. Myyjiä, tuotekehittäjiä ja tuotejohtajia: Tuotepäälliköiden tehtävärakenteen heijastuminen tuotekehitysprojektissa sisäiseen yrittäjyyteen ja intuitiiviseen päätöksentekotyylisiin kuuluviin tekijöihin. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 2.2.2013. <URL: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13189/9513917770.pdf?sequence=1>>.
- Karvonen, E. 2005. Johdatus viestintätieteisiin. Viitattu 23.2.2013. <URL: <http://viesverk.uta.fi/johdviest/tutkalueet/joukkoviestinta.html>>.
- Kauppa- ja teollisuusministeriö. 2007. Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuja 2007:10. Helsinki: Edita Publishing Oy. Viitattu 23.2.2013. <URL:http://www.tem.fi/files/19795/Luovat_alat.pdf>.
- Laki Yleisradio Oy:stä. 22.12.1993/1380. Julkinen palvelu 19.8.2005/635. Viitattu 5.3.2013. <URL: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931380#L3P7>>.
- Laurio, N. Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011. Luova raha - Näkökulmia luovien alojen rahoitukseen. Tampere: Hermia Oy. Viitattu 3.3.2013. <URL: http://www.tem.fi/files/29724/Luova_Raha_Nakokulmia_Julkaisu_2011.pdf>.
- Liikenne- ja viestintäministeriö. 2011. Ylen rahoituksesta periaatepäätös. Tiedote. Viitattu 4.1.2013. <URL: <http://www.lvm.fi/tiedote/1281279/ylen-rahoituksesta-periaatepaatos>>.
- Mäntymäki, E. 2006. Hyvinvointivaltio eetterissä: Yleisradion rakentuminen populaarien diskurssien kentillä. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. Viitattu 25.3.2013. <URL: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67624/951-44-6661-6.pdf?sequence=1>>.
- NAG Oy. 2012. Päivitys television kehitysnäkymistä. Selvitys Liikenne- ja viestintäministeriölle. Loppuraportti 12.3.2012. Helsinki. Viitattu 14.1.2013. <URL: <http://www.lvm.fi/lvm-mahti-portlet/download?did=70576>>.
- Nuutinen, A. 2012. Paljonko tienaat? Kovin Yle- vero iskee äkkiä. Viitattu 4.1.2013. <URL: <http://www.iltasanomat.fi/kotimaa/art-1288518272462.html>>.
- Näränen, P. 2006. Digitaalinen televisio - Analyyseja alkuhistoriasta, viestintäpoliittisista haasteista ja tv- järjestelmän muuttumisesta.

- Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. Viitattu 25.3.2013. <URL: <http://tampub.uta.fi/handle/10024/67569>>.
- Opetusministeriö. 2008. Kulttuurin satelliittitilinpito – Pilottiprojektin loppuraportti. Opetusministeriön julkaisuja 2008:20. Helsinki: Yliopistopaino. Viitattu 25.2.2013. <URL: <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2008/liitteet/opm20.pdf?lang=fi>>.
- Parjanen, S. 2012. Creating possibilities for collective creativity – Brokerage Functions in Practice-Based Innovation. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. Viitattu 25.2.2013. <URL: <http://www.doria.fi/handle/10024/76983>>.
- Rautkorpi, T. 2011. Televisiokeskustelu yhteiskehittelynä – Tapaustutkimus tv-tuotannosta ja merkityksellistämisen taidosta. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 10.2.2013. <URL: <http://tampub.uta.fi/handle/10024/66700>>.
- Ravanti, E. 2012. Yle sai uuden rahoitusmallin ja täsmennetyt tehtävät. Viitattu 4.1.2013. <URL: <http://yle.fi/yleisradio/ajankohtaista/yle-sai-uuden-rahoitusmallin-ja-tasmennetyt-tehtavat>>.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 8.8.2013. <URL: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>.
- Sarpakunnas, T., Halonen, A. & Miettinen, O. 2008. Television kehitysnäkymät Suomessa. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 5/2008. Helsinki: Liikenne- ja viestintäministeriö. Viitattu 1.3.2013. <URL: <http://www.lvm.fi/julkaisu/820758/television-kehitysnakymat-suomessa>>.
- Silfverberg, K. 2011. Tv-maksun tilalle Yle-vero – monelle lisälasku. Viitattu 4.1.2013. <URL: <http://www.hs.fi/politiikka/a1305551397712>>.
- Sinnemäki, A. Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011. Luova raha – Näkökulmia luovien alojen rahoitukseen. Tampere: Hermia Oy. Viitattu 20.2.2013. <URL: http://www.tem.fi/files/29724/Luova_Raha_Nakokulmia_Julkaisu_2011.pdf>.
- Suomen elokuvasäätiö. 2011. Suomalaisen elokuvan tavoiteohjelma 2011-2015. Helsinki: Premedia. Viitattu 4.1.2013. <URL: http://ses.fi/fileadmin/dokumentit/Suomalaisen_elokuvan_tavoiteohjelma_2011-2015.pdf>.
- Suomen virallinen tilasto (SVT). 2009. Kulttuurialat tuottivat 4,6 miljardin arvonlisäyksen vuonna 2006. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 23.2.2013. <URL: http://pai.stat.fi/til/klt/2007/klt_2007_2009-03-05_tie_001.html>.
- Suomen virallinen tilasto (SVT). 2010. Kulttuuriryöpylöisyys Suomessa: 3. Kulttuurin raja-aineistoista. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 25.2.2013. <URL: http://www.stat.fi/til/klt/2010/01/klt_2010_01_2012-08-16_kat_003_fi.html>.

- Suomen virallinen tilasto (SVT). 2011. Suurimmat joukkoviestintäyritykset vuoden 2011 liikevaihdon mukaan. Joukkoviestintä. Viitattu 27.2.2013. <URL: <https://tilastokeskus.fi/til/jvie/tau.html>>.
- Suomen virallinen tilasto (SVT). 2012a. Sähköisen viestinnän liikevaihto on kaksinkertaistunut vuosituhaten vaihteesta. Joukkoviestinämarkkinat 2011. Viitattu 26.2.2013. <URL: http://www.stat.fi/til/jvie/2011/01/jvie_2011_01_2012-12-12_tie_001_fi.html>.
- Suomen virallinen tilasto (SVT). 2012b. Liitetaulukko 1. Joukkoviestinämarkkinat Suomessa 2001-2011. Joukkoviestinämarkkinat 2011. Viitattu 26.2.2013. <URL: http://www.stat.fi/til/jvie/2011/01/jvie_2011_01_2012-12-12_tau_001_fi.html>.
- Tilastokeskus. 2012a. Joukkoviestimet 2011. Helsinki: Edita Prima Oy. Viitattu 23.2.2013. <URL: http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yklt_jvie_201100_2012_4884_net.pdf>.
- Tilastokeskus. 2012b. Muistio: Yleisradio Oy:n sektoriluokitus. Tulostettu 6.1.2013. <URL: http://www.stat.fi/meta/luokitukset/_linkki/yleisradio_luokituspaatos.pdf>.
- Tilastokeskus. 2013. Kulttuurin arvonlisäysoosuus 3 prosenttia vuonna 2009. Kulttuurin satelliittitilinpito. Viitattu 25.2.2013. <URL: https://tilastokeskus.fi/til/klts/2009/klts_2009_2013-04-17_tie_001_fi.html>.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2010. Fact Sheeds - Luovat alat. Tampere: Hermia Oy. Viitattu 4.1.2013. <URL: http://www.tem.fi/files/28595/FactSheets_Luovat_alat_2010-3.pdf>.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011. Luova raha - Näkökulmia luovien alojen rahoitukseen. Tampere: Hermia Oy. Viitattu 23.2.2013. <URL: http://www.tem.fi/files/29724/Luova_Raha_Nakokulmia_Julkaisu_2011.pdf>.
- Yleisradio Oy. 2002. Vuosikertomus 2001. Yleisradio vuosikertomukset. Viitattu 10.3.2013. <URL: <http://web.lib.hse.fi/FI/yrityspalvelin/pdf/2001/Fyleisradio2001.pdf>>.
- Yleisradio Oy. 2003. Vuosikertomus 2002. Yleisradio vuosikertomukset. Viitattu 10.3.2013. <URL: http://www.yle.fi/yleisradio/sites/default/files/yle_vuosikertomus_2002.pdf>.
- Yleisradio Oy. 2004. Vuosikertomus 2003. Yleisradio vuosikertomukset. Viitattu 10.3.2013. <URL: <http://yle.fi/yleista/2003/vk/index.html>>.
- Yleisradio Oy. 2005. Vuosikertomus 2004. Yleisradio vuosikertomukset. Viitattu 10.3.2013. <URL: <http://yle.fi/yleista/2004/index.html>>.
- Yleisradio Oy. 2006. Vuosikertomus 2005. Yleisradio vuosikertomukset. Viitattu 10.3.2013. <URL: <http://yle.fi/yleista/2005/etusivu/>>.
- Yleisradio Oy. 2007. Vuosikertomus 2006. Yleisradio vuosikertomukset. Viitattu 10.3.2013. <URL: <http://yle.fi/yleista/2006/vk/index.html>>.

- Yleisradio Oy. 2008. Vuosikertomus 2007. Yleisradio vuosikertomukset. Viitattu 10.3.2013. <URL: <http://yle.fi/yleista/2007/vk/index.html>>.
- Yleisradio Oy. 2009. Vuosikertomus 2008. Yleisradio vuosikertomukset. Viitattu 10.3.2013. <URL: <http://yle.fi/yleista/2008/vk/index.html>>.
- Yleisradio Oy. 2010. Vuosikertomus 2009. Yleisradio vuosikertomukset. Viitattu 10.3.2013. <URL: <http://yle.fi/yleista/2009/vk/index.html>>.
- Yleisradio Oy. 2011. Vuosikertomus 2010. Yleisradio vuosikertomukset. Viitattu 10.3.2013. <URL: <http://yle.fi/yleista/2010/vk/>>.
- Yleisradio Oy. 2012. Vuosikertomus 2011. Yleisradio vuosikertomukset. Viitattu 10.3.2013. <URL: <http://www.yle.fi/yleisradio/vuosikertomukset/vuosikertomus-2011>>.
- Yleisradio Oy. 2013a. Ylen vuosi 2012. Yleisradio vuosikertomukset. Viitattu 6.3.2013. <URL: http://yle.fi/yleisradio/sites/default/files/attachments/yle_vuosikertomus_2012.pdf>.
- Yleisradio Oy. 2013b. Tilinpäätös 2012. Yleisradio vuosikertomukset. Viitattu 7.3.2013. <URL: http://www.yle.fi/yleisradio/sites/default/files/yle_tilinpaaotos_2012.pdf>.
- YLE. 2012a. Ylen vuosikymmenet. Tulostettu 4.1.2013. <URL: <http://yle.fi/yleisradio/ylen-historia/ylen-vuosikymmenet>>.
- YLE. 2012b. Ylen historia. Tulostettu 4.1.2013. <URL: <http://yle.fi/yleisradio/ylen-historia>>.
- YLE Kulttuuri. 2011. Yle rahoittaa kotimaista elokuvaa puoliteholla. Viitattu 4.1.2013. <URL: http://yle.fi/uutiset/yle_rahottaa_kotimaista_elokuvaa_puoliteholla/5093629>.
- YLE Viestintä. 2009. Yle Uutiset 50 vuotta. Tulostettu 4.1.2013. <URL: <http://yle.fi/yleisradio/ajankohtaista/yle-uutiset-50-vuotta>>.
- Vaalisto, H. 2011. Uusi Yle-vero vie työt yli sadalta. Viitattu 1.4.2013. <URL: <http://www.digitoday.fi/tyo-ja-ura/2011/12/15/uusi-yle-vero-vie-tyot-yli-sadalta/201119115/66>>.

LIITTEET**LIITE 1****SISÄISEN YRITTÄJYYDEN ELEMENTTIEN KVANTIFIOINTI**

SISÄISEN YRITTÄJÄN ELEMENTIT	Tuotantojen lkm.
Optimistinen	8
Itseluottamus, usko onnistumiseen	8
Sisäinen motivaatio työhön	8
Työskentely parhaiden kanssa	8
Joustavuus, sosiaaliset taidot	8
Yhteiskunnallinen vastuu	8
Käytännön työhön tarttuja	7
Työhön valmistautuminen	6
Luovuus	6
Korkea vaatimustaso	6
Henkilökohtainen suhde hankkeeseen	6
Itsenäinen toimija	6
Vapaus ja vastuu motivoi	6
Sinnikkyys	5
Oma-aloitteisuus	5
Epävarmuuden sieto	5
Uppoutuminen prosessiin	5
Analyyttinen henkilö	5
Sitoutunut tiimirakentaja	5
Määrätietoisuus	4
Luotto omiin kykyihin	4
Analyyttinen, intuitiivinen päätöksenteko	4
Innovatiivisuus	3
Mahdollisuuksien havainnointi	3
Vastuun otto	3
Politikointitaidot	3
Asiakslähtöisyys	3
Itsenäinen toteutustapojen suunnittelu ja arviointi	2
Ongelmien ja esteiden arviointi	2
Delegoinnin vähäisyys	2
Tavoitteellisuus	2
Epäonnistumisesta oppija	2
Maltillinen, laskelmoitu, analysoitu riskinotto	2
Tuloshakuisuus	2
Visiointi	1
Idean keksiminen	1
Markkinalähtöisyys	0
Priorisointi	-
Korkea etiikka ja moraali	-

ORGANISAATIOTASON EDELLYTYKSET	Tuotantojen lkm.
Johdon tuen toteutuminen kaikilla osa-alueilla	3
Työ monimutkaista ja haastavaa	8
Yrittäjämäisten projektien opea omaksuminen	7
Rahoituksen järjestäminen	7
Ideoita eteenpäin vievien tunnistaminen	7
Avoin johtamistyyli	7
Ideoiden luomisen rohkaisu	6
Yrittäjämäisten projektien tuki	5
Muutoshakuisen toiminnan tuki	4
Edellytyksien rakennus	4
Johdon käyttäytymisen yhdenmukaisuus	3
Joustava johtamistyyli	3
Tukeminen ilman kontrollia	3
Päätösvalta työssä	8
Ei kapeita työnkuvia	8
Ei jäykkiä suorituskyvyn standardeja	8
Fyysiset työskentelyolot	8
Ajan saatavuus	7
Tukijat	7
Resurssien saatavuus	6
Palautteenanto	6
Kannustaminen	5
Yksilön vastuun korostus	3
Ei estäviä organisatorisia rajoja	2
Ei hierarkiaa ja byrokratiaa	2
Kannustus organisaation rajojen ylittämiseen	2
Tavoitteiden selkeys	2
Palkitseminen	0
Riskinoton sietokyky	0
Sisäistä yrittäjyyttä tukeva organisaation rakenne	0
Ei vakituisia toimintatapoja	0