

Virpi Kamunen

**Palvelujohtajien  
yrittäjämäisen  
riskinoton  
mahdollisuudet  
ja rajoitukset  
julkisten  
palveluiden  
järjestämisessä**

Tarkastelussa kotihoidon johtaminen sosiaali- ja  
terveystoimessa



ACTA WASAENSIA 551



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Copyright © Vaasan yliopisto ja tekijä.

Tämä teos on lisensoitu [Creative Commons Nimeä-JaaSamoin 4.0 Kansainvälinen -lisenssillä](#). © ⓘ ⓘ

ISBN 978-952-395-182-2 (painettu)  
978-952-395-183-9 (verkkoaineisto)

ISSN 0355-2667 (Acta Wasaensia 551, painettu)  
2323-9123 (Acta Wasaensia 551, verkkoaineisto)

URN <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-183-9>

PunaMusta Oy, Joensuu, 2025.



## VÄITÖSKIRJA

*joka Vaasan yliopiston johtamisen akateemisen yksikön suostumuksella esitetään  
julkisesti tarkastettavaksi perjantaina 14. maaliskuuta 2025, kello 12.*

Monografiaväitöskirja, Johtamisen akateeminen yksikkö, julkisjohtaminen.

Tekijä Virpi Kamunen

Ohjaaja(t) Professori Esa Hyyryläinen  
Vaasan yliopisto. Johtamisen akateeminen yksikkö, julkisjohtaminen.

Yliopistonlehtori Kirsi Lehto  
Vaasan yliopisto. Johtamisen akateeminen yksikkö, julkisjohtaminen.

Kustos Professori Esa Hyyryläinen  
Vaasan yliopisto. Johtamisen akateeminen yksikkö, julkisjohtaminen.

Esitarkastajat Professori Sanna Laulainen  
Itä-Suomen yliopisto. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos, Yhteis-  
kuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta.

Dosentti, tutkimusjohtaja Jaana Leinonen  
Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta.

Vastaväittäjä Professori Sanna Laulainen  
Itä-Suomen yliopisto. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos, Yhteis-  
kuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta.

## Tiivistelmä

Julkisen johtaminen on muuttunut yrittäjämäisemmäksi ja saanut vaikutteita yritysjohtamisesta, johon olennaisesti kuuluu riskinotto. Julkisten johtajien toimintaa palvelumarkkinoilla rajoittaa muun muassa lainsäädäntö, poliittinen ohjaus ja organisaatioiden pelisäännöt.

Tämän hallintotieteiden alaan kuuluva laadullinen tutkimus käsittelee julkista palvelujohtamista. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksia ja rajoituksia palvelujohtajien näkökulmasta julkisessa kotihoito-organisaatiossa. Tässä tutkimuksessa yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksia ja rajoituksia tarkastellaan yrittäjämäisen orientaation näkökulman ja yrittäjämäisen toiminnan kautta.

Tutkimusaineisto perustuu 30:lle palvelujohtajalle ryhmässä tehtyyn puolistrukturoituun teemahaastatteluun vuonna 2017. Haastateltavat työskentelivät palvelujohtajina kahdeksassa eri erikokoisessa julkisessa kotihoito-organisaatiossa eri puolella Suomea.

Abduktiivisella sisällönanalyysillä muodostettiin johtoajatuksia haastatteluaineiston ja teorian pohjalta julkisen palvelujohtajan yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksista ja rajoituksista.

Aineistoanalyysin perusteella muodostetui julkisten palvelujohtajien yrittäjämäisen toiminnan rakentumiseen kehys, joka sisältää sidotun, uudistavan, osallistavan ja itsenäisyrittäjämäisen toiminnan näkökulmat. Julkisten palvelujohtajien antamat vastaukset tutkimuskysymyksiin on avattu yrittäjämäisen toiminnan rakentumiseen kehyksen näkökulmien mukaisesti. Vastauksista ilmeni seuraavia julkisen palvelujohtajan yrittäjämäistä riskinottoa mahdollistavia tekijöitä: tulevaisuuden ennakointi, julkisen organisaation toimintaan asetettujen vaatimusten tunteminen, vastuullisuus palvelumarkkinoilla, osallistaminen, johtamispalvelu ja johtamisvapaus.

Tulosten perusteella julkisten palvelujohtajien yrittäjämäinen riskinotto lähtee ennakoinnista, avautuvien vaihtoehtojen tarkastelusta, jossa uudistaminen toteutetaan osallistamisella, asiakaslähtöisyyttä vaarantamatta. Yrittäjämäinen riskinotto toimii, kun johtaminen on hyvää ja se vaatii johtamisessa riittävää autonomiaa.

Asiasanat: palvelujohtaminen, riskinotto, yrittäjämäisyys

## Abstract

Public management has become more entrepreneurial and has been influenced by corporate management, which inherently involves risk-taking. The activities of public managers in service markets are restricted by legislation, political guidance, and organizational rules.

This qualitative study, which falls within the field of administrative sciences, addresses public service management. The purpose of the study is to examine the possibilities and limitations of entrepreneurial risk-taking from the perspective of service managers in a public home care organization. In this study, the possibilities and limitations of entrepreneurial risk-taking are examined through the lens of entrepreneurial orientation and entrepreneurial activity.

The research data is based on semi-structured thematic interviews conducted in 2017 with 30 service managers in groups. The interviewees worked as service managers in eight different public home care organizations of various sizes across Finland.

Through abductive content analysis, key ideas were formed based on the interview data and theory regarding the possibilities and limitations of entrepreneurial risk-taking by public service managers.

Based on the data analysis, a framework was created for the construction of entrepreneurial activity by public service managers, which includes the perspectives of bound, renewing, participatory, and independent entrepreneurial activity. The responses given by public service managers to the research questions are explained according to the perspectives of the framework for the construction of entrepreneurial activity. The responses revealed the following factors enabling entrepreneurial risk-taking by public service managers: foresight, understanding the requirements set for the operation of the public organization, responsibility in service markets, participation, management service, and management freedom.

Based on the results, entrepreneurial risk-taking by public service managers starts with foresight and the examination of emerging options where renewal is implemented through participation without compromising customer orientation. Entrepreneurial risk-taking works when management is good and requires sufficient autonomy in management.

**Keywords:** service management, risk-taking, entrepreneurship

## ESIPUHE

Riskinotto on oleellinen osa yritysjohtamista, siihen jopa kannustetaan, sen sijaan julkisessa toiminnassa riskinotto ei ole vastaavalla tavalla esillä. Kotihoidon palvelujohtajat työskentelevät palvelumarkkinoilla ja toimintaympäristön muutokset, työnmurros ja perinteiset toimintatavat vaativat uudistamista ja uudistumista. Ne vaativat myös uudenlaista riskiajattelua.

Nämä ajatukset sytyttivät kipinän tähän tutkimukseen, jonka tavoitteena on tutkia palvelujohtajien kokemuksia yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksista ja rajoituksista julkisessa kotihoidossa.

Nyt olen väitöskirjani tekemisessä tullut pisteeseen, jossa sen osat ovat asettuneet paikalleen ja on aika kiittää teitä kaikkia matkalla mukana olleita.

Kunnioittavat ja suuret kiitokset haluan erityisesti esittää ohjaajalleni professori Esa Hyyryläiselle. Julkisen johtajan yrittäjämäisen toiminnan riskinoton tutkiminen olisi ollut mahdotonta ilman kannustavaa ja rohkaisevaa tukea ja ohjausta. Osasit arvokkailla neuvoillasi, kysymyksilläsi ja näkemyksilläsi ohjata ja tukea minua tämän väitöskirjan tekemisessä. Koko tutkimuksen tekemisen ajan on ollut turvallista kulkea tieteenpolulla kokeneen asiantuntija ohjauksessa.

Kiitokset myös dosentti Kirsi Lehdolle, toiselle ohjaajalleni, esitit parannusehdotuksia ja osuvia kysymyksiä sekä kannustit ja annoit tukea tutkimusmatkani aikana.

Eryteisesti haluan osoittaa kiitokset tutkimukseni esitarkastajille professori Sanna Laulaiselle ja dosentti, tutkimusjohtaja Jaana Leinoselle asiantuntevista, erinomaisista ja perusteellisista arvioinneista sekä arvokkaista ja asiantuntevista neuvoista ja kommenteista. Kiitos jo tässä vaiheessa professori Sanna Laulaiselle suostumisesta vastaväittäjäkseni.

Kiitän nöyrästi väitöstutkimukseni haastatteluihin osallistuneita palvelujohtajia ja heidän esihenkilöitään. Teidän ansiosta sain kerättyä laajan aineiston väitöskirjaani. Kiitos ystävät, työ- ja opiskelukaverit ketään erikseen mainitsematta ketään pois jättämättä.

Kiitos Vaasan yliopiston Tutkimuksen palvelujen ja tutkijakoulun, Brändi ja markkinoinnin ja Tritonia henkilökunta, jotka annoitte tärkeän työpanoksen tämän väitöskirjan viime vaiheissa.

Kiitokset rakkaat sisarukset Hannu, Arja ja Selli ja teidän perheenne. Te saitte minut pyrkimään sitkeästi kohti tavoitettani.

## VIII

Kiitos Kimmo, kun muistit kysyä miten väitöskirjan tekeminen etenee. Näillä kiinnostuneilla kyselyillä oli merkitystä, sillä ne pitivät minut kiinni tutkimustyössä.

Frida ja Thor minun rakkaat lapsenlapseni. Te olette tutkimuksen tekemisen aikana houkuttelleet mummun elämän tärkeimpien asioiden äärelle ja pitäneet elämäni todellisena ja mielekkäänä. Teidän mummuna oleminen on kuitenkin minun parhain, rakkain ja tärkein tehtäväni.

Rakkaat kiitokset Annika, sillä olet suhtautunut suurella ymmärryksellä ja luottamuksella äidin opintoihin ja tutkimusmatkaan. Sinun kanssa olemme pohtineet kiinnostavia asioita, aiheesta ja aiheen vierestäkin. Kiitos, että luotit ja uskoit tekemiseeni ja työn valmistumiseen luomatta paineita. Olen ylpeä ja kiitollinen sinusta jokaisena päivänä.

Nivala 7.2.2025

Virpi Kamunen

## Sisältö

TIIVISTELMÄ .....	V
ABSTRACT .....	VI
ESIPUHE.....	VII
1 JOHDANTO .....	1
1.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat .....	3
1.2 Tutkimuksen tavoitteet .....	5
1.3 Keskeiset käsitteet .....	6
1.3.1 Yrittäjämäinen riskinotto .....	7
1.3.2 Julkinen palvelujohtaminen .....	8
1.4 Tutkimusraportin rakenne .....	9
2 YRITTÄJÄMÄINEN RISKINOTTO OMAKSUTTUNA TOIMINTAMALLINA JULKISESSA PALVELUJOHTAMISESSA .....	10
2.1 Lähtökohtana yrittäjyys .....	10
2.1.1 Yrittäjyys johtamisen osa-alueena .....	12
2.2 Yrittäjämäinen toiminta organisaatio- ja yksilötasolla .....	14
2.2.1 Mahdollisuus lähtösignaalina yrittäjämäiseen riskinottoon .....	19
2.2.2 Yrittäjämäisen toiminnan mahdollisuus ja toteutuminen.....	22
2.3 Yrittäjämäiseen toimintaan ja riskinottoon kannustava johtaminen .....	24
2.3.1 Muutos ja uudistus yrittäjämäisen toiminnan mahdollistajana.....	28
2.4 Yrittäjämäisen orientaation näkökulma yrittäjämäisen toiminnan tulkinnassa.....	33
2.4.1 Innovatiivisuus yrittäjämäisessä toiminnassa.....	35
2.4.2 Proaktiivisuus yrittäjämäisessä toiminnassa .....	36
2.4.3 Autonomisuus yrittäjämäisessä toiminnassa .....	40
2.4.4 Kilpailullinen aggressiivisuus yrittäjämäisessä toiminnassa .....	41
2.5 Riskinotto yrittäjämäisessä toiminnassa .....	43
2.5.1 Epävarmuus ja riskit .....	43
2.5.2 Riskien ulottuvuudet ja luokittelu.....	45
2.5.3 Riskienhallinta .....	49
2.5.4 Yrittäjämäisen riskinoton tekijät .....	52
3 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN KOHDE JA TOTEUTUS .....	56
3.1 Hyvinvointialueiden muodostaminen .....	56
3.2 Kotihoito tutkimuskohteena .....	59
3.3 Tieteenfilosofiset lähtökohdat .....	64
3.4 Laadullinen tutkimus .....	65

3.4.1	Ryhmähaastattelu .....	67
3.4.2	Haastateltavien valinta ja tutkimuslupa .....	68
3.4.3	Focus group -haastattelujen toteutus .....	69
3.4.4	Laadullisen aineiston analyysi .....	70
3.4.5	Abduktiivinen sisällönanalyysi .....	71
3.4.6	Tutkimusaineiston analyysi .....	73
3.4.7	Analyysiprosessin vaiheet .....	75
4	YRITTÄJÄMÄINEN RISKINOTTO PALVELUJOHTAJIEN KOKEMANA MAHDOLLISUUKSINA JA RAJOITUKSINA .....	79
4.1	Palvelujohtajien suhtautuminen yrittäjämäiseen riskinottoon .....	79
4.1.1	Ennakoivaa, vastuullista ja asiakaslähtöistä johtamista palvelumarkkinoilla .....	79
4.1.2	Uudistustahtoa ja riskitietoisuutta palvelumarkkinoilla .....	83
4.1.3	Hyvät virheet ja kokeilut uudistusta edistämässä.	85
4.1.4	Muutokseen rohkaisevaa ja osallistavaa johtamista .....	87
4.1.5	Yhteenvedo suhtautumisesta yrittäjämäiseen riskinottoon mahdollisuutena .....	88
4.2	Yrittäjämäisen toiminnan mahdollisuuksien ja rajoitusten tunnistaminen .....	90
4.2.1	Signaalit, palaute ja vaatimukset kehittämistarpeiden herättäjä .....	90
4.2.2	Rohkaisella ja tulos- ja riskitietoisella päätöksenteolla uudistumiseen .....	92
4.2.3	Yhteiskehittäminen, prosessit ja valvonta nostavat esiin kehittämiskohteita ja jatkuvaa parantamistarvetta .....	95
4.2.4	Tieto, tuntemus ja toteutus yrittäjämäisen toiminnan mahdollisuuksien tunnistamisessa .....	97
4.2.5	Yhteenvedo yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksien ja rajoitusten tunnistamisesta.	97
4.3	Yrittäjämäistä mahdollisuuksien hyödyntämistä .....	99
4.3.1	Yrittäjämäistä toimintaa palvelurakenteella, asiantuntijuudella ja johtamiskäytännöillä .....	99
4.3.2	Monipuolinen palaute, teknologia ja riskitietojen hyödyntäminen muutoksessa .....	101
4.3.3	Verkostot, moniammatillisuus ja vastuunantaminen mahdollisuuksien monikertaistajana .....	103
4.3.4	Johtamistavan arviointi ja johtajien itseluottamus yrittäjämäisen riskinoton hyödyntämisessä .....	104
4.3.5	Yhteenvedo yrittäjämäisen toiminnan mahdollisuuksien hyödyntämisestä .....	104
4.4	Positiivisesti yrittäjämäiseen riskinottoon suhtautuvat palvelujohtajat .....	106
4.4.1	Tietoista ja oikea-aikaista johtamista .....	106

4.4.2	Määrätietoinen, epävarmuutta sietävä ja harkitusti toimiva arjen uudistaja .....	106
4.4.3	Osallistavat, innostavat ja sparraavat johtajat ...	108
4.4.4	Osaava, mahdollisuuksia etsivä ja aikaansaava edelläkävijä .....	109
4.4.5	Yhteenveto positiivisesti riskinottoon suhtautuvien palvelujohtajien piirteistä .....	112
4.5	Yrittäjämäistä riskinottoa rajoittavat tekijät .....	113
4.5.1	Toiminta, resurssit, kilpailu ja vapaus riskinoton rajoittajina .....	113
4.5.2	Asiantuntemus, reagointi ja epämukavuusalueelle meneminen yrittäjämäisen riskinoton esteinä ....	118
4.5.3	Vuorovaikutus, kokeilunpelko ja työhön sopivuus yrittäjämäisen riskinoton rajoitteina .....	120
4.5.4	Johtamistapa, perustehtävä ja uskallus yrittäjämäisen riskinoton rajoitteena .....	121
4.5.5	Yhteenveto yrittäjämäistä riskinottoa rajoittavista tekijöistä .....	122
4.6	Yrittäjämäistä riskinottoa mahdollistavat tekijät .....	124
4.6.1	Päätöksenteon rohkeus ja toimivuus ja asiakaslähtöisyys yrittäjämäistä riskinottoa mahdollistamassa .....	124
4.6.2	Vastuullinen vapaus ja kokeilukierre edistysaskelien mahdollistajina .....	126
4.6.3	Kumppanuus ja yhdessä tekeminen löytämättömien mahdollisuuksien edistäjänä .....	130
4.6.4	Osaaminen, rohkaisu ja epäonnistuminen yrittäjämäisen riskinottokyvyn kasvattajana .....	133
4.6.5	Yhteenveto yrittäjämäistä riskinottoa mahdollistavista tekijöistä .....	135
4.7	Kokoava jäsentely yrittäjämäisen riskinoton kehysten mukaan .....	137
5	LOPPUTARKASTELU .....	140
5.1	Keskeiset havainnot .....	141
5.2	Keskustelu ja pohdinta .....	149
5.2.1	Yrittäjämäinen riskinotto lähtee ennakoimisesta.	150
5.2.2	Yrittäjämäinen riskinotto on toiminnassa avautuvien vaihtoehtojen tarkastelua .....	150
5.2.3	Yrittäjämäinen riskinotto on uudistamista, joka toteutetaan osallistamalla .....	151
5.2.4	Yrittäjämäinen riskinotto ei saa vaarantaa asiakaslähtöisyyttä .....	152
5.2.5	Yrittäjämäinen riskinotto toimii, kun johtaminen on hyvää .....	153
5.2.6	Yrittäjämäinen riskinotto vaatii johtamisessa riittävää autonomiaa .....	154
5.3	Lopuksi .....	155
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	155

5.5 Tutkimuksen eettisyys .....	158
LÄHTEET .....	160
LIITTEET .....	190
Liite 1. Haastattelukysymykset .....	190
Liite 2. Haastateltavan taustatiedot .....	196
Liite 3. Kirje haastateltaville .....	197
Liite 4. Tutkittavan suostumus .....	198

## Kuviot

<b>Kuvio 1.</b>	Epävarmuus ja yrittäjämäinen riskinotto palvelujohtamisessa.....	8
<b>Kuvio 2.</b>	Yrittäjyyden muodot johtamisen osa-alueina .....	13
<b>Kuvio 3.</b>	Yrittäjämäisen toiminnan mahdollisuuksien kenttä.....	21
<b>Kuvio 4.</b>	Yrittäjämäisen toiminnan tasojen yhdistyminen.....	23
<b>Kuvio 5.</b>	Kokeilukulttuurin kokonaisuus .....	31
<b>Kuvio 6.</b>	Yrittäjämäisen orientaation näkökulman piirteet organisaatiossa .....	34
<b>Kuvio 7.</b>	Toimintaympäristön tulevaisuuden muutoksen luonne.	37
<b>Kuvio 8.</b>	Gahinin riskimalli .....	46
<b>Kuvio 9.</b>	Riskinhallintaketju .....	51
<b>Kuvio 10.</b>	Yrittäjämäiseen riskinottoon vaikuttavat tekijät.....	53
<b>Kuvio 11.</b>	Abduktiivinen sisällönanalyysiprosessi .....	73
<b>Kuvio 12.</b>	Julkisten palvelujohtajien yrittäjämäisen toiminnan rakentumisen kehys kotihoidossa.....	78

## Taulukot

<b>Taulukko 1.</b>	Yrittäjyyden käsitteet ja niiden sisältö .....	11
<b>Taulukko 2.</b>	Yrittäjämäisen toiminnan ilmenevät kyvykkyydet ja piirteet .....	16
<b>Taulukko 3.</b>	Yrittäjyysosaamisen osaamisalueet ja taidot.....	19
<b>Taulukko 4.</b>	Yrittäjämäisen toiminnan johtajien käyttäytyminen, ominaisuudet ja taidot .....	26
<b>Taulukko 5.</b>	Ilmaisuja muutoksen ulottuvuudesta ja tavoitteista..	29
<b>Taulukko 6.</b>	Markkinoinnin muutokset eri vuosikymmeninä.....	42
<b>Taulukko 7.</b>	Organisaatioiden toiminnan uhkien ja mahdollisuuksien riskiluokat .....	47
<b>Taulukko 8.</b>	Riskinkarttaja ja positiivisesti yrittäjämäiseen riskinottoon suhtautuva .....	55
<b>Taulukko 9.</b>	Palvelujohtajien käsitykset sote-uudistuksen uhkista ja mahdollisuuksista ja rajoituksista.....	80
<b>Taulukko 10.</b>	Palvelujohtajien suhtautuminen yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksiin riskinoton kehyksen mukaan .....	89
<b>Taulukko 11.</b>	Palvelujohtajien palveluhankintaan liittyvät päätöstilanne vaihtoehdot, tilannetekijät ja asiakaspäätökset.....	93
<b>Taulukko 12.</b>	Palvelujohtajien riskinoton mahdollisuuksien tunnistaminen yrittäjämäisen riskinoton kehyksen mukaan .....	98
<b>Taulukko 13.</b>	Kotihoidon vuoden 2016–2017 uudistusten ja muutosten kohdentuminen käytännön toiminnassa	102
<b>Taulukko 14.</b>	Palvelujohtajien yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksien hyödyntäminen yrittäjämäisen riskinoton kehyksen mukaan.....	105
<b>Taulukko 15.</b>	Positiivisesti riskinottoon suhtautuvien palvelujohtajien piirteet yrittäjämäisen riskinoton kehyksen mukaan .....	112
<b>Taulukko 16.</b>	Palvelujohtajien autonomiaan liittyvät tarpeet, tehtävät ja perustelut autonomian tarpeelle .....	117
<b>Taulukko 17.</b>	Palvelujohtajien näkemykset julkisen kotihoidon palvelumarkkinakelpoisuudesta SWOT-analyysin perusteella .....	119
<b>Taulukko 18.</b>	Palvelujohtajien yrittäjämäisen toiminnan riskinottoa rajoittavat tekijät yrittäjämäisessä riskinotossa .....	123
<b>Taulukko 19.</b>	Palvelujohtajien näkemykset toiminnan riskinoton edistämisestä ja karttamisesta kotihoidossa .....	128
<b>Taulukko 20.</b>	Palvelujohtajien vapautta estävät ja mahdollistavat tekijät .....	130
<b>Taulukko 21.</b>	Yrittäjämäisen toiminnan johtamisen mahdollisuuksien luominen ja mahdollisuuksien realisoituminen kotihoidossa .....	131

<b>Taulukko 22.</b>	Palvelujohtajien ratkaisuehdotukset toiminnan haasteisiin .....	134
<b>Taulukko 23.</b>	Palvelujohtajien yrittäjämäistä riskinottoa mahdollistavat tekijät .....	136
<b>Taulukko 24.</b>	Palvelujohtajien yrittäjämäisen toiminnan ja sen riskinoton mahdollisuuksien kehyksen näkökulmien keskeinen sisältö julkisessa kotihoidossa .....	138
<b>Taulukko 25.</b>	Palvelujohtajien yrittäjämäiset riskinoton mahdollisuudet julkisten kotihoidon palvelujohtajien kokemuksen perusteella .....	148



# 1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksia ja rajoituksia palvelujohtajien näkökulmasta julkisessa kotihoito organisaatiossa. Kyse palvelujohtamiseen ja laajemmin julkiseen johtamiseen liittyvästä tutkimuksesta. Julkisia palvelujohtajia haastatteleamalla pyritään selvittämään, millaisena he kokevat yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuudet ja rajoitukset. Ajatuksena taustalla on se, että miten kotihoidossa todella toimitaan riskinoton suhteen, määräytyy sen kautta, millaisia mahdollisuuksia sen avulla katsotaan syntyvän. Mahdollisuuksien kääntöpuoli, rajoitteet, on myös näissä pohdinnoissa väistämättä mukana. Koska tämä tutkimus tarkastelee perinteisestä julkisten palveluiden toteuttamis- ja johtamistavasta poikkeamista, sillä pyritään tuottamaan uutta tietoa julkisten palvelujohtajien mahdollisuuksista toteuttaa tehtävänsä.

Palveluiden johtamisen merkitys korostuu toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten vuoksi, ja tämä tuo johtamiseen alituisen uusia painotuksia ja vaatimuksia (Koskimies, Stenvall & Holopainen 2022: 13). Julkiseen johtamiseen liittyviä perusoletuksia on aiheellista tarkastella, kyseenalaistaa ja arvioida uudelleen (Jalonen 2010: 112). Myös yhteiskunnallisiin muutoksiin ja julkisen sektorin haasteisiin, kuten rahoitukseen, asiakastarpeiden muutokseen, henkilöstö- ja kilpailukyky vaatimuksiin vastaaminen edellyttää julkisessa johtamisessa uudenlaisia ajattelu- ja toimintatapoja.

Toimintaympäristön muutokset lisäävät epävarmuutta ja koettua monimutkaisuutta. Myös teknologian kehittyminen vaikuttaa julkisten organisaatioiden toimintaan. Tulevaisuuden ennakointi on yksi tapa varautua muutosten tekemiseen ja tulevaisuuden mahdollisuuksien hyödyntämiseen ja mahdollisten uhkien torjumiseen. (Tall, Sorama, Tulisalo, Petäjä & Virkamäki 2013: 18, 46.) Toimintaympäristön muuttuminen edellyttää johtamiselta sekä kykyä toimia perustehtävässä, että samanaikaista uudistusten ja muutosten johtamista (Boin & van Eeten 2013: 443). Tätä ohjaa ja rajoittaa palvelujohtajien kokemus siitä, mitä mahdollisuuksia ja rajoituksia sille on.

Toimiva julkinen hallinto on demokratian ja yhteiskuntakehityksen peruskivi, joka mahdollistaa hyvinvoinnin yhteiskunnassa. Se edellyttää jatkuvuutta ja muutosta. (Holopainen, Lautiainen & Siltanen 2022: 9, 11.) Etenkin nuoret haluavat tehdä merkityksellistä työtä ja valita, miten ja missä tekevät työtään (Bergström & Leppänen 2015: 114–116). Perinteiset organisaatorakenteet ja toimintatavat kaipaavat uudelleen tarkastelua ja uudistamista, sillä palvelumarkkinoilla kilpailukykyä ja laatua ei ole mahdollista ylläpitää lisäämällä resursseja (Heinonen 2001: 122; Kallio, Suhonen & Wiik 2021: 158). Yrittäjyysyhteiskunta tavoittelee kasvun ja menestyksen

luomista, jossa korostuu uusien tuotteiden, palveluiden, toimintamallien ja uuden teknologian kehittäminen (Heinonen & Paasio 2005:7; Härmälä, Lamminkoski, Salminen, Halme & Autio 2017: 5). Julkisessa organisaatiossa painotetaan vastaavasti palveluiden, toiminnan, rakenteiden, johtamisen ja tuottavuuden kehittämistä (Lemström & Virtanen 2014: 5).

Tässä tutkimuksessa palvelujohtamista tarkastellaan yrittäjämäisen riskinoton näkökulmasta, olettaen, että julkisessa palvelujohtamisessa vaaditaan yritysjohtajien toimintatapojen ja toimintamallien omaksumista. Yrittäjämäinen riskinotto on yksi mahdollisuus uudistaa julkisen organisaation ja johtamisen johtamiskäytäntöjä ja toimintatapoja siihen suuntaan mitä palvelumarkkinoilla toimiminen edellyttää. Yrittäjämäisyydellä tarkoitetaan toisen palveluksessa työskentelevän yksilön omaan työhön ja sen kehittämiseen liittyvää sitoutumista, oma-aloitteisuutta, innostuneisuutta sekä yrittäjämäistä ajattelua, käyttäytymistä ja toimintaa (Heinonen & Vento-Vierikko 2002). Yrittäjämäinen riskinotto on tavoitteiden ja tulosten saavuttamiseen liittyvää mahdollisuuksien etsimistä ja niihin tarttumista, joka edellyttää ratkaisukeistä ajattelua, tervettä uteliaisuutta ja kokeiluja (Drucker 1986: 140–145; Heinonen 1999; Tonttila 2010:31; Hägg 2011: 91; Tiikkala 2014: 277; Gustafsson-Pesonen 2019: 9).

Nykyiset palvelumarkkinat ovat integroituneet ja kehittyneet sosiaali- ja terveysalan rakenneuudistuksen (jatkossa sote-uudistus) valmistelun aikana. Palvelujen parantaminen, uuden kehittäminen ja kustannusten hillitseminen vaativat kuitenkin positiivista kirittäjää. (Ekström, Haavisto, Kullas & Metelinen 2021: 1, 9.) Mallia voi katsoa tässä tarkoituksessa yrityssektorilta. Julkinen johtaminen on erityisesti 1990-luvulta lähtien lähentynyt yritysjohtamista (Hyyryläinen, Lehto & Pekkola 2019: 7). Uuden julkisen johtamisen (New Public Management, NPM) periaatteiden mukaan yksityisen organisaation paaluttavia johtamiskäytäntöjä voidaan hyödyntää myös julkisessa organisaatiossa (Salminen & Ikola-Norrbacka 2009: 2). Yrittäjämäisen riskinoton laajenemiseen julkisiin organisaatioihin, johon on vaikuttanut tehokkuuden ja tuottavuuden vaatimusten ohella arvomaailman ja yhteiskunnan muutokset (Anttiroiko & Tiura 1997: iii).

Organisaation toiminnassa joudutaan tekemään monia päätöksiä, joihin sisältyy epävarmuutta ja seurannaisvaikutuksia. Uusien mahdollisuuksien saavuttaminen vaatii johtamisessa useimmiten myös jonkinlaista riskinottamista, johon ei perinteisesti ole julkisessa johtamisessa kannustettu. Strategisten tavoitteiden suunnittelu, niiden toteuttaminen ja saavuttaminen edellyttää kuitenkin myös riskienhallintaa, koska kaikkia epätoivottavia riskitekijöitä ei voida poistaa. Riskitekijöitä ennalta tarkastelemalla ja arvioimalla voidaan tunnistaa organisaation riskinottoon liittyviä mahdollisuuksia ja rajoituksia. (Rousku 2017: 12–13, 16.)

Onnistumista yritystoiminnassa pidetään harvinaisena ilman riskinottamista (Halonen 2013: 13). Julkisessa johtamisessa riskinotto nähdään vastaavasti usein uhkana, ja sen mahdollisuudet ovat siksi jääneet vähemmälle huomiolle. Tässä tutkimuksessa lähdetään siitä, että riskinotto voi olla menestystekijä julkisessa toiminnassa. Sen avulla voidaan kehittää organisaation toimintaa ja uudistumista sekä saavuttaa imago- ja kilpailuetuja. (Tuominen 2013: 89–90.)

Julkista palvelujohtamista haastaa työelämän murros, joka tarjoaa uusia mahdollisuuksia toiminnan uudistamiseen. Uusiin mahdollisuuksiin olisi tartuttava rohkeasti. Muutosvauhdin matkassa olisi pysyttävä, ja mieluusti edelläkävijöiden joukossa. Johtajilta odotetaan aikaisempaa enemmän läsnäoloa, vuorovaikutusta ja yhteistyökykyä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018: 3.), mutta ajasta ja paikasta riippumaton etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ ovat arkipäivää, jossa toimintaa johdetaan muutoin kuin läsnä olevana. Tämän takia on tärkeä ymmärtää työelämää ja sen johtamista uudella tavalla. (Vilkman 2016: 11; Luukka 2024: 22.) Asiantuntijatyö on muuttumassa oleellisesti lähivuosina ja se voi tuoda täysin uusia riskejä organisaatioon (Kilpinen 2022: 14; CGI 2020). Esimerkiksi tekoälyn kehittymisen ja hyödyntämisen vaikutukset tulevat muuttamaan asiantuntijoiden työtehtäviä ja määrittämään uudelleen myös sen johtajien roolia, työtehtäviä ja toimintatapoja sekä johtamiselta vaadittavia taitoja (Lyly-Yrjänäinen 2023: 8,10; Vihtonen 2024: 17–18).

Tulevaisuuden kilpailuetu on kykyä tuottaa asiakkaalle lisäarvoa (Kuisma 2014: 2). Yrittäjämäisellä riskinotolla on siihen oma positiivinen vaikutuksensa. Organisaation kilpailukykyisyys määrittyy strategisella tasolla, jossa tarvitaan kyvykkyyttä valintojen tekemiseen ja niiden toteuttamiseen. (Ritakallio & Vuori 2018: 14.) Esimerkiksi perinteinen kuntajohtamismalli on luonut tehottomuutta, koska se on antanut vähän tilaa johtamiselle, eikä ole huomioinut johtamistehtävän erityislaatua ja asiantuntemusta (Virtanen & Stenvall 2010: 45–46). Palvelujohtaminen tarvitsee siksi väljemmät puitteet ja sellaisia palvelujohtajia, jotka osaavat käyttää näiden väljempien puitteiden luomia mahdollisuuksia.

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat

Monien tutkimusten valossa selkeä enemmistö kansalaista hyväksyy ja puolustaa julkisesti organisoituja hyvinvointipalveluja, vaikka samalla he suhtautuvatkin niihin myös kriittisesti (Kallio 2010: 90; Muuri & Manderbacka 2014: 260, 267–268). Perinteinen julkinen sektori nähdään konservatiivisena sektorina, jossa halutaan pysyä totutuissa toimintatavoissa ja välttää muutoksia. Hierarkkisenä pidettyä sosiaali- ja terveysalaa haastaa toteutettu sote-uudistus, jonka historia on sisältänyt monia malleja, vaiheita ja epäonnistuneita yrityksiä. Päätös sote-uudistuksesta tehtiin vihdoin

kesällä 2021. Tällä päätöksellä Suomeen perustettiin uusi julkishallinnon taso, hyvinvointialue. Uudistus on suuri hallinnollinen ja sisällöllinen muutos ja se voi tuoda sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaan paljon uutta monimutkaisuutta, sekä uusia riskejä. (Ekström ym. 2021: 7.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellun yrittäjämäisen riskinoton taustalla on aina vertailuasetelma yritysjohtamisen ja julkisen johtamisen välillä. Julkisiin organisaatioihin halutaan enemmän ammattimaista johtamista ja liiketalouden osaajia ammattijohtajiksi. Tausta tälle on se, että yritysjohtamista pidetään, usein ilman vankkaa tutkimusnäyttöä, julkiseen johtamiseen verrattuna parempana, tehokkaampana ja kehittyneempänä. (Temmes 1991: 181–184, 202–203; Niskanen & Salminen 1993: 23, 104; Kekomäki 2010: 67; Kaljunen: 2011: 17; Hyyryläinen, Lehto & Pekkola 2019: 11). Vastaavasti julkisia johtajia arvostellaan osaamattomuudesta ja tehottomuudesta. Siksi ratkaisuna tähän kaikkeen haetaan yritysmaailmasta tuttuja elementtejä. (Lähdesmäki 2006: 8–15; Torppa 2007: 20.)

Julkisessa organisaatiossa johtaminen on kuitenkin poliittisten päättäjien ja ammattillisen johtamisen yhteistyötä (Mulari 2020: 7). Julkisessa organisaatiossa poliittisellä päätöksenteolla on edelleen keskeinen rooli. Poliittisten päätöksentekijöiden on välttämätöntä osallistua sellaiseen päätöksentekoon, jolla on vaikutusta asukastarpeiden mukaiseen toiminnan ohjaamiseen. (Kaasalainen 2019: 11, 54.) Poliittinen tahtotila voi vaihtua neljän vuoden välein tuoden haasteita johtamiseen (Viitala & Jylhä 2019: 356). Päättäjien toiminnan esteeksi voi muodostua tiedon ja ajan käytön ja tulkinnan ohella tiedon monimutkaisuus, informaatiotulva ja olennaisen tiedon erottamisvaikeus (Oulasvirta, Sinervo & Haapala 2019: 13–14).

Julkisen organisaation palvelutuotannon peruslähtökohdat ovat olennaisesti toiset kuin yritystoiminnan (Virkkunen, Voutilainen, Laosmaa & Salmimies 1986: 20; Lumijärvi 2015: 75; Kaasalainen 2019: 14). Se ei estä yritysmaailman malleista oppimista, mutta asettaa sille rajoitteita. Kilpailullisten elementtien tuominen julkiselle sektorille antaa toiminnalle vertailukohtia ja innostajia, jotka kannustavat toiminnan kehittämiseen (Virtanen, Järvelä, Kaakkola, Luukinen, Pöyry, Raijas, Saastamoinen, Tuorila & Vuorio 2016: 63). On kuitenkin hyvä huomioida, että nopeasti muuttuvassa maailmassa julkiset organisaatiot edustavat jatkuvuutta (Jurmu 2021: 29–30).

Julkista palvelujohtamista koskevat vaatimukset ja odotukset ovat kuitenkin muuttuneet. Johtamiselta odotetaan suunnan näyttämistä, selkeitä tavoitteita ja vapautta työn tekemiseen. Tämän päivän johtajien on tehtävä tulosta, oltava luotettavia ihmisjohtajia sekä vastattava toiminnan kehittämisestä ja organisoinnista haastamalla perinteisiä ajattelumalleja. (CGI 2023: 27–32). Epävarmuudessa ja tilanteissa, joissa ratkaisut ja johtaminen eivät voi tukeutua aikaisempiin esimerkkeihin on navigointityökaluina mahdollista käyttää riskinottoa ja kokeiluja (Lillberg 2023: 85.)

Sosiaali- ja terveydenhuollossa on keskusteltu palvelutarpeen muutoksista ja koko palvelurakenteen muuttamisesta johtuen mm. ikääntymisestä ja julkisen sektorin talousongelmista. Tässä tutkimuksessa kohteena olevat kotihoitopalvelut ovat osa hyvinvointiyhteiskunnan kokonaisuutta. Ne muodostavat tutkimuksellisesti kiinnostavan julkisen palvelun mm. siksi, että näissä palveluissa julkisten ja yksityisten toimijoiden vastuunrajat vaihtelevat. Samalla kun hoivan ja hoidon tarve lisääntyy, palvelujen tuottaminen monimuotoistuu, ja julkinen, yksityinen ja kolmas sektori täydentävät toisiaan. (Anttonen, Häikiö & Valokivi 2012: 21, 37–41.)

Tämä tutkimus on kulkenut pitkän matkaa yhdessä sote-uudistuksen toteuttamisen kanssa. Se kuvaa jossain määrin tilannetta, jota ei hyvinvointialueiden toiminnan aloittamisen jälkeen enää ole. Samalla tämä tutkimus kuvaa kuitenkin ilmiötä, joka on edelleen läsnä, ja hyvinkin ajankohtainen. Ehkä jopa aikaisempaa ajankohtaisempi nyt, kun palveluiden järjestämisen realiteetit ovat monin tavoin tulleet aikaisempaa rajummin näkyviin.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tässä tutkimuksessa keskitytään tapahtumiin, asioihin ja tekijöihin, jotka mahdollistavat tai rajoittavat yrittäjämäistä riskinottoa julkisessa kotihoidossa. Yrittäjämäisen orientaation (*entrepreneurial orientation*) tutkimuksessa (esim. Tuomisalo 2013: 35) proaktiivisuus ja innovatiivisuus, korostuvat riskinoton rinnalla (Miller 1983). Myöhemmin näiden alatekijöiden joukkoon on lisätty kilpailullinen aggressiivisuus ja itsenäisyys (Lumpkin & Dess 1996: 135–172).

Hallintotieteellisessä tutkimuksessa tämä tutkimus sijoittuu julkisen johtamisen tutkimukseen, joka on usein keskittynyt hyvän johtamisen ideaaliin (Sutinen 2012: 14–15, 18, 22). Tässä tutkimuksessa kuitenkin lähdetään siitä, että julkisten organisaatioiden kehittäminen vaatii julkiselta johtamiselta uudenlaisen riskiajattelun omaksumista, johon olennaisesti kuuluu yrittäjämäinen riskinotto (Pellinen, Voutilainen, Sippola, Mättö & Rautiainen 2019: 7). Aikaisemmat tutkimukset ovat näyttäneet toteen, että organisaation suoritus- ja kilpailukykyä voidaan parantaa panostamalla yrittäjämäisen orientaation alatekijöihin (Tuomisalo 2013: 35–36). Kirjallisuudessa viitataan usein yrittäjien riskinottoon, mutta julkisten johtajien yrittäjämäiseen riskinottoon ja sen mahdollisuuksiin liittyviä artikkeleita ja tutkimuksia löytyy vähemmän.

Julkisten organisaatioiden säännellyssä ympäristössä rajallisin resurssein operoivat julkiset palvelujohtajat tarvitsevat palvelujen uudistamisessa enemmän ennakointikykyä ja liikkumavaraa. Yrittäjämäinen riskinotto on yksi mahdollisuus uudistaa johtamiskäytäntöjä suuntaan, jossa ennakointi ja liikkumavara ovat parhaimmillaan.

Tutkimuksen focus group- tyyppinen puolistrukturoitu teemahaastattelu on suunnattu julkisen kotihoidon palvelujohtajille, palvelupäälliköille ja palveluohjaajille, joista jatkossa käytetään yhteisnimitystä palvelujohtaja. He kaikki toimivat johtajana tai esihenkilönä julkisessa kotihoidossa.

Tällä tutkimuksella haen vastauksia palvelujohtajien kokemuksista julkisissa kotihoidoissa seuraavien kysymysten avulla.

Pääkysymys

**Millaisena julkisessa kotihoidossa toimivat palvelujohtajat kokevat yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuudet ja rajoitteet?**

Alakysymykset

1. Miten julkiset palvelujohtajat suhtautuvat yrittäjämäiseen riskinottoon mahdollisuutena julkisessa kotihoidossa?
2. Miten julkiset palvelujohtajat tunnistavat yrittäjämäisen toiminnan ja riskinoton mahdollisuuksia ja rajoitteita kotihoidon toiminnassa?
3. Miten yrittäjämäisesti toimivat julkiset palvelujohtajat hyödyntävät mahdollisuuksia kotihoidon toiminnassa?
4. Millaisia piirteitä liittyy positiivisesti yrittäjämäiseen riskinottoon suhtautuvien palvelujohtajien toimintaan kotihoidossa?
5. Mitkä tekijät rajoittavat yrittäjämäistä riskinottoa kotihoidon palvelujohtamisessa?
6. Mitkä tekijät mahdollistavat yrittäjämäistä riskinottoa kotihoidon palvelujohtamisessa?

### 1.3 Keskeiset käsitteet

Tässä tutkimuksessa käytettäviä keskeisiä käsitteitä on syytä tässä määritellä alustavasti, vaikka tutkimuksen edetessä niiden sisältöä avataan ja tarkennetaan. Käsitteiden avulla voidaan nostaa esiin tai piilottaa ilmiöitä (Rissanen & Lammintakanen 2018: 19).

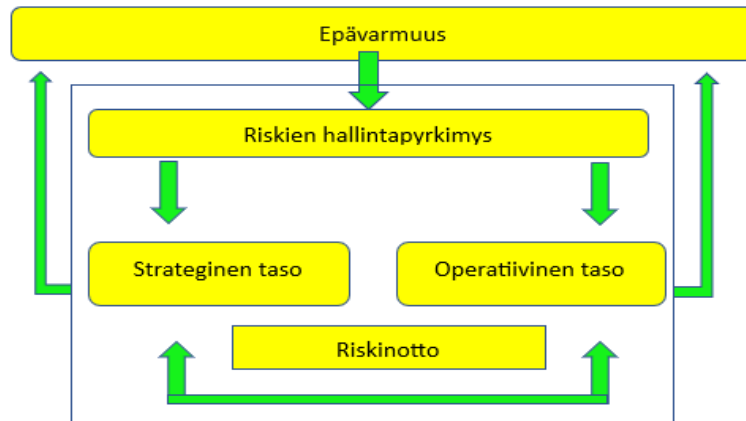
### 1.3.1 Yrittäjämäinen riskinotto

**Yrittäjyys** (*entrepreneurship*) on tavoitteellista ja vastuullista asioiden organisointia ja asioista oppimista, itsensä johtamista ja mutta myös tapa kommunikoida itsensä ja muiden kanssa (Hägg 2009: 9–26). Sen erityispiirteenä on uuden luominen, kehityksen aikaansaaminen, yrityksen menestyksestä vastaaminen ja taloudellisten riskien ottaminen (Haahti & Anttiroiko 1997: ii; Anttiroiko & Tiura 1997: 12). Yrittäjyys muodostuu kyvystä, motivaatiosta ja uskalluksesta (Koironen 1993: 77). Kirjallisuus tuo myös esille, että yrittäjyyden ja johtajuuden käsitteitä erottaa päätöksentekemisen ja riskinottamisen vapaus, jossa yrittäjyys on vastuullista vapautta ja johtajuus vastuullista sitoutumista (Stenlund 2017: 31).

**Yrittäjämäisyys** (*entrepreneurial*) puolestaan tarkoittaa toisen palveluksessa työskentelevän yksilön ajattelu-, suhtautumis- ja toimintatapaa työntekoon (Koironen & Peltonen 1995: 9; Peltonen 2014: 15–16). Yrittäjämäisyys on mahdollisuuksien tunnistamista, jossa mahdollisuudet muodostuvat innovaatioiden kautta (Cooper, Peake & Watson 2016: 1038). Yrittäjämäisyys ilmenee vastuullisena asenteena työhön ja sen kehittämiseen organisaation sisällä (Arpiainen 2019: 16). Yrittäjämäisyys ilmenee aktiivisuutena, rohkeutena, uuden oppimisena ja toiminnan uudistamisena sekä kykyä kyseenalaistaa ja reflektoida perinteisiä ajattelu- ja toimintatapoja (Korhonen 2012: 12).

**Riski** sisältää aina henkilön tietoisuutta epävarmasta tilasta ja sen huomioon ottamista toiminnassa (Häyrynen 2007: 12). Riski on epävarmuuden myönteistä tai kielteistä vaikutusta tavoitteisiin tai poikkeamaa odotetusta (Rousku 2017: 11). Riski on erilaisten epäonnistuneiden ja onnistuneiden tapahtumien vaihtelua (Suominen 2003: 9). Riskissä tapahtuman lopputulos poikkeaa toivotusta tai odotetusta lopputuloksesta. Riski sisältää mahdollisuuden ja sen tunnistamisen. (Vaughan 1997: 8; Halonen 2013: 13.) Riski nähdään yhdistelmänä tietoa ja tietämättömyyttä (Hanson 2004). Riski voi olla positiivinen asia, mahdollisuus saada hyötyä, kun riskiin liittyvä uhka voidaan muuttaa mahdollisuudeksi tai hyödyksi toiminnassa (Rousku 2017: 11; Averio, Koskinen & Laesterä 2019: 134).

**Riskinotto** (*risk-taking*) on uskaltautumista epävarmuuteen (Baird & Thomas 1985: 234) ja päätöksentekoa epävarmuuden vallitessa ja mahdollisten uhkien ollessa näköpiirissä (Shapira 1995). Riskinotto on rohkeaa toimintaa ja resurssien sitomista hankkeisiin, jonka seurauksia ja lopputulosta ei tarkkaan tiedetä (Sitkin & Pablo 1992: 11; Rauch, Wiklund, Lumpkin, Frese 2009: 763). Riskinotossa haasteiden hakeminen edellyttää epävarmuuden ja epäonnistumisen sietämistä. Riskinottoon liittyy keskeisesti omien päätösten, valintojen ja toiminnan perustelut ja niiden kriittinen tarkastelu. (Potinkari 2017: 17–18.)



**Kuvio 1.** Epävarmuus ja yrittäjämäinen riskinotto palvelujohtamisessa

Toimintaympäristön epävarmuus vaikuttaa palvelujohtajien riskien hallintaan, toimintatapaan ja riskinottoon julkisissa organisaatioissa (kuvio 1). Epävarmuudesta huolimatta palvelujohtajat huomioivat päätöksenteossa ja toiminnassa organisaation strategisen tason tulostavoitteet ja tunnistavat operatiivisen tason riskinottoon liittyviä mahdollisuuksia ja rajoituksia ja pyrkivät hallittuun riskinottoon tunnistamalla strategisen ja operatiivisen tason epävarmuuksia ja niiden positiivisia tai negatiivisia seurauksia tavoitteiden aikaansaamiseksi. (Onnismaa 2007: 15; Hopkin 2018: 15–16.)

### 1.3.2 Julkinen palvelujohtaminen

Julkinen palvelujohtaminen on osa julkista johtamista, jossa korostuu asiakkaalle tuotettava arvo (Harisalo 2013: 40). Johtamisfilosofiana se liittyy prosessien johtamiseen ja on käytännössä vuorovaikutusta asiakkaiden, työntekijöiden ja johdon kesken. Organisaatorakenteen sijasta palvelujohtamisessa painottuu palveluprosessit ja asiakkaan palvelukokemus, jolloin painopiste siirtyy työn sisäisistä seurauksista ulkoisiin, asiakkaille ja muille toimijoille, liittyviin seurauksiin. (Grönroos 1998: 18; Grönroos 2001: 266; Grönroos M 2003: 251–253, 276.)

Julkisen palvelujohtamisen lähtökohtana on asiakkaiden odotusten ja palvelun laadun varmistaminen. Palvelujohtajien tehtävä on huolehtia aktiivisesti palveluiden jatkuvasta uudistamisesta ja kehittämisestä. (Harisalo 2013: 43.) Palvelujohtamisen periaatteisiin kuuluu kokonaistehokkuuden johtaminen ja organisaation päätöksenteon hajauttaminen lähelle asiakkaan rajapintaa (Grönroos 2001: 268–269; Grönroos M. 2003: 251–253, 276.)

Organisaation palvelulupauksen mahdollistaminen ja lunastaminen tapahtuu asiakkaan ja työntekijän vuorovaikutuksessa (Puusa, Laukkanen, Juuti & Reijonen 2012: 133–134). Kotihoidossa palvelujohtamisen elementit liittyvät toimintaympäristön haasteisiin ja asiakkaiden odotuksiin ja heidän muuttuneisiin tarpeisiin. Tämä vaatii kotihoidossa strategisten tavoitteiden, palvelujohtamisen toimintaperiaatteiden, tehtävien, roolien ja osaamisen sekä laadukkaiden palveluiden ja tulostavoitteiden ymmärtämistä ja selkeyttämistä.

Mikäli organisaatiot pyrkivät parempaan kilpailukykyyn, on julkisessa palvelujohtamisessa tarkasteltava uudelleen johtamistapoja. Tällöin ylimmän johdon valta hajautuu parhaimmillaan koko organisaatioon ja se mahdollistaa uusia toimintatapoja organisaatiolle, esihenkilöille ja työntekijöille. (Grönroos 2006: 4–5.) Henkilöstö sitoutuu luultavasti enemmän työhön kuin organisaatioon. Tämän takia on tärkeää luoda henkilöstölle mielekkäitä ja motivoivia tavoitteita, tarjota läsnä olevaa johtamista, palautetta ja tasa-arvoista kohtelua. (Rissanen & Lammintakanen 2018: 263.) Siihen pääsemiseksi tarvitaan johtamista, jossa esteiden ja rajoitusten sijaan nähdään yhteyksiä ja mahdollisuuksia yli rajojen (Luke 1998: 223–226). Siihen tarvitaan johtajia, jotka ovat tyytymättömiä olemassa olevaan tilaan ja he haluavat ottaa riskejä ja etsiä parempia vaihtoehtoja (Leponiemi 2019: 145).

## 1.4 Tutkimusraportin rakenne

Tämä tutkimus muodostuu viidestä luvusta. Luku yksi on johdanto-osuus, jossa tarkastellaan tutkimusaiheen taustaa koskien julkisen ja yksityisen johtamisparadigman merkitystä ja muutosta.

Luvussa kaksi yrittäjämäistä riskinottamista tarkastellaan yrittäjyyden ja yrittäjämäisen toiminnan sekä yrittäjämäisen johtamistavan lähtökohdista.

Luvussa kolme keskitytään tutkimuksen empiiriseen toteutukseen. Kuten laadullisen tutkimusaineiston hankintaan, puolistrukturoituun teemahaastatteluun, empiirisen aineiston käsittelyyn sekä abduktiiviseen sisällönanalyysiin ja siihen liittyvien johtajatusten muodostumiseen.

Luvussa neljä esitetään keskeisimmät havainnot ja tulkinnot.

Luvussa viisi on loppukeskustelu, jossa tehdään yhteenvetoa tutkimuksen kulusta, reflektoidaan johtajatusten syntyä ja vastataan tutkimuskysymyksiin.

## 2 YRITTÄJÄMÄINEN RISKINOTTO OMAKSUTTUNA TOIMINTAMALLINA JULKISESSA PALVELUJOHTAMISESSA

### 2.1 Lähtökohtana yrittäjyys

Yrittäjämäisen riskinoton ymmärtäminen edellyttää ymmärrystä yrittäjyydestä ilmiönä ja tutkimuskohteena. Tutkimuksen piirissä yrittäjyyden ilmiöstä on hyvin erilaisia käsityksiä ja eri aikakausina yrittäjyydessä on ollut erilaisia ilmenemismuotoja (Paajanen 2001: 28).

Eri aikakaudet määrittelevät eritavoin yrittäjyyden käsitettä. Näissä eri määritelmässä yrittäjä on epävarmuuden sietäjä (Cantillon 1755–1931), peluri (Defoe 1887–2001), ennakoitsija (Knight 1921–1942), omalla riskillä oleva suorittaja (Weber 1947), uudistaja ja innovaattori (Schumpeter 1934), uhkapeluri (Von Mises 1949–1996), koordinaattori ja välikäsi (Wairas 1954), taloudellisten mahdollisuuksien tunnustaja (Penrose 1959–1980), menestymisen ja mahdollisuuksien tunnustaja sekä voittojen tavoittelija (Kirzner 1973), innovaattori (Drucker 1985), uudistaja (Lumpkin & Dess 1996), uusien mahdollisuuksien tunnustaja ja hyödyntäjä (Shane & Venkataraman 2000), sosiaalisessa prosessissa markkinoiden hyödyntäjä (Ireland, Hitt & Sirmon 2003), riskinottaja, innovaattori ja luova yksilö, joka ajattelutavallaan ja prosessien avulla luo ja kehittää taloudellista toimintaa (Euroopan komissio 2003). (Nadim & Symour 2008: 7.) Yrittäjyys on läpi historiansa merkinnyt henkilön kokonaisvaltaista, vapaata ja ainutlaatuista toimintaa, johon liittyy uuden etsintää, kehittelyä, keksimistä ja riskinottoa. Useimpiin yrittäjyyden määritelmiin on kuulunut toimintaympäristön seuranta, toimintamahdollisuuksien etsiminen ja asiakaslähtöisyys. (Kyrö 1999: XX.)

Yrittäjyyden olemuksen näkökulmaa voidaan avata myös yrittää-verbillä, joka arkikielessä tarkoittaa päämäärän tai tuloksen tavoittelemista tai siihen pyrkimistä toiminnan, käyttäytymisen tai jollakin muulla tavoin. Yrittää-verbi merkitsee myös ahkerointia ja ponnistelua. (Koiranen & Peltonen 1995: 21–22; Paajanen 2001: 29.) Ranskan kielessä yrittää-verbiä vastaa *entreprendre*-sana, joka merkitsee tekemistä, johonkin ryhtymistä ja vastuunottamista. Toisaalta *entreprendre*-verbi viittaa sortamiseen, hyökkäämiseen ja loukkaamiseen. (Aaltio-Marjasola 1979: 8.) Yrittäjyyden mielikuviin on liittynyt myös häikäilemättömyyttä, itsekkyyttä ja oman edun tavoittelua. Etenkin yrittäjävastaisina aikoina yrittäjät nähtiin työntekijöiden voimavaroja riistävinä ja pelkästään voittoa tavoittelevina henkilöinä. (Paajanen 2001: 29–30.) Taulukoon 1 on määritelty yrittäjyystutkimuksen käsitteiden sisältöä.

**Taulukko 1.** Yrittäjyyden käsitteet ja niiden sisältö (Peltonen 1986: 31; Koironen 1993: 62; Paajanen 2001: 29; Toivola 2005: 35; Lauronen 2009: 81; Korhonen 2012: 12)

Käsite	Sisältö / mitä tarkoittaa
Yrittäjyys <i>entrepreneurship</i>	on ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa työntekoon ja johtamiseen ja perusta yrittäjämäiselle käyttäytymiselle  erityispiirteinä on uuden luominen, kehityksen aikaansaaminen, tulosten saavuttaminen, menestyksestä vastaaminen ja riskin ottaminen
Yrittäjä <i>entrepreneur</i>	on henkilö, joka työskentelee itsenäisesti, harjoittaa taloudellista toimintaa omaan laskuun ja omalla vastuulla  kantaa itse liiketoiminnan taloudelliset riskit ja vastaa työnsä tuloksesta
Yritteliäisyys <i>entrepreneurship, enterprise</i>	on henkilön piirteisiin kuuluvaa aloitekykyä, dynaamisuutta, innokkuutta ja ahkeruutta
Yrittäjämäisyys <i>entrepreneurial</i>	on ominaisuus, joka kuvaa toisen palveluksessa olevan yksilön yrittäjämäistä ja mahdollisuuslähtöistä ajattelu-, toiminta-, ja suhtautumistapaa työntekoon.
Yrittäjämäinen orientaatio <i>entrepreneurial orientation</i>	on tutkimussuuntaus, joka olettaa tiettyjen käyttäytymismallien, yrittäjämäisen orientaation alatekijöiden, ohjaavan yrityksen toimintaa ja suorituksia
Yrittäjämäinen mahdollisuus <i>entrepreneurial opportunity</i>	tarkoittaa oikea-aikaista ja suotuisaa tilannetta tai tapahtumaa, jossa voimavaroja yhdistämällä luodaan uusia tapoja ja rakenteita, joilla uskotaan saatavan aikaan hyötyä tai tuottoa

Heinosen (1999: 151) mukaan yrittäjyys liittyy yksilön ominaisuuksiin, toimintoihin ja toimintojen tuloksiin. Tämän takia yrittäjyyden ilmenemismuotoja on löydettävissä julkisista organisaatioista samalla tavoin kuin yksityiseltä sektoriltakin. Ilmiönä yrittäjyys liittyy tilanteeseen tai muutokseen, jossa toiminnan tuloksia ei voida ennalta määrätä (Toivola 2005: 35). Uuden luomista pidetään yrittäjän käyttäytymisen ytimenä. Eri tutkijat liittävät yrittäjään seuraavanlaisia ominaisuuksia, kuten kaukonäköinen, aktiivinen, innovatiivinen, muutosta aikaansaava, itsensä luottava ja taloudellinen toimija. (Lauronen 2009: 81; Lappi 2022: 11.)

Gibbille yrittäjyys tarkoittaa arjen monimutkaisuutta, itsevarmuutta ja epävarmuuteen liittyvää luottamusta (Hägg 2011: 28). Gibbin (2005a: 47–48) mielestä yrittäjyys on myös osaamista ja perusta yrittäjämäiselle käyttäytymiselle (*behaviors*), johon tarvitaan yrittäjämäisiä ominaisuuksia (*attributes*) ja taitoja (*skills*). Shane ja Venkataraman (2000: 220–224) mukaan yrittäjyys on mahdollisuuksien havaitsemista, niihin tarttumista ja niiden toteuttamista. Opetusministeriön linjauksessa (2017) yrittäjyys on mahdollisuuksien havainnointia ja niihin tarttumista ja ideoiden muuttamista toiminnaksi.

Toimintatavassa, jossa ei ole kyse varsinaisesta yritystoiminnasta on yrittäjyyden soveltamisen ja laajentamisen yhteydessä otettu käyttöön yrittäjyyden ala- tai lähikäsitteitä, kuten sisäinen yrittäjyys (*intrapreneurship*), yritteliäisyys (*entrepreneurship*) ja yrittäjämäisyys (*entrepreneurial*) (Hahti & Anttiroiko 1997: ii; Anttiroiko & Tiura 1997: 12). Sisäinen yrittäjyys on yrittäjämäistä käyttäytymistä toisen organisaation tai henkilön palveluksessa (Anttiroiko & Tiura 1997). Yritteliäisyys on vastaavasti aloitekykyisyyttä, ahkeruutta ja tarmokkuutta. Englannin kielen sanat *entrepreneurship* ja *entrepreneurial* ovat puolestaan laatumääreitä tietyllä tavalla toimivalle yrittäjälle. Amerikkalaisessa kirjallisuudessa *entrepreneurship* -sana yhdistetään usein yksilön ominaisuuksiin. (Paajanen 2001: 28–29.)

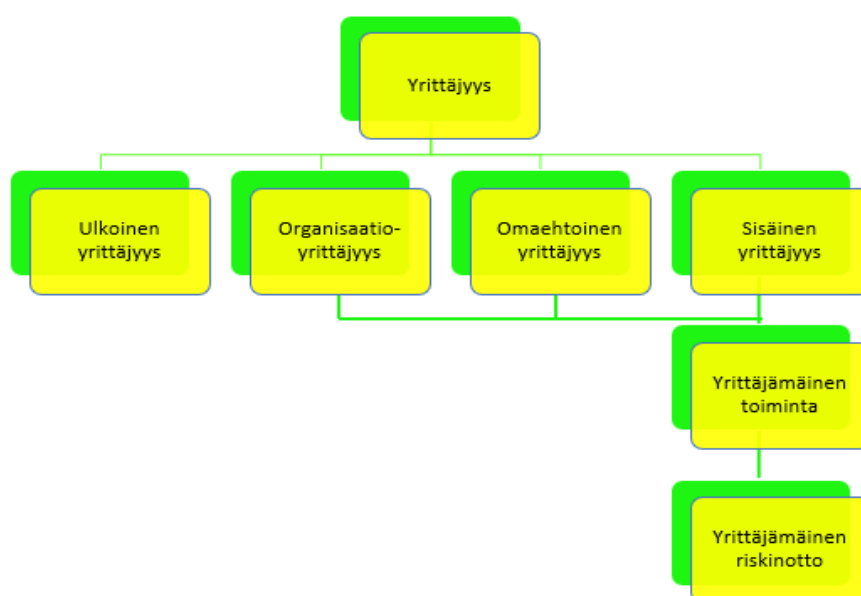
Julkisella sektorilla yrittäjyydestä ei ole yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Kirjallisuudesta löytyy enemmänkin julkisten johtajien yrittäjämäistä toimintaa (*public sector entrepreneurship*) kuvaavia ominaisuuksia. (Lähdesmäki 2003: 74.) Sen edellytykset eivät poikkea yksityisestä sektorista. Yrittäjämäistä toimintaa on löydettävissä samalla tavoin sekä julkiselta että yksityiseltä sektorilta. (Heinonen & Paasio 2005: 10.) Julkisella sektorilla yrittäjyys kytkeytyy rakenteisiin, toimintatapoihin, asenteisiin ja käyttäytymiseen ja ilmenee pyrkimisenä yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin ja toimintaan julkisen sektorin tehtävien puolesta. Yrittäjyys julkisella sektorilla tarkoittaa toimeenpanon joustoja, joissa kokemusten perusteella sovelletaan ja muutetaan suunnitelmia ja hankkeita. (Salminen 2004a: 82.) Yrittäjyyttä julkisella, yksityisellä ja kolmannella sektorilla osoittaa myös resurssien uudenlainen käyttäminen. Tämän uskotaan lisäävän tuottavuutta, tehokkuutta, vaikuttavuutta ja laadukkaampia palveluja kansalaisille. (Lähdesmäki 2003: 62, 74.)

### 2.1.1 Yrittäjyys johtamisen osa-alueena

Peltonen (1986) jakaa yrittäjyyden ulkoiseen eli omistajayrittäjyyteen ja sisäiseen yrittäjyyteen toisen palveluksessa, johon sisältyy yrittäjämäinen ajattelu-, suhtautumis- ja toimintatapa. Kyrön (1998) näkökulma yrittäjyyteen sisältää yrittäjyyden ilmenemismuodot, ulkoisen, sisäisen ja omaehtoisen yrittäjyyden. (Ristimäki 2004: 23–24.) Nämä kolme yrittäjyyden ilmenemismuotoa ovat vuorovaikutuksessa

keskenään muokaten toinen toisiaan (Kyrö 1999: 116–117; Asteljoki 2010: 53). Myöhemmin Kyrö ja Ripatti (2006: 18) ovat laajentaneet yrittäjyyden elementeiksi ja ilmenemismuodoksi organisaatioyrittäjyyden. Tämä tarkoittaa organisaation kollektiivista toimintatapaa (Ristimäki 2004: 43; Kyrö & Ripatti 2006: 18).

Tässä tutkimuksessa yrittäjyys nähdään johtamisen osa-alueena (kuvio 2). Yrittäjyyttä pidetään yläkäsitteenä yrittäjyyden eri ilmenemismuodoille (ulkoinen, organisaatio, sisäinen ja omaehtoinen) (Kyrö 1997: 204). Kaikki yrittäjyyden ilmenemismuodot perustuvat inhimilliseen toimintaan, jossa etsitään, havaitaan ja löydetään mahdollisuuksia ympäröivästä todellisuudesta (Kyrö & Ripatti 2006: 19).



**Kuvio 2.** Yrittäjyyden muodot johtamisen osa-alueina

Ulkoinen yrittäjyys on itsenäistä yrittämistä, joka käsittää oman yrityksen omistamiseen, yritystoiminnan harjoittamiseen ja johtamiseen liittyvän yrittäjyyden (Kyrö 1999: 116–117; Ristimäki 2007: 18). Se vaatii ammatillista osaamista ja liikkeenjohtamistaitoja, sillä yrittäjän vastuulla on yrityksen toiminta, henkilöstö, välineet ja yhteiskunnanvelvoitteet (Lahti 2010: 8).

Sisäinen yrittäjyys liittyy organisaation ja toisen palveluksessa olevan yksilön yrittäjämäiseen toimintatapaan (Paajanen 2001: 37; Kyrö, Lehtonen & Ristimäki 2007: 12–31). Leskinen (2000: 36–37) määrittelee sisäisen yrittäjyyden yrittäjämäiseksi ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistavaksi ja mielentilaksi, joka mahdollistaa organisaation uudistumisen. Sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttaa toimintaympäristö, johdon arvot, asenteet ja toiminta, organisaation strategia, rakenne, prosessit ja kulttuuri sekä

organisaation menestyminen (Koiranen 1994: 42). Ensisijaisesti sisäinen yrittäjyys on asennetta, johon kasvetaan, ja jota opitaan (Tonttila 2010: 2; Luukkainen & Wuorinen 2002: 202).

Organisaatio yrittäjyys on työyhteisön toimintatapa (Kyrö, Lehtonen & Ristimäki 2007: 12–31). Se perustuu organisaatiotasolla strategisesti fokuoituneeseen organisaatioon. Tämä tarkoittaa yrittäjyyden muotoja tukevaa organisaatorakennetta ja prosesseja sekä näihin linkittyvää johdon strategista käyttäytymistä. Organisaatioyrittäjyys edellyttää selkeää ja visioivaa toimintaa, henkilöstön energian suuntaamista kohti tavoitteita ja palkitsemisjärjestelmän luomista organisaatioon. (Salminen 2004b: 84–85; Nyysölä 2008: 93–94.)

Omaehtoinen yrittäjyys (*self-oriented entrepreneurship, spontaneous entrepreneurship*) tarkoittaa yksilön yrittäjämäistä toimintatapaa, jossa yksilö ottaa vastuun omasta elämästä, tulevaisuudesta ja riskinotosta (Kyrö 1997: 225–226; Kyrö 1999: 116–117; Koskinen 2015: 125). Omaehtoinen yrittäjyys viittaa yksilön omiin mahdollisuuksiin, asenteeseen ja toimintatapaan eri tilanteissa (Lahti 2010: 8). Omaehtoisessa yrittäjyydessä painottuu yksilön oma halu, näkemys ja mahdollisuus vaikuttaa tulevaisuuteensa (Koskinen 2015: 125). Tämä tarkoittaa, että omaehtoisessa yrittäjyydessä yksilö itse huolehtii omasta osaamisesta ja oppimisesta niin työelämässä kuin sosiaalisessa elämässä (Kyrö: 1997: 202–205).

## 2.2 Yrittäjämäinen toiminta organisaatio- ja yksilötasolla

Vesalainen (2001) erittelee yrittäjyyden neljään vaiheeseen. Makrovaihe auttaa ymmärtämään yhteiskunnan tasolla yrittäjämäisen toiminnan syntyä, merkitystä ja aikaansaannoksia. Liiketoimintavaihe muodostuu yrittäjämäisen toiminnan mahdollisuuksien havaitsemisesta, innovaatioista, liikeidean kehittämisestä sekä käyttäytymisen ja menestymisen tekijöistä. Organisaatiovaihe korostaa erilaisia tapoja toiminnan ja kilpailukyvyn parantamiseksi. Mikrovaiheessa painottuu yksilön yrittäjämäisten ominaisuuksien, roolien ja osaamisen merkitys, sekä työn asettamat vaatimukset. (Ristimäki 2004: 120–123.)

Druckerin (1986: 32, 35) mukaan yrittäjämäinen toiminta on yksilön tai organisaation käyttäytymiseen liittyvä ominaispiirre, joka sisältää erikoisominaisuuksia. Gibbille (1998: 217–226) se tarkoittaa ominaisuuksia, taitoa, käyttäytymistä ja toimintaa, joita soveltamalla saavutetaan epävarmassa ja monimutkaisessa asiassa innovaatioita ja onnistuneita muutoksia.

Yrittäjämäinen toiminta syntyy ohjaavien arvojen ja asenteiden kokonaisuudesta (Paulamäki 2007: 71). Yrittäjämäisen toiminnan lähtökohta on inhimillisessä toiminnassa ja vuorovaikutuksessa (Kyrö 2006: 100–101.) Käytännössä se tarkoittaa, että yksilö yksin tai yhdessä muiden samassa työyhteisössä työskentelevien kanssa joutuu ottamaan tai saa ottaa vastuun menestyksestään työelämässä, mukaan lukien työllisyydestään (Kevätsalo, Puntari & Roos 2006: 150). Yrittäjämäinen toiminta on samanaikaisesti sekä yksilöllistä että sosiaalista, liittyen siihen, kuinka ennakoidaan, reagoidaan ja sopeudutaan toisten ihmisten tarpeisiin, kykyihin, tietoihin ja suunnitelmiin (Korhonen 2012: 2, 33).

Nykyiset johtamisopit painottavat itseohjautuvuutta, jossa korostuu yrittäjämäinen toiminta, organisaation jäsenten aktiivisuus ja yrittäjämäinen toiminta (Viitala & Jylhä 2019: 31). Sen edellytyksenä on, että henkilöllä on oikeus kaikkiin vastuullisen päätöksenteon tarpeellisiin tietoihin, sekä riittävästi aikaa perehtyä niihin. Käytännön työelämässä nämä mahdollisuudet ovat kuitenkin ratkaisevasti riippuvaisia asemasta työorganisaatiossa. On hyvä huomioida, että organisaatiossa yrittäjämäiselle toiminnalle luovat perustaa avoimuus, rehellisyys, vastuuntunto, kehittämis- ja oppimismyönteisyys, joustavuus, yhteisiin strategioihin ja päämääriin sitoutuminen. (Anttiroiko & Tiura 1997: 45.)

Taulukossa 2 Timmons ja Spinelli (2004: 251) kuvaavat erilaisten piirteiden keskinäistä merkitystä jakamalla yrittäjämäisessä toiminnassa ilmenevät piirteet ydinkyvykkyyksiin, toivottaviin piirteisiin ja ei-toivottaviin piirteisiin. Yrittäjämäisessä toiminnassa on aina kysymys toimintaympäristön mahdollisuuksien tunnistamisesta ja hyödyntämisestä, reagoitakyvystä, uuden luomisesta, ihmisten kyvykkyyksien hyödyntämisestä ja näiden eri tekijöiden yhteensovittamisesta (Niittykangas 2003: 92). Sen peruslähtökohta on kyky tarttua haasteisiin ja muutoksensietokyky, joita molempia tarvitaan arjessa yhteiskunnallisen ja kaupallisen toiminnan tukena (Shane & Venkataraman 2000).

**Taulukko 2.** Yrittäjämäisen toiminnan ilmenevät kyvykkyydet ja piirteet (muokailen Timmons ja Spinelli 2004: 251)

Ydinkyvykkyydet	Toivottavat piirteet	Ei toivottavat piireet
Sitoutuminen ja määrätietoisuus	Arvot	Itseriittoisuus ja uho
Johtajuus	Kyky innostaa	Perfektionistisuus
Mahdollisuushakuisuus	Älykkyyden	Impulsiivisuus
Epävarmuuden sietokyky	Luovuus ja innovatiivisuus	Epäautoritäärisuus
Luovuus, itseluottamus ja joustavuus	Energisyys, terveys ja henkinen tasapaino	Vastaanhangoittelu/ liiallinen myötämielisyys
Pyrkimys hyvään suoriutumiskykyyn		Kaikkietävyys
		Haavoittumattomuus
		Ulkopuolisten ohjattavissa

Organisaatiossa yrittäjämäisen toiminnan piirteisiin kuuluu riskinotto, innovatiivisuus, tuloksiin keskittyminen, ryhmäajattelu, tuotannollisen työn tekeminen, joustavuus, virheiden sietäminen ja niistä oppiminen sekä muutosten näkeminen mahdollisuutena (Koskinen 2020: 44). Organisaatiossa yrittäjämäisen toiminnan korostaminen tarkoittaa ajattelumallia, joka lävistää koko organisaatiokulttuurin (Kolhinen 2015: 45). Eniten yrittäjämäistä toimintaa löytyy organisaatioista sisäisen yrittäjyyden muodossa, jonka vaikutukset ilmenevät organisaatioiden uudistumiskyvyssä ja toiminnan tehokkuuden parantumisessa (Paajanen 2001: 13–14).

Organisaation yrittäjämäisen toiminnan rakentamisen perusta on yhteisen strategian luominen, jossa huomioidaan yksilöllisyys, turvallisuus ja luottamus. Organisaatiokenteet luovat puitteet yrittäjämäiselle toiminnalle, jossa itseohjautuvuus, toimintavapaus, joustavuus ja työn kehittäminen kulkevat käsi kädessä vallan ja vastuun kanssa. (Heinonen 1999: 170–199.) Hyvä esimerkki itseohjautuvuuden onnistumisesta on hollantilaisen kotihoito-organisaation toimintamalli, jossa itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen avulla on nostettu henkilöstön motivaatiota, asiakastytyväisyyttä ja parannettu kilpailukykyä (Martela & Jarenko 2017: 9-10, 15).

Yrittäjämäinen toiminta ilmenee yksityisellä ja julkisella sektorilla tulostavasti haajuttamisena yksikkötasolle. Tulevaisuudessa yhä suurempi osa palkansaajista on tehtävissä, joissa on mahdollisuus tai pakko ottaa vastuuta oman tiimin, yksikön tai yrityksen kannattavuudesta. (Kevätsalo, Puntari ja Roos 2006: 150.) Tiimiyrittäjyyteen perustuvat organisaatiot ovat varmempia ja nopeampia kasvamaan, koska tietämyksen ohella tiimi yhdistää, aktivoi ja keskittää resursseja (Laukkanen 2006: 131–133). Yrittäjämäisen toiminnan kannalta on hyvä huomioida, että julkiset

organisaatiot ovat yksityisiin organisaatioihin verrattuna erilaisia toimialan, henkilökunnan aseman ja toiminnan luonteen osalta. Lisäksi tehtävät vaihtelevat julkisista peruspalveluista samantyyppisiin tehtäviin yksityisten tarjoamien palvelujen kanssa. (Anttiroiko & Tiura 1997: 30.)

Yrittäjämäisen toiminnan osalta on oleellista ymmärtää organisaatiokulttuuri, jonka lähtökohtia julkisella sektorilla ovat lainsäädäntö, määräykset, säännöt ja kanssakäymisen tuloksena syntyneet työyhteisön pelisäännöt. Julkisen organisaation palvelutuotantoa ohjaa sääntöjen ja määräysten sijaan visio ja päämäärät. Yrittäjämäisessä toiminnassa organisaation palvelutuotannon tehtävä on edistää kilpailua ja keskittyä tuloksiin, joka mahdollistetaan osallistavalla johtamistavalla. (Heinonen 1999: 93, 170–199.) Se edellyttää toimintaympäristön vaatimusten mukaista aktiivista ja joustavaa johtamista, joka painottaa asiakaspalvelua, markkinaohjausta, virkavaltaisuuden vähentämistä ja henkilöstön toimintavapautta (Lähdesmäki 2003: 69–70).

Julkisen organisaation yrittäjämäistä toimintaa hyödyntävä palvelutuotanto hyödyntää mahdollisuuksia. Tähän mahdollisuuksien hyödyntämiseen vaikuttaa ulkoisten ja sisäisten verkostojen syntyminen, keskijohdon asenteet ja henkilöstön kyky havaita mahdollisuuksia. (Koskinen 2020: 43.) Parhaatkaan johtajat tai organisaatorakenteet eivät saavuta tuloksia, mikäli organisaatioiden tulevaisuuden tahtotilaa ei jalkauteta organisaatioissa yksilötasolle (Heinonen ja Paasio 2005: 10; Koskinen 2020: 48). Yhdessä tekeminen auttaa tunnistamaan ja ymmärtämään tarpeiden tärkeyttä, ideoiden toteuttamista, ongelmien ratkaisemista ja mahdollisuuksien luomista (Koskinen 2020: 44).

Yrittäjämäistä toimintaa pidettiin 1980-luvulla johtamiskirjallisuudessa ratkaisuna suurten ja byrokraattisten organisaatioiden ongelmille (Heinonen 1999: 155). Julkiseen johtamiseen etsittiin malleja erityisesti 1990-luvun lopulla liiketalouden menettelytavoista (Pekkarinen 2010: 17). Myös nykyisin on tarve siihen.

Yrittäjämäistä toimintaa pidetään jopa kehittyvän yhteiskunnan perustana, sillä sen katsotaan parantavan kilpailukykyä yhteiskunnassa ja kansainvälisillä markkinoilla lisäten yksilöllistä, yhteisöllistä ja yhteiskunnallista kokonaisyhyvinvointia (Opetusministeriö 2009: 12). Yrittäjämäinen toiminta on organisaatiossa aina tavalla tai toisella, monimutkaista ja eri tasoilla toteutuvaa. Se vaatii organisaation toiminnan kokonaisuuden kannalta eri toimintojen merkityksen ja perusteiden ymmärtämistä. (Anttiroiko & Tiura 1997: 22–23.)

Yrittäjämäiseen toimintaan liiketalouden kontekstissa viitataan eurooppalaisessa käsitteistössä *entrepreneurial*, *entrepreneurial activity*, *entrepreneurial behavior*- käsitteillä (Shane & Venkataraman 2000: 217; Kyrö, Mylläri & Seikkula-Leino 2008: 269–296). Yrittäjämäisen toiminnan ydin muodostuu organisaatiotasolla riskin

sietämisestä ja hallitsemisesta (Ristimäki 2004:29). Yrittäjämäinen toiminta ilmenee yksilötasolla yrittäjämäisenä asenteena, haluna parhaan tekemiseen ja yleisinä työelämänvalmiuksina (Gustafsson-Pesonen 2019: 10).

Yrittäjämäinen toiminta on epävarmuudessa tapahtuvaa kokonaisvaltaista, oma-aloitteista, aktiivista, harkitsevaa ja motivoitunutta toimintaa organisaatiossa, työtehtävissä ja eri elämänalueilla (Koiranen 1993; Gibb 2003; Tonttila 2010: 31). Inhimillisen ja sosiaalisen pääoman osalta yrittäjämäinen toiminta tarkoittaa henkilöstön osallistamista sekä sosiaalisiin suhteisiin ja verkostoon panostamista (Ristimäki 2004: 32–33). Se mahdollistaa konkreettiset muutokset parempaan suuntaan ja kehittää innovaatioita, jotta epävarmoista ja monimutkaisista tilanteista voidaan selviytyä. Tällainen toiminta luo parhaimmillaan myös suuremman mahdollisuuden henkilökohtaiseen tyydytykseen työstä. (Paasio, Nurmi & Heinonen 2005: 21.)

Yrittäjämäiseen toimintaan vaikuttaa yksilön taidot ja oppimiskyky. Siihen tarvitaan erilaisia taitoja, kykyjä ja osaamista, kuten luovuutta, riskiottokykyä ja laajaa osaamista. (Anttiroiko & Tiura 1997: 22–23; Gibb 2005a: 47–48.) Haaste vaatii ongelmanratkaisuun, luovuuteen, suunnitteluun, suostutteluun ja neuvotteluun kuuluvia taitoja (Gustafsson-Pesonen 2019: 10). Yrittäjämäinen toiminta käsittää kokemuksesta oppimisen ja talouslukutaidon ohella kyvyn visioida ja kyvyn mobilisoida resursseja (Nyström & Wendelin 2020: 46).

Vaadittu osaaminen tarkoittaa, EntreComp viitekehyksen perusteella, kykyä toimia mahdollisuuksien ja ideoiden mukaan luomalla niillä muille arvoa (European Union 2018). Tämä osaamisen EntreComp viitekehys muodostuu kolmesta osaamisalueesta, joita ovat ideat ja mahdollisuudet, resurssit ja toiminta (taulukko 3). Jokaiselle osaamisalueelle on määritelty viisi taitoa, jotka kuvaavat mitä osaamisalueet käytännössä tarkoittavat (Bacigalupo, Kampylis, Punie & Van den Brande 2016: 11).

**Taulukko 3.** Yrittäjyysosaamisen osaamisalueet ja taidot (mukailien EntreCompin viitekehystä Bacigalupo ym. 2016: 11)

Osaamis-alue	Ideat ja mahdollisuudet	Resurssit	Toiminta
Taidot	Mahdollisuuksien havaitseminen Luovuus Visiointi Ideoiden arvostaminen Eettinen ja kestävä ajattelu	Itsetietoisuus ja luottamus omiin kykyihin Motivaatio ja sinnikkyys Resurssien mobilisointi Taloudellinen ja rahoituksellinen käsityskyky Toisten mobilisointi	Aloitteellisuus Suunnittelu ja johtaminen Selviytyminen riskien ja epävarmuuden Yhdessä työskentely Oppiminen kokemuksen kautta

Vaadittujen taitojen oppimisprosessissa on yleisesti kyse affektiivisten (tunteisiin vaikuttava), konatiivisten (tahto) ja kognitiivisten (tiedon vastaanottaminen, käsittely ja muisti) tekijöiden vuorovaikutuksesta ja kokemusten reflektoinnista, joka voi tapahtua (Arpiainen 2019: 40–41, 49, 52–53):

- tekemällä
- havaitsemalla mahdollisuuksia
- tekemällä virheitä
- palautteen saamisella
- lainaamalla ideoita
- keksimällä ratkaisuja
- olemalla vuorovaikutuksessa kollegoihin
- omalla vuorovaikutuksella
- olemalla paineenalainen
- ratkomalla haasteita.

Kyse on oppimisesta toiminnan myötä pikemmin kuin oppimisesta ennen toimintaa. Oppiminen on parhaimmillaan yksilön aktiivista ja tietoista oman oppimisprosessin kehittämistä (Tonttila 2010: 28).

### 2.2.1 Mahdollisuus lähtösignaalina yrittäjämäiseen riskinottoon

Muutokset ovat aina mahdollisuus (Grönroos 2006: 1). Muutokset palvelumarkkinoilla aiheuttavat toki epävarmuutta, mutta toisaalta ne tuovat uusia

mahdollisuuksia (Hänti 2014:15). Julkisten johtajien tehtävä on etsiä mahdollisuuksia, jotka voivat ilmetä kokeilemattomien ideoiden tukemisena (Lähdesmäki 2006: 73–75). Yrittäjyyttä ja yrittäjämäistä toimintaa ei ole ilman mahdollisuutta (Hytti 2007: 19; Hänti 2014: 69).

Mahdollisuus- sana tarkoittaa suomen kielessä sitä, että jotain voi tapahtua tai jokin voi toteutua. Monikossa mahdollisuudet liittyvät tilaisuuteen, edellytyksiin ja oloihin, jolloin jokin on mahdollista ja voi toteutua tai tapahtua. Englannin kielessä mahdollisuudesta käytetään sanaa *opportunity* ja yrittäjämäisen toiminnan mahdollisuuksista tai tilaisuuksista tarkempaa termiä *entrepreneurial opportunity*. (Hänti 2014: 71.)

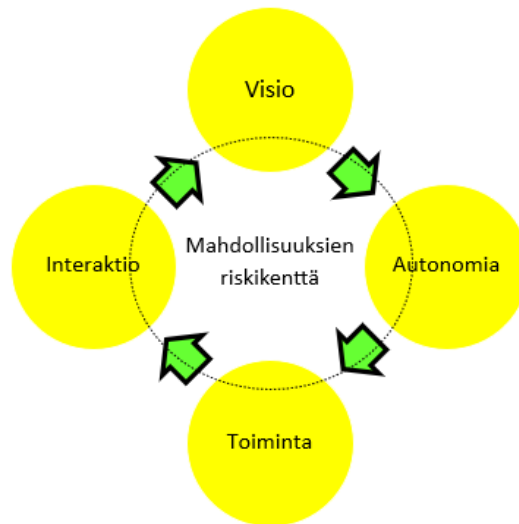
Mahdollisuus on jatkuvasti kehittyvä tai muuttuva idea, unelma tai ongelma, jonka organisaatiot löytävät tai luovat toimintansa kautta. Se voi osoittautua potentiaalisesti tuottoisaksi analyysin ja ajan kautta. (Rae 2007:3; Short, Ketchen, Shook, & Ireland 2010: 55.) Mahdollisuudet (Dorf & Byers 2008) tarkoittavat oikea-aikaista ja suotuisaa tilannetta, joka tarjoaa hyvän mahdollisuuden menestyvään liiketoimintaan (Hänti 2014:15; Koskinen 2020: 36). Mahdollisuudet nähdään myös resurssien yhdistämisenä tavalla, joka voi tuottaa voittoa (Nicolaou, Shane, Cherkas & Spector 2009: 109). Mahdollisuuden keskeisiin ominaisuuksiin kuuluu kyky kehittää tuottavuutta ja uutuuksia sekä moraalista ja laillista hyväksyttävyyttä uudelle tuotteelle tai palvelulle yhteiskunnassa (Tall ym. 2013: 14–15).

Mahdollisuutta voidaan tutkia (McMuellen, Plummer & Acs 2007) eri näkökulmista. Mahdollisuus liittyy ensinnäkin prosessiin ja toiseksi mahdollisuuden käsitteeseen. Prosessi näkökulmassa mahdollisuutta tunnistetaan, löydetään ja luodaan. Vastavasti käsitteeseen pohjautuvassa tarkastelussa perehdytään mahdollisuuden luonteeseen, lähteisiin tai alkuperään. Mahdollisuus ei ole koskaan valmis tunnistettavaksi tai löydettäväksi, vaan siihen liittyy aina proaktiivista kehittämistyötä. (Hänti 2014: 69.) Yrittäjämäisen toiminnan mahdollisuudet määritellään tilanteeksi, jossa resursseja yhdistämällä luodaan uusia keinoja ja rakenteita. Tällä tavalla oletetaan saavutettavan hyötyjä tai tuottoja. Koska yrittäjämäisessä toiminnassa kehitetään uutta, eikä optimoida vanhoja rakenteita, niin on tiedostettava, että mahdollisuudet eivät välttämättä ole taloudellisesti kannattavia. (Shane 2003: 18.)

Organisaation muutoksissa ja kehityksessä on vaiheita, jolloin siirrytään kehityksessä uudelle tasolle. Tällaisessa siirtymävaiheessa organisaation tasapaino rikkoutuu ja organisaatiolle avautuu sen myötä uusia mahdollisuuksia. Tässä uudistumisessa aikaisempia oletuksia kyseenalaistetaan ja asioita tarkastellaan uudella tavalla. Tämä mahdollistaa uusien käytäntöjen kehittämisen. Kehityksen siirtymäkohdissa tunnistetaan mahdollisuuksia ja tehdään tietoisia ja tiedostamattomia valintoja. Siirtymäkohdassa riskinä on mahdollisuuksien ali- tai ylitulkinta, joka voi ilmetä

eräänlaisena vauhtisokeutena, perustehtävän laiminlyömisenä tai lupaavankin mahdollisuuden torjumisena. (Jalonen 2022: 225–226.)

Mahdollisuuksien riskikenttä sisältää vision, toiminnan, autonomian ja interaktion väliset jännitteet (kuvio 3).



**Kuvio 3.** Yrittäjämäisen toiminnan mahdollisuuksien kenttä (mukaillen Leskinen 1999; 2001; Tonttila 2010: 30)

Näiden eri jännitteiden välissä on muutoksen ja oppimisen kenttä, jossa onnistumiset ja epäonnistumiset tapahtuvat. Neliapilamalli muodostuu yrittäjämäisen toiminnan ulottuvuuksista, jotka synnyttävät jatkuvassa prosessimaisessa vuorovaikutuksessa mahdollisuuksien riskikentän. Tämä on muutoksen ja oppimisen kenttä, joka tavoittelee mahdollisuuksia. Mahdollisuuksien riskikentässä visioulottuvuus sisältää kyvyn strategisuuteen, uusiutumiseen, mahdollisuuksien näkemiseen, proaktiivisuuteen ja luovuuteen. Organisaatiossa toiminta on päämäärätöntä ilman visiota ja vastaavasti ilman toimintaa visio jää ajatukseksi. Yrittäjämäisessä toiminnassa tarvitaan myös autonomian ja interaktion (vuorovaikutuksen) jännitettä. Autonomian osalta se tarkoittaa itseluottamusta ja itsenäistä selviytymis- ja päätöksentekokykyä. Oleellisia menestystekijöitä ovat vuorovaikutustaidot ja verkostoitumiskyky, mutta myös toimintaympäristö vaikuttaa menestymiseen. (Leskinen 2001: 291, 119; Tonttila 2010: 30.)

Mahdollisuusajattelu on jatkuvaa oppimista, mahdollisuuksien havaitsemista, mahdollisuuksiin tarttumista, innovointia, yrittäjämäistä riskinottoa ja rohkeaa toimintaa. Työyhteisössä mahdollisuusajattelu liittyy yhteisölliseen kehittämiseen, verkostoitumiseen, liikeideoiden uudistamiseen, uusien tuotteiden kehittämiseen ja

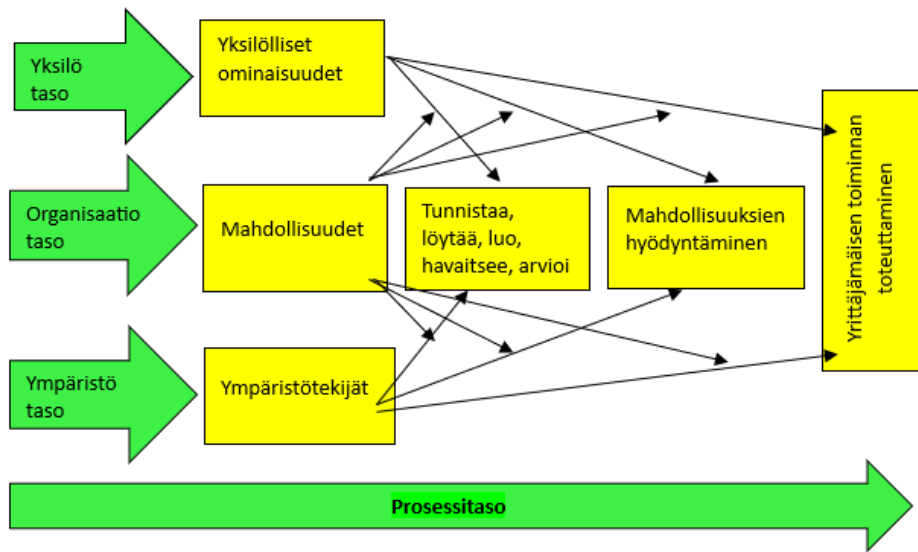
kaupallistamiseen. (Soininen & Lepänjuuri 2014: 143.) Ydinasia yrittäjämäisessä toiminnassa on mahdollisuuksien hyväksikäyttö, emergenssi (uudenlaisten ominaisuuksien syntyminen yksinkertaisempien ominaisuuksien vuorovaikutuksesta) hankkeissa ja vuorovaikutus johtajan ja organisaation välillä (Acs & Audretsch 2010: 3).

### 2.2.2 Yrittäjämäisen toiminnan mahdollisuus ja toteutuminen

Yrittäjämäisen toiminnan mahdollisuuksien olemassaolosta on erilaisia käsityksiä. Shane ja Venkataramanin (2003) mukaan mahdollisuudet ovat toimijoista riippumattomia, kun taas Sarasvathy (2004) mielestä toimijoilla on keskeinen rooli mahdollisuuksien luomisessa. Havaittu mahdollisuus vaatii kehittämistä, joka prosessina tarkoittaa mahdollisuuden tunnistamista ja sen kehittämistä. (Oksanen 2013: 26–29.) Mahdollisuudet ovat tilapäisiä, ohimeneviä ja aikaan rajattuja siksi on tärkeää, miten nopeasti mahdollisuuksiin reagoidaan (Rae 2007: 84).

Organisaation piirteet ja rakenteet eivät ole ratkaisevia, vaan olennainen osa yrittäjämäistä toimintaa ovat niiden prosessit ja käytännöt. Yrittäjyystutkimuksen yhden teoreettisen näkökulman mukaan on kyse yrittäjämäisen mahdollisuuden (*opportunity*) tunnistamisesta (*identification, recognition*), havaitsemisesta (*discovery*), löytämisestä, luomisesta (*creation*) ja näiden hyödyntämisen (*exploitation*) prosessista (Oksanen 2013: 26; Hänti 2014: 75). Mikäli markkinoilla on joko kysyntää tai tarjontaa niin mahdollisuuden lähteenä on löytäminen. Kysynnän ja tarjonnan puuttuessa on mahdollisuuden lähteenä luominen. (Hänti 2014: 75.)

Kuvio 4 kuvaa sitä miten yrittäjämäinen toiminta yhdistää yksilötason, organisaatiotason ja ympäristötason yhdeksi prosessiksi.



**Kuvio 4.** Yrittäjämäisen toiminnan tasojen yhdistyminen (mukaillen Shane 2003: 11; Kuratko & Hodgetts 2007)

Tämä monitasoisuus on huomioitava, kun tunnistetaan ja hyödynnetään mahdollisuuksia (Kuratko & Hodgetts 2007: 47). Yrittäjämäistä toimintaa voidaan kuvata yksilöllisten tekijöiden, tilanetekijöiden ja ympäristötekijöiden avulla (Huuskonen 1992: 51–52; Niittykangas 2003: 91; Pihkala 2008: 43). Yksilölliset tekijät muodostuvat demografisista tekijöistä, sisältäen perhetaustan, sukupuolen ja kokemustautan. Organisaatiossa yrittäjämäistä toimintaa edistäviä ympäristötekijöitä ovat kulttuuri, politiikka ja talous. Tilanetekijät ja aikaisemmat kokemukset mahdollistavat, mutta myös rajoittavat yrittäjämäistä toimintaa. (Pihkala 2008: 43–45.)

Asiaa voidaan tarkastella myös hyödyntämällä jakoa vetäviin ja työntäviin tekijöihin. Yrittäjämäiseen toimintaan vetäviä tekijöitä (*pull factors*) ovat asiat, joiden takia se nähdään mielekkäänä ja mahdollisuuksia tarjoavana. Siihen työntäviä tekijöitä (*push factors*) ovat puolestaan ne asiat, joiden vuoksi yrittäjämäinen toiminta on parempi vaihtoehto aikaisempaan tilanteeseen nähden. (Kirkwood 2009: 347.)

Erityyppisellä signaalitiedolla etsitään asioita, seurataan toimintaympäristöä ja ymmärretään organisaation sisäistä ja ulkoista toimintaa (Isoaho 2009: 135). Signaalit, ajatukset ja ulkoiset mahdollisuudet saavat aikaan kipinän mahdollisuuksien etsintään ja löytämiseen. Tämä edellyttää aktiivista ja tavoitteellista ennakoitua. Mahdollisuuksien etsintä ja löytäminen ovat myös epävarmuuden kestämistä ja innovointia. (Heinonen & Poikkijoki 2004: 103.)

Yrittäjämäisen toiminnan näkökulmasta mahdollisuuksien tunnistaminen on asiakastarpeiden ennalta aavistamista havainnoimalla heikkoja signaaleja ja reagoimalla

niihin oikea-aikaisesti (Juvonen, Koskensyrjä, Kuhanen, Ojala, Pentti, Porvari, Talala 2014: 55–56). Tunnistamisen tavoite on havaita ja kuvata merkittävimmät riskit ja mahdollisuudet, niiden lähteet, vaikutusalueet, tapahtumat, olosuhteisiin liittyvät muutokset sekä niiden syyt ja seuraukset. Tähän tarvitaan henkilöitä, joilla riittävästi asiantuntemusta. (Rousku 2017: 21.) Taito nähdä mahdollisuuksia on kokemukseen perustuvaa tulevaisuuden tapahtumien ennakoimista, markkinarakojen lukemista ja näkemistä (Heinonen 2007: 92–93). Jotkut henkilöt tunnistavat mahdollisuudet muita paremmin, koska heillä on elämäkokemuksen, verkostojen ja tiedonhakemisen osalta sellaista informaatiota mitä muilla toimijoilla ei ole (Shane 2003: 45–46).

Yksilön kykyyn havaita ja tunnistaa mahdollisuuksia vaikuttaa oma tausta, oppiminen ja kokemukset (Rae 2007: 37, 55). Mahdollisuuden havaitseminen on osa tiedon hankintaa uutta toimintaa varten, vaihtoehtojen arviointia ja valintojen tekemistä. Sillä voidaan vastata ympäristön muutokseen (Oksanen 2013: 49).

Mahdollisuuden havaitseminen ei riitä, vaan on päätettävä, miten mahdollisuutta hyödynnetään (Shane & Venkataraman 2000). Tutkijat (Venkataraman 1997; Timmons & Spinelli 2004; Gartner 2001) painottavat tilaisuuden tärkeyttä, koska siihen tarttuminen on mahdollista vain tietyn ajan. Yrittäjämäisesti toimivat organisaatiot kykenevät käyttämään avautuvan tilaisuuden (Paulamäki 2007: 48, 51).

## 2.3 Yrittäjämäiseen toimintaan ja riskinottoon kannustava johtaminen

Vaikka julkisissa organisaatioissa lainsäädäntö, hallinto, budjetointi, julkisen organisaation palvelutuotanto ja riippuvuus muista toimijoista asettavat haasteita julkiseen johtamiseen, niin siitä huolimatta julkiset johtajat voivat mahdollistaa yrittäjämäisempään toimintaan ja johdattavat oman organisaation strategiset uudistusratkaisut hyvin tuntemassaan toimintaympäristössä (Salminen 2004a: 12–13). Julkisissa organisaatioissa lainsäädännön rajoitukset ja toimintaympäristön muutokset eivät kokonaan poista yrittäjämäisen toiminnan mahdollisuuksia (Koski 2008: 8–9). Niille ei myöskään ole ehdottomana esteenä hierakkinen rakenne tai jäykkä ohjausjärjestelmä (Heinonen & Paasio 2005: 10–14, 16, 29, 32–34, 61–62).

Perusoletukset organisaatiosta ja johtamisesta ovat pitkäikäisiä ja elävät johtamistavoissa. Eri ajanjaksoina johtamisopit ovat perustuneet erilaisiin käsityksiin toimivista ratkaisuista. (Virkkunen 2010: 21, 36.) Suomalaista sosiaali- ja terveydenhuoltoa on uudistettu valtion normiohjauksessa erilaisin ohjausmallein ja myös liikkeenjohdon opein. Tässä uudistamisessa ja tehostamisessa yksityisen sektorin johtamisopit ovat toimineet apuvälineinä julkisella sektorilla. Johtamisen käsitteet ja kieli ovat muuttuneet julkisella sektorilla jatkuvasti yritysmäisemmäksi. Voidaan sanoa, että

julkisen sektorin paradigma on muuttunut kilpailun, markkinaehtoisuuden ja johtamisoppien myötä täytäntöönpaneuvasta johtamisesta yritysmäisempään johtamiseen. (Kaljunen 2011: 15–16, 18.)

Yrittäjämäisen toiminnan elementtejä on löydettävissä julkisesta organisaatiosta samalla tavoin kuin yrityksestäkin. Julkisessa organisaatiossa se muodostuu organisaation kulttuurin, rakenteen ja toimintatapojen kokonaisuudesta, joka edellyttää työ-  
kulttuurin muutosta. (Heinonen ja Paasio 2005: 10–14, 16, 29, 32–34, 61–62.) Yrittäjämäisen toiminnan taustalla vaikuttava organisaatiokulttuuri rakentuu selkeistä tavoitteista, tulostavasta, palautteen saamisesta sekä yrittäjämäiseen riskinottoon ja suoriutumiseen perustuvasta palkitsemisesta (Kuratko, Montagno & Hornsby 1990; Heinonen ja Paasio 2005: 16, 29, 32–34, 61). Johtajilla on tärkeä merkitys aloitteen-  
tekijänä ja yrittäjämäisen toiminnan käynnissä pitäjänä (Halonen 2001: 115–116; Fredriksson & Saarivirta 2015: 9).

Yrittäjämäinen toiminta liittyy vahvasti työyhteisöön ja arjen johtamiseen, joka vaatii johtamiselta tulevaisuuden tahtotilan selkeyttämistä ja sen jalkauttamista koko organisaation arjen toimintaan. Strategisessa uudistumisessa yrittäjämäiseen toimintaan pyrkivät johtajat luovat toiminnallaan puitteet, joilla voidaan hakea uutta suuntaa, kehittää toimintaa, etsiä uusia työtapoja ja edistää työyhteisön ja yksilön toimintaa. (Heinonen & Paasio 2005: 10–14, 16, 29, 32–34, 61–62.) Menestymisen ja strategisen toiminnan tekijöinä voidaan pitää ennakoitua, innovatiivisuutta ja muutoksiin reagoitua. Nämä edellyttävät johtamisessa jatkuvaa oppimista ja uudistumista asiakkaan tarpeiden, tilanteen ja palvelutuotannon vaatimusten mukaisesti. (Koski 2008: 8–9.)

Yrittäjämäinen toiminta tarkoittaa johtamisessa uudenlaista tapaa ajatella ja toimia tavoitteellisesti (Thornton 1999: 19–46; Krueger, Reilly & Carsrud 2000: 414–416). Yrittäjämäiseen toimintaan panostavalle julkiselle johtamiselle on ominaista vähentää julkisten palvelujen yhteiskunnallisia kustannuksia. Julkisten johtajien toiminnassa tämä tarkoittaa taloudellista ja inhimillistä kannattavuutta ja kilpailua oman oman budjetin kuin yritysten kanssa. (Vuori 1997: 220–223.)

Julkisessa johtamisessa yrittäjämäinen toiminta on entistä tärkeämpää asiakaslähtöisyyden ja hallitun resurssienkäytön ohella (Virtanen & Stenvall 2010: 51). Yrittäjämäiseen toimintaan pyrkivien johtajien roolia tarvitaan julkisella sektorilla erityisesti muutostilanteissa ja uudistettaessa julkisten organisaatioiden palvelutuotantoa (Heinonen 1999: 93). Heitä tarvitaan yhdistelemään tarkoituksenmukaisesti julkisen ja yksityisen organisaation vahvuuksia toisiinsa (Vuori 1997: 220–223).

Julkinen johtaminen vaatii johtamiselle liikkumatilaa, jossa prosessien sijaan sovi-  
taan tuloksista ja aikaansaamisesta (Hyyryläinen 2004: 166). Julkiset johtajat

tarvitsevat liikkumatilaa myös siksi, että julkiset organisaatiot toimivat innovaatioiden kasvu- ja ilmenemisalustoina (Koski 2008: 53, 57–58). Johtamisessa liikkumattomuus muodostuu taloudellisista tekijöistä, pelisäännöistä ja arvostustekijöistä (Leinonen 2012: 17, 44–45). Johtajien liikkumattomuuden lisäksi myös henkilöstölle pitäisi tarjota riittävästi tilaa, tukea ja mahdollisuuksia (Heinonen ja Paasio 2005: 10–14, 16, 29, 32–34, 61–62).

Liikkumattomuuden ohella poliittisten päättäjien luottamus julkisiin johtajiin vaikuttaa johtajien asemaan, toimivaltuuksiin, työrauhaan ja tuloksiin (Haveri, Airaksinen & Paananen 2015: 52). Johtamiselle antaa tilaa luottamus, jonka katsotaan lisäävän johtajien rohkeutta, aloitteellisuutta, vastuunottoa ja itseohjautuvuutta. Se rohkaisee työssä myös kokeiluihin ja asioiden parantamiseen. (Laaksonen 2008: 57–58.)

Yrittäjämäisessä toiminnassa tarvitaan itsenäistä ajattelua, luovuutta, yrittäjämäistä riskinottoa, omistautumista ja kekseliäisyyttä, laajaa osaamista, luottamusta ja tehtävien delegoimista organisaation eri toimijoille (Anttiroiko & Tiura 1997: 31, 44). Johtajien on tunnistettava oman organisaation muutoksen ydin ja valittava siihen parhaat ratkaisut ja tarjottava mahdollisuus muutokselle (Dumas & Beinecke 2018, 867, 871).

Yrittäjämäisen toiminnan menestyksellinen johtaminen muodostuu johtajien käyttäytymisestä, persoonallisuudesta ja johtajien taidoista (taulukko 4). Johtaminen vaatii eri toimintojen merkityksen ja perusteiden ymmärtämistä (Kyrö & Ripatti 2006: 16–19). Liiketoimintataitojen osalta tämä tarkoittaa johtamisessa vahvaa ja laajaa tietämystä organisaation kokonaisuudesta ja asiakasarvon syntymisestä.

**Taulukko 4.** Yrittäjämäisen toiminnan johtajien käyttäytyminen, ominaisuudet ja taidot (Gibb 2005b: 47; Hägg 2009: 91)

Yrittäjämäisen toiminnan johtajan käyttäytyminen	Yrittäjämäisen toiminnan johtajan ominaisuudet	Yrittäjämäisen toiminnan johtajan taidot
Etsii, havaitsee ja tarttuu mahdollisuuksiin	Tavoitteellinen kunnianhimo	Osaa ratkaista ongelmia
Toimii aloitteellisesti ja saa asiat tapahtumaan	Itseensä luottava ja itsensä tunteva	Osaa suostutella
Johtaa itsenäisesti	Hallitsee itsensä	Osaa myydä asiansa
Ottaa vastuun ja syventyy asioihin	Toimintahakuinen	Osaa tehdä ehdotuksia
Näkee asioiden läpi	Tekemällä oppiva	Osaa johtaa kokonaisuuksia

Yrittäjämäisen toiminnan johtajan käyttäytyminen	Yrittäjämäisen toiminnan johtajan ominaisuudet	Yrittäjämäisen toiminnan johtajan taidot
Verkostoituu ja hallitsee yhteistyön pelisääntöjä	Työorientoitunut	Osaajatella strategisesti
Yhdistää asioita luovasti	Päätäväinen, ahkera	Osaat tehdä päätöksiä epävarmuudessa
Käyttää yrittäjämäisessä riskinotossa harkintaa	Luova	Osaat verkostoitua

Erialaisten ongelmien kokoaminen, luovien ratkaisujen tekeminen, riskien arviointi, yrittäjämäinen riskinotto ja sosiaalisen verkoston tehokas käyttäminen ovat kykyjä, joita yrittäjämäisen toiminnan johtajat tarvitsevat (Hägg 2011: 91). Parhaimmillaan voi toimia kilpailukykyisesti omat vahvuudet tunnistaen, säilyttäen, kehittäen ja niitä monin tavoin hyödyntäen (Heinonen & Paasio 2005: 10–14, 16, 29, 32–34, 61–62).

Johtajien tehtävä organisaatiossa on tukea ja ohjata henkilöstöä organisaation tavoitteiden mukaisesti (Heinonen 1999: 170–199). On keskityttävä monimutkaisuuden, epävarmuuteen ja epäselvyyden johtamiseen, mutta lisäksi varmuuteen ja lyhemmän aikavälin tavoitteisiin. Tämä vaatii systeemisyiden tunnistamista ja muuntautumiskykyistä johtajuutta, joka mahdollistaa yksilöiden ja organisaation suhteet toisiinsa ja toimintaympäristöönsä. (Lane & Down 2010: 522; 525.)

Yrittäjämäisen toiminnan johtajien tehtäviin kuuluu muun muassa resurssien kohdentaminen tuottaviin alueisiin (Lähdesmäki 2003: 74). Johtamiseen liittyy aikaansaaminen, jossa yhdistetään resursseja uudella tavalla, sovelletaan uutta tietoa ja otetaan vastuun riskeistä (Kyrö & Ripatti 2006: 19; Vesalainen 2008: 13–14). Johtaminen on rajoilla elämistä. Toiminnan ja talouden ohjaamisen ja rahoituksen muutokset aiheuttavat riskejä julkisiin organisaatioihin, mutta toisaalta riskin karttaminen ja uudistamisen tekemättä jättämien voi heikentää palvelutuotantoa ja kilpailukykyä. Heikot johtajat pysyttelevät alueella, jossa ei voi käydä huonosti. (Rehn 2018: 134–136.)

Yrittäjämäisen toiminnan johtajien on tärkeää tiedostaa, että julkisen ja yksityisen organisaation riskinjaossa julkisen organisaation rahoituksen merkitys voi olla merkittävä yhteiskunnan toiminnan ja markkinoiden kannalta (Mazzucato 2020: 54, 97)

Johtaminen on muutosjohtamisen ja uudistumishalun lisäksi kykyä viestiä organisaation vision henkilöstölle, kykyä vähentää byrokratiaa ja kykyä luoda energinen työympäristö. Johtaminen välittyy henkilöstölle parhaimmillaan sitoutumisessa, johtamistyylissä ja tuessa alaisille. (Heinonen 1999: 170–199; Heinonen & Paasio 2005:

31.) Organisaatioissa yrittäjämäistä toimintaa voidaan edistää johdon pitkäjänteisellä sitoutumisella, muutosten aktiivisella tukemisella, avoimella ja joustavalla johtamistyyllillä. Johtajilla on mahdollisuudet ja valta käynnistää, kannustaa ja tukea organisaatiossa yrittäjämäisyyttä ja muutokseen tähtäävää toimintaa. (Koskinen 2020: 44.) Tämä tarkoittaa esimerkiksi sisäisten toimintojen ja palkitsemisjärjestelmän kehittämistä, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien luomista ja kehittämis- ja etenemismahdollisuuksia tarjoamista omalla vastuualueellaan (Halonen 2001: 115–116).

Bygraven (1993) mielestä johtajat, jotka havaitsevat mahdollisuuden ja tarttuvat tilaisuuteen, toimivat yrittäjämäisesti (Paaanen 2001: 31). Heitä voidaan nimittää toiminnan ihmisiksi (*The Man of Action*), jotka ovat toiminnassaan dynaamisia, tasapainotilasta pois pyrkiviä ja uutta luovia (Schumpeter 1942; Koskinen 2020: 38). Dynaaminen johtaminen on ymmärryksen luomista ja ylläpitoa. Dynaamiset johtajat ymmärtävät yhteenkuuluvuuden kokemuksen merkityksen, ovat empaattisesti hereillä ja luovat henkilöstölle mahdollisuuksia keskusteluun. (Vainio & Jylhä 56–57.)

### 2.3.1 Muutos ja uudistus yrittäjämäisen toiminnan mahdollistajana

Julkisen hallinnon uudistamisen strategian (2020) mukaan tarve julkisen hallinnon toimintatapojen kehittämiseen on tunnustettu pitkään. Toimiva hallinto on keskeinen osa demokratiaa ja hyvinvointiyhteiskuntaa ja tämän vuoksi hallinnon uudistaminen on tarpeellista. Hallinnon tehtävä on ohjata ja suunnata yhteiskunnallista uudistamista sekä rakentaa yhteistyössä eri toimijoiden kanssa toimivaa ja hyvinvoivaa yhteiskuntaa ja julkista organisaatiota. Hallinnon on uudistettava toimintatapoja ja osaamista, hyödynnettävä osallisuutta ja vahvistettava kyvykkyyttä. Hallinnon kehittämisen ja uudistamisen tarve tarkoittaa haasteiden ratkaisemista, uudistusten käytäntöön viemistä, rohkeaa mahdollisuuksiin tarttumista ja kokeilua yrittäjämäistä riskinottoa halliten. Hallinnon tavoitteissa on myös olennaista moninaisuuden ja uusien mahdollisuuksien huomioiminen. Toimiva hallinto vahvistaa osallisuuden ja vaikuttamisen mahdollisuuksia. Tässä tarvitaan vankkaa tietoperustaa, ketteryyttä, avoimuutta ja keskinäistä luottamusta. Keskeinen osa johtamista on ennakointi, vastuunkantaminen ja itsensä haastaminen. (Julkisen hallinnon uudistamisen strategia 2020: 6–17.)

Kaikki johtajat joutuvat johtamaan muutosta, sillä johtaminen on jonkun muutoksen johtamista kohti tavoitetta. Taulukossa 5 esitetään yksi tapa ryhmitellä muutokseen liittyviä ilmaisuja, ulottuvuuksia ja tavoitteita. Muutos tarkoittaa uuteen tilaan siirtymistä. (Vakkala 2012: 49–50.) Muutos, uudistus ja reformi eroavat toisistaan siten, että muutos tavoittelee uutta toimintatapaa ja muutokselle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Uudistus on yksilöityä ja konkreettista muutosta, jossa pyritään

olemassa olevaa parempaan tai uudempaan tilanteeseen. (Juppo 2011: 5; Lähdesmäki 2011: 75.)

**Taulukko 5.** Ilmaisuja muutoksen ulottuvuudesta ja tavoitteista (Juppo 2011: 5 & Lähdesmäki 2011: 75; Vakkala 2012: 49–50)

Ilmaisu	Muutos ulottuvuus	Tavoite
Muutos	Yksilö	Uusi toimintatapa, tavoitteen saavuttaminen
Uudistus	Yksilö	Parempi ja uusi tilanne
Transformaatio	Organisaatio	Syvällinen, vaiheittainen ja täydellinen muutos
Kehitys, kehittäminen	Organisaatio	Parempi tilanne
Reformi	Julkinen sektori	Hyödyllinen ja toivottu uudistus

Hallintotieteessä transformaatiota (*transformation, transition*) käytetään muutokseen ja prosessiin viittaavana käsitteenä. Se kuvaa organisaation syvällistä, vaiheittaista ja täydellisesti tapahtuvaa muutosta. Monet, päällekkäiset ja jatkuvat muutokset voivat ilmetä organisaatiossa ilmaisuna kehitys ja kehittäminen ja ne ovat läheisiä ilmauksia muutos käsitteelle. Molemmilla näillä käsitteillä on positiiviset tavoitteet, joilla tavoitellaan parempaa tilannetta. (Vakkala 2012: 48–50.) Reformi puolestaan tavoittelee julkisen sektorin hyödyllistä ja toivottua uudistusta (Juppo 2011: 5; Lähdesmäki 2011: 75). Reformille on tyypillistä kehittämistoiminnassa suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus ja sen onnistunut toteuttaminen vaatii jatkuvuutta ja poliittista tukea (Lähdesmäki 2011: 75).

Muutokseen voidaan suhtautua konservatiivisesti mennyttä ihailien tai progressiivisesti tarttumalla edessä oleviin mahdollisuuksiin (Hautamäki & Niiniluoto 2008: 37–38). Muutos on suunnan vaihtamista eri suuntaan tai ponnahdusta kehityskäyrältä toiselle (Erämetsä 2003: 25). Muutos voi tapahtua uutena mahdollisuutena, pakonomaisesti tai mukautuvasti (Stenvall & Virtanen 2007: 95–100). Muutos voi sisältää oppimista, parantamista tai kehittämistä ja välttämätön muutos on yleensä hyvä muutos (Erämetsä 2003: 21).

Johtajien tärkeimpiä tehtäviä organisaatiomuutoksissa on epävarmuuden hallinta (Hakonen 2019: 4). Organisaatioiden muutokset jaetaan ennakoivaan, reagoivaan ja strategiseen muutokseen (Lindell 2017: 1). Muutoksen lähtökohtana ovat organisaatioiden tavoitteet, toiminta, muutostarpeet ja vaatimukset. Organisaatioissa

muutokset tarjoavat tilaisuuden ja mahdollisuuden uudelle ja erityiselle. Sen vuoksi järjestelmällinen innovaatiotoiminta sisältää tietoisien ja organisoidun muutoksen hakemisen ja analyysin tilaisuuksista. Muutostilanteiden mahdollisuudet ja tunnusmerkit voivat liittyä organisaatioiden sisäisiin tai ulkoisiin tekijöihin. (Drucker 1986: 43–44.) Julkinen johtaminen muuttuu ympäristön muutosten seurauksena, jonka ääripäitä ovat vakaus ja muutosalttius. Monimutkainen johtamisympäristö korostaa muutosvalmiutta, mahdollisuuksiin tarttumista ja oikeaa ajoitusta sekä julkisen johtamisen ammattimaisuutta ja toimintavapautta. (Salminen 2004a: 16.)

Muutos riippuu aina ajasta, paikasta, tavoitteista ja muutokseen osallistuvista (Kallankari 2019; 13). Muutos sisältää uhkia ja avaa muutoksen mahdollisuuksia (Hautamäki & Niiniluoto 2008: 25). Muutoksia pidetään myös riskinä ja toisaalta ne ovat kehitystä eteenpäin vievä voima (Kanniainen 2007: 19). Onnistuneiden käytäntöjen ja toimintamallien ohella monet muutokset voivat johtaa ennakoimattomiin ja ehkä yllättäviinkin lopputuloksiin (Anttonen, Haveri, Lehto & Palukka 2012: 12). Muutoksen onnistumiseen liittyy aina riski, jonka hallitseminen vaatii sitkeää asennetta uudistua ja uudistamisen epäonnistumisen hyväksymistä (Kouzes & Posner 1990: 59).

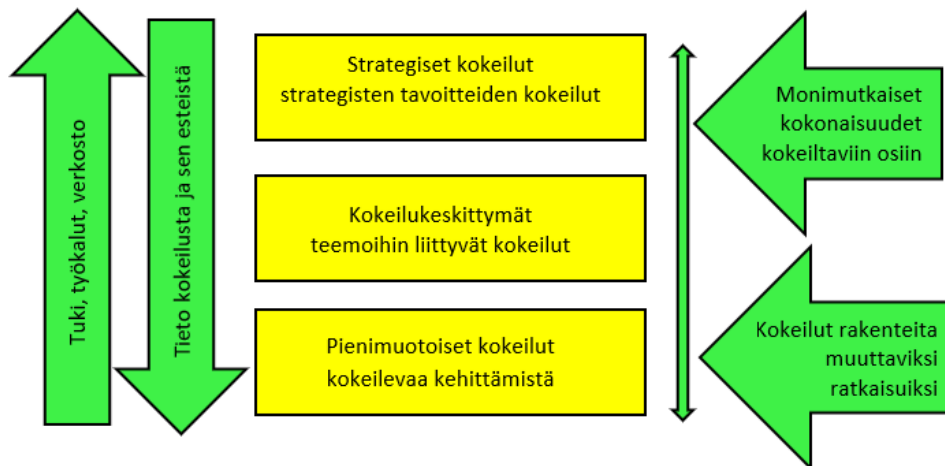
Yrittäjämäisen toiminnan johtajat suhtautuvat muutoksiin mahdollisuutena. Tätä tukevan ilmapiirin luominen organisaatioon vaatii organisointiohjelmiä ja käytäntöjä sekä erityistä organisaatio- ja henkilöstörakennetta, johtajuutta, palkkausta ja kannustusta. Järjestelmällinen suoritusten parantaminen edellyttää suoritusten mittaamista sekä seurannan ja osaamisen lisäämistä. Jokaisen johtajan pitäisi olla ”ahne uusille asioille”. Samalla pitäisi kyetä hallitsemaan, milloin organisaation palvelut, tuotteet tai käytännöt ovat käyneet vanhentuneiksi. Yrittäjämäistä toimintaa ja siihen kuuluvaa riskinottoa voidaan organisaatiossa edistää keskittämällä huomio mahdollisuuksiin, sillä tällä on vaikutusta asenteisiin ja arvoihin. Henkilöstön rekrytoinnissa on oleellista kiinnittää huomiota henkilöihin, jotka todennäköisesti tekevät asiat aikaisemmasta poiketen ja mahdollisesti myös paremmin. (Drucker 1986:156–162.)

Organisaatiot voivat kehittämisessä olla ennakoivia, reagoivia tai osaamista ylläpitäviä. Ennakoivasti kehittävät organisaatiot haluavat olla ketterä ja askeleen edellä ja ne hyväksyvät kompleksisuuden ja hakevat oppimisen ärsykeitä oman organisaation sisältä ja ulkopuolelta. (Kupias & Peltola 2019: 211.) Kilpailukyvyssä menestyminen edellyttää muutostarpeiden varhaista havaitsemista, nopeaa oppimista ja uusien asioiden käytäntöön viemistä kilpailijoita nopeammin (Korhonen 2019: 30–31).

Toiminnan parantamiseen pyrkivät johtajat pyrkivät hakemaan organisaatioon uudistumista ja kasvua, asiakaslähtoisempää toimintatapaa ja uusia mahdollisuuksia kehittämällä uusia tuotteita, palveluja ja organisaation toimintatapoja (Länsisalmi 2013: 13–15). Kvartaalitalouden paineet ovat tuoneet yritysmaailmasta käsitteen ketteryys (*agility*), joka tarkoittaa samanaikaisesti kykyä uuden luomiseen,

muutoksen vastaamiseen ja joustavuuden ja pysyvyyden tasapainottamiseen (Doz & Kosonen 2007). Ketteryyden osa-alueita ovat strateginen herkkyys, yhteinen sitoutuminen ja resurssien joustava käyttö, jotka ilmenevät kykynä toteuttaa nopeasti koko toiminnan kattavia ja systeemisiä muutoksia (Viitala & Jylhä 2019: 68).

Organisaatioiden menestymistä ja päätöksentekoa varten tarvitaan kokeilukulttuuria, joka muodostuu monista havaittavista ja piilossa olevista tekijöistä (kuvio 5).



**Kuvio 5.** Kokeilukulttuurin kokonaisuus (mukaillen Antikainen ym. 2019: 5)

Suomessa kokeilukulttuuria on pyritty laajentamaan julkisten organisaatioiden palvelutuotantoon niiden palvelujen kehittämistä varten. Kokeilukulttuuri vaatii ajattelutavan muutosta, riskien ja epäonnistumisen hyväksymistä ja oppimista. Kokeilukulttuuri on tavoitteellista, ratkaisukeskeistä ja eettiset näkökulmat huomioon ottavaa toimintaa yli sektorirajojen. Se painottaa vuorovaikutusta, prosessista oppimista sekä hakee ja hyödyntää vaihtoehtoisia ja kansalaislähtöisiä toimintatapoja. Kokeiluprosessissa hyväksytään epävarmuus, ennustamattomuus ja epäonnistumisen mahdollisuus. Uudet ja monimutkaiset ilmiöt ja ilmiöt, joissa ihmistoiminta on keskiössä (kuten palvelut), nostavat esiin kokeilujen vahvuudet. Tämä johtuu siitä, että usein esimerkiksi ihmisten toiveita, tahtotilaa ja toimintaa on etukäteen vaikea selvittää luotettavasti. (Antikainen, Kangas, Alhola, Stenvall, Leponiemi, Pekkola, Rannisto & Poskela 2019: 4–6, 30.)

Maailma ei ole täysin ennustettavissa ja siksi organisaatiot tarvitsevat strategisia kokeiluja. Näiden kokeilujen avulla voidaan vähentää oletuksiin perustuvaa epävarmuutta sekä nähdään, miten johonkin asiaan reagoidaan. (Ritakallio & Vuori 2018: 80.) Julkisessa palvelutuotannossa kokeilukulttuuri on laaja-alainen ilmiö liittyen hallinto- päätöksenteko- ja kehittämistoimintakulttuuriin. Kokeileva toiminta sopii monimutkaisten palvelujen innovointiin, tarvelähtöisten ratkaisujen löytämiseen ja

muutoksen johtamiseen. Kokeilullinen toimeenpano on alhaalta ylöspäin tapahtuva prosessi, ja siten sitä ei voi edes johtaa ylhäältä alaspäin suuntautuvana prosessina. (Antikainen ym. 2019: 13–15.)

Organisaatioiden uudistaminen on mahdollisuuksiin perustuvaa toimintaa. Se perustuu organisaatioiden vahvuuksille, jossa yhdessä toimijoiden kanssa luodaan yhteinen tulevaisuuden visio. (Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2014: 27, 76–78.) Mikäli asukkaita, päättäjiä ja henkilöstöä ei hyödynnetä riittävästi kehittämistoiminnassa ja uudistuksissa, organisaatioiden kehittyminen ja uudistuminen vaikeutuvat. Lisäksi organisaatioiden strategiatasonlinjauksissa on luotava uudistusta ohjaava yhteinen ymmärrys. Strategian jalkauttamista on johdettava määrätietoisesti ja osoitettava siihen riittävät resurssit niin, että linjaukset muuttuvat arjen käytännöksi, eivätkä ne jää retorisiksi lauselmiksi. (Jäntti, Haveri & Rannisto 2021: 157–158.)

Yritykset tavoittelevat uusia mahdollisuuksia ja uusia resursseja, kun taas julkiset organisaatiot puolestaan tavoittelevat mahdollisuuksiaan olemassa olevilla resursseilla (Cooper, Peake & Watson 2019: 1041). Julkisten organisaatioiden työntekijöiden ja työyhteisöjen uudistuminen on tällainen olemassa olevilla resursseilla synnytetävissä oleva mahdollisuus Jokainen julkisen sektorin työntekijä voi olla oman työn ja toimintatapojen uudistaja. Tämä edellyttää työyhteisössä kokemusta ja tuntemusta psykologisesta omistajuudesta, työtyytyväisyydestä, auttamisesta ja johtamistyylistä, joilla voidaan edistää henkilöstön työtyytyväisyyttä ja luovuutta. (Koskinen 2020: 31, 153.)

Uudistumisen johtaminen lähtee organisaatiokulttuurista, joka luo muutosta (Kempainen 2010: 150). On hyvä huomioida, että julkisten organisaatioiden johtamisessa ja päätöksenteossa läpinäkyvyys on yhteydessä organisaation toiminnan legitimitettiin. Julkisissa organisaatioissa vallan keskittyminen voi nopeuttaa tai hidastaa organisaation kehittämistä ja lisätä näin riskialttiutta. Toisaalta se voi myös tuoda painetta vallan hajauttamiseen aiheuttaen heiluriliikettä organisaatioon. (Jäntti, Haveri & Rannisto 2021: 154.) Mahdollisuus, valtuutus, kyky ja motivaatio ovat uudistumisen osatekijöitä. Mahdollisuus ja valtuutus ovat toimintaympäristön tekijöitä, kun taas kyky ja motivaatio ovat yksilöön liittyviä tekijöitä. (Koskinen 2020: 27.)

Julkista johtamista ja organisaation uudistamista haastaa asioiden kompleksisuus, siiloutuminen, hallinnan monimutkaisuus ja verkostot. Tulevaisuuden hallinnan näkökulmasta on tärkeää, miten julkiset johtajat pystyvät yhdessä tekemisellä hyödyntämään institutionaalisia, taloudellisia ja kansalaisresursseja. (Jäntti, Haveri & Rannisto 2021: 160.) Toimintaympäristö muuttuu ja kehittyy nopeasti ja yllättävästi, joka tuo mukana epävakautta ja epäjatkuvuutta. Johdon rooli on luoda tilaisuuksia ja mahdollisuuksia, jotka edistävät verkostojen ja yhteisöjen syntymistä. (Vähämäki

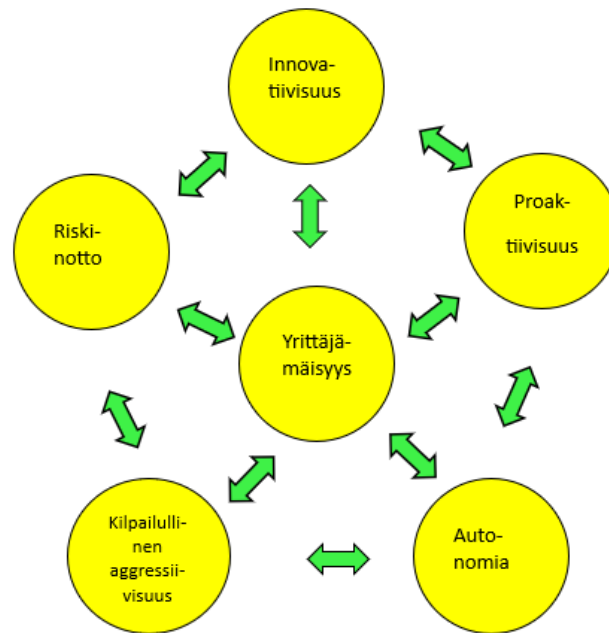
2006: 193.) Verkostoitumisprosessissa tieto, osaaminen ja arvot yhdistyvät lisäarvoa tuottavaksi toiminnaksi (Viitala & Jylhä 2019: 90).

Nopeasti uudistuva ja ketterä toiminta mahdollistuu, kun johtamiskäytännöissä siirytään joustavaan ja uudistumiskykyiseen johtamismalliin ja ratkaisut tehdään tilanteesta parhaiten selvillä olevien kanssa (Nuutinen & Lappalainen 2010: 190–191). Hallintouudistukselle on tyypillistä, että ensin uudistetaan rakennetta. Tämä aiheuttaa taasen tarvetta organisaation toimintaprosessien ja käytäntöjen muuttamiseen. Tässä uudistusprosessissa henkilöstöllä on tärkeä rooli. Hallinnon uudistamistarve on päättymätön, koska tehdyt muutokset organisaatiossa luovat tarpeita uusille muutoksille, jotka luovat edelleen uusia muutostarpeita. (Jäntti, Haveri & Rannisto 2021: 160.)

Muutoksen kääntyminen menestykseksi vaatii uudistumiskykyä, joka edellyttää arjen aktiivista toimintaa, huomion kiinnittämistä puitteisiin, johtamiseen, esihenkilötyöhön ja henkilöstön kokemukseen osallisuudesta. Muutoksen tärkeimpiä resursseja on henkilöstö, organisaatiossa tarvitaan lisäksi yhdessä tekemistä ja turvallista, innostavaa ja erilaiset näkemykset salliva kehittämissilmapiiriä sekä muutosta tukevaa teknologiaa. Uudistuminen edellyttää johtamiselta esimerkiksi siirtymistä lomakkeista ja sähköpostista kohti läsnäoloa, kohtaamisia, aitoa asiantuntijuuden arvostamista ja sen hyödyntämistä sekä näkökulman palauttamista asiakasarvoon. (Airaaksinen, Jäntti & Haveri 2021: 111–112.) Organisaation uudistusprosessissa tulisi kuitenkin edetä pienin, harkituin ja vaikutuksellisin askelin, ja keskittyä samalla vähentämään suuriin muutoksiin liittyviä riskejä (Pralhad & Krishnan 2011: 181–183; Ritakallio & Vuori 2018: 94–100).

## 2.4 Yrittäjämäisen orientaation näkökulma yrittäjämäisen toiminnan tulkinnaissa

Yrittäjämäinen orientaatio näkökulma on yksi suosituimmista valinnoista tutkimuksessa, joka olettaa tiettyjen käyttäytymismallien ohjaavan yrittäjien toimintaa. Se on pienin varauksien sovellettavissa laajemminkin yrittäjämäiseen toimintaan. Näillä käyttäytymismalleilla tarkoitetaan yrittäjämäisen orientaation alatekijöitä (kuvio 6). Näitä ovat innovatiivisuus, proaktiivisuus, autonomia, kilpailullinen aggressiivisuus ja riskinotto. (Lumpkin & Dess 1996: 139, 162; Bamber, Owens, Davies & Suleman 2002: 203–221; 37, 43 Lumpkin & Dess 2005: 148.)



**Kuvio 6.** Yrittäjämäisen orientaation näkökulman piirteet organisaatiossa (mukaillen Lumpkin & Dess 2005: 148)

Danny Millerin (1983) mukaan yrittäjämäinen toiminta riippuu organisaation tyyppistä ja koosta, johtajasta sekä rakenteellisista ja menetelmällisistä muuttujista. Tutkimusten mukaan organisaation menestyminen vaatii vähintään yhden yrittäjämäisen orientaation näkökulman piirteen läsnäoloa. (Tuomisalo 2013: 36, 37–39.) Lähikäsitteitä näille piirteille ovat valtaistaminen, itseohjautuvuus, sisäinen yrittäjyys, työtyytyväisyys ja työmotivaatio, jotka kaikki huomioivat prosessit ja käyttäytymisen (Rauch, Wiklund, Lumpkin, Frese 2009: 764; Niittykangas 2011: 103).

Yrittäjämäisen orientaation näkökulmaa hyödyntävässä tutkimuksessa oletetaan, että panostamalla yrittäjämäisen orientaation näkökulman esiinnostamiin piirteisiin voidaan uudistaa strategiaa ja parantaa organisaation toimintamahdollisuuksia, suorituskykyä ja kilpailukykyä palvelumarkkinoilla (Tuomisalo 2013: 35).

Tällaisen katsotaan olevan edellytys organisaatioille, jotka haluavat menestyä palvelumarkkinoilla (Wiklund & Shepherd 2003: 1307; Wiklund & Shepherd 2011; Boso, Story & Candogan 2013). Lumpkinin & Dessin (2001: 433) mukaan yrittäjämäisen orientaation näkökulman avulla voidaan strategisesti ohjata organisaation toimintaa. Organisaatioissa uuden toiminnan syntymiseen voidaan vaikuttaa prosesseilla, toimintatavoilla ja päätöksenteolla (Covin & Lumpkin 2011: 862–863).

Seuraavaksi näitä piirteitä tarkennetaan luvuissa 2.4.1–2.4.4. Tarkentaminen tehdään pyrkien mahdollisimman hyvin ottamaan huomioon se, miten yrittäjämäinen toiminta muissa yrityksissä poikkeaa yrittäjämäisestä toiminnasta yritysympäristössä.

#### 2.4.1 Innovatiivisuus yrittäjämäisessä toiminnassa

Yrittäjämäinen toiminta on lähtökohtaisesti pyrkimystä innovatiivisuuteen ajattelutapana ja innovaatioihin sen konkreettisena esiintymistapana. Innovaatiolla tarkoitetaan yleisesti palveluun, tuotteeseen tai toimintaan liittyvää uudistusta, jolla on arvoa kilpailutilanteessa tai yhteiskunnallisessa ongelmatilanteessa. (Sotarauta, Saarivirta & Kolehmainen 2012: 15.) Innovaatio on käyttöön otettu tai hyödynnetty uusi idea, tuote, palvelu tai käytäntö, joka tuottaa lisäarvoa (Virranniemi 2015: 12; Kuivalainen, Hauhtonen, Alanko, Sanz & Pussinen 2022: 10). Innovaatiolla voidaan parantaa organisaatioiden suorituskykyä ja kilpailukykyä, silloin kun asioista ajatellaan ja niitä toteutetaan uudella tavalla (Kamensky 2014: 305–307). Innovaatiot ovat keino ja tilaisuus tarttua muutokseen. Innovatiivisuuteen kuuluu määrätietoinen ja järjestelmällinen mahdollisuuksien analysointi siinä korostetaan sovellettavuutta ja uusien ideoiden ja ajatusten hyötyä organisaatiolle, ryhmille ja yksilöille. (Viitala & Jylhä 2019: 115.)

Innovatiivisuuden perusta ja voimavara on luovuus (Viitala & Jylhä 2019: 115). Luovuuteen liittyy kyky kehittää jotain omaperäistä ja harvinaista. Luovassa ratkaisussa yhdistetään asioita uudella ja käyttökelpoisella tavalla siten, että niistä on hyötyä ja merkitystä kokonaisuuden kannalta. Luovan henkilön kykyyn ja haluun kuuluu tavanomaisuudesta poikkeaminen. (Grönroos 2006: 109.) On hyvä huomioida, että luovuus ja innovatiivisuus tarkoittavat myös eri asioita. Luovuus on yksilöön liittyvää kiinnostusta ja innovatiivisuus koskee konkreettista toimintaa. (Tiikkala 2014: 277.)

Julkiset organisaatiot ovat keskeinen osa Suomen innovaatioympäristöä, mutta innovatiivisuus ei silti painotu niissä erityisesti. Julkisen sektorin innovaatiotoiminnassa ei olekaan kyse vain talouden kasvusta, vaan mitä suurimmassa määrin yhteiskuntapolitiikan vaikuttavuudesta, tehokkuudesta ja uudistumiskyvystä. (Anttiroiko & Kuoppala 2011: 267.) Julkinen sektori voi vauhdittaa uusien ratkaisujen kokeiluja ja kehittämistä huomioimalla paremmin innovaatiomyönteisiä ratkaisuja ja innovaatiovaikutuksia (Lappi 2022: 58–59). Innovatiivisuudella on merkitystä asiakaspalveluun, laatuun, organisaation menestykseen ja taloudellisen tuottavuuden parantamiseen (Drucker 1986: 140–145; Juuti & Luoma 2014: 71, 76).

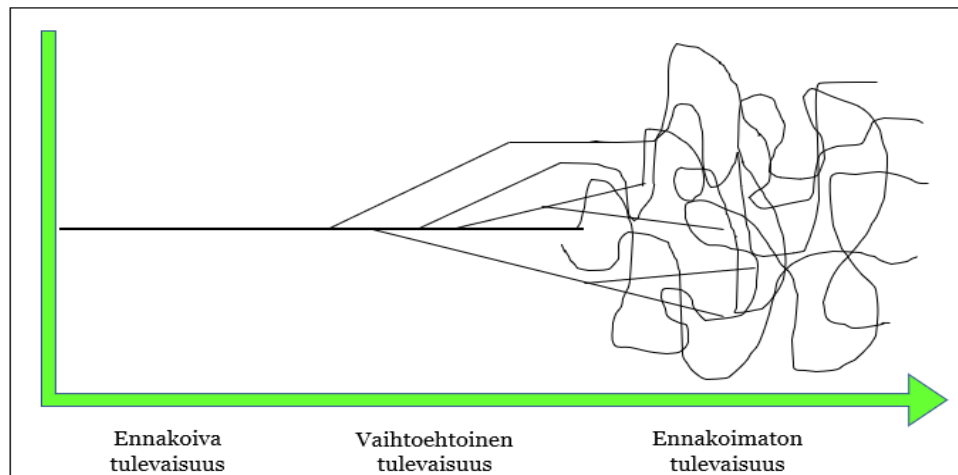
Vastaavasti johtamisen innovaatiot tuovat kilpailuetua, jos jokin seuraavista kolmesta ehdosta täyttyy (Hamel 2007: 43–49):

- johtaminen perustuu uudelle johtamisperiaatteelle, joka ei ole suuressa ristiriidassa aikaisempien johtamisen periaatteiden kanssa
- innovaatio koskee monia prosesseja ja työmenetelmiä
- innovaatio on osa jatkuvaa keksimis- ja uudistustoimintaa.

Onnistuminen innovatiivisessa toiminnassa edellyttää laajaa mahdollisuuksien etsintää, tilaisuuksien hyväksi käyttämistä, riskien määrittämistä ja niiden rajaamista (Drucker 1986: 140–145). Innovatiivisuus organisaatiossa on yhteisöllistä, jossa ideat ja oivallukset kehitetään parhaimmillaan yhdessä innovaatioiksi (Ala-Soini, Selander, Antila, Hakonen, Lyly-Yrjänäinen & Näätänen 2023: 6).

#### 2.4.2 Proaktiivisuus yrittäjämäisessä toiminnassa

Yrittäjämäinen toimintatapa ei vain tyydy reagoimaan kehitykseen, vaan pyrkii ennakoidaan sitä. Siksi proaktiivisuus on sen olennainen piirre. Elinkeinoelämän keskusliiton aikanaan toteuttaman Tulevaisuusluotaimen loppuraportin (2006: 4) mukaan tulevaisuutta ennakoitaan, koska silloin vaalitaan tulevaisuuden uskoa, vaikutetaan tulevaisuuteen ja tehdään onnistuneilla valinnoilla mahdollisuuksista todellisuutta varautumalla riskeihin. Tämä pitää edelleen paikkansa. Mikäli tulevaisuuteen halutaan vaikuttaa aktiivisesti, niin tarvitaan proaktiivista toimintaa, muutoskyvyn kehittämistä ja heikkojen signaalien tunnistamista (Kauppinen 2011: 15; Kamensky 2014: 17, 39). Proaktiivisuus tarkoittaa tulevaisuuteen ja mahdollisuuksiin suuntautuvaa aktiivisuutta (Ristimäki 2004: 120). Proaktiivinen toiminta on itsekäynnistettyä, muutosorientoitunutta ja tulevaisuuteen suuntautuvaa toimintaa. Sen tavoitteena on parantaa ja muuttaa tilannetta tai henkilön omaa käyttäytymistä. (Parker & Collins 2010: 635.) Proaktiivisuus sisältää mahdollisuuksien hyödyntämiseen kuuluvaa oma-aloitteisuutta, riskinottoa ja kilpailuhenkisyttä (Koskinen 2020: 32). Tulevaisuuden kehityskulkujen ennakointi ja tulkitseminen eivät ole suoraviivaisia (kuvio 7).



**Kuvio 7.** Toimintaympäristön tulevaisuuden muutoksen luonne (mukaillen Santalainen 2008: 74)

Kehityssuunta voi vaihdella ja muuttua lyhyelläkin aikavälillä. Vaikeissa tilanteissa katseet kääntyvät nykyhetkeen siis niihin asioihin, joita ymmärrämme. (Viitala 2013: 187.) Alvin Tofflerin (1972) mukaan ei riitä, että ymmärtää menneisyyttä, eikä nykyisyydenkään ymmärtäminen riitä, sillä se, mitä on tässä ja nyt, katoaa pian. On opittava ennakoimaan muuttumisen suunta, nopeus ja tekemään ennusteita. (Patrikainen 1999: 7.)

Proaktiiviset organisaatiot kantavat vastuun, ymmärtävät organisaation toimintaa ja kehittävät valmiuksia toimia kolmella tasolla: mekaanisella, orgaanisella ja dynaamisella tasolla. Mekaanisella tasolla toiminnot ovat virtaviivaistettu. Orgaanisella tasolla organisaatioon tulevaa informaatiota käsitellään yhdessä ja sitä kehitetään tasapainoisesti. Dynaamisella tasolla informaatio ja uudet ajatustenvirrat ovat jatkuvia ja ennakoimattomia. (Grönroos 2006: 88, 95, 137.) Tulevaisuuden haasteisiin organisaatiot voivat vastata joko reaktiivisesti odottamalla markkinoilta tulevaa merkkiä tai proaktiivisesti kehittämällä muutoskykyä ja tunnistamalla heikkoja signaaleja. Tulevaisuutta ennakoidaan erilaisten analyysien ja skenaarioiden lisäksi heikkojen signaalien avulla. (Kamensky 2014: 17, 39.) Kestin (2013: 12) mukaan proaktiiviset organisaatiot pystyvät kehittämään toimintaa ennakoivasti puuttamalla asioiden syntymekanismiin ennen niiden toteutumista.

Julkisissa organisaatioissa tulevaisuutta koskevaan tiedon hankinta ja siihen soveltuvat tiedonhankinnan keinot luovat pohjan ennakoinnille (Stenvall & Virtanen 2021: 136). Ennakointi on laaja-alaista ja yhteisöllistä tulevaisuuden luomista, jossa erilaiset mahdollisuudet ja vaikutukset kuvataan ymmärrettävästi. Siihen liittyy tarve kyseenalaistaa ja pohtia erilaisia vaihtoehtoja. Organisaatioiden toiminnan parantamisessa ennakoidaan ja nostetaan esiin kiistakysymyksiä ja puheenaiheita, joiden

oletetaan hyödyntävän organisaation toimintaa. (Tuominen 2013: 93.) Valtionneuvoston hankeraportin (2014: 8–11) mukaan ennakkoinnin ominaisuuksiin kuuluu monialainen tekeminen ja osallistaminen, jotka tukevat vaihtoehtoisten tulevaisuuksien muodostumista. Organisaatioissa ennakkointi auttaa näkemään paremmin haluttua ja mahdollista tulevaisuutta sekä arvioimaan päätösten ja toimenpiteiden vaikutuksia. Siksi organisaatioiden toimintaympäristön ymmärrys ja tuntemus ovat keskeisessä roolissa strategian laadinnassa. (Kamensky 2014: 136, 168–173.)

Ennakoiminen on olennaisessa roolissa tulevaisuuden menestymistä arvioitaessa. Ennakoiminen toteutetaan siten, että arvioitavat tulokset ovat vertailukelpoisia ja mittarit kuvaavat organisaation strategisia tavoitteita. (Storbacka 2005: 171.) Tulevaisuuden ennakkointi johtamisessa edellyttää näkemystä kehityskulkujen ja ennakoivien merkkien tulkintaan, sillä nämä luovat ennakkoinnille tarpeellisia kiintopisteitä ja kehyksiä (Siirala, Hellstèn & Ylönen 2017: 75). Ennakoinnissa johtajat keskittyvät organisaatioissaan erityisesti strategiseen toimeenpanokykyyn, hahmotuskykyyn, kokonaisuuksien ja eri osa-alueiden hallintakykyyn (Mäkälä 2019: 5, 7, 10–11).

Uhkia ja mahdollisuuksia voidaan tarkastella laajemmin erilaisten skenaarioiden avulla. Skenaario on kuvaus siitä, miltä mahdollinen tulevaisuus näyttää. Strategian suunnittelussa ja päätöksenteossa skenaario voi toimia lähtökohtana haluttavan ja toteutettavan tulevaisuuden valinnassa. (Runsas 2019: 37, 43.) Skenaariotyöskentely on yksi työväline tulevaisuuden ennakoinnissa ja sitä voidaan hyödyntää myös riskianalyysien laadinnassa (Kamensky 2014: 136, 168–173). Skenaarioiden ominaisuuksiin kuuluu perustellut, haastavat ja mielekkäät tarinat ja kuvaukset tulevaisuudesta (Wilenius 2019: 46). Tulevaisuuteen katsominen lähtee aikomusten tutkimisesta ja selvittämisestä, ja siitä, mitä todella halutaan tavoitella. Seuraavaksi luodaan skenaario, mihin suuntaan maailma menee ja miten toimintaympäristö muuttuu. Näiden lisäksi tarvitaan selkeä näkemys omista tiedoista, taidoista ja kokemuksista. Edellisen tarkastelun perusteella luodaan näkemys avautuneista strategisista mahdollisuuksista. (Wilenius 2019: 48.)

Tulevaisuuden ennakkointiin liittyy keskeisesti sellaiset käsitteet kuin megatrendit, trendit ja heikot signaalit (Talasmäki 2013: 19). Tässä tutkimuksessa nostan esille heikot signaalit. Niillä tarkoitetaan alkuvaiheessa olevia ilmiöitä, joiden todennäköisyys tapahtua on alhainen, mutta seurannaisvaikutukset voivat olla voimakkaita (Kamensky 2014: 17, 39). Tulevaisuuden avartamisessa voidaan hyödyntää heikkoja signaaleja, jotka ovat varhaista informaatiota, muutoksen ensioireita, varoitussignaaleja tai merkkejä uusista mahdollisuuksista (Dufva 2019: 4; Ansoff 1980). Heikkoja signaaleja voidaan kuvata myös keskeneräisinä varoituksina, tapahtumina ja kehityssuuntina (Paasivaara, Rantakokko, Suhonen, Tiirinki 2013: 252; Kuisma 2014: 63).

Proaktiiviset johtajat jaksavat uskoa tilaisuuksiin, joissa ”erityiset asiat, signaalit” alkavat näyttäytymään (Casson & Giusta 2007: 223). Heikot signaalit ovat kummajaisia, outoja ilmiöitä, jotka tulevat vallitsevien järjestelmien ja viisauksien ulkopuolelta. Niillä ei ole historiaa, trendiä tai menneisyyttä, eivätkä ne ole mallinnettavissa. Heikkoja signaaleja on siten vaikea tunnistaa. Jälkikäteen katsottuna heikot signaalit voivat olla itsestäänselvyys, mutta ilmenemisen alkuvaiheessa sen merkitystä ei pystytä helposti ymmärtämään. Monet heikoiksi signaaleiksi mielletyt asiat eivät ole merkityksellisiä ja tämä aiheuttaa epävarmuutta heikkoihin signaaleihin reagoitaessa. Oikea-aikainen reagointi ja oikeaan osunut arviointi heikosta signaalista luo kilpailuetua ilmiön hyödyntäjälle. (Mannermaa 1999: 87–88.)

Signaalit nousevat esille hiljaisesta tiedosta ja mittaavat kehittämistarvetta sekä ohjaavat tuntemuksia, mielipiteitä ja epäilyksiä toimintaa (Kesti 2013: 9, 68). Heikot signaalit vaativat herkkää havainnointia ja avointa mieltä erilaisille näkökulmille (Juuti 2010: 19). Organisaatiossa heikkojen signaalien havaitsemiseen tarvitaan koko henkilöstön aktiivisuutta ja johdon rohkeutta sisäisten voimavarojen vapauttamiseen (Virtanen, Stenvall & Laitinen 2014: 82). Paasivaara ym. (2013: 252) ymmärtävät heikot signaalit osaksi organisaation älykkyyttä ja tulevaisuuteen suuntutuvaa ennakoivaa päätöksentekoa.

Johtamisen haaste on ymmärtää organisaatio monimutkaisena systeeminä, jota ilman ei voida ratkaista kehittämisen ongelmia (Kesti 2010: 60). Pohdintaa on herättänyt muun muassa se, miten organisaatiossa ja johtamistoiminnassa pystytään kohtaamaan ennakoimattomuutta ja jatkuvasti muuttuvia ilmiöitä (Stenvall, Johanson, Pekkola & Ursin 2015: 51). Kompleksisuus, jolla tarkoitetaan asioiden tai ilmiön yhteen kietoutumista ja keskinäisriippuvuutta, on lisääntynyt yhteiskunnassa ja organisaatioissa (Vartiainen ym. 2014: 14, 52). Kompleksisessa tilanteessa organisaation tasapaino järkkyy ja aikaisemmat toimintatavat tai ymmärrys tilanteesta ei toimi, koska siihen tarvitaan uudenlaista sopeutumista ja tulkintaa todellisuudesta (Virtanen & Stenvall 2015: 80).

Tieteen saavutuksista huolimatta maailmankehityksen ennakoimattomuus on silmiinpistävä. Se koskee suhdanneilmiöiden lisäksi uusien toimialojen ja tuotteiden syntymistä. (Kanniainen 2007: 19.) Ennalta arvaamattomiin tilanteisiin varautumisesta ja pirullisista ongelmista (*wicked problem*) ei selviydytä nykyisillä toiminta-, johtamis- ja päätöksentekomalleilla, koska pirullisten ongelmien ratkaisut eivät ole lopullisia, oikeita tai vääriä ja niiden kaikkia mahdollisia vaikutuksia, lopputuloksia ja odottamattomia seurauksia on mahdotonta arvioida nopeasti ja täydellisesti. Lisäksi pirulliset ongelmat ovat uniikkeja, uudenlaisia, ainutkertaisia ja niihin liittyy useita ratkaisuvaihtoehtoja. Tämän takia on tasapainoteltava kustannusten, hyötyjen

ja riskien välillä ja hyväksyttävä uudistamiseen liittyvä epävarmuus. (Vartiainen ym. 2014: 14, 22–26, 42, 75–76.)

### 2.4.3 Autonomisuus yrittäjämäisessä toiminnassa

Yrittäjämäinen toiminta edellyttää tilaa. Se ei voi kukoistaa, jos esimerkiksi säännöksiin ja määräyksiin on tarkkaan sidottu mitä voi tehdä ja miten. Tässä tutkimuksessa korostetaan erityisesti johtamiselle edellytettävää tilaa, johtamisen autonomiaa. Autonomia on yksilön vapautta, itsenäisyyttä ja päätösvaltaa työntekemisen ajankohdan ja työn suorittamiseen käytettävien menetelmien valinnassa. Autonomian tunne syntyy, kun yksilö saa tilaa itsensä johtamiseen ja hänellä on vastuu omista päätöksistä. (Hackman & Oldham 1976.) Autonomia on omaehtoisesti päätettävä tila, joka julkisessa johtamisessa on kapeampi kuin yritysjohtamisessa (Hyyryläinen ym. 2019: 7). Autonomisuuteen liittyvä hallinta antaa yksilölle mahdollisuuden normien haastamiseen ja toisin ajattelemiseen (Laalo & Jauhiainen 2019: 96). Autonomia on osa ammatillisuutta ja autonomian määrää vähentävät voimakas byrokratia tai sen puuttuminen organisaatiosta (Savolainen 2011: 49).

Autonomisuutta voidaan tarkastella päämäärien omaehtoisuutena, toimintatapojen vapautena ja tekemisen innostavuutena. Johtamisen tehtävänä on sitouttaa henkilöstö omaan työhönsä etsimällä yhdessä henkilöstön kanssa tavoittelemisen arvoiset päämäärät heidän työhönsä. Toimintatapojen vapaudessa johtajat antavat henkilöstölle tilaa ja vapautta edetä päämäärään heidän parhaaksi katsomalla tavalla. Autonomisuus organisaatiossa tarkoittaa vapauden lisäksi vastuuta omista tekemisistä, joka edellyttää itsenäistä ongelmanratkaisukykyä ja päätöksentekokykyä ja proaktiivista itsensä kehittämistä. (Martela & Jarenko 2015: 68–72.)

Autonomian ja riippumattomuuden arvioidaan olevan yrittäjämäisen toiminnan keskeisiä motiiveja ja arvoja. Yrittäjämäisen toiminnan kontekstissa se tarkoittaa riippumattomuutta sellaisesta ympäristön kontrollista, joka rajoittaa toiminnan mahdollisuuksia. (Tonttila 2010: 56–57.) Johtamisessa autonomia liittyy nimenomaan päätöksentekoon, jolla mahdollisuuksiin tai autonomian mukana tuleviin riskeihin voidaan reagoida nopeasti (Ginsberg & Butchholz 1989: 38).

Yrittäjämäisesti toimivat henkilöt ovat käyttämättömien mahdollisuuksien etsijöitä, sillä heillä on tahtoa, kykyä ja uskallusta ennakoiviin muutoksiin. Hierarkkinen, byrokraattinen ja ulkoa ohjattu toiminta hajoaa yrittäjämäisessä toiminnassa, koska kokonaisvaltainen toimintaympäristön tarkastelu, innovatiivinen resurssien yhdistäminen ja koordinointi ja yrittäjämäinen riskinotto omista toimista ja päätöksenteosta vahvistuu. (Paajanen 2001: 35.) Organisaatioiden kehittyminen innovatiiviseksi ja eteenpäin meneväksi organisaatioksi vaatii organisaatioissa henkilöstön potentiaalin

vapauttamista ja kehittämistä integroidulla tavalla. Organisaatioissa uudistaminen ja tulevaisuuteen varautuminen edellyttää autonomiaa ja yksilöiden aloitteellisuuden ja ideoiden kehittämisen sallimista ja siihen kannustamista tavoilla, joissa johtajat toimivat itse roolimalleina. (Koskinen 2020: 47.)

#### 2.4.4 Kilpailullinen aggressiivisuus yrittäjämäisessä toiminnassa

Kun tässä tutkimuksessa tutkitaan yrittäjämäistä toimintaa, jolle kilpailu ei ole luontainen olotila, kysymys kilpailullisesta aggressiivisuudesta hahmottuu eri tavalla kuin yrityksissä, varsinkin voimakkaassa kilpailutilanteessa olevissa yrityksissä. Kilpailu ei ole täysin poissaoleva tekijä julkisissakaan organisaatioissa, mutta kilpailullinen aggressiivisuus saa yritysmaailmaan nähden varsin vaatimattomia ilmenemismuotoja, jotka kuitenkin suhteessa perinteisiin tapoihin toteuttaa hyvinvointivaltiomme hallinto ja palvelut, ovat olleet eräille toimijoille vaikeita omaksuttavaksi.

Yleinen suuntaus julkisen sektorin uudistamisessa on ollut markkinaperusteisten toimintamuotojen lisääminen. Niillä tarkoitetaan perinteisen hallintotoiminnan ja täydellisesti kilpailtujen markkinoiden välialuetta. Markkinaperusteisia tälle alueelle sijoituvia toimintatapoja ovat mm. palvelumaksut, ostopalvelut, palvelusetelit, tuotantosopimukset, reaaliomaisuudesta luopuminen, uusosuuskunnat, yhtiöt ja sisäisen yrittäjyyden toiminnat. (Lauronen 2009: 16; Kiviniemi 1994: 181–182.) Julkisella sektorilla markkinaperusteinen toimintatapa sisältää myös tulosityksikkö organisaatiot, tilaaja-tuottajamallin, liikelaitostamisen, yhtiöt, palvelujen ulkoistamisen, sopimusohjauksen, asiakkuuksien johtamisen ja vahvan johtajuuden (Torppa 2007: 200; Temmes 1994: 285). Markkinat siinä määrin, kun niistä voi puhua, ovat lähtöisin yritysten ja palveluntarjoajien mielenkiinnosta, joka usein kylläkin perustellaan asiakkaiden ja kansalaisten tahtona (Majapuro 2013: 22, 27).

Julkisten johtajien tärkeimpiä tehtäviä on huolehtia kilpailukyvystä (Bergström & Leppänen 2015: 73). Siihen vaikuttaa osaava henkilöstö ja heidän ajattelutapansa (Korhonen 2019: 30). Virtasen ym. (2016: 15) mukaan terve kilpailu vaikuttaa edullisiin hintoihin, tehokkaaseen voimavarojen käyttöön ja asiakkaan hyödyn lisääntymiseen. Palvelumarkkinoilla kilpailuissa ja toimimisessa onnistuvat parhaiten ne, jotka ennakoivat nopeasti ja osuvasti asiakkaiden uudet tarpeet ja odotukset. (Rannisto & Tienhaara 2016: 252.) Taloudellinen kilpailuetu kilpailee hinnalla, toiminnallinen kilpailuetu syntyy palvelun ominaisuuksista ja imagollinen kilpailuetu tarkoittaa hyviä mielikuvia palvelutuottajasta ja sen palveluista (Bergström & Leppänen 2015: 73). Seuraavassa taulukossa 6 tuodaan esille, miten markkinointiajattelu on muuttunut eri vuosiluvuilla.

**Taulukko 6.** Markkinoinnin muutokset eri vuosikymmeninä (mukaillen Raatikainen 2008: 9)

Vuosiluku	Markkinointiajattelu
1960-luku	Hyvä tuote
1970- luku	Asiakasryhmien erilaiset tarpeet
1980-luku	Palvelu ja laatu
1990-luku	Yksilön tarpeet
2000-luku	Nopeat tarpeiden muutokset ja asiakkuuksien hallinta
2010-luku	Asiakaslähtöisyys, valinnanvapaus ja teknologia
2020-luku	Asiakaskokemus, digitalisaatio, robotisaatio

Markkinaehtoinen toiminta palveluvalinnoissa edellyttää, että asiakas voi valita palveluiden hankintapaikan, työntekijän, palvelun sisällön, ajankohdan, palvelukanavan ja tarvittavat lisäpalvelut (Viitala & Jylhä 2006: 105–106, 112; Toikko 2012: 116–117). Johtamisen tehtävä on rakentaa organisaatioon nopeutta, vakautta, havaintokykyä, ketteryyttä ja uudistuskykyä. Tämä tarkoittaa, että asiakkaiden vaatimuksiin reagointia ja heidän odotusten tyydyttämistä ja lisäarvon tuottamista. Lisäksi tarvitaan kilpailuympäristön muutosten selvää, oikeaa ja nopeaa tulkintaa ja sopeutumista useampaan toimintaympäristön muutokseen. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002: 141–142.)

Globalisaation myötä kansalliset hallitukset voivat entistä vähemmän vaikuttaa kansakunnan hyvinvointiin ja kilpailukykyyn. Päätöksenteon siirtyminen markkinavoimille vaikuttaa kilpailun kiristymiseen, joka koskettaa sekä julkista että yksityistä sektoria. (Grönroos 2006: 4–5, 76.) Kilpailu kuuluu keskeisesti julkisiin hankintoihin. Kilpailukykyisten organisaatioiden tekijät rakentuvat kasvusta, työpaikasta, sisäisistä ja ulkoisista toimintatavoista ja kannattavuuden parantamisesta. (Ojala & Pöysti 2012: 33.) Kilpailu alkaa siitä, kun toimijat käyttävät erilaisia toimintamalleja markkinoiden mahdollisuuksiin ja ottavat riskejä. Julkisten hankintojen periaatteisiin kuuluu avoimuus ja syrjimättömyys. Kilpailussa menestyminen riippuu tilanteen ennakoinnista ja toimintastrategiasta. Julkisella sektorilla kilpailuttamisen motiivina on tarjota yksityisille toimijoille mahdollisuuksia osallistua julkisten palvelujen tuottamiseen tai tehostaa julkisten palvelujen prosessia ja löytää kilpailukykyinen hinta. (Hyyryläinen 2004: 37, 81, 87, 125.)

Kilpailuun, liiketoimintamalleihin, osaamisvaatimukseen, työn organisointiin ja alueelliseen kehitykseen vaikuttaa muutosvoimat luovat mahdollisuuksia. (Lappi 2022:

13.) Tulevaisuudessa organisaatioiden välinen kilpailu tapahtunee strategisella tasolla, jossa strategiaprosessin laadulla on merkitystä kilpailussa pärjäämiselle. Tähän tarvitaan kykyä uusien strategisten valintojen tekemiseen ja niiden toteuttamiseen tehokkaina toimenpidesarjoina. (Ritakallio & Vuori 2018: 14.) Kilpailussa menestyvät ne, jotka pystyvät jatkuvasti luomaan kehittyviä korkea hyödyn ja kustannuste-hokkuuden palvelukokonaisuuksia (Lappalainen 2019: 41).

## 2.5 Riskinotto yrittäjämäisessä toiminnassa

Viimeisenä yrittäjämäisen orientaation näkökulman korostamana piirteenä nostetaan esille tälle tutkimukselle tärkein, yrittäjämäinen riskinotto osana yrittäjämäistä toimintaa. Yrittäjämäinen riskinotto on hallittua riskinottoa, sillä vaikka riski on kuvassa mukana, painotus on myös suojautumisessa sellaiselta mitä ei haluta.

### 2.5.1 Epävarmuus ja riskit

Epävarmuus ja riskit ja ovat arkipäivää ja niitä pyritään hallitsemaan terveen järjen, tiedon, kokemuksen ja vaiston perusteella. Matematiikkaan, numeroihin ja todennäköisyyksiin, perustuvia malleja pidetään riskienhallinnan lähtökohtana, mutta tällainen tarkastelutapa riskien hallintaan ja johtamiseen on suppeaa. (Kuusela & Ollikainen 2005:13.) Epävarmuus ja riski ovat asioita, joilla on vaikutusta organisaation päätöksentekoon ja käyttäytymiseen (Onnismaa 2007: 15). Epävarmuus ja riski sekoittuvat usein keskenään ja siksi on tarpeen erottaa, että riski on päätöksentekotilanne, jossa pystytään arvioimaan tulevaisuuden tapahtumiin liittyvät todennäköisyydet ja vaikutukset ja silloin päätöksentekijä ei koe epävarmuutta vaan riskin. Epävarmuus on tilanne, jossa päätöksentekijältä puuttuu kyky arvioida tulevaisuuden tapahtumia, todennäköisyyttä ja vaikutuksia. (Lindblom 2004: 14.)

Yksilön päätöksenteossa epävarmuus ja riski kuuluvat kiinteästi toisiinsa. Epävarmuutta luo ja ylläpitää päätöksentekijän kyky ymmärtää, käsitellä ja arvioida hankkimaansa tietoa sekä tiedon puutteellisuus ja epätasällisyys. Päätöksentekijän on hyvä tiedostaa edellä mainittuja tekijöitä päätöstä tehdessään. (Lindblom 2004: 8,18 21–22.) Epävarmuus kertoo tilanteesta, jossa kaikkea ei voi koskaan ennakoita (Hyyryläinen 2004: 57) ja on aina läsnä päätöksenteossa, koska hankittu tieto ei voi koskaan olla täysin varmaa (Lindblom 2004: 19–20).

Tietoon liittyvä epävarmuus voi koskea liiallista tietoa tai tiedon puuttumista. Lisäksi epävarmuutta voi aiheuttaa vanha, ajantasainen ja nykyhetkeä koskeva tieto, mikäli tiedon tarve koskee tulevaisuutta. (Virtanen & Stenvall 2015: 81.) Tiedon puutteen lisäksi epävarmuus liittyy siihen, että muutos tapahtuu henkilön toiveista

riippumatta (Hakonen 2019: 2). Epävarmuutta voi aiheuttaa monet eri asiat, kuten rahoitus, tilaaja, projekti, henkilöstö, organisointi, ympäristö, olosuhteet, suunniteluratkaisut, sopimukset ja toimitukset. Epävarmuus ilmenee suhteessa aikaan, todennäköisyyteen ja informaatioon. Tapahtumaan liittyy sitä suurempi epävarmuus, mitä kauemmaksi tulevaisuuteen se sijoittuu. Silloin kun epävarmuutta erotellaan, tarkastellaan, arvioidaan ja hallitaan, niin kyse on riskistä. (Laurila 1981: 22.)

Kilpailuympäristö vaatii päätöksentekijöiltä usein nopeita ratkaisuja. Epävarmuus kasvaa silloin, kun organisaatio on riippuvainen muista toimijoista. Samalla se kaventaa päätöksentekijän toimintavapautta ja itsenäistä päätöksentekoa. (Lindblom 2004: 19–20.) Epävarmuuden vallitessa henkilön tunteella on suuri vaikutus päätöksiin ja toimintaan (Ritakallio & Vuori 2018: 156). Kiiraksen ym. (2011: 9) mielestä epävarmuutta voidaan vähentää muuttamalla suunnitelmia tai sopeutumalla ympäristön vaatimuksiin. Gigerenzer (2015: 134) mielestä ”vähemmän on enemmän”, jolla hän tarkoittaa, että epävarmassa maailmassa monimutkaiset ongelmat eivät aina vaadi monimutkaisia ratkaisuja. Työelämä on muuttunut epävarmaksi ja organisaatiot ovat pitkälti ulkoistaneet epäonnistumisen riskit pitkälti yksilön kannettavaksi. (Onnismaa 2007: 15.) Talousteorian mukaan epävarmuus (*intersubjective uncertainty*) on yksilöiden keskinäisen suhteen välistä epävarmuutta (Jokinen, Kamppinen, Karlsson & Raivola 1995: 25). Epävarmuus voidaan määritellä myös varmuuden vastakohtaksi (Horngren & Foster 1987: 615–616).

Yrittäjämäistä toimintaa voidaan paremmin ennustaa, kun ymmärretään paremmin yrittäjämäistä riskinottoa karttavan käyttäytymisen perustaa (Gifford 2011: 303–304). Daniel Ellsbergin (1961) mukaan epävarmuuden karttaminen on toimintaa, jossa tiedolla on merkitystä yrittäjämäisen riskinottohalukkuuteen ja riskejä otetaan herkemmin tunnetun todennäköisyyden perusteella (Kuusela & Ollikainen 2005: 27–28). Koska yrittäjämäiseen riskinottoon kannustamisesta huolimatta epäonnistumisen seuraukset ovat organisaatioissa epämiellyttäviä, niin tämä voi johtaa siihen, että yrittäjämäistä riskinottoa aletaan karttamaan (Viitala & Jylhä 2019: 296–297). Jalonen (2015: 50) nostaa esille sen, että organisaatioissa huoli syylliseksi leimautumisesta ja moitteen välttämisestä voi johtaa käyttäytymiseen, jossa tietoa haetaan ja sovelletaan, ei asiantilojen parantamiseksi, vaan asianomaisten selustan turvaamiseksi.

Julkisella sektorilla uusien toimintatapojen kokeileminen aiheuttaa johtajille ja henkilöstölle pelkoa virheiden tekemisestä tai epäonnistumisesta (Koskinen 2020: 13–14). Organisaatioissa virheiden tekemisen pelko ei kannusta uudistamiseen ja kehittämiseen (Gigerenzer 2015: 53). Toisaalta virheiden ja epäonnistumisen pelosta johdun on uhkana, että organisaatiot jämähtävät paikoilleen (Kupias & Peltola 2019: 45; Suhonen, Lunkka & Turkki 2019: 105). Organisaatioissa uudistaminen ja kehittäminen edellyttävät oma-aloitteisuuden tukemista, aikaisemman toiminnan rohkeaa

kyseenalaistamista ja uusien toimintatapojen käyttöönottamista (Fischer & Vainio 2014: 174). Näiden lisäksi kehittämisessä tarvitaan yrittäjämäistä riskinottoa, jossa tehdään myös virheitä (Gigerenzer 2015: 53). Virheellä tarkoitetaan tekoa tai päätöstä, joka tehdään oikean tiedon tai ohjeen vastaisesti (Saarnio & Hamilo 2013: 49, 56). Organisaatioiden uudistamisen ja kilpailukyvyn säilyttäminen vaativat virheiden pelon poistamista ja kokeiluun kannustamista (Isoaho 2009: 41).

Virheistä oppimista pidetään organisaatioiden kestävyuden takeena (Wilenius 2019: 152). Keskustelu virhetapahtumasta on edellytys virheistä oppimiselle (Kupias & Peltola 2019: 148). Organisaatioissa pitää virheistä oppimisen ohella nähdä virheen positiiviset vaikutukset (Suhonen ym. 2019: 105). On hyvä huomioida, että luovuutta edistävä organisaatiokulttuuri käyttää onnistumisia ja epäonnistumisia oppimispa-lautteena ja hyödyntää niitä seuraavien toimenpiteiden suunnittelussa (Viitala & Jylhä 2019: 296–297). Vahvojen organisaatioiden yhtenä tuntomerkkinä pidetään epäonnistumisen jälkeen uudelleen yrittämistä (Fischer & Vainio 2014: 174).

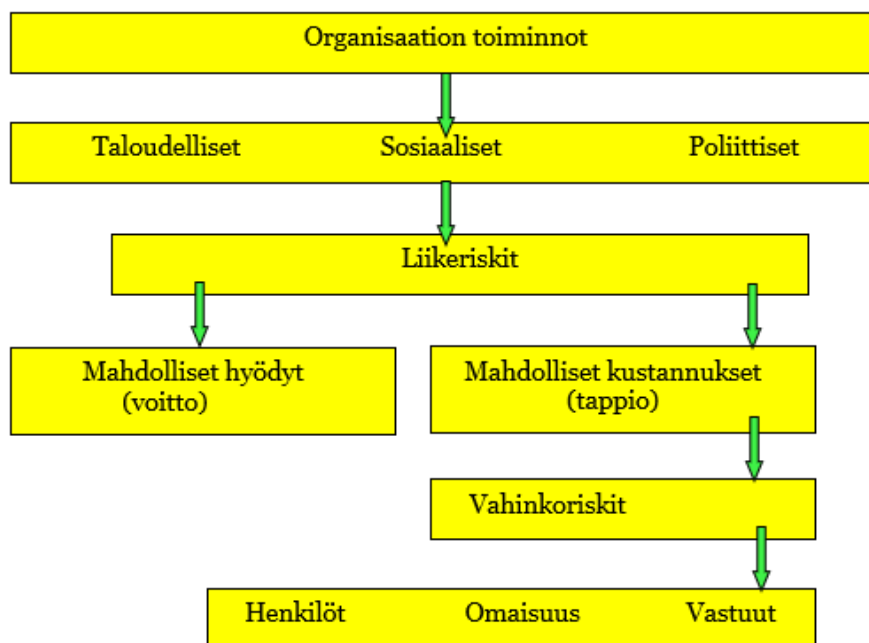
### 2.5.2 Riskien ulottuvuudet ja luokittelu

Riskiin liittyy yllätyksellisyyttä ja tulevaisuuden epävarmuutta, joka ilmenee uusien ja ennen kokemattomien ilmiöiden kohtaamisena (Suominen 2005: 150; Koskinen 2018: 12). Riskiä voidaan aliarvioida, jos asia tai tilanne on normaali tai toistuva tai se on itse päätetty. Riskin aliarviointia tapahtuu myös silloin, kun riski on henkilökohtainen eikä se kohdistu muihin, eivätkä organisaation muut jäsenet näe asiaa riskinä. Riskien aliarviointia liittyy asioihin ja tilanteisiin, joissa riskin arvioija kokee riskin suurena tai turvautuu psyykkisiin selviytymismekanismeihin, riskistä saatava potentiaalinen palkinto on suuri tai riskinarvioija on elämyshakuinen persoonallisuus. Organisaation riskikäsitykseen vaikuttaa myös ihmisten luottamus päätöksenteon prosesseihin ja oikeudenmukaisuuden tunteisiin suhteessa organisaation tavoitteisiin. (Talasmäki 2022: 22–23.)

Riskiä voidaan korostaa tai yliarvioida tilanteissa, joissa asia tai tilanne on uusi, ainutkertainen tai siitä ei ole aikaisempaa kokemusta. Riskin yliarviointiin vaikuttaa myös se, onko itse ollut päättämässä riskiä koskevaa asiaa tai tilannetta ja miten asia tai tilanne on omassa hallinnassa. Riskiä yliarvioidaan, jos se koskee psykologisesti pelottavia asioita tai asioita, jossa riskin hyötyjä on vaikea havaita tai hyödyt ohjautuvat jollekin toiselle. Riskiä korostetaan ja yliarvioidaan myös silloin, jos asia on harvinainen tai riski aiheuttaa suuria seurauksia tai riski on ihmisten aiheuttama. Riskin yliarviointia aiheuttaa asiat ja tilanteet, jotka kuvitellaan vaarallisena tai organisaation muut jäsenet pitävät asiaa tai tilannetta riskinä. Lisäksi riskin arvioijan negatiivisten tunteiden kokemus, muista kuin kyseessä olevasta riskistä aiheutuvista asioista, aiheuttaa riskien yliarviointia. (Talasmäki 2022: 22–23.)

Riskin eri ulottuvuuksien tarkastelussa on kysymys ihmisten ja organisaatioiden vapaudesta valita eri vaihtoehtojen välillä ja uskalluksesta tehdä päätöksiä ja ryhtyä tekoihin (Kuusela & Ollikainen 2005: 16). Henkilökunta ja järjestelmävirheet ovat keskeisimpiä riskinaiheuttajia. Julkisten ja yksityisten organisaatioiden riskit ovat lähtökohdiltaan erilaiset. Riskiä ja epävarmuutta julkisissa organisaatioissa lisää poliittisen päätöksenteon hitaus. Yksityisten organisaatioiden riskit liittyvät toimintaan ja niitä on vaikea ennakoida. Toimintaan liittyvät riskit muodostavat riskiketjun, joka voi ulottua organisaation ulkopuolelle. Julkisten organisaatioiden ei tulisi ottaa toimintoissaan riskiä, vaikka ne joutuvat arvioimaan yrittäjämäistä riskinottoa elinkeinopolitiikan takia. (Averio ym. 2019: 135–136, 141.)

Gahinin riskimallissa (kuvio 8) kuvataan eri riskien vaikutusta organisaatioiden toimintaan ja sitä, miten liike- ja vahinkoriskit vaikuttavat toisiinsa.



**Kuvio 8.** Gahinin riskimalli (Suominen 2003:13)

Riskimallista voi huomata millaisia vaikutuksia organisaatioiden päätöksillä voi olla ja näiden vaikutusten mahdollisia riskiseurauksia. Organisaatioiden riskejä voidaan tarkastella sosiaalisten, taloudellisten ja poliittisten toimintojen avulla, josta voi aiheutua hyötyjä ja kustannuksia. Liike- ja vahinkoriskit ovat toisistaan riippuvia riskejä, jotka molemmat on huomioitava organisaation riskejä arvioitaessa. Vahinkoriskit ovat hitaasti muuttuvia, perinteisiä ja suhteellisen tunnistettavia riskejä ja niiden seuraukset ovat vahingollisia. Liikeriskeihin vaikuttaa puolestaan yhteiskunnan asettamat normit, ulkoiset olosuhteet, johdon kyky arvioida organisaatioiden voimavaroja ja tehdä onnistuneita ratkaisuja. (Suominen 2003.)

Riskien luokittelu riippuu organisaation tarpeista ja lähtökohdista. Riskejä voi luokitella monella tavalla: riskin seurauksen ja sen vakavuuden, riskin toteutumisen, organisaation sisäisen ja ulkoisen riskin, tietoisien ja tiedostamattoman riskin, välillisen tai välittömän riskin ilmenemisen ja riskin kohteen perusteella. (Erola & Louto 2000: 24–29.) Riskien luokittelu riippuu muun muassa toimialasta ja sen koosta, omistussuhteista, kilpailijoiden toimenpiteistä, markkinoista ja julkisenvallan toimenpiteistä (Peltonen, Välisalo & Kunttu 2002: 16–17).

Riskejä luokitellaan kontrolloitavien ja kontrolloimattomien tekijöiden perusteella. Kontrolloitavien tekijöiden osalta menestys riippuu henkilön tiedoista ja kyvyistä. Vastaavasti kontrolloimattomat tekijät yhdistyvät riskiin. (Kyrö 2006: 100.) Riski voidaan käsittää myös kaksipuolisena riskinä, joka sisältää voiton mahdollisuudet tai tappion epäsuotuisat seuraukset (Juvonen ym. 2014: 8–9; Hopkin 2018: 5). Yritystoiminnassa riskiä voidaan tarkastella epäonnistumisena (veneeseen uppoamisena) sekä tilanteina, joissa mahdollisuuksiin ei tartuta (veneestä jäämisenä) (Leskinen 2001: 116).

Organisaatioiden toiminnan uhkia ja mahdollisuuksia voidaan tunnistaa neljän riskiluokan avulla (taulukko 7) strategiset riskit, taloudelliset riskit, operatiiviset riskit ja vahinkoriskit (Ilmonen, Kallio, Koskinen, Rajamäki 2022: 71).

**Taulukko 7.** Organisaatioiden toiminnan uhkien ja mahdollisuuksien riskiluokat (mukailten Ilmonen ym. 2022:71)

Strategiset riskit	Taloudelliset riskit	Operatiiviset riskit	Vahinkoriskit
Gloaalit ilmiöt	Rahoitus	Johtaminen	Työterveys ja työturvallisuus
Toimintaympäristö	Korko	Informaatio-tekniologia	Henkilöstö
Organisaation kehitys	Valuutta	Tietoturva	Ympäristö
Palvelumarkkinat	Maksuvelvoitteet	Tuotanto ja prosessit	Vahingoittuminen
Tekniologia	Maariski- rahoitustoimi	Toiminnan keskeytykset	Luonnonkatastrofit
Viestintä	Verot	Tuottavuus	Toimitilaturvallisuus
Sääntely	Kirjanpito ja talousraportointi	Projektit	
	Pääomarakenne	Sopimus- ja vastuu	
		Kriisit ja rikokset	

Valtiovarainministeriön mukaan (2023: 16) strategiset riskit ovat riskejä, jotka vaikuttavat lyhyellä ja/tai pitkällä aikavälillä toimijan strategisten tavoitteiden saavuttamiseen tai organisaation olemassaoloon. Organisaatioiden strategisessa päätöksenteossa tarvitaan tuntemusta nopeasti muuttuvista liikeriskeistä. Nämä riskit liittyvät toiminnan kannattavuuteen, rahoitukseen, valmistukseen ja tuotantopolitiikkaan. Organisaatioiden strategisiksi riskeiksi voidaan katsoa muutokset, jotka liittyvät kansainvälistymiseen, yhteiskuntaan, kilpailuun, liikesuhteisiin, sopimuksiin ja markkinointimahdollisuuksiin. Strategiset riskit voivat johtua henkilöstövoimavaroista ja toimialan erityistekijöistä. (Suominen 2003: 12–14, 51–54.)

Strategisia riskejä voidaan arvioida ulkoisesta ja sisäisestä näkökulmasta. Toimialaan, kilpailijoihin ja sidosryhmiin liittyvät epävarmuudet ja riskit ovat ulkoisia strategisia riskejä, joihin organisaatiot eivät voi itse vaikuttaa. Ulkoisilta riskeiltä suojaudutaan tunnistamalla ja seuraamalla heikkoja signaaleja (*leading signals*) sekä hyvillä markkina- ja kilpailuanalyseillä. Strategiset painopistealueet ja niiden oletukset ja oikeellisuus ja päätökset ovat puolestaan organisaation sisäisiä strategisia riskejä, joihin voidaan vaikuttaa organisaation omilla päätöksillä ja sisäisillä prosesseilla. Organisaation kokonaisriskitasoon vaikuttaa oleellisesti se, miten organisaatio tekee päätöksensä. (Leino 2007: 116–117; Ilmonen ym. 2022: 76–81.)

Taloudelliset riskit vaikuttavat realisoituessaan toimijan taloudelliseen tulokseen tai asemaan (Valtiovarainministeriö 2023: 16). Taloudelliset riskit liittyvät organisaatioissa talouden hallintaa, toiminnan rahoitukseen, korkoriskiin, pääomarakentamiseen sekä raportointiin ja ennakkointiin liittyviin riskeihin (Sääskilahti & Mustonen 2023: 21,23).

Operatiiviset riskit aiheutuvat prosesseista, henkilöstöstä, johtamisesta, menettelytavoista, teknologiajärjestelmistä tai ulkoisista tekijöistä. Yleensä operatiiviset riskit ovat vähäisiä koskien ohjeiden noudattamista jättämistä. Vahinkoriskit ovat puolestaan riskejä, jotka vaikuttavat henkilöturvallisuuteen, omaisuuteen ja ympäristöön. (Valtiovarainministeriö 2023: 16). Riskeihin liittyy myös ajallinen ulottuvuus vahinkoriskit ovat äkillisiä, strategisten riskien realisoituminen vaikuttaa puolestaan liike-toimintariskeihin pitemmällä ajanjaksolla (Averio ym. 2019: 134–136, 140). Organisaation operatiivisten riskien jaottelu Leinon (2007: 119–121) mukaan on seuraavanlainen:

- henkilöstö ja organisaatoriskit (liikeidea perustuu yksittäisten henkilöiden taidoille)
- omistus- ja johtamisriskit (omistaja, hallitus, hyvähallintotapa, corporate governance, kehittäminen, hallintorakenteet)
- operatiivisten prosessien riskit (prosessit, toimintalinjaukset määrämötoistettu varhaisessa vaiheessa)

- suunnittelu- ja päätöksentekoprosessin riskit (raportointi, seuranta, kustannukset)
- tietojärjestelmäriskit (tietoturva, eri järjestelmien yhteensopivuus, osaamisen ulkoistaminen)
- talousriskit

Julkisissa organisaatioissa on tarpeellista huomioida myös vaikuttamisriskit, suojautumisriskit ja kapeutumiskit. Vaikuttamisriskit liittyvät kansalaisten osallisuuteen, vallankäyttöön ja demokratiavajeeseen. Suojautumisriskit sisältävät tietosuojariskit, eriarvoisuuden, median ja rikollisuuden lisääntymiseen kuuluvia riskejä. Kapeutumiskit muodostuvat organisaation sisäisen kilpailun sekä alueellisen, inhimillisen ja taloudellisen syrjäytymisen riskeistä. (Sutinen 2012: 33–34.)

Riskeihin vaikuttaa johdon onnistuneet ratkaisut organisaation kannalta ja kyvykkyys arvioida organisaationsa voimavaroja (Peltonen, Välisalo & Kunttu 2002: 16–17). Riskin hyväksyminen on välttämätöntä uuden kehittämisessä ja innovoinnissa, joka tarkoittaa epävarmuuden ja virheiden sietämistä, erilaisten näkökulmien esille tuomista ja haasteiden ratkaisemista siitä huolimatta, että lopputuloksesta ei ole varmuutta (Neves & Eisenbergerin 2014: 188).

### 2.5.3 Riskienhallinta

Organisaatioiden johtamiseen, resurssien ohjaamiseen ja kehittämiseen ja riskienhallinnan onnistumiseen vaikuttavat lakisäätteiset tehtävät, prosessit, strategiset ja kehityskausi tavoitteet, tulostavoitteet ja vuosisuunnittelu sekä erilaiset hankkeet ja projektit (Rousku 2017: 14).

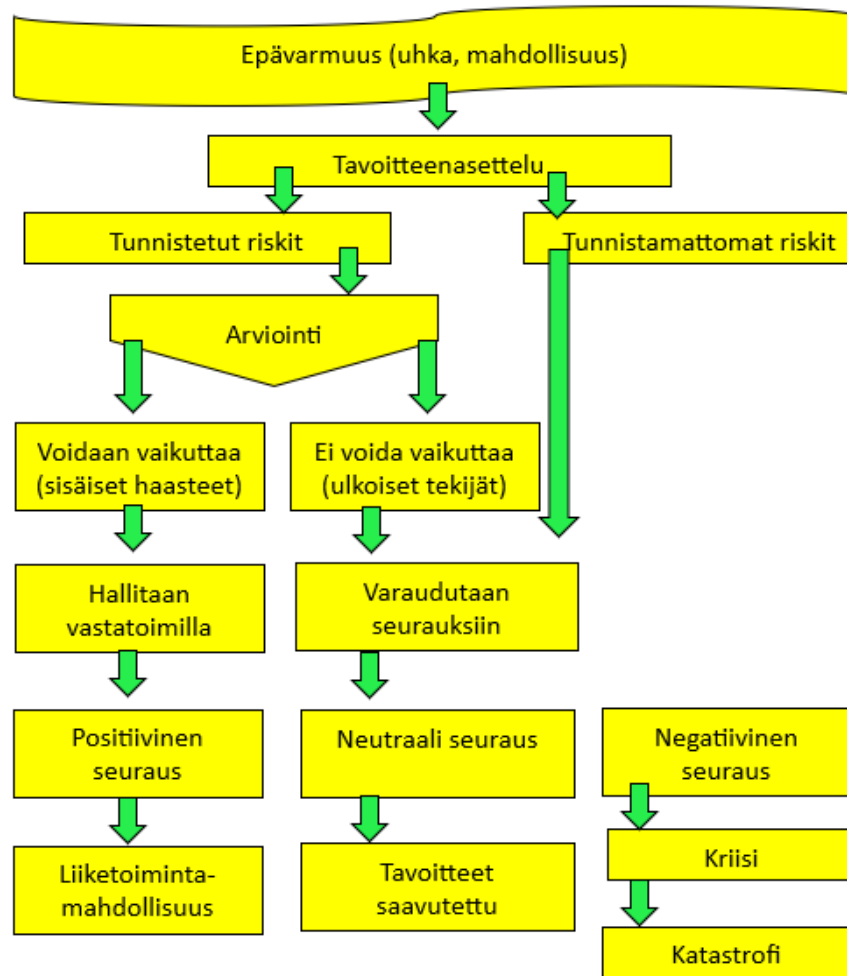
Riskien hallinnalla on merkittävä rooli organisaatioiden toiminnassa. Julkisella sektorilla riskien hallinta on kuitenkin ollut tehotonta johtuen moniportaisesta organisaatorakenteesta, poliittisesta järjestelmästä ja lakisäätteisestä tehtäväkentästä. Kokonaisvaltainen riskienhallinta on kuitenkin lisääntynyt 2010-luvulta lähtien julkisissa organisaatioissa. (Pellinen ym. 2019: 12–13, 30.) Organisaation käytäntöihin ja kulttuuriin juurrutettua riskien hallintaa voidaan pitää tehokkaana (Ealy 1993: 30–37).

Riskienhallinta on organisaation eri tasoilla tapahtuvaa toimintaa, päätöksentekoa ja johtajan koordinoitua toimintaa, jolla tuetaan tavoitteiden saavuttamista sekä uhkien ja mahdollisuuksien tunnistamista (Sääskilahti & Mustonen 2023: 9–10). Julkisella sektorilla riskienhallinta on hyvän hallintotavan ulottuvuus ja apuväline organisaation päämäärien saavuttamisessa (Paape & Specklé 2021: 541). Olennainen osa riskienhallintaprosessia on riskien tunnistaminen, koska verkostoihin liittyvät riskit

syntyvät usein ketjuista, joiden havaitseminen voi olla vaikeaa (Virolainen & Hallikas 2005: 238).

Tulevaisuuden kannalta riskienhallinnassa haastavaa, yllättävää ja vaikeasti hallittavaa ovat erilaiset henkilöstöriskit (Suominen 2003: 196; Haunla 2005: 276). Henkilöstöriskit ovat henkilöstöön liittyviä tekijöitä, jotka estävät tai haittaavat organisaation tavoitteiden saavuttamista joko suoraan tai välillisesti (Halonen 2013: 38). Organisaatioissa henkilöstöriskit kohdistuvat henkilöstöön tai ovat henkilöstön aiheuttamia (Valtiovarainministeriö 2023: 26). Etenkin osaamispääomaan liittyvät riskit voivat tuottaa asiakasprosessiin vakavia katkoksia ja virheitä. Työsuhderiskit, henkilöstön vaihtuvuus, työyhteisöristiriidat ja työympäristön uhkatekijät ovat riskejä, joiden hallinta liittyy hyvään johtamiseen ja henkilöstöjohtamiseen. (Viitala & Jylhä 2019: 215.)

Uhkia ja mahdollisuuksia synnyttävä epävarmuus on riskinhallintaketjun perusta (kuvio 9)



**Kuvio 9.** Riskinhallintaketju (Kiiras ym. 2011: 41)

Epävarmuudesta voidaan tavoitteen asettamisen jälkeen tunnistaa, arvioida ja hallita riskejä. Tunnistettuihin riskeihin voidaan vaikuttaa vastatoimilla, kun taas tunnistamattomiin riskeihin ei voida vaikuttaa, mutta seurauksiin voidaan varautua. Riskin kielteisen seurauksen erityistapaus on kriisi ja se huonosti hallittuna voi johtaa katastrofiin. Paras mahdollinen tila kriisin jälkeen on saavuttaa alkuperäinen tavoite. (Kiiras ym. 2011: 24–26.)

Julkisissa organisaatioissa riskienhallinta kohdistetaan lakisääteisten tehtävien häiriöttömään hoitamiseen, talouteen ja kuntalaisten hyvinvointia ja kestävästä kehitystä uhkaavien riskien hallintaan (Pellinen ym. 2019: 13, 30). Julkisten organisaatioiden on arvioitava kaikkia mahdollisia riskejä, huomioiden aineettomat riskit, koska riskien realisoituminen organisaatiossa voi johtaa muun muassa taloudellisiin tappioihin, toimintaedellytysten heikkenemiseen ja rekrytoinnin vaikeutumiseen. Lisäksi on painotettava erityisesti ennaltaehkäisevää, tarkkailevaa ja arvioivaa näkökulmaa,

koska riskivaikutukset kumuloituvat organisaation joutuessa kriisitilanteeseen. (Tuominen 2013: 86–87.)

#### 2.5.4 Yrittäjämäisen riskinoton tekijät

Yrittäjämäisen toiminnan keskeisimpiin piirteisiin kuuluu tuloskeskeisyyden ja innovatiivisuuden ohella yrittäjämäinen riskinotto (esim. Lumpkin & Dess 1996). Riskinotto on oleellinen tekijä, kun organisaatioon sijoitetaan pääomaa, mutta myös epäonnistumisen mahdollisuuden kohtaamisessa (Tonttila 2010: 51). Riski on Goelin (1998) mukaan liittynyt yrittäjämäiseen käyttäytymisen ja toiminnan piirteisiin sen alkuaajoista lähtien (Kyrö 2006: 100).

Alkusysäyksen riskinotolle antaa proaktiivinen ja innovatiivinen toiminta (Naldi, Nordqvist, Sjögren & Wiklund 2007: 43). Riskinotto vaihtelee johtajien ominaisuuksien, päätöksentekoaikavälien ja kontekstin mukaan (Figner & Weber 2011: 211). Riskiä ottaessaan johtajat keskittyvät uudistumiskyvyn kehittämiseen ja tehostamiseen, jota tarvitaan tavoitteiden saavuttamisessa (Zahra 2018: 221). Päätöksen riskinotosta, mahdollisuuteen tarttumisesta, johtajat tekevät omien taitojen ja ominaisuuksien pohjalta. Yrittäjämäisessä toiminnassa se tarkoittaa muutosta ja joustavaa haasteisiin tarttumista epävarmuuden vallitessa. (Heinonen & Poikkijoki 2004: 103.)

Riskinottoon liittyy epätietoisuuden lisäksi tietynasteinen epävarmuuden sietokyky, josta viimeksi mainittu ei ole tasapainotila, vaan se kasvaa yrittäjämäisen toiminnan jatkuessa. Mikäli henkilöllä on epävarmuudensietokykyä, on hänellä todennäköisesti myös riskinsietokykyä. (Tonttila 2010: 28–29, 51–52.) Rousku (2017: 15) tarkoittaa riskinsietokyvyllä riskin suuruutta, johon riskin määrittelyn jälkeen toimija on valmis sitoutumaan.

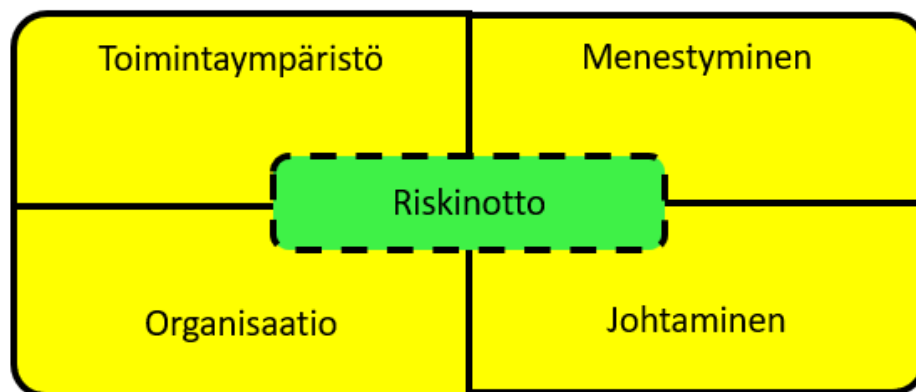
Yrittäjämäisen orientaation näkökulmassa riskinoton ulottuvuudella selvitetään yleensä organisaation suorituskyvyn kehittymistä. Riskinotto on suuntautumista kohti tuntematonta, vailla tarkkaa tietoa mitä tulevaisuudessa tapahtuu. Riskinottoa ja sen käsittelyä opitaan Missesin (1966) mielestä toiminnan kautta. Tämä tarkoittaa oppimisen ja opettamisen soveltamisessa sitä, että riskin oppiminen on toimintaan sidottu ilmiö. Riski ja riskin ottamisen oppiminen ovat toimintaorientoituneita sosiaalisia prosesseja, jotka sisältävät sekä epätietoisuuden että epävarmuuden käsitteet (Kyrö 2006: 100–102). Riskinottokykyä oppii parhaiten ryhmässä, jossa uhan sijaan kannustetaan epävarmuuden kohtaamisen sietämiseen ja tulkitsemiseen mahdollisuutena. Ryhmä mahdollistaa epäonnistumisen ja onnistumisen kokemusten jakamisen, joka kasvattaa ryhmäläisen riskinottokykyä. (Tonttila 2010: 29.)

Luottamus ja riskinotto liittyvät läheisesti toisiinsa, koska luottamus saattaa tuoda mukanaan riskinoton hyväksymisen. Epävarmuus synnyttää mielikuvan riskin ottamisesta tilanteessa, jossa kumppaniin luottamalla voidaan saavuttaa tavoitteet, vaikka luottaja ei ole varma kumppanin motiiveista, aikomuksista ja asianmukaisesta toiminnasta. (Malkamäki 2017: 38.) Luottamuksen syntyminen edellyttää eri osapuolten henkilökemioiden yhteensopivuutta, kumppanien kykyä ja pätevyyttä ja kykyä tehdä sovitut asiat (Virolainen & Hallikas 2005: 234).

Organisaatioissa kaikki riskit liittyvät omiin tai muiden tekemiin päätöksiin tai toimintaan (Halonen 2013:13). Päätöksentekokontekstissa riski nähdään vaihtoehtoisten päätösten ja riskinottajan välisenä vuorovaikutuksena, jolloin riski on aina luonteeltaan subjektiivinen. Tämä tarkoittaa, että saman päätöksen tekeminen voi yhdelle riskinottajalle olla mielekäs ja toinen voi kokea sen pettymyksen aiheuttajana.

Riskinottaminen on organisaatioissa tiettyyn rajaan asti tavoiteltua toimintaa. Riskikohteet ja riski ovat sosiaalisesti määrittäviä ja optimaalinen riskinottoaste riippuu toimialasta, organisaatiosta, ajankohdasta ja henkilöstöstä. (Neves & Eisenberger 2014: 188.)

Johtajien yksi keskeinen tehtävä on riskitekijöiden tunnistaminen ja arviointi. (Suominen 2003: 113.) Riskitekijöiden tunnistaminen, minimoiminen ja jakaminen ovat riskinoton edellytykset (Morris, Schindehutte & LaForge 2001: 14). Edellä esitetty kuvio 10 ei ole suoranaisesti malli riskinotosta, vaan sen avulla jäsenen riskinottoon vaikuttavia tekijöitä. Olen päätenyt kuvioon Heinosen (1999) sisäisen yrittäjyyden ja eri tutkijoiden yrittäjämäiseen riskinottoon liittyvien käsitysten perusteella.



**Kuvio 10.** Yrittäjämäiseen riskinottoon vaikuttavat tekijät (mukailtu Heinonen 1999: 170)

Monien muutosten vuoksi monien organisaatioiden toimintaympäristö on epävarma ja vaikeasti ennustettava (Stähle & Laento 2000: 13–16). Siksi huolellinen tiedon hankinta ja analysointi auttavat ymmärtämään toimintaympäristön muutoksia ja menestymisen edellytyksiä (Viitala & Jylhä 2019: 70). Julkisella sektorilla toimintaympäristö asettaa erilaisia uhkia ja mahdollisuuksia organisaatioiden yrittäjämäiseen toimintaan, innovatiivisuuteen ja muutokseen. Organisaatioiden toimintaan sisältyy aina riskejä ja siten ne ovat osa organisaation johtamisjärjestelmää. Onnistunut päätöksenteko vaikuttaa organisaatioiden menestykseen, joka edellyttää riskinottoa. (Juvonen ym. 2014: 7; Rekorius 2018: 11.)

Julkisen sektorin toiminta ja talousohjaus ovat muuttuneet monialaisemmaksi ja monimuotoisemmaksi aiheuttaen uusia riskejä julkiseen organisaatioon (Kiviaho, Oulavirta & Paananen 2014: 3; Averio ym. 2019: 58–59, 72). Organisaatioiden riskeistä puolet on seurausta omasta toiminnasta, joiden olemassaolosta ja seurauksista johto on vastuussa. Organisaatioiden taloudellisen pääoman ohella aineettomalla pääomalla on merkitystä organisaatioiden menestymiseen. Organisaatioissa aineeton pääoma voidaan luokitella rakenteelliseen pääomaan, osaamispääomaan ja suhdet pääomaan. Näistä pääomista ensimmäinen käsittää organisaation johtamisjärjestelmän ja erilaiset prosessit, toinen mahdollistaa organisaation kilpailuedun ylläpitämisen ja kehittämisen ja kolmas suhdetoiminnan. (Jauri 1997: 14.) Organisaation rakenne, asenne riskejä kohtaan ja johdon asettama painoarvo organisaation menestystekijöille vaikuttavat riskiottamisen kehittämiseen. Ympäristötekijöistä infrastruktuuri, muutosherkkyys ja yksilön elämäkokemus vaikuttavat samoin riskinottoon. (Morris & Lewis 1995: 33; Suominen 2003: 114–116, 141.)

Julkisten johtajien, yrittäjien ja sisäisen yrittäjien ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapoja riskinottoon on vertailtu keskenään. Tässä vertailussa julkiset johtajat ovat varovaisia riskinottamisessa, yrittäjät ottavat puolestaan laskelmoituja riskejä ja yrittäjämäiset johtajat huomioivat riskinotossa turvallisuuden. Toiminnassaan julkiset johtajat ovat varmuutta haluavia ja he pelkäävät ja välttelevät epäonnistumista. Yrittäjämäiset johtajat ovat vastaavasti epävarmuutta ja monitahoisuutta sietäviä. Yrittäjämäiset johtajat pystyvät toimimaan epävarmuudessa ja he auttavat myös muita näkemään olemassa olevan varmuuden. Lisäksi yrittäjät ja yrittäjämäiset johtajat suhtautuvat opettavaisena kokemuksiin epäonnistumisiin ja virheisiin. (Koskinen 2020: 41.)

Positiivinen suhtautuminen riskinottoon ja riskinottokyky ovat osa organisaatiokulttuuria (Sjöholm 2010: 183). Organisaation kulttuuri vaikuttaa siihen, miten riskinottoon suhtaudutaan (Lumpkin & Dess 1996; Alpan, Bulut, Gunday, Ulusoy & Kilic 2010; Tuomisalo 2013: 46; Neves & Eisenberger, 2014: 188). Positiivinen

suhtautuminen riskinottoon on kyvykkyyttä, jonka toimijat ovat valmiita ottamaan tavoitteisiin pyrkiessään (Rousku 2017: 15).

Riskiarviot vaihtelevat myös eri henkilöiden välillä (taulukko 8). Riskinottajat ovat valmiita vastaamaan haasteisiin ja etsien haasteita tietoisesti. Riskineutraalit henkilöt eivät etsi eivätkä karta riskejä, kun taas riskinkarttajat varovat ja harkitsevat tarkkaan riskinottamista epäonnistumisen pelossa. (Suominen 1994: 27.) Riskejä otetaan herkemmin silloin, kun riskinottaja olettaa oman riskinottokyvyn riippuvan omista taidoista, itseluottamuksesta sekä aiemmista samanlaisista kokemuksista (Valtonen 2023: 33).

**Taulukko 8.** Riskinkarttaja ja positiivisesti yrittäjämäiseen riskinottoon suhtautuva (mukaillen Juvonen ym. 2014)

Riskinkarttaja	Riskinottaja
Vastustaa mahdollisuuksia	Löytää mahdollisuuksia
Rationalisoi velvollisuudet	Hyväksyy velvollisuudet
Pelkää mahdottomuuksia	Innostuu mahdottomuuksista
Sammuttaa innokkuutta	Ylläpitää innokkuutta
Kiinnittyy heikkouksiin	Kohtaa heikkoudet
Vihaa epäonnistumista	Opii epäonnistumisesta
Pelkää epäonnistumista	Pelkää tuloksettomuutta, hyödyttömyyttä
Vastustaa johtajuutta	Seuraa johtajaa
Pysyy muuttumattomana	Omaksuu muutosta
Keskittyy ongelmiin	Keskittyy ratkaisuihin
Kärsii päämäärättömyydestä	Nauttii tavoitteeseen pääsystä
Kyseenalaistaa sitoutumisen	Sitoutuu

On syytä huomauttaa, että tällainen jaottelu on kuitenkin samalla mustavalkoinen. Todellisuudessa esimerkiksi julkisen organisaation johtajia ei voi muitta mutkitta kuvata kumpaakaan pääkategoriaan, riskinkarttajiin tai riskinottajiin, vaan he ovat josakin suhteessa kumpiakin. Voi kuitenkin todeta, että toisen toiminnassa riskinkarttaminen näkyy vahvemmin kuin riskinottaminen. Kyse on siis lopulta varsin pitkälle aste-eroista.

### 3 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN KOHDE JA TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvataan aluksi sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamista ja kotihoitoa tutkimuskohteena. Sen jälkeen laadullista tutkimusta ja empiirisen tutkimuksen analyysiä.

#### 3.1 Hyvinvointialueiden muodostaminen

Viimeisten vuosikymmenten aikana Suomen sosiaali- ja terveydenhuolto on ollut valtion normiohjauksessa ja sitä on pyritty uudistamaan ja tehostamaan liikkeenjohdon oppien ja ohjausmallien avulla (Kaljunen 2011: 15; Möttönen S 2019a: 14–15). Julkisen sektorin uudistamisen taustalla ovat vaikuttaneet keskustelu ja kritiikki siitä, että julkisen sektorin toimintaan kuuluu paljon kansallisia varoja ja resursseja. Tyytymättömyyttä ovat aiheuttaneet julkisen hallinnon suuruuden ja kalleuden lisäksi tehottomuus ja toiminnan byrokraattisuus. (Pollitt 1990: 48–49; Temmes & Kiviniemi 1997: 12–17.)

Tehottoman johtamisen syynä on pidetty poliitikkojen ja konsulttien kehittämää järjestelmää, joka imee kaikki lisäresurssit (Inkiläinen 2010: 202–203). Toisaalta sosiaali- ja terveydenhuollossa kritiikkiä on aiheuttanut sellainen tehokkuus, jota on haettu laadun kustannuksella (Kaljunen 2011: 80–81). Julkinen palvelutoiminta on saanut kritiikkiä byrokraattisuudesta ja yksilöllisten ratkaisujen puutteesta, koska niiden katsotaan hidastavan julkisten palvelujen kehittämistoimintaa (Stenman 2013: 24). Byrokraattisuutta toki esiintyy kaikissa isoissa organisaatioissa ja siten se ei ole pelkästään julkisten organisaatioiden ongelma (Argyris 1990: 132–145). Kritiikistä huolimatta kansalaiset on pääsääntöisesti olleet palveluihin tyytyväisiä (Alustava virkamiesmuistio hallituksen esityksen yleisperusteluiksi, keskeneräinen luonnos 30.6.2016: 25, 118).

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennetta uudistettiin voimakkaasti vuodesta 2005 alkaen Kainuun maakuntakokeilulla (2005–2012) ja jatkuen kunta- ja palvelurakenneuudistuksella (Paras-uudistus) vuosina 2007–2013. Näissä uudistuksissa painotettiin yhteistoimintaa perusterveydenhuollon ja sosiaalihuollon palvelujen järjestämisessä. Rakenneuudistuksilla on tavoiteltu pitkään sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden integraatiota. Suomen kuntarakenne on uudistuksista huolimatta edelleen pirstaleinen ja maassa on paljon pieniä ja resursseiltaan heikkoja kuntia. Myöskään yksittäisten kuntien resurssit ja osaaminen eivät riittäneet takaamaan palvelujen järjestämistä, suunnitelmallista ohjausta ja kehittämistä eikä sosiaali- ja terveydenhuollon saatavuutta ja laatua. (HE 241/ 2020: 19, 144–145.)

Seuraavan kahdenkymmenen vuoden aikana ikärakenteen muutos lisää sosiaalipalveluiden tarvetta 30 prosentilla ja terveystalouden 20 prosentilla nykytasoon verrattuna. Siksi on välttämätöntä uudistaa palvelujärjestelmää ja parantaa tehokkuutta. Sosiaali- ja terveydenhuollossa tarvittiin uudistusta, sillä julkisen sektorin rakenteet ja rahoitus eivät mahdollistaneet yhdenvertaisia palveluja. Järjestämisvastuu eri palvelujen ja tahojen osalta oli johtanut osaoptimointiin. Kuntien resurssit eivät myöskään riittäneet sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiseen, rahoittamiseen ja saataavuuteen. (HE 241/2020: 50, 144–145, 172.)

Hallituskauden 2019–2023 yksi strateginen kokonaisuus oli sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus (jatkossa sote-uudistus). Sote-uudistuksella tavoiteltiin hyvinvointi- ja terveyserojen kaventamista, yhdenvertaisten ja laadukkaiden sosiaali-, terveys- ja pelastustoimen palvelujen turvaamista sekä turvallisuuden, palveluiden saatavuuden ja saavutettavuuden parantamista. Lisäksi sote-uudistuksella haluttiin turvata ammattitaitoisen työvoiman saanti ja vastata yhteiskunnallisiin muutoksiin, kuten väestön ikääntymiseen, huoltosuhteen heikkenemiseen ja julkisen talouden kustannuskasvun hillintään. (HE 241/2020 vp: 145, 188.)

Sote-uudistuksessa koottiin sosiaali- ja terveystalouden palveluiden järjestäminen kuntaa suuremmille hyvinvointialueille, jonka päätöksenteosta vastaa suorilla vaaleilla valitut päättäjät. Tällä muutoksella haluttiin voimistaa hyvinvointialueiden järjestämisvastuuta ja velvollisuutta turvata sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen palvelut kaikissa tilanteissa. Samalla pyrittiin vahvistamaan asukkaiden osallisuutta ja palveluiden käyttöä yli maakuntarajojen. Sote-uudistuksessa muodostettiin yhtenäinen sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen palvelurakenne, jossa palvelut järjestetään yhden päätöksenteon, johtamisen ja budjetoinnin avulla. Tällä tavalla yksi järjestäjä vastaa asiakkaan kaikista sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen palveluista tarveperusteisesti, oikea-aikaisesti ja kustannusvaikuttavasti. (HE 241/2020 vp: 188–190.)

Palvelut tuotetaan hyvinvointialueilla pääosin julkisina palveluina ja yksityinen ja kolmas sektori täydentävät julkisia palveluita. Lisäksi sote-uudistuksella turvataan järjestöjen mahdollisuus tuottaa palveluita. Valtio vastaa sosiaali- ja terveystalouden palveluiden rahoituksesta määriteltyjen perusteiden pohjalta. Lisäksi hyvinvointialueille muodostettiin yhtiömuotoinen toimitila- ja kiinteistöhallinnon osaamiskeskus, jossa valtio on osakkaana. Uudistamisessa tuli huomioida alueelliset erityispiirteet ja varmistaa palveluiden turvaaminen suomen- ja ruotsinkielisille. Näillä hallinnollisilla, rakenteellisilla ja toiminnallisilla muutoksilla tavoitellaan palvelutuotannon tehostamista, tehokkuutta ja vaikuttavuutta kustannusten kasvun hillitsemiseksi, mutta myös resurssien oikeudenmukaista jakautumista väestön palvelutarpeita vastaavasti. (HE 241/2020 vp: 19–20, 188–190.)

Suomeen muodostettiin 21 hyvinvointialuetta ja Uudenmaalle neljä hyvinvointialuetta ja HUS-yhtymä. Palvelujen ja tehtävien järjestämismvastuu siirtyi hyvinvointialueille, Helsingin kaupungille ja HUS- yhtymälle vuoden 2023 alusta alkaen. Lisäksi alueellisen yhteistyön ja tarkoituksenmukaisen palvelurakenteen varmistamiseksi muodostettiin sosiaali- ja terveydenhuoltoon viisi yhteistyöaluetta. (HE 241/2020 vp: 1.) Hyvinvointialue on uutena hallinnontasona julkisoikeudellinen yhteisö, jolla on alueellaan itsehallinto. Sen ylin päättävä toimielin on aluevaltuusto. Palvelujen ja rahoituksen turvaamiseksi valtio ohjaa hyvinvointialueita strategisilla tavoitteilla, jotka vahvistetaan joka neljäs vuosi. Vuosittain neuvotellaan asetettujen tavoitteiden toteutumisesta. Strategiset tavoitteet huomioidaan yhteistyösopimuksen valmistelussa. Sosiaali- ja terveysministeriön alainen neuvottelukunta ohjaa, seuraa ja arvioi sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaa yhdessä sisäministeriön kanssa ja hyväksyy hyvinvointialueen investointisuunnitelman. (Laki hyvinvointialueesta 611/2021; StVM 16/2021vp.)

Hyvinvointialueen yleiskatteinen rahoitus tulee valtiolta ja osaksi asiakasmaksuina. Rahoituksessa huomioidaan alueen palvelutarve ja olosuhdetekijät. Osaan rahoituksesta vaikuttaa asukasmäärä ja terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen kriteerit. Hyvinvointialueelle laaditaan vuosittaiset terveyden, vanhusten- ja sosiaalihuollon palvelutarvekertoimet. Valtion rahoituksen takia kaikissa kunnissa vähennettiin kunnallisveroa lain voimaantulon jälkeen. (Laki hyvinvointialueiden rahoituksesta (617/2021.) Lisäksi kuntien, kuntayhtymien, sairaanhoito- ja erityishuoltopiirien omaisuus- ja velkaerät sekä sitoumukset ja sopimukset siirtyivät hyvinvointialueille pääsääntöisesti ilman korvausta. Valtakunnallisessa toimitila- ja kiinteistöhallinnon osaamiskeskuksessa kehitetään mm. kiinteistöpalveluja ja yhteensovitetaan tilatie-tojärjestelmiä. (StVM 16/2021 vp.)

Hyvinvointialueen järjestämismvastuuseen kuuluu palvelujen ja muiden toimenpiteiden yhdenvertainen saatavuus, tarpeen, määrän ja laadun määrittäminen, tuottamistavan valinta, tuottamisen ohjaus ja valvonta ja viranomaistoimivallan käyttö ja tehtävien rahoitus. Hyvinvointialue voi sopimuksen perusteella hoitaa kunnan tehtäviä, joita ei ole erikseen säädetty kunnan tehtäväksi, mikäli tehtävät ovat hyvinvointialueen tehtävälleen liittyviä tehtäviä tai liikelaitoksena osana hyvinvointialuetta. Hyvinvointialueen on varauduttava valmiussuunnitelmilla ja muilla toimenpiteillä häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin. (Laki hyvinvointialueesta 29.6.2021/611; Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021.)

Hyvinvointialuestrategiassa päätetään hyvinvointialueen pitkän aikavälin toiminnan ja talouden tavoitteista. Palvelustrategiassa puolestaan määritellään, miten sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut toteutetaan hyvinvointialueen alueella ja periaatteet palveluverkosta, lähipalvelujen saatavuudesta, toteutustavasta ja yleisesti palvelujen

saavutettavuudesta alueella sekä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisestä. Palvelustrategiassa voidaan myös huomioida, miten tuetaan paikallista elinvoimaa, monituottajuutta ja innovaatioiden kehittymistä. Hyvinvointialueen on strategisessa suunnittelussaan laadittava hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi tavoitteet ja niitä tukevat toimenpiteet. (Laki hyvinvointialueesta 29.6.2021/611; Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021.)

Aikaisempien organisaatioiden henkilöstö siirtyi hyvinvointialueen henkilöstöksi liikkeenluovutusten periaatteiden mukaan. Hyvinvointialuejohtaja johtaa hyvinvointialueen hallintoa, taloutta ja toimintaa. Hyvinvointialueen johtaja tukee asiakaspalvelun kokonaisuutta ja eri ammattiryhmien yhteistyötä ja toiminnan kehittämistä. Hyvinvointialueen tehtävä on seurata oman ja yksityisen palveluntuottajan henkilöstön ammatillista kehittymistä ja huolehtia henkilöstön riittävästä oman alansa täydennyskoulutuksesta (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021 8: § 59).

### 3.2 Kotihoito tutkimuskohteena

Yhteistyön välttämättömyys ja julkinen talouskriisi vaikuttivat 1990-luvulla siihen, että monet kunnat alkoivat liittämään yhteen kunnallista kotipalvelua ja kotisairaanhoidoa (Mäkinen, Niinistö, Salminen & Karjalainen 1994: 26–27). Tätä terveydenhuoltolain alaisen kotisairaanhoidon ja sosiaalihoitolain alaisen kotipalvelun integroitumista tuettiin sosiaali- ja terveysministeriön kokeilulla (Paljärvi 2012: 19). Sosiaali- ja terveydenhuollossa kotihoito -käsite alkoi vakiintumaan kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistämisen jälkeen. Kotihoidolla tarkoitetaan kotipalvelun ja kotisairaanhoidon tehtävien muodostamaa kokonaisuutta (Sosiaalihoitolaki 1301/2014). Kotihoito on lakisääteinen palvelu, josta tarkemmin säädetään sosiaalihoitolaissa (1301/2014 3: 20 §), sosiaalihoollon erityislaeissa ja terveydenhuoltolaissa (1326/2010 3: 25 §).

Kotihoidon tavoitteena on mahdollistaa pääsääntöisesti ikäihmisten itsenäinen elämä ja elämänlaatu ja omassa kodissa tai asuinympäristössä asuminen. Kotihoidon tarkoituksena on tukea asiakkaiden osallisuutta, toimintakykyä, hyvinvointia, terveyttä ja itsenäistä suoriutumista jokapäiväiseen elämään kuuluvista toiminnoissa. Kotihoidon palveluilla pyritään siirtämään asiakkaiden ympärivuorokautisen asumispalvelun tarvetta. (Taipale, Lehto, Mäkelä, Kokko, Muuri & Lahti ym. 2004: 77–87.) Kotihoidon tehtävä on tuottaa kotiin annettavia hoitopalveluja ja kotisairaanhoidopalveluja (Soidinmäki 2010: 2). Laki sosiaali- ja terveydenhuollon palvelusetelistä (596/2009) määrittää, että hyvinvointialueet voivat järjestää kotihoitopalveluita

hyvinvointialueiden oman toiminnan lisäksi muilta toimijoilta palvelusetelillä ja os-topalveluina.

Kotihoidon palvelujen saaminen perustuu asiakkaiden palvelutarpeen ja toimintakyvyn arviointiin, asiakkaiden toiveiden mukaiseen kuntoutukseen, hoivaan ja hoitoon sekä yksilölliseen hoito- ja palvelusuunnitelmaan, joka laaditaan yhdessä asiakkaiden ja heidän läheistensä kanssa. Palvelutarpeen arvioinnin yhteydessä arvioidaan myös asiakkaiden tarvitsemien käyntien (etäkäynti, kotikäynti) soveltuvuutta sekä määritellään kotihoidon käyntien ja palvelutuntien määrä. Kotihoito on maksullista palvelua ja asiakkaiden hoidosta sovitaan hoito- ja palvelusuunnitelmassa. (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvluista. 980/2012; Sosiaalihuoltolaki 1301/ 2014)

Kotihoidon palveluvalikoima muodostuu kuntouttavista arviointijaksoista, tilapäistä tai säännöllisestä kotiin annettavasta hoitopalvelusta ja kotisairaanhoidosta. Kotihoidon hoitotyö sisältää asiakastarpeen mukaisia hoitopalveluja ympärivuorokautisesti. Hoitajien asiakastyö koostuu asiakkaan henkilökohtaisesta perushoidosta, kuntoutuksesta, sairauksien hoidosta, lääkehoidosta ja laboratoriotutkimusten ottamisesta. Kotikäynneillä hoitajat avustavat asiakkaita muun muassa aamupalan valmistamisessa, ruokailussa, lääkehoidossa, siirroissa, liikkumisessa, pukeutumisessa, riisutumisessa, peseytymisessä ja wc:ssä käynneissä. Hoitotyö sisältää myös asiakkaiden voinninseurantaa, turvapuhelin hälytyksiin vastaamista ja turva-auttamiskäyntejä. Asiakkaiden kokonaisvaltainen hoitaminen edellyttää yhteydenpitoa läheisiin ja omaisiin, avustamista teknologian käytössä, erilaisten hakemusten laadinnassa ja etuuksien hakemisessa. Kotihoidon palveluja voidaan toteuttaa hoitajien tekeminä etäkäynteinä, kotikäynteinä tai yhdistettyinä etä- ja kotikäynteinä. Etäkäynnit toteutetaan erilaisten teknologisten ratkaisujen avulla etäyhteyksin. (Pesonen, Väisänen, Ruotsalainen, Gorneliusson, Sinervo & Noro: 2022.)

Kotihoidossa asiakkaat ovat suurimman osan vuorokaudesta omassa kodissaan erilaisten palvelujen avulla. Kotihoito palvelut kohdentuvat pääsääntöisesti yhä iäkkäämmille kansalaisille, mutta asiakkaina voi olla myös vammaisia, pitkäaikaissairaita tai saattohoidossa olevia lapsia tai aikuisia. Kotihoidon asiakkaat ovat eri-ikäisiä ja erilaisissa oloissa eläviä ja siten heillä on palvelujen suhteen erilaisia tarpeita, vaatimuksia, odotuksia ja toiveita. Tyypillinen kotihoidon asiakas on yksin asuva iäkäs naishenkilö.

Pääasiallinen syy ikäihmisten palvelujen säännölliselle käytölle on muistisairaus. Kotihoidossa asiakkaat tarvitsevat apua ja tukea yleensä toimintakyvyn heikkenemisen, äkillisen sairauden, muistiongelmien tai kehitysvammaisuuden vuoksi. Sairauksista muistisairaudet, sydän- ja verenkiertoelinten sairaudet ovat suurimpia avuntarpeen aiheuttajia kotisairaanhoidossa. Ikäihmisillä avuntarpeeseen vaikuttavat raskaat

kotitalouustyöt, ulkona liikkumisen vaikeudet ja asiointit esimerkiksi kaupassa ja/ tai virastoissa. Avuntarpeeseen ikäihmisillä voi vaikuttaa myös asunnon puutteellinen varustustaso ja kerrostalojen hissittömyys. (STM 2020: 19, 22, 37, 43).

Kotihoidon palveluissa säännöllisiksi kotihoidon asiakkaiksi määritellään vähintään kerran viikossa palveluja käyttävät asiakkaat. Terveysten ja hyvinvoinnin laitoksen (2023) mukaan marraskuussa 2022 säännöllisiä kotihoidon palveluja sai yli 114 000 henkilöä. Suomessa kotihoidon palvelujen piirissä olevien ikääntyneiden asiakkaiden määrä on 2010-luvulla noussut suuremmaksi kuin laitoshoidossa ja palveluasumisessa asuvien asukkaiden määrä. (Rehunen, Reissell, Honkatukia, Tiitu & Pekurinen 2016: 3, 5.)

Kotihoidon itsensä on vaikea ennakoida asiakasmäärää, koska palvelutarpeen arviointi määrittää palvelutarpeet. Myös palvelurakenne muutokset ikäihmisten ympärivuorokautisissa palveluissa voivat vaikuttaa kotihoidon asiakasmäärään ja entistä vaativampaa hoitoa tarvitsevien asiakkaiden määrän kasvuun. Tämä tuo henkilöstön saatavuuden ohella haasteita henkilöstön riittävyydelle suhteessa asiakas määrään ja hoidettavuuden kasvuun. Lisäksi kotihoidon asiakaspalvelun ja resurssoinnin osalta on hyvä huomioda, että myös nykyisten asiakkaiden toimintakyvyssä tapahtuu muutoksia.

Väestön yleisen terveydentilan parantumisesta ja tietotekniikan tarjoamista monista mahdollisuuksista ja rakenteellisista uudistuksista (ennalta ehkäisevä toiminta ja avohoito) huolimatta Suomen kansantalouden suurimmat haasteet tulevana vuosina ja vuosikymmeninä liittyvät väestön ikääntymiseen. Suomessa vanhusväestön osuuden kasvu on nopeaa verrattuna muihin EU-maihin. (Valtiovarainministeriö 2010: 17, 47; Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi 2020: 20.)

Kotihoidon asiakasmäärän kasvu lisää kustannuksia, mutta kuitenkin vähemmän verrattuna palveluasumisen kustannuksiin (Rehunen, Reissell, Honkatukia, Tiitu & Pekurinen 2016: 3, 5). Sosiaali- ja terveystieteiden kasvu ei selitä pelkästään väestön ikääntyminen, vaan siihen vaikuttaa myös palvelujen kysyntä ja tarjonta, tekniikan kallistuminen ja alan työvoimavaltaisuus (Valtonen 2018: 64). Teknologian käytöstä huolimatta työvoimavaltainen hoitoalan asettaa haasteita tuottavuuden kasvulle (Moisio, Karvonen, Muuri, Vaarama & Kestilä 2014: 13).

Koko maan huoltosuhte oli vuonna 2010 51,6 prosentista vuoden 2017 60,1 prosenttiin ja nousu jatkuu edelleen (Kaasalainen 2019: 12; Tilastokeskus 2020). Ennusteen mukaan vanhushuoltosuhte (yli 65-vuotiaiden suhde työikäisiin) nousee 44 prosenttiin vuoteen 2030 ja edelleen noin 50 prosenttiin vuoteen 2050 mennessä. Toteutuessaan tämä tarkoittaa sitä, että kahta työikäistä kohti on yksi yli 65 vuotta täyttänyt. (Valtiovarainministeriö 2010: 17, 47.) Suomessa oli 1970-luvun alussa 90-

vuotiaita noin 3000, vuonna 2020 heitä on jo 54 000 ja vuonna 2065 arvioidaan heitä olevan peräti 190 000 henkilöä (Kaasalainen 2019: 16).

Yhteiskunnan ikääntymisessä ei ainoastaan ole kyse ikäihmisten määrän kasvusta, vaan koko väestörakenteen muutoksesta (STM 2017: 11). Väestön ikääntymisen ohella sosiaali- ja terveyspalveluissa työvoiman tarvetta lisää suurten ikäluokkien siirtyminen pois työmarkkinoilta (Lassila 2009: 66). Hyvinvointivaltion hoivan peruslogiikka ilmenee hyvin kotihoidossa, sillä kotihoito on kaikille tarkoitettu palvelu, jossa asiakkaan kokonaisvaltaisesta hoivasta vastaa koulutettu henkilöstö (Anttonen, Häikiö, Valokivi. 2012: 25).

Julkisen vallan tehtävä on turvata ikäihmisille perus- ja ihmisoikeuksien toteutuminen, koskien muun muassa yhdenvertaisuutta ja välttämätöntä hoivaa ja huolenpitoa. Sosiaalipolitiikan suunnanmuutokset ovat muuttaneet kotihoidon ideologiaa, jolla on ollut vaikutusta palvelujen käyttäjämäärän vähentymiseen julkisissa kotihoitopalveluissa. Vastaavasti yksityisten ja järjestöjen tuottamien kotihoitopalvelujen määrä on noussut vähitellen. Etenkin julkisella rahalla yksityisesti tuotettujen palvelujen kasvu oli nopeaa 2000-luvulla. (Anttonen ym. 2012: 25.)

Hyvinvointialueen tehtävä on vastata alueellaan sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä ja yhteensovittamisesta eri toimijoiden kanssa (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 2: 8§, 10§). Hyvinvointialueet edistävät muun muassa palvelusetelipalveluilla asiakkaiden valinnanvapautta ja mahdollisuuksia hankkia tarpeenmukaisia sosiaali- ja terveyspalveluita hyväksymiltään yksityisiltä palveluntuottajilta (STM 2023). Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista (980/2012 2: 5§) velvoittaa hyvinvointialueen tekemään suunnitelman ikääntyneen väestön hyvinvoinnin, terveyden, toimintakyvyn ja itsenäisen suoriutumisen tukemiseksi, omaishoidon järjestämiseksi ja kehittämiseksi. (Anttonen, Haveri, Lehto & Palukka 2012: 9–14). Lisäksi laki sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisestä (621/2021 2: 8§) edellyttää hyvinvointialueen järjestämisvastuulla olevassa palvelutuotannossa riittävää omaa palvelutuotantoa.

Kotihoidon palveluiden järjestämisvastuu kuuluu hyvinvointialueelle ja palveluja säätelevät monet lait. Kotihoito on sosiaali- ja terveydenhuollon peruspalvelua, jonka toimiala on laaja ja työvoimavaltainen. Kotihoidossa palvelujen järjestäminen perustuu asiakaslähtöiseen toimintatapaan. Toisaalta kotihoidossa on palveluja, jotka eivät perustu asiakkaiden omaan tahtoon, vaan niitä tarvitaan toisten ihmisten suojeluun, josta esimerkkinä ikäihmisten kaltoinkohtelu. (Taipale ym. 2004: 50, 77, 87.) Asiakkaiden laadukkaan hoidon ja hoivan ohella kotihoidon työskentelyssä keskeisiä asioita ovat asiakkaiden ja heidän omaisten ohjaus ja tuki (ETENE 2001).

Suuret muutokset sosiaali- ja terveydenhuollossa kuten jyrkkenevä ikäpyramidi ja heikentyvä huoltosuhde edellyttävät yrittäjämäisen riskinoton välttämättömyyttä ja päätöksentekoa (Andersson 2012: 7). Suomessa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmän periaatteet pohjautuvat vahvasti julkisen sektorin rooliin. Julkisen vallan on turvattava kaikille kansalaisille perustuslain, puite- ja erityislainsäädännön mukaan riittävät palvelut ja edistettävä terveyttä, joka rahoitetaan pääsääntöisesti verorahoilla. (Rissanen & Lammintakanen 2018: 26.) Väestön ikääntymisestä ja palvelutarpeen kasvusta johtuen julkinen sektori tarvitsee kumppanikseen kolmannen sektorin toimijoita (Lappalainen 2019: 40).

Vanhuspolitiikassa painotetaan kotona-asumisen ensisijaisuutta ja kotiin tuotettuja palveluita. Hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi korostetaan myös terveen ja toimintakykyisen ikääntymisen turvaamista, vaikuttavien interventioiden käyttöönottoa ja riskiryhmille kohdennettuja toimenpiteitä hyvinvoinnin edistämiseksi. (STM 2017: 10–28.)

Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2020–2023 tavoitteena oli hyvän ikääntymisen mahdollistaminen sekä laadukkaat ja vaikuttavat palvelut niitä tarvitseville ikäihmisille. Tässä laatusuosituksessa ikääntyneet nähtiin voimavarana korostaen ikääntymisestä johtuvan yhteiskunnallinen muutoksen tunnistamista ja varautumista. Edellä mainittu laatusuositus korosti hyvinvointia, terveyttä, toimintakykyä ja osallisuuden edistämistä. (Laatusuositus 2020: 9–12.)

Vastaavasti laatusuositus aktiivisen ja toimintakykyisen ikääntymisen ja kestävien palveluiden turvaamiseksi 2024–2027 painottaa aktiivisuutta, työurien ja toimintakyvyn edistämistä, vapaaehtoistoiminnan lisäämistä, teknologian mahdollisuuksia terveyden, turvallisuuden ja toimintakyvyn edistämässä, asumisen ja asuinympäristöjen ikäystävällisyyttä, palvelujen kestävää ja oikea-aikaista toteuttamistapaa, laadun ja vaikuttavuuden seurantaa sekä palvelujärjestelmän kehittämistä ennakoiden eri vaihtoehtoja vertaillen. (Laatusuositus 2024: 5–15.)

Ikäystävällisen palvelurakenteen muodostaminen tarkoittaa kotona asumisen mahdollisuutta, yhteisöllistä asuinympäristöä ja palvelukokonaisuuden integrointia. Teknologian hyödyntämisellä tavoitellaan hyvinvoinnin ja turvallisuuden lisäämistä ja henkilöstön työajan uudelleen kohdentamista. Kotihoidossa laadun varmistaminen tapahtuu asiakasrakenteen pohjalta huomioimalla asiakaslähtöisyys, lähijohtajan ja henkilöstön osaaminen ja henkilöstön riittävyys. (STM 2017: 10–28.) Kotihoidon palvelujohtamisella on merkittävä tehtävä ja rooli ikäihmisten palvelurakenteessa ja palvelutuotannossa. Kotihoidossa palvelujohtaminen on henkilöstön ja asiakaspalveluun ohjaamista, tukemista, seurantaa ja arviointia.

Äkillisesti ja päivittäin muuttuvat asiakastilanteet, asiakasmäärät ja muutokset asiakkaiden toimintakyvyssä ja hoidossa tuovat vaatimuksia kotihoidon työhön ja sen palvelujohtamiseen. Paineita palvelujohtamiseen aiheuttaa lainsäädännön ja yhteiskunnallisten haasteiden ja talouden ohella kehittäminen, muutosten johtaminen, henkilöstön saatavuus, niukat resurssit sekä asiakkaiden tarpeet ja läheisten, omaisten ja henkilöstön vaatimustason kasvu. (Tevameri 2020: 63.) Johtaminen kotihoidossa on laitoshoidon nähden haasteellisempaa, koska henkilöstö ja asiakkaat eivät ole jatkuvasti läsnä. Sosiaali- ja terveystoimen muuhun johtamiseen verrattuna kotihoidon erityispiirteenä on se, että kotihoidon henkilöstö työskentelee pääosan työajastaan asiakkaan kodissa. Henkilöstöltä edellytetäänkin työssä itsenäisyyttä, vastuullisuutta ja luotettavuutta.

Suomessa kotihoidon resurssit muuhun ikääntyneiden pitkäaikaishoitoon ovat vähentyneet, kun niitä verrataan Eurooppaan ja Pohjoismaihin. Monien maiden tavoin kotihoidon palvelut, myös muiden ikääntyneiden palvelujen ohella, kärsivät työvoimapulasta, joka asettaa haasteita kotiin annettavien palveluiden järjestämiselle. Ratkaisuvia tekijöitä kotihoidon henkilöstön työstä pois lähtemiseen ovat asiakastarpeiden ja resurssien epäsuhta, mittauslähtöiset käytännöt, työelämän epätasapaino ja eettinen kuorma. Lisäksi henkilöstön työtehtävien kapea-alaisuus, johtamisen etäännyminen arjesta, asiakastarpeiden pirstoutuminen ja asiakkaiden kokonaisvaltaisen hoitoymmärryksen katoaminen ovat vaikuttaneet alalta pois lähtemisenä. (Ring, Ristolainen & Tiilikainen 2024: 2)

Sosiaali- ja terveydenhuollossa tarvitaan vetovoima ja pitovoimaa. Tutkimusten mukaan nuoret ammattilaiset arvostavat mielenkiintoisia ja monipuolisia työtehtäviä. Nuorten mielestä työilmapiiri, kulttuuri ja palkkaus ovat tärkeitä tekijöitä työelämässä. Seuraavalla sijalla ovat kasvun ja kehittymisen mahdollisuudet. Etenkin organisaation vastuullisuutta pidetään oleellisena tekijänä. (Tevameri 2020: 63.) Johtajilta odotetaan tulostavoitteiden saavuttamisen lisäksi hyvää ja taitavaa johtamista liittyen asiakkaisiin, henkilöstöön, johtoon ja yhteistyökumppaneihin. Julkisten johtajien on huomioitava monta tahoa, ja he ovat vastuussa monelle taholle. (Virtanen & Stenvall 2010: 11; Salminen 2016: 9.)

### 3.3 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Laadullisena tutkimuksena tämä tutkimus toteuttaa konstruktionistista näkökulmaa. Epistemologisesti tämän tutkimuksen tiedolliset ja tutkimukselliset lähtökohdat voien mukaan tiivistää kolmeen keskeiseen tutkimusta ohjanneeseen käsitykseen (Jokinen 2021; Niska, Venäläinen, Olakivi & Cañada 2024):

Tieto yrittäjämäisestä toiminnasta ja riskinotosta muodostuu haastateltavien kokemusten ja näkemysten kautta. Focus group -haastattelut ovat erityisen hyödyllisiä tämän tiedon hankinnassa, koska ne lähtökohtaisesti mahdollistavat osallistujien välisen vuorovaikutuksen ja yhteisen merkityksenmuodostuksen. (Jokinen 2021; Niska, Venäläinen, Olakivi & Cañada 2024)

Tieto itsessään riippuu osallistujien henkilökohtaisista kokemuksista ja näkökulmista. Se ei siis ole objektiivista, vaan pikemmin subjektiivista. Eri osallistujilla voi olla erilaisia ja jopa ristiriitaisia käsityksiä yrittäjämäisestä toiminnasta ja riskinotosta. Esimerkiksi he saattavat kokemusten ja näkökulmiensa takia nähdä yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuudet ja rajoitteet huomattavan eri tavoilla. (Jokinen 2021; Niska, Venäläinen, Olakivi & Cañada 2024).

Tieto on aina sidoksissa tiettyyn kontekstiin. Tässä se on sidoksissa julkisiin organisaatioihin ja niiden erityispiirteisiin yleisemmin, ja erityisesti kotihoitoon julkisena palveluna. Tiedon konteksti vaikuttaa väistämättä siihen, miten yrittäjämäinen toiminta ja riskinotto ymmärretään ja toteutetaan. Siksi sitä ei voi oikopäätä yleistää toisiin konteksteihin, joissa lähtökohdat ovat toisenlaisia. (Jokinen 2021; Niska, Venäläinen, Olakivi & Cañada 2024).

Nämä edellä mainitut lähtökohdat ohjaavat laadullisten metodien käyttöä, jossa tutkimusote on ymmärtävä ja tulkitseva.

### 3.4 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa, pyritään kuvaamaan tapahtumaa, ymmärtämään toimintaa tai antamaan tulkintaa jostakin ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen keskeisiä asioita ovat käsitykset ja kokemukset, joiden avulla pyritään lisäämään ymmärrystä ja saamaan vastauksia ongelmiin. (Eskola & Suoranta 1998: 61.) Tietokäsitys laadullisessa tutkimuksessa on intersubjektiivista, yksilöiden välistä, jossa ihmisten toiminnan ymmärtämiseksi tarvitaan teoriaan pohjautuvaa tiedonmuodostusta (Ahonen 1996: 121–124).

Tähän tutkimukseen liittyvän empiirisen osan avulla pyritään selvittämään palvelujohtajien kokemuksia yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksista ja rajoituksista julkisessa kotihoidossa.

Tutkimuskysymyksillä halutaan selvittää palvelujohtajien kokemuksia yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksien ja rajoitusten tunnistamisesta ja hyödyntämisestä, palvelujohtajien suhtautumisesta yrittäjämäiseen riskinottoon mahdollisuutena sekä positiivisesti yrittäjämäiseen riskinottoon suhtautuvien palvelujohtajien piirteitä ja

yrittäjämäistä riskinottoa mahdollistavia tai rajoittavia tekijöitä julkisessa kotihoidossa. Tutkimuksessa on hyödynnetty yrittäjämäisen orientaation näkökulman piirteitä (Lumpkin & Dess 1996), joita on täydennetty palvelujen hankintaan, päätöksentekoon ja yrittäjämäiseen toimintaan liittyvillä aiheilla.

Alasuutarin (1994: 197–200) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkija on tutkittavan asian sisäpuolella. Tutkijan rooli on olla aktiivinen ja hänen on ymmärrettävä tutkimusaiheeseen liittyviä tapoja ja tottumuksia ja huomioida, miten asioista kerrotaan ja puhutaan. Tutkittavan asian ymmärtämistä lisätään tarkastelemalla tuloksia monipuolisesti ja löytämällä ilmaisuille uusia merkityksiä. Objektiiiviset ja puhtaat havainnot ovat kyseenalaisia, koska käsitteet, tutkimusasetelma ja -menetelmät ovat tukijan asettamia ja vaikuttavat aina tuloksiin. (Tuomi ja Sarajärvi 2009: 97.)

Laadullinen tutkimus näkee objektiivisuuden saavuttamattomana ja ongelmallisena asiana, koska tutkija itse on tärkein tutkimusväline. Toisaalta tutkimuksen subjektiivisuus joidenkin tutkijoiden mukaan lisää tutkimuksen selitysvoimaa. (Grönfors 2011: 5.) Tutkijana on huomioitava haastattelumenetelmän haittapuolia, kuten haastattelijan vaikutusta haastattelutilanteeseen, ajankäytön rajallisuutta, kustannuksia ja virhelähteiden mahdollisuuksia. Lisäksi on otettava huomioon aika, joka kuluu haastatteluaineiston analysointiin, tulkintaan ja raportointiin. Tässä tutkimuksessa on hyvä tiedostaa myös oma suhde tutkittavaan asiaan, koska tutkija on pitkään työskennellyt kotihoidossa johtajana. Tulkinta on väistämättä tällöin erilainen kuin täysin ulkopuolisen tutkijan tulkinta olisi.

Laadullisen tutkimuksen tavallisimpia aineistonkeruumenetelmiä ovat avoimet tai puolistrukturoidut haastattelut, joissa kysymykset liittyvät tutkimusongelmiin (Ahonen 1996: 138).

Puolistrukturoitu teemahaastattelu on menetelmä, jolle on oleellista eteneminen keskeisten teemojen varassa. Se lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilöitä voidaan tutkia tällä menetelmällä (Hirsjärvi & Hurme 2000: 48). Puolistrukturoitu teemahaastattelu on joustava menetelmä tutkia tutkimusongelman kannalta monitahoista ja erilaisiin näkökulmiin pohjautuvia vastauksia ja saada muun tiedon ohella uusia hypoteeseja ilmiöiden välisiin yhteyksiin. Tutkijan on mahdollisuus selventää ja syventää tutkitavilta saatavia tietoja. Haastattelu antaa myös tutkittavalle mahdollisuuden esittää kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita mahdollisimman vapaasti. Ahosen (1996: 138) mielestä haastattelutilanteessa haastattelijan on ensisijaisesti aktiivinen kuuntelija.

Tässä tutkimuksessa perehdyttiin teoriaa hyödyntäen tutkimukseen liittyviin käsitteisiin, jonka jälkeen laadittiin tutkimusongelman pohjalta haastattelukysymykset (Liite 1) ja haastateltavan taustatietolomakkeen (Liite 2). Haastattelukysymysten

muodostamiseen on teorian lisäksi vaikuttanut tutkimuksen luonne. Haastattelukysymykset on pyritty muotoilemaan siten, että niiden selittämistä haastateltaville vältytään. Haastatteluista laadittiin aikataulun ja haastattelukysymyksistä keskusteluprotokollan, joka toimi haastattelurunkona. Haastattelukysymysten suunnitteluvaiheessa pyrittiin huomioimaan yrittäjämäiseen orientaation näkökulman kuuluvat proaktiivisuuden, innovatiivisuuden, yrittäjämäisen riskinoton, kilpailullisen aggressiivisuuden ja autonomian piirteet täydentäen niitä palvelujen hankinnan, päätöksenteon ja yrittäjämäiseen toimintaan liittyvillä kysymyksillä.

Hirsjärven ja Hurmeen (2000: 72) mukaan haastattelijan tulisi tehdä esihaastatteluja, jonka avulla hän saisi kuvan kohdejoukon kokemuksista ja sanavalinnoista. Tässä tutkimuksessa haastattelurungon toimivuutta testattiin tutkijan oman organisaation palveluesimiesten suostumuksella ja avustuksella. Testauksen ja ohjaajan kommenttien kysymyksiä muokattiin ymmärrettävämpään muotoon. Esitestauksen perusteella pystyttiin paremmin hahmottamaan haastattelun kestoa ja tarvittavaa haastatteluvälineistöä. Tutkimukseni tueksi ja täydennykseksi päätettiin taustatietolomakkeen avulla selvittää myös tutkittavien taustatietoja kuten sukupuolta, ikää, koulutusta, ammattinimikettä, työkokemusta ja sosiaali- ja terveystieteiden järjestämistä vastuulla olevaa organisaatiota.

### 3.4.1 Ryhmähaastattelu

Ryhmähaastattelu on laadullinen tutkimusmenetelmä, jolla voidaan tutkia kokemuksia ja kulttuurillisia eroja. Ryhmähaastattelussa useampi henkilö haastatellaan yhtä aikaa muodollisessa tai epämuodollisessa tilanteessa. Ryhmähaastattelut koetaan usein mielekkäämpänä kuin yksilöhaastattelut, koska ryhmässä keskustelu koetaan aidompana ja spontaanimpana. Ryhmässä toisten kuuntelu ja keskustelu voivat mahdollistaa omissa puheenvuorossa uusien käsitysten ja ideoiden esille tuomisen. Vuorovaikutus ryhmäläisten ja haastattelijan välillä on myös ryhmähaastattelussa lähempänä arkielämää. Ryhmähaastattelujen etuna on sen edullisuus ja nopea tiedonsaanti yhtä aikaa usealta haastateltavalta. Haastateltavien saaminen haastattelutilanteeseen vaatii ennakoitua ja panostamista sekä tarkan ajan ja paikan sopimista. Haastatteluryhmän koko voi vaihdella viidestä kymmeneen henkilöön. Mikäli kaikki haastateltavat eivät saavu paikalle, se saattaa vaikuttaa kielteisesti ryhmädynamiikkaan ja kaventaa näkökulmia käsiteltävään asiaan. Valta ja ryhmädynamiikka voivat olla ryhmähaastattelujen ongelma. (Saarikivi 2005: 12.)

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valitsin focus group- puolistrukturoidun teemahaastattelun. Focus group on ryhmähaastattelun erikoismuoto, jolla on selvä tarkoitus ja tarkoitukseen valitut sopivat haastateltavat, osaava ryhmänvetäjä (*moderaattori*) ja turvallinen keskusteluympäristö. Oleellista focus group-

puolistrukturoidussa teemahaastattelussa on haastateltavien kuuntelu ja huomiointi. Itsensä ilmaisu, spontaani kommentointi ja salliva ilmapiiri auttavat ryhmänvetäjää saamaan selville, mitä ihmiset oikeasti aiheesta ajattelevat ja tuntevat. Ryhmänvetäjän pyrkimyksenä on kerätä monipuolisia näkemyksiä käsiteltävään aiheeseen ja saada myös hiljaisemmat haastateltavat ilmaisemaan mielipiteensä. Ensisijaisena tavoitteena ei ole yhden ja aukottoman lopputuloksen saaminen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimustulokset eivät muutenkaan ole yleistettävissä eivätkä siirrettävissä automaattisesti. (Saarikivi 2005: 12–13; Kananen 2012: 175.)

### 3.4.2 Haastateltavien valinta ja tutkimuslupa

Haastateltavien valintaan kiinnitetään erityistä huomiota, jotta he sopivat tutkimustavoitteisiin ja auttavat ratkaisemaan tutkimustehtävän. Suosituksena on käyttäen alan asiantuntijoita ja henkilöitä, joiden mielipiteillä on vaikutusta tutkittavaan aiheeseen. Haastateltavien ammattinimikkeitä ei kuitenkaan pidä korostaa liikaa. Haastateltavat voivat erota iän, sukupuolen, ammatin ja kiinnostuksen puolesta, mutta tutkimuksen kannalta tarvitaan myös jotain yhteistä esimerkiksi kokemus. (Saarikivi 2015: 15.)

Tässä tutkimuksessa yhteistä on julkisen kotihoidon palvelujohtaminen. Haastateltavat palvelujohtajat valittiin erikokoisista ja erityyppisistä julkisen sektorin kotihoidon organisaatioista. Nämä kotihoidon organisaatiot sijaitsevat eri puolella Suomea ja järjestävät sosiaali- ja / tai terveystalvija erikokoiselle väestömäärälle ja alueelle. Organisaatioiden toimiala ja järjestämisvastuualue vaihteli, käsittäen kunnan, kaupungin, kuntayhtymän ja sosiaali- ja terveystalvija kotihoidon yksiköitä. Kohdejoukon valinnalla haluan mahdollistaa tutkimusongelman käsitysten selvittämisen erilaisista näkökohdista sekä arvioida ja ymmärtää syvällisemmin aiheeseen ja ilmiöön liittyviä asioita ja tapahtumia.

Tutkimuslupaa varten oltiin yhteydessä eri organisaatioiden vastuuhenkilöihin ja selvitettiin organisaatioiden mahdollisuutta osallistua tutkimukseen sekä vastuuhenkilöiden mahdollisuutta kartoittaa organisaationsa palvelujohtajien halukkuutta ja kiinnostusta osallistua ryhmähaastatteluun. Kaikki organisaatiot, joihin oltiin yhteydessä, olivat halukkaita tutkimukseen ja vastuuhenkilöiden tekemän kartoituksen perusteella organisaatioista löytyi haastatteluun halukkaita palvelujohtajia. Tutkimuslupa hankittiin organisaatioiden vastuuhenkilöiltä ja he toimivat yhdyshenkilönä haastateltavien ja tutkijan välillä ennen haastattelutilaisuutta.

Vastuuhenkilöt sopivat tutkijan kanssa oman yksikkönsä haastatteluajankohdat ja organisoivat yksikössään palvelujohtajien haastatteluryhmät, haastatteluajat ja -paikat sekä toimittivat haastatteluun liittyvän materiaalin haastateltaville ja

mahdollistivat haastateltavien tulon nauhoitettavaan focus group -puolistrukturoituun teemahaastatteluun. Tuomi ja Sarajärvi (2009: 73) suosittelevat haastattelukysymyksiin ennalta tutustumista, koska sen katsotaan parantavan haastattelun onnistumista. Haastateltaville lähetettiin haastattelumateriaalin sähköpostitse organisaation vastuuhenkilön kautta. Se sisälsi kirjeet haastateltaville (Liite 3), tutkittavan suostumuslomakkeen (Liite 4) ja päivitetyn tutkimussuunnitelman. Haastattelussa oli kaikkiaan 127 haastattelukysymystä.

### 3.4.3 Focus group -haastattelujen toteutus

Tämän tutkimuksen puolistrukturoitujen teemahaastattelujen alussa tutkija varmisti vielä haastateltavien suostumukset focus group - haastatteluun, antoi aina haastattelun alussa suullisen ohjeistuksen taustatietolomakkeen täyttämiseen ja haastatteluun ja pyysi haastateltavia täyttämään haastateltavan taustatietolomakkeen (Liite 2. Haastateltavan taustatiedot). Taustatietolomakkeet täytettiin ennen haastatteluja. Varsinaisessa haastattelutilanteessa on syytä painottaa, mistä asioista tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Laadullisessa tutkimuksessa perehdytään pieneen määrään tapauksia ja analysoidaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Aineistoa on riittävästi, se on siis saturoitunut (kylläntynyt), jos uuden tapauksen mukaan ottamisella ei saada lisää uutta tietoa. (Saarikivi 2015: 15.)

Haastattelut suoritettiin kahdeksassa eri organisaatiossa, joista kahdessa paikassa haastattelu toteutettiin kahdessa osassa aikataulun takia. Haastatteluja tehtiin yhteensä 11 eri kertaa. Kolmessa organisaatiossa kaikki ryhmään valitut eivät tulleet ryhmähaastattelutilanteeseen, joten haastatteluryhmien koko vaihteli 1–5 henkilöön haastatteluryhmää kohden. Tämä on saattanut kaventaa näkökulmia käsiteltävään asiaan. Haastattelutilanteissa ei ollut myöskään havaittavissa Saarikiven (2005: 12) mainitsemaa ryhmähaastatteluun liittyvää ryhmädynamiikka- tai valtaongelmaa. Ryhmädynamiikka saattoi vaikuttaa enemmän haastateltavien vastauksiin. Tässä tutkimuksessa haastateltavilla oli mahdollisuus perehtyä aikaisemmin haastatteluteemoihin. Tutkija teki itse kaikki haastattelut ja haastattelujen pituus vaihteli kahdesta tunnista yli kolmeen ja puoleen tuntiin. Haastattelu-aikaa kertyi yhteensä 23 tuntia.

Tutkimushaastattelujen aikaan Suomessa valmisteltiin sote- ja maakuntauudistusta, joka oli suunniteltu toteutettavaksi vuoden 2019 alussa. Haastattelut suoritettiin vuonna 2017 huhtikuu-kesäkuun aikana. Kaikkiaan ryhmähaastatteluihin osallistui 30 haastateltavaa, joista kaksi miestä ja 28 naisia. Haastateltavista seitsemän työskenteli kunnassa, yhdeksän sosiaali- ja terveystieteissä ja 14 kuntayhtymässä. Suurin osa haastatelluista, 23 palvelujohtajaa, työskenteli joko kuntayhtymässä tai maakunnallisessa sosiaali- ja terveystieteissä. Haastateltavien ikä vaihteli 36–62 välillä. Palvelujohtajien koulutustaustat jakaantuivat seuraavasti: viisi heistä oli suorittanut

erikoisammattitutkinto, 11:llä oli ammattikorkeakoulututkinto, yhdellä ylempi ammattikorkeakoulututkinto ja 13:lla ylempi korkeakoulututkinto. Koulutustausta oli 24:llä haastatellulla terveydenhuollosta ja kuudella sosiaalihuollosta. Työkokemus vaihteli yhdestä vuodesta yli 30 vuoteen asti. Puolella haastatelluista työkokemusta kotihoidosta oli alle viisi vuotta.

Tehdyissä ryhmähaastatteluissa ryhmän jäsenten osallistuminen oli aktiivista, he keskustelivat ja esittivät toisilleen kysymyksiä tuottaen monipuolisesti tietoa tähän tutkimukseen. Koska haastattelut ovat luonteeltaan henkilökohtaisia ja mielenkiinto kohdistuu nimenomaan tutkittavaan ja hänen kokemuksiinsa, oli tutkijan huolehdittava, ettei lopettanut ryhmässä keskustelua liian äkkinäisesti, omien tavoitteidensa täytyä. Tämä on voinut vaikuttaa haastattelujen pituuteen haastattelurungon ohella. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 92; Valtonen 2005: 226; Kylmä & Juvakka 2007: 93)

Haastattelutilanteen onnistumiseen vaikuttaa mm. haastattelijan itse ja haastattelukysymykset (Liite 1). Haastattelutilanteessa etukäteen valmistellut kysymykset eivät sellaisenaan ole sopivia, vaan haastattelijan on pystyttävä seuraamaan haastattelun kulkua ja kuuntelemaan haastateltavien vastauksia (Ruusuvoori 2010: 320). Halusin tässä tutkimuksessa selvittää laaja-alaisesti ja eri näkökulmista riskinoton ilmiötä ja tilannetta kotihoidossa ja siksi laadin paljon haastattelukysymyksiä, tässä otin tutkijana riskin, joka on saattanut vaikuttaa haastattelutilanteeseen, muistuttaen enemmänkin kysymys-vastautilannetta. Onnistunut haastattelun edellyttää, että haastattelijan ja haastateltavan ymmärtävät toisiaan (Rastas 2005: 79).

#### 3.4.4 Laadullisen aineiston analyysi

Laadullisessa analyysissä aineistoa pyritään tiivistämään ja selkeyttämään, jonka jälkeen aineistoa voidaan analysoida (Tuomi & Sarajärvi 2009: 103). Laadullisen tutkimuksen ongelmallisoin vaihe on tulkintojen tekeminen tutkittavasta ilmiöstä (Eskola & Suoranta 1998: 138–147). Tekstin tulkinta alkaa jo tulkitsijan ennakkokäsityksestä ja ennako-oletuksesta tai paremminkin ennakkoluulosta. Tulkitsijan ennakkokäsitykset korjaantuvat oletetusti tekstiin perehtymällä (Kaakkuri-Knuutila & Ylikoski 2011: 30–31).

Tutkijan on vastauksia analysoidessaan pohdittava, millä tavalla päästään mahdollisimman syvälle tutkimustulosten tulkinnassa. Vastausten tulkinnassa tutkija huomioi omat teoreettiset lähtökohdat ja lukee saamiaan vastauksia liittämällä ne omiin yhteyksiinsä. Teoreettisen viitekehyksen ja ongelmanratkaisun ulkopuolelle jäävät ilmaukset eivät yleensä ole tärkeitä tutkimuksen kannalta. (Ahonen 1996: 144–146.) Laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä, että näkökulmat ja tulkinta kehittyvät koko tutkimusentekoaajan (Tuomi & Sarajärvi 2009: 85).

Aineiston analyysi etenee vaiheittainen, sisältää kolme vaihetta 1) pelkistämävaiheessa (reduointi) aineistosta etsitään tutkimuksen kannalta oleellista tietoa 2) luokitteluvaiheessa (klusterointi) luokitellaan samankaltaiset tai eroavaiset pelkistetyt ilmaukset samaan alaluokkaan ja annetaan alaluokalle kuvaava nimi 3) käsitteellistämävaiheessa (abstrahointi) erotellaan olennainen tieto, josta muodostetaan käsitteitä ja johtopäätöksiä ja vastauksia tutkimuskysymyksiin ja tutkimustehtävään liittämällä empiirinen aineisto siitä rakennettuihin teoreettisiin käsitteisiin, malleihin ja teemoihin. (Tuomi Sarajärvi 2018).

Sisällönanalyysi on menettelytapa, jonka tavoitteena on aineistoon perustuen luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sillä voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti järjestämällä, kuvailemalla ja kvantifioimalla tutkittavaa ilmiötä kadottamatta alkuperäislähteiden sisältämää tietoa ja informaatiota. Sisällönanalyysin avulla järjestää aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon, jotta tutkittavasta ilmiöstä voidaan tehdä systemaattisia, selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. Sisällönanalyysillä etsitään tekstin merkityksiä. Aineistosta rakennetaan sellaisia malleja, jotka esittävät tutkittavaa ilmiötä tiivistetyssä muodossa ja sen avulla voidaan käsitteellistää tutkittavaa ilmiötä. (Kyngäs & Vanhasen 1998: 3–5; Tuomi & Sarajärvi 2009: 104, 108; Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen 2022: 216.)

Sisällönanalyysiä voidaan tehdä aineistolähtöisesti (induktiivisesti), teorialähtöisesti (deduktiivisesti) tai teoriaohjaavasti (abduktiivisesti). Nämä analyysimuodot eroavat toisistaan analyysin päättelyprosessin muotojen mukaan. (Tuomi ja Sarajärvi 2009: XX.) Induktiivinen päättely lähtee empiriasta ja etenee yksityiskohdista yleistyksiin. Induktiivisessa päättelyssä empiiristä aineistoa käytetään teorian rakentamiseen. Deduktiivinen päättely alkaa puolestaan teoriasta ja sitä käytetään teorian tai hypoteesien todentamiseen. Abduktiivinen päättely alkaa empiriasta hyödyntäen teoriaa päättelyn taustalla. (Grönfors 2011: 15–18.)

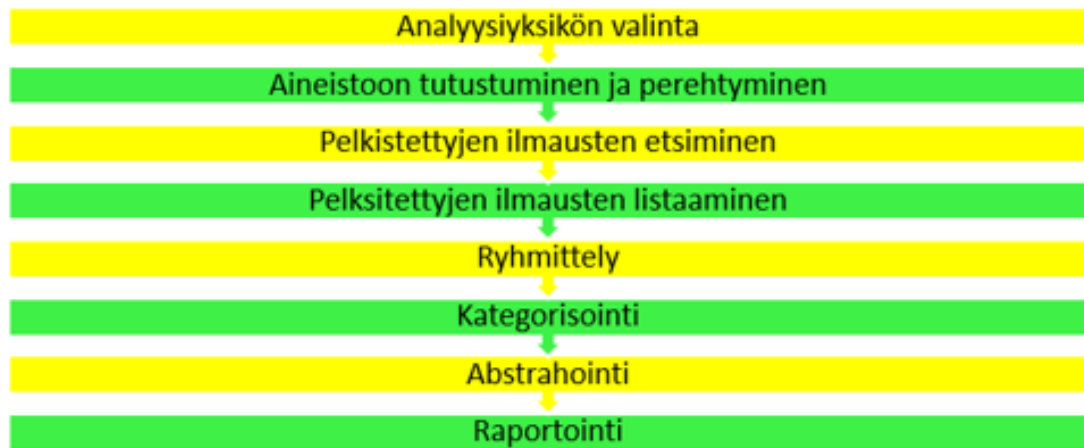
#### 3.4.5 Abduktiivinen sisällönanalyysi

Abduktiivisen päättelyn kehittäjä oli amerikkalainen filosofi Charles Peirce (1839–1914). Teorianmuodostus abduktiivisessa päättelyssä on mahdollista, kun havaintojen tekoon liittyy johtoajatus (*guiding principle*). Johtoajatus voi perustua intuitiiviseen käsitykseen tai pitkälle muotoiltuun hypoteesiin. Sen avulla havainnoissa voidaan keskittyä asioihin tai olosuhteisiin, joiden katsotaan tuottavan uutta teoriaa, ideoita tai näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Grönfors 2011: 17–18.) Abduktiivisessa sisällönanalyysissä eli teoriaohjaavassa analyysimenetelmässä aikaisempi tieto ja teoria ohjaavat ja auttavat analyysiä eklektisesti (valikoivasti). Aikaisemmalla tiedolla on vaikutusta, mutta aikaisempi tieto ei ole teoriaa testaavaa, sillä aineistolähtöisyys ja aiempaan kokemukseen perustuvat mallit vaihtelevat tutkijan

ajatteluprosessissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 96–99; Soini 2013: 7.) Eklektisyys kuvaa teoriaa tai suuntausta, joka yhdistelee vaikutteita eri teorioista ja suuntauksista. Eklektisellä lähestymistavalla voidaan teoriasta ottaa esiin keskeiset argumentit, näkökulmat ja löytää perusteltuja vastauksia tutkimuskysymyksiin. (Kuoppamäki 2003: 12; Näkyvä 2015: 4–5.) Se soveltuu kompleksin ilmiön erilaisten puolien hahmottamisessa (Kasa 2016: 112).

Abduktiivinen tutkimustapa on yleisesti prosessi, jossa jatkuvasti vuorotellaan empiiristen havaintojen ja teorian välillä (Eriksson & Kovalainen 2008: 23). Aineistoa lähestytään sen omilla ehdoilla, ja käydään samalla koko ajan vuoropuhelua teoreettisen viitekehyksen kanssa. Teorian ja empirian välinen vuoropuhelu syventää parhaimmillaan ymmärrystä sekä teoriasta että empiriasta. (Anttila 2005: 119; Grönfors 2011: 17–18.) Abduktiivisessa sisällönanalyysissä hyväksytään olemassa oleva ja vahva teoriapohja, mutta myös uusiin empiirisiin havaintoihin perustuva uusi teorian muodostaminen (Anttila 2005: 119).

Abduktiiviseen sisällönanalyysiprosessiin (kuvio 11) kuuluu pelkistämisen (*reduointi*), ryhmittelyn (*klusterointi*), luokittelu (*kategorisointi*) ja käsitteellistämisen (*abstrahointi*) vaiheet, joilla tutkittavasta ilmiöstä voidaan muodostaa käsitteellinen näkemys (Kyngäs & Vanhanen 1999: 5). Analyysin ja synteessin muodostama kokonaisuus on analysointia, jossa tutkija päättelylogiikkansa mukaan käsittelee aineistoa käsitteellisellä tasolla (Grönfors 2011: 85). Abduktiivisessa sisällönanalyysissä pelkistäminen tarkoittaa oleellisten ilmaisujen etsimistä ja alleviivaamista haastatteluaineistosta ja pelkistettyjen ilmaisujen yhdistämistä listaksi. Ryhmittelyllä etsitään pelkistetyistä ilmauksista samankaltaisuuksia tai erilaisuuksia, joista luokittelemalla (*kategorisointi*) muodostetaan alaluokkia. Alaluokkia yhdistämällä ja pelkistämällä muodostetaan yläluokkia, pääluokkia ja yhdistäviä luokkia, joista käsitteellisellä muodostetaan kuvaus tutkimuskohteesta. (Kyngäs & Vanhanen 1999: 5; Tuomi & Sarajärvi 2009: 108–113.) Kysymyksenalaiseksi asiaksi voi muodostua se, miten tutkija hyödyntää ja esittää aineiston (Grönfors 2011: 19–20). Johtoajatuksista huolimatta tässä tutkimuksessa halutaan antaa tilaa ja mahdollisuuksia toisenlaisille tutkimustuloksille.



**Kuvio 11.** Abduktiivinen sisällönanalyysiprosessi (Elo & Kyngäs 2008: 10; Tuomi & Sarajärvi 2009: 109)

### 3.4.6 Tutkimusaineiston analyysi

Laadullinen analyysi ja tiedonkeruu ovat koko tutkimuksen ajan tapahtuva vaiheittainen prosessi (Kananen 2012: 109). Tämän tutkimuksen tutkimusaineiston analyysin tekeminen aloitettiin kuuntelemalla ja litteroimalla haastattelujen vastaukset tekstimuotoon haastattelukysymysten mukaan sanatarkasti tekstinkäsittelyohjelmalla. Ahosen (1996: 140) mukaan haastattelun jälkeen nauhoitetut tai videoidut haastattelut litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi puhutun kielen mukaisesti vivahdeiden säilymisen vuoksi. Litteroitua haastattelumateriaalia kertyi 272 sivua (A4).

Aineisto litteroitiin haastattelukysymysten mukaan, sanatarkasti ja puhutun kielen mukaisesti ja aineistoa tiivistettiin ryhmittelemällä aineistoa. Litterointi tehtiin koodilla haastatteluryhmittäin niin, ettei yksittäisen vastaajan tietoja tai hänen työpaikkaansa voida tunnistaa ja aineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Taustatietojen osalta yksittäisen vastaajan tietoja käsiteltiin siten, ettei niitä ole mahdollista yhdistää yksittäiseen työntekijään ja hänen työpaikkaansa. (Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen 2022: 218.)

Tässä tutkimuksessa yhden osahaastattelun aineistoa ei saatu litteroitua tietotekniikassa ilmenneen ongelman takia. Haastattelua tähän organisaatioon ei suoritettu uudestaan, koska tutkimuksen litteroidusta aineistosta nousi muutenkin esiin tämän tutkimuksen kannalta oleelliset perusasiat.

Tieteen tehtävä on päästä käsiksi käytännöntasolla tapahtuvaan logiikkaan. Logiikka on ajatteluprosessin systematisointia, joka pohjautuu tieteellisille normeille siitä, mikä on loogista ja mikä ei ole. Tämän tutkija voi saavuttaa käyttämällä johdattelevaa ajatusta tai johtolankaa, jonka avulla hän tarkastelee ja analysoi empiiristä aineistoa. (Grönfors 2011: 18.) Tässä tutkimuksessa käytän nimitystä johtoajatus päättelyn kehittäjän Peircen mukaisesti. Abduktiivisessa sisällönanalyysissä tutkijan huomio ja kiinnostus kohdistuvat joihinkin tärkeiksi oletettuihin tai tiedettyihin asioihin. Abduktiivisessa sisällönanalyysissä johtoajatus voidaan hylätä tai muuttaa toiseksi tutkimuksen aikana. Lisäksi abduktiivinen sisällönanalyysi mahdollistaa epätavallisten ja yllättävien asioiden ja useampien johtoajatusten tarkastelun yhtä aikaa. Johtoajatukset voidaan ”kaapata” (*abduction*) tapauksen tai tapauksien perusteella ja sitä seuraavat toimenpiteet osoittavat, oliko kyseisellä johtoajatuksella tieteellistä merkitystä. (Anttila 2005:120; Grönfors 2011: 19–20.)

Litteroitua tekstimuotoista aineistoa useampaan kertaan lukemalla ja teoriaan peilaamalla aineistosta alkoi hahmottumaan ajatuskokonaisuuksia. Ne liittyivät tutkimusteoriaan, tutkimusteemoihin, tutkimusongelmaan ja kotihoidon palvelujohtamiseen, koskien organisaation ulkopuolisia ja sisäisiä tekijöitä, joilla oletetaan olevan merkitystä. Tuomen ja Sarajärven (2009: 96) mukaan abduktiivisessa sisällönanalyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta. Analyysiyksikkö on tutkimusasetelman merkitysisällön mukaan määräytyvä sopiva sisällön osa esimerkiksi sanan, ajatuksen ja toimintojen kuvaus (Seitamaa-Hakkarainen 2014). Tämän tutkimuksen aineiston analyysiyksiköksi valittiin ajatuskokonaisuus, jonka perusteella aineistoa ryhmiteltiin.

Tässä tutkimuksessa haastatteluaineiston ajatuskokonaisuuksia pelkistettiin, ryhmiteltiin, luokiteltiin ja käsiteltiin haastattelukysymysten sekä Lumpkinin ja Dessin (2005: 148) yrittäjämäisen orientaation näkökulman piirteiden (innovatiivisuus, proaktiivisuus, riskinotto, kilpailullinen aggressiivisuus ja autonomia) lisäksi palvelujen hankintaan, päätöksentekoon ja yrittäjämäiseen toimintaan liittyvien aiheiden mukaan.

Alussa aineisto pelkistettiin alleviivaamalla tekstistä oleelliset kohdat ja aineiston ryhmittelyssä etsittiin ajatuskokonaisuuksista samankaltaisuuksia, jotka luokittelussa yhdistettiin samaan alaluokkaan ja annettiin luokalle sitä kuvaava nimi. Luokittelua jatkettiin tekstinkäsittelyohjelmaa hyväksikäyttäen. Uusia analyysiluokkia ja näkökulmia tehtiin analyysiprosessin edetessä. Samaa tarkoittavat ajatuskokonaisuudet yhdistettiin samaan luokkaan (kategoriaan). Abstrahoinnilla, muodostettiin ajatuskokonaisuuksista käsitteitä, jotka tiivistettiin alaluokiksi ja edelleen yläluokiksi, pääluokiksi ja yhdistäviksi luokiksi, joita luokkia yhdistetään niin kauan, kun se tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymysten kannalta mielekästä. (Kyngäs ja

Vanhanen 1998: 7; Tuomi & Sarajärvi 2009: 110; Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen 2022: 218.)

Tutkimuksen alusta alkaen aineistosta pyrittiin erottamaan oleellinen tieto ja muodostamaan näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Se edellyttää empiirisen aineiston ja teorian vuoropuhelua. Haastattelunaineiston kuuntelun, litteroinnin ja lukemisen myötä alkoi aineistosta hahmottumaan erilaisia tulkintaa ohjaavia johtoajatuksia.

### 3.4.7 Analyysiprosessin vaiheet

**Vaihe 1.** Aineiston litteroinnin jälkeen aineistoa alettiin tiivistämään haastattelupaikan ja haastatteluteemojen mukaan. Aineiston pelkistämässä etsittiin koko litteroidusta tekstistä samankaltaisia, alkuperäisiä ilmauksia yrittäjämäisen orientaation näkökulmaan liittyvien piirteiden (proaktiivisuus, innovatiivisuus, riskinotto, kilpailullinen aggressiivisuus, autonomia) ja palvelujen hankintaan, päätöksentekoon ja yrittäjämäiseen toimintaan liittyvien aiheiden perusteella. Tässä tutkimuksessa edellä mainituilla aihealueilla haluttiin laajentaa näkemystä julkisen johtamisen yrittäjämäiseen riskinottoon. Tämän tutkimuksen aineistonanalyysissä yrittäjämäisen orientaation näkökulman piirteistä ja sitä täydentävistä aiheista käytetään jatkossa yhteisnimitystä laajennettu yrittäjämäisen toiminnan orientaatio näkökulma.

**Vaihe 2.** Seuraavaksi aineiston alkuperäisiä ilmauksia listattiin ja ryhmiteltiin luokittelua varten ja valittiin samankaltaisia alkuperäisiä ajatuskokonaisuuksia laajennetun yrittäjämäisen toiminnan orientaatio näkökulma mukaan.

**Vaihe 3.** Aineiston analyysiä jatkettiin yhdistämällä eri haastattelupaikkojen ja laajennetun yrittäjämäisen toiminnan orientaation näkökulman samaa tarkoittavat alkuperäiset ajatuskokonaisuudet, joista muodostettiin alaluokkia ja eri alaluokille annettiin ajatuskokonaisuutta kuvaava nimi. Analyysin tässä vaiheessa syntyi **ensimmäinen johtoajatus, jonka mukaan yrittäjämäisen toiminnan vaiheiden kautta tarkasteleminen auttaa tutkimuskohteen tulkinnassa.** Nämä vaiheet ovat makro-, liiketoiminta-, organisaatio- ja mikrovaihe.

**Vaihe 4.** Aineiston luokittelua jatkettiin ajatuskokonaisuuksittain laajennetun yrittäjämäisen toiminnan orientaation näkökulman, haastattelukysymysten ja ensimmäisen johtoajatuksen perusteella. Luokiteltu aineisto saatiin hallittavampaan muotoon abstrahoinnilla, muodostamalla yläluokkia, pääluokkia ja yhdistäviä luokkia.

**Vaihe 5.** Aineistoa useaan kertaan lukemalla ja luokittelua jatkamalla ja edellisen analyysiprosessinvaiheen aikana tutkijalle alkoi hahmottumaan **toinen johtoajatus, jonka mukaan organisaation tasapainotetun mittariston (BSC) strategiset**

**näkökulmat auttaisivat jäsentämään tutkimuskohdetta.** Tasapainotettu mittaristo sisältää asiakkaan, prosessin, talouden sekä henkilöstön ja osaamisen osa-alueet. Tämä toisen johtoajatuksen näkökulmien osa-alueet yhdistettiin edellisessä vaiheessa muodostettuun nelikenttään, jotta palvelujohtajien yrittäjämäisen riskinoton ulottuvuutta voidaan paremmin hahmottaa. Nelikentän ensimmäiseen osa-alueeseen oli luontevinta yhdistää makrovaihe ja asiakasnäkökulma, toisen osa-alueen muodostivat liiketoimintavaihe ja talouden näkökulma, kolmas nelikentän osa-alue sisälsi organisaatiovaiheen ja prosessi näkökulman ja neljänneksi osa-alueeksi rakentui mikrovaihe sekä henkilöstö- ja osaamisnäkökulma.

**Vaihe 6.** Seuraavaksi kirjoitettiin edellisestä luokitteluvaiheesta yhteenveto haastatteluteemojen, -kysymyksien ja -vastauksien ja laajennetun yrittäjämäisen toiminnan orientaation näkökulman pohjalta. Yhteenveto tekstiin lisättiin haastattelujen alkuperäisilmauksia, jotta haastattelujen alkuperäiset ajatukset säilyisivät analyysissä. Tämä analyysivaihe ei kuitenkaan vaikuttanut tutkimusongelmien vastausten saamisen näkökulmasta hyvältä ratkaisulta ja sen takia aineiston analyysiä oli tarpeen jatkaa uudelleen tutkimuskysymysten pohjalta.

**Vaihe 7.** Aineiston analysointi aloitettiin uudelleen lukemalla luokitteluvaiheen (vaihe 6) yhteenvetotekstiä ja etsimällä siitä tekstistä ajatuskokonaisuuksia tutkimuskysymyksien (suhtautuu, tunnistaa, hyödyntää, piirteet, rajoittaa, mahdollistaa) ja laajennetun yrittäjämäisen toiminnan orientaation näkökulman pohjalta säilyttäen analyysissä aineiston alkuperäisilmauksia.

**Vaihe 8.** Seuraavaksi aineistoa pelkistettiin, ryhmiteltiin, luokiteltiin ja abstrahoitettiin uudelleen. Vaiheet ja sen osa-alueet toimivat perustana julkisen kotihoidon palvelujohtajien yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksien rakentumiselle ja nelikentän muodostumiselle myös tässä vaiheessa. Luokittelussa yrittäjämäisen toiminnan vaiheet auttoivat hahmottamaan, jäsentämään ja ymmärtämään paremmin yrittäjämäisen toiminnan lähtökohtia.

**Vaihe 9.** Aineiston analyysia jatkettiin sisällönanalyysiprosessin mukaisesti hyödyntämällä toista johtoajatusta ja sen strategisen näkökulmien osa-alueita (asiakas, prosessi, talous sekä henkilöstö ja osaaminen). Tämän johtoajatuksen avulla voitiin aineistosta saada esiin julkisen organisaation toiminnan kannalta olennaisia strategisia näkökulmia. Nämä strategiset näkökulmat voitiin luontevasti liittää edellisen vaiheen aikana muodostettuun nelikenttään.

**Vaihe 10.** Tässä analyysiprosessin vaiheessa tutkijalle alkoi hahmottumaan analyysin **kolmas johtoajatus, jonka mukaan yrittäjämäisen toiminnan muodot auttavat analyysissä tarkentamaan tutkimuskohdetta.** Muotoina tunnistettiin ulkoinen, sisäinen, omaehtoinen ja organisaatioyrittäjäyys. Nämä yrittäjäyden muodot ovat

toimintaa, joilla voidaan etsiä, havaita ja löytää toimintaympäristöstä mahdollisuuksia. Tämän johtoajatuksen pohjalta jatkettiin aineiston luokittelua ja luokittelussa muodostuneet pääluokat yhdistettiin tutkimuskysymyksittäin laajennetun yrittäjämäisen toiminnan orientaation näkökulman ja aikaisempien johtoajatusten kanssa. Tämä luokittelu syntyi aineiston, teorian ja kahden aikaisemman johtoajatuksen pohjalta siten, että ensimmäiseen osa-alueeseen yhdistettiin ulkoinen yrittäjyys, joka muodostui organisaation rakenteesta, prosesseista ja strategisesta johtamisesta. Toiseen osa-alueeseen liitettiin yrittäjämäinen toiminta organisaatiotasolla, joka on ammatilliseen osaamiseen ja liikkeenjohtamistaitoon viittaavaa yrittäjyyttä. Kolmas osa-alue koostui sisäisestä yrittäjyydestä, jota pidetään organisaation kollektiivisena toimintatapana. Neljäs osa-alue on omaehtoista yrittäjyyttä, joka liittyy yksilön yrittäjämäiseen vastuuseen, riskinottoon, asenteeseen ja toimintaan.

**Vaihe 11.** Tutkimuskysymysten mukaista aineiston luokittelua jatkettiin sisällönanalyysiprosessia noudattaen. Tätä ohjasi aineiston, teorian ja aikaisempien johtoajatusten lisäksi **neljäs johtoajatus, jonka mukaan yrittäjämäisen riskinoton ymmärtämiseksi voi kiinnittää huomiota toimintaympäristöön, menestykseen, organisaatioon ja johtamiseen.** Tämä johtoajatus kattaa kokonaisvaltaisen yrittäjyysprosessin, ja tuo myös laajempaa näkökulmaa julkiseen johtamiseen, sen toimintaympäristöön ja yrittäjämäiseen riskinottoon sen puitteissa.

Aikaisemmat johtoajatuksat ja teoria vaikuttivat siihen, miten neljäs johtoajatus sijoittui nelikenttään. Toimintaympäristötekijät liitettiin ensimmäiseen osa-alueeseen, koska siihen kuului organisaation ulkoisia tekijöitä. Menestystekijät yhdistettiin toiseen osa-alueeseen, koska siihen sisältyi palvelumarkkinoihin kuuluvia tekijöitä. Organisaatiotekijät sijoitettiin kolmanteen osa-alueeseen, koska se sisältää organisaation sisäisiä toimintoja. Johtoajatuksen johtamista koskevat tekijät liitettiin neljänteen osa-alueeseen, joka muodostui yksilöön, osaamiseen ja johtamiseen kuuluvista elementeistä.

**Vaihe 12.** Aineiston, tutkimuskysymysten ja -vastausten, johtoajatusten sekä tutkimuksen teorian ja aineistonanalyysin perusteella rakentui julkisten palvelujohtajien yrittäjämäisen toiminnan rakentumisen kehys (kuvio 12). Tämä kehys on jakaantunut neljään yrittäjämäisen riskinoton rakentumisen ulottuvuuteen. Nämä nimettiin sidotuksi, uudistavaksi, osallistavaksi ja itsenäisyrittäjämäiseksi toiminnaksi. Kukin osa-alue sisältää myös neljä osa-aluetta (Kuvio 12).

Sidottua yrittäjämäistä toimintaa		Uudistavaa yrittäjämäistä toimintaa	
Ulkoisen yrittäjyys	Makro-vaihe	Liiketoiminta-vaihe	Yrittäjämäinen toiminta organisaatiotasolla
Asiakas näkökulma	Toimintaympäristö-tekijät	Menestys-tekijät	Talousnäkökulma
Prosessi-näkökulma	Organisaatio-tekijät	Johtamistekijät	Osaamisenäkökulma
Sisäinen yrittäjyys	Organisaatio-vaihe	Mikro-vaihe	Omaehtoinen yrittäjyys
Osallistavaa yrittäjämäistä toimintaa		Itsenäisyrittäjämäistä toimintaa	

**Kuvio 12.** Julkisten palvelujohtajien yrittäjämäisen toiminnan rakentumisen kehys kotihoidossa

**Sidotun yrittäjämäisen toiminnan näkökulma** suuntautuu asioihin, jotka liittyvät toimintaympäristöön, yhteiskuntaan, organisaation ulkoisiin tekijöihin ja asiakkaisiin. Lisäksi se keskittyy organisaation velvoitteisiin ja vaatimuksiin sekä organisaation strategiaan, rakenteeseen, prosesseihin ja hankintoihin. **Uudistavan yrittäjämäisen toiminnan näkökulmassa** huomioidaan uudistumiseen, menestykseen ja onnistumiseen, ammattijohtamiseen, talous- ja tulostietoisuuteen, palvelukokonaisuutteen ja palvelumarkkinoilla toimimiseen liittyviä tekijöitä. **Osallistavan yrittäjämäisen toiminnan näkökulmassa** tarkastellaan organisaation sisäisiä prosesseja, voimavaroja, johdon ja henkilöstön toimintaa, yhteistyötä ja osaamista. **Itsenäisyrittäjämäisen toiminnan näkökulma** syventyy johtamiseen, johtamistapaan ja toimintaan, organisaation osaamisen varmistamiseen ja itsensä johtamiseen.

## 4 YRITTÄJÄMÄINEN RISKINOTTO PALVELUJOHTAJIEN KOKEMANA MAHDOLLISUUKSINA JA RAJOITUKSINA

### 4.1 Palvelujohtajien suhtautuminen yrittäjämäiseen riskinottoon

Seuraavaksi tarkastellaan, mistä tekijöistä yrittäjämäinen riskinotto muodostuu kotihoidon palvelujohtamisessa.

#### 4.1.1 Ennakoivaa, vastuullista ja asiakaslähtöistä johtamista palvelumarkkinoilla

Tutkimukseen osallistuneiden palvelujohtajien suhtautuminen yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksiin muodostuu tulevaisuuslähtöisestä ennakkoinnista, asiakaslähtöisyydestä palvelumarkkinoilla, vastuullisuudesta palveluhankinnoissa ja palveluhankintojen riskien tiedostamisesta.

Tehtyjen haastattelujen perusteella kotihoidossa tulevaisuuslähtöinen ennakointi tarkoittaa sitä, että palvelujohtajat kehittävät työyksikkönsä toimintaa suuntautamalla tulevaisuuteen, jota he ennakoivat aktiivisella ja tietoisella toimintaympäristön seuraamisella ja tunnistamalla kehittämiskohteita. Haastatellut kertovat, että he vaikuttavat kotihoidon tulevaisuuteen sitoutumalla organisaation asettamiin linjauksiin ja vastaamalla toimintaympäristöstä tuleviin haasteisiin. Palvelurakennemuutos, kumppanuusajattelu ja yhteistyön tiivistäminen kuuluvat palvelujohtajien mukaan tulevaisuuden ennakointiin. Palvelujohtajien työssä ennakointi ilmenee näköalaisuutena ja kauas katsomisena, strategisena suunnitteluna ja selkeänä tavoitteena. Kotihoidossa ennakointi on sitä, että *”on muutaman vuoden ja askeleen siellä edessä”* siitä huolimatta, että palvelujohtajat joutuvat ennakoimaan ja kehittämään organisaationsa tulevaisuutta *”hajanaisen tiedon varassa.”* Haastateltavat olivat huolissaan siitä, etteivät työntekijät useinkaan näe toimintaympäristöstä tulevia muutosvaatimuksia.

Taulukossa 9 esitetään palvelujohtajien käsityksiä sote-uudistuksesta.

**Taulukko 9.** Palvelujohtajien käsitykset sote-uudistuksen uhkista ja mahdollisuuksista ja rajoituksista

	Uhka	Mahdollisuus
Asiakasnäkökulma	Palvelut pirstaloituvat Kokonaisuus unohtuu Vaatii arviointikykyä omasta tilanteesta ja palveluvaihto ehdoista Tulee väliinputoajia	Yhdenvertaisuus palveluiden saamisessa Palvelutarve pystytään täyttämään Palvelujen laatu nousee Asiakaslähtöisyys paranee
Organisaatiönäkökulma	Toiminta supistuu Organisaatio taantuu Imago heikkenee Kustannukset nousevat	Palvelurakenne muuttuu Julkinen palvelumalli uudistuu Opitaan ja yhteensovitetaan uutta toimintaan Käytetään luovuutta Kilpailukyky säilyy

Palvelujohtajat toivat sote-uudistuksen esiin mahdollisuutena koskien asiakkaan valinnanvapautta ja erilaisten palvelu- ja hoitovaihtoehtojen tarjontaa, vaikka *"meillä tälläkin hetkellä toimii hyvin valinnanvapaus."* Samoin heidän mielestään sote-uudistuksessa kotihoidon toimintaan vaikuttaa asiakkaan vapaus valita palveluntuottaja ja *"asiakkaan oma valinta tulee näkymään meillä hyvinkin voimakkaana."* Asiakkaan valinnat voivat myös *"supistaa joitakin toimintoja."* Sote-uudistus toi lisää erilaisia toimijoita palvelutuotantoon ja opettaa samalla nykyiset organisaatiot toimimaan laadukkaasti ja uudistumaan kilpailukykyiseksi. Sote-uudistus *"tuo tavallaan painetta, niin pystyttäis niinku yhä laadukkaampaan asiakastyöhön."* Sote-uudistuksessa johtajia huolestuttivat asiakkaan omat valinnat, arviointikyky, osaaminen ja valmiudet toimia muuttuneessa palveluverkostossa. Eniten huolta aiheuttaa kuitenkin se, miten asiakkaille taataan *"sama mahdollisuus saada niitä hyviä palveluja."*

Palvelujohtajat ennakoivat tulevaisuutta oman työyksikön ja maakunnan näkökulmasta osallistumalla sote-uudistusten suunnitteluun. Haastateltavat kokivat, että sote-uudistusten suunnittelussa ja valmistelussa vaikuttaminen kotihoidon ja sen asiakkaiden näkökulmasta on huonontunut. Siitä huolimatta *"on avattava suunsa ja pitää puolensa ja tuoda asioita esille"*, vaikka joutuukin puolustamaan oman alueensa, organisaationsa ja sen asiakkaiden lähtökohtia, näkökulmia ja toimintamalleja. Epävarmuutta aiheutti liikelaitosten perustaminen, valmistelun keskeneräisyys ja sen avoinna olevat asiat. Palvelujohtajat suhtautuivat kuitenkin sote-uudistukseen omasta mielestään maltillisesti, sillä sote-uudistusten osalta tilanne oli haastattelujen

aikaan se, että *"ei ole päätöksiä"* ja *"monta kohtaa on sopimatta."* Vasta päätöksenteon, lakien ja asetusten hyväksymisen jälkeen on helpompi suunnata omia ajatuksia eteenpäin ja toisaalta myös *"mieltii, että mitenhän tää tulee oikeasti menemään."*

Palvelujohtajat pitivät palvelumarkkinoilla ja kotihoidon koko kehittämistoiminnassa tärkeimpänä asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaan näkökulmaa. Se vaatii määrärahojen lisäksi keskustelua hoidollisista palvelukriteereistä ja toiminnan reunaehdoista ja vastuuhenkilöistä. Kotihoidossa on käytössä palvelusetelit vaihtoehtona julkiselle kotihoitopalvelulle. Palvelutuottajien ilmoitusmenettelyllä, suunnitelmallisella valvonnalla ja akuuteilla valvontakäynneillä, palautteen perusteella, ennakoivalla tiedottamisella ja palveluohjauksella on haluttu varmistaa ja turvata asiakkaiden valinnanvapaus kotihoidossa. Palveluohjauksen tehtävä on esitellä asiakkaalle kotihoidon eri palveluvaihtoehdot ja palveluntuottajat. Kotihoidossa asiakas voi itse päättää ja valita palveluntuottajan. Tällä tavalla kotihoidon toiminnassa on pyritty varmistamaan asiakaslähtöiset ja laadukkaat palvelut. Asiakaspalvelussa palvelujohtajat pitivät tärkeänä tiedottamisen lisäksi sitä, että *"mitä myö luvataan, nii se pitää sitten myös tehdä."* Palvelujohtajien näkemys on, että kotihoidon ikääntyneillä asiakkailla *"suurimmalla osalla on ehkä vielä se, että ainut ja oikea ... se kunnan (nyt hyvinvointialueen) tarjoama palvelu."*

Haastateltujen kokemuksen perusteella palveluhankintoihin julkisen organisaation ulkopuolelta vaikuttaa kotihoidon palvelulupaus asiakkaalle. *"Me käytetään ulkopuolisia palveluntuottajia, jotta pystytään niinku pysymään siinä lupauksessa."* Palvelulupauksen pitäminen, kyky tuottaa palvelua ja avoimuus toiminnassa *"pitää kyetä näyttämään, mitä me voimme tarjota."* Nämä tekijät ovat luottamukseen vaikuttavia tekijöitä kotihoidon palvelujen hankinnassa. Kotihoidon asiakas on palvelujen keskiössä. Kotihoidossa asiakas saa osaavaa ja yksilöllisesti suunniteltua palvelua, josta on etua sekä asiakkaalle että yhteiskunnalle. Palvelujohtajien mielestä yrittäjämäisyys palvelujohtamisessa näkyy asiakaslähtöisenä palveluna ja asiakkaan mahdollisuutena osallistua. Haastateltujen mielestä kotihoidossa osallistamiseen ja osallisuuteen *"tarjotaan niitä kanavia, että se asiakkaan ääni tulee niinku kuuluviin."*

Kotihoidon palveluhankinnoissa vastuullisuus perustuu haastateltujen mukaan ennalta laadittuun hankintasopimukseen. Pääsääntöisesti palveluhankinnat kotihoidossa ovat asiakkaille järjestettäviä kotihoidon tukipalveluja, joita ovat esimerkiksi kotiin kuljetettu ateriapalvelu. Organisaation ulkopuolelta kotihoito hankkii hoitotyötä tukevia palveluja, hoidollisia palveluita ja asumispalveluja. Yksityiseltä palveluntuottajalta hankitaan palveluja silloin, kun omat resurssit tai osaaminen eivät riitä. Palvelujen hankintaa oman organisaation ulkopuolelta aiheuttaa lisäksi laatu ja hintatekijät sekä kumppanuusmallit. Palvelujohtajat tavoittelevat palveluhankinnoilla asiakasta palvelevaa kokonaisuutta, laatua ja asiakkaan valinnanvaihtoehtojen

parantamista. *”Helpompi saavuttaa juuri sitä asiakasta palveleva se kokonaisuus, kun on tuota niitä erilaisia palveluntuottajia.”*

Palvelujohtajat toivat esille, että palveluhankinnoilla voidaan lisätä monituottajamallin mukaisesti yrittäjyyttä kotihoidon palvelumarkkinoilla. Heidän mielestään tulevaisuuden palvelumarkkinoilla on välttämätöntä luottamuksen toteutuminen ja maineen ylläpitäminen. Palvelumarkkinoilla eri toimijoiden keskinäiseen luottamukseen voi vaikuttaa epäkohtiin puuttuminen. Kotihoidossa luottamukseen vaikuttaa toimiva vuoropuhelu, sopimusten noudattaminen, osaaminen ja riittävä valvonta sille *”saako asiakkaat, kuntalaiset sitä mistä taas me ollaan vastuussa.”* Tärkeänä tekijänä palveluhankinnoissa haastateltavat pitävät sopimusten ohjaamista ja vaatimusta tai ehtoa siitä, että palveluntuottajan on reagoitava muutospyyntöihin sopimuksen aikana. Tämä tulee erityisesti esille silloin, kun sopimus on tehty pitkälle ajanjaksolle. Palvelutarve, palvelukuvaus, tehdyt sopimukset ja kilpailutuksen kriteerit ovat asioita, joita julkiset tilaajaohjatut joutuvat arvioimaan hankkiessaan palveluita. Palvelujohtajien näkemyksen mukaan tilaajaohjatut on huolehdittava, *”kun sitä palvelua hankitaan, niin se on selkeesti niinkun avattu.”*

Palvelujohtajien mielestä palveluhankinnoissa yhä enemmän ennalta on pohdittu palvelusopimusehtoja ja painotettu strategisten linjausten lisäksi kehittämisenäkökulmaa ja toiminnan sujuvuutta asiakas rajapinnoilla. Kotihoidossa palvelujohtajat, henkilöstö ja tarvittaessa muut asiantuntijat osallistuvat palveluhankintojen valmisteluun ja saapuneiden tarjousten vertailuun ja arviointiin yhteistyössä sisäisen hankintayksikön kanssa. Palvelujohtajat korostavat sitä, että julkisen ja yksityisen palvelutuotannon vertailusta johtuen pitäisi julkisessa organisaatiossa olla vastaavanlaista toimintaa yksityisen palveluntuottajan kanssa, siis että *”tuotetaan itse, että pystytään vertailemaan paremmin.”* Siihen vaaditaan toiminnan tuntemusta, jotta palvelun sisältöä, laatua, hintaa ja asiakasprofiilia voidaan vertailla. Palvelun vertaamisen osalta palvelujohtajat nostivat esille asiakkaan hoitoisuuden erot julkisen ja yksityisen palveluntuottajan kesken, koska *”ei se ole vertailukelpoinen, kevyemmät palvelut menee sinne ulkoiseen.”*

Palvelujohtajien mukaan palveluhankinnoissa riskejä julkiseen organisaatioon aiheuttavat palveluntuottajien tiheästi tapahtuvat vaihdokset ja muutokset, jotka tuovat haasteita asiakaspalveluun. Palveluntuottajien vaihtuminen sopimuskausittain on asiakkaan näkökulmasta iso haitta. Hankintasopimusten tekeminen työllistää lisäksi tilaajaorganisaatioita. Eniten haasteita tuovat sellaiset hankintasopimukset, jotka tehdään muutamaksi vuodeksi optioilla, ja tuotettu asiakaspalvelu ei olekaan sopimuksen mukaista. Palveluhankintojen parantamiseksi haastatellut tekevät yhteistyötä palveluntilaajien ja tuottajien kanssa asiakaspalaverien muodossa.

Palvelujohtajat kertoivat, että tilaajan ja tuottajan yhteistoimintaan kuuluu palvelutuottajien säännönmukaisten tapaamisten ohella valvonta, yhteiset koulutukset ja joissakin organisaatioissa tietojärjestelmien ja laitteiden yhteiskäyttö. Mikäli kotihoidon palveluhankinta ei vastaa odotuksia tai sopimuksia on rikottu, niin siitä reklamoidaan organisaation sisäiseen hankintayksikköön, sekä ollaan yhteydessä asiakkaaseen tai hänen läheiseen. Samoin menetellään asiakaspalautteiden osalta. Reklamaation saatuaan palvelutilaaja pitää palaverin palveluntuottajan kanssa ja sopii tarvittavat seurannat asian parantamiseksi. Jos asia ei korjaannu, niin käytetään palvelusopimusten mukaista purkumenettelyä ja purkuaikaa ja tehdään tarvittaessa ilmoitus aluehallinnon viranomaiselle. Ongelmallisissa tilanteissa joudutaan toiminta siirtämään omaksi toiminnaksi. Palvelujohtajien kokemuksen mukaan on haasteellista päästä puuttumaan konkreettisesti toimimattomiin sopimuksiin yritysten kanssa, koska *"meillä ei ole oikeutta ottaa ...toista toimijaa."*

Palvelujohtajien mielestä osaavalla tarjousasiakirjojen tekemisellä voidaan kuitenkin ohjata palveluhankintaa ja minimoida riskejä. Suurimassa osassa tämän tutkimuksen kotihoidon organisaatioista palveluhankinnat on ulkoistettu organisaation sisäiselle hankintayksikölle. Kotihoidossa palvelujohtajat osallistuvat tarjouspyynnön ja palveluhankinnan valmisteluun hankintalain mukaisesti ja tuovat hankintayksikölle faktatietoa valmistelun ja päätöksenteon tueksi.

Haastateltujen mukaan riskinotto palveluhankinnassa liittyy palveluntuottajan kanssa käytävään yhteistyöneuvotteluun. Palveluhankintaan liittyvinä riskeinä palvelujohtajat pitävät toiminnan ennakointia, palvelukokonaisuuden huomiointia, hankinnan valmistelua, vastuunottoa taloudellisista päätöksistä ja valvonnan vähäisyyttä sekä hankkeiden osalta riittävää osaamista. Sopimusajan riskit koskevat palvelulupausta, toiminnan muutoksia ja tietojärjestelmien epäkohtia. Kaikilla edellä mainituilla riskeillä on vaikutusta palveluntuottajan kanssa tehtävään palvelusopimukseen. Palveluhankinnoissa ei vielä osata katsoa tulevaisuuteen eikä tunnisteta, kuinka palveluhankinnoissa tulisi ottaa käyttöön kaikki mahdollisuudet ja voimavarat. Palvelujohtajien mielestä asiat, joita ei osata ennakoida ovat riskinottoa, sillä kotihoidossa *"kaikki muutokset on riskejä."* Taloudellinen riskinotto on palvelujohtajien mukaan vaikeampaa julkisessa kuin yksityisessä toiminnassa. Tähän palvelujohtajien mielestä saattaa vaikuttaa julkisen toiminnan päätösten läpinäkyvyys, toimintaohjeet ja toiminnan sisäinen valvonta ja sisäinen tarkastus.

#### 4.1.2 Uudistustahtoa ja riskitietoisuutta palvelumarkkinoilla

Palvelujohtajien suhtautuminen yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuden uudistamisen näkökulmasta vaatii yrittäjämäistä riskinottoa kehittämistyössä, kilpailukykyyn varmistamista, tervettä kilpailua ja tahtoa olla parhaiden organisaatioiden joukossa.

Kotihoidon kilpailukyvyyn varmistaminen ja vahvistaminen on palvelujohtajien mukaan osaltaan ennakkointia, jossa jatkuvan parantamisen ja osassa organisaatioissa vertaiskehittämisen avulla löydetään kehittämiskohteita. Kehittäminen voi liittyä asiakaspalvelun, oman organisaation ja työyksikön toiminnan uudistamiseen ja parantamiseen. Kotihoidon kehittämisellä tavoitellaan toimivia, laadukkaita, vaikuttavia, kustannustehokkaita ja tuloksellisia toimintamalleja ja -tapoja. Palvelujohtajien *"täytyy olla hereillä"*, sillä kotihoidon kehityksen ja kilpailukykyisyyden varmistamisen edellytyksenä on toiminnan joustavuus, muutosten linjaaminen ja niiden tekeminen riittävän ajoissa tulosten aikaansaamiseksi. Haastateltavat varmistavat kotihoidon kilpailukykyä toiminnan avoimuudella, läpinäkyvyydellä ja osallistamalla asiakkaat ja henkilöstön mukaan kehittämiseen ja uudistamiseen.

Palvelujohtajien mukaan kotihoidon palveluhankinnoissa terve kilpailu perustuu avoimeen ja asialliseen hintaan suhteessa palvelun laatuun. Tervettä kilpailua tukee läpinäkyvyys ja vertailtavuus kaikessa toiminnassa, sopimuksen mukaan toimiminen, rehellisyys, lupauksen pitäminen ja eri toimijoiden kumppanuuteen perustuva yhteistyö. Palvelun tuottaminen on terveellä pohjalla, kun toimitaan asiakkaan parhaaksi ja kehitetään asiakaspalvelua ja *"nostetaan asiakas siihen keskiöön."*

Palvelujen hankkiminen organisaation ulkopuolelta on palvelujohtajien käsityksen mukaan vauhdittanut positiivisesti omaa toimintaa ja lisännyt kustannustietoisuutta ja ymmärrystä siitä, että toimitaan markkinoilla. *"Pakottanut pysymään meidät siinä kehityksessä ja ajan hermolla."* Lisähenkilöstön palkkaaminen omaan organisaatioon on myös vähentynyt. Ulkopuoliset palveluntuottajat koetaan kumppanina ja heidän osaamistaan hyödynnetään. Palveluhankintojen osalta kotihoidossa osataan antaa tilaa muiden tuottajien toimintaan, sillä se tukee ja kannustaa myös oman organisaation toimintaa. *"Kehittynyt jo semmonen ymmärtäminen erilaisten palveluntuottajien välillä."* Haastateltavien mukaan palvelujen hankkiminen oman organisaation ulkopuolelta tuo asiakkaille valinnanvapautta ja toimintaan läpinäkyvyyttä. Kotihoidossa asiakkaalla on palvelujen tilaamiseen *"tämmönen yks luukku, johon voi olla yhteydessä."*

Haastateltavat haluavat olla parhaiden organisaatioiden joukossa *"katsomalla kauemmaksi"* ja hankkimalla perusteltua palautetta toiminnastaan. Palvelujohtajien tavoitteena on saada *"tuotteet kuntoon"* hallitulla ja vastuullisella uudistustoiminnalla ja toiminnan jatkuvalla parantamisella annettujen resurssien mukaan. Kansallisen kehityksen mukana pysyminen ja julkiset tavoitteet tuovat organisaatioon kehittämistä ja kilpailutahtoa ja mahdollisuuksia kehittämiseen ja kehittymiseen. Nämä tekijät vaikuttavat siihen, että palvelujohtajat haluavat varmistaa työyksikkönsä osaamisen, muutoskyvyn ja työhyvinvoinnin. Oman työyksikön toiminnassa he pyrkivät muutoksilla aikaan samaan tuottavaa toimintaa ja parannuksia tavoitteiden

saavuttamiseen. Parannuksia tavoitellaan asiakaslähtöisyydessä sekä resurssien oikeanlaisessa, vaihtoehtoisessa, järkevässä ja hallitussa käytössä. Haastatellut toivat esille, että kotihoidolla on palvelunjärjestäjän kanssa sopimuksia tulostavoitteista, ”jossa on sovittu tietyt asiakastunnit ja tietty tuntihinta tavoite.”

Palvelujohtajat sanoivat seuraavansa kotihoidossa käyttöönottoon ja kokeiluihin tehtäviä parannuksia, jotta he voivat riittävän ajoissa huomata ja korjata mahdollisen epäonnistumisen. He olivat vakuuttuneita siitä, että kotihoidossa ymmärretään, että muutokset kuuluvat tämän päivän työelämään. Kotihoidossa ollaan kehitysmuutoksia ja muutospoissivisia, mikä ilmenee henkilöstön osallistumisena uuden kokeiluun ja ”tekemisen meininkinä.” Haastateltujen mielestä pitäisi lopettaa puhuminen muutoksesta erityisenä asiana, koska se on ”normaalina jokaisen meidän työn jatkuvaa kehittämistä ja parantamista.” Omassa työssään palvelujohtajien on (erilaisen asiakastarpeen takia) ennakoitava, huolehdittava ja varmistettava henkilöstön osaaminen, osallisuus ja kuuntelu ja hyödynnettävä toiminnassa oman organisaation ja työyhtiön vahvuuksia.

Palvelujohtajien kokemuksen mukaan uudistaminen vaatii väistämättä riskinottoa. Kotihoidossa riskinottamista pidetään kehittymisen ja muutoksen edellytyksenä ”Eihän mikään uudistu tai kehity, jos sinä et ikinä ota mitään riskiä” ja ”ainahan se riski on olemassa, kun lähdetään uutta kehittämään.” Haastateltujen mielestä kotihoidon toiminnassa riskinotto on tietoista suunnan muutosta eikä täyskäännöstä. Palvelujohtajien mielestä riskinotto on sallittava julkisessa johtamisessa, koska se on kehittymisen edellytys ja merkittävä tekijä kehittämisessä sekä uudistusten ja muutosten käyttöönotossa. ”Ilman sitä me ei oltas näitä muutoksia tehty lainkaan.” Organisaation ulkopuolisten palveluhankintojen takia riskinotto on haastateltujen mukaan lisääntynyt ja erityisesti tämä koskee asiakaspalvelun luotettavuutta ja palvelulupauksia.

#### 4.1.3 Hyvät virheet ja kokeilut uudistusta edistämässä

Haastateltavien vastauksissa nousee esille, että osallistavan yrittäjämäisen toiminnan näkökulmassa suhtautuminen riskinoton mahdollisuuteen on kokeilevaa yhteiskehittämistä, virheiden sallimista, virheistä oppimista ja epäonnistumisten sietämistä. Kotihoidossa haasteista pyritään selviytymään toiminnan ennakoinnin, kokeilevan yhteiskehittämisen, kannustamisen ja yhdessä ideoinnin avulla. Tuen saaminen ja antaminen yhteistyöverkostossa, yhdessä tekeminen ja kehittämishankkeissa mukana oleminen ovat tapoja, joilla palvelujohtajat vaikuttavat toimintaympäristön odotuksiin. Toiminnan tasolla ennakointi tarkoittaa muutoksen tekemistä ja uuden kokeilua, jossa ei pelätä epäonnistumisia.

Tämän tutkimuksen palvelujohtajat näkevät oman organisaationsa hyvin innovatiivisena ja kokeilunhaluisena. Tätä kuvaavat ilmaisut *"hyvin innovatiivinen, mutta minusta organisaatio kokonaisuudessaan"*, *"meiltä löytyy sitä innostunutta, innostusta ja innostunutta porukkaa"* ja *"löytyy niitä innovaattoreita."* Palvelujohtajat ovat sitä mieltä, että mikäli muutoksissa ja uuden kokeilussa epäonnistutaan, niin tunnustetaan asia ja katsotaan yhdessä uusi suunta. Palvelujohtajien mukaan kokeilevan kehittämisen avulla, jossa toimijat ovat mukana suunnittelemassa ja kehittämässä uudistusta, voidaan kotihoidossa tehdä nopeammin muutoksia ja löytää toimivia ratkaisuja.

Palvelujohtajat kokevat silti, että kotihoidossa virhe ymmärretään yleensä negatiivisävytteisenä asiana. Tästä huolimatta palvelujohtajien mielestä kotihoidon organisaatiot ovat virheitä sallivia, joissa *"saa mokata."* Palvelujohtajat suhtautuvat virheisiin siten, että *"kaikkihan tekee joskus jotain virheitä"* ja virheistä voidaan oppia. Palvelujohtajien mukaan nykyään kotihoidossa ei puhuta virheistä eikä haasteista vaan ongelmista, jotka ratkaistaan. Kotihoidossa ongelmatilanteisiin puuttumiseen vaikuttaa ongelman koko, sen vaikutukset ja tilanne. Ongelmia kotihoidossa käsitellään yhteisesti, rakentavasti ja vastuullisesti ketään syylistämättä. Palvelujohtajien mukaan *"prosessissa on vikaa, jos joku asia ei toimi."* Tämän takia kotihoidon erilaisissa ongelmissa lähdetään yleensä ensiksi tarkastelemaan ja parantamaan prosessia. Seuraavaksi keskustellaan ja suunnitellaan korjaavia ratkaisuja, toimenpiteitä ja tarvittavia ohjeistuksia.

Palvelujohtajien mukaan hyvän virheen kautta voidaan oppia parempi tapa tehdä jotain. Kotihoidossa hyvällä ja sallitulla virheellä ei aiheuteta kärsimystä tai haittaa asiakkaalle ja sen avulla voidaan saavuttaa parempi tulos. Hyvällä ja sallitulla virheellä *"lopputullos on siis parempi, kun se alkuperäinen pyrkimys."* Se tuo näkyviin inhimillisyyden lisäksi asioita, jotka olisivat jääneet huomioimatta ilman virheen tekemistä. *"Se oikeesti niiku pelemahtaa silimille"* ja tuo esiin toiminnan kehittämistarpeita ja epäkohtia. Nimenomaan muutostilanteissa sallittu virhe tuo hyviä asioita käytäntöön ja tukee yhteistä vastuunottoa. Tämän tutkimuksen haastateltavat eivät kuitenkaan hyväksyneet, minkä tahansa virheiden tekemistä, eikä varsinkaan samojen virheiden toistumista.

Arjen toiminnassa palvelujohtajat tekevät palvelutoiminnan päätösratkaisuja kyseisellä hetkellä käytettävissä olevan tiedon ja kokemuksen perusteella. Heidän mukaansa riskinottoon epäedullisesti vaikuttavia tekijöitä ovat päätöksen ja toiminnan välisen ajan tapahtumat, aikaviive ja toiminnasta puuttuva johdonmukaisuus. Tavoitteen saavuttamiseen liittyvä epäonnistunut riskinotto voi luoda vastustusta ja epäluottamusta organisaation toimintaa kohtaan. Riskin toteutuessa palvelujohtajien on osattava välttää syylistämistä ja ymmärrettävä tehdä korjaavia toimenpiteitä sekä

kuunneltava ja viestittävä riittävästi tapahtuneesta, sillä epäonnistunut riskinotto saattaa muodostua esteeksi organisaation tuleville uudistuksille ja johtamiselle.

#### 4.1.4 Muutokseen rohkaisevaa ja osallistavaa johtamista

Itsenäisen yrittäjämäisen toiminnan näkökulmasta tarkasteltuna suhtautuminen riskinoton mahdollisuuteen palvelujohtamisessa ilmenee rohkaisevana johtamisena, muutosvastarinnan ja muutoshalun huomioimisena, yhdessä tekemiseen sitoutumisena ja johtamisen rohkeutena. Rohkaisevalla johtamisella palvelujohtajat edistävät tavoitteiden saavuttamista, jossa virheiden tekeminen on sallittua *"kokeile lähe tekeen ja ei se mitään, jos epäonnistut..."* Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää palvelujohtajien sitoutumista. Se tarkoittaa, että johtamistoiminta ja -ajattelu ovat tavoitteen mukaista. Palvelujohtajien mukaan kotihoidossa tarvitaan edelleen asenne-  
muokkausta kehittämistyötä kohtaan, sillä *"meidän henkilöstö on vielä tavallaan tyytynyt siihen entiseen systeemiin, että mää oon täällä töissä ja minä teen sen tarvittavan."* Muutoksiin ja uudistuksiin lähteminen ei ole itsestään selvyyttä. Haastatellut arvioivat henkilöstön kehittämisen ja suunnittelun osalta, *"että ei me ikinä saahan niitä kaikkia ehkä mukaan."*

Palvelujohtajien näkemyksen mukaan kotihoidossa esiintyy sekä muutosvastarintaa että muutoshalua. Muutosvastarintaa on kuitenkin vähemmän. *"Than normaalisti niinku ne kuuluu sinne, niin muutosvastarintaaki löytyy sitäkin aina ja pitääkin löytyä."* Muutosvastarintaan työyksikössä saattaa vaikuttaa se, että *"liian nopeasti ja liian monta uudistusta on samanaikaisesti päällä"*, ja lisäksi se *"jos työntekijöitä ei oo otettu niinku mukaan siihen siihen muutokseen."* Muutosvastarintaan palvelujohtajat ovat pyrkineet vaikuttamaan toimivan vuorovaikutuksen ja hyvän koulutuksen avulla. Heidän mukaansa muutos sellaisenaan ei innosta henkilöstöä ja tämä haastaakin johtajia siinä, miten he osaavat esittää ja viestittää asiansa henkilöstölle muunakin kuin pelkkänä muutoksena. Palvelujohtajat kokevat, että henkilöstön ennakkoluuloton suhtautuminen muutoksiin on kuitenkin koko ajan parantunut. Tätä tukee koko johdon ja henkilöstön muutoskoulutus, poliittisten päättäjien tuki ja palkitseminen.

Toki organisaatiossa on myös sellaista henkilöstöä, jotka pitävät muutoksista ja ovat tottuneet muutoksiin. Haastattelujen perusteella muutoshalukkuus riippuu muutostarpeeseen suhtautumisesta, myönteisestä muutosasenteesta, muutoksen perusteista ja sen viestimisestä ja yhteisestä ymmärryksestä. Palvelujohtajien käsityksen mukaan henkilöstö on usein kokenut, että muutos on *"tehnyt mulle hyvää."* Henkilöstön työ on muuttunut muutoksien avulla merkityksellisemmäksi ja mielenkiintoisemmaksi, eikä entiseen toimintatapaan haluta palata takaisin. Uudistaminen vaatii palvelujohtajien mukaan sitä, että organisaatiossa on oikeanlaista osaamista ja oikeat

osaajat työtehtäviin. Lisäksi uudistamisessa eri alan osaajilla on oltava yhteistyökykyä ja suvaitsevaisuutta.

Kysyttäessä palvelujohtajien yrittäjämäisestä toiminnasta, niin haastattelujen mukaan se on toiminnan itsenäisyyttä, yhteisiä käytäntöjä ja yhteistä sitoutumista, joka ilmeen palveluprosessin, työyhteisötaitojen ja henkilöstön työhyvinvoinnin parantumisena. Palvelujohtajien mielestä *”sitoutuminen on sitä yrittäjämäisyyttä ja se ei ole silloin kova arvo, nimenomaan pehmeä arvo. Me tehdään sitä yhdessä ja me ollaan sitouduttu siihen.”* Tämä ”pehmeä arvo” tulee esiin työhön suhtautumisena ja sen kehittämisenä, joka mielletään *”paljon tämmöiseksi asenteeksi, kuinka siihen työhön suhtautuu ja mitenkä sen niinku tekee ja hanskaa.”*

Haastattelujen perusteella yrittäjämäisen toiminnan johtaminen tarkoittaa itsensä johtamista ja likoon laittamista ja asioiden tekemistä huolellisesti ja vastuullisesti. Näin toimivat palvelujohtajat pyrkivät omalla toiminnallaan mahdollisimman parhaaseen tulokseen ja viemään muutokset käytäntöön joustavasti eri vaihtoehdot huomioiden. Johtajat ovat vastuussa omasta toiminnasta ja toimivat organisaatiossa kuin omassa yrityksessä toimittaisiin. Haastateltujen mukaan tulosvastuusta johtuen yrittäjämäisen toiminnan johtajien pitää hahmottaa laajoja kokonaisuuksia ja aktiivisesti hankkia monipuolista tietoa ja palautta asioiden perusteluun. Myönteistä kuvaa yrittäjämäisestä toiminnasta ja julkisesta organisaatiosta palvelujohtajat voivat parantaa tähän suunnatun viestinnän avulla.

#### 4.1.5 Yhteenveto suhtautumisesta yrittäjämäiseen riskinottoon mahdollisuutena

Palvelujohtajien suhtautuminen kotihoidossa yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksiin ilmenee tulevaisuuteen suuntautuvana ennakointina, vastuullisuutena palvelumarkkinoilla, kokeilevana ja rohkeana yhteiskehittämisenä, tietoisena yrittäjämäisenä riskinottona ja epäonnistumista sallivana johtamisena (taulukko 10)

**Taulukko 10.** Palvelujohtajien suhtautuminen yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksiin riskinoton kehityksen mukaan

Sidottu yrittäjämäinen toiminta	Uudistava yrittäjämäinen toiminta
Tulevaisuuslähtöistä ennakkointia Asiakslähtöisyyttä palvelumarkkinoilla Vastuullisuutta palvelujenhankinnoissa Palveluhankintojen riskit tiedostava	Varmistaa kilpailukyvyn Kilpailee terveesti Tahtoo olla parhaiden joukossa Uudistaminen vaatii yrittäjämäistä riskinottoa
Osallistava yrittäjämäinen toiminta	Itsenäisyrittäjämäinen toiminta
Yhteiskehittäminen kokeilevaa Sallii virheitä Oppii virheistä Sietää epäonnistumisia	Johtaminen rohkaisevaa Huomioi muutostavastarinnan ja muutoshalun Sitoutuu yhdessä tekemiseen Johtaa yrittäjämäisesti

Sidotusta näkökulmasta katsottuna palvelujohtajien yrittäjämäinen riskinotto on tulevaisuuteen suuntautuvaa ennakkointia, jossa seurataan toimintaympäristöä ja tunnustetaan kehittämiskohteita. Palvelujohtamisessa tämä tarkoittaa heikkojen signaalien huomioimista, strategista ja tavoitetietoista toimintaa, tiedon ja palautteen hankkimista, riskien jakamista ja asioihin oikeassa vaiheessa reagoimista. Yrittäjämäinen riskinotto tarkoittaa palvelujohtamisessa myös vastuullisuutta, yrittäjämäisen riskinoton tiedostamista palveluhankinnoissa ja asiakslähtöisyyttä toiminnassa. Yrittäjämäistä palvelujohtamista ohjaavat asiakkaiden palvelulupaukseen vastaaminen, laatu ja asiakkaiden osallistumismahdollisuudet. Tiedostava riskinotto palveluhankinnoissa edellyttää palveluntilaajan ja -tuottajan välillä selkeitä sopimuksia ja tiivistä yhteistyötä.

Uudistavassa näkökulmassa riskinoton mahdollisuuksiin suhtautuminen on palvelujohtajien mielestä terveen kilpailuasetelman lisäksi kilpailukyvyn varmistamista palvelumarkkinoilla. Palvelujohtaminen on terveellä pohjalla, kun toimitaan asiakkaan parhaaksi ja annetaan tilaa myös muille tuottajille. Tämä saa organisaatiot ja yrittäjämäiset palvelujohtajat pysymään ajan hermolla ja kehityksessä mukana. Uudistavat palvelujohtajat haluavat olla parhaiden organisaatioiden joukossa ja kokevat, että kilpailukyvyn varmistamiseksi tarvitaan jatkuvaa seurantaa, parantamista ja uudistamista, joka vaatii riskinottoa. Uudistettaessa riskinotto on kehittymisen ja muutoksen edellytys, joka kotihoidon palvelujohtajien mukaan on tietoista suunnan muutosta.

Osallistavaa yrittäjämäistä toimintaa harjoittavat palvelujohtajat sallivat virheiden tekemisen ja sietävät epäonnistumisia. He eivät kuitenkaan hyväksy minkä tahansa virheen tekemistä tai samojen virheiden toistumista. Hyvä ja sallittu virhe ei aiheuta haittaa tai kärsimystä, vaan luo mahdollisuuksia oppimiseen. Virheen sattuessa johtajat välttävät syyllistämistä ja keskustelevat asiasta henkilöstönsä kanssa, tarkastelevat toimintaprosessia ja tekevät yhdessä korjaavia toimenpiteitä ja oppivat virheistä. Riskinoton mahdollisuutta palvelujohtajat haluavat parantaa kokeilevan ja rohkaisevan yhteiskehittämisen avulla.

Itsenäisyrittäjämäisen toiminnan näkökulman mukaan palvelujohtajien tietoinen suhtautuminen muutosjohtamiseen on asenteen, muutosvastarinnan ja muutoshalun huomioimista, yhdessä tekemiseen sitoutumista sekä rohkeaa ja riskitietoista johtamista. Haastateltujen mielestä nopeat ja monet uudistukset yhtä aikaa hidastavat muutosta ja uudistamista. Kotihoidon uudistamisessa on tärkeää ottaa henkilöstö mukaan muutoksen tekemiseen. Tämä mahdollistaa palvelujohtajien mukaan erilaisien vaihtoehtojen huomioimisen, yhteisistä käytännöistä sopimisen, henkilöstön osaamisesta varmistamisen ja osaamisen kohdentumisen oikein organisaatiossa.

## 4.2 Yrittäjämäisen toiminnan mahdollisuuksien ja rajoitusten tunnistaminen

Palvelujohtajan yrittäjämäiseen riskinottoon suhtautumisen ohella on tarpeen tarkastella palvelujohtajien kokemuksia yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksien tunnistamisesta julkisessa kotihoidossa.

### 4.2.1 Signaalit, palaute ja vaatimukset kehittämistarpeiden herättäjä

Palvelujohtajien vastausten perusteella signaalien huomaaminen, palautteen saaminen ja hankkiminen, julkisen organisaation vaatimusten tunteminen ja strategiset tavoitteet ovat sidotun näkökulman mukaan yrittäjämäisen toiminnan mahdollisuuksien tunnistamisen tekijöitä. Kotihoidon kehittämistä ja uudistamista palvelujohtajien mielestä voidaan edistää seuraamalla yhteiskunnan kehittymistä ja toimintaympäristöä. Tärkeimpinä signaaleina toiminnan kehittämisessä haastateltavat pitävät asiakastarpeiden tunnistamiseen ja palvelutoiminnan tuloksiin liittyviä signaaleja. Palvelujohtajat havaitsivat toiminnan kehittämisen mahdollisuuksia huomioimalla signaaleja. Valtakunnalliset linjaukset, muiden ideat ja vinkit, toimintaympäristön havainnointi, seuranta ja arviointi toimivat haastateltujen mukaan signaalien lähteenä ja kehittämisen mahdollisuuksien lähtökohtana.

Haastateltavat ennakoivat kehittämistä ja muutostarvetta hankkimalla ja hyödyntämällä monipuolista palautetta ja tarkkailemalla signaaleja. Kehittämistavoitteiden tunnistaminen on palvelujohtajien toiminnassa ennakoivaan tiedon hankintaa. Johtajien mielestä tutkittu ja arvioitu tieto tuo esille tosiasiat oman työyksikön kehittämistarpeista. Kotihoidon tulevaisuuden ennakkoinnissa, suunnittelussa ja kehittämisessä he seuraavat, vertaavat ja hyödyntävät kansallisia ja eurooppalaisia ennusteita, kehitystrendejä, tapahtumia ja tietoa. Haastateltujen näkemysten perusteella palaute on suunnannäyttävä kotihoidon kehittämisessä ja suunnittelussa. Kotihoidon parantavat asiat nousevat esiin arjen toiminnasta ja siitä, miten kuunnellaan ja kohdataan asiakkaita. Asiakkaiden kohdalla määrä, toimintakyky ja asuinpaikka voivat tuoda palvelutoiminnan järjestämiseen erityisiä vaatimuksia. Kotihoidon toiminnan ennakkoinnissa *”asiakas on asiansa asiantuntija.”*

Palveluhankintojen osalta kotihoidon työyksiköt saavat ja hankkivat itse palautetta asiakkailta. Yksi haastateltu ilmaisi tämän, että *”on koko ajan semmonen palautekanava.”* Lisäksi kotihoidossa on valvontakoordinaattoreita, jotka tekevät tarkastuskäyntejä asiakkaiden kotiin. Palvelujohtajien mielestä valvontakäynnit ovat *”aitiopaikka niin kuin tehdä omia havaintoja.”* Palvelujohtajien kokemuksen mukaan palvelujen hankinnan perusta lähtee väestön tuntemuksesta, tarpeista ja erityispiirteistä. Tulevaisuudessa kotihoidon palveluissa palvelujohtajien mielestä korostuvat entistä enemmän asiakkuudet. Kotihoidon palvelut tulevat kehittymään monipuolisemmaksi, palveluvalikoima laajenee ja palveluja kohdennetaan eri ikäryhmille ja asiakasryhmille. Lisäksi ikäihmiset hankkivat kotiin annettavia palveluja yhä enemmän omilla rahoillaan ja suoraan palveluyrityksiltä.

Palvelujohtajien on kotihoidon toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä huomioitava monenlaisia julkisen organisaation vaatimuksia ja odotuksia. Toimintaa ja muutostarpeita ohjaavat muun muassa lainsäädäntö, ohjeet ja sopimukset sekä toimialan kansallisten tavoitteiden ja linjausten asettamat vaatimukset. Eri viranomaisvaatimukset ja viralliset muutoksenhaku- ja oikaisunhakumenettelyn käytännöt tuovat omalta osaltaan vaatimuksia palvelujohtamiseen. Vaatimuksia kotihoidon palvelutoimintaan asettaa poliittisen päätösten ohella oman organisaation visio ja strategiset tavoitteet, organisaation erityispiirteet, talousarvion sitovuus, tulosvaatimukset ja -tavoitteet. Haastateltavat kertovat, että sote-uudistuksen suunnittelu toi edetseen suuria muutostarpeita sekä palvelurakenteeseen että palvelutoimintaan.

Kotihoidon palvelutoiminnan muutostarpeet voivat saada alkunsa yleisestä mielipiteestä, jota muokkaa esim. mediassa uutisoidut ongelmatapaukset. Kansallisten vaatimusten lisäksi paikallisella tasolla tarpeita ja odotuksia kotihoidon toiminnalle asettavat asiakkaiden, omaisten ja läheisten lisäksi eri yhteistyötahot. Organisaatiotasolla poliittiset päättäjät ja ylin johto odottavat palvelujohtajilta

kustannustietoisuutta ja palvelutoiminnan kustannusten hillintää. Henkilöstön edustajat puolestaan haluavat palvelujohtamiselta työhyvinvointiin panostamista ja riittävää henkilöstön resursointia. Palvelujohtajien mielestä yrittäjämäisesti toimivat johtajat kiinnittävät huomion henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitämiseen, työn mielekkyyteen ja työn tekemisen intoon toiminta ja tuloksellisuus näkyy laatuna, sillä kotihoidossa nämä näkyvät laatuna, tehokkuutena ja hyvinvointina organisaatiossa.

Uudistusten suunnittelua ja toimintaa kotihoidossa ohjaavat organisaation strategiset tavoitteet ja niiden toteuttaminen. Organisaation ylin johto määrittelee toiminnalliset tavoitteet ja näyttää suunnan, mutta *"reitit saa valita aika vapaasti, kunhan samaan suuntaan marssii."* Johtajat tuovat esille, että kotihoidon henkilöstöllä on toimintaan kehittämisideoita, joita työyksikössä käsitellään yhdessä. Kotihoidossa tehdään *"avauksia ja aloituksia erilaisten toimintojen järjestämiseksi."* Tätä ohjaavat vahvasti asiakkaan palvelutarve ja asiakaspalaute.

Palvelujohtajien mielestä yrittäjämäinen toiminta kotihoidon strategisena toimintana ja päämäärätietoisuutena koskee lain vaatimusten ja oman toiminnan tavoitteiden toteutumista. Se ilmenee kotihoidon palvelujohtamisessa toiminnan ennakkoinnina, kuten asioiden etukäteisenä valmisteluna, laskelmien tekemisenä ja harkittuna päätöksentekona. Osa palvelujohtajista kertoo, ettei yrittäjämäinen toiminta kuitenkaan näy paljon heidän organisaatiossaan. Tämä voi heidän mielestään johtua siitä, ettei julkisessa johtamisessa tähän ole kiinnitetty riittävästi huomiota, eikä siitä ole puhuttu organisaatiossa tarpeeksi.

#### 4.2.2 Rohkaisulla ja tulos- ja riskitietoisella päätöksenteolla uudistumiseen

Yrittäjämäisen toiminnan uudistavasta näkökulmasta katsottuna palvelujohtajien tapa rohkaista kokeiluihin, tavoitteen saavuttamista tukevat palvelupäätökset, vastuu tuloksista ja päätöstilanteisiin varautuminen ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat yrittäjämäisen toiminnan mahdollisuuksien tunnistamiseen. Palvelujohtajien mukaan on *"paljon semmoisia asioita, jotka lähtee pienestä sytykkeestä elämään semmosta elämää. Jos vaan niinku jaksaa ruokkia niin se se lähtee sitt vaan kehittymään, jotenkin semmonen kyky nähdä ja toimia."* Monet organisaatiot kehittävät ja uudistavat toimintaansa erilaisten projektien ja hankkeiden avulla, mutta ongelmaksi haastateltavat kokevat sen, että *"projekteja ja hankkeita on, kun lähetään kokeileen, mutta miten sitten viedä niinkö sinne käytäntöön asti."*

Tutkimuksen haastateltavat näkevät, että *"Ei oo järkevää, että joku ulkopuolinen projektityöntekijä tekis sitä kehittämistyötä. Kyllä se on, että pitää tulla kehittäjät sieltä kentältä, mutta niitten tilalle pitäis saada sitten se resurssi, jotka tekkee sen niin"*

*sanotun arkityön.*” Toisaalta palvelujohtajat kokevat, että kotihoidossa ollaan halukkaita kehittämään toimintoja, mutta *”voitas vielä enemmänkin kääntää näitä asioita pääläelleen ja katella niitä eri näkökulmasta, että se on hyvin terveellistä.*” Kotihoidossa kehittämistoiminta ilmenee palvelujohtajien mielestä innovatiivisuutena, muutosmyönteisyytenä, toiminnan ketterytenä ja uudistusten etenemisenä ja kiinnostuksena ottaa käyttöön teknologiaa, joilla *”yritetään löytää, niinku semmoset omat toimintatavat.”*

Päätöstilanteissa palvelujohtajat joutuvat pohtimaan, asiakkaaseen ja päätökseen liittyen, monia eri asioita ja päätösvaihtoehtoja (taulukko 11).

**Taulukko 11.** Palvelujohtajien palveluhankintaan liittyvät päätöstilanne vaihtoehdot, tilannetekijät ja asiakaspäätökset

Päätöstilanteen vaihtoehdot	Palvelupäätöksiin vaikuttavat tilannetekijät	Asiakkaaseen vaikuttava päätös
Uusi päätöstilanne	Hankintayksikkö tekee kilpailutuksen ja päätöksen Tuottajien vertailu Palautteen hankinta Pilotoinnin ja kokeilun käyttö Kehittämispotentiaalin huomiointi	Palvelutarpeen arviointi Laatu ja hinta Asiakas tekee itse päätöksen
Vähän päätösvaihtoehtoja	Riippuu hankinnan arvosta Täyttää palvelukriteerit Tarjousten ja kilpailutuksen perusteella Palvelutuottajien ennakkoinnilla	Hankitaan ja saadaan asiakaspalautetta
Monia päätösvaihtoehtoja	Hyödyntää asiantuntijoita Kilpailutuksen perusteella Perustuu palvelukriteereihin	Asiakas valitsee vaihtoehtoista
Päätöksen-tekijältä puuttuu päätöskokemus	Päätös tehdään hankintayksikön kanssa Konsultoidaan asiantuntijoita ja kollegoita Ennakoidaan riskit ja tarkastetaan sopimusehdot	Asiakkaiden ja asiantuntijoiden kuuntelu
Epävarmuus päätöksen vaikutuksista ja seurauksista	Viranhaltija ei tee päätöstä Ennakoidaan asiat tarjouspyynnön suunnittelussa Selvitetään epäkohdat Hankitaan tietoa päätöksenteon tueksi Määritellään sopimuksen ehdot kirjallisesti Vaatii tuottajan tuntemusta	Varmistetaan palvelun toimivuus Puututaan epäkohtiin Asiakkaalla mahdollisuus vaihtaa tuottajan

Päätöstilanteen vaihtoehdot	Palvelupäätöksiin vaikuttavat tilannetekijät	Asiakkaaseen vaikuttava päätös
Päätökseen liittyy mahdollisuuksia	Tuotetaan omana toimintana Toimijoiden kuuntelu ja sitoutuminen Tuottavuuden hyödyt mitattavissa Vastuullinen toiminta Vaatii johdon hyväksynnän	Tehdään päätös vaikutusten arvioinnista (IVA) Vastuu palautteen antamisesta
Päätökseen liittyy uhkia	Tuotetaan omana toimintana Tehdään määräaikainen ja lyhytkestoinen päätös Uhkien esille tuominen ja varautuminen	Asiakasturvallisuus vaarantuu Ei tehdä asiakasta uhkaavaa päätöstä

Kotihoidon palvelujohtajat vastaavat siitä, että palvelupäätökset ovat tavoitteen saavuttamista mahdollistavia. Palvelujohtajat vastaavat koko palvelukokonaisuudesta ja siihen liittyvistä palveluhankintapäätöksistä koskien myös eri palveluntuottajilta hankittua palvelua. Tämä tarkoittaa, että palvelujohtajilla on viranhaltijoina juridinen vastuu päätöksistä ja sopimusten sisällöistä, asiakaspalvelun laadusta ja päätösten toimeenpanosta. Palvelujohtajien tarkoituksena on erilaisten päätösten avulla vastata asiakastarpeisiin ja saavuttaa strategiset, taloudelliset ja laadulliset tavoitteet ja toiminnan tasapaino.

Palvelupäätösten tekemistä varten palvelujohtajat pyrkivät ennakolta vaikuttamaan tarjouspyynnön ehtoihin ja kriteereihin. Palautetta ja tietoa hankkimalla ja tuottajia vertailemalla haastateltavat haluavat varmistaa riittävät tiedot päätöksentekoon. Uudessa päätöstilanteissa ja vähäisestä päätöskokemuksesta johtuen palvelujohtajat valmistelevat päätöksen yhdessä hankintayksikön tai asiantuntijan kanssa. Epävarmassa tilanteessa palvelujohtajat eivät tee päätöstä, ennen kuin ovat selvittäneet ja varautuneet mahdollisiin epäkohtiin ja uhkiin ja asioihin, joilla on vaikutusta päätöksentekoon.

Mikäli palvelujohtajien päätöksenteon seurauksiin liittyy uhkia ja epävarmuutta tai palveluntuottajaa ei tunneta, niin palvelu tuotetaan omana toimintana tai tuottajan kanssa tehdään lyhyt, määräaikainen ja kirjallinen sopimus ehtoineen. Kotihoidossa palveluhankintoihin voidaan käyttää määräaikaista pilotointia ja kokeiluja. Johto hyväksyy palvelujohtajien päätösehdotukset, kun ne liittyvät oman yksikön toimintaan tai päätökseen liittyy mahdollisuuksia, hyötyjä ja vastuullista toimintaa. Keskeisiä tekijöitä palvelujohtajien asiakkaaseen vaikuttavissa päätöksissä ovat palvelutarpeen arviointi, asiakasturvallisuuden varmistaminen, asiakkaan valinnanvapauden huomioiminen, asiakkaalta hankittu ja saatu palaute, asiakkaalle aiheutuvat kustannukset ja päätösten vaikutusten arviointi.

Palvelujohtajien on toiminnassaan oltava tulostietoisia, sillä he ratkaisevat taloudellisia haasteita koko vastuualueellaan. Talous on organisaation eri tasolla yksi johtamisen väline. Johtaminen edellyttää tietoa talouden toteutumisesta. *"Pitää suunnitella sen toiminta sellaiseksi, että talous pysyy budjetissa."* Johto ja esihenkilöt joutuvat päivittäin elämään taloudellisten resurssien mukaan. Yrittäjämäinen toiminta kotihoidossa näkyy tulosajatteluna ja talouden vertailuna oman ja muiden organisaatioiden kesken. Palvelujohtajat pitävät muutoksissa ja uudistuksissa olennaisena sitä, että kehitettävälle asialle on tarve ja tarkoitus, sillä se parantaa palvelujen laatutasoa ja taloudellista toimintaa *"mutt se toinen puoli, että se ihan oikeasti on taloudellisesti tuotettua palvelua."*

#### 4.2.3 Yhteiskehittäminen, prosessit ja valvonta nostavat esiin kehittämiskohteita ja jatkuvaa parantamistarvetta

Yrittäjämäisen toiminnan osallistavan näkökulman mukaan yrittäjämäisen toiminnan mahdollisuuksien tunnistaminen palvelujohtajien toiminnassa tarkoittaa kehityskohteiden yhdessä ideointia, vertailukehittämistä, valvontaosaamiseen panostamista ja palveluprosessien parantamista. Palvelujohtajien kokemuksen perusteella kotihoidossa otetaan yhdessä vastuuta kehittämisestä. Yhteinen kehityskohteiden ideointi tapahtuu kirjallisesti tai sähköisesti saapuneiden ideoiden pohjalta sekä esihenkilöiden ja henkilöstön virallisten ja epävirallisten keskustelujen perusteella. Kotihoidon yhteiset palaverit nostavat myös esille ideoita ja kehittämiskohteita, jotka arvioidaan organisaatiossa johdon kanssa.

Kotihoidossa julkisen ja ulkoisen palveluntuottajien vertailu ja vertailukehittäminen on palvelujohtajien mukaan vähäistä. Yrittäjämäistä riskinottoa vertaillaessa palvelujohtajat ovat sitä mieltä, että yrittäjämäinen riskinottaminen ei eroa julkisten johtajien tai yritysjohtajien välillä, sillä yrittäjämäinen riskinottamisen edellyttää johtamiselta samoja elementtejä ja laajaa osaamista. Pääsääntöisesti kotihoidon toiminnan vertailua tapahtuu kuitenkin nimenomaan toisten julkisten organisaatioiden kanssa.

Haastateltavien mukaan eroja eri palvelutuottajien toiminnan osalta voidaan selkeimmin havaita valvonnan yhteydessä, sillä kaikkien kotihoidon palvelutuottajien valvonnassa noudatetaan samoja periaatteita. Valvonnan tarkoitus on tunnistaa eri palvelutuottajien palvelutasoa asiakaspalvelussa, asiakaspalvelun toteutumista ja kaltoinkohtelua. Kotihoidon palvelutuottajien toimintaa valvovat erikseen nimetyt valvontakoordinaattorit, organisaation sisäisen hankintayksikön henkilöstö, hyvinvointialueen vastaavat henkilöt tai ulkopuoliset valvontaviranomaiset. Muutamissa organisaatioissa palvelutuottajien valvontaan osallistuvat myös palvelujohtajat.

Kotihoidossa palveluntuottajien valvonta suoritetaan valvontakäynteinä ja tapaamisina yhdestä kahteen kertaa vuoden aikana. Lisäksi palveluntilaajat pitävät tuottajien kanssa säännönmukaisia yhteistyötapaamisia ja tekevät asiakastyytyväisyyskyselyjä. Tämän tutkimuksen kohde organisaatioissa valvottavien palveluntuottajien määrä vaihteli 2–100 tuottajan välillä. Valvottavien palveluntuottajien määrä vaihtelee alueittain. Valvontaa tekevät palvelujohtajat kokevat, että palveluntuottajia on vaikeampi saada etäalueille. Eniten tuottajia on taajama-alueella ja näistä monet ovat pieniä palveluntuottajia.

Suurin osa tutkimukseen osallistuneista palvelujohtajista ei ollut missään tekemisessä palveluhankintojen valvonnan kanssa. Poikkeuksena ovat organisaatiot, joissa palvelujohtajat tekevät valvontaa oman työn ohella. Palvelujohtajien mielestä kotihoidon valvonta vaatii parantamista. Tämä koskee ennakoivaa säännöllisyyttä ja systemaattisuutta, sillä *”me joudutaan luottamaan palveluntuottajan kertomiseen ja sanomiseen.”*

Haastateltavien arvion mukaan valvontaan voi liittyä seuraavia riskejä:

- tuottaja karttaa valvontatilannetta
- tilaajan suorittama valvonta ei ole systemaattista
- valvontasuunnitelman ja käytännön todentaminen on puutteellista
- ei toimita luotettavasti
- valvontahenkilöstön osaaminen heikkoa ja valtuudet epäselviä
- valvontaa ei ole riittävästi

Palvelujohtajat ovat huolissaan asiakkaan palvelun laadusta. Heidän mukaansa palvelutuotannossa on tarpeellista panostaa valvontaosaamiseen, että *”toteutus se asiakkaan todellinen palvelutarve ja se toimintakyvyn tukeminen.”* Valvontaosaamisen ja resurssien osalta haastateltavat arvioivat, *”onko meillä oikeesti taitoa, onko meillä kykyä, onko meillä osaamista edes valvoa niitä. Sanoisin, me ollaan varmaan niinku kaiken kaikkiaan, niinku sosiaali- ja terveystyö, ollaan aika harmaalla vyöhykkeellä.”*

Kotihoidossa palvelujohtajat tähtäävät siihen, että kotona asuminen onnistuu mahdollisimman pitkään. Asiakslähtöisellä toiminnalla palvelujohtajat tavoittelevat sitä, että *”asiakas hyötyy ja on mahdollisimman pitkään ja toimintakykyisenä niissä kotiloissa, että sen eteen tehdään työtä.”* Palvelujohtajien näkemyksen mukaan asiakslähtöisyys tarkoittaa primääristi kotihoidon palveluprosessien sujuvuutta ja selkeyttä. Palvelun on vastattava asiakstarpeeseen siten, että se tukee asiakkaan omaa elämänhallintaa ja tyytyväisyyttä saamaansa hoitoon. Haastateltavat haluavat jatkuvalla parantamisella ja palveluprosessin säännöllisellä ja kriittisellä tarkastelulla selkeyttä ja sujuvuutta palveluprosesseihin ja toiminnan kokonaisuuteen. He kokevat

muutokset ja uudistukset pääsääntöisesti positiivisena, sillä niillä on mahdollistettu palveluintegraatio yli tulosalueiden.

#### 4.2.4 Tieto, tuntemus ja toteutus yrittäjämäisen toiminnan mahdollisuuksien tunnistamisessa

Palvelujohtajat tunnistavat itsenäisyrittäjämäisen toiminnan näkökulman mukaan mahdollisuuksia tietoa hyväksikäyttämällä, varmistelematta liikaa, tuntemalla toiminnan kokonaisuuksia ja viemällä uudistukset käytäntöön. Palvelujohtajat pyrkivät hyvän alan tuntemuksen avulla tunnistamaan ja hallitsemaan riskejä ja ennakoimaan tulevaisuutta. Tämä on riskinottamisen perustana, kun toimintaa ennakoidaan pitkälle tulevaisuuteen. Palvelujohtajien mukaan riskinotto julkisessa johtamisessa tarkoittaa ennakoivaa riskien tunnistamista ja niihin varautumista sekä tiedostettua, suunniteltua ja hallittua toimintaa, johon ei kuulu liika varmistelu.

Osaavat palvelujohtajat pystyvät eri näkökulmista hahmottamaan, näkemään, tuntemaan ja tunnistamaan kokonaisuuksia ja asioiden välisiä yhteyksiä. Palvelujohtajien mielestä on hyvä tiedostaa, että julkiseen palvelutuotantoon haetaan tavoitteiden saavuttamista varten *”avuksi sitä yksityistä palvelutuotantoa, itsellä ei ole sitä resurs-sia.”* Palvelujohtajien kokemuksen mukaan kotihoidossa muutosta ja uudistusta tehdään hallitusti ja vaiheittain huomioiden, että kehittämistoiminta loppuu ajallaan ja sulautuu organisaation normaaliksi toiminnaksi. Palvelujohtajat pitävät tärkeänä viedä muutokset, uudistukset ja parannukset käytäntöön asti yhteistyössä työyksikönsä ja eri toimijoiden kanssa.

#### 4.2.5 Yhteenveto yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksien ja rajoitusten tunnistamisesta

Taulukossa 12 esitetään palvelujohtajien yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksien ja rajoitusten tunnistamista. Kotihoidon palvelujohtamisessa se tarkoittaa signaalien havaitsemista, julkisen organisaation lähtökohtien tuntemista, tulostietoisuutta ja päätöstilanteessa riskeihin varautumista, valvontaan panostamista, osallistumista ja osallistamista kehittämiseen ja uudistusten toteuttamiseen.

**Taulukko 12.** Palvelujohtajien riskinoton mahdollisuuksien tunnistaminen yrittäjämäisen riskinoton kehyyksen mukaan

Sidottu yrittäjämäinen toiminta	Uudistava yrittäjämäinen toiminta
Huomaa signaalit Saa ja hankkii tietoa ja palautetta Tuntee julkisen organisaation vaatimukset Tietää strategiset tavoitteet	Rohkaisee ja kannustaa kokeilemaan Päätökset tukevat tavoitteen saavuttamista Tulostietoinen Varautuu päätöstilanteisiin
Osallistava yrittäjämäinen toiminta	Itsenäisyrittäjämäinen toiminta
Ideoi yhdessä kehityskohteita Vertailukehittämisen avulla Panostaa valvontaosaamiseen Parantaa palveluprosesseja	Käsittelee ja käyttää tietoa Ei varmistele liikaa Tuntee toimintakokonaisuuden Toteuttaa uudistukset

Sidotun näkökulman mukaan mahdollisuuksien tunnistaminen tarkoittaa palvelujohtajien toiminnassa toimintaympäristön signaalien seuraamista. Monelta taholta hankittu ja saatu tieto ja palaute auttaa mahdollisuuksien tunnistamisessa. Yrittäjämäisen mahdollisuuksien tunnistamista ohjaa palvelujohtajien yhteiskunnan ja organisaation tavoitteet ja kehitysvaatimukset ja oma tuntemus organisaatiosta. Nämä tekijät toimivat myös palvelujohtajien suunnannäyttäjinä.

Uudistavassa näkökulmassa mahdollisuuksien tunnistaminen nousee esille kokeiluihin rohkaisun ja kannustamisen yhteydessä. Palvelujohtajien mukaan tunnistaminen edellyttää kehitettävän asian tarpeellisuutta ja sitä, että se tähtää asiakaspalvelun laadun parantamiseen. Organisaation tavoitteet ja tulosvaatimukset ja erilaisiin päätöstilanteisiin varautuminen ohjaavat palvelujohtajien tavoitteen mukaista toimintaa.

Yrittäjämäisen toiminnan mahdollisuuksien tunnistaminen ilmenee lisäksi kehittämiseen osallistumisena ja osallistamisena ja kehityskohteiden yhdessä ideointina. Työpaikkapalaverit ja epäviralliset keskustelut toimivat foorumina yhteisten kehityskohteiden tunnistamisessa ja määrittelyssä. Osallistavassa näkökulmassa mahdollisuuksien tunnistamista tapahtuu, kun omaa toimintaa ja tuloksia vertaillaan vastaviin julkisiin kotihoidon organisaatioihin. Palvelujohtajien mahdollisuuksien tunnistaminen edellyttää kuitenkin samalla valvontaosaamisen parantamista ja palveluprosessien toimivuuden tarkastelua.

Mahdollisuuksien tunnistaminen itsenäisyrittäjämäisen toiminnan yrittäjämäisen toiminnan näkökulmasta tarkoittaa tiedolla johtamista ja hallittua toimintaa, jossa ennakoidaan, tiedostetaan ja varaudutaan toimimaan riskeistä huolimatta, mutta ei silti varmistella liikaa. Tähän palvelujohtajat tarvitsevat osaamista ja toimintakokonaisuuksien ja eri asiayhteyksien tuntemusta.

### 4.3 Yrittäjämäistä mahdollisuuksien hyödyntämistä

Tässä luvussa tarkastellaan palvelujohtajien kokemuksia yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksien hyödyntämisestä julkisessa kotihoidossa.

#### 4.3.1 Yrittäjämäistä toimintaa palvelurakenteella, asiantuntijuudella ja johtamiskäytännöillä

Yrittäjämäisen toiminnan sidotusta näkökulmasta tarkasteltuna palvelujohtajat voivat hyödyntää mahdollisuuksia, kun he uudistavat palvelurakennetta, toimivat asiantuntijoina palveluhankinnoissa ja kehittävät johtamiskäytäntöjä. Palvelujohtajien mielestä kotihoidon toimintaympäristö asettaa vaatimuksia, johon vastataan tarpeen ja tilanteen mukaan ajantasaisesti ja akuuttitilanteissa välittömästi, sillä *”reaaliajassa tätä kaiken aikaa tarkastellaan.”* Strategiset valinnat ja sen linjaukset sekä palvelurakenteen uudistaminen vaikuttavat siihen, miten ketterästi ja millaisella aikataululla kotihoidon palvelutuotanto pystyy vastaamaan palvelutarpeisiin ja tarvittaviin muutoksiin.

Kotihoidossa muutoksen käynnistää strategian toimeenpano, josta usein puhutaan strategian jalkauttamisena. Sillä *”lunastetaan tavalla niitä odotuksia.”* Haastateltavien kokemuksen mukaan oli tarpeen huomioida, että henkilöstö menetti sote-uudistuksen yhteydessä oman sisäisen työpaikkansa, ja joutuu tai saa vaihtaa työpaikkaa. Tällaisessa muutoksessa henkilöstön näkökulmasta onnistuminen on sitä, että *”iso organisaatio mahdollisti aika monenlaisia uusia tehtäviä ja ne (työntekijät) on uudelleen sijoittunut.”* Teknologian mahdollisuuksien hyödyntämisestä palvelujohtajilla on kaksi toisistaan poikkeavaa näkemystä *”teknologia on hyvä työkalu”*, ja toisaalta teknologialla *”ei oo saatu sitä jatkuvuutta ja ehkä raakileena tuotu.”*

Palvelujohtajien mukaan palveluhankintojen johtaminen kotihoidossa perustuu kansallisten kilpailutusohjeiden noudattamiseen ja hallinnon määräämiin päätösvaltuuksiin ja linjauksiin. Kotihoidossa palveluhankinnat kilpailutetaan kansallisten hankintarajojen mukaisesti ja siksi palvelujohtajilla ei ole monia vaihtoehtoja palvelujen hankintaan. Palvelujohtajat tekevät vähäisesti palveluhankintapäätöksiä ja päätöksenteko on tarkasti säänneltyä ja ohjeistettua kilpailutuksen, valtuuksien,

hankintarajojen ja -paikkojen osalta. Hankintapäätöksiä palvelujohtajat tekevät talousarvion puitteissa tai tilauspäättösoikeudella sopimustuottajalta organisaation määrittelemien euromääräisten hankintarajojen ja tehtyjen puitesopimusten mukaisesti. Palvelujohtajien hankintavaltuuksien arvot palveluissa vaihtelevat 15000–50000 euron välillä.

Kotihoidossa palvelujohtajien päätöksenteko koskee pääsääntöisesti asiakaskohtaisia palvelupäätöksiä. Palvelujohtajien palvelupäätökset kohdistuvat asiakkaan palvelutarpeeseen, palvelukokonaisuuteen ja palveluprosessiin organisaation ohjeiden mukaisesti. Ostopalvelujen hankkiminen suoraan yrityksiltä ei kuulunut palvelujohtajien tehtäviin. Kun taas kotihoidon asiakkailla on mahdollisuus julkisen kotihoidon sijaan hankkia palvelusetelillä kotihoitopalvelua suoraan palveluntuottajalta. Tällöin asiakas valitsee itse palveluntuottajan ja tekee itse sopimuksen palveluntuottajan kanssa.

Tämän tutkimuksen isoimmissa kotihoitoyksiköissä on erilliset sisäiset hankintayksiköt, jotka avustavat ja tukevat työyksiköitä ja työryhmiä hankinnan valmistelussa, erilaisten vaikutusten arvioinnissa, kilpailutusasiakirjojen laatimisessa, tarjousten vertailussa, palveluntuottajan valinnassa sekä päätösten ja sopimusten tekemisessä. Palveluhankintojen osalta kotihoidon palvelujohtajat toimivat pääasiassa asiantuntijoina ja valmistelevat palveluntuottajiksi hakeutuvien yritysten hakemukset rekisteröitymistä varten. Suurimmalla osalla tämän tutkimuksen kotihoidoista palveluhankintoihin liittyvä päätöksenteko on hankintayksiköllä.

Palvelujohtajat toivat esiin, että toimivat palveluhankintojen valmistelijoina niissä organisaatioissa, joissa ei ole sisäistä hankintayksikköä tai hankinnoista vastaavaa henkilöä. Palveluhankintapäätökset tekee ylin johto tai lautakunta hankintarajojen mukaisesti. Hallitusten ja lautakuntien päätösvaltaan kuuluvat isot palveluhankintasuunnitelmat ja optioiden käyttäminen hankinnoissa. Myös palvelusopimukset tuottajan kanssa laatii organisaation ylin johto tai sisäisen hankintayksikön vastuhenkilöt. Haastateltavat mainitsevat, että sopimuskäytäntöjen osalta kaikkiin palveluhankintoihin tehdään kirjallinen riskianalyysi.

Tämän tutkimuksen haastateltavat ovat johtamiskäytäntöjen kehittämisessä hyödyntäneet saamaansa palautetta ja yrittäjämäisen toiminnan mahdollisuuksia. He ovat kehittämistyössään kiinnittäneet huomiota tiedolla johtamiseen ja järjestelleet uudelleen johtamisjärjestelmää, uudistaneet kotihoidon johtamisperiaatteita, delegoineet vastuuta ja valtaa työyksiköissään, kohdistaneet enemmän tukea henkilöstölle ja antaneet kannustusta henkilöstön toimintaan. Kehittämisessä haastateltavat ovat hyödyntäneet säännöllisesti hankkeita ja projekteja, teknologiaa, tuotetestauksia ja asiantuntijoita. Johtamistyön uudelleen organisointi on heidän mukaansa

lisännyt kehittämismahdollisuuksia, ja antanut tilaa hyödyntää palvelujohtajien monipuolista kokemusta ja näkemystä toiminnasta.

#### 4.3.2 Monipuolinen palaute, teknologia ja riskitietojen hyödyntäminen muutoksessa

Yrittäjämäisen toiminnan uudistavasta näkökulmasta katsottuna palvelujohtajat hyödyntävät toiminnassaan mahdollisuuksia käyttämällä toiminnassa seuranta- ja arviointitietoa ja valvonnasta saatua palautta, lisäämällä teknologian, huomioimalla muutосkyvykkyyden ja onnistumisen kokemukset.

Palvelujohtajien käsityksen mukaan kotihoidon nykyisen toiminnan laadusta, talouden indikaattoreista ja tuloksista on säännöllisesti tarjolla monipuolista seuranta- ja arviointitietoa ja palautetta. He seuraavat ja vertailevat omaa toimintaansa muihin työyksiköihin tilastojen ja raporttien erilaisten mittareiden ja seurantalukujen avulla. Kotihoidon kehittämistarpeet nousevat palvelujohtajien mielestä esille, kun *”katsoo niitä tulevaisuuden lukuja.”* Tämän perusteella palvelujohtajat voivat suunnata kehittämistyöhön oleellisiin tavoitteisiin ja tarpeisiin. Kehittämistyöhön vaikuttaa palvelujohtajien mukaan myös heidän oma kiinnostus ja herkkyyys huomata arjen asioita työyksikkönsä toiminnassa ja asiakaspalvelussa. Omasta ja palveluntuottajien toiminnasta palvelujohtajat saavat palautetta omaisilta, läheisiltä ja kotihoidon henkilöstöltä sekä organisaation sisäisestä ja ulkoisesta valvonnasta.

Haastatellut kertovat, että palvelutoiminnan kehittämisessä hyödynnetään päivittäin teknologiaa ja epävirallisia kanavia. Seuraavan viiden vuoden aikana tavoitellaan sitä, että asiakas asuu kotonaan mahdollisimman pitkään. Uutta tekniikkaa käyttöön ottamalla voidaan kotona asumista mahdollistaa entistä paremmin. Teknologian ja tietojärjestelmien uudistuminen ja niiden hyödyntäminen, sekä asiakastyössä että henkilöstön toiminnassa, tekevät kotihoidossa mahdolliseksi tietojen ja tapahtumien kirjaamisen reaaliajassa. Kotihoidossa tullaan entistä enemmän hyödyntämään teknologiaa ja turva- ja valvontalaitteiden, etäyhteyksien ja vierianalytiikan käyttö lisääntyy kotihoidossa. Palvelujohtajat myös olettavat, että teknologian ja digitalisaation avulla asiakasta voidaan hoitaa paikasta riippumatta.

Palvelujohtajat pyrkivät kertomansa mukaan toimimaan esimerkkinä organisaatiossaan ja hyödyntävät samalla toiminnassa oman organisaation muutосkyvykkyyttä. Kotihoidossa toiminnan uudistamiseen ja parantamiseen osallistetaan koko henkilöstö. Näin voidaan hyödyntää ja vahvistaa henkilöstön osaamista ja osallisuutta. Palvelujohtajien mielestä kehittämistyössä on ymmärrettävä hiljaisen tiedon merkitys, sillä kehittämisessä ei ole esteitä vaan hidasteita. Palvelujohtajien käsityksen mukaan kotihoidon kehittäminen on osa kotihoidon toiminnan arkea, jolla tavoitellaan

toiminnan tehostumista ja palvelutuotannon kehittymistä. Kotihoidossa muutoskyvykkyys on reiluutta ja rohkeutta tuoda esille uusia ajatuksia, mutta myös uskallusta kokeilla ja epäonnistua. Työelämän suuriin ratkaisuihin sisältyy riskejä ja arkiset ratkaisut edellyttävät palvelujohtajien mielestä rohkeutta ja kykyä kohdata uutta.

Haastateltavat ovat huomanneet, että kotihoidossa hyvä muutos ja muutoksissa onnistuminen innostaa ja synnyttää hyviä kokemuksia, jotka mahdollistavat muutoksen eteenpäin viemisen jatkossakin. He pitävät uudistumisessa yhtenä tekijänä vertailukehittämistä (benchmarkkausta), toisilta oppimista ja onnistuneiden muutosten viemistä ja levittämistä laajemmalle alueelle. Toisaalta palvelujohtajat haluavat etsiä *”oman näköisen tavan toimia”* alueellaan. Kotihoidossa tietyiltä asioilta vaaditaan tasalaatuisia, mutta on *”lukematon määrä asioita, jossa sitten voidaan niiden reunaehto- jen sisällä toimia toisin.”* Haastatteluja edeltävän vuoden aikana palvelujohtajat ovat tehneet tai soveltaneet muutoksia ja uudistuksia organisaationsa palveluketjuissa, palvelutuotteiden hankinnassa ja palvelutoiminnassa (taulukko 13).

**Taulukko 13.** Kotihoidon vuoden 2016–2017 uudistusten ja muutosten kohdentuminen käytännön toiminnassa

Palvelu	Tuote	Toiminta
Palveluketju, palveluprosessi ja palvelujen sisältö Terveiden ja hyvinvoinnin ennakointi Monituottajamalli	Teknologian käyttöönotto Palveluiden kilpailutus Tietojärjestelmän uudistus	Strategian toimeenpano Johtamisjärjestelmä Moniammatillisuus Henkilöstö resurssien jakaminen Tiedonkulku Osaamisen uudistaminen Työnkierto ja integraatio

Palvelurakenteen, organisaation ja toimialan kehittämisessä palvelujohtajat ovat joutuneet ja saaneet mahdollisuuden tarkastella ja uudistaa palveluja, palveluprosesseja ja palvelujen toimintamallia. Näiden uudistusten yhteydessä he ovat muuttaneet ja uudistaneet palvelujen sisältöä, poistaneet päällekkäistä työtä ja keskittäneet toimintoja. Palvelujohtajat nostavat kokemuksensa perusteella sen esille, että kehittämistyön päättyessä johtajat eivät saa unohtaa yhdessä henkilöstön kanssa tehtävää kehittämistyön ja siinä saavutettujen tulosten arviointia. Lisäksi kehittämistyössä ja uudistamisessa on tärkeää, että kiitetään ja annetaan kannustavaa palautetta henkilöstölle, sillä tällä tavoin *”ihmiset ottaa sitten vastuuta uudenkin kerran.”*

#### 4.3.3 Verkostot, moniammatillisuus ja vastuunantaminen mahdollisuuksien monikertaistajana

Palvelujohtajien yrittäjämäisen toiminnan mahdollisuuksien hyödyntäminen tarkoittaa osallistavassa näkökulmassa verkoston parhaiden käytäntöjen valitsemista, moniammatillista yhteiskehittämistä ja vastuunjakamista henkilöstölle. Haastatteluissa olleiden palvelujohtajien mukaan tulevaisuuden ennakoinnissa voidaan hyödyntää *"ison toimijan skaala edut"*, ympärillä oleva vahva verkosto sekä toisten organisaatioiden ja yksiköiden parhaat käytännöt. Haastateltavat näkevät tulosityksikköjen yhdistämisen hyvänä asiana, koska sen avulla voidaan oppia toisilta ja parantaa moniammatillista yhdessä tekemistä ja välttää päällekkäisyyttä toiminnassa. Omassa työssään palvelujohtajat näkevät verkostoissa toimimisen positiivisena asiana, koska se mahdollistaa asiantuntija-avun sekä vertaistuen saamisen ja hyödyntämisen. Palvelujohtajien mielestä uudistusten yhteydessä asioita on katsottu työnantajan ja työntekijän näkökulmasta ja henkilöstön liikkuvuus eri työpaikkojen välillä on ollut joustavaa. Henkilöstön osalta uudistuksissa on *"kaikista ihanin että näkee sen, että porukka, aina ku näkee, että ne on hiffannut sen jutun."* Työyksikön uudistamisen ja kehittämisen keinoiksi palvelujohtajat nostavat esille aktiivisen tiedon hankinnan ja viestinnän, verkostoitumisen, kuuntelun ja vuoropuhelun muiden toimijoiden kanssa.

Kotihoidossa kehittämistä tehdään erilaisten yhteistyöhankkeiden, projektien ja kokeilujen avulla. Palvelujohtajat näkevät henkilöstön osalta merkittävänä tekijänä kehittämässä osaamisen, moniammatillisen yhteiskehittämisen, omaan työhön vaikuttamisen ja osallistumisen kehittämiseen ja muutosten tekemiseen. Kotihoidon kehittäminen on asioiden, ideoiden ja ratkaisukeinojen etsimistä, joka tapahtuu yhteiskehittämisen avulla yhdessä henkilöstö ja asiakkaiden kanssa. Palvelujohtajien mukaan kotihoidon toiminnan kehittäminen on asiakaslähtöistä *"hyvässä semmosessa niinku motivoituneessa porukassa se se kääntyy kuiteski sitten niin päin, että mietitään sen asiakkaan kautta."* Haastateltavien mukaan heidän työyksiköistään löytyy kehittämistyöhön innostunutta henkilöstöä, jotka ovat sekä linkkinä omaan työyksikköön että ottavat enemmän vastuuta kehittämistyöstä.

Palvelujohtajien mielestä moniammatillisuus ja yhteistyö eri toimijoiden kanssa on luottamuksen kasvattamista, kehittämistä ja yhteisöllisyyden tukemista. He kokevat, että ymmärrys toisen työstä ja yhteistyön mahdollisuuksista ja resurssien hyödyntämisestä on kotihoidossa parantunut konkreettisen moniammatillisen tekemisen myötä. Kotihoidossa moniammatillisen yhteistyön tekeminen ja monituottajuus ovat palvelujohtajien näkemyksen mukaan mahdollistaneet eri näkökulmien käyttämisen kehittämistyössä. Moniammatillinen yhteistyö on mahdollistanut asiakkaiden palvelutarpeiden ennakoinnin sekä oikean ja oikea-aikaisen tuen ja palvelun asiakkaiden kotona pärjäämiseen. Haastateltavat ovat havainneet, että moniammatillisuuden

hyödyntäminen, yhteiskehittely ja kehittämisen vastuuttaminen eri yksiköille ovat mahdollistaneet asioiden esille nostamisen ja toiminnan eteenpäin menemisen.

Kotihoidossa kehittäminen on osa päivittäistä toimintatapaa, jossa keskitytään oleelliseen ja tehdään kokeiluja parempien tulosten aikaansaamiseksi. Kotihoidossa reagoidaan signaaleihin ja eri tahoilta tulleisiin palautteisiin ja jalostetaan palveluointia yhteiskehittämisen avulla. Palvelujohtajien mielestä parannukset ja niiden toteuttaminen edellyttävät kotihoidossa realistisen aikataulun laatimista. Kotihoidon sisällön laaja-alaisuuden takia keskeinen keino viedä kehittämistä eteenpäin, on määrätellä henkilöstölle kehittämistoimintaa koskevat vastualueet. Henkilöstöresurssien paremmalla hyödyntämisellä, työnsisällön ja työaikojen uudelleen järjestelyillä, moniammatillisella yhteistyöllä, osaamisen vahvistamisella sekä tiedonkulun ja viestinnän parantamisella on palvelujohtajien mielestä voitu mahdollistaa kotihoidon toiminnan onnistuminen.

#### 4.3.4 Johtamistavan arviointi ja johtajien itseluottamus yrittäjämäisen riskinoton hyödyntämisessä

Itsenäisyrittäjämäisen toiminnan näkökulmasta katsottuna palvelujohtajat hyödyntävät mahdollisuuksia omaa johtamistapaansa arvioimalla, toimimalla parhaan tiedon mukaan ja luottamalla omaan näkemykseen. Omaa johtamistapaansa miettiesään haastateltavat keskittyvät mm. siihen, että *"minkälaista sen pitäisi olla, että meidän henkilöstöltä tulisi niitä ideoita ja innovaatiota paremmin."* Osa kokee, että kehittämisen pitäisi olla vakiintunut organisaation toimintatapa, mutta se on vielä usein jäänyt tiettyjen henkilöiden harteille. Toimintaa ennakoidessa palvelujohtajat *"aistii sen tilanteen ja ne asiat, jotakin on nyt menossa, joku aiheuttaa nyt hämminkiä, voi olla hyvääkin vipinää."* Tämän vuoksi palvelujohtajien on, etenkin työyksikön ongelmien käsittelyssä, tärkeää arvioida omaa johtamistoimintaansa. Epävarmassa tilanteessa palvelujohtajat joutuvat toimimaan *"sen hetkisen parhaan tiedon ja tilanteen mukaan."* He tunnistavat, että omassa toiminnassa ja päätöksissä heidän on luotettava omaan näkemykseen, eikä ainoastaan tietoon. Palvelujohtajien mielestä onkin tarpeellista pohtia, missä määrin riskinotto on suunnitelmallista tekemistä, koska se palvelujohtajien toiminnassa vaatii lähes aina ennakoitavan ja arvioitavan tiedon hankintaa.

#### 4.3.5 Yhteenveto yrittäjämäisen toiminnan mahdollisuuksien hyödyntämisestä

Seuraavaksi esitetään palvelujohtajien käsityksiä yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksien hyödyntämisestä kotihoidossa (taulukko 14).

**Taulukko 14.** Palvelujohtajien yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksien hyödyntäminen yrittäjämäisen riskinoton kehyksen mukaan

Sidottu yrittäjämäinen toiminta	Uudistava yrittäjämäinen toiminta
Uudistaa palvelurakennetta Toimii asiantuntijana palveluhankinnoissa Kehittää johtamiskäytäntöjä	Hankkii ja käyttää tietoa ja palautetta Lisää teknologian käyttöä Huomioi muutoskyvykkyyden Onnistumisen kokemukset innostavat
Osallistava yrittäjämäinen toiminta	Itsenäisyrittäjämäinen toiminta
Valitsee verkoston parhaat käytännöt Yhteiskehittäminen moniammatillista Jakaa vastuuta henkilöstölle	Arvioi omaa johtamistapaansa Toimii parhaan tiedon mukaan Luottaa omaan näkemykseen

Sidotusta näkökulmasta katsottuna (taulukko 14) palvelujohtajat hyödyntävät yrittäjämäisiä mahdollisuuksia palvelurakenteen uudistamisen yhteydessä, joka tarkoittaa strategisten tavoitteiden, tarpeenmukaisen palvelutuotannon ja henkilöstön näkökulma huomioon ottamista toiminnassa. Kotihoidon palveluhankinnat tekevät pääsääntöisesti organisaation sisäiset hankintayksiköt ja palvelujohtajien rooli on toimia asiantuntijoina palveluhankintojen valmistelussa. Yrittäjämäisen toiminnan mahdollisuuksien hyödyntäminen tarkoittaa johtamisjärjestelmän uudistamista ja johtamiskäytäntöjen kehittämistä delegoimalla vastuuta henkilöstölle.

Uudistavan näkökulmasta tarkasteltuna yrittäjämäisesti toimivat palvelujohtajat hankkivat ja käyttävät seurannasta, arvioinnista ja valvonnasta saadun parhaan tiedon ja palautteen. Palvelujohtajat pitävät tärkeänä teknologian mahdollisuuksia ja sen käytön lisäämistä palvelutuotannossa. He ottavat huomioon kotihoidon muutoskyvykkyyden, sekä kannustavat ja tukevat henkilöstöä menestymiseen hyödyntämällä onnistumisen kokemuksia. Tämä vaatii rohkeutta ja uskallusta kokeiluihin ja onnistumisten arviointia yhdessä henkilöstön kanssa.

Osallistavan näkökulman mukaan yrittäjämäisen toiminnan mahdollisuuksien hyödyntäminen tarkoittaa palvelujohtajien työssä verkostoissa toimimista. Parhaiden käytäntöjen mukainen uudistaminen ja uusien toimintamallien käyttöönotto edellyttää moniammatillista asioiden, ideoiden ja ratkaisujen etsimistä, niiden esille tuomista, luottamusta ja yhteiskehittämistä. Tämä vaatii johtamisessa vastuun jakamista ja sen antamista myös henkilöstölle.

Arjessa palvelujohtajat hyödyntävät itsearviointia, joka koskee omia johtamisista-  
poja ja johtamisperiaatteita. Epävarmassa tilanteessa ja toiminnan ennakoinnissa ja

päätöksenteossa palvelujohtajien on luotettava tiedon lisäksi omaan näkemykseen ja toimittava sen hetken parhaimman tiedon mukaisesti.

## 4.4 Positiivisesti yrittäjämäiseen riskinottoon suhtautuvat palvelujohtajat

Seuraavaksi esitetään palvelujohtajien näkemyksiä positiivisesti yrittäjämäiseen riskinottoon suhtautuvien palvelujohtajien piirteistä julkisessa kotihoidossa.

### 4.4.1 Tietoista ja oikea-aikaista johtamista

Yhtenä tehtävänä tässä tutkimuksessa on ollut selvittää positiivisesti yrittäjämäiseen riskinottoon suhtautuvien palvelujohtajien piirteitä. Palvelujohtajien näkemyksen mukaan sidotun yrittäjämäisen toiminnan näkökulmasta tarkasteltuna positiivisesti riskinottoon suhtautuvat palvelujohtajat ovat tiedolla johtavia, tukea hakevia ja antavia, oikeassa vaiheessa reagoivia sekä laillisesti ja eettisesti toimivia.

Palvelujohtajien kokemuksen mukaan sidotun yrittäjämäisen toiminnan näkökulmassa johtaminen perustuu todelliseen tietoon siihen, että *”on oikeesti niitä faktoja.”* Asioista ja tilanteista riippuen positiivisesti riskinottoon suhtautuvat palvelujohtajat ottavat päätöksentekoon liittyviä riskejä, vaikka tarvittaessa hakevatkin johdon tukea ja neuvoja päätöksiin. Positiivisesti riskinottoon suhtautuminen vaatii toiminnan seuranta ja ennakoivia pitkäälle tulevaisuuteen. Tämän takia kotihoidossa yrittäjämäisesti toimivat palvelujohtajat reagoivat muutos- ja uudistustarpeisiin ennakkoivasti ja riittävän oikeassa vaiheessa. Toiminnassaan positiivisesti riskinottoon suhtautuvat palvelujohtajat pyrkivät karttamaan kotihoidon toiminnassa epäoikeudenmukaisuutta ja epäeettisyyttä sekä palvelua, joka vaarantaa asiakasturvallisuuden eikä täytä asiakkaan palvelulupausta. Palvelujohtamisessa positiivisesti riskinottoon suhtautuminen tarkoittaa sallittua riskinottoa silloin, kun toimitaan laillisuuden ja eettisyyden rajoissa.

### 4.4.2 Määrätietoinen, epävarmuutta sietävä ja harkitusti toimiva arjen uudistaja

Uudistavan yrittäjämäisen toiminnan näkökulmasta katsottuna positiivisesti riskinottoon suhtautuvat palvelujohtajat ovat määrätietoisesti uudistavia, tilanteet ymmärtäviä, epävarmuutta sietäviä, riskinottoa hallitusti harkitsevia ja oman organisaation osaamisen varmistavia. Riskiottohalukkaat palvelujohtajat laativat muutosten ja uudistusten käytäntöön viemistä varten osatavoitteita ja kokeilevat asioiden toisin

tekemistä yhdessä henkilöstönsä kanssa. Yrittäjämäinen riskinotto tarkoittaa palvelujohtajien kehittämistoiminnassa erilaisten vaihtoehtojen ja ratkaisujen löytämistä ja toimintatapojen kokeilua menemällä *”sinne tuntemattomalle alueelle.”*

Palvelujohtajien mukaan kotihoidon innovatiivisuuden esteitä selittää riittämättömän tuen saaminen ja tehdyistä kokeiluista johtopäätösten ja jatkosuunnitelmien tekeminen. *”Kokeillaan jotaki ja olipa hyvä. No, jää sitten niinku ihan ilmaan.”* Kotihoidossa uudistukset edellyttävät ajan antamista yhdessä tekemiseen, koska se vaikuttaa palvelujohtajien mukaan henkilöstön sitoutumiseen. Johtajat varmistavat henkilöstön osallistumisen yhteiskehittämiseen järjestelemällä henkilöstön työtehtäviä ja antamalla henkilöstölle aikaa kehittämistyöhön. Työyhteisön tilanne, käytettävissä olevat resurssit, henkilöstön muutosvalmiudet ja osaaminen ohjaavat osaltaan kotihoidon kehittämistoimintaa.

Kotihoidossa johtajien on osattava johtaa määrätietoisesti tilanteita ja antaa tarvittaessa enemmän aikaa henkilöstölle ja *”viedä niitä asioita ihan loppuun asti.”* Palvelujohtajien rooli ja tehtävät kotihoidossa perustuvat moneen eri johtamistapaan, jossa on hyvä muistaa *”ettei se johtaja, johtaminen, johtajuus ei ole itsetarkoitus. Vaan vaan se on sillä tavalla palveluammatti, että johtamisen avulla pyritään saamaan aikaiseksi jotakin.”* Palvelujohtajien mielestä erityisen tärkeää on ajan ja tilan antaminen uudistuksille. *”On helppo tehdä ne strategiset linjaukset tuolla. Eihän se siellä isossa työtekijä massassa, jossa eletään arkipäivää, niin mitään tapahdu hetkessä.”*

Kotihoidon palvelujohtajien on työssään *siedettävä epävarmuutta* ja toimittava rauhallisesti ja vakuuttavasti. *”Ei oo pakko tehdä sitä ratkaisua, jos on epävarma. Niin sitten siirtää sitä ja hankkii tietoa ja ottaa selvää ja tekkee sen ratkaisu sitten, kun on varmempi. Ihan sata varma ei voi olla ikinä.”* Työyhteisössä palvelujohtajat ylläpitävät avointa ja arvioivaa keskustelua epävarmuuteen liittyvistä uhkista ja mahdollisten ratkaisuvaihtoehtojen eri näkökulmista. Palvelujohtajien näkemyksen mukaan kotihoidon kehittämiseen ja kokeiluihin tarvitaan riskinottoa, joka vaatii päivittäin epävarmuuden sietämistä ja siten se on osa palvelujohtajien arkea.

Palvelujohtajat haluavat toiminnallaan estää hallitsemattomat tilanteet ja toiminnat, joiden seurauksiin ei voida reagoida riittävän ajoissa. Kotihoidossa yrittäjämäisesti toimivat palvelujohtajat ovat kilpailuhenkisiä ja toimivat terveesti kilpailutilanteissa mm. paneutumalla markkinointiin. Tällä tavoin halutaan varmistaa asiakaslähtöisen, sujuvan ja parhaan mahdollisen asiakaspalvelun ja oman organisaation maineen ja näkyvyyden toteutuminen. Haastateltavien mukaan kotihoidossa on sallittua käyttää, olemassa olevien resurssien rajoissa, erilaisia keinoja esimerkiksi sisäistä yrittäjyyttä strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Kotihoidon asiakastyössä riskinotto perustuu palvelujohtajien mukaan valmisteluun, hallintaan ja jatkuvaan arviointiin.

Palvelujohtajat tuovatkin esille, että heidän toiminnassaan yrittäjämäinen riskinotto on pohdinnan ja hallitun harkinnan tulos.

Tässä tutkimuksessa haastatellut palvelujohtajat eivät nosta riskinottoa erilliseksi tekijäksi omassa toiminnassa tai päätöksenteossa, vaan heidän mukaansa se on kotihoidon palvelujohtamisen arkeen kuuluvaa tietoisuutta, johon voi vaikuttaa osaamisen varmistamisella. Yrittäjämäisesti toimivat palvelujohtajat mahdollistavat organisaation jatkuvan parantamisen ja kehittämisen oman osaamisen varmistamisella. Julkisen sektorin lisääntyvä markkinaehtoisuus ja kilpailu vaativat palvelujohtajien mukaan riskinotto-osaamisen lisäksi yhä enemmän talousosaamista, liiketoimintaosaamista ja markkinointiosaamista. Organisaation toimintaan liittyvät kokeilut, talousosaamisen vahvistaminen ja oman työn sisällön kehittämismahdollisuudet ovat palvelujohtajien mukaan vahvistaneet heidän omaa osaamista, tehtävää työtä ja sen kehitystä paremmaksi.

#### 4.4.3 Osallistavat, innostavat ja sparraavat johtajat

Osallistavan yrittäjämäisen toiminnan näkökulmasta katsottuna positiivisesti riskinottoon suhtautuvat palvelujohtajat ovat yhteiseen tahtotilaan pyrkiviä, organisaation tuntevia, vuorovaikutteisia ja keskustelevia johtajia, jotka varmistavat johtamisen saatavuuden johtamissaan työyksiköissä. Osallistavat palvelujohtajat mahdollistavat organisaation uudistumisen ja oppimisen keskinäisellä vuoropuhelulla ja yhteisellä ymmärryksellä muutostarpeesta *"Oon keskustellut työntekijöiden kanssa, mutta kun hyö sen nyt tajuaa, ettei myö voida tehdä silleen ku myö on tehnyt 20 vuotta sitten."* Yhteinen tahtotila kotihoidossa näyttäytyy oppimisena ja muutosten aikaansaamisena ja muutosrohkeutena, jonka henkilöstö on kokenut, että *"onneksi tää mejän systeemi pakotti minut tähän."* Jatkuva uudistaminen kotihoidossa tarkoittaa sitä, että *"ollaan oikeesti totuttu siihen, että niinku työ oikeesti kehittyy koko ajan"* ja *"mennään eteenpäin ja seurataan aikaa."* Positiivisesti yrittäjämäiseen riskinottoon suhtautuvat palvelujohtajat sitoutuvat uudistamaan ja johtamaan organisaatiota määrätietoisesti huolehtimalla, että strategiset linjaukset ja toimintastrategia ovat kaikkien tiedossa.

Kotihoidossa vuorovaikutteinen ja neuvotteleva palvelujohtaminen edellyttää kiinnostusta, kuuntelua ja riittävää keskustelua. Edellä mainitulla tavalla osallistavat ja positiivisesti riskinottoon suhtautuvat palvelujohtajat voivat lisätä ymmärrystään henkilöstön voimavaroista ja vahvistavat luottamusta ja avoimuutta työyksikössään. Osallistavassa, palvelevassa ja valmentavassa johtamisessa herätellään henkilöstön ajatuksia ja *"pistetään myös henkilöstö miettimään, mites tää voitaa toteuttaa yhdessä."* Johtamisen ja arjen toiminnassa palvelujohtajilta vaaditaan ja odotetaan *"että viisaus ja tieto asuu meissä."* Yrittäjämäisessä toiminnassa tämä edellyttää kuitenkin sitä, että *"oikeesti keskustellaan niitten suorittavankin tason kanssa vielä enemmän."*

Kotihoidossa palvelujohtajien on toimittava yhteistyössä omat roolit ja tehtävät tunteen ja tietäen. *"Sparraa sitä porukkansa oikeeseen suuntaan"* totesi eräs haastateltu. Kaiken kiireen keskellä myös toivotaan, että kotihoidossa *"ois sitä aikaa käytettävissä sen uudistuksen tekemiseen."* Positiivisesti riskinottoon suhtautuvat palvelujohtajat haluavat osallistua ja osallistaa muita uudistamiseen. Palvelujohtajien läsnäolo kotihoidossa on sitä, että *"olen saatavilla ja käytettävissä ja työyhteisö tietää milloin minä olen tavoitettavissa."* Johtamisen saatavuuden lisäksi palvelujohtajat näkevät, että yhdessä tekeminen auttaa organisaatiota kehittämässä ja uudistamisessa. Palvelujohtajien keskeinen tehtävä on organisaatiossaan näyttää avointa ja innostunutta esimerkkiä ja myönteistä suhtautumista kehittämiseen. Heidän tehtäviinsä kuuluu viedä aktiivisesti asioita eteenpäin sekä tukea ja kannustaa henkilöstöä kehitystyöhön ja kokeiluihin. Toisaalta palvelujohtajien on myös erittäin tärkeää tunnistaa ja ymmärtää tilanteet, jossa omaa työpanosta ei kehittämistyössä tarvita, koska se antaa tilaa muille kehittäjille.

Toiminnan muutokset vaativat positiivisesti riskinottoon suhtautuvilta palvelujohtajilta kotihoidon ja sen henkilöstön hyvää tuntemusta. Palvelujohtajien kokemuksen mukaan työyksiköt tarvitsevat aikaa vanhasta rutiinista poisoppimiselle. Riskinottoon suhtautuvat palvelujohtajat haluavat rekrytoinneissa parhaalla mahdollisella tavalla varmistaa organisaation sisäistä asiantuntijuutta ja osaamista. Tuntemalla oman vastualueensa arjen ja henkilöstön palvelujohtajat pystyvät luottamaan, antamaan ja jakamaan vastuuta työyksikön kanssa. Palvelujohtajien mielestä yrittäjämäisesti toimivassa organisaatiossa on entistä tärkeämpää vuorovaikutusosaaminen, koska muutokset ja uudistukset vaativat henkilöstön osallistamista, motivoimista ja kuuntelemisen taitoa. Yrittäjämäisesti toimivien johtajien osaamista ovat verkostoissa neuvottelutaidot, ajantasainen tiedottaminen ja työyksikkönsä tilanteen kuuntelu.

#### 4.4.4 Osaava, mahdollisuuksia etsivä ja aikaansaava edelläkävijä

Aktiivinen suunnannäyttävä, osaamistaan ja itseään johtava, riskinoton tiedostava ja aktiivisesti johtava ovat itsenäisyrittäjämäisen toiminnan näkökulmassa katsottuna positiivisesti riskinottoon suhtautuvien palvelujohtajien piirteitä. Kotihoidon tulevaisuuden ennakoinnissa palvelujohtajien on oltava aktiivisia, verkostoiduttava ja johdettava työyksikköään ajantasaisella ja *"viimeisimmällä"* tiedolla. Palvelujohtajien on pidettävä huolta, että ovat askeleen pitemmällä, tilanteen ja ajan tasalla *"itse ajan hermolla"* ja tutustuttava asioihin etukäteen. Haastateltavien mielestä yrittäjämäisesti toimivat palvelujohtajat ovat ajan tasalla silloin, kun he hankkivat monipuolista palautetta arjesta ja jakavat tietoa organisaatiossaan, tunnistavat hetken ja

tulevaisuuden haasteet ja pysyvät kehityksen rytmissä mukana. Palvelujohtajilta se edellyttää vahvaa luottamusta ja tahtoa uudistusten toteuttamiseen.

Johtajilla on tärkeä rooli organisaation sitoutumisen edistämisessä. Tämä edellyttää tietoa ja kokemusta oman organisaationsa toiminnasta, koska *”pitää tietee, kun sinulta kysytään.”* Kotihoidon yrittäjämäisen toiminnan johtamiselta vaatii myös uskallusta, rohkeutta ja avoimuutta kertoa uudistusten ja muutosten perusteluista, niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Kotihoidossa palvelujohtajat mahdollistavat kehittämistoiminnan viestinnällään, siksi *”ei saa antaa mitenkään semmosta signaalia, että että tämä on vähän niinku huono juttu. Aina pitää muistaa olla asian takana.”* Palvelujohtajien osaaminen edellytetään sitä, että he osaavat viestiä selkeästi kehittämisen päämäärät, tavoitteet, odotukset ja osatavoitteet niin, että *”työntekijätkin ymmärtää ja tietää mihin tässä pyritään.”*

Palvelujohtajien näkemyksen mukaan organisaatiossa johtaminen edellyttää ylimmästä tasosta alkaen esimerkillistä, tiedottavaa, kuuntelevaa, kannustavaa ja kaikki huomioivaa johtamista. Tämä motivoi ja innostaa henkilöstöä toimimaan, jolla on vaikutusta myös asiakaspalveluun. Kannustavassa organisaatiossa palvelujohtajilla on utelias ja positiivinen lähestymistapa asioihin ja heidän johtamisensa on palvelevaa ja tulostietoista. Kotihoidossa palvelujohtajien odotetaan olevan helposti lähestyttäviä ja asioita eteenpäin vieviä niin, että *”hänen äänensä kuuluu.”* Kotihoidon palvelujohtaminen koetaan työnä, joka on *”monien asioiden summa, siellä on taloutta, siellä on strategia, on johtamistaitoa, kaikkea mahdollista”, mutta ”eniten me käytetään aikaa henkilöstöstä niihin, jotka ovat vähemmän innovatiivisia.”*

Haastateltujen esiintuoman käsityksen mukaan kotihoidon johtamisen monimuotoisuudesta huolimatta arvostavalla johtamisella, johtajien mukaantulolla ja suunnan näyttäjänä toimimisella *”osoitetaan arvostus sille uudistamishalulle ja -kyvyille.”* Organisaation tulevaisuuteen vaikuttaminen vaatii vahvaa johtajuutta ja osaamista. Kotihoidon johtajien on johdettava itseään ja osaamistaan määrätietoisesti. Varsinkin organisaation kehittämisessä ja uudistamisessa heidän on huolehdittava siitä, että oma johtamisosaaminen on ajan tasalla. Palvelujohtajien käsityksen mukaan kotihoidon organisaatiot tarvitsevat johtajia, joilla on kyky, ominaisuudet, ammattitaito ja osaminen selviytyä vastuusta.

Kotihoidossa yrittäjämäisen toiminnan vaatima osaaminen muodostuu perusrohkeudesta, innovatiivisuudesta ja vastuullisuudesta, uuden kokeilusta ja uskalluksesta johtaa aktiivisesti. Palvelujohtajien käsityksen mukaan perinteinen johtaminen näyttää suunnan myös tulevaisuuden johtamiselle. Tulevaisuudessa organisaation johtaminen vaatii hyvää taitoa haastaa ja johtaa itseään. Kotihoidossa kehittämismahdollisuuksiin vaikuttaa palvelujohtajien oma halu, tarve, intressi ja jaksaminen ja se, miten he pystyvät omaksumaan ja käyttämään mahdollisuuksia hyväksi. Nopeissa

muutostilanteissa itsensä johtaminen vaatii oman tiedon ja toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti itsensä ajan tasalla pitämistä ja sietokykyä. Kokonaisuuksien näkeminen, substanssin tunteminen ja oman asiantuntijuuden käyttäminen on laaja-alaista osaamista, organisointitaitoja sekä luottamusta omaan ammattitaitoon ja kokemukseen.

Kotihoidon palvelujohtamisessa riskinoton tiedostaminen on tärkeää. Haastateltujen mielestä kotihoidossa asiakaslähtöisten toimintamallien ja teknologisten ratkaisujen kehittäminen edellyttää innovatiivisuutta, mutta myös taitoa, kykyä ja osaamista johtaa muutoksia hallitusti. Epävarmassa tilanteessa olennaista on neuvojen kysyminen, tilanteen haltuun ottaminen ja tuen saaminen ja hakeminen omalta esihenkilöltä ja asiantuntijoilta. Haastateltujen kokemuksen mukaan epävarman tilanteen haltuun ottaminen vaatii johdonmukaisuutta. Uudistusten ja muutosten käytäntöön vieminen edellyttää palvelujohtajilta jämäkkää, suunnitelmallista, valvottua, seurattua ja tietoon perustuvaa käytännön toimintaa.

Palvelujohtajien mielestä yrittäjämäinen riskinotto ei tällä hetkellä ole julkisessa johtamisessa vallitseva johtamisideologia, periaate tai johtamistapa, vaikka palvelujohtajat käytännössä toimivatkin aktiivisesti, ennakoimalla ja ottamalla riskejä. Palvelujohtajien näkemyksen mukaan henkilökohtaista vastuunottoa riskeistä ei julkisessa johtamisessa ole samalla tavalla kuin yritysjohtamisessa, sillä vastuu julkisessa toiminnassa ja johtamisessa jakaantuu laajemmalle. Toisaalta riskinottaja voi riskiä ottaessaan olla riskinsuhteen vahvimmillaan ja pystyy siinä tapauksessa hyödyntämään omia vahvuuksiaan. Kotihoidon palvelujohtajien siirtyminen rohkeampaan yrittäjämäiseen riskinottoon mahdollistuu monialaisen koulutuksen, valmennuksen ja tutustumiskäyntien avulla. Kotihoidon palvelujohtajilta odotetaan ainakin jossain määrin yrittäjämäisen toiminnan lähtökohdista tapahtuvaa johtamista. *”Markkinointi ja business ajattelu osaaminen on semmonen, mikä pitää ottaa mahdollisuutena eikä uhkana.”* Itsenäisyrittäjämäisen toiminnan näkökulmasta katsottuna ymmärrys oman työn tarkoituksesta, tilanteen tasalla oleminen, osaaminen, vastuunkantaminen ja luottamus ovat yrittäjämäisen toiminnan johtamisen keskeisiä tekijöitä.

Haastateltavat kuvaavat yrittäjämäiseen toimintaan suuntautuneita palvelujohtajia tavoitteelliseksi, vastuulliseksi ja organisointikykyiseksi. Tähän liittyvän palvelujohtajien näkemyksen mukaan organisaatiot tarvitsevat tulevaisuudessa vahvempaa strategista johtamista, muutosjohtamista, talousjohtamista ja prosessijohtamista. Kotihoidon tulevaisuuden johtaminen on myös substanssin tuntemista sekä taitoa ja osaamista johtaa eri asiantuntijoita ja sukupolvia. Palvelujohtajilta odotetaan, että he ovat *”ketteriä, muuntautumiskykyisiä, että eteenpäin menevä johtajia.”*

Palvelujohtajien käsityksen perusteella yrittäjämäinen palvelujohtaminen poikkeaa muusta johtamisesta menestyksen, riskinoton ja voiton tai tavoittelun

aikaansaamisen osalta. Yrittäjämäisesti toimivat palvelujohtajat kantavat vastuun toiminnasta eivätkä jää odottelemaan, vaan johtajina *”käärii hihat”* asioiden etenemisen varmistamiseksi. Palvelujohtajien kokemuksen mukaan johdonmukainen johtaminen ja tulosten tarkka seuranta edistää toimintojen uudistamista, joka kotihoidossa tarkoittaa, että *”pidetään se se se linja ja mennään sitä kohti ja ettei niinku luovuteta sitten ensimmäisten ongelmien vastaan tullessa.”*

#### 4.4.5 Yhteenveto positiivisesti riskinottoon suhtautuvien palvelujohtajien piirteistä

Palvelujohtajien näkemyksen perusteella positiivisesti riskinottoon suhtautuvat palvelujohtajat ovat työyksikköään hallitusti johtavia, kehityksen mahdollistajia, johtamispalvelusta huolehtivia ja sitoutuneita suunnannäyttäjiä (taulukko 15).

**Taulukko 15.** Positiivisesti riskinottoon suhtautuvien palvelujohtajien piirteet yrittäjämäisen riskinoton kehityksen mukaan

Sidottu yrittäjämäinen toiminta	Uudistava yrittäjämäinen toiminta
Tiedolla johtava Tarvittaessa tukea hakeva ja antava Oikeassa vaiheessa reagoiva Laillisesti ja eettisesti toimiva	Määrätietoisesti uudistava Tilannetajuinen ja arkea ymmärtävä Epävarmuutta sietävä Yrittäjämäistä riskinottoa hallitusti harkitseva Osaamista varmistava
Osallistava yrittäjämäinen toiminta	Itsenäisyrittäjämäinen toiminta
Yhteiseen tahtotilaan pyrkivä Vuorovaikutteinen ja keskusteleva Johtamisen saatavuuden varmistava Organisaation tunteva	Aktiivinen ja suuntaa näyttävä Osaamistaan ja itseään johtava Riskinotto rajat ja mahdollisuudet tiedostava

Sidotun näkökulman mukaan positiivisesti riskinottoon suhtautuvat johtajat ovat tiedolla johtavia ja heidän johtamisensa perustuu faktoihin. Palvelujohtajien kokemusten perusteella positiivisesti riskinottoon suhtautuvat palvelujohtajat ovat tukea hakevia ja antavia johtajia. Heidän piirteisiinsä kuuluu ennakoiva, oikea-aikainen ja oikeassa vaiheessa tapahtuva asioihin reagointi. Positiivisesti riskinottoon suhtautuvien palvelujohtajien toiminta on kotihoidossa parhaimmillaan hallittua, laillista ja eettistä.

Palvelujohtajien mielestä yrittäjämäisen toiminnan riskinotto on hallitun harkinnan tulosta, arkeen kuuluvaa tietoisuutta ja tuntemattomalle alueelle mennessään he ovat epävarmuutta sietäviä. Uudistavan yrittäjämäisen toiminnan näkökulmasta tarkasteltuna positiivisesti riskinottoon suhtautuvat palvelujohtajat keskittyvät oleelliseen, osallistavat henkilöstön kehittämiseen ja antavat muille tilaa ja aikaa uudistuksissa. Palvelumarkkinoilla yrittäjämäisesti toimivat palvelujohtajat kilpailevat terveesti panostamalla markkinointiin ja maineeseen. Kotihoidossa positiivisesti riskinottoon suhtautuvat palvelujohtajat varautuvat ja varmistavat organisaation osaamisen ja ovat itseään ja osaamistaan johtavia.

Osallistavat palvelujohtajat seuraavat aikaansa ja tavoittelevat organisaatiossa yhteistä tahtotilaa huolehtimalla, että organisaatiossa ymmärretään strategiset tavoitteet. Johtamisessa he toimivat esimerkkinä ja varmistavat työyksikössään johtamisen saatavuuden ja johtavat toimintaa vuorovaikutteisesti ja keskustelevasti. Tämä tarkoittaa, että he tuntevat oman vastuualueensa arjen, ja ovat henkilöstönsä saatavilla ja käytettävissä samalla, kun kehittävät toimintaa yhdessä henkilöstön kanssa ja jakamalla vastuuta organisaatiossa.

Itsenäisyrittäjämäisen toiminnan näkökulmasta positiivisesti riskinottoon suhtautuvat palvelujohtajat ovat aktiivisia, ”*ajan hermolla*” olevia ja muita arvostavia suunnannäyttäjiä ja heillä on myös kykyä selviytyä haasteista ja vastuusta. Organisaatiossa palvelujohtajat haluavat varmistaa johtamisen ja osaamisen henkilöstölle ja itselleen. Yrittäjämäisesti toimivien palvelujohtajien piirteisiin kuuluu sitoutuneisuus ja johdonmukaisuus, joka tarkoittaa selvää päämäärää, sen mukaista toimintaa ja periksiantamattomuutta. He ovat haasteita etsiviä, riskinoton rajat ja mahdollisuudet tiedostavia ja tämän tiedon eteenpäin jakavia. Heillä on uudistustahtoa ja positiivista suhtautuista riskinottoon, vaikka riskinotto ei ole julkiseen johtamiseen keskeinen perustuva johtamisideologia.

## 4.5 Yrittäjämäistä riskinottoa rajoittavat tekijät

Tässä luvussa käsitellään palvelujohtajien näkemyksiä yrittäjämäistä riskinottoa rajoittavista tekijöistä julkisessa palvelujohtamisessa.

### 4.5.1 Toiminta, resurssit, kilpailu ja vapaus riskinoton rajoittajina

Sidotun yrittäjämäisen toiminnan näkökulman perusteella julkisen organisaation ehdot, kehittämisresurssit, riskien karttaminen, haitallinen kilpailu palveluhankinnoissa ja johtamisen toimintavapaus ovat palvelujohtajien riskinottoa rajoittavia tekijöitä kotihoidossa.

Palvelujohtajien näkemyksen mukaan julkisen organisaation byrokratia, tavoitteet, linjaukset ja toiminta ovat tarkoin säänneltyä, pitkälle valmisteltua, ja siten tämä rajoittaa riskinottoa. Haastateltavat ovat sitä mieltä, että lainsäädäntö haittaa organisaation kehittämisestä silloin, kun esimerkiksi palveluiden kilpailutusasia menee käsiteltäväksi markkinaoikeuteen ja asian käsittelyaika venyy kohtuuttoman pitkäksi. Julkinen organisaatio on palvelujohtajien mielestä byrokraattinen, ja jäykkä, koska *"kaikkean tarvii luvan."*

Palvelujohtajat kokevat haasteellisena julkisessa organisaatiossa päättäjien asiantuntijuuden. Poliittisilla päättäjillä on *"monenlaista tietoa ja mielipidettä asioista."* Poliittisen päätöksenteon hitaus on myös kuin *"kivi kengässä."* Palvelujohtajien mielestä julkisessa organisaatiossa reagoidaan hitaasti ja harkitaan pitkään. Nykyisessä palvelurakennemallissa *"asiat ei löydä ihan paikkaansa"*, koska uusissa organisaatioissa valmistelussa ei ole huomionnut aikaisempien organisaatiomallien toimivia ratkaisuja. Siksi ollaan nyt *"jähmeitä sellaisissa asioissa, joita on opittu jouhevasti tekemään."*

Vaikka lainsäädäntö, hallinnon säännöt ja ohjeet ja poliittinen päätöksenteko koetaan riskiä rajoittaviksi tekijöiksi, ja toisaalta ne palvelujohtajien mielestä tuovat turvaa. Julkisten palvelujohtajien riskinottoajat määrittelevät ensisijaisesti henkilöt itse. Palvelujohtajien riskinottoa ohjaavat kuitenkin valtakunnallisten säädösten lisäksi organisaatio viralliset ohjeet, työnkuva ja johdon delegointipäätökset. Julkisessa organisaatiossa pääsääntönä on, että jokainen vastaa omasta toiminnasta ja päätöksistä määräysvaltansa ja toimivaltansa puitteissa, joka koskee myös palvelujohtajien riskinottoa. Riskin ottamatta jättämiseen vaikuttaa palvelujohtajien rohkeuden puute, käytettävissä olevan tiedon ja perustelujen puutteellisuus ja tehtävään liittyvät valtuudet. Arjen toimintaan ja uuden kokeiluun liittyvät riskinottopäätökset ovat palvelujohtajien mukaan yhteisen päätöksen tulos. Kotihoidossa suurimmat riskit liittyvät palvelujohtajien mukaan henkilöstön rekrytointiin.

Toiminnan kehittämistä rajoittavat mm. kehittämisresurssit, nykyinen taloudensuunnittelu ja taloudelliset resurssit. Palvelujohtajien on tarkoin mietittävä, mikä on perustyön ja kehittämistyön suhde toiminnassa. Yhteisen tahtotilan ja kehittämisajan puuttuminen saattaa kotihoidossa tulla esiin vanhoissa tavoissa pysymisenä, asennoitumisena, sitoutumisena ja muutosvastarintana. Haitallisena uudistuksissa palvelujohtajat kokevat kehittämishankkeiden niukkaa ja yksipuolista resursointia, joka palvelujohtajien mukaan ei mahdollista uudistusten yhteistä suunnittelua ja kehittämistoimintaa. Kotihoidon toiminnassa jonkinlainen muutos on kuitenkin jatkuvaa, ja usein uutta muutosta aletaan tekemään ennen kuin edellinen muutos on saatu päätökseen. Palvelujohtajien mielestä muutokset ovat henkilöstön toiminnassa *"iso mielen ja ajatusten muutos, ja sitten jos niitä muutoksia tulee vielä monta päällekkäin samaan aikaan, niin se yhtälö on niinku tuhoon tuomittu."*

Palvelujohtajat näkevät omassa toiminnassaan muutosvauhdin ja liiallisen kiirehtimisen kehittämisen esteenä. *"Syyllistyy semmoiseen niin tota ainakin jotenkin malttamattomuuteen."* Muutosten ja uudistusten toteuttaminen palvelujohtajien mielestä vaatii, että *"vois vähän aikaa tulla työrauhakin, ettei koko ajan uutta, että meidän hoitohenkilökunta pysyy mukana."* Pelkona muutoksissa on palvelujohtajien mukaan johdon epärealistiset odotukset muutosten käytäntöön viemisestä. Ylin johto voi kuvitella tavoitteen käytäntöön viemisen nopeammaksi, kuin sitä on todellisuudessa mahdollista toteuttaa. Tämä ei palvelujohtajien kokemuksen perusteella vie kehittämistä eteenpäin organisaatiossa. Kotihoidon kehittämisen haasteeksi voi palvelujohtajien käsityksen perusteella muodostua myös eri ammattiryhmien välinen yhteistyö, henkilöstön saatavuus ja yhtäaikainen vaihtuvuus ja organisaation omat lupakäytännöt rekrytoinnissa.

Palvelujohtajien mielestä kotihoidossa riskinottoa tulisi minimoida se erityisesti turvallisuuteen ja asiakasturvallisuuteen liittyvissä asioissa. Palvelujohtajien työssä toiminnan ja talouden ennakointi ja arviointi sisältää monia sekä sisäisiä että ulkoisia riskejä. Kaikista selkeimmin riskinotto näkyy talousjohtamisessa, joka edellyttää riskienhallinnan arviointia. Haastateltavien tavoitteena on välttää kaikessa toiminnassa talousarvion ylittämistä ja negatiivista palautetta. Saatua palautetta palvelujohtajat perustelevat asian oikeilla ja riittävillä tiedoilla niin, *"että ne kestää päivänvalon."* Palvelujohtajat pyrkivät tehtävässään varomaan äkillisiä ratkaisuja hankkimalla ja varmistamalla riittävät tiedot päätöksenteon ja toiminnan tueksi. Riskinottoa palvelujohtajat voivat karttaa valmistelemalla päätökset asianmukaisesti, eettisesti ja tarvittaessa itsensä jäävämällä.

Palvelujohtajien kokemuksen mukaan on tilanteita, joissa yleinen mielipide ja julkinen kirjoittelu estävät ja rajoittavat yrittäjämäisen toiminnan periaatteiden mukaista johtamista julkisessa organisaatiossa. Palvelujohtajien mielestä riskinoton seuraukset julkisessa johtamisessa näkyvät joko positiivisena tai negatiivisena julkisuutena. Haastateltavat kokevat, että erityisesti lehdistö muistaa julkisen toiminnan epäonnistumisen. Palautetta kotihoidon toiminnasta lehdistön ohella antavat asiakkaat ja kuntalaiset, joiden palautteen perusteella palvelujohtajat tekevät tarvittavia parannuksia ja korjauksia toimintaan. *"Aika nopeasti on kuitenkin reagoitu ja palattu sen äärelle, jos joku ei toimi."*

Yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuutta ja siinä onnistumista kotihoidon palvelujohtamisessa voivat rajoittaa palveluhankinnat ja haitallinen kilpailu palveluhankinnoissa. Palveluhankintaa voi liittyä riskejä, vaikka palvelujen hankkiminen on tarkasti ohjeistettu ja tarvittavat riskikartoitukset tehty. Palvelujohtajien näkemyksen perusteella palvelunjärjestäjän näkökulmasta palveluhankintojen riskinotto liittyy

palvelutarpeenarvioinnin luotettavuuteen ja palveluntuottajan valintaan, jos tämä ei pysty vastaamaan asiakkaan tarpeeseen.

*”Kaikista isoimmat riskit varmaan kohdistuu siihen, että onko se todellakin se palveluntuottaja sitte, että antaako se sitte oikeesti sen riittävän ja laajan palvelun mitä hän pystyy antamaan.”* Joidenkin palvelujen hankinnassa palvelujohtajat toteavat riskiksi hankintaosaamisen ja sen, ettei saa palvelujen hankintaan yhtään tarjoajaa.

Palveluntuottajien toiminnan arviointi ja valvonta on palvelujohtajien mielestä haastavaa. *”Täytyy kuvata hyvin se, mitä me halutaan. Ja se valvonta, että se toteutus on se, mitä me ollaan haluttuki.”* Lisäksi palvelujohtajat pitävät tärkeänä sitä, mitä tehtyyn sopimukseen on nimenomaan kirjattu. Kotihoidossa kokemukset lääkäripalvelujen osalta ovat olleet kielteisiä, joka ilmenee siten laajemminkin vastustuksena ja ennakkoluuloina yksityistä palvelutoimintaa kohtaan. Tähän vaikuttaa myös se, että asiakkaat ohjautuvat palveluntuottajille erilaisten palvelukriteerien mukaan. Vastaajien mielestä yksityiseen palveluntuottajaan verrattuna julkinen organisaatio hoitaa vaativampaa hoitoa tarvitsevat asiakkaat. Yksityisen ja julkisen kotihoidon palvelun sisältö ja palveluaika poikkeavat toisistaan, aiheuttaen kielteisiä vaikutuksia eri toimijoiden välillä.

Haitallinen kilpailu on palvelujohtajien mielestä asiattoman hinnoittelun lisäksi laadutonta toimintaa, eikä palvelu silloin ole asiakkaan edun mukaista. Haitallisessa kilpailussa unohdetaan tavoite *”kilpaillaan tavallaan paremmuudesta, unohdetaan tavallaan se syy, miksi sitä kilpailua on”*, joka kotihoidossa tarkoittaa asiakkaan itsenäisen kotona selviytymisen ja toimintakyvyn parantamista. Haitallisuus kilpailussa voi ilmetä tuottajan omien etuuksien ensisijaisuutena, epärehellisyytenä markkinoilla ja väärin mielikuvien luomisena. Kilpailussa haitallisuutta aiheuttavat tilanteet, jossa lähdetään kilpailemaan ilman palvelumarkkinoita ja paikallisuuden tuntemista. Palvelujohtajien mukaan julkisen ja yksityisen organisaation lähtökohdat ja toiminnan tarkoitus ovat erilaiset, siksi julkisen ja yksityisen organisaation kilpailuasetelma ei ole terveellä pohjalla.

Palvelumarkkinoilla toiminen lisää kuitenkin asiakkaan valinnanvapautta, joka palvelujohtajien mukaan huomioidaan entistä paremmin julkisessa kotihoidossa. Palveluhankintojen myötä palvelujohtajat ovat kiinnittäneet enemmän huomiota oman toiminnan laatuun. Kilpailukykyä kotihoidossa rajoittaviksi tekijöiksi on tässä yhteydessä havaittu mm. julkisen organisaation työehdot, henkilöstön vähäinen palkitseminen ja kannustaminen onnistuneesta työsuorituksesta. Palvelujohtajat ovat myös huomanneet, että toimimaton teknologia tuo seurauksiltaan suurimmat ja arvaattomimmat riskit kotihoitoon. Teknologian käyttöönotossa riskinotto on liittynyt vähäiseen perehdytykseen ja koulutukseen ja osaamisen varmistamiseen. Lisäksi teknologian soveltumattomuus ja suuret lupaukset, hankintojen kilpailutusosaaminen ja

toimintaa hidastavat palvelurakenteet ovat vaikuttaneet kotihoidon palvelujohtajien palveluhankintojen epäonnistumiseen. Seuraava taulukko 16 sisältää johtajien vapautta, vastuuta ja valtaa rajoittavia tehtäviä ja niiden syitä ja perusteita suuremman johtamisen autonomian tarpeelle.

**Taulukko 16.** Palvelujohtajien autonomiaan liittyvät tarpeet, tehtävät ja perustellut autonomian tarpeelle

Autonomian tarve	Autonomiaa lisäävät tehtävät	Perustellut autonomian tarpeelle
Enemmän vapautta	Sijaisten hankintaan Työvuorojen suunnitteluun Tukipalvelujen hankintaan	Rekrytointi monimutkaista Työvuorojen laadinta rutiinia vai johtamisenväline Kilpailutus hidasta tukipalveluissa
Enemmän vastuuta	Edellytysten varmistamiseen markkinoille siirtymisessä Muutosten tukemiseen ja johtamiseen Henkilöstön kanssa yhteiskehittämiseen Vastuunjaon uudelleen organisointiin	Brändin luominen Kehittäminen vaatii tukea ja aikaa Johtaja tietää ja tuntee prosessit Suuret vastuualueet ja kokemus
Enemmän valtaa	Paikalliseen sopimiseen Sijaisten hankintaan Keskitettyjen työyksiköiden toimintaan vaikuttamiseen Päätöksenteon delegointiin Hankintakokonaisuuden loppuunviemiseen Talousarvion rajoissa toimimiseen	Työntekoon järkevyyttä Rekrytointiprosessi aikaa vievä ja mutkikas Asiakkaan palvelukokonaisuuden vastuunjako epäselvää Tarvitaan joustavaa päätöksentekoa ja ketteryyttä toimintaan Epäselvyydet hankintapäätöksistä ja sopimuksen sisällöstä Määrärahojen käyttö tarpeen mukaan

Palvelujohtajien vapautta sitovat sijaisten hankintaan, työvuorojen laadintaan ja palvelujen kilpailutukseen liittyvät rajoitukset. Palvelujohtajat haluavat ottaa enemmän vastuuta palvelumarkkinoille siirtymisestä, muutosten tekemistä, henkilöstölle muutosten antamisesta ja työyksiköiden vastuunjaon uudelleen järjestämisestä. He arvioivat tarvitsevänsä myös enemmän aikaa ja valtaa kotihoidon uudistusten

tekemiseen ja etenkin henkilöstön asenteen, osaamisen ja työssä onnistumisen toteuttamiseen liittyvissä asioissa. Samalla palvelujohtajat kokevat, että heillä on riittävästi valtaa, mutta heillä on tarve saada enemmän valtaa henkilöstöä ja hankintoja koskevaan päätöksentekoon ja palvelusopimusten sisällön määrittelyyn. Enemmän valtaa palvelujohtajat haluavat talousarvion määrärahojen käyttöön vastuualueellaan ja asiakkaan palvelukokonaisuuden vastuunjakoon eri työyksiköiden välillä.

#### 4.5.2 Asiantuntemus, reagointi ja epä mukavuusalueelle meneminen yrittäjämäisen riskinoton esteinä

Muutosvaiheen esteet, organisaatioprosessin toimimattomuus ja asiantuntemus, asioihin reagointi ja epävarmuusalueelle meneminen ovat yrittäjämäistä riskinottoa rajoittavia tekijöitä kotihoidon palvelujohtamisessa, kun rajoituksia katsotaan uudistavan yrittäjämäisen toiminnan näkökulmasta. Esteitä muutosvaiheeseen tuovat arjen toimintaan, kehittämiseen, resurssien kohdentumiseen ja tiedonkulkuun liittyvät haasteet. Palvelujohtajien mielestä sote-uudistus toi sekä uhkia että mahdollisuuksia kotihoitoon, mutta *”Jos ihan rehellinen on niin jopa uhkana, että palaamme taaksepäin.”*

Kotihoidossa toiminnan kehittämisen ja uudistamisen yhtenä tavoitteena on suorituksen parantaminen. Palvelujohtajat kokevat talouden näkökulmasta haasteellisena asioiden toimeenpanon ja henkilöstön osallistamisen asiakastyön uudistamisen suunnitteluun, koska talousarvion suunnittelussa *”henkilöstö on mitoitettu siihen asiakastyöhön”* ja *”tulee se rahakin vastaan.”* Palvelujohtajien mukaan julkisen työnantajan velvoitteet ja ammattijärjestöt toimivat riskinottoa rajoittavina tekijöinä.

Koko organisaation toimimattomuus on yksi palvelujohtajien toimintaa rajoittava tekijä heidän mielestään. Byrokratia, yhteisen näkemyksen puute, asioiden valmistelu ja päätöksenteon keskittämisestä johtuvaa hitaus ovat suurimpia innovatiivisuuden esteenä kotihoidossa, jota palvelujohtajat kuvaavat seuraavasti *”Asiat menee tosi hitaasti ja ja vaikeuttaa sitä käytännön elämää ihan suunnattomasti”* ja *”Ei tuu vastausta niinku mihinkään. Kaikki on kesken, kaikki on kesken, joka paikassa.”*

Julkisen organisaation linjausten muutokset ja päätöksentekijöiden asiantuntijuuden puuttuminen ja vaihtuvuus neljän vuoden välein asettaa haasteita myös julkisten kotihoidon palvelujohtamiseen. Palvelujohtajat pitävät julkisessa organisaatiossa ja demokratiassa haasteena sitä, että *”ylin päätöksenteko meillä maallikkoja ja yrityspuolella ne on asiantuntijoita.”* Palvelujohtajien näkemyksiä kotihoidon palvelumarkkinoilla toimimisesta ja sen eri näkökulmista on tiivistetty SWOT analyysin mukaan taulukkoon 17.

**Taulukko 17.** Palvelujohtajien näkemykset julkisen kotihoidon palvelumarkkinakelpoisuudesta SWOT-analyysin perusteella

Vahvuudet (hyödynnä)	Heikkoudet (kehitä)
Asiakaspalvelu luotettavaa Toiminta kokonaisvaltaista, monipuolista ja kehittynyttä Teknologiaa on testattu Henkilöstö ammattitaitoista, kokenutta ja moniammatillista Kotihoidossa hyvä työasenne Osaamista jaetaan Laajat verkostot Julkisen organisaation hyvä maine	Asiakaskokemuksen ennakointi Henkilöstön työehdot ja rekrytointi Henkilöstön sitoutuminen vaatii kehittämistä Puuttuu markkinointiosaaminen Toimintakulttuuria on muutettava Organisaation hitaus ja jäykkyys päätöksissä Tiukka talous
Mahdollisuudet (ennakoi)	Uhat (vältä)
Yhteistyö asiakkaan yhdyspinnoissa Toimintaympäristön ja toimialan tuntemus Vaikuttaminen alan kehittämiseen Vastuullinen toiminta yhteiskunnassa	Asiakaslähtöisyyden ja kokonaisvastuun puute asiakaspalvelussa Asiakkaan valinnanvapaus Laatutason vaatimuksissa pysyminen Henkilöstön osaaminen ja työnvaatimukset Toiminnan markkinointi ja markkinakuntoon pääseminen Kustannusten muodostuminen Tiedotusvälineiden antama negatiivinen kuva

Kotihoidon vahvuuksina palvelumarkkinoilla on luotettavuus, henkilöstön ammattitaito, työasenne, moniammatillisuus, monialainen yhteistyö asiakaspalvelussa, toimintaympäristön ja verkoston tuntemus. Kotihoidon toiminnassa painottuu yhteiskuntavastuu ja kotihoidolla on mahdollisuudet vaikuttaa teknologiakokeiluihin ja alan kehittämiseen. Palvelumarkkinoilla toimiminen edellyttää ennakointia ja koko organisaatioprosessin toimivuutta ja joustavuutta. Kotihoidossa tarvitaan panostamista kokonaisvaltaiseen ja laadukkaaseen asiakaskokemukseen, henkilöstön sitoutumiseen ja osaamisen varmistamiseen, toimintakulttuuriin, julkisuuskuvaan ja muutostaiheen resursointiin.

Onnistuneet muutokset kotihoidossa koetaan palkitsevina, mutta toiminnan riskeinä keskeneräiseksi jääneet muutokset ja uudistukset. *"Ei pystytä keskittymään siihen oleelliseen, muutokset vie sen työntekijän huomion."*

#### 4.5.3 Vuorovaikutus, kokeilunpelko ja työhön sopivuus yrittäjämäisen riskinoton rajoitteina

Palvelujohtajien yrittäjämäistä riskinottoa osallistavan yrittäjämäisen toiminnan näkökulmasta tarkasteltuna rajoittaa vuoropuhelu muutostilanteissa, rekrytoinnissa epäonnistuminen, epäselvyydet vastuun kantamisesta ja julkisen ja yksityisen johtamisen lähtökohdat. Palvelujohtajat kokevat vaikeutena uudistuksissa ja muutoksissa tiedonkulun ja tiedottamisen varmistaminen. Tätä he pyrkivät parantamaan vuoropuhelulla ja henkilöstön varhaisella osallistamisella muutosten ja uudistusten suunnitteluun. Palvelujohtajien mielestä tiedottamista ja osallistamisesta huolimatta henkilöstö *"voi kokkeä että se tuli yllättäen tai että heiltä vähän sallaa."* Tähän on saattanut vaikuttaa henkilöstön mahdollisuudet ja oma halu tutustua ennakolta muutosasioihin.

Joskus julkisen organisaation muutoksiin ja uudistuksiin liittyvät asiat voivat olla pitkälle valmisteltuja, ennen kuin niitä esitetään henkilöstölle. Strategisia haasteita kohdatessa palvelujohtajien on annettava palautetta riittävän varhaisessa vaiheessa johdolle strategisista muutostarpeista etenkin, jos ne koskevat uhkia ja kehitettäviä asioita. Palvelujohtamisessa on tilanteita, jossa on toimittava. Tilanteen mentyä ohi vasta voidaan arvioida omaa toimintaa ja siinä onnistumista. Muutostilanteissa palvelujohtajat pitävät tärkeänä organisaation ylemmän johdon ymmärrystä ja osamista strategian toimeenpanoon, sillä *"jalkauttaminen ei tapahdu niin nopeasti työntekijän näkökulmasta."* Palvelujohtamisessa uudistusten toimeenpanon vaikutus ja henkilöstön asemaan ja ajattelutapoihin vaativat paljon, sillä *"haasteellista se on, nimenomaan sitä tulla sitä muutosvastarintaa."*

Eniten riskinottoa palvelujohtajien työhön ovat tuoneet henkilöstön rekrytoinnin ohella organisaation palkkaukseen ja työhyvinvointiin liittyvät asiat. Haastateltavien kokemuksen mukaan julkisessa organisaatiossa henkilöstön työsuhteenehtoja räätälöidään työkyvyn muuttuessa. Yritysjohtajien tehtäviin kuuluu puolestaan riskinotto ja kovempi vaatimus pärjäämiselle ja tuloksille. Palvelujohtajien mielestä muutoksen tekemiseen liittyy henkilöstön osalta aina riskinottoa ja siinä epäonnistuminen voi näyttäytyä taloudellisena menetyksenä, joka voi esimerkiksi sairaslomien takia hankaloittaa asiakaspalvelua. Kotihoidossa sallittu riskinotto on aika laajaa ja suurinta riskiä palvelujohtajat ottavat palkatessaan henkilöstöä.

Palvelujohtajat pitävät muutostilanteissa organisaation haasteina omalla toimialueella toimimista, koska silloin näkemys palvelukokonaisuudesta kapenee. Toisaalta haastateltavat kokevat hankalana, kun *”on liian suurta ja liian paljon tässä niinku tässä samassa organisaatiossa näin näitä eri yksiköitä.”* Riskinotto vaatii kokonaisuuksien huomioonottamista, joka julkisessa organisaatiossa palvelujohtajien näkemyksen mukaan tarkoittaa laajaa yhteisvastuuta. Palvelujohtajien mukaan palvelutuotannon hajauttaminen sote-uudistuksen suunnitelmien mukaan saattaa aiheuttaa kotihoidossa sen, että toiminnan valvonta ja sitoutuminen laadukkaan palvelukokonaisuuden tuottamiseen tulee vaativammaksi. Päällekkäinen työ ja tietojärjestelmien yhteensopimattomuus voivat lisätä hoitovirheitä eri palvelutuottajien toiminnassa. Tulvaisuutta ajatellen palvelujohtajilla on myös huolena, kuka ottaa perimmäisen vastuun asiakkaan yksilöllisen ja kokonaisvaltaisen palvelun toteuttamisesta ja valvonnasta.

#### 4.5.4 Johtamistapa, perustehtävä ja uskallus yrittäjämäisen riskinoton rajoitteena

Itsenäisyrittäjämäisen toiminnan näkökulmasta katsottuna yrittäjämäistä riskinottoa rajoittavat tekijät palvelujohtajien toiminnassa ilmenevät lannistavana johtamistoimintana uudistuksissa, johtajien perustehtävän vinoutumisessa, johtajien arkuudessa ja riskinoton osaamisessa. Palvelujohtajien mielestä myös he itse voivat toimia innovatiivisuuden pidikkeenä *”työntekijät voi olla hyvinkin innovatiivisia, mutt se voi innovatiivisuus tökätä siihen lähiesimieheen.”* Palvelujohtajat toteavat, että *”mitä kauempana sitä muutosta suunnitellaan ja tehdään, niin sitä vaikeampaa se on saada niinku elämään, vaikka ois kuin hyvä ajatus.”*

Haastatellut kotihoidon palvelujohtajat haluaisivat ottaa vähemmän vastuuta toimintilojen rakentamiseen ja valvontaan liittyvistä asioista. Haastateltavat kokevat, että *”perustehtäväni on mennyt ihan vinoon”*, koska joutuu toimimaan asiantuntijana asiassa, johon itsellä ei ole osaamista tai kokemusta. Tämän takia palvelujohtajat joutuvat luopumaan oman tehtävän ja osaamisen mukaisesta työskentelystä. Palvelujohtajien mielestä heidän vastuutaan myös konkreettisesta työvuorojen suunnittelun tekemisestä on vähennettävä. Lisäksi perustoimintaan liittyvissä rutiinipäätöksissä on välttämätöntä ottaa uutta tekniikkaa avuksi. Palvelujohtajien mukaan sijaisten hankkiminen vie heidän työajastaan paljon aikaa ja sen tehtävän palvelujohtajat haluaisivat siirtää keskitetyn henkilöstöpoolin tehtäväksi. Palvelujohtajat kokevat, että heidän *”aika menee johonkin sellaiseen, mikä ei oo sitä olennaista tässä omassa tehtävässä.”*

Palvelujohtajien mielestä osaaminen tietoisempaan riskinottoon ja sen ilmiöihin on kapeaa nykyisissä organisaatioissa. Palvelujohtajat näkevät erityisenä haittana sen,

että valmiudet ennakoida ja tiedostaa riskinottoon liittyviä epäonnistumisia ovat kotihoidossa vielä puutteelliset. Toisaalta he uskovat, ettei mikään pysty kehittymään, jos ei uskalleta ottaa riskejä.

Palvelujohtajien tuoman käsityksen mukaan julkisessa organisaatiossa voidaan rohkaista riskinottoon:

- vertailemalla toimintaa muihin
- perustelemalla tiedon avulla
- kehittämällä, parantamalla ja uudistamalla toimintaa
- ottamalla yhdessä vastuuta onnistumisista ja epäonnistumisista
- käyttämällä resursseja vastuullisesti ja joustavasti
- ideoimalla yhdessä vaihtoehtoja hallittuun muutokseen
- luottamalla käytännön kokemukseen
- hyödyntämällä osaamista ja oppimista
- tuomalla esiin onnistuneita tuloksia ja niiden seurauksia ja vaikutuksia
- ottamalla käyttöön kannustinjärjestelmä
- johtamisen tuella ja kannustuksella

Kotihoidossa riskinoton seuraukset voivat ilmetä palvelutoiminnan parannuksena tai huonontumisena, henkilöstön työhyvinvointina, onnistumisen tai epäonnistumisen kokemuksena, monipuolisena yhteistyönä ja vasta pidemmän ajan kuluessa mahdollisena kustannustehokkuutena.

#### 4.5.5 Yhteenveto yrittäjämäistä riskinottoa rajoittavista tekijöistä

Taulukossa 18 esitetään tiivistetysti yrittäjämäistä riskinottoa rajoittavia tekijöitä. Näitä ovat demokratian vaatimukset, muutoksiin suhtautuminen, julkisen organisaation ja yrityksen erilaiset lähtökohdat sekä palvelujohtajien perustehtävän vinoutuminen.

**Taulukko 18.** Palvelujohtajien yrittäjämäisen toiminnan riskinottoa rajoittavat tekijät yrittäjämäisessä riskinotossa

Sidottu yrittäjämäinen toiminta	Uudistava yrittäjämäinen toiminta
Julkisen organisaation ehdot Kehittämisesurssien niukkuus Riskien karttaminen- asiakasturvallisuus Haitallinen kilpailu palveluhankinnoissa Johtamisen toimintavapaus	Muutosvaiheen esteet Koko organisaation toimivuus Asiantuntemus ja asioihin reagointi Oleelliseen keskittyminen Epävarmuusalueelle meneminen
Osallistava yrittäjämäinen toiminta	Itsenäisyrittäjämäinen toiminta
Ennakoiva vuoropuhelu Rekrytoinnissa epäonnistuminen Epäselvyys vastuun kantamisesta Julkisen ja yritysjohtamisen lähtökohdat	Johtajan lannistava toiminta uudistuk- sissa Johtajan perustehtävän vinoutuminen Yrittäjämäinen riskinotto osaaminen Uskalluksen puute

Sidotun näkökulman perusteella palvelujohtajien yrittäjämäistä riskinottoa rajoittavat julkiselle organisaatiolle asetetut vaatimukset yhteiskunnassa. Rajoituksia aiheuttaa tällöin päätöksentekojärjestelmä, päätöksentekijöiden asiantuntijuus ja johtamisvapaus, joilla on vaikutusta myös organisaation toimivuuteen. Tämä tarkoittaa palvelujohtajien mukaan sitä, että ”*kaikkeen tarvi luvan*”, asioihin reagoidaan hitaasti ja pääsääntöisesti yrittäjämäisen toiminnan riskinottopäätökset tehdään yhteispäätöksinä. Yrittäjämäistä toimintaa rajoittaa myös niukat resurssit talouteen ja kehittämiseen, johdon malttamattomuus ja monien kehittämishankkeiden päällekkäisyys. Palvelumarkkinoilla kohdatussa haitallisessa kilpailussa julkisen organisaation ja yrityksen väliltä voi puuttua luottamus ja kilpailuasetelma ei ole terveellä pohjalla. Rajoitteita toimintaan aiheuttaa myös teknologian soveltumattomuus, joka voi lisäksi vaikuttaa hankintojen epäonnistumiseen.

Uudistavassa näkökulmassa riskinottoa rajoittavat muutosvaiheen esteet, joita ovat arjen toimintaan, sekä kehittämiseen, resurssointiin ja tiedonkulkuun liittyvät haasteet. Yrittäjämäistä toimintaa ja sen riskinottoa kotihoidossa rajoittaa prosessien toimimattomuus sekä päätöksentekijöiden vaihtuvuus ja asiantuntijuus. Henkilöstön ja asiakkaiden vähäinen osallisuus, työnantajan velvoitteet ja ammattijärjestöjen erilaiset intressit sekä ikäihmisten palveluiden julkisuuskuva ovat myös kohdattuja rajoitteita yrittäjämäisessä riskinotossa.

Osallistavan yrittäjämäisen toiminnan näkökulman mukaan riskinottoa rajoittavat tekijät ilmenevät riittämättömänä vuoropuheluna muutostilanteisissa, epä-

onnistumisena rekrytoinnissa, vastuunkantamisen epäselvyytenä ja julkisen ja yksityisen palvelutoiminnan erilaisten lähtökohtien huomiotta jättämisinä. Rajoitteet näkyvät palvelujohtajien mukaan myös puutteina ennakoivassa ja avoimessa muutosviestinnässä. Kotihoidossa rekrytoinnin epäonnistuminen asettaa haasteita tulosten saavuttamiselle. Riskinottoa rajoittaa myös toimintakokonaisuuksien huomioonottaminen ja vastuunottaminen asiakkaan palvelukokonaisuuksista.

Itsenäisyrittäjämäisen toiminnan näkökulma nostaa esiin palvelujohtajien lannistavan ja innottoman toiminnan innovatiivisuuden rajoittajana. Myös uudistukset, joita suunnitellaan etäällä organisaation toiminnasta ovat koettuja rajoitteita. Johtajien perustehtävän vinoutuminen tarkoittaa, että palvelujohtajat joutuvat toimimaan asiantuntijana sellaisissa tehtävissä, johon taidot ja kyky eivät riitä saadun koulutuksen ja osaamisen perusteella. Palvelujohtajien mukaan työvuorojen laadinta, rutiinipäätökset ja sijaisten hankkiminen ovat tehtäviä, jotka myös vinouttavat yrittäjämäistä palvelujohtamista organisaatiossa. Rajoituksia riskinottoon voi aiheuttaa myös palvelujohtajien oma toiminta, erityisesti uskalluksen, ymmärryksen ja riskiotto-osaimisen puutteet.

## 4.6 Yrittäjämäistä riskinottoa mahdollistavat tekijät

Tässä luvussa tuodaan esiin palvelujohtajien kokemuksia yrittäjämäistä riskinottoa mahdollistavista tekijöistä julkisen kotihoidon palvelujohtamisessa.

### 4.6.1 Päätöksenteon rohkeus ja toimivuus ja asiakaslähtöisyys yrittäjämäistä riskinottoa mahdollistamassa

Yrittäjämäistä riskinottoa mahdollistavat sidotun yrittäjämäisen toiminnan näkökulmassa matala organisaatorakenne, kokemukset ja tuntemus toiminnasta, tavoitetietoinen uudistaminen, valtuudet ja jaettu vastuu riskinotossa. Palvelujohtajien mielestä organisaation koko, palvelualueen monimuotoisuus ja hyvät verkostot ovat kotihoidossa kehittämistä eteenpäin vieviä tekijöitä. Kehittämisen mahdollisuuksiin vaikuttaa tuen saaminen ylemmältä johdolta ja poliittisilta päättäjiltä, koska silloin palvelujohtajat omasta mielestään saavat luvan asioiden eteenpäin viemiseen. Toisaalta poliittiset päättäjät voivat asettaa paineita palvelujohtajien muutos- ja kehittämistyöhön.

Palvelujohtajien kokemuksen perusteella mahdollisimman matala organisaatio on organisaationa kannustava ja antaa toimintaan joustamisen mahdollisuuksia. Toisaalta tämän tutkimuksen suurimpien organisaatioiden palvelujohtajat näkevät isoissa organisaatioissa monipuolisempia mahdollisuuksia kehittämiseen. Palvelu-

johtajien mielestä *"byrokratia täytyy purkaa"* ja organisaation rakenne vaatii selkeyttä, sillä *"mitä vähemmän on erottavia laatikoita ja seiniä sen paremmin niin myös kehitys toimii."* Haastateltavien mielestä eri toimijoiden asiakastarpeen mukaiset yhdyspinnat, yhtenäinen palveluketju ja palveluprosessit on määriteltävä tarkasti. Palvelujohtajien mukaan toiminnan hallittavuuden osalta tarvitaan *"tietyt raamit, että se on niinku hallinnassa se homma."*

Kotihoito osallistaa kehittäjäasiakkaita oman toiminnan uudistamiseen, sillä *"kuitenkin tämmösessä kehittämisessä ja innovoinnissa se asiakas on siellä sen keskellä, mietitään sen asiakkaan kautta."* Asiakkaiden ja henkilöstön näkemykset, kokemukset ja merkitykselliset asiat antavat mahdollisuuksia kotihoidossa kehittämistyöhön. Asiakaskokemuksen ja laatutason ylläpitäminen vaatii palvelujohtajien mukaan panostamista asiakkaiden osallisuuteen ja osallistamiseen. Kotihoidon toiminnassa on kiinnitetty huomiota käyttäjäkokemukseen ja asiakasnäkökulmaan. Lisäksi ihmisten kuulemista ja mielipiteiden huomioimista on lisätty asioiden valmistelussa valmisteluvaiheen tiedotuksilla, kommentointikierroksilla ja nähtävänä pidoilla. Palvelujohtajat kokevat tarvitsevansa tuotekehitykseen liittyvää osaamista asiakaspalvelun johtamisessa, jossa osaaminen liittyy asiakaskäyttäytymisen tulkintaan ja ennakkointiin.

Tämän tutkimuksen haastattelujen tekohetkellä Sote-uudistuksen valmistelu oli jo pitkällä ja siksi palvelujohtajat katsoivat lakonisesti, että *"pakostakin nähtävä se mahdollisuutena."* Palvelujohtajien mielestä riittävän aikaisessa vaiheessa tapahtuvalla tiedottamisella, viestinnällä ja dialogilla voidaan edistää muutos- ja uudistustyötä. Samalla voidaan arjen kokemusten perusteella tarkentaa uudistuksen ja muutoksen suuntaa ja tehdä siihen tarvittavat parannukset. Tiedonkulkua koskien palvelujohtajat toivovat uuteen organisaatioon samaa tietojärjestelmää, jonka avulla tieto löytyy, siirtyy reaaliajassa ja on kaikkien saavutettavissa.

Haastateltujen käsityksen mukaan organisaatio muutosten tekemisessä tarvitaan tavoitetietoisuutta ja maltillisuutta, koska isossa organisaatiossa muutokset ovat hitaita. *"Pahinta tietenkkin, että ei keretä, ei ooteta niitä tuloksia, vaan sitten rynnätään jo uuteenki ajattelemaan."* Haastateltavat kuitenkin toteavat, että muutokset ja uudistukset ovat kasvattaneet kotihoidon työntekijöiden itsenäisyyttä. Kotihoidon uudet toimintamallit voivat ulkopuolisen näkökulmasta vaikuttaa siltä, että ne ovat *"pikkujuttuja, mutta ne voi olla kuiteski aika isoja sen koko prosessin kannalta."* Palvelujohtajien kokemuksen mukaan onnistuneita ratkaisuja on saatu aikaiseksi nostamalla esiin toiminnan ja kustannusten läpinäkyvyyttä. Tilaa- ja tuottaja malli *"sysäs meijät tähän tähän tuota oman toiminnan tarkastelun ja kehittämisen tielle"*, totesi eräs haastateltu tästä.

Tässä tutkimuksessa haastatellut palvelujohtajat ottavat riskejä, jotka liittyvät henkilöstöön, hankintoihin ja tietojärjestelmiin. Kotihoidossa teknologian käyttöönotto ja

käyttäminen ovat palvelujohtajien mukaan sallittua riskinottoa. Palvelujohtajien on riskejä ottaessaan huomioitava toimintaa ohjaavat säädökset ja organisaation ohjeet sekä varauduttava ennakolta epäonnistumiseen ja sen seurauksiin. Epäonnistumiseen varautuminen tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tuottajan kanssa tehtävät palveluhankintasopimukset ja -päätökset dokumentoidaan tarkasti. Palvelujohtajat haluavat omassa työssään välttää tilanteita, jossa toiminta ei ole säädösten ja viranomaismääräysten mukaista. Mikäli kotihoidossa halutaan tehdä suurempaa riskinottoa ja uudistusta, niin palvelujohtajien mielestä uudistukselle tarvitaan vahvat perusteet.

Palvelujohtajat ehdottavat julkisen organisaation riskinoton edistämiseksi nykyisen byrokraattisen organisaatorakenteen madaltamista. Lisäksi heidän mielestään päätöksenteko on saatava joustavammaksi ja nopeammaksi lisäämällä yrittäjämäistä riskinotto-osaamista. Päätöksenteon vieminen lähemmäs toimintaa, faktatietojen käyttäminen päätösten valmistelussa ja päätösten seurausten arvioinnissa voi parantaa riskinottoa kotihoidon palvelujohtamisessa. Työyksikön tavoitetietoisuudella, toiminnan ja tavoitteiden jatkuvalla seurannalla, muutoksiin varautumalla sekä tietoa keräämällä ja tulkitsemalla palvelujohtajat pystyvät paremmin hallitsemaan työyksikkönsä toimintaan kuuluvia riskejä. Julkisten johtajien on poliittisten päättäjien vaihtuessa tiedostettava omat valtuutensa, sillä se *”mikä on nyt sallittua riskinottoa, ei enää välttämättä ole vuoden kuluttua.”* Yleisemmin kotihoidon palvelujohtajien riskien hallintaa ohjaavat hyvä lainsäädännön ja toimintaympäristön tuntemus.

Kotihoidon palvelujohtajien vastuut ja velvollisuudet määritellään lainsäädännön lisäksi organisaation hallintosäännössä. Tarvittaessa organisaatiossa voidaan neuvotella laajemmistakin valtuuksista. Palvelujohtajien kokemuksen mukaan heillä on lupa ja mahdollisuudet kehittää työyksikkönsä toimintaa ja toimia itsenäisesti saatujen valtuuksien puitteissa. Toisaalta valtuuksien saaminen edellyttää tuen saamista omalta esihenkilöltä ja valtuuksien delegoiminen vaatii palvelujohtajilta seurantaa. Kuitenkin *”koko mandaatin antaa loppupeleissä taas poliittinen päätöksenteko.”* Nopea päätöksenteko edellyttää, että viranhaltija uskaltaa tehdä esityksiä, poliittinen päätöksenteko päättää ja tehdyt päätökset viedään suunnitelmallisesti eteenpäin.

#### 4.6.2 Vastuullinen vapaus ja kokeilukierre edistysaskelien mahdollistajina

Uudistavan yrittäjämäisen toiminnan näkökulman mukaan yrittäjämäistä riskinottoa palvelujohtamisessa mahdollistaa palvelukokonaisuuden kehittäminen, ketterät kokeilut, yrittäjämäisen toiminnan riskinottorajojen tiedostaminen, kilpailukyvyyn varmistaminen ja yrittäjämäinen vapaus. Riskinoton johtaminen on palvelujohtajien mukaan kehittämistä, tietoon perustuvaa johtamista, talouden ja tulosten seurantaa ja arviointia erilaisten menetelmien avulla. Kotihoidossa palvelujohtajien

kehittämismahdollisuuksia lisää erilaisten ohjelmien, työmenetelmien, työkalujen ja resurssien järkevä käyttö. Kotihoidon palvelukokonaisuus, palveluverkostot, julkinen palvelutuotanto, laadukas ja kilpailukykyinen palvelu ovat mahdollisuuksia, joita palvelujohtajat huomioivat ja hyödyntävät palvelutoiminnan kehittämisessä. Asiakaspalvelun ja asiakkaiden turvallisuuden kehittäminen kotihoidossa tapahtuu ennakkoimalla ja jälkikäteen arvioimalla eri palvelutapahtumia ja saatuja palautteita.

Kotihoidon on pystyttävä tuottamaan palveluja taloudellisesti. Palvelujohtajien mielestä toiminta heidän työyksiköissään on ollut kustannustehokasta ja on *"pystytty tekemään taloudellisesti semmonen tulos, ett se tukee kuntataloutta tällä alueella."* Palvelujohtajien mielestä tulostavastuu ohjaa julkista organisaatiota yhä enemmän yrittäjämäiseen toimintaan. Vastuullinen toiminta vaatii palvelujohtajien kokemuksen mukaan sitä, että organisaation, työyksikön ja työntekijän on mahdollista seurata omia tulostavoitteita reaaliaikaisesti. Tämä mahdollistaa sellaisen vastuun kantamisen, joka muodostuu itseohjautuvuuden, itsensä johtamisen, vapauden lisäämisestä organisaation eri tasoille.

Palvelujohtajien käsityksen mukaan kotihoidossa pienikin riskinotto voi näyttäytyä tai kertautua isona asiana, koskipa sen onnistumista tai epäonnistumista. Myönteisenä muutkokokemuksena palvelujohtajat näkevät tulostavoitteiden saavuttamisen, asiakaslähtöisyyden parantumisen ja asiakaspalvelujen kehittymisen ja asiantuntijaavun saamisen aikaisempaa paremmin. Palvelujohtajien mielestä innovatiivisuutta ja muutosta edistetään sillä, että *"meillä annetaan mahdollisuus"* ja rohkaistaan henkiöstä uudistamaan toimintatapoja ja palveluita.

Palvelujohtajien mukaan uudistuvassa organisaatiossa uskalletaan muuttua ja kehittyä rohkeiden kokeilujen kautta. Kotihoidossa muutokset ja uudistukset on otettu ketterästi käytäntöön onnistuneiden kokeilujen ja tekemisen avulla. Tämä edellyttää kokeilukulttuuria, virheistä oppimista, mutta erityisesti sitä, että *"on lupa kokeilla, on lupa epäonnistua."* Uusien asioiden käytäntöön vieminen on palvelujohtajien kokemuksen mukaan ollut haastavaa, koska monet muutoksista ovat olleet suuria ja koskeneet jollain tavoin koko sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennetta. Tästä huolimatta yhdessä suunnitellut ja kehitetyt asiat on onnistuttu ottamaan käytäntöön kotihoidossa.

Uudistamaan kannustaminen arjen toiminnassa tarkoittaa palvelujohtajien mielestä rohkeaa kehitysideoiden ja palautteiden esille tuomista ja tervettä kriittisyyttä. Kehittäminen edellyttää myös tilan, vapauden ja mahdollisuuksien antamista. Palvelujohtajat pitävät tärkeänä sitä, että organisaation eritasoilta päästään osallistumaan ja vaikuttamaan parannus- ja ratkaisuehdotusten suunnitteluun. Tämä on opettanut kotihoidon henkilöstöä tarkastelemaan, keskustelemaan ja perustelemaan asioita yhdessä. Kun yrittäjämäistä toimintaa halutaan soveltaa julkiseen kotihoitoon, on

henkilöstölle annettava enemmän vastuuta oman toiminnan suunnitteluun ja esimerkiksi ajantasaista tietoa käytettävissä olevista määrärahoista.

Palvelujohtajien mielestä riskinotto perustuu ennakkointiin, sisäiseen seurantaan ja valvontaan sekä asiakaspalvelun turvallisuuteen, jossa muutoksia ja uudistuksia suunnitellaan tulevaisuuden päämäärien, talousarvion ja toimintatilastojen pohjalta. Riskejä on mahdollista ottaa oman vastuualueen sisällä. Tämä edellyttää, että palvelujohtajat tietävät omat riskinottorajansa ja ymmärtävät milloin kannattaa jakaa riskiä muiden kanssa. Palvelujohtajat ovat oppineet siihen, että julkisessa organisaatiossa erilaiset kokeilut, niissä lupa virheiden tekemiseen kannustavat riskinottoon. Tätä voi laajentaa antamalla vapautta asioiden kehittämiseen ja tekemiseen, luomalla toimintaan onnistumiseen mahdollisuuksia ja etenemällä pienten muutosten kautta hallittuun riskinottoon.

Kotihoidon palvelujohtamisessa riskinottoa sekä edistetään että kartetaan (taulukko 19).

**Taulukko 19.** Palvelujohtajien näkemykset toiminnan riskinoton edistämisestä ja karttamisesta kotihoidossa

Riskinottoa on edistettävä, koska	Riskinottoa on kartettava, koska
Kehittymisen edellytys	Käytetään verovaroja
Saadaan uudistukset käytäntöön	Vaarantaa palvelujen tasapuolisuutta
Kuuluu osana johtamiseen	On suunnittelematonta
Muuttaa toimintatapoja	On hallitsematonta
On positiivinen asia	Toimintaa ohjaavat julkisen toiminnan rajat
Rakentaa yhteisöllisyyttä	
Perustuu tietoon	

Riskinottoa edistävän näkemyksen mukaan palvelujohtajien tietoon perustuvaa riskinottoa on edistettävä, koska se on organisaation kehittymisen ja uudistamisen edellytys. Riskinotolla voidaan palvelujohtajien mukaan muuttaa toimintatapoja ja rakentaa yhteisöllisyyttä. Riskinottoa karttavan ajattelutavan mukaan palvelujohtajien on vältettävä riskinottoa, sillä kyseessä on julkinen toiminta ja veroilla kerätyt määrärahat. Tämä edellyttää suunnittelua ja tasapuolisuutta. Palvelujohtajat kokevat, että nykyinen perinteinen toimintamalli on hyvä, jossa toimintaa uudistetaan valmistelun ja päätösten kautta. Tästä huolimatta julkisessa palvelujohtamisessa tarvitaan lisää riskinottoa, rohkeaa kokeilunhalua, osaamisen vahvistamista ja onnistumisiin

kannustamista. Palvelujohtajien mielestä riskinotolla *”saavutetaan ehkä jotakin, niin ku nopeammin.”*

Kotihoidon toiminnassa on hyvä huomioida, että palvelutuotannon hajauttaminen on mahdollisuus, joka voi rikastuttaa koko alan toimintakokonaisuutta. Näkökulmien laajentuminen ja uudet ajatukset antavat mahdollisuuden oppia asioita uudella tavalla. Asiakkaan näkökulmasta palvelun saatavuus saattaa nopeutua ja palveluvalikoima monipuolistua. Palvelujohtajien kokemukset palvelujen hankkimisesta organisaation ulkopuolelta kannustaa heitä kilpailemaan markkinoilla, toisaalta osa palvelujohtajista kokee työyksikön tilanteen sellaisena, ettei se kannusta kilpailemaan. Palvelujohtajien aikaisempien kokemusten perusteella kilpailu yksityisten palveluntuottajien kanssa *”ensin se lannisti ja sitten tuli sellainen niinku taistelutahto.”*

Haastateltavien mukaan kotihoidon nykyisten palveluketjujen uudistaminen, luotettavuuden ja laatutason jatkuva parantaminen ja asiakkaan yhdyspinnoilla tapahtuvat yhdessä työskentely lujittaa kotihoidon palvelumarkkinoilla toimimista. Kotihoidon kilpailukykyä voidaan nostaa parantamalla asiakaspalvelun sisällön laatua ja asiakkaan palveluprosessin luotettavuutta viemällä asioita käytäntöön. Tärkeimpänä tekijänä kotihoidon kilpailukyvyn nostamisessa on palvelujohtajien mielestä taloudellisuus ja vaikuttavuus. Kilpailukykyisyys markkinoilla edellyttää kotihoidon imagon luomisen ohella markkinointiosaamista, kustannustehokkuutta ja ketterämpää toimintaa ja päätöksentekoa muutosten ja uudistusten aikaansaamiseksi.

Kotihoidon johtamisvapautta estäviä ja mahdollistavia tekijöitä on koottu taulukkoon 20. Palvelujohtajien mielestä he ovat saaneet riittävästi ja tarpeen mukaan vapautta johtamistehtäviinsä. Johtamisvapaus kotihoidon palvelujohtamisessa liittyy palvelurakenteen, kulttuurin ja asenteen muutoksen. Palvelujohtajat kokevat, että heillä on riittävästi vastuuta työssä, sillä heillä on laajat vastualueet ja isot vastuuyksiköt. Nämä työyksiköt tarvitsevat muutosten ja arjessa ja todellisuudessa kiinni pysymisen takia palvelujohtajilta enemmän aikaa yhdessä kehittämiseen. Tämä edellyttää palvelujohtajien mielestä osallistavan johtamisen toimintatapojen ja keinojen käyttöä. Palvelujohtamisessa vastuullisuutta lisää haasteelliset asiakas- ja henkilöstötilanteet ja erilaiset päätökset, jotka vaativat perusteellista perehtymistä asiaan.

**Taulukko 20.** Palvelujohtajien vapautta estävät ja mahdollistavat tekijät

Johtamisen vapautta estää	Johtamisen vapautta mahdollistaa
Politiikka ja sen linjaukset	Palvelurakenteen muutos
Säädökset, säännöt, ohjeet ja sopimukset	Henkilöstön työsuhteen ehdot
Integraation toimimattomuus koko organisaatiossa	Tulos- ja kannustuspalkkiot
Yhteiskuntavastuu	Kulttuuri- ja asennemuutos
Vastuu työllistää vajaan työntekijä	Osallistava johtaminen
Tasapuolisuus toiminnassa	

Palvelujohtajien mukaan politiikan ja palveluorganisaation kokonaisuuden toimimattomuus ja yhteiskuntavastuu ovat johtamisvapautta rajoittavia tekijöitä. Palvelujohtajat tarvitsevat enemmän vapautta henkilöstön työsuhteen ehdoista sopimiseen ja tuloksellisesta työstä palkitsemiseen. Palvelujohtajien mielestä julkisella sektorilla palkitseminen on vielä vähäistä. Julkisessa organisaatiossa tarvitaan heidän mukaansa palkitsemisjärjestelmiä innovatiivisten ratkaisujen keksimiseen ja suunnitteluun liittyen. Palvelujohtajat näkevät yrittäjämäisen toiminnan kotihoidossa pääosin sisäisenä yrittäjyytenä ja asiakaslähtöisenä toimintana, jonka kannustimena on erityisesti henkilöstön tulospalkkaus.

#### 4.6.3 Kumppanuus ja yhdessä tekeminen löytämättömien mahdollisuuksien edistäjänä

Kotihoidossa yrittäjämäisen toiminnan johtamisen mahdollisuuksien luomiseen ja realisoitumiseen vaikuttavia tekijöitä (taulukko 21). Yrittäjämäistä riskinottoa palvelujohtamisessa mahdollistaa osallistavan yrittämäisyyden mukaan asiakkaiden osallistuminen kehittämiseen, monialainen yhteisymmärrys, yrittäjämäinen yhdessä tekeminen ja henkilöstön muutoskyisyys, luottamus ja hajautettu vastuu.

**Taulukko 21.** Yrittäjämäisen toiminnan johtamisen mahdollisuuksien luominen ja mahdollisuuksien realisoituminen kotihoidossa

Luovat mahdollisuuksia	Mahdollisuus realisoituu
Toimintaympäristön havainnointi	Hallitulla yrittäjämäisellä riskinotolla
Ajantasainen tieto	Määrittelemällä ja parantamalla tulostavoitteita
Toimialueen tuntemus	Ylläpitämällä eettisyyttä johtamisessa
Ammattimaisuus ja eettisyys johtamisessa	Yhteistyöllä, asenteella ja vastuunotolla
Rohkeus tehdä vaikeita päätöksiä	Ottamalla käyttöön uudistuksia ja kokeiluja
Johtajan ja työntekijän yhteisymmärrys	Luomalla brändi kotihoidolle
Osaava henkilöstö	Selkeyttämällä palveluprosessit
Palveluketjun selkeys	Ammatillisella, sitoutuneella ja joustavalla henkilöstöllä
Vastuun ja vallan antaminen	Johtamiskokemuksella
Toiminnan uudistaminen ja kehittäminen	Kuuntelemalla
Houkutteleva maine asiakkaiden keskuudessa	Delegoimalla päätöstentekoa

Palvelujohtajien mielestä eri toimialueiden, tulosityksiköiden ja tehtäväyksiköiden *"raja-aitojen kaataminen"* ja yhteisten tavoitteiden laatiminen ovat lisänneet ymmärrystä toisista vastuualueista, mahdollistaneet paremmin yhteistoimintaa ja kokemusten vaihtoa ja asiantuntijoiden käyttöä koko organisaatiossa. Palvelujohtajien mielestä monialaisessa ja integroituneessa organisaatiossa on *"innovatiivinen porukka"*, joka vaikuttaa innostukseen ja muiden kannustamiseen työyksiköissä. Kotihoito toimii erilaisissa verkostoissa ja prosesseissa ja näihin liittyvillä muutoksilla voi palvelujohtajien näkemyksen mukaan olla monenlaisia kerrannaisvaikutuksia. Tämän takia muutosten suunnitteluun tulisi osallistua mahdollisimman moni kotihoidon yhteistyötaho. Palvelujohtajat ovat havainneet, että *"ei se menesty, kun paperilla, jos ei saada sitä henkilöstöä mukaan siihen."* Palvelujohtajien mukaan muutosten suunnitteluun osallistuvat eri tasot ja eri tahot organisaatiosta. Pääsääntöisesti mukana on strateginen ja operatiivinen taso, poliittisten päättäjien ja ammattijärjestöjen edustajat, tulosalueiden vastuuhenkilöt ja henkilöstöä. Palvelujohtajat pitävät myös omaa rooliaan merkittävänä muutosten suunnittelussa ja toimeenpanossa.

Kotihoidossa asiakkaista kilpaileminen edellyttää, että asiakaspalvelussa hyödynnetään moniammatillisuutta ja -toimijuutta. Mikäli kotihoidon palvelutuotanto hajaantuu uudessa hyvinvointialueiden toimintaan perustuvassa järjestelmässä, on palvelujohtajien mielestä mahdollista saada palvelujen kysyntä ja tarjonta nykyistä

paremmin tasapainoon. Parhaimmillaan jokainen työyksikkö pystyy toiminnassaan keskittymään olennaiseen. Palvelutuotannon hajauttaminen voi myös vapauttaa resursseja ja laskea kustannuksia.

Palvelujen hankinta eri palveluntuottajilta työllistää palvelujohtajien mielestä eniten palveluohjauksen henkilöstöä. Haastateltavat kokevat palvelujen hankinnat eri palveluntuottajilta on pääsääntöisesti myönteisenä, koska nykyisillä kotihoidon resursseilla julkisen kotihoidon ei ole mahdollista tuottaa lain vaatimia tai tarvittavaa määrää palveluja. Palvelujohtajat ovat huomanneet, että palvelusetelin käyttöönotolla on saatu aikaan positiivisia vaikutuksia. Kotihoidon kilpailukykyyn vaikuttaa henkilöstön myönteinen mukautuminen asiakaslähtöisen palvelun muutosvaatimukseen, joka vaatii uudenlaista osaamisen vahvistamista ja resursointia. Palvelujohtajat näkevät, että yksi haitalliseen kilpailuun liittyvä tekijä on työhyvinvoinnin kustannuksella toimiminen.

Muutoksen kohteesta ja laajuudesta riippuen kotihoidon toiminnan suunnittelussa ovat mukana palvelujen käyttäjät ja omaiset. Asiakkaita pyritään ottamaan mukaan käytäntöjen kehittämiseen ja tietoa suunnittelua varten saadaan muun muassa asiakaskyselyistä. Kotihoidossa uusia toimintamalleja ja toimintatapoja kehitetään ja kekeillaan yhdessä asiakkaiden kanssa, koska niiden katsotaan parantavan asiakaspalvelua.

Palvelujohtajat ovat omasta mielestään onnistuneet teknologian käyttöönotossa, joka liittyy asiakaspalveluun ja henkilöstön toimintaan. Toisaalta palvelujohtajat kokevat teknologian huomattavana epäonnistumiseen vaikuttavana tekijänä kotihoidon palveluhankinnoissa. Onnistumisia kotihoidon palveluhankinnoissa on saatu aikaan nostamalla palvelutasoa, lisäämällä palvelukumppanuutta ja asiakaspalvelun monimuotoisuutta, parantamalla omaa palvelutuotantoa ja palvelujen hinta-laatusuhdetta. Kotihoito on kehittänyt oman vastuuyksikkönsä palvelumuotoja, palvelutapoja ja laajentanut palveluvalikoimaa. Edellä mainituilla kehittämistoimenpiteillä vastataan paremmin kasvavaan asiakastarpeeseen ja parannetaan asiakkuuksien hallintaa. Kotihoidon onnistuneiden uudistusten avulla asiakkaat ovat voineet asua pitempään kotona.

Kotihoidossa halutaan asiakkaiden mielipiteiden lisäksi ehdottomasti kuunnella henkilöstön mielipiteitä. *"Ilman sitä henkilöstöä, ei myö näitä asioita tehdä."* Toiminnan uudistamisen pyrkimyksenä kotihoidon palveluissa on ollut uusien toimintamallien ja prosessien käyttöönotto, joilla voidaan vastata laadukkaasti lisääntyvään palvelutarpeeseen. Tämä edellyttää toiminnan ajan tasalla pysymistä, kustannustehokasta uudenlaista tekemistä, osaamisen kehittämistä, ketteryyttä ja ratkaisujen keksimistä yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Kotihoidon muutoskyvykyys on palvelujohtajien näkemyksen mukaan lisääntynyt, vaikka *"löytyy henkilöitä, jotka tulee vähän*

*sillä hitaammalla vauhdilla sitten mukaan.” Kotihoidossa halutaan ja annetaan ”mahdollisuus ja lupa tehdä toisella tapaa”, koska ”väki ei halua, että se tulee annettuna se muutos.”*

Annetulla muutoksella on vaikutusta henkilöstöön siten, että *”ihmiset on varautuneita siihen, että se muutos tulee pakotettuna.”* Palvelujohtajien näkemyksen mukaan organisaation uudistuksessa vastuuta jaetaan kykyjen ja osaamisen perusteella. Kotihoidossa vastuuta on jaettava hajautetusti kaikille, sillä se sitouttaa henkilöstöä vastuun ottamiseen. *”Mitä enemmän ihmisille annetaan vastuuta ja haasteita, niin sitä enemmän he ottavat kopin.”* Henkilöstö haluaa olla *”sen vastuun ja semmosia luottamuksen arvoisia.”*

Yrittäjämäisesti toimivat palvelujohtajat mahdollistavat henkilöstön työhyvinvoinnin osallistamisella, palkitsemisen käyttöönotolla ja asiantuntijuuden hyödyntämisellä. Palvelujohtajien mielestä kotihoidon toiminnassa huomiota on kiinnitetty sisäiseen yrittäjyyteen, vastuunottoon ja lisääntyvään haluun kehittyä ja uudistua markkinoilla. Palvelujohtajat ovat huomanneet, että organisaatiossa yhteistyön sujuvuus tuo luottamusta ja syventää eri toimijoiden yhteistyötä, koska *”voi vaikuttaa, kun myö tehdään yhdessä.”*

Palvelujohtajien mielestä oman esihenkilön antama arvostus kuvaa sitä, että he julkisina johtajina ovat onnistuneet omassa työssään. Kotihoidon palvelujohtajien työ on laaja-alaista ja he ovat vastuussa eri intressitahoilla. Vastaajien mukaan julkisen kotihoidon yrittäjämäinen toiminta vaatii vielä kehittämistä. Haastateltavien mielestä kotihoidossa on yhä enemmän tarvetta vahvistaa yrittäjämäisen toiminnan osaamista, jossa painottuu esimerkiksi markkinointiosaaminen, liiketoimintaosaaminen ja riskinotto-osaaminen.

#### 4.6.4 Osaaminen, rohkaisu ja epäonnistuminen yrittäjämäisen riskinottokyvyn kasvattajana

Itsenäisyrittäjyyden näkökulmasta tarkasteltuna yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuudet tarkoittavat palvelujohtajien työssä riskinotto-osaamisen lisäämistä, tukea tulevaisuuden uudistamiseen, riskinoton arviointia ja vahvuuksia palvelumarkkinoilla. Palvelujohtajien mukaan kotihoidon kehittämistyön mahdollistaa sopiva osaamisen taso, osaamisen käyttäminen ja sen lisääminen sekä kokemusaosaamisen hyödyntäminen. Arjen toiminnassa se tarkoittaa riittävää ammattitaitoa, moniosaamista ja työn räätälöintiä. Palvelujohtajien mielestä oleellinen tekijä kotihoidon riskien hallinnassa on osaavan henkilöstön rekrytointi. Riskinoton edistäminen edellyttää osaamisen lisäämistä. Haastateltavien mukaan kotihoidon johtamisessa riskinotto *”juurtuu vielä johtamistoimintaan.”*

Kotihoidossa riskinottoon liittyvä osaaminen muodostuu taidoista ja kyvystä, jotka liittyvät asenteeseen, signaalien havainnoimiseen, toiminnan ennakointiin, oivallukseen ja luovuuteen. Palvelujohtajien riskinotto-osaaminen kotihoidossa syntyy substanssiosaamisen ja kokemuksen lisäksi ennakointikyvystä ja taidosta. Yrittäjämäisen toiminnan osaamista kotihoidon palvelujohtamisessa voidaan edistää asenne-  
muokkauksella, koulutuksella, palvelulähtöisyydellä ja tekemällä oikeita asioita. Henkilöstö vaatii palvelujohtajilta tuen, kannustuksen ja vapauden antamista toiminnan kehittämiseen, siihen ”*miten me annetaan vapauksia ja miten annetaan lähteä toteuttamaan.*” Kotihoitoon on palkattu omia kehittäjä työntekijöitä, sillä ”*parhaiten ne niinku uuet jutut menee sinne käytäntöön, jos ne on ne omat ihmiset viemässä*”.

Kotihoidon haasteiden ratkaiseminen edellyttää palvelujohtajilta strategisuutta ja tavoitteellisuutta, taloudellisuutta, vaatimusten ja kokonaisuuksia tuntemista ja tunnistamista, joka perustuu asioiden huomioimiseen, tutkimiseen ja tiedolla johtamiseen (taulukko 22). Palvelujohtajien asennoitumisen työhön tulisi olla asiakaslähtöistä, yhteistyöhaluista ja kannustavaa.

**Taulukko 22.** Palvelujohtajien ratkaisuehdotukset toiminnan haasteisiin

Haaste	Ratkaisu
Strategiset päätökset	Toimii strategian mukaisesti Perustelee tiedolla Tarttuu asioihin Seuraa ja arvioi systemaattisesti
Kehittäminen	Perustelee asioita tiedolla Toimii tavoitteellisesti Antaa aikaa ja tukea kehittämiseen Seuraa ja arvioi toimintaa jatkuvasti Huomio oman asenteen
Organisaation prosessit	Tutkii haasteellisia asioita Tarkastelee palveluprosesseja Tekee näkyväksi asiakkaan näkökulman Työskentelee yhdyspinnoilla Huomioi eri toimijoiden näkökulmat
Asiakaspalvelu	Huomioi asiakasprosessin sujuvuuden ja arvioinnin Laatii selkeät palvelukriteerit ja rajat Toimii yksilöllisen asiakastarpeen mukaan Tekee yhteistyötä asiakkaan ja omaisten kanssa Nimeää asiakasvastaavan Seuraa ja arvioi asiakaspalvelua ja käsittelee palautteita

Haaste	Ratkaisu
Henkilöstön osaaminen	Tietää kotihoidotyön tavoitteet ja vaatimukset Rekrytoi osaavaa henkilöstöä Tuntee henkilöstön ja sen tarpeet Vahvistaa ja käyttää osaamista
Talous	Tekee kokonaisratkaisuja vastuualueella Toimii tasapainoisesti ja sopimuksen mukaan Pitää talouden esihenkilön arjen osana Tekee yhteistyötä organisaation sisällä Seuraa ja arvioi taloutta

Riskinottaminen kotihoidossa vaatii johdon ja päättäjien tuen, varsinkin mitä isompiin asiakokonaisuuksiin mennään. Palvelujohtajien tehtävä on varautua, seurata ja arvioida työyksikkönsä riskejä. Palvelujohtajien näkemyksen mukaan riskinottaminen ei ole kaikenlaisiin yllykkeisiin tarttumista, vaan on mietittävä yrittäjämäisen riskinoton vaikuttavuutta ja mitä sillä voidaan saavuttaa. Vastuuhenkilön toiminnassa riskinotto tarkoittaa organisaation johtamistyöhön sitoutumista, muutosten ja uudistusten käytäntöön viemistä sekä halua kehittämiseen ja kokeiluun. Palvelujohtajat nostavat esille päätöksenteon valintoihin ja sen vaikutuksiin sisältyvät riskit. He näkevät tarpeellisena laatia ennakkoon varasuunnitelma riskinoton osalta. Mikäli riskinotto epäonnistuu, niin on varauduttava kohtamaan asian vastustajat. Palvelujohtajien mukaan julkisen kotihoidon vahvuutena palvelumarkkinoilla on moniammatillisuus, henkilöstön osaaminen ja pitkäaikainen kokemus ja eri toimijoiden kanssa verkostoituminen. He nostavat esille julkisen kotihoidon laaja-alaisen osaamisen kehittämisen ja sen jakamisen, joka on suunnitelmallisempaa, syvällisempää ja tavoitteellisempaa toimintaa kuin yksityisen yritysten vastaavissa yksiköissä.

#### 4.6.5 Yhteenveto yrittäjämäistä riskinottoa mahdollistavista tekijöistä

Kotihoidon palvelujohtajien mukaan yrittäjämäisen toiminnan ja sen riskinottoa mahdollistavia tekijöitä ovat ketterä organisaatio, asiakastarpeiden tulkinta, tavoitetietoinen tahtotila, teknologia, terveet palvelumarkkinat, rohkeus riskinottoon, yhdessä tekeminen ja johtamisvapaus (taulukko 23).

**Taulukko 23.** Palvelujohtajien yrittäjämäistä riskinottoa mahdollistavat tekijät

<b>Sidotu yrittäjämäinen toiminta</b>	<b>Uudistava yrittäjämäinen toiminta</b>
Matala organisaatorakenne Erilaiset kokemukset Toiminnan tuntemus ja tarkastelu Tavoitetietoinen uudistaminen Jaettu vastuu yrittäjämäisessä riskinotossa Yrittäjämäisen riskinotto valtuudet	Asiakaslähtöinen palvelukokonaisuus Ketterät kokeilut Kehitysideoiden jakaminen Yrittäjämäisten riskinottorajojen tiedostaminen Kilpailukyvyn varmistaminen Yrittäjämäinen vastuu ja vapaus
<b>Osallistava yrittäjämäinen toiminta</b>	<b>Itsenäisyrittäjämäinen toiminta</b>
Monialainen yhteisymmärrys Asiakkaat mukana kehittämisessä Henkilöstön muutoskyky Hajautettu vastuu ja luottamus Yrittäjämäinen yhdessä tekeminen	Yrittäjämäisen riskinotto osaamisen varmistaminen Tuki uudistusten implementointiin Ammattitaitoinen henkilöstö Yrittäjämäisen riskinoton arviointi Vahvuuksien käyttö palvelumarkkinoilla

Sidotun näkökulman mukaan palvelujohtajien yrittäjämäistä riskinottoa mahdollistava organisaatio on rakenteeltaan matala ja se mahdollistaa palvelukokonaisuuden yhtenäisyyden ja ketterän kehittämisen. Palvelujohtajien yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksia edistävät asiakastarpeiden ja kotihoidon toiminnan tuntemus ja vastuu jakaminen riskinotossa. Kotihoidossa asiakkaita osallistetaan kehittämiseen suunnitteluvaiheessa ja erilaisia kokemuksia huomioidaan valmisteluvaiheen aikana. Yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksiin vaikuttaa tavoitetietoinen kehittäminen, maltillisuus johtamisessa ja riksitetöisyys, joka tarkoittaa tietoisuutta omista valtuuksista, ennakoivaa riskeihin varautumista ja päätöksenteon toimivuutta päättäjien vaihtumisesta huolimatta.

Uudistavan näkökulman mukaan yrittäjämäistä riskinottoa mahdollistavia tekijöitä ovat palvelukokonaisuuden kehittäminen, joka vaatii yhdessä ideointia ja vastuunsaamista. Ketterissä kokeiluissa asioita voidaan tehdä uudella ja erilaisella tavalla. Kilpailukyvyn varmistaminen terveillä palvelumarkkinoilla kannustaa palvelujohtajia kilpailemaan. Yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksia voidaan edistää resursien järkevällä käytöllä ja tulostavoitteiden ajantasaisella seurannalla. Yrittäjämäisen riskinottoa mahdollistaa rohkeus ottaa riskejä, joka palvelujohtamisessa tarkoittaa osittaista vastuuta riskinotosta, riskinottovaltuuksien ja riskinottorajojen tiedostamista ja riittävää riskinotto-osaamisen lisäämistä ja johtamisvapautta asiakaslähtöisen toiminnan kehittämiseen.

Monialainen ja yhdessä tekeminen ja asiakkaiden osallistaminen muutostensuunniteluun ja kehittämiseen mahdollistavat yrittäjämäistä riskinottoa. Osallistavan näkökulman mukaan kehittäminen edellyttää yhteisymmärrystä ja ”*raja-aitojen*” kaatamista, teknologian hyvien kokemusten hyödyntämistä, olennaiseen keskittymistä ja henkilöstön muutoskykyisyyden huomioimista. Palvelujohtajien kokemuksen mukaan henkilöstö ei sitoudu annettuun muutokseen ja siksi tarvitaan aikaisempaa enemmän hajautettua vastuunjakamista, luottamusta ja tiivistä yhdessä tekemistä eri toimijoiden kanssa.

Kotihoidon palvelujohtajien mukaan itsenäisyrittäjämäinen toiminta on riskinotto-osaamisen varmistamista, tavoitteiden kirkastamista ja tukea uudistusten käytäntöön viemiseen. Tämä vaatii osaavan ja ammattitaitoisen henkilöstön rekrytointia ja heidän vahvuuksien käyttämistä arjen toiminnassa. Palvelujohtajien riskinotto on sitoutumista johtamiseen, uudistusten määrätietoista toimeenpanoa ja rohkeutta uuden kokeiluun. Riskinoton arviointi sisältää vaikuttavuuden ja tavoitteiden saavuttamisen arviointien lisäksi päätöksiä koskevien riskien arvioinnin ja epäonnistumiseen varautumisen.

#### 4.7 Kokoava jäsentely yrittäjämäisen riskinoton kehyksen mukaan

Palvelujohtajilta yrittäjämäinen riskinotto edellyttää strategiaan perustuvaa tavoitteellista toimintaa, kokonaisuuksien tutkimista, huomioimista ja tiedolla johtamista. Palvelujohtajat mahdollistavat omassa organisaatiossa riskinoton kannustamalla ja rohkaisemalla henkilöstöä uuden kokeiluun ja kehittämiseen. Riskinoton arvioinnissa yrittäjämäisesti toimivat palvelujohtajat varautuvat, seuraavat ja arvioivat riskinoton vaikuttavuutta toimintaan ja mitä heidän on mahdollista saavuttaa riskiä ottamalla. Palvelujohtajien riskinoton mahdollisuuksien rakentumista voidaan tarkastella eri näkökulmista (taulukko 24).

**Taulukko 24.** Palvelujohtajien yrittäjämäisen toiminnan ja sen riskinoton mahdollisuuksien kehyyksen näkökulmien keskeinen sisältö julkisessa kotihoidossa

Sidottu yrittäjämäinen toiminta	Uudistava yrittäjämäinen toiminta
Tulevaisuuslähtöinen ennakointi Asiakslähtöisyys Riskinoton tiedostaminen Julkiset vaatimukset Palvelumarkkinoilla toimiminen Johtamistavat	Terve kilpailu Kokeileva kehittämistahto Rohkeus riskinottoon Muutoksen mahdollistaminen Kokonaisuuksien näkeminen
Osallistava yrittäjämäinen toiminta	Itsenäisyrittäjämäinen toiminta
Kokeileva yhteiskehittäminen Osallistuminen ja osallistaminen Ymmärrys riskinoton edellytyksistä Muutoskykyisyys Yhteistyötahojen seuraaminen ja arvioiminen	Tietoinen johtaminen Oman johtamisen tunteminen Riskinoton mahdollistaminen Rohkeat kokeilut

Sidotusta näkökulmasta tarkasteltuna yrittäjämäisten palvelujohtajien tulevaisuuslähtöinen ennakointi on huomion kiinnittämistä toimintaympäristön signaaleihin, tietoon ja palautteeseen ja sitoutumista strategiaan tavoitteisiin. Palvelujohtajien toiminnan lähtökohtina kotihoidossa on asiakaslähtöinen ja vastuullinen toiminta palvelumarkkinoilla. Sidottu yrittäjämäinen toiminta on riskinottoa tiedostavaa ja karttavaa, mutta myös omat valtuudet ymmärtävää ja osittaista vastuuta jakavaa tai haakevaa. Sidotussa yrittäjämäisessä toiminnassa palvelujohtaminen perustuu matalaan organisaatorakenteeseen, jossa uudistamista ja johtamiskäytäntöjen kehittämistä ohjaavat organisaation lähtökohta, vaatimukset ja tavoitteet.

Uudistavat johtajat varmistavat palvelumarkkinoilla terveen kilpailun ja oman organisaation kilpailukyvyyn huomioimalla asiakaslähtöisyyden kilpailutilanteessa. Johtaminen ja päätökset perustuvat tavoitteisiin, palautteeseen ja tulostietoisuuteen. Halu olla parhaiden toimijoiden joukossa kannustaa tekemään ketteriä kokeiluja ja hyödyntämään teknologiaa kotihoidon toiminnassa. Uudistaminen vaatii riskinottoa. Rohkeus riskinottoon edellyttävät seuranta- ja arviointitiedon käyttämistä, epävarmuuden sietoa ja epävarmuusalueelle menemistä, mutta myös riskinoton hallintaa ja omien riskinottorajojen tietämistä. Uudistava palvelujohtaminen on

kokonaisuuksien näkemistä ja kehittämistä, työyksikön toimivuuden varmistamista ja muutosvaiheen esteiden ennakoimista.

Osallistava yrittäjämäinen toiminta on kotihoidossa kokeilevaa yhteiskehittämistä, joka tarkoittaa palveluprosessien toimivuuden parantamisessa monialaista, moniammatillista ja yrittäjämäistä ideointia ja yhdessä tekemistä. Kotihoidon johtajat pyrkivät yhteiseen tahotilaan vuorovaikutteisella ja keskustelevalle kehittämisellä ja mahdollistamalla asiakkaiden ja eri toimijoiden osallistumisen ja osallisuuden kehittämistoimintaan. Riskinoton edellytyksien ymmärtäminen sisältää virheiden sallimisen ja epäonnistumisen sietämisen. Erilaisten toimintamallien käyttöönotossa organisaation tuntemus mahdollistaa palvelujohtamisessa riskinottamisen.

Itsenäisyrittäjämäinen toiminta rakentuu tietoisesta, rohkeasti kokeilevasta ja yrittäjämäisen toiminnan riskinottoa mahdollistavasta johtamisesta. Parhaimmillaan johtajat tiedostavat omat vahvuutensa ja pyrkivät käyttämään asiantuntijuuttaan oikeisiin asioihin. He tuntevat kotihoidon kokonaisuuden, esiinnousseen muutosvastarinnan ja myös organisaatiossa olevan muutoshalun. Itsensä johtaminen palvelujohtamisessa on oman johtamistavan ja osaamisen arviointia ja omaan näkemykseen ja kokemukseen luottamista niin, etteivät johtajat itse toimi pidikkeenä uudistuksissa.

## 5 LOPPUTARKASTELU

Tutkimuksen pääkysymys oli millaisena julkisessa kotihoidossa toimivat palvelujohtajat kokevat yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuudet ja rajoitteet? Tutkimuksen pääkysymystä täydensivät seuraavat kuusi alakysymystä 1) miten julkiset palvelujohtajat suhtautuvat yrittäjämäiseen riskinottoon mahdollisuutena julkisessa kotihoidossa? 2) miten julkiset palvelujohtajat tunnistavat yrittäjämäisen toiminnan ja riskinoton mahdollisuuksia ja rajoitteita kotihoidon toiminnassa? 3) miten yrittäjämäisesti toimivat julkiset palvelujohtajat hyödyntävät mahdollisuuksia kotihoidon toiminnassa? 4) millaisia piirteitä liittyy positiivisesti yrittäjämäiseen riskinottoon suhtautuvien palvelujohtajien toimintaan kotihoidossa? 5) mitkä tekijät rajoittavat yrittäjämäistä riskinottoa kotihoidon palvelujohtamisessa? 6) mitkä tekijät mahdollistavat yrittäjämäistä riskinottoa kotihoidon palvelujohtamisessa?

Tutkimuksen teoreettisessa osassa tarkastellaan yrittäjämäisen toiminnan ja riskinoton keskeisiä käsitteitä sekä yrittäjämäisen orientaation näkökulman piirteitä painottaen riskinoton mahdollisuuksien ja rajoitteiden ilmenemistä ja kokemista julkisessa palvelujohtamisessa yleisimmin ja kotihoidossa erityisesti.

Tässä tutkimuksessa palvelujohtajien yrittäjämäistä toimintaa ja yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksia ja rajoituksia lähestyttiin yrittäjämäisen orientaation näkökulmien piirteiden avulla, painottaen riskinottoa ja täydentäen sitä muilla näkökulmilla. Edellä mainituista alatekijöistä ja näkökulmista käytettiin tässä tutkimuksessa nimitystä laajennettu yrittäjämäisen toiminnan orientaation näkökulma. Tällä oletettiin olevan merkitystä julkisten palvelujohtajien yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksiin, mutta myös sen rajoituksiin.

Riskinotto kuuluu oleellisena osana yritysjohtamiseen, mutta ei ole vastaavalla tavalla esillä julkisessa toiminnassa. Kotihoidon palvelujohtajat työskentelevät kuitenkin nykyisin palvelumarkkinoilla ja toimintaympäristön muutokset, työnmurros ja perinteiset toimintatavat vaativat uudistamista ja uudistumista. Ne vaativat myös uudenlaista riskiajattelua. Tämän herätti alun perin kotihoidon palvelujohtamisessa pitkään toimineen tutkijan mielenkiinnon tutkia palvelujohtajien kokemuksia yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksista ja rajoituksista julkisessa kotihoidossa.

Empiirinen tutkimusaineisto hankittiin focus group-haastatteluna toteutetulla puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, ja analysoitiin abduktiivisella sisällönanalyysillä, jota kuvataan tarkemmin luvussa kolme. Focus group-haastattelu mahdollisti ryhmäläisten ja haastattelijan välisen vuorovaikutuksen sekä erilaisten näkökulmien ja ajatusten esille tuomisen.

Koska haastattelijana on työskennellyt pitkään itsekin kotihoidossa, eikä voinut siksi asettua luontevasti ulkopuoliseksi tutkijaksi, oli tutkimuksessa otettava myös tämä huomioon. Siitähän voi olla sekä etua että haittaa. Tutkijalle tämän tutkimuksen empiirisen tutkimuskohteen organisaatiot eivät olleet tuttuja, vaikka ala sinänsä olikin. Tutkimuksen tuloksia katsotaan valittua konstruktionistisesta näkökulmaa lähtökohtana pitäen sellaisina, jotka tiedollisesti ovat sidoksissa sekä haastateltavien kokemusmaailmaan että toiminnan kontekstiin. Yleistäminen muuhun julkiseen toimintaan on mahdollista, mutta vain kun erot kontekstissa otetaan huomioon. Monin osin kotihoidon konteksti on myös omaleimainen suhteessa muuhun julkiseen toimintaan ja julkiseen palvelutoimintaan.

## 5.1 Keskeiset havainnot

Tämän tutkimuksen tulkintaa ohjaa laadullinen tutkimusote, sitä tarkentamaan omaksuttu konstruktionistinen näkökulma, aineiston analyysivaiheen aikana syntyneet johtoajatukset, tutkimuksen teoria ja tutkijan oman ymmärrys ja tulkinta, joiden avulla luotiin käsitystä julkisen kotihoidon palvelujohtajien yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksista. Yrittäjämäinen toiminta ja yrittäjämäinen riskinotto ovat monitahoisia, ja ainakin kotihoidossa ennen kokemattomia ilmiöitä. (Shane & Venkataraman 2000). Siksi niiden lähtökohtia julkisessa johtamisessa on tarpeellista tarkastella useammasta ulottuvuudesta käsin.

Tämän tutkimuksen hyvänä kulmakivenä toimivat yrittäjämäisen toiminnan ymmärtämisen vaiheet (makro-, liiketoiminta-, organisaatio- ja mikrovaiheet eli yksilövaihe) (Ristimäki 2004: 121–123). Tutkimuksen aineistoanalyysissä ensimmäinen johtoajatus oli se, että yrittäjämäisen toiminnan vaiheiden kautta tarkasteleminen auttaa tutkimuskohteen tulkinnassa. Alussa yrittäjämäistä toimintaa tarkasteltiin yhteiskunnan ja yksilön tasolla, jossa makrovaihe sisälsi sen merkityksen yhteiskunnan tasolla. Mikrovaihe puolestaan painotti yksilön ja henkilöstön toimintaa organisaatiossa. Seuraavaksi tarkastelu jatkui organisaatiotasolla, jossa liiketoiminnallinen vaihe muodostui liiketoiminnan ja yrittäjämäisen sisällöstä. Organisaatiovaihe puolestaan korosti julkisen organisaation ja sen toiminnan parantamista. (Ristimäki 2004:121–123.) Tämä ensimmäinen johtoajatus toimi perustana yrittäjämäisen toiminnan rakentumisen kehityksessä, ja auttoi ymmärtämään ja hahmottamaan sen monitahoisuutta.

Analyysivaiheen toisen johtoajatuksen syntyyn vaikuttivat tasapainotetun mittariston (BSC) strategiset näkökulmat (asiakas, prosessit, talous, osaaminen), jotka abduktiivisen päättelyn idean mukaisesti ”kaapattiin” tarjoamaan tulkintaan eväitä hahmottamaan paremmin mistä on kyse. Nämä organisaation strategiset näkökulmat

voitiin tässä myös luontevasti liittää aikaisempaan johtoajatukseen. Organisaation strategiset näkökulmat toivat aineiston analyysivaiheessa esille julkisten johtajien toimintaympäristön perusulottuvuuksia ja tekijöitä, joita oli hyvä huomioida yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksien tarkastelussa.

Kolmas johtoajatus analyysiprosessissa liittyi yrittäjämäisen toiminnan muotoihin (ulkoinen, organisaatio, sisäinen, ja omaehtoinen). Yrittäjyyden muotojen avulla etsitään, havaitaan ja löydetään mahdollisuuksia toimintaympäristöstä (Kyrö & Ripatti 2006: 16–19). Kolmas johtoajatus onkin se, että yrittäjämäisen toiminnan muodot auttavat analyysissa tarkentamaan tutkimuskohdetta. Yrittäjämäisen toiminnan muotona ulkoinen yrittäjämäinen toiminta on itsenäistä toimintaa, joka edellyttää liikkeenjohtamistaitoja (Lahti 2010: 8). Sisäinen yrittäjämäinen toiminta sisältää aloitteellisen, määrätietoisen ja vastuullisen toimintatavan sekä itsensä kehittämisen, menestymisen, vastuunkantamisen ja yrittäjämäisen riskinottamisen halun (Paljakka 1999: 73).

Organisaatio yrittäjämäinen toiminta tukee puolestaan nopeammat muutokset sallivaa organisaatorakennetta, nopeampia ja joustavampia prosesseja ja näihin sopivaa johdon strategista käyttäytymistä (Salminen 2004b: 84–85; Nyysölä 2008: 93–94). Omaehtoinen yrittäjämäinen toiminta on yksilön toimintaa koskien vastuuta ja riskien ottamista (Kyrö 1997: 225–226).

Yrittäjämäinen toiminta yhdistyy toimintaympäristön, menestyksen, organisaation ja johtamisen ulottuvuuksiin tavoilla, jotka vaikuttavat riskinottoon (Heinonen 1999: 170). Nämä vaikuttivat tutkimuksen neljännen johtoajatuksen muodostumiseen. Sen mukaan riskinoton ymmärtämiseksi voi kiinnittää huomiota toimintaympäristöön, menestykseen, organisaatioon ja johtamiseen. Julkisen sektorin toimintaympäristö on muuttunut nopeaa vauhtia kohti palvelumarkkinoita ja kilpailu julkisella sektorilla kasvaa. Tulevaisuuden ennakoiminen julkisissa organisaatioissa on vaikeaa, koska sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö on entistä monimutkaisempi ja tämän vuoksi riskinotto on myös suurempaa. Toimintaympäristössä on kuitenkin erilaisia yrittäjämäisen toiminnan mahdollisuuksia, joiden etsiminen, tunnistaminen, löytäminen ja hyödyntäminen edellyttävät oikeaa ja nopeaa tulkintaa ja muutoksiin sopeutumista (Vanhala ym. 2002: 141–142). Julkiset johtajat toimivat epävarmassa toimintaympäristössä ja siksi on tarpeellista selvittää tekijöitä, joilla voi olla merkitystä yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksiin. Menestys, ideoiden ja unelmien toteuttaminen ja niiden saavuttaminen ovat yrittäjämäisen toiminnan tavoitteita (Koskinen 2019: 114).

Tässä tutkimuksessa edellä mainitut johtoajatuksiset muodostivat julkisten palvelujohtajien yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksien kehyksen (kuviot 12), joka sisälsi neljä yrittäjämäisen toiminnan näkökulmaa (sidottu, uudistava, osallistava ja

itsenäisyrittäjämäinen). Jokainen näkökulma muodostui puolestaan neljästä eri osa-alueesta, joista kukin osa-alue sisälsi yhden elementin yrittäjämäisen toiminnan ymmärtämisen jokaisesta johtajatuoksesta (vaiheet, strategiset tekijä, muodot, ulottuvuudet). Tässä tutkimuksessa näitä neljää näkökulmaa tulkittiin julkisten palvelujohtajien yrittäjämäisen toiminnan mahdollisuuksien rakentumisen näkökulmiksi. Nämä näkökulmat yhdessä johtajatuoksien kanssa muodostivat yrittäjämäisen toiminnan rakentumisen kehyksen.

Tutkimuskysymyksiin vastaaminen:

Seuraavaksi vastaan tutkimuksen alakysymyksiin ja pääkysymykseen, jonka jälkeen pohditaan tutkimustuloksia suhteessa teorialähtökohtiin.

Seuraavaksi esitetään vastaukset tutkimuksen alakysymyksiin:

### **1. Miten julkiset palvelujohtajat suhtautuvat yrittäjämäiseen riskinottoon mahdollisuutena julkisessa kotihoidossa?**

Julkisen kotihoidon palvelujohtajat suhtautuivat tämän tutkimusten tulosten mukaan yrittäjämäiseen riskinoton mahdollisuuksiin ennakoimalla tulevaisuutta, toimimalla vastuullisesti, asiakaslähtöisesti ja osallistavasti toiminnan uudistamisessa ja palvelumarkkinoilla.

Yrittäjämäiseen riskinottoon suhtautuminen oli tulevaisuuden ennakkointia, jossa palvelujohtajat seurasivat toimintaympäristöä ja sitoutuivat organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Palvelujohtajien tulevaisuuden ennakkointi oli riskinottoa tiedostavaa tai karttavaa. Riskinotossa palvelujohtajia sitoi julkisen organisaation lähtökohdat, vaatimukset ja tavoitteet. Palvelujohtajien mielestä toiminnassa ja päätöksenteossa oli tärkeää ymmärtää omat valtuudet ja riskitilanteissa osata hakea ja jakaa vastuuta. Palvelumarkkinoilla palvelujohtajien toiminta tarkoitti tervettä kilpailua asiakkaan parhaaksi, ostosopimusehtojen tuntemista ja tilan antamista muille toimijoille.

Palvelumarkkinoilla toimiminen oli pakottanut palvelujohtajat uudistumaan ja pysymään kehityksessä mukana. Palvelujohtamisessa yrittäjämäinen toiminta tarkoitti sitoutunutta ja tietoista muutoksen ja uudistumisen johtamista ja kilpailukyvyyn varmistamista. Yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuus palvelujohtamisessa edellytti osallisuutta ja osallistamista kokeilevaan yhteiskehittämiseen. Yrittäjämäisen riskinoton mahdollistamisessa tarvittiin virheitä sallivaa ja epäonnistumista sietävää johtamista, sillä niiden avulla organisaatioissa voitiin tehdä nopeammin muutoksia ja parannuksia. Parhaiden organisaatioiden joukkoon pääseminen vaatii

palvelujohtamisessa tahtoa, tietoista ja rohkeaa suunnan muutosta ja kehittämistä, jossa riskinottoa pidettiin kehittymisen edellytyksenä.

## **2. Miten julkiset palvelujohtajat tunnistavat yrittäjämäisen toiminnan ja riskinoton mahdollisuuksia ja rajoitteita kotihoidon toiminnassa?**

Yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksien tunnistaminen palvelujohtamisessa tarkoitti haastateltavien kertoman mukaan signaalien havaitsemista, julkisen organisaation lähtökohtien tuntemista, toiminnan ja tulosten vertailua, tiedon hankkimista ja osallisuutta ja osallistamista kehittämiseen (taulukko 25).

Tieto, palaute ja sisäinen valvonta toimivat palvelujohtajien signaaleina yrittäjämäisen riskinoton tunnistamisessa. Palvelujohtajien yrittäjämäistä riskinottoa sitoivat ja ohjasivat julkisen organisaation lähtökohdat, vaatimukset, strategiset tavoitteet, päätökset ja tulostietoisuus. Uudistamisen yhteydessä riskinoton mahdollisuuksien tunnistaminen luonnistui parhaiten osaavilta ja kokeneilta palvelujohtajilta, sillä he tunsivat kotihoidon kokonaisuuden ja asioiden välisistä yhteyksiä. Riskinoton mahdollisuuksien tunnistamista tapahtui myös oman ja muiden vastaavien organisaatioiden toiminnan ja sen tulosten vertailun yhteydessä. Osallisuus ja osallistaminen kehityskohteiden ideointiin, erilaiset kokeilut, työpaikkapalaverit ja palveluprosessien tarkastelu toimivat palvelujohtajien keinoina tunnistaa yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksia. Palvelujohtajien oman johtamistavan tuntemuksen ohella yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksien tunnistamista kotihoidossa nostivat esiin muutosvastarinta ja uudistusten käytäntöön vieminen.

## **3. Miten yrittäjämäisesti toimivat julkiset palvelujohtajat hyödyntävät mahdollisuuksia kotihoidon toiminnassa?**

Palvelujohtamisessa yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksien hyödyntämistä tapahtui haastattelujen perusteella palvelurakenteen, omien johtamiskäytäntöjen, organisaation uudistusten ja muutosten yhteydessä. Palvelujohtajat hyödynsivät tietoa, palautetta, asiantuntijoita, organisaation osaamista ja vahvuuksia sekä muiden organisaatioiden ja verkostojen parhaita käytäntöjä toiminnan kehittämisessä. Palvelujohtajien asiantuntijuutta vastaavasti hyödynnettiin palveluhankintojen valmistelussa.

Palvelujohtajien yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksien hyödyntämistä sitoi organisaation palvelurakenne, johtamiskäytännöt ja palvelumarkkinat, jossa huomioitiin henkilöstönäkökulma ja asiantuntijoiden näkemykset. Uudistamisessa palvelujohtajat hyödynsivät monipuolisesti oman organisaation seurannasta, arvioinnista ja valvonnasta saadun palautteen ja tiedon. Palvelujohtajien mukaan tulevaisuudessa kotihoidossa oli tarve hyödyntää aikaisempaa enemmän teknologiaa.

Kehittämistyössä palvelujohtajat hyödynsivät onnistumisen kokemuksia, teknologiaa, viestintää, vertailutietoa ja verkoston parhaita käytäntöjä.

Palvelujohtajien yrittäjämäisessä riskinotossa osallistamisen avulla hyödynnettiin henkilöstön osaamista, asiantuntijuutta ja hiljaista tietoa sekä moniammatillista yhteiskehittämistä. Yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksien hyödyntäminen tarkoitti muutoskyvykkyyden huomioimista ja ideoiden ja ajatusten esille tuomista ja uusien toimintamallien käyttöönottamista, jossa palvelujohtajien tehtävä oli rohkaista, kannustaa ja tukea henkilöstöä ketteriin kokeiluihin antamalla heille kehittämisvastuuta. Organisaatiossa toimivat hankintayksiköt puolestaan käyttivät hyväksi palvelujohtajien asiantuntijuutta palveluhankintojen tarjouspyyntöjen laadinnassa ja tarjousten vertailussa. Yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksien hyödyntäminen ilmeni palvelujohtajien itsearviointina sekä arjen toiminnassa ja päätöksissä omaan kokemukseen ja näkemykseen luottamisena.

#### **4. Millaisia piirteitä liittyy positiivisesti yrittäjämäiseen riskinottoon suhtautuvien palvelujohtajien toimintaan kotihoidossa?**

Positiivisesti riskinottoon suhtautuvat palvelujohtajat olivat haastattelujen perusteella johtamisesta huolehtivia, hallitusti johtavia, epävarmuutta sietäviä, kehityksen mahdollistajia ja sitoutuneita suunnannäyttäjiä. Palvelujohtaminen kotihoidossa oli oman johtamisen arviointia ja henkilöstön kannustamista onnistumiseen.

Positiivisesti riskinottoon suhtautuvat palvelujohtajat olivat henkilöstön tavoitettavissa ja heidän johtamisensa oli tukea antavaa ja hakevaa, osallistavaa, keskustelevaa, osaamisen varmistavaa ja vastuuta jakavaa. Positiivisesti riskinottoon suhtautuvien palvelujohtajien sitoutuminen ilmeni oikeudenmukaisuutena sekä laillisena, eettisenä ja hallittuna toimintana. Riskinottoon myönteisesti suhtautuvat palvelujohtajat seurasivat myös aikaansa, etsivät haasteita ja sietivät epävarmuutta. Johtamisessa he keskittyivät oleelliseen, reagoivat asioihin oikea-aikaisesti ja tunsivat arjen toiminnan.

Positiivisesti riskinottoon suhtautuvat palvelujohtajat olivat uudistamisessa aktiivisia ja muita arvostavia suunnannäyttäjiä ja heidän johtaminen perustui tiedolla johtamiseen ja arjen tuntemukseen. Positiivisesti riskinottoon suhtautuvilla palvelujohtajilla oli kykyä selviytyä haasteista ja vastuusta. Organisaation kehittämisessä palvelujohtajat osallistivat henkilöstöä kehittämiseen antaen tilaa ja aikaa muutoksentelemiselle. Palvelujohtajat kokivat, että riskinotto palvelujohtamisessa oli tuntemattomalle alueelle menemistä ja arkeen kuuluvaa tietoisuutta.

## 5. Mitkä tekijät rajoittavat yrittäjämäistä riskinottoa kotihoidon palvelujohtamisessa?

Julkisessa kotihoidon johtamisessa yrittäjämäistä riskinottoa rajoittivat haastateltujen käsityksen mukaan demokratian vaatimukset sekä julkisen ja yksityisen organisaation erilaiset lähtökohdat palveluhankinnoissa. Palvelujohtajien riskinottoa rajoittivat myös muutoksiin suhtautuminen, kehittämisen keskeneräisyys, arkuus riskinottoon ja johtajien osaamisen ja perustehtävän vinoutuminen.

Riskinoton rajoitukset palvelujohtamisessa liittyivät julkisen organisaation luonteeseen. Byrokraattinen organisaatio asetti ja satoi päätöksenteolla, toimintatavoilla, valtuuksilla, vastuunjaolla, resurssoinnilla ja vähäisillä toimintavapauksilla rajoituksia palvelujohtajien riskinottoon, joka ilmeni hitaana asioiden valmisteluna, päätöksentekona ja reagoitina asioihin. Palvelujohtajien keskuudessa haastattelujen aikana meneillään ollut sote-uudistus askarrutti, sillä se saattoi aiheuttaa koko organisaatioon toimimattomuutta, toimintakokonaisuuksien hajoamista ja keskittämistä sekä kehityksen taaksepäin menemistä.

Rajoitteita palvelujohtamiseen toi myös julkisen organisaation tahtotilan vajeet, yhteistyö ja niukat resurssit. Kotihoidossa muutoksen tekemistä rajoitti muutosvastarinta, muutosten resurssointi, riittämätön vuoropuhelu ja osattomuus muutosten suunnitteluun. Kehittämistä hankaloittivat niukat kehittämisresurssi ja päällekkäiset ja keskeneräiseksi jääneet kehittämissankkeet sekä etäällä arjesta suunnitellut uudistukset ja johtajien malttamattomuus. Palvelujohtajat ottivat oman käsityksensä mukaan suurinta riskiä palkatessaan henkilöstöä, jossa rekrytoinnin vaikeuttaminen vaikutti osaavan henkilöstön saatavuuteen ja henkilöstön vaihtuvuuteen.

Rajoituksia palvelujohtajien yrittäjämäiseen riskinottoon toi epävarmuusalueelle meneminen, rohkeuden puute ja riskinoton vaikutusten arviointi. Kotihoidossa yrittäjämäistä riskinottoa palvelujohtajat halusivat rajoittaa tilanteissa, joissa oli kyse asiakasturvallisuuden varmistamisesta ja asiakkaan palvelukokonaisuudesta sekä päätöksenteosta, johon heillä ei ollut riittävästi tietoa. Palvelumarkkinoilla riskinottoon vaikuttivat julkisen ja yksityisen organisaation erilaiset lähtökohdat, toimintaperiaatteet ja kilpailuasetelma. Palvelumarkkinoilla kilpailukyvyyn ja toiminnan tasavertaisuuden näkökulmasta koettiin ongelmallisena tilanteet, joissa kevyt hoitoisemat asiakkaat ohjautuivat yksityiseen palvelutuotantoon.

Julkisessa organisaatiossa palvelujohtajien riskinottoa haastoi hankintaosaaminen ja ostopalvelusopimusten sisällön tuntemus. Lisäksi palvelujohtajien perustehtävä, heidän oma toimintatapansa ja työtehtävien vinoutuminen koettiin suurena riskinä ja rajoitteena. Palvelujohtajat näkivät yrittäjämäisen riskinoton puutteina ja sitä rajoittavina tekijöinä päättäjien asiantuntemuksen ja määräajoin tapahtuva vaihtuvuuden.

Palvelujohtajille yrittäjämäiseen riskinottoon asetti haasteita epävarmuudesta johdettu riskinoton ennakointi, oman riskinotto-osaaminen, kokeilunpelon ja riskinoton epäonnistumisesta aiheutuvat seuraukset.

### **6. Mitkä tekijät mahdollistavat yrittäjämäistä riskinottoa kotihoidon palvelujohtamisessa?**

Haastatteluissa muodostuneen käsityksen mukaan palvelujohtajien riskinottoa mahdollistavia tekijöitä olivat organisaatorakenne ja sen toimivuus, asiakastarpeiden ja julkisen organisaation toiminnan tuntemus, tavoitetietoinen tahtotila, toimiva teknologia, terveet palvelumarkkinat, rohkeus kokeiluihin ja riskinottoon, virheiden salliminen ja niistä oppiminen, yhdessä tekeminen sekä yrittäjämäinen ja vastuullinen johtamisvapaus.

Palvelujohtajien riskinottoa mahdollisti ja edisti matala organisaatorakenne, koska se koettiin parempana toiminnassa parempana mahdollistajana ketteryydelle, joustavuudelle ja asiakaslähtöisyydelle. Kotihoidossa palvelutuotannon laatutason ylläpitäminen edellytti asiakkaiden ja henkilöstön osallistamista kehittämistoimintaan. Kotihoidon kehittämistoiminnassa tavoitetietoisuus, maltillisuus, kotihoidon toiminnan ja toimintaympäristön tuntemus sekä riskinottovaltuudet mahdollistivat jaetun riskinoton ja riskienhallinnan palvelujohtamisessa. Riskinotto palvelujohtamisessa ei tarkoittanut yllykkeisiin tarrautumista, vaan kilpailukyvyyn varmistamista sekä riskinoton tavoitteisiin pohjautuvaa vaikutusten ja saavutusten seurantaa ja arviointia. Epäonnistumista riskinotossa palvelujohtajat ennakoivat laatimalla ennakkoon varasuunnitelman ja lisäksi he varautuivat kohtaamaan riskinoton kyseenalaistajat. Terveillä palvelumarkkinoilla toimiminen nähtiin palvelujohtamisessa mahdollisuutena, koska se laajensi näkökulmia, rikastutti toimintaa, monipuolisti palveluvalikoimaa sekä kannusti kilpailemaan palvelumarkkinoilla.

Kotihoidon palvelutuotannossa uudistuminen vaatii riskinottoa, jonka palvelujohtajat mahdollistivat rohkeiden ja onnistuneiden kokeilujen, yhdessä tekemisen ja toimivan teknologian avulla. Palvelujohtajat huolehtivat muutoskykyisyydestä ja muutosvalmiudesta osallistamalla ja kannustamalla henkilöstöä toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen, sillä yhdessä tekemisen ja vastuun jakamisen katsottiin sitouttavan henkilöstöä. Kotihoidossa yrittäjämäinen riskinotto oli asioiden uudella ja toisella tavalla tekemistä, jossa sallittiin virheiden tekeminen. Nopeus ja rohkeus päätöksenteossa edellytti päättäjiltä päätöksentekokykyä ja palvelujohtajilta uskallusta tehdä esityksiä ja ketterää päätösten toimeenpanoa.

Palvelujohtajien oli tarpeellista vahvistaa omaa riskinotto-osaamistaan ja kannustaa henkilöstön riskinottoon, koska niillä saavutetaan heidän käsityksensä mukaan paremmin tavoitteita organisaatiossa. Yrittäjämäinen toiminta edellytti johtamisessa

lisää vapautta, valtaa, ja vastuuta ratkaisujen tekemiseen, jotka kotihoidon palvelujohtamisessa liittyivät vapauteen suhteessa kulttuurin, palvelurakenteeseen ja myös vallitseviin asenteisiin. Palvelujohtajien mielestä riskinottaminen ei ole yllytyksiin taakertumista, vaan vastuullista, sitoutunutta ja tavoiteltavaa toimintaa, jolla voidaan saavuttaa jotakin.

### Tutkimuksen pääkysymykseen vastaaminen

Tutkimuksen pääkysymykseen vastaaminen on mahdollista osakysymyksien vastausten pohjalta. Edellä alakysymyksittäin avatut tulokset toivat esille kuusi ulottuvuutta, jotka voivat vaikuttaa yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksiin ja rajoitteisiin julkisen kotihoidon palvelujohtamisessa. Ne on koottu taulukkoon 25, joka on samalla vastaus tutkimuksen pääkysymykseen.

**Taulukko 25.** Palvelujohtajien yrittäjämäiset riskinoton mahdollisuudet julkisten kotihoidon palvelujohtajien kokemuksen perusteella

<b>Suhtautuminen yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksiin</b>	Tulevaisuuteen suuntautuvaa ennakointia Vastuullisuutta palvelumarkkinoilla Kokeilevaa ja rohkeaa yhteiskehittämistä Tietoista muutosjohtamista
<b>Yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksien tunnistaminen</b>	Havaitsee signaalit Tuntee julkisen organisaation lähtökohdat Hankkii tietoa Osallistuu ja osallistaa kehittämiseen
<b>Yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksien hyödyntäminen</b>	Käyttää asiantuntijuutta ja tietoa Uudistaa parhaiden käytäntöjen mukaan Kannustaa onnistumiseen Arvioi johtamistaan
<b>Riskinottohalukkaan yrittäjämäisen julkisen palvelujohtajan piirteet</b>	Johtaa hallitusti Mahdollistaa kehityksen Huolehtii johtamisesta Sitoutuu näyttämään suuntaa
<b>Yrittäjämäistä riskinottoa rajoittavat tekijät</b>	Demokratian vaatimukset Palveluhankintojen erilaiset lähtökohdat Muutoksiin suhtautuminen Johtajan perustehtävän vinoutuminen
<b>Yrittäjämäistä riskinottoa mahdollistavat tekijät</b>	Ketterä organisaatio Terveet palvelumarkkinat Yhdessä tekeminen Rohkeus riskinottoon Yrittäjämäinen johtamisvapaus

Haastatellut kotihoidon palvelujohtajat kokivat yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksien liittyvän julkisessa kotihoidossa tulevaisuuden ennakointiin, julkisen organisaation toimintaan asetettujen vaatimusten tuntemiseen, vastuullisuuteen palvelumarkkinoilla, osallistamiseen, johtamispalveluun ja johtamisvapauteen.

Tulevaisuuden ennakointi ilmeni toimintaympäristön ja kehittämiskohteiden seurantaan ja arviointina, mikä auttoi varmistamaan laadukkaan asiakaspalvelun, ja organisaation kehittymisen. Julkisen organisaation vaatimusten tuntemus mahdollisti riskinoton, mutta rajoituksia sille aiheuttivat muun muassa päätöksenteon hitaus ja epäselvyydet vastuunjaossa.

Vastuullisuus palvelumarkkinoilla tarkoitti haastatelluille asiakaslähtöisyyttä ja terveen kilpailun varmistamista. Palvelujohtajat pyrkivät panostamaan markkinointiin sekä kumppanuuksiin. Osallisuus palvelujohtajien riskinotossa tarkoitti yhteiskehittämistä ja rohkeita kokeiluja, mutta julkisessa organisaatiossa osallisuusvaje näkyi yhteistyön ja vuoropuhelun puutteena. Johtamistapa, joka salli epäonnistumiset ja kannusti rohkeisiin kokeiluihin, oli tärkeä osa yrittäjämäistä riskinottoa.

Yrittäjämäinen riskinotto edellytti palvelujohtajilta uudistustahtoa, toiminnan tuntevista ja rohkeutta kokeilla ja epäonnistua. Riskinoton mahdollistamiseksi tarvittiin toimintavapautta, osaamista ja aikaa kehittämiseen. Palvelujohtajat, jotka mahdollistivat riskinoton, olivat sitoutuneita, johdonmukaisia ja rohkeita, ja he kannustivat henkilöstöä uuden kokeiluun ja kehittämiseen.

## 5.2 Keskustelu ja pohdinta

Aikaisempien tutkimusten ja myös tämän tutkimuksen osalta voi todeta, että yrittäjämäinen toiminta on laaja käsite, jota on hankala määritellä yksiselitteisesti. Tässä tutkimuksessa, sillä on tarkoitettu julkisten johtajien vastuullista ja ennakoivaa ja mahdollisuuslähtöistä ajattelu-, suhtautumis-, käyttäytymis- ja toimintatapaa. Yrittäjämäisesti toimivilla johtajilla on epävarmassa tilanteessa kykyä, yhdessä toimimalla, riskiä sietäen ja sitä halliten, tunnistaa, reagoida ja hyödyntää uusia strategisia mahdollisuuksia parhaalla mahdollisella tavalla uudistusten, muutosten ja menestyksen aikaansaamiseksi. (Koiranen & Peltonen 1995; Peltonen 2014; Cooper, Peake & Watson 2019; Siilasmaa & Fredman 2018; Arpiainen 2019).

Keskeisten havaintojen (ks. taulukko 25) yhdistäminen siihen mitä kirjallisuus ennakoii, antaa mahdollisuuden nostaa esille kuusi sellaista tekijää, jotka ratkaisevat sen, miten pyrkimys yrittäjämäiseen riskinottoon, ja laajemmin yrittäjämäiseen toimintaan, onnistuu todennäköisemmin. Tieto on omaksutulla tavalla kontekstisidonnaista, mutta nämä tekijät eivät ole silti kokonaan kotihoidon kontekstissa kiinni.

Pikemminkin voi sanoa niin, että näiden osalta julkiset organisaatiot voisivat oppia siitä mitä kotihoidossa tehdään ja mitä ollaan valmiita tekemään.

### 5.2.1 Yrittäjämäinen riskinotto lähtee ennakoimisesta

Tutkimus vahvisti, että palvelujohtajien on yrittäjämäinen riskinotto edellyttää tulevaisuuden ennakointia. Tämä tarkoittaa vaihtoehtojen kriittistä tarkastelua, päätöksentekoa ja toiminnan perustelua (Heinonen 2007; Tuominen 2013; Potinkari 2017). Palvelujohtajien on ennakoitava tulevaisuutta pysyäkseen kehityksen mukana, ymmärtääkseen muutostarpeet ja nähdäkseen riskinottoon liittyvät mahdollisuudet ja rajoitukset (Heinonen 2007; Koski 2008; Heinonen & Poikkijoki 2004; Saarnio & Hamilo 2013; Tuominen 2013; Kamensky 2014; Siirala, Hellstèn & Ylönen 2017; Julkisen hallinnon uudistamisen strategia 2020; Stenvall & Virtanen 2021; Tall ym. 2013).

Tulevaisuuden ennakointi on keskeinen tekijä organisaation strategian laadinnassa ja päätöksenteossa, koska strategiset tavoitteet ohjaavat julkisten johtajien toimintaa ja määrittelevät menestymisen (Saarnio & Hamilo 2013; Kamensky 2014). Yrittäjämäisen riskinoton ennakointiin vaikuttavat organisaation toimintaympäristön muutokset, asiakaslähtöisyys ja palvelujohtajien sitoutuminen strategisiin tavoitteisiin.

Julkisissa organisaatioissa tulevaisuuden rakentaminen edellyttää johtamiselta selkeää kyvykkyyttä, jossa tulevaisuus nähdään uhkakuvien sijaan mahdollisuuksien maailmana (Stenvall & Virtanen 2021: 133). Ennakointi tarkoittaa mahdollisuuksien ja uhkien tunnistamista ennen päätöksentekoa, mikä mahdollistaa hallitun riskinoton ja menestyksen. Tämä tutkimus osoitti, että yrittäjämäisessä riskinotossa tulevaisuuden ennakointi tähtää strategian mukaiseen mahdollisuuksien tunnistamiseen ja asiakastarpeiden mukaiseen toimintaan.

Tutkimuksessa ilmeni, että yrittäjämäisen riskinoton ennakoiminen kotihoidossa edellytti jatkuvaa toiminnan parantamista ja organisaation vahvuuksien hyödyntämistä. Ennakointi ja yrittäjämäisten mahdollisuuksien hyödyntäminen vaativat tuntemusta arjen prosesseista ja toimintaympäristön seuranta. Yrittäjämäisesti toimivat palvelujohtajat motivoituvat ongelmien ratkaisemisesta, muutoksen aikaansaamisesta ja innovoinnista (Heinonen & Vento-Vierikko 2002). He tarvitsevat tavoitetietoisuutta, määrätietoista toimintaa ja asiakastarpeiden tuntemusta.

### 5.2.2 Yrittäjämäinen riskinotto on toiminnassa avautuvien vaihtoehtojen tarkastelua

Tässä tutkimuksessa todettiin, että yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuudet ovat tärkeitä organisaation uudistumisessa ja muutoksissa (Heinonen 1999). Tämä vaatii

tavoitteellista toimintaa sekä julkisen organisaation tuntemusta ja sen kulttuurin ymmärtämistä (Thornton 1999; Krueger, Reilly & Carsrud 2000; Shane & Venkataraman 2000). Julkisen sektorin lakisäätöiset tehtävät vaikuttavat merkittävästi organisaation johtamiseen (Rousku 2017; Pellinen ym. 2019). Tutkimuksessa korostettiin, että julkisen sektorin toimintaan vaikuttavat epävarmuus, nopeat muutokset, sote-uudistus, kustannusten nousu, demokratian vaatimukset ja byrokratia, mikä edellyttää jatkuvuutta ja tasapainottelua johtamisessa (Lammassaari 2014; Jurmu 2021; Holopainen, Lautiainen & Siltanen 2022; Lehtonen, Saarni, Kinnunen J. & Kinnunen M. 2023).

Julkisten organisaatioiden johtajien on tunnettava organisaation lähtökohdat, velvoitteet ja vaatimukset, mikä tarkoittaa sitoutumista, vastuullisuutta ja eettisten näkökohtien huomioimista (Koski 2008; Salminen & Ikola-Norrbacka 2009). Tämä tutkimus tukee näkemystä, jonka mukaan toimintaympäristön muutokset ja julkisten organisaatioiden vastuu eivät estä yrittäjämäisen toiminnan mahdollisuuksia. Haasteita on toki vastassa.

Poliittinen tahtotila ja päättäjien vaihtuvuus tuovat erityisiä haasteita julkiseen johtamiseen (Viitala & Jylhä 2019). Tutkimuksessa havaittiin, että yrittäjämäisen riskinoton rajoitteet vahvistavat käsitystä julkisten organisaatioiden hitaudesta ja ketteryyden puutteista. Neljän vuoden välein vaihtuva demokraattinen päätöksenteko ja päättäjien asiantuntijuus vaikuttavat merkittävästi julkisten palvelujohtajien mahdollisuuksiin ottaa riskejä. Sote-uudistus on muuttanut mahdollisuuksia ja rajoitteita, mikä on tuonut niin uusia haasteita kuin mahdollisuuksia.

Vaikka poliittinen päätöksenteko rajoittaa ja hidastaa riskinottoa, demokraattinen järjestelmä koettiin myös turvaksi palvelujohtajille. Koska valtaa, vastuuta ja riskiä jaetaan useille tahoille, yksittäisten toimijoiden ei tarvitse kantaa vastuuta yksin. On kuitenkin tärkeä huomioida, että epäselvät valta- vastuusuhteet sekä tehokkuustavoitteet voivat heikentää johtamisen mahdollisuuksia (Lemström & Virtanen 2014). Riskiä ei voi ottaa, jos ei koe olevansa asemassa, jossa se on mahdollista.

### 5.2.3 Yrittäjämäinen riskinotto on uudistamista, joka toteutetaan osallistamalla

Tämän tutkimuksen tulokset tukivat tutkimuskirjallisuuden näkemystä siitä, että osallistuminen ja osallisuus ovat tärkeitä tekijöitä yrittäjämäisessä toiminnassa. Strategiseen ajatteluun pohjautuen hankitaan tietoa, palautetta ja näkemystä sekä organisaation sisältä että sen ulkopuolelta. (Heinonen 1999; Ristimäki 2004; Kykyri 2008; Einola & Kohtamäki 2015; Kupias & Peltola 2019; Viitala & Jylhä 2019; THL 2023). Julkisissa organisaatioissa osallistaminen ja osallistuminen ovat osa demokratiaa (Leeman & Hämäläinen 2016; Meriluoto & Litmanen 2019). Osallisuusvaje ja

”*annetun muutos*” aiheuttavat muutosvastarintaa ja estävät yhdessä kehittämistä (Luomala 2008; Masalin 2010; Yukl 2010; Einola & Kohtamäki 2015; Kallankari 2019; Viitala 2019; Julkisen hallinnon uudistamisen strategia 2020; THL 2023).

Osallistamisella voidaan lisätä eri toimijoiden osallisuutta toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen oikea-aikaisesti jo asioiden suunnitteluvaiheessa (Kykyri 2008; Viitala & Jylhä 2019; THL 2023). Yrittäjämäisessä riskinotossa tarvitaan osallisuutta ja osallistamista, mikä asettaa vaatimuksia eettiselle, vuorovaikutteiselle ja onnistumiseen kannustavalle johtamiselle. Julkisen sektorin innovaatiotoiminnassa on kyse vaikuttavuudesta, tehokkuudesta ja uudistumiskyvystä (Anttiroiko & Kuoppala 2011).

Sopiva määrä valtaa ja vastuuta yksilön kykyihin suhteutettuna parantaa tavoitteisiin sitoutumista (Kesti 2013: 13; Yukl 2010: 135–136). Palvelujohtajien on tärkeää kertoa organisaation uudistustarpeista ja osallistaa eri toimijat kehittämiseen, mikä lisää henkilöstön ymmärrystä, motivaatiota ja sitoutumista. Muutosvastarinnan, muutoskyvykkyyden ja onnistumisen kokemukset on tunnistettava ja hyödynnettävä toiminnassa.

Organisaation menestys edellyttää arvoihin ja toimintaan sitoutumista sekä yhteistä sopimista päämääristä ja tavoitteista (Kujala 2012: 39). Palvelujohtajien yrittäjämäisen riskinoton edellyttää osallisuutta, ketteriä kokeiluja, yhteiskehittämistä ja yhdessä tekemistä. Näillä toimenpiteillä voidaan välttää osaoptimointi, sitouttaa henkilöstö uudistuksiin ja parantaa työhyvinvointia.

#### 5.2.4 Yrittäjämäinen riskinotto ei saa vaarantaa asiakaslähtöisyyttä

Tämän tutkimukset tulokset tukivat aiempia tutkimuksia siitä, että asiakaslähtöisyys on keskeinen tekijä palvelumarkkinoilla toimimisessa, ja palvelujohtajat ovat avainasemassa tämän varmistamisessa (Grönroos 2009; Virtanen & Stenvall 2010; Ranniston & Tienhaaran 2016). Yrittäjämäinen riskinoton edellyttää asiakaslähtöisyyttä, vastuullisuutta ja tervettä kilpailua, mikä tarkoittaa avointa ja luotettavaa toimintaa asiakkaan parhaaksi voiton tavoittelun sijaan.

Julkisilla johtajilla on suuri vastuu turvata yhdenvertaiset sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut kansalaisille (Haveri & Anttiroiko 2013; HE 241/2020; Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021). Tutkimus korosti, että uudistukset tulisi tehdä asiakas- ja ihmislähtöisesti korostaen asiakkaan saamaa kokonaisuhyötyä, palvelujen laatua (Grönroos 1998; Grönroos M 2003; Harisalo 2013; Stenvall & Virtanen 2021).

Palvelumarkkinat lisääntyvät sote- sektorilla, ja julkiset johtajat ja poliittiset päättäjät ovat keskeisessä asemassa palveluhankintojen tilaamisessa ja kilpailukyvyn varmistamisessa (Stenvall & Airaksinen 2009; Bergström & Leppänen 2015). Yrittäjämäistä riskinottoa rajoittavat tekijät, kuten hankintaosaaminen ja asiakasturvallisuuden varmistaminen, ovat tärkeitä huomioida. Palvelujohtajien rooli on usein valmistelijan, ei tilaajan, mutta heidän on ymmärrettävä hankintasopimusten sisältö ja varmistettava asiakasturvallisuus.

Julkisten palvelujen kehittämiseen tarvitaan kirittäjää, yritysorganisaatioiden elementtejä ja tietoa muutosmahdollisuuksista (Lähdesmäki 2006; Torppa 2007; Sutinen 2012; Viitala & Jylhä 2019; Ekström, Haavisto, Kullas & Metelinen 2021). Palvelumarkkinoiden katsotaan parantavan julkisten organisaatioiden mainetta ja toimintaa, mutta niihin liittyy myös riskejä, kuten ”kermankuoriminen”, jossa palveluntuottajat voivat suosia tai syrjiä asiakkaita kustannusten perusteella (Hyyryläinen 2004: 93; Virtanen 2019: 35).

#### 5.2.5 Yrittäjämäinen riskinotto toimii, kun johtaminen on hyvää

Tutkimuksen tulokset tukivat näkemystä, että johtaja on organisaationsa esikuva olemalla muutosmyönteinen, innovatiivinen ja riskejä ottava (Aaltio 2008). Yrittäjämäisen riskinoton mahdollistamisessa palvelujohtajat olivat tavoitettavissa, näyttivät suunnan ja tunsivat arjen toiminnan. He tukivat ja kannustivat henkilöstöä uudistamisessa ja varmistivat organisaation osaamisen. Yrittäjämäiset palvelujohtajat suhtautuivat positiivisesti riskinottoon, olivat esimerkillisiä suunnannäyttäjiä ja aktiivisia kehityksen mahdollistajia.

Yrittäjämäisessä palvelujohtamisessa tarvitaan vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoja (Kulla 2011). Se edellyttää vastuullista johtamista, kokemusta ja tuntemusta julkisten organisaatioiden toiminnasta. Yrittäjämäisen riskinoton johtamismalli muodostui oikea-aikaisesta tiedosta, tavoitteellisuudesta, riskinottokyvystä ja osaamisesta, kokeemuksesta, osallistamisesta ja johtamisen vapaudesta. Hyvä johtaminen on vuorovai-kusta, jossa luodaan yhteinen visio ja tahtotila (Neilimo 2012).

Keskijohto toimii merkittävässä muutosvälittäjän roolissa organisaatiossa. Tämä rooli sisältää tiedon ja uusien ideoiden tuottamista, päätöksentekoa, alaisiin vaikuttamista, prosessien uudistamista ja tehtävien onnistumisen varmistamista (Lammas-saari 2014). Yrittäjämäistä riskinottoa edistivät palvelujohtajien ratkaisuhakuisuus, kehittämisen vaiheistus, tavoitteiden seuranta ja oman johtamistoiminnan arviointi.

Virheet ja epäonnistumiset ovat organisaatioiden uudistumisen ja menestymisen elinehto. Palvelujohtajien yrittäjämäisessä riskinotossa virheistä oppiminen

edellyttää keskustelua virhetapahtumasta ja niistä oppimisesta (Länsisalmi 2013; Kupias & Peltola 2019; Suhonen, Lunkka & Turkki 2019; Wilenius 2019).

Kotihoidossa johtamisella tavoiteltiin uudistumista ja kehittymistä sietämällä epävarmuutta, sallimalla virheitä ja epäonnistumisia sekä toimimalla ratkaisuhakuisesti. Tämä osoitti, että organisaatiot ovat sitoutuneet tulevaisuuden toimintaan, vaikka epävarmuutta ja epäonnistumisia esiintyy.

### 5.2.6 Yrittäjämäinen riskinotto vaatii johtamisessa riittävää autonomiaa

Aikaisempien tutkimusten perusteella riittävä autonomia ja vapaus ovat osa yrittäjämäistä toimintatapaa (Haveri & Anttiroiko 2013). Tässä tutkimuksessa johtamisvapaus ilmeni palvelujohtajien tavoitteisiin ja tuloksiin sitoutuneena toimintana ja vastuullisena vapautena. Johtamisvapaus tarkoittaa tilan antamista, jossa on mahdollisuus ja vapaus tavoitella päämääriä haluamallaan tavalla, mutta myös valtaa työntekemiseen ja olemassa olevien menetelmien käyttöön (Martela & Jarenko 2015; Koskinen 2020). Palvelujohtajat kokivat, että uudistuksissa ja muutoksissa on tärkeää tunnistaa, hyödyntää ja vahvistaa organisaation uudistusvoimaa.

Palvelujohtajien yrittäjämäiseen toimintatapaan vaikuttivat organisaation rakenne, työn autonomia, vapaus, vastuu ja resurssit, jotka mahdollistavat itseohjautuvuuden, uudistamisen ja toimintavapauden (Heinonen 1999; Haveri & Anttiroiko 2013). Tutkimuksen tulokset osoittivat, että palvelujohtajilla oli paljon valtaa ja vastuuta yhteiskunnallisissa kysymyksissä julkisessa organisaatiossa, vaikka heidän työn autonomiansa on kapeampi yritysjohtamiseen verrattuna (Hyyryläinen ym. 2019).

Johtamisvapaus on vastuullista sitoutumista, vapautta ja päätöksentekoa, jossa valta ja vastuu liittyvät toisiinsa (Heinonen 1999; Haveri & Anttiroiko 2013; Stenlund 2017). Johtamisvapaus mahdollistui, kun palvelujohtajat saivat riittävästi tilaa ja aikaa toiminnan suunnitteluun, kehittämiseen ja uudistusten toteuttamiseen yhdessä muiden kanssa. On tärkeää huomioida ja hyödyntää organisaation uudistusvoimat ja antaa samoja mahdollisuuksia myös muille toimijoille, mikä luo raamit yrittäjämäisen organisaation ja yksilön toiminnan ja työtapojen uudistumiselle ja kehittymiselle (Heinonen ja Paasio 2005).

Organisaatioiden menestyminen edellyttää johtamisessa oman tehtävän merkityksen ymmärtämistä ja toimivallan oikeaa käyttämistä (Lehti, Rope & Pyykkö 2007; Sutinen 2012). Johtamisvapaus ei tarkoita yllykkeisiin tarttumista (Suominen 2003), vaan parhaaseen tietoon pohjautuvaa ja kokonaisuuksia huomioivaa riskinoton mahdollisuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä. Julkisessa johtamisessa tarvitaan

johtamisvapautta, jossa tulostavoitteiden saavuttaminen ja riskinoton vaikuttavuus vaativat ennakoivien signaalien tunnistamista ja eri vaihtoehtojen arvioimista (Thornton 1999; Krueger, Reilly & Carsrud 2000; Casson & Giusta 2007; Virtanen & Stenvall 2010; Koskinen 2020).

### 5.3 Lopuksi

Palvelujohtajat kokevat yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuudet ja rajoitteet julkisessa kotihoidossa moninaisena. He näkevät riskinoton mahdollisuutena strategisten tavoitteiden saavuttamisessa ja organisaation menestyksen varmistamisessa. Riskinotto on tavoite – ja tulostietoista uudistamista, jossa sallitaan virheet ja opitaan niistä. Johtamiseen tarvitaan vastuullista vapautta ja osallisuutta, mikä lisää luottamusta henkilöstön keskuudessa.

Palvelujohtajien on otettava hallittuja ja harkittuja riskejä, ennakoitava organisaation toimintaa ja reagoitava oikea-aikaisesti. Strategia jalkauttaminen vaatii matalaa organisaatorakennetta, toiminnan ketteryttä ja eri toimijoiden osallisuutta. Tulevaisuuden ennakointi on haasteellista, ja johtamistavan on sallittava virheitä ja siedettävä epävarmuutta.

Yrittäjämäisen riskinoton mahdollistavia tekijöitä ovat vuorovaikutusosaaminen ja osallistava johtaminen. Ulkopuolelta tuotu kehittämistoiminta ei saanut kannatusta, koska sen katsottiin hankaloittavan sitoutumista uudistuksiin. Palvelujohtajien on hyödynnettävä yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksia ja rajoitteita, jotka vaikuttavat heidän ajatteluunsa, toimintaansa ja johtamisvapauteensa.

### 5.4 Tutkimuksen luotettavuudenarviointi

Tätä tutkimusta on ohjannut tutkijan oma kiinnostus julkiseen johtamiseen ja sen yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksiin sekä rajoituksiin. Tutkimusaihetta on tutkittu vähän julkisessa johtamisessa, vaikka julkiset organisaatiot toimivat yhä enemmän palvelumarkkinoilla ja yrittäjyydestä keskustelu käy vilkkaana yhteiskunnan tasolla. Tällä tutkimuksella haettiin vastausta tutkimuskysymykseen ”millaisena julkisessa kotihoidossa toimivat palvelujohtajat kokevat yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuudet ja rajoitteet?” Tutkimuksella pyritään tuomaan myös uutta tietoa julkisten palvelujohtajien yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksista ja rajoituksista julkisessa kotihoidossa.

Tämä tutkimus rajoittui kotihoidon palvelujohtajien yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksien ja rajoitusten näkemykseen ja lähestyi riskinoton ilmiötä laajennetun

yrittäjämäisen toiminnan orientaatio lähtökohdista. Tutkimus painottui laadulliseen tutkimusmenetelmään, jonka ohella käytettiin kyselylomaketta kohdejoukon taustatietojen hankkimiseen. Laadullinen aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teema-haastattelulla ja analysoitiin sisällönanalyysillä johtoajatusten johdattelemana. Haastateltavat tähän tutkimukseen valitsi palvelujohtajien esihenkilö, jolla on voinut olla oma vaikutus vastauksiin. Samoin ryhmähaastattelutilanne toi oman lisänsä haastatteluun. Kuitenkin näkemykset palvelujohtajien yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksista ja rajoituksista perustuvat jokaisen haastatellun vastauksiin.

Ryhmähaastatteluun osallistui 30 palvelujohtajaa kahdeksasta eri kokoista ja tyyppistä kotihoito organisaatiosta eri puolelta Suomea. Tutkimuksen tavoitteena ei ollut vertailla näitä eri organisaatioita, vaan selvittää palvelujohtajien kokemuksia yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksista ja rajoituksista julkisessa kotihoidossa. Tutkimus kohteena olleet julkiset kotihoito organisaatiot toimivat palvelumarkkinoilla ja palvelujohtajat vastaavat kokonaisvaltaisesti kotihoidon toiminnasta. Aineiston valintaa ja tulkintaa ovat ohjanneet teoreettiset, konkreettiset sekä aineiston, teorian ja tutkijan intuition pohjalta luodut johtoajatukset ja niiden perustelut, joiden onnistumista tutkija ei voi itse arvioida. Aineistosta ja teoriasta lähtevien johtoajatusten pohjalta tutkittiin yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksien ja rajoitusten ilmiötä, siten kun se aineistosta nousi esille.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden tarkastelussa on kyse tutkimusprosessin eri vaiheiden valinnoista, valintojen ja ratkaisujen perusteluista ja syistä sekä toteutusten paremmuuden arvioinnista. Tässä tutkimuksessa tehdyillä valinnoilla on pyritty varmistamaan tutkittavan ilmiön ja tutkimusmenetelmän sopivuus. Eskolan ja Suorannan (1998: 213) mukaan luotettavuudessa on pohjimmiltaan kysymys tutkimuksen sisältämien väitteiden perusteltavuudesta ja totuudenmukaisuudesta. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus perustuu siihen, että tutkimuksen lukija voi seurata tutkijan päättelyä (Hirsjärven ym. 2000: 214–215). Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi analyysiprosessin pitää olla kattava ja systemaattinen ja tutkimusaineiston perusteellisesti luokiteltua (Soini 2013: 7–8). Tämän tutkimuksen toteutusta on kuvattu tutkimuksen empiirisessä osassa, jonka perusteella voidaan arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja tulosten uskottavuutta. Analyysiprosessin tavoitteena on ollut avata lukijalle konkreettisesti analyysiprosessin toteutusta ja auttaa lukijaa ymmärtämään sitä mahdollisimman hyvin.

Edellytyksenä tutkimuksen luotettavuudessa on riittävän avoin, luotettava ja tarkka dokumentointi ja tutkimusprosessin eri vaiheiden kirjaaminen. Tutkimuskäytännössä tämä tarkoittaa, mitä, miksi ja miten tulkintoihin, päätelmiin ja tutkimustuloksiin on päädytty (Kananen 2012: 164–165). Tarkka kuvaus tutkimusprosessista tutkimusraportissa osoittaa tutkimuksen validiutta siis, miten tutkimus on suoritettu ja

miten eri menetelmiä on käytetty (Grönfors 2011: 106–107). Tämä tarkoittaa, että johtopäätökset vastaavat tutkittavan ilmaisemia ajatuksia ja tarkoituksia ja liittyvät tutkimuksen teoreettisiin perusteisiin (Ahonen 1996: 152).

Abduktiivinen sisällönanalyysi on jatkuvaa vuoropuhelua alkuperäistekstin, johtajatusten, teorian ja tutkijan oman päättelyn välillä. Abduktiivisessa sisällönanalyysissä tutkijan on luotettava omiin kykyihin ja tehdä tutkimusaineiston ja kokemuksen perusteella oikeita päätöksiä. (Soini 2013: 7-8.) Tämän tutkimuksen tutkimuskohdetta ja aineiston analyysiprosessia ja valintoja olen selvittänyt ja perustellut luvussa 3. Julkisten johtajien yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksien ja rajoitusten ilmiö uutuus vaikutti aineiston analyysitapaan, johtajatukseen ja johtopäätösten tekemiseen, jotka täsmentyivät tutkimusprosessin aikana. Tutkimuksen johtajatukset sekä aineisto ja teorian vuoropuhelu muodosti kuvan julkisten palvelujohtajien yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksista ja rajoituksista.

Tutkimusraportin luotettavuutta tässä tutkimuksessa lisättiin suorilla lainauksilla, josta lukija voi seurata ja arvioida tutkijan tekemiä valintoja ja tulkintoja. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusteksti on olennainen osa tutkimusta, jolla tutkija voi vakuuttaa lukijan tutkimuksen osalta. Yksi osa onnistuneen tutkimuksen kriteereistä on tutkimusteksti, josta tutkittavien tulisi tunnistaa itsensä ja todellisuus. Tutkimuksen aikana olen tehnyt monia valintoja ja tietysti toisenlaisilla valinnoilla olisi voitu päästä erilaisiin tuloksiin. Laadullisessa tutkimuksessa tiedon luotettavuus perustuu aineiston, tulkintojen ja johtopäätösten validiteettiin, oikeiden asioiden tutkimiseen ja pätevyyteen. Validiteetti kuvaa kuinka hyvin valittu tutkimusmenetelmä ja aineisto vastaavat tutkimusongelmaan ja –kysymyksiin. Sisäinen validiteetti käsittää aineiston ja menetelmät ja ulkoinen validiteetti suhteen todellisuuteen. Empiirisessä tutkimuksessa yhdistyy tutkija ja tutkittavien arvomaailma ja käyttäytyminen.

Luotettavuustarkastelun osalta tässä tutkimuksessa on huomioitava, että tutkimustulokset pohjautuvat useamman organisaation palvelujohtajien sen hetkisiin käsityksiin koskien julkisen kotihoidon palvelujohtajien yrittäjämäiseen riskinottoon suhtautumista, yrittäjämäisen riskinoton tunnistamista ja hyödyntämistä, positiivisesti riskinottoon suhtautuvien palvelujohtajien piirteitä ja tekijöitä, jotka mahdollistavat ja rajoittavat yrittäjämäistä riskinottoa. Lähtökohtaisesti todetaan, että tuloksia voidaan yleistää muihin organisaatioihin, mutta ei rajattomasti. Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ollut yleistettävyyteen pyrkiminen, vaan tarkoituksena oli selvittää ja ymmärtää, millaisena palvelujohtajat kokevat yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuudet ja rajoitukset julkisessa kotihoidossa.

Tutkijan asema on otettava huomioon tutkittavan ilmiön ja johtopäätösten luotettavuuden tarkastelussa, koska tutkija ei ole täysin ulkopuolinen. Tutkijan on koko tutkimuksen ajan pohdittava omia valintoja ja päätöksiä. Olen toiminut kotihoidon

organisaatiossa esihenkilönä, mutta en kuitenkaan tutkimuksen kohdejoukon organisaatiossa. Kotihoidon esihenkilönä minulle on muodostunut esiyymmärrys ja käsitys tutkittavasta ilmiöstä. On kuitenkin huomioitava se, että vaikka tutkija on pyrkinyt sulkemaan pois oman vaikutuksen tutkimukseen, niin se vaikuttaa silti jollain tavalla tutkimukseen. Tutkijan työskentely kotihoidossa on saattanut vahvistaa tai heikentää tärkeiden asioiden tulkintaa ja huomiota yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksista ja rajoituksista julkisen kotihoidon palvelujohtamisessa. Toisaalta edellytys tutkimuksen tekemiselle on tutkijan kokemustausta. Laadullisen analyysin näkökulmasta on kiinnostavaa, onnistuiko tutkija luokittelemaan aineiston riittäväällä tarkkuudella, löytämään olennaisen, perustelemaan tuloksia ja tulkintoja teoriaan pohjalta ja säilyttämään alkuperäisen merkitykset.

Tämä tutkimus tuo yhden näkökulman julkisen kotihoidon palvelujohtajien yrittäjämäiseen riskinottoon. Lähestymistapa julkisten palvelujohtajien yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksien ja rajoitusten tutkimiseen haastaa ja muuttaa aikaisempaa näkemystä yrittäjämäisestä toiminnasta. Tämä tutkimus laajentaa riskinoton ilmiötä julkiseen johtamiseen ja keskittyy tutkimaan yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksia ja rajoituksia julkisessa johtamisessa, jota on käsitelty vähän aikaisemmissa tutkimuksissa.

Jatkotutkimuksen näkökulmasta olisi mielenkiintoista tutkia, millaisia kokemuksia henkilöstöllä on yrittäjämäisestä toiminnasta ja siihen liittyvistä mahdollisuuksista ja rajoituksista heidän tehtävässään ja löytyykö ja millaisia yrittäjämäisen toiminnan rakentumisen kehyksen ulottuvuuksia ja näkökulmia henkilöstön toiminnasta.

## 5.5 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen etiikka liittyy hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen, joka tarkoittaa, että tutkijat noudattavat tiedeyhteisön hyväksymiä ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta – ja tutkimusmenetelmiä. Tutkijan edellytetään rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä ja tutkimustulosten esittelyssä. Tieteellisen käytännön noudattaminen velvoittaa kaikkia tutkimuksen tekijöitä samalla tavalla. (Vilkkä 2015: 41–42.) Tutkimuksen ja etiikan yhteydessä on hyvä huomioida se, että tulokset saattavat vaikuttaa eettisiin ratkaisuihin ja päinvastoin eettiset näkökulmat voivat vaikuttaa tutkijan ratkaisuihin tieteellisessä työskentelyssä. Tutkimuksen eettisyys ilmenee sitoutuneisuutena, joka yhdistyy tutkimuksen luotettavuuteen ja arviointikriteereihin, kuten tutkimuksen sisäiseen johdonmukaisuuteen, tutkimussuunnitelman laadukkuuteen, tutkimusasetelman sopivuuteen ja hyvään raportointiin. Tutkimuksen uskottavuus perustuu hyvälle tieteelliselle käytännölle ja tutkijan eettisille ratkaisuille. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 125, 127, 132.)

Tutkimuksen eettisyyden osalta tutkimustiedon hankintaa, tutkimusmenetelmien käyttöä, omaa suhdetta tutkimuksen tekemiseen ja reflektointiin ja tutkimusprosessin kulkua tarkastelin tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Tuomi ja Sarajärvi (2009: 126) pitävät tutkimuksen valintaa eettisenä kysymyksenä. Tutkimuksen eettisyys otettiin huomioon tutkimuksen suunnittelussa siten, että tutkittaville esitettiin tutkimuksen tavoitteet, tutkittavien henkilöiden ja organisaatioiden nimet pidettiin salassa, tutkittavilta pyydettiin suostumus tutkimuksen tekemiseen ja tutkimusaineisto säilytetään luottamuksellisesti noudattaen tiedeyhteisön tutkimuksen periaatteita. Tämä tutkimus eettisten vaatimusten osalta tuodaan myös esille, että tutkimus on tehty itsenäisesti, eikä tutkijalla ole sidonnaisuuksia tutkimuksessa oleviin organisaatioihin tai haastateltaviin.

Tällä tutkimuksella haluttiin tuoda uutta näkökulmaa ja avata tieteellistä keskustelua julkisten johtajien yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksien ja rajoitusten ilmiöstä sosiaali- ja terveydenhuollossa. Mitä riskinoton mahdollisuudet julkisessa johtamisessa tarkoittaa, kun riskinotossa epäonnistutaan, tehdään virheitä ja toimintaan käytetään julkisia varoja. Toisaalta voidaan myös pohtia, miten julkisissa organisaatioissa ja sen johtamisessa suhtaudutaan siihen, kun riskinotolla luodaan uusia mahdollisuuksia ja / tai saavutetaan laadukkaampia tuloksia lyhyemmällä ajanjaksolla, mutta julkisen toiminnan luonteen vuoksi ei kuitenkaan sallita riskinottoa tai virheiden tekemistä.

## Lähteet

Aaltio, I. (2008). *Johtajuus lisäarvona*. Helsinki: WSOY.

Aaltio-Marjasola, I. (1997). Esipuhe. Teoksessa I. Aaltio-Marjasola (Toim.). *Organisaatio ja yrittäjyys*. Juva: WSOY. 7–8.

Acs, Z. J. & D.B. Audretsch (2010). Introduction to the 2nd Edition of Handbook of Entrepreneurship Research. In Z.J. Acs & D.B. Audretsch. (Eds.). *Handbook of Entrepreneurship Research: An interdisciplinary Survey and Introduction*. 2nd New York: Springer. 3–20.

Ahonen, S. (1996). Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari (Toim.). *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä. 114–160.

Airaksinen, J., A. Jäntti & A. Haveri (2021). Kaupungin toimintatapojen uudistaminen ja johtamisen uudistaminen: Puitteista sisältöihin ja ihmisiin. Teoksessa A. Jäntti, A. Haveri & P-H. Rannisto (Toim.). *Tehokasta ja demokraattista kaupunkihallintaa? Helsingin johtamisjärjestelmän uudistuksen akateeminen kokonaisarviointitutkimus*. 98–114. 7 <https://doi.org/DOI:10.13140/RG.2.2.32297.06241>

Ala-Soini, T., K. Selander, J. Antila, N. Hakonen, M. Lyly-Yrjänäinen & A-M. Näätänen (2023). *Osaaminen, yhteistyö ja osallistuminen- innovaatioihin perustuva tuottavuuskasvun tekijät suomalaisilla työpaikoilla*. Työ 2030 – Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma & Työterveyslaitos. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-103-1>

Alasuutari, P. (1994). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.

Alpkan, L., C. Bulut, G. Gunday, G. Ulusoy & K. Kilic (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision* 48: 5, 732–755.

Andersson, R. (2012). Lukijalle. Teoksessa R. Grönroos (Toim.). *Uuskasvun anatomia; opas parempaan tuottavuuteen*. 2 painos. Sastamala: Vammalan kirjapaino. 5–7.

Antikainen, R., H-L., Kangas, K. Alhola, J. Stenvall, U. Leponiemi, E. Pekkola P-H. Rannisto & J. Poskela (2019). *Kokeilukulttuuri Suomessa – nykytilanne ja kehittämistarpeet*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2/2019. [Verkkoaineisto] <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-629-4>

Anttila, P. (2005). *Ilmaisu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta*. Artefacta 16. Hamina: Akatiimi Oy.

Anttiroiko, A-V. & K. Kuoppala (2011). Innovaatiotoiminnan organisointi kunnissa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 39: 3, 266–280.

Anttiroiko, A-V. & M. Tiura (1997). Sisäinen yrittäjyys julkisissa organisaatioissa. Sisäinen yrittäjyys julkisen hallinnon tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantamisen

keinona. Tampereen yliopisto. Kunnallistieteiden laitos. Tampere: Raporttisarja 35/1994.

Anttonen, A., A. Haveri, J. Lehto & H. Palukka (2012). *Julkisen ja yksityisen rajalla: julkisen palvelun muutos*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print. 9–10.

Anttonen, A., L. Häikiö & H. Valokivi (2012). Vastuu, valta ja osallistuminen sosiaalipalveluissa: vanhushoivapolitiikan muutos ja arkinen hoivavastuu. Teoksessa A. Anttonen, A. Haveri, J. Lehto & H. Palukka (Toim.). *Julkisen ja yksityisen rajalla: julkisen palvelun muutos*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print. 19–46.

Argyris, C. (1990). *Integrating the Individual and the Organization*. 1 st ed. New Brunswick (N.J.): Transaction Publishers.

Arpiainen, R-L. (2019). Tiimityötä, toimintaa ja tunteita- näkökulmia yrittäjäyyskasvatuksesta ja yrittäjämäisestä oppimisesta kokemuksellisen toimintaoppimisen viitekehyksessä. Doctoral dissertations 46/2019. Kauppakorkeakoulu. Aalto yliopisto. Johtamisen laitos. Väitöskirja. [Verkkoaineisto] <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-8460-2>

Asteljoki, S. (2010). *Ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan palvelutoiminnan yrittäjämäisen ja yhteistoiminnallisen toimintatavan rajapinnassa*. Turku: Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 32. Turun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Kasvatustieteidenlaitos. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-216-160-4>

Averio, P., A. Koskinen & E. Laesterä (2019). Kuntien talous ja rahoitus. *KAKS Kunnallisan kehittämissäätöön erillisjulkaisu*. Keuruu: Otavan Kirjanpaino Oy. [Verkkoaineisto] [Viitattu 18.03.2023]. Saatavissa: [https://kaks.fi/wp-content/uploads/2019/04/averio-koskinen-ja-laestera-kuntien-talous-ja-rahoitus\\_julkaisu-1.pdf](https://kaks.fi/wp-content/uploads/2019/04/averio-koskinen-ja-laestera-kuntien-talous-ja-rahoitus_julkaisu-1.pdf).

Bacigalupo, M., P. Kampylis, Y. Punie & G. Van den Brande (2016). *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. Luxembourg: Publication Office of the European Union; EUR 27939 [online] <https://dx.doi.org/10.2791/593884>

Baird, I.S., & H. Thomas (1985). Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking. *The Academy of Management Review* 10: 2, 230–243.

Bamber, D., J. Owens, J. Davies & A. Suleman (2002). Enabling the emergent entrepreneurial organisation to develop new products. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 8: 4, 203–221.

Bergström, S. & A. Leppänen (2015). *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Boin, A. & M. J. G. van Eeten (2013). The Resilient Organization. *Public Management Review* 15: 3, 429–445.

Boso, N., V.M. Story & J.W. Gadogan (2013). Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties and performance; Study of entrepreneurial firms in a developing economy. *Journal of Business Venturing* 28: 6, 708–727.

Casson, M. & M.D. Giusta (2007). Entrepreneurship and Social Capital: Analysing the Impact of Social Networks on Entrepreneurial Activity from a Rational Action Perspective. *International Small Business Journal* 25: 3, 220–244.

CGI (2020) Työn murros Suomessa 2020. Tutkimus tulevaisuuden työelämästä ja työmurroksesta 2020. [Verkkoaineisto] [Viitattu 22.10.2023].

CGI (2023). Työn murros Suomessa 2020. Tutkimus työnantajien ja työntekijöiden kokemuksesta [Verkkoaineisto] [Viitattu 9.11.2023].

Cooper, D., W. Peake & W. Watson (2019). Seizing Opportunities; The Moderating Role of Managerial Characteristics on the Relationship between Opportunity-Seeking and Innovation Efficacy in Small Businesses. *Journal of Small Business Management* 54: 4, 1038–1058.

Covin, J.G. & G.T. Lumpkin (2011). Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. *Entrepreneurship Theory and Practice* 35: 5, 855–872.

Doz, Y. & M. Kosonen (2007). *Fast strategy*. Harlow, England: Wharton School Publishing.

Drucker, P. F. (1986). *Yrittäjyys ja innovaatio: käytäntö ja periaatteet*. Helsinki: Oy Rastor-Julkaisut Ab.

Dufva, M. (2019). *Heikot signaalit tulevaisuuden avartajina*. Sitran selvityksiä 142. [Verkkoaineisto] [Viitattu 18.03.2023]. Saatavissa: <https://media.sitra.fi/app/uploads/2019/01/heikot-signaalit-tulevaisuuden-avartajina.pdf>

Dumas, C. & R.H. Beinecke (2018). Change leadership in the 21st century. *Journal of Organizational Change Management* 31: 4, 867–876.

Ealy, T. V. (1993). Bringing Risk Management Into the Boardroom. Integrating Risk Management Strategy With Corporate Strategy. *Risk Management* 40: 4, 30–37.

Einola, S. & M. Kohtamäki (2015). *Osallistava strategiaprosessi kunnassa*. Vaasan Yliopisto. [Verkkoaineisto] [Viitattu 24.4.2023]. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.1.3592.8163>

Ekström, B-E., I. Haavisto, E. Kullas & S. Metelinen (2021). Soten sokkihoito: Näin sote-uudistus korjataan toimivaksi. 94, 1–24. [Verkkoaineisto] [Viitattu 19.03.2023]. Saatavissa: <https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2021/06/eva-analyysi-no-94.pdf>

Elinkeinoelämän keskusliitto (2006). *Palvelut 2020. Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa*. Loppuraportti. Helsinki.

- Elinkeinoelämän keskusliitto (2006). *Osaava henkilöstö -menestyvät yritykset. EK:n koulutus- ja työvoimapolitiittiset linjaukset 2006–2010*. Elinkeinoelämän keskusliitto. Tulevaisuusluotain. [Verkkoaineisto] [Viitattu 18.03.2023]. Saatavissa: [https://ek.fi/wp-content/uploads/Osaava\\_henkilosto\\_menestyvat\\_yritykset.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/Osaava_henkilosto_menestyvat_yritykset.pdf)
- Elo, S. & H. Kyngäs (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62: 1, 107–115.
- Elo, S., O. Kajula, A. Tohmola & M. Kääriäinen (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. [Verkkoaineisto] [Viitattu 18.03.2023]. Saatavissa: *Hoitotiede* 34: 4, 215–225: 216. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987/78028>
- Eriksson, P. & P. Kovalainen (2008). *Qualitative methods in Business Research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Erola, E. & P. Louto (2000). Riskit voimavaraksi: liiketoimintariskien hallinta yrityksessä. Helsinki: Edita.
- Erämetsä, T. (2003). *Myönteinen muutos*. Helsinki: Tammi.
- Eskola, J. & J. Suoranta (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 3. painos. Jyväskylä: Vastapaino.
- ETENE (Valtakunnallinen terveydenhuollon eettinen neuvottelukunta) - julkaisuja I (2001). Terveydenhuollon yhteinen: arvopohja, yhteiset tavoitteet ja periaatteet. [Verkkoaineisto] <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201504225746>
- Figner B. & E.U. Weber (2011). Who takes Risks When and Why? Determinants of Risk Taking. *Current Directions in Psychological Science* 20: 4, 211–216.
- Fischer, M. & S. Vainio (2013). Potkua palvelubisnekseen; asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.
- Fredriksson, M. & T. Saarivirta (2015). Johtaminen eilen ja tänään-johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 17: 1, 7–20. [Verkkoaineisto] [Viitattu 18.03.2023]. Saatavissa: <https://journal.fi/akakk/article/view/90152>
- Gartner, W.B. (2001). Is There an Elephant in Entrepreneurship? Blind Assumptions in Theory Development. *Entrepreneurship Theory and Practice* 25: 4, 27–39.
- Gibb, A. A. (1998). *Enterprise in Education. Educating Tomorrows Entrepreneuers*. Pentti Mankinen, 2007. 1–19. [online] [Cited on 17.03.2023]. Available from: <https://www.retired.jyu.fi/enorssi/hankkeet/yrittajyyskasvatus/pdf/Gibb.pdf>
- Gibb, A. (2003). In pursuit of a new 'enterprise' and 'entrepreneurship' paradigm for learning: creative destruction, new values, new ways for doing things and new knowledge combinations. *International Journal of Management Reviews* 4: 3, 233–269.

- Gibb, A. (2005a). Towards the Entrepreneurial University: Entrepreneurship Education as a lever for change. *National Council for Graduate Entrepreneurship*. Policy paper, 3: 5, 1–46.
- Gibb, A. (2005b). The Future of Entrepreneurship Education - Determining the Basis for Coherent Policy and Practice? In P. Kyrö & C. Carrier. (Eds.). *The Dynamics of Learning Entrepreneurship in a Cross-Cultural University Context*. Hämeenlinna: University of Tampere. Faculty of Education. Research Center for Vocational and Professional Education. 44–67.
- Gifford, S. (2011). Risk and Uncertainty. In Acs. Z.J. & D.B. Audretsch (Eds.). *Handbook of Entrepreneurship Research: An interdisciplinary Survey and Introduction*. 2nd ed. New York: Springer. 37–53.
- Gigerenzer, G. (2015). *Riskitietoisuus. Miten hyviä päätöksiä tehdään*. Helsinki: Terra Cognita Oy.
- Ginsberg, A. & A. Butchholz (1989). Are Entrepreneurs a Breed Apart? A Look at the Evidence. *Journal of General Management* 15: 2, 32–40.
- Gustafsson-Pesonen, A. (2019). Yrittäjyyden edistäminen osana korkea-asteen opinnoita - Case Gew 2018. Teoksessa A-M. Tornainen (Toim.). *Opinnoista tukea yrittäjyyteen*. XANK kehittää 83. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. 7–15. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-185-9>
- Grönfors, M. (2011). *Laadullisen tutkimuksen kenttätymenetelmät*. H. Vilkkä (Toim.). Hämeenlinna: SoFia-Sosiologia-Filosofiapu Vilkkä. [Verkkoaineisto] [Viitattu 18.03.2023]. Saatavissa: [http://vilkka.fi/books/Laadullisen\\_tutkimuksen.pdf](http://vilkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf)
- Grönroos, C. (1998). *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Porvoo: WSOY.
- Grönroos, C. (2001). *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. Porvoo: WSOY.
- Grönroos, M. (2003). *Mahdollisuuden aika: kohti virtuaalista organisaatiota*. Vammala: Transatlanta.
- Grönroos, M. G. (2006). *Mahdollisuuksien aika: kohti virtuaalista organisaatiota*. Tampere: Tammerpaino Oy. *Defining Entrepreneurship*. *Journal of Small Business Management* 29: 1, 45–61.
- Hahti, A. & A. Anttiroiko (1997). *Sisäinen yrittäjyys yhteiskunnassamme voimavarana*. Teoksessa A-V. Anttiroiko & M. Tiura (Toim.). *Sisäinen yrittäjyys julkisissa organisaatioissa. Sisäinen yrittäjyys julkisen hallinnon tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantamisen keinona*. Kunnallistieteiden laitos. Raporttisarja 35. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Hackman, J.R. & G.R. Oldham (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational behavior and human decision processes* 16: 2, 250–279.
- Hakonen, A. (2019). *Tarkastelunäkökulmina henkilöstön kokemus ja johtamisen käytännöt*. Teoksessa A. Hakonen, R. Viitala & L. Kääntä (Toim.). *Ikkunoita*

*henkilöstövahvuuden muutokseen*. Henkilöstöjohtaminen. Vaasan yliopiston raportteja 15. 2–6. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-902-0>

Hallituksen esitys (HE 241/2020 vp) Hallituksen esitys eduskunnalle hyvinvointialueiden perustamista ja sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisen uudistusta koskevaksi lainsäädännöksi sekä Euroopan paikallisen itsehallinnon peruskirjan 12 ja 13 artiklan mukaisen ilmoituksen antamiseksi. [Verkkoaineisto] [Viitattu 19.03.2023]. Saatavissa: <https://finlex.fi/fi/esitykset/he/2020/20200241.pdf>

Halonen, K. (2013). *Pari askelta jäljessä- tuurilla mennään: Tutkimus suomalaisen organisaatioiden ja työterveyshuollon toteuttamasta henkilöstöriskienhallinnasta strategisen johtamisen välineenä*. Doctoral Dissertations 191/2013. Helsinki: Aalto-yliopisto. Perustieteiden korkeakoulu. Tuotantotalouden laitos. [Verkkoaineisto] [Viitattu 19.03.2023]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-5447-6>

Halonen, O. (2001). *Yhdessä ykköseksi: luo kilpailukykyä henkilöstön avulla*. Saarijärvi: Gummerus kirjapaino Oy.

Hamel, C. (2007). *Johtamisen tulevaisuus*. Helsinki: Talentum.

Hanson, S.O. (2004). Philosophical perspectives on risk. *Technè: Research in Philosophy and Technology* 8: 1, 10–35.

Harisalo, R. (2013). *Palvelutiede - palveluyhteiskunnan uusi mahdollisuus*. Teoksessa I. Laitinen, R. Harisalo & J. Stenvall (Toim.). *Palvelutiede julkisten palveluiden uudistajana*. Tampere: Tampere University Press. 32–54. [Verkkoaineisto] [Viitattu 18.03.2023]. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9160-3>

Haunla, V. (2005). *Näkökulmia yritysten henkilöriskien hallintaan*. Teoksessa H. Kuusela & R. Ollikainen (Toim.). *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere: Juvenes Print. Tampereen yliopistopaino Oy. 275–290. [Verkkoaineisto] [Viitattu 18.03.2023]. Saatavissa: <https://urn.fi/urn:isbn:951-44-6350-1>

Hautamäki, A. & I. Niiniluoto (2008). *Muutoksille arvopohja: muutos on mahdollisuus kaikille*. Teoksessa A. Hautamäki. (Toim.). *Muutoksen Suomi: Ihmiset muutoksen tekijöinä, instituutiot ihmisten tukijoina*. Helsinki: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. 37–39. [Verkkoaineisto] [Viitattu 5.10.2015]. Saatavissa: <https://media.sitra.fi/app/uploads/2017/02/MuutoksenSuomi-2.pdf>

Haveri, A. & A-V. Anttiroiko (2013). *Kuntajohtaminen paikallisten kilpailu- ja yhteistyösuhteiden hallintana*. Teoksessa I. Karppi (Toim.). *Governance: hallintaa uusin muotoiluin*. Tampere: Tampereen yliopisto. 79–96. [Verkkoaineisto] [Viitattu 19.03.2023]. Saatavissa: [https://www.academia.edu/3139710/Kuntajohtaminen\\_paikallisten\\_kilpailu\\_ja\\_yhteisty%C3%B6suhteiden\\_hallintana](https://www.academia.edu/3139710/Kuntajohtaminen_paikallisten_kilpailu_ja_yhteisty%C3%B6suhteiden_hallintana)

Haveri, A., J. Airaksinen & H. Paananen (2015). *Uuden sukupolven kuntajohtajat*. Kuntaliiton verkkojulkaisu ACTA 261. [Verkkoaineisto] [Viitattu 27.7.2020]. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2015/1699-uuden-sukupolven-kuntajohtajat-acta-nro-261>

- Heinonen, J. (1999). Kohti asiakaslähtöisyyttä ja kilpailukykyä: sisäinen yrittäjyys kunnallisen yksikön muutoksessa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-5:1999
- Heinonen, J. (2001). Sisäinen yrittäjyys organisaation kehittämisen välineenä. *Aikuis-kasvatus* 2, 122–132.
- Heinonen, J. (2007). Unelmasta kasvuun. Teoksessa K. Paasio & T. Pukkinen (Toim.). *Tarinoita akateemisesta yrittäjyydestä: asennetta, osaamista ja oivalluksia*. Vantaa: WSOYpro. 87–96.
- Heinonen, J. & I. Vento -Vierikko (2002). *Sisäinen yrittäjyys: uskalla, muutu menesty*. Jyväskylä: Talentum OYJ.
- Heinonen, J. & K. Paasio (2005). Sisäinen yrittäjyys kuntatyössä. *Kunnallisan alan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisuja* N:o 48. [Verkkoaineisto] [Viitattu 19.03.2023]. Saatavissa: [https://kaks.fi/wp-content/uploads/2013/01/Heinonen\\_Paasio.pdf](https://kaks.fi/wp-content/uploads/2013/01/Heinonen_Paasio.pdf)
- Heinonen, J. & S-A. Poikkijoki (2004). Kokemuksia kokeilusta- osallistavilla menetelmillä yrittäjyyteen. Teoksessa U. Hytti (Toim.). *Yrittäjyyden kipinä yliopistosta? tapaus Turun kauppakorkeakoulu*. Turku: Turun kauppakorkeakoulun PK-instituutti. 99–120.
- Hirsjärvi S. & S. Hurme (2000). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Holopainen, A., M. Lautiainen & M. Siltanen (2022). *Johtamista yhteiseksi hyväksi; valtionhallinnon johtamisen kehittämisenhanke*. Valtiovarainministeriön julkaisuja 37/2022. [Verkkoaineisto] [Viitattu 4.11.2023]. Saatavissa: [https://www.edilex.fi/ministerioiden\\_julkaisut/27468.pdf](https://www.edilex.fi/ministerioiden_julkaisut/27468.pdf)
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management*. 5 th ed. London: Kogan Page Ltd.
- Horngren, C. T. & G. Foster (1987). *Cost Accounting: A managerial Emphasis*. 6.th. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Huuskonen, V. (1992). *Yrittäjäksi ryhtyminen: teoreettinen viitekehys ja sen koettelu*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-2:1992. Turun yliopisto. Väitöskirja. [Verkkoaineisto] [Viitattu 18.03.2023]. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:951-738-682-6>
- Hytti, U. (2007). ”Sattuma suosii valmistautunutta mieltä”: yrittäjäksi ilman ideaa. Teoksessa K. Paasio & T. Pukkinen (Toim.). *Tarinoita akateemisesta yrittäjyydestä: asennetta, osaamista ja oivalluksia*. Vantaa: WSOYpro. 19–25.
- Hyyryläinen, E. (2004). Sopimuksellisuus, talous ja johtaminen: New Public Management sopimusohjauksessa ja julkisten organisaatioiden sopimustenhallinnassa. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 256. Hallintotiede 31. Vaasan Yliopisto.

Hyyryläinen, E., K. Lehto & E. Pekkola (2019). Millaisen hallinto- ja johtamisajattelun tulevat julkisjohtajat perivät aikaisemmilta sukupolvilta. Teoksessa K. Lehto, N. Mäntylä & I. Karppi & työryhmä: T. Helle, K. Immonen, H. Leino, N. Lundström, A. Nordling, E. Pekkarinen & P. Rossi (Toim.). *Governance IV; Hallintaa ja yhteistyötä. Hallintotieteiden valintakoeteos 2019*. Vaasan yliopisto ja Tampereen yliopisto, Johtamisen yksikkö Vaasa: Vaasa Yliopisto ja Tampere. 7–18. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-842-9>

Hägg, O. (2009). Yrittäjä identiteetin kehittyminen yrittäjyysvalmennuksessa. Teoksessa J. Kansikas, P. Kyrö, J. Seikkula-Leino & T. Römer-Paakkanen (Toim.). *Yrittäjyyskasvatuksen muotoutuva maisema: Yrittäjyyskasvatuksen identiteettiä rakentamassa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta Julkaisuja N:o 176/2009. 9–26.

Hägg, O. (2011). *Yrittäjyysvalmennus ja yrittäjäidentiteetti*. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 1079. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Akateemisen väitöskirja. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8462-9>

Hänti, S. (2014). Markkinointi arvon muodostamisen prosessina ja sen yhteys yrittäjyyden mahdollisuusprosessiin: Tapaustutkimus kuuden yrityksen alkutaipaleelta. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-6. Turku: Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Turun kauppakorkeakoulu. Väitöskirja. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-355-2>

Härmälä, V., H. Lamminkoski, V. Salminen, K. Halme & E. Autio (2017). *Yrittäjyyden uudet suunnat- selvitys hallituksen toimenpiteistä yrittäjyyden vahvistamiseksi*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 75/2017. Valtioneuvoston kanslia. [Verkkoaineisto] <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-482-5>

Häyrynen, M. (2007). Uudet avaukset: tutkimuksen riskirahoitus Suomen Akatemiassa. *Suomen Akatemian julkaisuja* 4/ 07. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ilmonen, I., J. Kallio, J. Koskinen & M. Rajamäki (2022). *Johda riskejä: Käytännön opas yrityksen riskienhallintaan*. 4. painos. Helsinki: FINVA Finanssikoulutus.

Inkiläinen, R. (2010). Miksi HUS on huono- jos on? Teoksessa L.A. Laitinen (Toim.). *HUS siunatkoon: kannanottoja terveydenhuollon johtamisesta*. Porvoo: Duodecim. 201–205.

Ireland, R.D., M.A. Hitt & D.G. Sirmon (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management* 29: 6, 963–990.

Isoaho, M. (2009). *Uskalla johtaa; haasta itsestään selvytydet*. Kauppakamari. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Jalonen, H. (2010). Hyvinvointipalvelujen johtaminen kompleksisuus- teoreettisessa tulkintakehyksessä. *Hallinnon tutkimus* 29: 2, 111–133.

Jalonen, H. (2015). Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa P. Virtanen, J. Stenvall & P-H. Rannisto (Toim.). *Tiedolla johtaminen – Teoriaa ja käytäntöjä*.

Tampereen yliopistopaino Oy, Juvenes Print. 40–68.[Verkkoaineisto]  
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9755-1>

Jalonen, H. (2022). Kompleksisuus johtamisella mukautuvaa kyvykkyyttä. Teoksessa A. Mäki (Toim.). *Johtamisvainu: näkemyksellisyyttä johtamiseen*. Basam Books Oy. 213–231.

Jauri, O. (1997). Riskienhallinta uudesta näkökulmasta. Helsinki: Kauppakaari Oy.

Jokinen, A. (2021). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat. Teoksessa J. Vuori (Toim.). *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoar- kisto [Verkkoaineisto] [Viitattu 10.1.2025] Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-nakokulmat/>

Jokinen, P., M. Kamppinen, H. Karlsson & P. Raivola (1995). *Riskit yhteiskunnassa: maallikot ja asiantuntijat päätöksen tekijöinä*. Helsinki: Gaudeamus.

Juppo, V. (2011). *Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta*. Acta Wasaensia, 235. Julkisojohtaminen. Vaasa: Vaasan yliopisto. Julkisojohtaminen. Väitöskirja. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-335-6>

Jurmu, L. (2021). *Millaisella asiantuntijuudella tulevaisuuden kuntia rakennetaan?* Tampereen yliopiston väitöskirjat 399. Tampereen yliopisto. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Väitöskirja. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1916-8>

Juuti, P. (2010). Suomalaisen johtamisen erityispiirteet. Teoksessa P. Juuti. (Toim.). *Johtaminen voimavarana; muutoksesta menestykseen*. Johtamistaidon opisto. Vantaa: Hansaprint Oy. 13–28.

Juuti, P. & M. Luoma (2014). Henkilöstöjohtaminen ja innovatiivisuus muuttuvassa kuntaympäristössä. Teoksessa T. Pakarinen & T. Mäki (Toim.). *Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen: uudistumisen sykkettä palveluihin*. Helsinki: Edita. 62–77.

Juvonen, M., M. Koskensyrjä, L. Kuhanen, V. Ojala, A. Pentti, P. Porvari & T. Talala (2014). *Yrityksen riskienhallinta*. Vantaa: Hansaprint.

Jäntti, A., A. Haveri & P-H. Rannisto (2021). Helsingin johtamisjärjestelmän uudistus: toivottuja, ei-toivottuja ja odottamattomia vaikutuksia. Teoksessa A. Jäntti, A. Haveri & P-H. Rannisto (Toim.). *Tehokasta ja demokraattista kaupunkihallintaa? Helsingin johtamisjärjestelmän uudistuksen akateeminen kokonaisarviointitutkimus*. 150–162. [Verkkoaineisto] [Viitattu 19.03.2023]. Saatavissa: [https://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/21\\_05\\_20\\_HKI\\_Johtamisjarjestelmannuudistus.pdf](https://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/21_05_20_HKI_Johtamisjarjestelmannuudistus.pdf)

Kaakkuri-Knuuttila, M-L. & P. Ylikoski (2011). Merkitys ja tulkinta. Teoksessa M-L. Kaakkuri-Knuuttila (Toim.). *Argumentti ja Kriittikki: lukemisen, keskustelun ja vaikuttamisen taidot*. Helsinki: Gadeamus. 24–33.

Kaasalainen, S. (2019). *Sote hallinnon himmelissä: Demokratian ja sote-uudistuksen vaikea liitto*. Helsinki: Into kustannus Oy.

Kallankari, S. (2019). *Muutoksen johtaminen arjessa; opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon*. Tallinna: Duodecim.

Kaljunen, L. (2011). *Johtamisopit kuntaorganisaatioissa: diskurssiivinen tutkimus sosiaali- ja terveystoimesta 1980-luvulta 2000-luvulle*. Lappeenranta: Acta Universitatis Lappeenrantaensis 422. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Väitöskirja. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-265-040-5>

Kallio, H., M. Suhonen & H. Wiik (2021). Johtajuuden kehittyminen moniammatillisessa sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiskoulutuksessa. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 58: 2, 158–169.

Kallio, J. (2010). Hyvinvointipalvelujärjestelmän muutos ja suomalaisten mielipiteet 1996–2006. Helsinki: Kela.

Kamensky, M. (2014). *Strateginen Johtaminen: Menestyksen timantti*. 4. painos. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. (2012). *Kehittämistutkimus opinnäytetyönä; kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134. Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print.

Kanniainen, V. (2007). *Maailma on riskeistä rakennettu. Markkinat, kriisit, arvot*. Helsinki: VK World.

Kasa, T. (2016). Moraalin intersubjektiviisen konstitutiivisuuden edellytyksiä. Tutkielma empatiasta järjen ja emotion dualismin ylittävässä moraalipsykologisessa kontekstissa. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Pro gradu -tutkielma. [Verkkoaineisto] <http://urn.fi/URN:NBN:fi:juu-201607013426>

Kauppinen, T. (2011). Kuntien tulevaisuus haltuun: Ennakoarvioinnin soveltamiseen vaikuttavat tekijät lautakuntapäätöksissä. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Kekomäki, M. (2010). Lääkäri johtajana. Teoksessa L. A. Laitinen (Toim.). *HUS siunatkoon: kannanottoja terveydenhuollon johtamisesta*. Porvoo: Duodecim. 66–72.

Kemppainen, R. (2010). Työpari: muutos ja menestys. Teoksessa P. Juuti (Toim.). *Johtaminen voimavarana; muutoksesta menestykseen*. Vantaa: Johtamistaidon opisto. Hansaprint Oy. 143–153.

Kesti, M. (2010). *Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Kesti, M. (2013). *Hiljaiset signaalit esimiestyössä*. Sastamala: Vammalan kirjapaino Oy. FINVA Finanssi ja vakuutuskustannus Oy.

Kevätsalo, K., I. Puntari & S. Roos (2006). *Työelämän valttikortit*. Helsinki: Talentum.

Kiiras, J., L. Palojärvi, T. Göös, J. Keinänen, L. Lehtiranta, H. Honkaniemi, L. Järvinen, T.-M. Savolainen & M. Sivunen (2011). *Projekti johtohankkeen riskienhallinnan kehittäminen*. Tampere: Rakennustieto Oy.

Kilpinen, P. (2022). *Inhimillinen strategia*. Helsinki: Alma Talent.

Kirkwood, J. (2009). Motivational factors in a push-pull theory of Entrepreneurship. *Gender in Management* 24: 5, 346–364.

Kiviaho, M., L. Oulasvirta & M. Paananen (2014). Riskienhallinta murroksessa: Havaintoja kuntien riskienhallinnan nykytilasta 2012. Helsinki: Kuntaliitto.

Kiviniemi, M. (1994). Julkiset palvelut menevät markkinoille- tutkimus liikelaitostamisesta ja yhtiöittämisestä. Teoksessa: *Tutkimaton uudistus: Julkisen sektorin uudistukset tutkimuksen haasteena*. Helsinki: Valtiovarainministeriö, Hallinnon kehittämisosasto: Painatuskeskus. 181–191.

Koiranen, M. (1993). *Ole yrittäjä: sisäinen ja ulkoinen yrittäjyys*. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Koiranen, M. & M. Peltonen (1995). *Yrittäjyys kasvatus*. Tampere: Konetuumat Oy.

Koiranen, M. & T. Pohjansaari (1994). *Sisäinen yrittäjyys*. Tampere: Konetuumat Oy.

Kolhinen, J. (2015). *Yliopiston yrittäjämäisyyden sosiaalinen rakentuminen: Case Aalto-yliopisto*. 9. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 659. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. School of Business and Management. Kauppatieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-265-848-7>

Korhonen, J. (2019). Osaamisen johtamisella kilpailukykyä perusterveyden-huollon vastaanottotyöhön. Vaasan Yliopisto. Pro- gradu tutkielma. [Verkkoaineisto] [Viitattu 19.11.2019]. Saatavissa: <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/9318>

Korhonen, M. (2012). Yrittäjyyttä ja yrittäjämäisyyttä kaikille? Uusliberalistinen hallinto, koulutettavuus ja sosiaaliset erot peruskoulun yrittäjyyskasvatuksessa. Dissertations in Education, Humanities, and Theology No 29. Publications of the University of Eastern Finland. University of Eastern Finland, Joensuu. Väitöskirja. [Verkkoaineisto] [Viitattu 19.03.2023]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-0794-3>

Koski, H. (2008). *Innovatiivinen kunta? Tutkimus kuntien uudistumiseen vaikuttavista tekijöistä*. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden laitos, kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. [Verkkoaineisto] [Viitattu 19.03.2023]. Saatavissa: <https://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-17638>

Koskimies, E., J. Stenvall & A. Holopainen (2022). *Julkinen johtaminen; julkisen johtamisen identiteetti, johtajien asema ja työn vaatimukset 2020-luvulla*. Tampereen yliopisto, Valtiovarainministeriö, Valtiokonttori. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2022/ 10. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-899-6>

Koskinen, H. (2019). Yrittäjyhteisön taika: yrittäjyyden muotoutuminen korkeakoulujen yrittäjyystoiminnassa. *Aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti* 2: 39, 108–121.

Koskinen, L. (2018). Riskienhallinta ja tietämyksen tasot. Teoksessa A. Ahteensivu, L. Koskinen, J. Kulmala & P. Havakka (Toim.). *Riskienhallinnan ajankohtaisia teemoja*. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. 11–28. [Verkkoaineisto] <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0701-1>

Koskinen, S. (2015). Yrittäjyyskasvatuksen pedagogiikka vaativassa erityisopetuksessa: Itsesäätelytaitojen kehittäminen ja tulevaisuusorientaation vahvistaminen yrittäjyyskasvatuksen pedagogiikan keinoin. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Akateeminen väitöskirja. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9726-1>

Koskinen, V.-J. (2020). Staus quosta uudistumiseen; kvantitatiivinen tutkimus kunnallisen työntekijän ja työyhteisön isäiseen yrittäjyyteen vaikuttavista tekijöistä. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. [Verkkoaineisto] <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8024-5>

Kouzes, J. M. & B. Z. Posner (1990). Johtajuuden haaste - miten ohjata organisaatio huippusuorituksiin. Helsinki: Rastor.

Krueger JR. N.F., M. D. Reilly & A. L. Carsrud (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing* 15: 5-6, 411–432.

Kuisma, J. (2014). *Asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan johtaminen yritysverkostossa*. Kauppatieteellinen tiedekunta. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2014110646073>

Kuivalainen, M., Hauhtonen, R. Alanko, I. Sanz, A. & P. Pussinen (2022). *Julkisen sektorin innovaatiobarometri 2022. Valtion tulokset*. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2022: 64. [Verkkoaineisto] [Viitattu 19.03.2023]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-260-4>

Kujala, J. (2012). Sitä saa mitä tilaa- menestyksen mitta ja mittarit. Teoksessa: J. Kujala, P. Myllykangas & E. Sauer (Toim.). *Kokemus johtaa*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print. 38–47.

Kulla, J. (2011). "Käskyttämällä ei pitkälle pääse." *Tutkimus suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista*. Aalto-Yliopisto julkaisusarja väitöskirjat 1/2021. Perustieteiden korkeakoulu. Espoo: Aalto Print. Aalto yliopisto. Tuotantotalouden laitos. Väitöskirja. [Verkkoaineisto] <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-4102-5>

Kuoppamäki, P. (2003). *Markkinavoiman sääntely EY:n ja Suomen kilpailuoikeudessa*. Helsingin yliopisto. Väitöskirja. Helsinki: Suomalainen lakimiesyhdistys.

Kupias, P. & R. Peltola (2019). *Oppiminen työssä*. Tallinna: Gaudeamus.

Kuratko, D.F. & R. M. Hodgetts (2007). *Entrepreneurship: theory, process practice*. 7th ed. Canada: Thomson South-Western.

- Kuratko, D., R. Montagno & J. Hornsby (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal* 11: 5, 49–58.
- Kuusela, H. & R. Ollikainen (2005). Riskit ja riskienhallinta-ajattelu. Teoksessa H. Kuusela & R. Ollikainen (Toim.). *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere: Juvenes Print. Tampereen yliopistopaino Oy. 15–54. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/urn:isbn:951-44-6350-1>
- Kykyri, V.-L. (2008). Osallistamista ja omistajuuspuheen ”kalastelua”- diskurssiivinen näkökulma osallistumiseen organisaatiossa. Teoksessa P. Kuusela & M. Kuittinen (Toim.). *Organisaatiot muutoksessa*. Suomi: UNI press. 148–170.
- Kylmä, J. & T. Juvakka (2007). Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kyngäs, H. & L. Vanhanen (1999). Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 11: 1, 3–12.
- Kyrö, P. (1997). *Yrittäjyyden muodot ja tehtävä ajan murroksessa*. Jyväskylä Studies in Computer Science, Economics and Statistics 38. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.
- Kyrö, P. (1999). *Yrittäjyys, talous ja kestävä kehitys*. Jyväskylän yliopiston: Taloustieteiden tiedekunta Julkaisuja N:o 119/1999.
- Kyrö, P. (2006). Avauksia riskin oppimiseen ja opetukseen. Teoksessa P. Kyrö ja A. Ripatti (Toim.). *Yrittäjyyskasvatuksen uusia tuulia*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print. 98–130.
- Kyrö P., H. Lehtonen & K. Ristimäki (2007). Yrittäjyyskasvatuksen suuntia etsimässä. Teoksessa P. Kyrö, H. Lehtonen & K. Ristimäki (Toim.). *Yrittäjyyskasvatuksen monia suuntia*. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu, Yrittäjyyskasvatuksen julkaisuja 5/200. 12–31.
- Kyrö P., J. Mylläri & J. Seikkula-Leino (2008). Kognitiiviset, affektiiviset ja konatiiviset ulottuvuudet ja niihin liittyvät metavalmiudet yrittäjämäisessä oppimisessä. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 3: 8, 269–296.
- Kyrö, P. & A. Ripatti (2006). Yrittäjyyden opetuksen uudet tuulet. Teoksessa P. Kyrö & A. Ripatti (Toim.). *Yrittäjyyskasvatuksen uusia tuulia*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print. 10–31.
- Laaksonen, H. (2008). Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksiköissä. *Acta Wasaensia*, 187. Hallintotieteiden tiedekunta. Sosiaali- ja terveys-hallintotiede. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-214-4>
- Laalo, H. & A. Jauhiainen (2019). Yrittäjyyttä akatemiaan! Suomalaisen yliopistokoulutuksen problematisoituminen yrittäjyysdiskurssissa. *Aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti* 2: 39, 92–107.

Lahti, T. (2010). *Yrittäjyyskasvatus osaksi opinto-ohjaajan työtä*. Kehittämishankera-portti. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Ammatillinen opettajakorkeakoulu. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201004136411>

Laki hyvinvointialueesta 26.6.2021/611. [Verkkoaineisto] [Viitattu 19.03.2023]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210611>

Laki hyvinvointialueiden rahoituksesta 617/ 2021 [Verkkoaineisto] [Viitattu 29.11.2021]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210617>

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 28.12.2012/980 [Verkkoaineisto] [Viitattu 10.3.2023]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980>

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon palvelusetelistä. 569/2009. [Verkkoaineisto] [Viitattu 29.11.2024]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090569>

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021.[Verkkoaineisto] [Viitattu 19.03.2023]. Saatavissa: <https://www.edilex.fi/saadosko-koelma/20210612.pdf>

Lamassaari, T. (2014). *Muutos kuntaorganisaatiossa: tapaustutkimus erään kunnan teknisestä toimialasta*. Lappeenranta: Acta Universitatis Lappeenrantaensis 574. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Väitöskirja. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:NBN:978-952-265-581-3>

Lane, D.A. & M. Down (2010). The art of managing for the future: leadership of turbulence. *Management Decision* 48: 4, 512–527.

Lappalainen, K. (2019). Luova hallinta sosiaali- ja terveydenhuollossa; arvoverkkona johdettava alueellinen järjestelmä uudistamisen lähtökohtana. Acta Wasaensia 427. Johtamisenyksikkö. Vaasa: Vaasan Yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-875-7>

Lappi, J. (2022). Yrittäjyysstrategia. Yrittäjyysstrategian ohjausryhmä. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022: 32. [Verkkoaineisto] <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-728-1>

Lassila, H. (2009). Mitä yrittäjyys minulle merkitsee: Amk- opiskelijoiden käsityksiä yrittäjyydestä. Teoksessa J. Kansikas, P. Kyrö, J. Seikkula-Leino & T. Römer-Paakkonen (Toim.). *Yrittäjyyskasvatuksen muotoutuva maisema: Yrittäjyyskasvatuksen identiteettiä rakentamassa*. Jyväskylän yliopiston: Taloustieteiden tiedekunta Julkaisuja N:o 176/2009. 65–85.

Laukkanen, M. (2006). Yritykset tervetuloa. kehittämistoimi seututalouden käynnistäjänä. Tampere: Talentum Media Oy.

Laurila, P. (1981). *Riskienhallinta*. Helsinki: Vakuutusalan Kustannus.

- Lauronen, M. (2009). Yrittäjämäinen elinkeinopolitiikka: kolmevaiheinen, diskurssi-analyttinen tarkastelu kunnan elinkeinopolitiikan roolista ja tehtävistä. Jyväskylä Studies in Business and Economics 73. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. [Verkkoaineisto] <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3490-3>
- Leeman, L. & R-M. Hämäläinen (2016). Asiakasosallisuus, sosiaalinen osallisuus ja matalan kynnyksen palvelut: Pohdintaa käsitteiden sisällöstä. *Yhteiskuntapolitiikka* 81: 5, 586–594.
- Lehti, E., T. Rope & M. Pyykkö (2007). Mikä tekee yrittäjästä menestyvän –perusyrittäjästä superyrittäjäksi. Helsinki: WSOYpro.
- Lehtonen, O-P., S. Saarni, J. Kinnunen & M. Kinnunen (2023). *Johtaminen hyvinvointialueella: miten ratkaista henkilöstöpula*. Helsinki: AlmaTalent.
- Leino, M. (2007). Riskit ja riskienhallinta kasvuyrityksessä. Teoksessa K. Liger & J. Lystimäki (Toim.). *Kasvun haasteet. Kasvuyrityksen rakentaminen ja hallinta*. Espoo: Boardman Gummerus. 113–125.
- Leinonen, J. (2012). "Monelta suunnalta on suitsia suussa, mutta niiden kanssa on elettävä": johtamisen liikkumavara kunnanjohtajan silmin. Rovaniemi: Acta nro 232. Lapin yliopisto. Väitöskirja. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Lemström T. & J.V. Virtanen (2014). Sisäinen yrittäjyys ja sen esteet terveydenhuollossa (2014). Artikkelit *Hallinnon tutkimus* 33: 1, 5–20. [Verkkoaineisto] [Viitattu 10.03.2023]. Saatavissa: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/99122/56828>
- Leponiemi, U. (2019). *Kollektiivinen kapasiteetti; yhteisöllisyys pienen kunnan johtamisessa*. Tampereen yliopiston väitöskirja 153. Tampere: PunaMusta Oy- Yliopistopaino. Tampereen yliopisto. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Väitöskirja. [Verkkoaineisto] <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1304-3>
- Leskinen, P-L. (1999). "Yrittäjällä on koko elämä kiinni yrityksessä": opiskelijoiden yrittäjyyskäsitteet ja niiden muutokset yritysprojektin aikana. *Acta Wasaensia* 71. Business administration 27 Vaasa: Universitas Wasaensis. Väitöskirja.
- Leskinen, P-L. (2000). Yrittäjyyttä etsimässä - kokemuksia ja ajatuksia yrittäjyyskasvatuksesta. Helsinki: Edita.
- Leskinen, P-L. (2001). Yrittäjyyttä oppimassa-kouluyrittäjyyden paradoksi. *Aikuiskasvatus* 21: 2, 112–121.
- Lillberg, P. (2023). Hyvän Johtaminen- miten hyvän tavoittelua johdetaan. Teoksessa H. Kostilainen & A. Nieminen (Toim.). *Yhteiskunnallinen yritys*. 82–88. [Verkkoaineisto] <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-420-6>
- Lindblom, A. (2004). Käsitteellisiä jäsenyyksiä päätöksentekijän kokemaan epävarmuuteen. Sarja Keskustelua ja raportteja 4:2005. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:ISBN:951-564-179-9>

Lindell, J. (2017). *Muutosjohtajuuden pirullinen puoli*. Acta Wasaensia 375. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Vaasan yliopisto. Väitöskirja. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-745-3>

Luke J. S. (1998). *Catalytic Leadership. Strategies for an Interconnected World*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Lumijärvi, I. (2015). Tulosjohtaminen ja tuloksellisuuden tavoittelu. Teoksessa I. Karppi (Toim.). *Tampereen Yliopiston vuoden 2015 hallintotieteiden valintakokeen ennakkoaineisto: Governance: Hallinnan uusia ulottuvuuksia*. Tampere: Tampereen Yliopisto johtamiskorkeakoulu. 74-79. [Verkkoaineisto] [Viitattu 18.03.2023]. Saatavissa: <https://docplayer.fi/6423125-Governance-hallinnan-uusia-ulottuvuuksia-tampereen-yliopisto-johtamiskorkeakoulu.html>

Lumpkin, G.T. & G.G. Dess (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review* 21: 1, 135–172.

Lumpkin, G.T. & G.G. Dess (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of business venturing* 16: 5, 429–451.

Lumpkin, G. T. & G.G. Dess (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive* 19: 1, 147–156.

Luomala, A. (2008). *Muutoksen ABC: Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa*. Ihmisten ja työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus- ja kehittämisryhmä HYWIN. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. [Verkkoaineisto] [Viitattu 5.10.2015] Saatavissa: <https://docplayer.fi/115064-Ajatuksia-muutoksen-johtamisesta-ja-ihmisten-johtamisesta-muutoksessa-ihmisten-ja-tyohyvinvoinnin-johtamisen-tutkimus-ja-kehittamisryhma-hywin.html>

Luukka, P. (2024). *Tulevaisuuskyvykäs organisaatio*. Helsinki: Alma Talent.

Luukkainen, O. & J. Wuorinen (2002). *Yrittävä elämänsenne: Kasvaminen yksilönä ja yhteisönä*. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.

Lyly-Yrjänäinen, M. (2023). Työolobarometri 2023. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2024: 16. [Verkkoaineisto] <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-917-9>

Lähdesmäki, K. (2003). *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen*. Acta Wasaensia no 113. Hallintotiede 7. Vaasa: Vaasan yliopisto. Väitöskirja.

Lähdesmäki, K. (2006). *”Lupa olla esimies”: Valtionhallinnon uusi palkkausjärjestelmä johtamisen välineenä*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 272. Hallintotiede 34.

Lähdesmäki, K. (2011). New Public Management julkisjohtamisen uudistajana. Teoksessa E. Hyyryläinen & O-P. Viinamäki (Toim.). *Julkinen hallinto ja julkinen*

johtaminen; Juhlakirja professori Ari Salmisen 60-vuotispäivän kunniaksi. Acta Wasaensia 238. Julkisjohtaminen 16. Vaasa: Vaasan yliopisto. 75–87.

Länsisalmi, H. (2013). *Uudista liiketoimintaa*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Majapuro, M. (2013). *E-Scaped Medicine: Kuluttaja-potilaiden identiteettikeskusteluja osallistumisen kulttuurissa*. Aalto University publication series DOCTORAL DISSERTATIONS 154/2013. Aalto University. Kauppakorkeakoulu. Viestinnän laitos. Väitöskirja. [Verkkoaineisto] <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-5359-2>

Malkamäki, K. (2017). *Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus -tapaustutkimus kaupan alan organisaatiosta*. Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 145. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta, kauppatieteiden laitos. Väitöskirja. [Verkkoaineisto] <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2462-9>

Mannermaa, M. (1999). *Tulevaisuuden hallinta – skenaariot strategiatyöskentelyssä*. Porvoo: WSOY.

Martela, F. & K. Jarenko (2015). *Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa*. Helsinki: Alma Talent.

Martela, F. & K. Jarenko (2017). *Itseohjautuvuus; miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent.

Masalin, L. (2010). Strategiaan sitoudutaan osallistumalla. Teoksessa A. Valpola, H. Kvist, J. Heimonen, K. Niutanen, L. Lillkäll, L. Masalin & R. Kalin (Toim.). *Strategia toimiksi: muutosvoimana ihmiset*. Espoo: Redfina Oy. 83–103.

Mazzucato, M. (2020). *Yrittäjähenkkinen valtio; julkisen ja yksityisen sektorin myytit ja niiden murtaminen*. Terra Cognita: Helsinki.

McMuellen J., L.A. Plummer & Z. Acs (2007). What is an entrepreneurial opportunity? *Small Business Economics* 28: 4, 273–283.

Meriluoto, T. & T. Litmanen (2019). *Pelastaako osallistaminen demokratian?* Teoksessa T. Meriluoto & T. Litmanen (Toim.). *Osallistu! Pelastaako osallistaminen demokratian?* Tampere: Vastapaino. 7–28.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science* 29: 7, 770–791.

Moisio, P., S. Karvonen, A. Muuri, M. Vaarama & L. Kestilä (2014). Johdanto. Teoksessa M. Vaarama, S. Karvonen, L. Kestilä, P. Moisio & A. Muuri. (Toim.). *Suomalaisten hyvinvointi 2014*. Terveys- ja hyvinvoinninlaitos. 10–17. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-015-3>

Morris, M. H., M. Schindehutte & R.W. LaForge (2001). *The emergence of entrepreneurial marketing: nature and meaning*. 1–40. [online] [Cited on 19.03.2023]. Available from: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=eee9a6ea1aa4f1de991a9c97b1395eb7e42375d5>

Morris, M. H. & P. S. Lewis (1995). The Determinants of entrepreneurial activity; Implications for marketing. *European Journal of Marketing* 29: 7, 31–48.

Mulari, A. (2020). *Kunnanjohtajan johtajasopimus; tausta, tavoitteet ja merkitys*. Vaasan yliopisto. Laskentatoimen ja rahoituksen yksikkö. Pro gradu -tutkielma. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202002145548>

Muuri, A. & K. Manderbacka (2014). Suomalaisten hyvinvointivaltion kannatusperustan ulottuvuudet. Teoksessa M. Vaarama, S. Karvonen, L. Kestilä, P. Moisio & A. Muuri (Toim.). *Suomalaisten hyvinvointi 2014*. Helsinki: THL. 260–269. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-015-3>

Mäkilä, M-L. (2019). *Elinvoiman strateginen johtaminen ja kehittäminen – Case Tamelan kunta*. Liiketoiminnan kehittäminen. Hämeen ammattikorkeakoulu. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201903142869>

Mäkinen, E., L. Niinistö, P. Salminen & P. Karjalainen (1994). Kotihoito ennen, nyt ja tulevaisuudessa. Teoksessa E. Mäkinen (Toim.). *Kotihoito*. Forssa: Sairaanhoidtajien koulutussäätiö. 21–28.

Möttönen, T. (2019). Yrittäjät ja yrittäjäyys. Teoksessa T. Möttönen (Toim.). *Yrittäjät Suomessa elinkeinovapaudesta yrittäjäyysyhteiskuntaan*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 268. Jyväskylä: EduFutura. 14–52. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-830-533-3>

Nadim, A. & R.G. Seymour (2008). Defining Entrepreneurial Activity: Defeniting Supporting Frameworks for Data Collection. *OECE Statistic Working Paper*. 1–18. [online] [Cited on 19.03.2023]. Available from: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/243164686763.pdf?expires=1714759476&id=id&acname=guest&checksum=2D85C2A3A2215F7E26EAFEE3B988D228>

Naldi, I., K. Nordqvist, K. Sjögren & J. Wiklund (2007). Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review* 20: 1, 33–47. [Verkkoaineisto] <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00082.x>

Neilimo, K. (2012). Hyvän johtamisen lähteillä. Teoksessa J. Kujala, P. Myllykangas & E. Sauer (Toim.). *Kokemus johtaa*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print. 67–76.

Neves, P. & R. Eisenberger (2014). Perceived organizational support and risk taking. *Journal of Managerial Psychology* 29: 2, 187–205.

Nicolaou, N., S. Shane, L. Cherkas & T.D. Spector (2009). Opportunity recognition and the tendency to be an entrepreneur: A bivariate genetics perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 110: 2, 108–117.

Niittykangas, H. (2003). *Yrittäjä ja yrityksen toimintaympäristö*. Jyväskylän yliopisto taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja nro 134/ 2003.

Niittykangas, H. (2011). *Alueellinen yrittäjyys*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston kaup-pakorkeakoulu. N:o 369/ 2011. [Verkkoaineisto] <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4411-7>

Niskanen, J. & A. Salminen (1993). *Henkilöstön kasvun rajoittaminen kunnissa ja valti-onhallinnossa*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 165. Hallintotiede 12.

Niska, M., S. Venäläinen, A. Olakivi & J. Cañada (2024). Sosiaalisen konstruktionismin juuret ja versiot. Teoksessa M. Niska, S. Venäläinen, A. Olakivi & J. Cañada (Toim.). *Sosiaalinen konstruktionismi: Miten tarkastella tulkintojen ja todellisuuden sosiaalista rakentumista*. 13–57. [Verkkoaineisto] Tampere: Vastapaino. <https://doi.org/10.58181/VP9789523970458>

Nuutinen, M. & I. Lappalainen (2010). Teknologia yritykset matkalla palveluliiketoimintaan: Palvelukyky ja -kulttuuri muutoksen johtamisen tulkkina. Teoksessa R. Hyötyläinen & M. Nuutinen (Toim.). *Mahdollisuuksien kenttä: Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen*. Tampere: Teknologiainfo, Teknova Oy. 170–207.

Nyström, A-G. & C. Wendelin (2020). Olenko yrittäjämäinen? – Opiskelijoiden yrittä-jyysosaamisen hahmottaminen ja sanoittaminen. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 22 4, 42–56. [Verkkoaineisto] [Viitattu 18.03.2023]. Saatavissa: [https://jour-nal.fi/akakk/article/view/101406/59381](https://journal.fi/akakk/article/view/101406/59381)

Nyysölä, H. (2008). *Omistajaohjaus, sisäinen yrittäjyys ja tuloksellisuus ammattikor-keakouluissa*. Jyväskylä Studies in Business and Economics 62. Jyväskylä: University Printing House. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. [Verkkoaineisto] <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3507-8>

Näkyvä, A. (2015). *Lisensointitoimintaa harjoittavat yritykset ja markkinavoiman vää-rinkäyttö*. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma. [Verkko-aineisto] <https://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201507202128>

Oksanen, J. (2013). *Yrittäjän valmiudet ja niiden oppiminen: perustaja- ja jatkajayrit-täjien käsityksen eroja*. Jyväskylä University School of Business and Economics 134. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. [Verkkoaineisto] <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-5406-2>

Onnismaa, J. (2007). *Ohjaus- ja neuvontatyö: Aikaa, huomioita ja kunnioitusta*. Hel-sinki: Gaudeamus.

Opetusministeriö (2009). *Yrittäjyyskasvatuksen suuntaviivat*. Opetusministeriön jul-kaisuja 2009: 7. Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto. [Verkkoaineisto] <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-485-679-9>

Opetusministeriö (2017). *Koulutuksen yrittäjyyslinjaukset 2017*. [Verkkoaineisto] [Viitattu 18.03.2023] Saatavissa: [https://valtioneuvosto.fi/docu-ments/1410845/4363643/yrittajyyslinjaukset-koulutukseen-okm-2017.pdf/dd81b6e7-888e-45e4-8c08-40d0d5a5277e/yrittajyyslinjaukset-koulu-tukseen-okm-2017.pdf?t=1490695669000](https://valtioneuvosto.fi/documents/1410845/4363643/yrittajyyslinjaukset-koulutukseen-okm-2017.pdf/dd81b6e7-888e-45e4-8c08-40d0d5a5277e/yrittajyyslinjaukset-koulu-tukseen-okm-2017.pdf?t=1490695669000)

Otala, L. & K. Pöysti (2012). Kilpailukyky 2.0; kilpailukykyhyppy yhteisöllisillä toimintatavoilla. Helsinki: Kauppakamari Oy.

Oulasvirta, L., L-M. Sinervo & P. Haapala (2019). Valtuutetut talousinformaation käyttäjinä. *KAKS Kunnallisan kehittämistäitiön Tutkimusjulkaisu-* sarjan julkaisu 109. [Verkkoaineisto] [Viitattu 19.03.2023]. Saatavissa: [https://kaks.fi/wp-content/uploads/2019/05/tutkimusjulkaisu\\_109\\_nettiin-1.pdf](https://kaks.fi/wp-content/uploads/2019/05/tutkimusjulkaisu_109_nettiin-1.pdf)

Paajanen, P. (2001). Yrittäjyyskasvattaja: ammattikorkeakoulun hallinnon ja kaupan alan opettajien näkemykset itsestään ja työstään yrittäjyys kasvattajana. Jyväskylän Yliopisto. Väitöskirja. [Verkkoaineisto] <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9082-4>

Paape, L. & R. F. Speklé (2012). The Adoption and Design of Enterprise Risk Management Practices: An Empirical Study. *European Accounting Review* 21: 3, 533–564.

Paasio, L., P. Nurmi & J. Heinonen (2005). *Yrittäjyys yliopistojen tehtävänä?* Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2005:10. Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto. [Verkkoaineisto] <http://urn.fi/URN:ISBN:952-442-890-3>

Paasivaara, L., P. Rantakokko, M. Suhonen & H. Tiirinki (2013). Weaks signals- tulevaisuuden tekemisen ensioireet. Teoksessa S. Ollila & H. Raisio (Toim.). *Hyvinvointijärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä. Juhlakirja professori Pirkko Vartiainen 60- vuotisjuhlan kunniaksi.* Acta Wasaensia 277. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 8. Vaasa: Vaasan yliopisto. 250–258. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-444-5>

Paljakka, M. (1999). Sisäinen yrittäjyys ja oppiva organisaatio: tapaustutkimus yhdessä yrityksessä; käsitteellinen ja empiirinen analyysi. N:o 118/1999. Jyväskylä yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Licensiaattitutkimus.

Paljärvi, S. (2012). *Muuttuva kotihoito 15 vuoden seurantatutkimus Kuopion kotihoidon organisoinnista, sisällöstä ja laadusta.* Itä-Suomen yliopisto, Kuopio. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Väitöskirja. [Verkkoaineisto] <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-0702-8>

Parker, S. & C. Collins (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of management* 36: 3, 633–662.

Paulamäki, J. (2007). Kauppiasyrittäjän toimintavapaus ketjuyrityksessä: Haastattelukokemus K- kauppiaan kokemasta toimintavapaudesta agenttiteorian näkökulmasta. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A- 310. Helsinki School of Economics. Väitöskirja. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-488-159-3>

Patrikainen, R. (1999). Opettajuuden laatu: ihmiskäsitys, tiedonkäsitys ja oppimiskäsitys opettajan pedagogisessa ajattelussa ja toiminnassa. Jyväskylä: PS kustannus.

Pekkarinen, T. (2010). HUSin strategiajohtamisen kiviseltä polulta 2000–2009. Teoksessa L. A. Laitinen (Toim.). *HUS siunatkoon: kannanottoja terveydenhuollon johtamisesta.* Porvoo: Duodecim. 17–25.

Pellinen, J., V. Voutilainen, K. Sippola, T. Mättö & A. Rautiainen (2019). Riskien hallinnan käytännöt Suomen suurimmissa kaupunkikonserneissa. *KAKS Kunnallisan keuhittämässätiön julkaisuja* 28. [Verkkoaineisto] [Viitattu 19.03.2023]. Saatavissa: [https://kaks.fi/wp-content/uploads/2019/06/pellinen\\_riskien-hallinnan-kaytan-not-suomen-suurimmissa-kaupunkikonserneissa.pdf](https://kaks.fi/wp-content/uploads/2019/06/pellinen_riskien-hallinnan-kaytan-not-suomen-suurimmissa-kaupunkikonserneissa.pdf)

Peltonen, K. (2014). *Opettajien yrittäjyyskasvatusvalmiuksien kehittyminen ja siihen vaikuttavat tekijät*. Aalto University publication series Doctoral dissertations 175/2014. Aalto-yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Johtamisen laitos. Väitöskirja. [Verkkoaineisto] <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-5941-9>

Peltonen, M. (1986). *Yrittäjyys*. Keuruu: Otava.

Peltonen, M., T. Välisalo & S. Kunttu (2002). *Riskien kokemustiedon hallinta toimitusprojekteissa*. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Pesonen, T., V. Väisänen, S. Ruotsalainen, L. Gorneliusson, T. Sinervo & A. Noro (2022). Hoitohenkilöstön ajan jakautuminen ikäihmisten palveluissa: tuloksia Aikamittaus-hankkeesta. [Verkkajulkaisu] <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-892-7>

Pihkala, J. (2008). *Ammattikorkeakoulutuksen aikaiset yrittäjyysintentioiden muutokset*. Opetusministeriön julkaisuja 2008: 1. Helsinki: Yliopistopaino.

Pollitt, C. (1990). *Managerialism and the Public Services. The Anglo-American Experience*. Oxford: Cambridge (Mass.).

Potinkari, H. (2017). *Uskalla innostua! Opettajan opas yrittäjyysosaamiseen*. Haaga-Helia Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Helsinki: Suomen Yrittäjät ry. [Verkkoaineisto] [Viitattu 19.03.2023]. Saatavissa: [https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2017/09/sy\\_opettajan\\_opas\\_yrittajyysosaamiseen.pdf](https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2017/09/sy_opettajan_opas_yrittajyysosaamiseen.pdf)

Prahalad, C.K. & M. S. Krishnan (2011). *Innovaation uusi aika; yhteinen arvon luominen globaaleissa verkostoissa*. Helsinki: Tietosanoma.

Puusa, A., T. Laukkanen P. Juuti & H. Reijonen (2012). *Akatemiasta markkinapaikalle: johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*. Helsinki: Talentum.

Raatikainen, L. (2008). *Asiakas, tuote ja markkinat*. Helsinki: Edita.

Rae, D. (2007). *Entrepreneurship from opportunity to action*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Rannisto, P-H. & P. Tienhaara (2016). Johtopäätökset ja askeleita tulevaan. Teoksessa P-H. Rannisto & P. Tienhaara (Toim.). *Sote palvelut markkinoilla; tavoitteita, toiveita ja ristiriitoja*. 261–273. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0320-4>

Rastas A. (2005). Kulttuurit ja erot haastattelutilanteissa. Teoksessa J. Ruusuvoori & L. Tiittula (Toim.). *Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino. 78–124.

Rauch, A., J. Wiklund, G.T. Lumpkin & M. Frese (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice* 33: 3, 761–787.

Rehn, A. (2018). Johtajuuden ristiriidat- Miksi johtaja aina epäonnistuu ja miksei se ole ongelma. Jyväskylä: Docendo.

Rehunen, A., E. Reissell, J. Honkatukia, M. Tiitu & M. Pekurinen (2016). *Sosiaali- ja terveyspalvelujen tarpeen, käytön ja tuottamisen alueelliset muutokset ja tulevaisuuden vaihtoehdot*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 41/2016. [Verkkoaineisto] <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-294-4>

Rekorius, K. (2018). *Riskienhallinta pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, Case Teknologiaeollisuus*. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous, teknologiayrittäjyys. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Diplomityö. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2018111948418>

Ring, M., H. Ristolainen & E. Tiilikainen (2024). From Restricted Resources to Ethical Burden- Former Home Care Workers` Reasons for Leaving Their Jobs. *Journal of Applied Gerontology*. 43: 8 111–119 . [online] [Cited on 24.04.2024]. [Available from: [https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11308258/pdf/10.1177\\_07334648241231404.pdf](https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11308258/pdf/10.1177_07334648241231404.pdf)

Rissanen, S. & J. Lammintakanen (2018). Sosiaali- ja terveydenhuolto johtamisympäristönä. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakanen (Toim.). *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Helsinki: Sanoma ProOy. 15–19.

Ristimäki, K. (2004). *Yrittäjyyskasvatus*. Hamina: Oy Kotkan Kirjapaino Ab.

Ristimäki, K. (2007). Yrittäjyyskasvatuksen osalliset. Teoksessa P. Kyrö, H. Lehtonen & K. Ristimäki (Toim.). *Yrittäjyyskasvatuksen monia suuntia*. Yrittäjyyskasvatuksen julkaisusarja 5/2007. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. 32–43.

Ritakallio, T. & T. O. Vuori (2018). *Elävä strategia; kykyä nähdä, taitoa tarttua tilaisuuksien*. Helsinki: Alma Talent.

Rousku, K. (2017). *Ohje riskienhallintaan*. Valtiovarainministeriön julkaisuja 22/2017. Helsinki: Valtiovarainministeriö. [Verkkoaineisto] <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-251-862-0>

Runsas, E. (2019). Skenaariot johdon laskentatoimen strategisessa suunnittelussa ja päätöksenteossa -Analytiikka arvonluojana ja tietämys liiketoiminnan voimavarana. Turun yliopisto. Turun kauppakorkeakoulu. Liiketaloustiede, laskentatoimi ja rahoitus. Pro gradu -tutkielma. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019041812887>

Saarikivi, S. (2005). Verkkotutorointi käytännössä. Näkökulmia verkkotutorin valmiuksiin ja verkkotutoroinnin keinoihin. Helsingin ammattikorkeakoulu Stadian julkaisuja. Sarja C. Opinnäytetyöt 6. [Verkkoaineisto] [Viitattu 18.03.2023]. Saatavissa: <https://docplayer.fi/11242040-Sonja-saarikivi-verkkotutorointi-kaytannossa-nakokulmia-verkkotutorin-valmiuksiin-ja-verkkotutoroinnin-keinoihin.html>

- Saarnio, J. & M. Hamilo (2013). *Innovaation alkulähteillä*. Teknologiainfo Teknova Oy. Tampere: Tammerprint.
- Salminen, A. (2004a). *Julkisen toiminnan johtaminen: Hallintotieteen perusteet*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Salminen, A. (2004b). *Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet*. 7. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Salminen, A. (2016). *Julkisen johtamisen etiikka*. 4. uudistettu ja laajennettu painos. Opetusjulkaisuja 60. Julkisojohtaminen 3. Vaasan yliopiston. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-707-1>
- Salminen, A. & R. Ikola-Norrbacka (2009). *Kuullaanko meitä? Eettinen hallinto ja kansalaiset*. Vaasa: Vaasan yliopisto. Tutkimuksia 288. Hallintotiede 37.
- Santalainen, T. (2008). *Strateginen ajattelu*. 2. tarkistetun painoksen lisäpainos. Helsinki: Talentum.
- Savolainen, T. (2011). *Yksityinen, julkinen ja ulkoistettu organisaatio vertailussa: monimuuttujamenetelmällinen tapaustutkimus Lahden seudun terveysasemista vuosina 2006–2008*. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies no 22. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Väitöskirja. [Verkkoaineisto] <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-0463-8>
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. 3 ed. New York: Harper & Brothers.
- Seitamaa-Hakkarainen, P. (2014). *Kvalitatiivinen sisällönanalyysi*. [Verkkoaineisto] [Viitattu 19.03.2023]. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/>
- Shane, S. (2003). *A general Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*. Cheltenham, UK Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Shane, S. & S. Venkataraman (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review* 25: 1, 217–226.
- Shapira, Z. (1995). *Risk Taking: A Managerial Perspective*. New York: Russel Sage Foundation.
- Short, J. C., Jr. D. J. Ketchen, C. L. Shook & R. D. Ireland (2010). The concept of "opportunity" in entrepreneurship research: past accomplishments and future challenges. *Journal of Management* 36: 1, 40–65.
- Siilasmaa, R. & C. Fredman & M. Päckilä (2018). *Paranoidi optimisti: näin johdin Nokian murroksessa*. Helsinki: Tammi.
- Siirala, M., K. Hellstèn & M. Ylönen (2017). Tiedolla johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa. Teoksessa L. Salminen, M. Stolt & R. Suominen (Toim.).

*Uudistuvan sosiaali- ja terveydenhuollon lähtökohta.* Turun Yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Sarja A 78. Turku: Juvenes Print. 67–78.

Sitkin S.B. & A.L. Pablo (1992). Reconceptualizing The Determinants of Risk Behavior. *The Academy of Management Review* 17: 1, 9–38.

Sjöholm, H. (2010). Dynaamisen ja innovatiivisen liiketoimintamallin suunnittelu. Dynamic and innovative business model. Otava: Keuruu.

Soidinmäki, P. (2010). *Kotihoito-kokeilusta käytäntöön.* Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Hoitotyön koulutusohjelma. Sosiaali- ja terveysala. Terveydenhoitaja amk. Opinnäytetyö. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201004166542>

Soini, S. (2013). *Puolustusvoimien maineenhallinta sosiaalisessa mediassa.* Diplomityö. Yleisesikuntaupseerikurssi 56. Merisotalinja Helsinki. [Verkkoaineisto] [Viitattu 18.03.2023]. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201310016434>

Soininen, L. & A. Lepänjuuri (2014). Yrittäjyys osaamisen, ohjaamisen ja opettajuuden kysymyksenä. Teoksessa J. Seikkula-Leino, A. Tiikkala & L. Yöntilä (Toim.). *Yrittäjyyskasvatusta suomalaiseen opettajankoulutukseen ja opetukseen: YVI-hankeen hedelmiä vuosilta 2010–2014.* Turun normaalikoulun julkaisuja 1/2014. 140–152. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5933-4>

Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014 /1301 [Verkkoaineisto] [Viitattu 19.03.2023]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301>

Sosiaali- ja terveysministeriö (2016) Alustava virkamiesmuistio hallituksen esityksen yleisperusteluiksi, keskeneräinen luonnos 30.6.2016. [Verkkoaineisto] [Viitattu 19.03.2023]. Saatavissa: <https://stm.fi/documents/1271139/1979378/Alustava+virkamiesmuistio+hallituksen+esityksen+yleisperusteluiksi+30.6.2016.pdf/a8448d54-e711-411a-affc-adf9858afec7/Alustava+virkamiesmuistio+hallituksen+esityksen+yleisperusteluiksi+30.6.2016.pdf>

Sosiaali- ja terveysministeriö (2017). *Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2017–2019.* Julkaisuja 2017:6 [Verkkoaineisto] <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3960-8>

Sosiaali- ja terveysministeriö ja Suomen Kuntaliitto (2024). *Laatusuositus aktiivisen ja toimintakykyisen ikääntymisen ja kestävien palvelujen turvaamiseksi 2024–2027.* Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2024: 4. [Verkkoaineisto] <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-5436-6>

Sosiaali- ja terveysministeriö ja Suomen Kuntaliitto (2020). *Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2020–2023. Tavoitteena ikäystävällinen Suomi.* Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2020: 29. [Verkkoaineisto] <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-5457-1>

Sosiaali- ja terveysministeriö (2023). *Palveluseteli.* [Verkkoaineisto] [Viitattu 11.3.2023]. Saatavissa: <https://stm.fi/palveluseteli>

Sotarauta, M., T. Saarivirta & J. Kolehmainen (2012). *Kuntakenttä itsensä vankina. Raportti kuntien innovaatiojärjestelmästä*. Tampere: Tampereen yliopisto. SENTE-julkaisu 34/2012. [Verkkoaineisto] [Viitattu 19.03.2023]. Saatavissa: <https://homepages.tuni.fi/markku.sotarauta/verkkokirjasto/j/Kuntakentta.pdf>

Stenlund, A. (2017). *Yrittäjyyden tuottaminen: Tavoitteena kyvykkyys, jota kilpailu edellyttää, osaaminen rakentaa ja itsenäisyys ilmentää*. Acta Universitatis Lapponiensis 343. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Väitöskirja. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-956-2>

Stenman, J. (2013). Yhteiskunnalliset yritykset julkisen sektorin palvelutuotannon uudistajana. Teoksessa H. Kostilainen & P. Pättiniemi (Toim.). *Avauksia yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimukseen*. [Yhteiskunnallisen yritystoiminnan tutkimusverkosto ry FinSERN Riika: Paino InPrint. 23–26. [Verkkoaineisto] [Viitattu 19.03.2023]. Saatavissa: [https://www.researchgate.net/profile/Riitta-Maija-Haemaelaeninen/publication/318902235\\_Palveluinnovaatiot\\_ja\\_sosiaaliset\\_nakokulmat\\_julkisissa\\_hankinnoissa/links/59845182458515946723cca8/Palveluinnovaatiot-ja-sosiaaliset-naekoekulmat-julkisissa-hankinnoissa.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Riitta-Maija-Haemaelaeninen/publication/318902235_Palveluinnovaatiot_ja_sosiaaliset_nakokulmat_julkisissa_hankinnoissa/links/59845182458515946723cca8/Palveluinnovaatiot-ja-sosiaaliset-naekoekulmat-julkisissa-hankinnoissa.pdf)

Stenvall, J. & J. Airaksinen (2009). *Manse mallillaan. Tampereen mallin arviointi ja palveluinnovaatiot*. Suomen Kuntaliitto. Kuntatalon paino: Helsinki. [Verkkojulkaisu] [Viitattu 19.03.2023]. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2009/1326-manse-mallillaan-tampereen-mallin-arviointi-ja-palveluinnovaatiot-acta-nro-211>

Stenvall, J., J.-E. Johanson, E. Pekkola, & K. af Ursin (2015). Hallintotiede. Teoksessa I. Karppi (Toim.). *Governance: Hallinnan uusia ulottuvuuksia, Tampereen Yliopiston vuoden 2015 hallintotieteiden valintakokeen ennakoaineisto*. Tampere: Tampereen Yliopisto johtamiskorkeakoulu. 47–53. [Verkkoaineisto] [Viitattu 18.03.2023]. Saatavissa: <https://docplayer.fi/6423125-Governance-hallinnan-uuksia-ulottuvuuksia-tampereen-yliopisto-johtamiskorkeakoulu.html>

Stenvall, J. & J. Virtanen (2007). *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita.

Stenvall, J. & J. Virtanen (2021). Ihmiskeskeinen hallinnon uudistaminen; hallintoreformien toteutus monimutkaisessa yhteiskunnassa. Helsinki: Tietosanoma.

Storbacka, K. (2005). *Kannattava kasvustrategia. Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa*. Juva: WSOY.

Stähle, P. & K. Laento (2000). *Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan*. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Suhonen, M., N. Lunkka & L. Turkki (2019). Yksilöstä yhteiseksi. Teoksessa V. Pietiläinen & A. Syväjärvi (Toim.). *Johtamisen psykologia*. Jyväskylä: PS-kustannus. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy. 75–114.

Suominen, A. (1994). *Yritysten riskienhallintakäyttäytyminen ja vakuutuspolitiikka liikkeenjohdon toiminnan osana*. Turun kauppakorkeakoulu. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu, Sarja A.

Suominen, A. (2003). *Riskienhallinta*. 3.painos. Vantaa: WSOY.

- Suominen, A. (2005). Kokonaisvaltainen riskienhallinta yrityksen suojajärjestelmänä. Teoksessa H. Kuusela & R. Ollikainen. (Toim.). *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere: Juvenes Print. Tampereen yliopistopaino Oy. 148–169. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/urn:isbn:951-44-6350-1>
- Sutinen, P. (2012). *Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana*. Acta väitöskirja 233. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8727-9>
- Sääskilahti, T. & E. Mustonen (2023). *Riskienhallinnan käsikirja valtionhallinnon toimijoille*. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2023: 54 [Verkkoaineisto] <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-633-6>
- Taipale, V., J. Lehto, M. Mäkelä, S. Kokko, A. Muuri, & T. Lahti (2004). Ammatilainen, asiakas ja työyhteisö. Teoksessa V. Taipale (Toim.). *Sosiaali- ja terveydenhuollon perusteet*. 5. painos. Helsinki: WSOY. 194–203.
- Talasmäki, V. (2022). Riskien tunnistaminen ja arviointi Helsingin kaupungin riskienhallinnassa – tarkastelunäkökulmana kahden ajattelun malli ja kognitiiviset viinomat. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022052110975>
- Tall, J., K. Sorama, P. Tulisalo, E. Petäjä & A. Virkamäki (2013). *Yrittäjyys 2.0- menestyksen avaimia*. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 69. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5863-51-2>
- Temmes, M. (1991). *Julkinen johtaminen*. Helsinki: VAPK-kustannus.
- Temmes, M. (1994). Eurooppalaiset esikuvamme: uudistuvan hallintoajattelun lähteillä. Helsinki: Valtionhallinnon kehittämiskeskus.
- Temmes, M. & M. Kiviniemi (1997). *Suomen hallinnon muuttuminen 1987–1995*. Valtiovarainministeriö. Helsingin yliopisto. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Tevameri, T. (2020). *Missä mennään sote-toimiala?* Sosiaali- ja terveystieteiden toimiala-raportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020: 1. [Verkkoaineisto] <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-480-8>
- Terveydenhuoltolaki 30.12.2010 /1326. [Verkkoaineisto] [Viitattu 18.03.2023]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>
- Terveydenhuollon yhteinen arvopohja, yhteiset tavoitteet ja periaatteet. (2001). Valtakunnallinen terveydenhuollon eettinen neuvottelukunta. ETENE-julkaisuja I. Sosiaali- ja terveysministeriö. [Verkkoaineisto] <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201504225746>
- Thornton, P.H. (1999). The Sociology of Entrepreneurship. *Annual Review of Sociology* 25: 1, 19–46.
- Tiikkala, A. (2014). Yritteliäisyyteen kasvattaminen. Teoksessa J. Seikkula-Leino, A. Tiikkala & L. Yöntilä (Toim.). *Yrittäjyyskasvatusta suomalaiseen opettajankoulutukseen ja opetukseen: YVI-hankeen hedelmiä vuosilta 2010–2014*. Turun normaalikoulun

julkaisuja 1/2014. 272–283. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5933-4>

Tilastokeskus (2020). Väestön ikärakenne 2020. [Verkkoaineisto] [Viitattu 7.3.2021]. Saatavissa: [https://www.stat.fi/til/vaerak/2020/02/vaerak\\_2020\\_02\\_2021-05-28.fi.pdf](https://www.stat.fi/til/vaerak/2020/02/vaerak_2020_02_2021-05-28.fi.pdf)

Timmons, J.A. & S. Spinelli (2004). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. 6th Edition. New York: McGraw Hill.

Toikko, T. (2012). *Sosiaalipalveluiden kehityssuunnat*. Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print.

Toivola, T. (2005). *Yrittäjyys verkostotaloudessa: yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan*. Acta Wasaensia, 144. Liiketaloustiede 60. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasan Yliopisto. Väitöskirja. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:ISBN:952-476-099-1>

Tonttila, K. (2010). *Yrittäjyyden arvottaminen akateemisten nuorten argumentoinnissa*. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2010: 2. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. Sosiaalipsykologia. Väitöstyö. [Verkkoaineisto] <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-10-6611-5>

Torppa, K. (2007). Managerialismi suomalaisen julkisen erikoissairaanhoidon johtamisessa: Tutkimus yksityissektorin johtamisoppien soveltamisesta neljässä yliopistollisessa sairaanhoitopiirissä ja arvio managerialismin soveltuvuudesta uudistamiseen. Acta universitatis Ouluensis D Medica 951. Oulun yliopisto. Väitöskirja. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:ISBN:9789514286292>

Tuomi, J. & A. Sarajärvi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 6. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & A. Sarajärvi (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 6. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Tuominen, P. (2013). *Virtuaalimaine*. Liettua: Talentum. Balto print.

Tuomisalo, T. (2013). *Yrittäjämäisen orientaation heijastuminen yliopisto- ja ammattikorkeakouluopiskelijoiden yrittäjyysintentioihin*. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma. [Verkkoaineisto] <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-201306111941>

Vainio K. & E. Jylhä (2018). Yhteiseksi tekeminen ja yhteisöllinen tuottavuus - dynaaminen johtaminen muuttuvassa ympäristössä. Teoksessa P. Aali (Toim.). *Vuorovaikutuksella hyvinvointia työelämään*. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 95. 52–65. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-216-666-1>

Vakkala, H. (2012). *Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä*. Acta nro 238. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Lapin yliopisto. Väitöskirja. [Verkkoaineisto] [Viitattu 27.8.2016]. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2012/1482-henkilosto->

[kuntauudistuksissa-psykologinen-johtamisorientaatio-muutoksen-ja](#) ISBN978-952-213-900-9

Valiokunnan mietintö STVM16/2021 vp – HE 241/2020vp [Verkkoaineisto] [Viitattu 11.3.2023] Saatavissa: [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Mietinto/Documents/StVM\\_16+2021.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Mietinto/Documents/StVM_16+2021.pdf)

Valtiovarainministeriö (2010). *Julkinen talous tienhaarassa: Finanssipolitiikan suunta 2010 luvulla*. Valtiovarainministeriön julkaisuja. Taloudelliset ja talouspoliittiset katsaukset 8/2010. [Verkkoaineisto] [Viitattu 18.03.2023]. Saatavissa: <https://vm.fi/documents/10623/456829/Julkinen+talous+tienhaarassa+2010.pdf/ccd9427d-219e-4268-b1d8-ac0b96a3e39d/Julkinen+talous+tienhaarassa+2010.pdf?version=1.0&t=1426598880000>

Valtiovarainministeriö (2020). *Julkisen hallinnon uudistamisen strategia*. [Verkkoaineisto] <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-684-8>

Valtiovarainministeriö (2023). *Valtion taloudellisia riskejä ja vastuuta käsittelevä sanasto*. Valtiovarainministeriön julkaisuja 59/2023. [Verkkoaineisto] [Viitattu 4.11.2023]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-653-4>

Valtioneuvosto (2014). *Yhteistä ja jatkuvaa ennakointia – ehdotus kansalliseksi toimintatavaksi*. Valtioneuvoston kanslia. Raporttisarja 1/2014.[Verkkoaineisto] <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-095-7>

Valtonen, A. (2005). Ryhmäkeskustelut- millainen metodi. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula. Haastattelu: *Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino.223–263.

Valtonen, A. (2023). ”Haluan rakentaa suomalaisia menestystarinoita” – Diskurssi-analyysi naisomistajien harjoittamasta liiketoiminnasta ja riskinotosta osana tehtyjä yrityskauppoja? Turun yliopisto. Laskentatoimi ja rahoitus. Pro gradu -tutkielma. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023041336387>

Valtonen, H. (2018). Sosiaali- ja terveydenhuollon talous. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakanen (Toim.). *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Helsinki: Sanoma ProOy. 59–78.

Vanhala, S., M. Laukkanen & A. Koskinen (2002). *Liikkeentoiminta ja johtaminen*. 3.paino. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Vartiainen, P., S. Ollila, H. Raisio, & J. Lindell (2014). *Johtajana kaaoksen reunalla: kuinka selviytyä pirullisista ongelmista?* Helsinki: Gaudeamus.

Vaughan, J. E. (1997). *Risk management*. John Wiley & Sons, Inc. United States of America.

Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth* 3: 1, 119–138.

Vesalainen, J. (2001). Yrittäjyyden ulottuvuudet. Artikkelisarja Vaasan yliopisto. Johtamisen laitos.

Vesalainen, J. (2008). Yrittäjyyden monimuotoisuus ja erilaista yrittäjyyttä tukevat olosuhteet. Teoksessa S. Luoto, K. Melin & K. Ristimäki (Toim.). *Yrittäjyyden edistämisen korkeakoulujen tehtävänä*. 11–22. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201702062022>

Viitala, R. & E. Jylhä (2006). Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Viitala, R. (2013). Henkilöstön tulevaisuuden kuvia kuntasektorilla. Teoksessa S. Ollila & H. Raisio. (Toim.). *Hyvinvointijärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä. Juhlakirja professori Pirkko Vartiaisen 60-vuotisjuhlan kunniaksi*. Acta Wasaensia 277. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 8. Vaasa: Vaasan yliopisto. 185–206. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-444-5>

Viitala, R. & E. Jylhä (2019). Johtaminen; keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Viitala, R. (2019). Johtamisen kohteena muutos. Teoksessa A. Hakonen, R. Viitala & L. Kääntä (Toim.). *Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen, Henkilöstöjohtaminen*. Vaasan yliopiston raportteja 15. 25–30. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-902-0>

Vihtonen, V. (2024). Tekoälyn merkitys johtamiselle ja johtamisrooleille. Tampereen yliopisto. Kandi tutkielma. [Verkkoaineisto] [Viitattu 23.4.2024] Jyväskylän yliopisto. Pro gradu -tutkielma. [Verkkoaineisto] <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201806063061>

Vilkkä, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. 4. uudistettu painos. Juva: PS-kustannus. Bookwell Oy.

Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Virkkunen, J. (2010). Miksi tarvitaan uudenlaista johtamista? Teoksessa R. Hyötyläinen & M. Nuutinen. (Toim.). *Mahdollisuuksien kenttä: Palveluliiketoiminta ja vuorovaihteinen johtaminen*. Tampere: Teknologiainfo, Teknova Oy. 21–50.

Virkkunen, P., E. Voutilainen, M. Laosmaa & P. Salmimies (1986). *Tulosjohtaminen julkishallinnossa*. Espoo: Weilin Göös.

Virolainen, V-M. & J. Hallikas (2005). Toimittajaverkostoihin liittyvä riskienhallinta. Teoksessa H. Kuusela & R. Ollikainen (Toim.). *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere: Juvenes Print. Tampereen yliopistopaino Oy. 218–241. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/urn:isbn:951-44-6350-1>

Virranniemi, M. (2015). *Tutkimus ja innovaatiojohtaminen suomalaisissa yliopistoissa*. Acta Universitatis Lapponiensis 292. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Väitöskirja. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-782-7>

- Virtanen, A. (2019). Julkispalveluiden näennäismarkkinat – tehokkuutta laadun ja tasa-arvon kustannuksella? Tampereen Yliopisto. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. [Verkkoaineisto] <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-201907092515>
- Virtanen, M., K. Järvelä, J. Kaakkola, A. Luukinen, L. Pöyry, A. Raijas, M. Saastamoinen, H. Tuorila & L. Vuorio (2016). *Kilpailun mahdollisuudet ja edellytykset SOTE-palveluissa*. Kilpailu- ja kuluttajaviraston Selvityksiä 5/2016. [Verkkoaineisto] [Viitattu 18.03.2023]. Saatavissa: <https://www.kkv.fi/globalassets/kkv-suomi/julkaisut/selvitykset/2016/kkv-selvityksia-5-2016-kilpailun-mahdollisuudet-ja-edellytykset-sote-palveluissa.pdf>
- Virtanen, P. & J. Stenvall (2010). *Julkinen johtaminen*. Tallinna: Tietosanoma.
- Virtanen, P. & J. Stenvall (2015). Älykkäiden julkisorganisaatioiden aika. Teoksessa I. Karppi (Toim.). *Governance: hallinnan uusia ulottuvuuksia*. Tampereen Yliopiston vuoden 2015 hallintotieteiden valintakokeen ennakkoinen. Tampere: Tampereen Yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. 80–90. [Verkkoaineisto] [Viitattu 19.03.2023]. Saatavissa: <https://docplayer.fi/6423125-Governance-hallinnan-uusia-ulottuvuuksia-tampereen-yliopisto-johtamiskorkeakoulu.html>
- Virtanen, P., J. Stenvall & I. Laitinen (2014). Strateginen henkilöstöjohtaminen älykkäissä julkisessa organisaatiossa. Teoksessa T. Pakarinen & T. Mäki (Toim.). *Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen: uudistumisen sykettä palveluihin*. Helsinki: Edita. 78–93.
- Vuori, J. (1997). Kohti julkisyrittäjiä ja julkisia yrityksiä. Teoksessa I. Aaltio-Marjosola (Toim.). *Organisaatio ja yrittäjyys*. Juva: WSOY. 205–231.
- Vähämäki, M. (2006). Yrityksen osaaminen ja henkilöstöresurssit. Teoksessa S. Stenvall-Virtanen & M. Vähämäki (Toim.). *Mediatalous. Liiketoiminnan ja yrittäjyyden perusteet viestintäalalle*. Helsinki: Edita. 170–195.
- Wiklund, J. & D. Shepherd (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses, *Strategic Management Journal* 24: 13, 1307-1314. [Verkkoaineisto] <https://doi.org/10.1002/smj.360>
- Wiklund, J. & D.A. Shepherd (2011). Where to from here? EO-as-experimentation, failure, and distribution of outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice* 35: 5, 925–946.
- Wilenius, M. (2019). Tulevaisuuskirja; metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen. Helsinki: Otava.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. USA. Prentice-Hall Inc.
- Zahra, A. (2018). Risk Taking in Family Firms: The Wellspring of the Regenerative Capability Shaker. *Family Business Review* 31: 2, 216–226.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

#### HAASTATTELUKYSYMYKSET

##### Proaktiivisuus

- 1 Miten kehität organisaatiosi toimintaa?
- 2 Millaisia tekijöitä otat huomioon kehittäessäsi organisaation toimintaa?
- 3 Mikä on tärkein signaali organisaatiosi toiminnan kehittämisessä?
- 4 Millaisia vaatimuksia organisaatioosi tulee toimintaympäristöstä?
- 5 Missä muodossa vaatimukset organisaatioosi tulevat?
- 6 Mitä esteitä julkisena johtajana kohtaat organisaatiosi kehittämisessä?
- 7 Mitä mahdollisuuksia liittyy organisaatiosi kehittämiseen?
- 8 Miten ennakoit organisaatiosi tulevaisuutta?
- 9 Miten voit vaikuttaa organisaatiosi tulevaisuuteen?
- 10 Millaisena näet organisaatiosi viiden vuoden kuluttua?
- 11 Millaisena näet sosiaali- ja terveystoimen uudistuksen organisaatiosi näkökulmasta?

##### Innovatiivisuus

- 1 Miten innovatiivisena pidät organisaatiosi?  
Minkälaisia positiivisia kokemuksia sinulla on organisaatiosi muutoksista / uudistuksista?
- 2 Minkälaisia negatiivisia kokemuksia sinulla on organisaatiosi muutoksista / uudistuksista?
- 3 Mitä itse johtajana tavoittelet muutoksilla / uudistuksilla?
- 4 Miten organisaatiossasi suhtaudutaan muutoksiin ja uudistuksiin?
- 5 Ketkä osallistuvat muutosten/uudistusten suunnitteluun?
- 6 Kenen pitäisi osallistua muutosten suunnitteluun?
- 7 Miten ideoita viedään eteenpäin organisaatiossasi?
- 8 Miten muutokset/uudistukset on onnistuttu ottamaan käyttöön organisaatiossasi?
- 9 Mitä uudistuksilla voidaan saavuttaa organisaatiossasi?
- 10 Millainen on uudistamaan kannustava organisaatio?
- 11 Mitä muutoksia ja uudistuksia olet soveltanut/ tehnyt organisaatiossasi viimeisen vuoden aikana?

- 13 Millainen johtamistapa edistää organisaatioisi toimintojen uudistamista?
- 14 Minkälaisia organisaation liittyviä edellytyksiä uudistaminen vaatii?
- 15 Miten voit edistää organisaation kehittämistä/ uudistamista?
- 16 Miten organisaatiossa tulisi jakaa vastuuta toiminnan uudistamisessa?

### **Palvelujen hankinta ja valvonta**

- 1 Mitä palveluhankintapäätöksiä teet organisaatiossasi?
- 2 Millaiset valtuudet sinulla on palveluhankinnoissa?
- 3 Miten palveluhankintoja johdetaan organisaatiossasi?
- 4 Millainen on organisaatiosi palvelujen hankintaprosessi?
- 5 Miten palveluiden hankinta on ohjeistettu organisaatiossasi?
- 6 Miten palveluhankintaohjeissa on huomioitu riskinotto?
- 7 Mitä palvelutarpeita julkinen tilaajaohjaja arvioi palveluhankinnoissa? Miten?  
Miten julkisen ja ulkoisten palvelutuottajien tuotantoa ja palvelua vertaillaan organisaatiossasi?
- 8
- 9 Miten nopeasti organisaatiosi vastataan toimintaympäristön vaatimuksiin?
- 10 Miten varmistat asiakkaan valinnanvapauden palvelujen hankinnassa?
- 11 Kuka laatii palvelusopimukset tuottajan kanssa?
- 12 Ketkä organisaatiostasi valvovat palvelutuottajien toimintaa?
- 13 Mihin palvelutuottajien valvonta organisaatiossasi perustuu?
- 14 Kuinka monta valvottavaa palvelutuottajaa organisaatiossasi on?
- 15 Miten organisaatiosi toteuttaa palvelutuottajien valvonnan käytännössä?
- 16 Mitä palvelutuottajien valvonta pitää sisällään?
- 17 Kuinka usein palvelutuottajien valvontaa suoritetaan?
- 18 Miten asiakkaat osallistuvat valvontaan?
- 19 Millaista riskinottoa valvontaan voi liittyä?
- 20 Millaista riskinottoa valvonnalla pyritään tunnistamaan?
- 21 Missä palveluhankinnoissa olet julkisena johtajana onnistunut parhaiten? Miksi?
- 22 Missä palveluhankinnoissa julkisena johtajana olet jollain tavoin epäonnistunut? Miksi?  
Miten epäonnistuminen hankinnoissa käännetään onnistumiseksi seuraavissa hankinnoissa?
- 23

**Päätöksenteko**

- 1 Miten valmistelet palveluhankinta päätökset?
- 2 Miten palvelujen hankintapäätökset on liitetty asiakaspalvelun kokonaisuuteen?
- 3 Miten teet palveluhankinta päätöksiä uusissa tilanteessa?
- 4 Miten teet palveluhankinta päätöksiä tilanteessa, jossa vaihtoehtoja vähän /monia?
- 5 Miten teet palveluhankinta päätöksiä tilanteessa, jossa koet varmuutta?
- 6 Miten teet palveluhankinta päätöksiä tilanteessa, jossa et tiedä päätöksen vaikutuksia ja seurauksia?
- 7 Miten teet palveluhankinta päätöksiä tilanteessa, johon liittyy mahdollisuuksia?
- 8 Miten teet palveluhankinta päätöksiä tilanteessa, johon mielestäsi liittyy uhkia?
- 9 Mistä julkisen organisaation johtaja joutuu vastaamaan palveluhankintapäätöksessä?
- 10 Millainen yhteys hankintapäätöksillä on organisaatiossasi tavoitteiden saavuttamiseen?
- 11 Miten organisaatiossasi suhtaudutaan virheisiin?
- 12 Mitkä ovat mielestäsi hyviä / sallittuja virheitä?
- 13 Kuinka virheitä käsitellään organisaatiossasi?
- 14 Miten toimit johtajana epävarmassa tilanteessa?
- 15 Miten johtajana ratkaiset haasteita, jotka liittyvät organisaation strategisiin päätöksiin?
- 16 Miten johtajana ratkaiset haasteita, jotka liittyvät kehittämiseen?
- 17 Miten johtajana ratkaiset haasteita, jotka liittyvät organisaation prosesseihin?
- 18 Miten johtajana ratkaiset asiakkaaseen liittyviä asioita/ haasteita?
- 19 Miten johtajana ratkaiset asioita/ haasteita, jotka liittyvät henkilöstöön ja osaamiseen?
- 20 Miten johtajana ratkaiset asioita/ haasteita, jotka liittyvät talouteen?

**Riskinotto**

- 1 Mitä ymmärrät käsitteellä riskinotto?
- 2 Mitä riskinotto tarkoittaa julkisessa johtamisessa?
- 3 Miten merkittävä kysymys /tekijä riskinotto on sinun tehtävässäsi?
- 4 Mitä riskejä julkiset tilaajajohtajat joutuvat ottamaan työssään?
- 5 Millaisia riskejä palveluhankintaan liittyy julkisessa johtamisessa?
- 6 Mitä riskejä julkinen johtaja pyrkii karttamaan?
- 7 Miten riskiottoa voi karttaa julkisessa johtamisessa?
- 8 Kuka / mikä määrittelee julkisen johtajan riskinottamisenrajat?
- 9 Mikä on sallittua riskinottoa julkisessa johtamisessa?
- 10 Mitä julkisen johtajan pitää huomioida riskejä ottaessaan?

- 11 Miten julkisen johtajan riskinotto poikkeaa yritysjohtajan riskinottamisesta?
- 12 Mitkä tekijät julkisessa johtamisessa rajoittavat riskinottoa?
- 13 Mitkä tekijät julkisessa johtamisessa edistävät riskinottoa?
- 14 Millä tavalla riskinottoa organisaatiossasi voitaisiin edistää?
- 15 Pitäisikö riskinottoa edistää vai karttaa julkisessa johtamisessa?
- 16 Minkälaisia kokemuksia sinulla on riskinotosta?
- 17 Mitä mahdollisia haittoja julkisen johtamisen riskinottoon liittyy?
- 18 Mitä hyötyä riskiottamisesta on julkisessa johtamisessa?
- 19 Miten julkisen johtajan riskinoton seuraukset näkyvät? Missä riskinotto näkyy/ ilmenee?
- 20 Ketkä organisaatiossasi vastaavat riskinoton johtamisesta?
- 21 Mitä riskinotto on vastuuhenkilön johtamistoiminnassa?
- 22 Miten riskinoton johtaminen ilmenee organisaation toiminnassa?
- 23 Miten julkisessa organisaatiossa voidaan rohkaista riskinottoon?
- 24 Millaista osaamista riskinotto edellyttää julkiselta johtajalta?
- 25 Miten julkinen johtaja voi yrittää hallita riskejä?

### **Markkinaehtoisuus riskinoton mahdollisuutena**

- 1 Mitä palveluja hankitte organisaation ulkopuolelta?
- 2 Mitkä tekijät vaikuttavat palvelujen hankintaan organisaatioisi ulkopuolelta?
- 3 Mitä palveluiden hankinnalla organisaation ulkopuolelta tavoitellaan organisaatiossasi?
- 4 Miten palvelujen hankinta organisaation ulkopuolelta on liitetty asiakaspalvelun kokonaisuuteen?
- 5 Millaista riskinottoa voi liittyä palvelujen hankinnan tavoitteisiin?
- 6 Millaista riskinottoa hankintaprosessiin voi sisältyä?
- 7 Mitä haasteita liittyy palvelutuotannon hajauttamiseen?
- 8 Mitä mahdollisuuksia liittyy palvelutuotannon hajauttamiseen?
- 9 Mitä luottamus tarkoittaa palvelujen hankinnassa?
- 10 Mitä yhteistyötä on tilaajan ja eri palvelutuottajien välillä?
- 11 Miten toimitte, jos palvelujen hankinta organisaation ulkopuolelta ei vastaa odotuksia?
- 12 Miten palvelujen hankkiminen organisaatioisi ulkopuolelta on yleisesti vaikuttanut julkisen palvelutuotantoon?
- 13 Kannustaako palvelujen hankkiminen organisaation ulkopuolelta organisaatiotasi kilpailemaan?

- Onko organisaation ulkopuolelta hankittujen palvelujen vaikutukset olleet myönteisiä vai kielteisiä organisaatioosi? Kenen näkökulmasta?
- 14 Mitkä ovat organisaatiosi näkökulmasta suurimmat uhat palvelumarkkinoilla? Miksi?
- 15 Mitkä ovat organisaatiosi vahvuuksia palvelumarkkinoilla? Miksi? Mitkä tulevaisuudessa?
- 16 Mitä ovat organisaatiosi heikkouksia palvelumarkkinoilla? Miksi?
- 17 Mitkä ovat organisaatiosi mahdollisuuksia palvelumarkkinoilla? Miksi?
- 18 Miten voit parantaa organisaatiosi kilpailukykyä?
- 19 Mitä mielestäsi on terve kilpailu?
- 20 Mitä mielestäsi on haitallinen kilpailu?
- 21

### **Johtamisen autonomia**

- 1 Millaisia valtuuksia sinulla on johtamistyön tekemiseen?
- 2 Mihin johtamistehtäviin haluaisit enemmän vapautta? Miksi?
- 3 Mistä johtamistehtävistä haluaisit ottaa enemmän vastuuta? Miksi?
- 4 Mistä johtamistehtävistä haluaisit ottaa vähemmän vastuuta? Miksi?
- 5 Missä johtamisen tehtävissä tarvitsisit enemmän valtaa? Miksi?
- 6 Millaisia johtamiseen liittyviä kehittämismahdollisuuksia julkisella johtajalla on?
- 7 Mikä tekijät estävät julkisen johtajan johtamistoiminnan vapautta?
- 8 Mitkä tekijät mahdollistavat julkisen johtajan johtamistoiminnan vapautta?
- 9 Miten julkinen ja yksityinen johtaminen eroavat toisistaan?
- 10 Miten johtajana havaitset toiminnan kehittämisen mahdollisuuksia?
- 11 Millaisia keinoja sinulla johtajana on tarttua kehittämisen mahdollisuuksiin?
- 12 Miten johtajana hyödynnät kehittämisen mahdollisuuksia toiminnassasi?

### **Yrittäjämäinen toiminta**

- 1 Mitä yrittäjämäisyys tarkoittaa julkisessa organisaatiossa?
- 2 Miten yrittäjämäinen johtaja toimii julkisessa organisaatiossa?
- 3 Mikä on yrittäjämäiselle johtamiselle erityisen tyypillistä?
- 4 Millaista on julkisen organisaation yrittäjämäinen toiminta?
- 5 Miten julkisia johtajia tulisi tukea yrittäjämäisyyteen?
- 6 Miten yrittäjämäistä johtamista julkisessa organisaatiossa voitaisiin edistää?
- 7 Millä tavoin yrittäjämäisyyttä voidaan soveltaa julkiselle sektorille?
- 8 Mitkä estävät/rajoittavat yrittäjämäisen johtamisen julkisessa organisaatiossa?

- 9 Mitä mahdollisuuksia liittyy julkisen johtajan yrittäjämäisyyteen?
- 10 Mitkä tekijät yrittäjämäisessä johtamisessa luovat mahdollisuuksia? Miten?
- 11 Mitkä tekijät yrittäjämäisessä johtamisessa luovat menestystä? Miten?
- 12 Miten yrittäjämäinen johtaminen poikkeaa muusta johtamisesta?
- 13 Millaista osaamista yrittäjämäinen johtaminen vaatii?
- 14 Millaisia johtamisvaatimuksia julkisessa organisaatiossa tarvitaan tulevaisuudessa?
- 15 Miten yrittäjämäisyys näkyy omassa organisaatiossasi?
- 16 Mistä tiedät, että olet julkisena johtajana onnistunut työssäsi?

## Liite 2. Haastateltavan taustatiedot

**HAASTATELTAVAN TAUSTATIEDOT**

Haastateltavan sukupuoli ( ) Nainen ( ) Mies

Ikänne vuosina \_\_\_\_\_

Koulutus / tutkinto \_\_\_\_\_

Ammattinimike  
\_\_\_\_\_

Kuinka kauan olette työskennellyt kotihoidossa palvelujohtajana / -esimiehenä? \_\_\_\_\_ v.

Työskentelen

( ) kunta / kaupunki

( ) kuntayhtymä

( ) laajempi alueellinen sosiaali- ja terveystoimen työyksikkö

### Liite 3. Kirje haastateltaville

#### **Arvoisa vastaanottaja**

Yhteydenottoni liittyy väitöskirjatutkimukseeni, jota teen Vaasan yliopiston filosofisen tiedekunnan / hallintotieteiden, julkisjohtamisen tutkijatiimissä. Tutkimukseni aiheena on yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuudet julkisissa palveluissa. Tutkimukseni tarkastelee kotihoidon johtajien ja esimiesten näkemyksiä yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksista julkisessa kotihoito organisaatiossa Suomessa.

Tutkimusta varten haastattelen noin 30 kotihoidossa toimivaa palvelujohtajaa tai -esimiestä ja palveluohjaajaa. Haastattelun toteutan ryhmähaastatteluna, joka nauhoitetaan. Toivon, että suostuisitte noin kaksi tuntia kestävään 3–6 henkilön ryhmähaastatteluun, joka koostuu organisaationne kotihoidon esimiehistä tai johtajista. Ryhmähaastattelu tapahtuisi vuoden 2017 helmikuun ja maaliskuun aikana. Liitteenä on haastattelulomake kysymyksineen.

Haastattelu sisältää kotihoidon palvelujohtajien ja -esimiesten ennakointiin, innovatiivisuuteen, palvelujen hankintaan, päätöksentekoon, riskinottoon, johtamisen autonomiaan ja yrittäjämäisyyteen liittyviä aihealueita.

Tulen ottamaan yhteyttä teihin muutaman viikon kuluessa organisaationne yhdyshenkilön avustuksella ja sopimaan haastattelun ajankohdan.

Nivalassa 6.2.2017

Kunnioitavasti

Virpi Kamunen, HTM, jatko-opiskelija

Vaasan yliopisto

Filosofinen tiedekunta

Julkisjohtaminen

Puh. 044 5447746

email: virpi.kamunen@hotmail.com

## Liite 4. Tutkittavan suostumus

### TUTKITTAVAN SUOSTUMUS

Tämä suostumus liittyy Vaasan yliopiston filosofisen tiedekunnan / hallintotieteiden, julkisjohtamisen väitöskirjatutkimukseen. Tutkimus on yksittäinen tutkimus. Tutkimukseni aiheena on yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuudet julkisissa palveluissa. Tutkimukseni tarkastelee kotihoidon johtajien ja esimiesten näkemyksiä yrittäjämäisen riskinoton mahdollisuuksista julkisessa kotihoito organisaatiossa Suomessa.

Tutkimusta varten haastattelen noin 30 kotihoidossa toimivaa johtajaa tai esimiestä ryhmähaastatteluna, joka nauhoitetaan. Ryhmähaastattelu koostuu organisaationne 3–6 kotihoidon palvelujohtajasta tai -esimiehestä. Haastattelu arvioidaan kestävän noin kaksi tuntia. Ryhmähaastattelu suoritetaan vuoden 2017 helmikuun ja maaliskuun aikana. Liitteenä on haastattelulomake kysymyksineen.

Haastattelu sisältää kotihoidon palvelujohtajien ja esimiesten ennakointiin, innovatiivisuuteen, palvelujen hankintaan, päätöksentekoon, riskinottoon, johtamisen autonomiaan ja yrittäjämäisyyteen liittyviä aihealueita.

Tämän ryhmähaastattelun tietoja käytetään vain tätä tieteellistä tutkimusta varten ja siten, että henkilöä koskevat tiedot eivät paljastu ulkopuolisille. Tutkimuksen tekijänä sitoudun huolehtimaan tietojen käsittelystä ottaen huomioon mm. henkilötietojen käsittelyä koskevan lainsäädännön. Tämä tutkimus ei sisällä henkilöiden tunnistetietoja ja siitä ei synny rekisteriä. Tutkimuksen tekijänä on velvollinen käyttämään tietoja luottamuksellisesti ja ainoastaan tämän tutkimuksen tekemiseksi. Tutkimuksen valmistuttua hävitän tiedot asianmukaisella tavalla.

Haastattelun tiedot siirretään ja muutetaan sellaiseen muotoon, ettei yksittäinen tiedon kohde ole niistä tunnistettavissa. Tiedot hävitetään, kun ne eivät enää ole tarpeen tutkimuksen suorittamiseksi tai sen tulosten asianmukaisuuden varmistamiseksi. Tutkimukseni valmistuttua lähetän tutkimukseni sähköisenä organisaatioonne.

Olen perehtynyt tämän tutkimuksen tarkoitukseen ja sisältöön. Tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja minulla on oikeus peruttaa tai keskeyttää osallistumiseni tai kieltäytyä haastattelusta missä tahansa tutkimuksen vaiheessa tutkimuksen tekijälle. Tutkimustuloksiani saa käyttää tieteelliseen raportointiin sellaisessa muodossa, jossa yksittäistä tutkittavaa ei voi tunnistaa.

Tutkittavan nimi \_\_\_\_\_ Syntymäaika \_\_\_\_\_

Osoite:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ 2017

---

Suostumuksen antajan allekirjoitus ja nimenselvennys

---

Suostumuksen vastaanottajan allekirjoitus ja nimenselvennys