



Hoivayrittäjän arki: lämpöä, puhtautta ja johtamista

Leena Åkerblad: *PsM, YTM, tutkija, Joensuun yliopisto*
leena.akerblad@joensuu.fi

Janus

Janus vol. 17 (4) 2009, 313–328

Tiivistelmä

Artikkelissa tarkastellaan sosiaalipalveluyrityksen johtamista neljän hoivayrityksen omistaja-yrittäjän haastattelun kautta. Aineisto kerättiin osana *Hoivayrittäjä johtajana* -tutkimushanketta. Hankkeessa kävi ilmi, että monet hoivayrittäjät suhtautuvat ambivalentisti itseensä johtajina. Artikkelin lähtökohtana on tämän ambivalenssin tarkempi analyysi ja tarkastelu suhteessa hoivayritysten muuttuvaan toimintaympäristöön. Haastatellut naisyritykset eivät tunnustautuneet johtajiksi tiettyjen sukupuolittuneiden johtajan ja johtamisen mielikuvien valossa. Esiin nousivat hoivayritysten erityispiirteet: pien- ja naisyrityksyyttä sekä asiakaslähtöinen toimintatapa. Johtajuus ei rakentunut ammattijohtamisen kaavan mukaisesti, vaan nojautui hoitotyön osaamiselle ja ammatillisille arvoille, yhteiselle perustalle ja tasavertaisuudelle. Johtaminen emännöintinä oli huolehtivaa, mutta jäykkää toiminnan organisointia ja sen perusedellytysten varmistamista. Hoivayritysten ja niiden johtamisen kehittämisessä tulisi ottaa huomioon alan erityispiirteet ja kunnioittaa siihen liittyvää hoitotyön osaamista.

Hoivayritysten toimintaympäristö

Hoivayrittäjyys on lisääntynyt Suomessa huomattavasti viimeisen reilun kymmenen vuoden aikana, ja kasvu näyttää tasaisesti jatkuvan (Kauppinen & Niskanen 2005; Stakes 2007). Kasvun taustalta voidaan jäljittää sosiaali- ja terveyspalveluissa tapahtunut murros, jossa lisääntyneen palvelutarpeen vuoksi on etsitty uusia keinoja vahvistaa ja monipuolistaa palvelurakenteita. Kehitys juontaa osaltaan juurensa vuoden 1993 valtioneuvostonjärjestelmän muutokseen, jolla pyrittiin tehostamaan kuntien toimintaa ja lisäämään niiden mahdollisuuksia organisoida sosiaali- ja terveyspalvelujen tuotanto parhaaksi katsomallaan tavalla. Lakimuutoksen myötä syntyi kysyntää yritysperäiselle palveluntuotannolle erityisesti sosiaalihuollossa, kun kunnat alkoivat ulkoistaa osan palveluistaan (Kauppinen & Nis-

kanen 2005). Muutokset olivat osa laajempaa julkisen sektorin reformia, joka alkoi Suomessa 1980-luvulla ja jatkui laman aikana 1990-luvulla (Julkunen 2001).

Kehitys on ollut erityisen nopeaa 2000-luvulla, jolloin kilpailutusta ja ulkopuolisia palveluntuottajia on alettu käyttää toden teolla rinnakkain julkisen sektorin tuottamien palvelujen kanssa (Koskiahon 2008, 32). Nykyään yksityiset palveluntuottajat, mukaan lukien järjestöt ja yritykset, tuottavat yli neljäsosan kaikista sosiaalipalveluista. Suurin osa yksityisistä palveluntuottajista myy yli puolet palveluistaan kunnille, jolloin ne toimivat kiinteänä osana julkista sektoria (Stakes 2007). Koskiahon (2008, 28–39) mukaan hoivayritysten kohdalla voidaan tällä hetkellä puhua niin sanotuista näennäismarkkinoista, jotka kohdistuvat julkisen sektorin omien palvelujen korvaamiseen ostopalveluilla. Sosiaalipalveluyrit-





täjiydelle erityisesti maaseudulla on ominaista kunnan ja yrittäjien välinen yhteistyö kunnan ostaessa oman paikkakunnan yrityksen palveluja joko ostopalveluina tai maksusitoumuksina. Tässä artikkelissa hoivayrittäjyys -termillä viitataan sosiaali- ja terveysalan yritystoimintaan, johon sisältyy eri ikä- ja väestöryhmien hoiva, huolenpito ja hoito (ks. Rissanen & Sinkkonen 2004, 12–15). Tarkastelun kohteena ovat erityisesti sosiaalipalveluja tuottavat yritykset. Yleisimmät yksityisten sosiaalipalveluntuottajien toimialat ovat asumispalvelut, lasten päivähoido, kotipalvelut ja lasten ja nuorten laitos- ja perhehoito (Stakes 2007).

Hoiva-alan yrittäjyys on leimallisesti naisyrittäjyyttä: vuoden 2004 työssäkäyntitilaston mukaan sosiaalipalveluyrittäjistä yli 90 prosenttia oli naisia (Kettunen 2008, 75). Yrittäjyyden edistäminen on nostettu yhdeksi hallituksen yrittäjyyden politiikkaohjelman osa-alueeksi. Juuri hoivayrittäjyys nähdään yhtenä niistä uusista ja kehittyvistä yrittäjyyden aloista, joiden vahvistamiseen on panostettava (Naisyrittäjyys, Nykytilanne ja toimenpide-ehdotuksia 2005, 55). Suurin osa sosiaalipalveluyrityksistä on kooltaan varsin pieniä. Vuonna 2006 niistä lähes 87 prosenttia työllisti alle kymmenen työntekijää, kun yli viisikymmentä työntekijää työllistäviä toimipaikkoja oli ainoastaan neljätoista (Kettunen 2008, 9). Kettusen (2008, 31) mukaan avautuvat ja kasvavat markkinat muuttavat kuitenkin hoivayritysten toiminta-alaa. Suomeen on jo syntynyt valtakunnallisesti toimivia yrityksiä, jotka valtaavat aggressiivisesti markkinoita. Voidaan olettaa, että jatkossa maahan rantautuu myös entistä enemmän ulkomaisia sosiaalipalveluyrityksiä ja pääomasijoitusyhtiöt sijoittavat hoivayrityksiin nykyistä aktiivisemmin (myös Koskiahio 2008, 233–238). Kiristyvissä kilpailussa pienet omistaja-/yrittäjävetoiset yritykset kampailevat olemassaolostaan. On oletettavaa, että tässä kehityksessä myös hyvin toimivat pienet yritykset joutuvat suurten ostamiksi (emt., 177). Edellä kuvatun kaltaiset skenaariot muuttavat

toteutuessaan koko hoivayrittäjyyden kenttää (Sinkkonen & Rissanen 2004, 228).

Hoivayritysten koon kasvaessa perinteinen, naisten harjoittama pienimuotoinen yrittäjyys voi näyttäytyä toimialan kehityksen kannalta ongelmallisena. Tällaisessa yrittäjyydessä ei nähdä olevan tahtoa – eikä kykyä – kasvattaa ja kehittää yrityksen liiketoimintaa (esim. Porali 2005, 38). Kettunen (2008, 54) toteaa, että pienen hoivayrityksen on vaikeaa onnistua neuvotteiluissa ison ostajan kanssa. Yritykselle saattaa jäädä ruuhkahuippujen tasoittajan rooli, jolloin sen pitkäjänteinen kehittäminen ja toiminnan suunnittelu on mahdotonta. Usein juuri sitä kuitenkin tarvittaisiin, jotta yritys ylipäättään selviytyisi. Kunnatkin näkisivät mielellään, että niiden alueella toimivat yritykset löytäisivät myös itse maksavia asiakkaita, eli näennäismarkkinat ja aidot markkinat kohtaisivat. Tämä on kuitenkin vaikeaa erityisesti maaseudulla kapean väestöpohjan, alhaisen tulotason ja palvelutuotannon paikallisuuden vuoksi (Koskiahio 2008, 179). Kilpailun tiukentuessa erityisesti yrityksen johtamisen kehittäminen korostuu (esim. Kettunen 2008, 11–12). Suomen toiseksi suurimman hoivayrityksen, Medivire Hoivan toimitusjohtaja Kristiina Hautakangas toteaa Taloussanomissa (16.11.2007), että hoivapalveluiden johtaminen on avainkysymys, joka ratkaisee vanhus- ja vanhusten hoidon tulevaisuuden. Moni hoivayritys on saanut alkunsa, kun yksi tai muutama ihminen on perustanut itselleen työpaikan ja laajentanut toimintaa. Hautakankaan mukaan nämä ihmiset voivat olla taitavia hoivatyössään, mutta heiltä puuttuu liiketoimintaosaaminen. Asiasta tulee pulma, kun yksikkökoot kasvavat, jolloin pelkillä alan tiedoilla ja taidoilla ei enää pärjää.

Hoivayritysten toimintaan kohdistuvia odotuksia määrittävät osaltaan julkisen sektorin käyttöön tuodut liikejohtamisen mallit ja periaatteet, niin sanottu *New Public Management* (NPM) (esim. Hunter 2003; Lane 2000). Kinnusen (2007) mukaan *New Public Management* on





hallintoideologia, jonka pyrkimyksenä on eriyttää organisaatiot resursseista vastaaviksi tulosyksiköiksi, lisätä kilpailua yksiköiden välillä, ottaa käyttöön yksityisen sektorin johtamistapoja, lisätä kustannustehokkuutta, etsiä vaihtoehtoisia rahoitusmuotoja, lisätä johtajuuden valtaa, kehittää täsmällisiä ja mitattavia tulostandardeja ja kontrolloida toimintaa suoritusten perusteella. Osaksi NPM -ideologiaa sulautuu (uus)managerialismi (ks. esim. Lähdesmäki 2003; Ojala 2002; Torppa 2007). Sillä tarkoitetaan yksilöjohtamisen edellytysten lisäämistä ja sen alan laajentamista koskevaa ideologiaa. Sen voidaan nähdä heijastuvan niin yksilöiden arvoihin, asenteisiin ja käyttäytymiseen kuin poliittis-hallinnollisten ohjelmien tavoitteisiin, organisaatioiden rakennepiirteisiin ja toimintakäytäntöihin (Ojala 2002, 27).

New Public Management -logiikan mukaiset muutokset heijastuvat myös hoivayrittäjien sukupuolirakenteeseen ja uudenlaisiin sukupuolen, hoivan ja johtamisen kietoutumisiin (ks. myös Henriksson, Wrede & Burau 2006; Rasmussen 2004). Rasmussen (2004, 521–523) toteaa, että Norjassa julkisen terveydenhuollon muutokset, erityisesti palvelujen tuottamisen ja resurssien johtamisen eriyttäminen, olivat luomassa uutta, sukupuolittunutta johtamisrakennetta. Aikaisemmin hoitoyksiköiden johtajina toimivat useimmiten naiset. Uusiin, resurssien johtamiseen liittyviin tehtäviin siirtyi kuitenkin enenevässä määrin miehiä, jotka kaipasivat pois "sängynvierityöstä". Naisten kansoittamat keskihoitopaikat – joihin liittyi vastuu palvelujen laadusta, budjetista ja henkilöstöstä – liukuivat alaspäin yhteistoiminnan, operationaalisen työn ja valvonnan kombinaatioiksi. Sinkkonen & Risananen (2004, 228) ennustavat, että Suomessa hoivayritysten koon kasvu muuttaa myös yrittäjien sukupuolirakennetta: erityisesti suurten yritysten johtoon tulee todennäköisesti enemmän miehiä. Kirjoittajat toteavat, että mikäli miesten osuus hoivayrittäjistä kasvaa, nähtäväksi jää, li-

sääkö se hoivayrittäjyyden arvostusta ja onko sillä muita seurauksia.

Ambivalentti johtajuus

Tässä artikkelissa tarkastelen, miten neljä sosiaalipalveluyrittäjää kertoo itsestään johtajina. Pyrin ymmärtämään haastateltujen kuvauksia suhteessa edellä käsiteltyyn hoivayritysten muuttuvaan toimintaympäristöön ja alan erityispiirteisiin, etenkin pien- ja naisyritykseen sekä asiakaslähtöiseen toimintatapaan. Kysyn, miten tässä kontekstissa hoivayrittäjien on mahdollista kertoa itsestään ja toiminnastaan johtajina. Artikkelin tavoitteena on luoda osaltaan pohjaa yrittäjä- ja toimialalähtöiselle hoivayritysten johtamisen kehittämiseksi. Jotta voitaisiin parantaa jotain, täytyy tietää, missä ollaan nyt. Tärkeää on myös tunnistaa ne toimintatavat, joita kannattaisi muutospainneidenkin alla vaalia. Omistaja-yrittäjä moninaisine työnkuvineen on erityisesti pienissä hoivayrityksissä prisma, jonka kautta voidaan tarkastella myös palvelujen tuottamisen prosessia sekä sen parantamisen ja säilyttämisen paikkoja.

Artikkelissa käytetty aineisto koostuu hoivayrittäjien haastatteluista, jotka toteutettiin osana *Hoivayrittäjä johtajana* -tutkimushanketta.¹ Hankkeen määrällisessä osuudessa toteutettiin hoivayrittäjille suunnattu kysely, johon vastasi 335 yrittäjää ympäri Suomea. Kyselytutkimuksen perusteella näytti siltä, että johtajan roolin omaksuminen ja sisäistäminen oli monille hoivayrittäjille kaikkea muuta kuin suoraviivainen prosessi. Kyselyyn osallistuneista yli puolet koki, että termi "johtaja" herättää paljon sellaisia mielikuvia, jotka eivät sovi heihin. Miltei kolmasosa vastaajista koki jopa kiusaantuvansa, jos heitä kutsuttiin johtajiksi. Suhtautuminen johtajuuteen oli sitä positiivisempaa, mitä suurempi yritys oli sekä liikevaihdolla että työntekijöiden määrällä mitattuna. Aikaisemmalla esimieskokemuksella ja -koulutuksella oli samansuuntainen merkitys





(Sankelo & Åkerblad 2008, 2009a). Kuitenkin tällä hetkellä valtaosa hoiva-alan yrityksistä on varsin pieniä. Pienessä yrityksessä johtamiskoulutusta ei välttämättä koeta aiheelliseksi – tai sitä ei ainakaan priorisoida. Tässä artikkelissa syvennytään juuri niihin sosiaalipalveluyrittäjiin, joille suhtautuminen johtamiseen ja itseen johtajana oli ambivalenssin leimaamaa. Kysyn, mistä tämä ambivalenssi nousee ja mitä se kertoo hoivayrityksen johtamisen erityispiirteistä.

Aineisto ja menetelmät

Hoivayrittäjä johtajana -tutkimushankkeen laadullisessa osuudessa haastateltiin 16 sosiaalipalveluyrittäjää. Haastattelut kohdennettiin asumispalveluja tarjoavien yksiköiden omistajayrittäjille, ja haastateltavat löydettiin hoivayrittäjyyteen liittyvien projektien sekä yritysrekisterin kautta. Yrittäjät edustivat vanhusten/erityisryhmien asumispalveluja ja lastensuojeluyksiköitä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastattelun pääteemat olivat johtamisen käytännöt, kokemus omasta johtajuudesta ja työssä jaksaminen.²

Artikkeli pohjautuu neljän naisyrittäjän haastatteluun. Haastattelut valittiin sillä perusteella, että haastateltavat lukeutuivat selvästi johtamiseen ja johtajuuteen ambivalentisti suhtautuviin ryhmään. Valittujen haastattelujen kuluessa varsin rikkain sanakääntein problematisoitiin ja rakennettiin kuvaa hoivayrityksen johtajasta ja johtamisesta. Nämä neljä haastattelua muodostavat valikoidun otoksen, jonka tarkan analyysin on tarkoitus toimia avauksena aiheeseen sekä jatkokäsittelyn pohjana. Kaikki neljä haastateltavaa olivat naisia, vanhusten/erityisryhmien asumispalveluyksikön omistajayrittäjiä. Yhteen haastatteluun osallistui kaksi saman yrityksen omistajayrittäjää, joista toinen vastasi pääasiallisesti kysymyksiin. Yritysten työntekijämäärä vaihteli yrittäjä/yrittäjät mukaan lukien neljästä viiteentoista ja yritykset olivat olleet toiminnassa kymmenestä viiteentoista vuotta. Kaikilla yrityksillä oli ostopalvelusopimus kunnan kanssa. Lähtään haastateltavat olivat noin 40–60-vuotiaita, koulutukseltaan perushoitajia, lähihoitajia tai sairaanhoitajia. Yksi haastateltava oli suorittanut johtamiskoulutuksen, yhdelläkään ei ollut yrittäjyyttä edeltävää esimieskokemusta. Haastatellut toimivat yrityksensä johtajina eli yrityksissä ei ollut erikseen esimiestehtäviin palkattua henkilökuntaa. Kahdessa yrityksessä toimi kuitenkin vastaava sairaanhoitaja. Toteutin haastattelut yritysten tiloissa, ja ne kestivät 60–100 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatakkasti. Haastatteluihin viitataan tekstissä tunnukilla H1, H2, H3 ja H4.

Haen aineistosta vastausta erityisesti seuraaviin kysymyksiin: Mitä ja miten niissä puhutaan johtajasta ja johtamisesta? Miten omaa paikkaa yrityksessä ja omaa toimintatapaa yrityksen omistajayrittäjänä kuvataan? Miten hoivayritysten erityispiirteet – nais- ja pienyrittäjyys, asiakaslähtöinen toimintamalli – näkyvät näissä kuvauksissa? Miten kuvaukset suhteutuvat hoivayritysten muuttuvaan kenttään? Käsitteitä *johtaja, johtaminen ja mielikuva* ei määrittellä tässä yhteydessä tarkemmin, vaan lähtökohtana on niiden määrittäminen haastatteludialogissa.

Tarkastelen aineistoa väljästi laadullisen asennetutkimuksen näkökulmasta. Laadulliseen asennetutkimukseen sisältyy aineiston tuottamiseen kehitetty metodinen periaate, jossa haastattelutilanne jäsennetään asennevääntämisen, pulmatilanteiden tai muiden kiistanalaisuutta sisältävien ärsykkeiden esittämisen ja niiden kommentoinnin avulla. Kommentoimalla näitä ärsykeitä haastateltava käyttää retorisia keinoja saadakseen ilmaistuksi haluamansa asiat (Vesala & Rantanen 1999; 2007). Vesalan ja Rantasen (1999) tutkimuksessa maanviljelijöiden yrittäjäidentiteetin rakentumisesta käytettiin väitettä "maanviljelijät ovat yrittäjiä siinä kuin muutkin yrittäjät". Oman hankkeemme haastattelurunkoon ei tietoisesti sisällytetty tämän kaltaista





ärsykettä. Näin jälkepäin voi sellaisen kuitenkin sieltä löytää. Esitin haastattelun kuluessa epäsuoran, mutta varsin painavan argumentin, joka voidaan hieman yleistäen muotoilla näin: "Hoivayrittäjät ovat johtajia". Tarjosin haastateltaville tiettyä subjektiasemaa, joka oli eksplisiittinen esimerkiksi seuraavissa kysymyksissä: Mikä on mielestäsi keskeisin tehtäväsi johtajana? Miten kuvailisit itseäni johtajana? Miten haluaisit kehittyä johtajana? Haastateltavat vastasivat väitteeseeni tavalla, joka on helppo nähdä kommenttina tai kannanottona siihen. Erityisen vahvasti väitteen käsittely näkyi juuri valitsemassani neljässä haastattelussa. Esitettyjen kommenttien analysointi tapahtui sisällönanalyttista menetelmää hyödyntäen: pelkistämällä, tiivistämällä ja ryhmittelemällä aineistoa siten, että siitä voitiin löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin (ks. Tuomi & Sarajärvi 2002). Analyysin pohjalta muotoutuneet, tutkimustehtävän kannalta keskeiset neljä teemaa liittyvät työn luonteeseen, suhteeseen työntekijöihin, johtamistapaan ja yrityksen tulevaisuuteen.

Aina oppinut vaan tekemään työtä

Eräs kaikissa haastatteluissa toistuva teema oli yrityksissä tehtävä hoitotyö.³ Haastateltavien kertomuksissa toistui raskas ruumiillinen ja rutiinomainenkin työnteko, asukkaiden perustarpeista huolehtiminen. Erään haastateltavan sanoin: yrityksen työnkuvaan kuuluu asukkaiden lämpö, ruoka ja puhtaus. Jokainen haastateltava osallistui työhön vähintään samassa määrin kuin yrityksen palkatut työntekijät. Johtamiseen liittyvät tehtävät, esimerkiksi työvuorolistojen teko ja muut paperityöt, jäivät usein hoidettavaksi varsinaisen työajan ulkopuolella. Näin johtaminenkin jäi tietyllä tavalla näkymättömiin. Yrittäjät olivat myös tottuneet kovaan työntekoon, "käskettävänä olemiseen" ja tiettyjen tehtävien priorisointiin palkkatyöläisenä ennen yrittäjyyttä: "Aina vaan käskettiin ja käskettiin ja piti tehdä ja se työ, työ oli tärkein". (H4) Varsin ruumiilli-

sessä mielessä ei tunnu johtajalta, kun suihkuttaa asukkaita, keittää perunoita, siivoaa vessoja tai rauhoittelee levotonta vanhusta. Johtajaksi määrittyikin joku (muu kuin itse), joka ei niin sanotusti käsiään likaa vaan häärii jossain arjen ulottumattomissa:

Mutta en mä sillä lailla oikein ole johtaja. Että mulla on tapana vitsailla että ne on johtajia jotka kulkee hienoissa vaatteissa työmaalla eikä tee mitään. (H1)

Mielikuvaan suomalaisesta naisesta on perinteisesti liitetty ahkeruus ja vahva työmoraali. Naisen kova työnteko, vaikeiden tilanteiden hallinta, tilanteeseen sopiva vaatimattomuus, mutta toisaalta myös ahkeruuteen, selviämiseen ja taitavuuteen perustuvat näytöt tarjoavat reittejä naisten "sankaruuteen" (Hiillos & Lämsä 2006). Erään haastateltavan sanoin:

Että kun mä en ole mikään nero mutta mä olen työhminen. Mä en osaa oikein lukea enkä tehdä tällaisia, mä olen aina oppinut vaan tekemään työtä. (H1)

Vaikka kaikki haastattelut sisälsivät kertomuksia kovasta työtahdistista ja -määrästä, suhtauduttiin tähän myös kriittisesti. Monilla suorastaan yli-inhimillinen työmäärä sijoittui yrityksen alkutai-paleeseen. Silloin ei muuta tehtykään kuin työtä, yötä päivää, monta viikkoa putkeen. Jälkikäteen on tullut mieleen, että vähemmälläkin olisi selvinnyt.

Asukkaiden perushoitoon osallistuminen koettiin olennaiseksi osaksi omaa työnkuvaa. Vaikka osa yrityksistä oli kooltaan jo kohtuullisen suuria, ei hoitotyöstä haluttu ainakaan kokonaan luopua. Onkin todettu, että monien hoivayritysten perustamisen taustalla on halu tuottaa vaihtoehto julkisten hoivapalvelujen byrokraattisuudelle ja kustannussäästöjen painottamiselle (Hujala 2008, 33). Tämä on tarkoittanut mahdollisuutta tehdä hoitotyötä omalla tavalla





ja oikeiksi koettujen periaatteiden mukaisesti. Osallistuminen niin sanottuun ruohonjuurita-son työhön antoi haastatelluille kokemusta ja sitä kautta myös varmuutta ja uskallusta puo-lustaa hyväksi havaittuja käytäntöjä. Tämä saattoi tapahtua vaikka lyömällä konkreettisesti nyrkkiä kunnanisän tai -äidin pöytään.

Samanarvoinen työntekijä kuin muutkin

Perustyön korostuneessa roolissa ja myös muis-sa haastattelun teemoissa näkyivät pienyrittä-jyyden erityispiirteet. Pienessä yrityksessä omis-taja-yrittäjä toimii varsin kokonaisvaltaisesti ja vastaa hyvin laajasta skaalasta asioita. Tämä hei-jastuu myös työntekijöiden ja yrittäjän väliseen suhteeseen. Hujala (2008, 33) toteaaakin, että pienyrityksessä johtaminen on usein vähemmän muodollista ja virallista ja perustuu enemmän henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen johdon ja henkilökunnan välillä kuin suuren organisaation johtaminen. Myös hierarkkinen johtaja-alainen -asetelma kyseenalaistuu helpommin. Haasta-teltavat korostivatkin tasavertaisuutta työnteki-jöiden kanssa. Tätä perusteltiin saman perustyön tekemisellä, yhteisellä tavoitteella – asukkaiden parhaalla – ja yrittäjän taustaan liittyvillä tekijöil-lä, esimerkiksi aiemmalla palkkatyöläisyydellä tai koulutustasolla. Jälkimmäiseen viittaa seuraava haastateltava – huolimatta siitä, että hänellä on ainoana haastateltuna esimieskoulutus:

Kyllä mä olen sillä lailla varmaan oikeuden-mukainen, varsinkin työntekijöitä kohtaan että ne on mun sydämellä niin kauheasti että mä melkein koen, jos mua sanotaan johtajaksi niin mä loukkaannun melkein siitä - - - Että mä olen samanarvoinen työntekijä kun muutkin. Mä en ole koulutettu sen pa-remmin ja kaikki tämmöset asiat aina tuon esiin. (H2)

Tietynlainen vaatimattomuus ja haluttomuus erottautua työntekijöistä aiheuttivat joskus myös pulmia. Henkilöstön ei-toivottuun käyt-täytymiseen puuttumisen, "sanomisen" vaikeus nostettiin esiin kaikissa haastatteluisa. Joissain tapauksissa sitä selitettiin yrittäjän ominaisuuk-silla; itsetunnon ja -luottamuksen puutteella tai taitovajeella. Ongelmia syntyi esimerkiksi yrityk-sen henkilöstömäärän kasvaessa tai epäonnis-tuneiksi osoittautuneiden rekrytointien jälkeen. Sanomisen opettelu, auktoriteettiasemaan aset-tuminen oli hankalaa tilanteissa, joissa edellä mainittuun tasavertaiseen suhteeseen oli opittu. Eräs haastateltava kuvaa tilannetta, jossa uusien työntekijöiden myötä syntyi eripuraa henkilö-kunnan keskuudessa:

Sillon tuntui että täytyy mennä askeleen ylöspäin että tietäsi vähän miten on. Mutta kyllä se on ollut hirveen hankalaa mennä nyt, sen jälkeen että olis pitänyt olla se auk-toriteetti jo sillan alussa. (H4)

Yrittäjyyttä ja johtamista kerrottiin opituksi "karvaamman kautta" niin, että oppimisen oli todella "tuntenut nahoissaan." (H4) Yrityksen kasvu vaikutti johtajuuteen myös muissa yh-teistyösuhteissa. Sanomisen taitoa opeteltiin ja harjoitettiin esimerkiksi neuvotteluissa palvelu-jen ostajien eli kunnan edustajien kanssa. Palave-reissa istuttiin "aina vaan ylempien ja ylempien ihmisten kanssa - - - Ja tärkeää olisi osata tuoda itse ne omat julki." (H4)

Sanomisen vaikeuteen liittyi osaltaan yrittäjien empaattisuus ja huolehtiva suhde työntekijöihin. Eräs haastateltava tiivistää tämän kuvaillessaan keskeisintä tehtävänsä johtajana:

Likoille piisaa työtä ja ne saa palkan ja pystyy suunnittelemaan omaa elämäänsä ja heillä pysyy asunto ja turvallisuus ja tasapaino, sil-loinhan on kaikki hyvin. (H2)





Hiillos (2004a, 2004b) kuvailee "äitimäistä" johtamista, jota hänen väitöskirjansa aineistossa toteuttivat naispuoliset henkilöstöpäälliköt. Heidän puheessaan toistuivat työntekijöistä huolehtimiseen tai jopa hoivaamiseen liittyvät sanat ja ilmaukset. Tämän kaltainen tapa puhua näkyi myös hoivayrittäjien haastatteluissa. Hiillos (2004a, 76) toteaa kuitenkin, että vaikka hänen haastattelemansa naiset saattoivat puhua muiden pyyteettömästä huomioonottamisesta kriisitilanteissa, he usein toistivat tämän jälkeen varauksen. Haastateltavat olivat tietoisia vaaroista, joita liian äitimäiseksi leimautuminen saattoi heille merkitä. Tällaisia varauksia esittivät myös haastattelemani yrittäjät. Empaattisuuteen ja työntekijöiden huomioonotamiseen nähtiin liittyvän myös riskejä, jotka voivat kuluttaa yrittäjää.

Yrittäjien kertomuksissa kyse ei kuitenkaan tunnut olevan "äitimäisestä" toiminnasta, jos ja kun siihen liitetään pyyteetön huolenpito. Kun asukkaiden hyvinvointi tai yrityksen yleiset hoitolliset periaatteet olivat vaarassa, puututtiin työntekijän toimintaan nopeasti. Tämä siinäkin tapauksessa, että esimerkiksi työntekijän irtisanominen suorastaan "särki niin sydämeen". Kun tähän päädyttiin, tilanne oli niin pitkällä, että "siinä ei ollut vaihtoehtoja sitten enää". (H2) Yrittäjien ja työntekijöiden välillä vallitsi tietynlainen lahjan antamisen ja saamisen talous. Haastateltavat halusivat ottaa työntekijät yksilöllisesti huomioon, olla valmiita joustamaan esimerkiksi työvuoroissa ja antamaan työntekijöille vapautta. Joskus työntekijä ei antanut toivottua vastalahjaa: ensisijaisesti vastuun kantamista eli laadukasta työpanosta. Tällöin yrittäjän empatiavarannot kuluettiin nopeasti loppuun ja radikaalikin toimet koettiin oikeutetuiksi. Näiltä tilanteilta vältyttiin silloin, kun työntekijätkin olivat "äitimäisiä", joustavia ja uhrautuvalaisia:

Ne [työntekijät] on äitimäisiä kaikki - - - Ne hoitaa sydämellään, semmoiset ihmiset. Niin ei siinä kyllä paljoa ole valittamista työnjoh-

tajallakaan, saa olla kiitollinen että on semmosia työntekijöitä että ne jaksaa. (H4)

Kyllä ne on tosi hyviä ja sillä lailla uhrautuvalaisia että ne ei jätä, lähde reikä reikä pois jos työt on tekemättä ne kyllä tekee sen. Ja koskaan ne ei muista sitten että ne on tehneet että aina saa sanoa että lähtekääs pois jo, että te olette tehneet, menkääs nyt. (H2)

Tällaisten työntekijöiden toimintaa tuntui leimaavan vastuurationaliteetti (Lavikka 1997), joka ohjaa naisia kantamaan vastuuta työyhteisöstä ja arjen sujumisesta enemmän, kuin organisaatiologiikkaan kiinnittyvät palkkatyön normit edellyttävät. Tällöin työn keskiössä on ihmisistä ja arjen jatkuvuudesta huolehtiminen.

Ei kuule puhuta johtamisesta mitään

Hienoissa vaatteissa kulkevan, käsiään likaamattoman johtajan lisäksi haastatteluissa toistui kuva johtajasta autoritaarisena ja pelottavana-kin hahmona. Johtajilla on tapana "kukkoilla", "huutaa" tai "kytätä". Moni haastateltava viittasi haluttomuuteen toistaa sellaista epämiellyttävää johtamistapaa, jollaista he olivat itse joutuneet palkkatyössään kohtaamaan. Onkin todettu, että esimiehen johtamistyyliin vaikuttavat hänen oma työhistoriansa ja siihen liittyvät hyvät tai huonot esimieskokemukset (esim. Vesterinen, Isola & Paasivaara 2009). Erään haastateltavan sanoin:

Mä olin niin kauan työelämässä, niin mä näin sen, minkälaisia pomoja on että en mä aina-kaan halua olla sellanen, että mä haluan olla kaveri kaikille, enkä pomota. - - - Mä olen ehkä sellainen, diplomaattinen yritän olla, että ei mulla tulisi mielenkään täällä ruveta huutamaan että mitä sä oot tehnyt, niinkun mulle on joskus [huudettu] ((naurahde-taan)). (H1)





Siitä huolimatta, kuten edellinen haastateltava jatkaa, yrittäjä on se, joka työpaikan arjessa saanee kaapin paikan:

Mutta kumminki - - - Mä olen se joka katson ja pidän kaikki asiat järjestyksessä - - - Että kumminkin mä olen pomo, mutta en mä usko että mua kukaan pelkää, sillä lailla. (H1)

Haastateltava ikään kuin jakaa johtajan ja johtajuuden kahteen ryhmään. Toisaalta hän on johtaja – mielikuva, johon sisältyy ajatus pelotavuudesta – mutta toisaalta hän on sellainen pomo, jota ei tarvitse pelätä. Hän ”järjestelee” tai ”ohjaa”, ei ”johda” tai ”pomota”. Sijoittamalla itsensä jälkimmäiseen kategoriaan hän torjuu sellaiset negatiiviset mielikuvat, joita johtajaan voi liittää ja joiden mukaisia esimiehiä hän on itse epäonnekseen kohdannut. Omaa paikkaa haettiin haastatteluissa etsimällä johtajan tilalle kuvaavampia termejä. Kahdessa haastattelussa toistui mielikuva emännästä:

Tällaisesta, pomona, johtajana olemisesta niin se on vähä sellanen sanonta tuo johtaja että mulla on aina tapana sanoa että isäntä ja emäntä ja piika ja renki. (H1)

Hoitokodin arjen kuvausten jälkeen on helppo ymmärtää, miksi haastateltavat kallistuivat juuri tämän mielikuvan puoleen. Mielikuva äidistä on empaattinen, huolehtiva ja hoivaava; emännän tehtävä taas on ensisijaisesti pitää homma kassassa ja pyörät pyörimässä. Moni haastateltava viittasi juuri tähän, kun kysyin heidän keskeisintä tehtäväänsä johtajana. Emännöinti voidaan myös nähdä taitona, joka kuvaa nykyisessä työssä laajemminkin vaadittavia ominaisuuksia: sosiaalisten tilanteiden, tunteiden ja tarpeiden hallintaa, kykyä ennakoida ja koordinoita (Veijola & Jokinen 2008). *Hoivayrittäjä johtajana* -tutkimushankkeen kyselyosuudessa kävi ilmi, että mielikuva hoivayrittäjästä emäntänä/isäntänä saa laajempaakin hyväksyntää. Kyselyyn vas-

tanneista hoivayrittäjistä yli 40 prosenttia oli sitä mieltä, että kyseinen nimitys kuvaa paremmin heidän rooliaan yrityksessä kuin johtaja. Emännöinti lähestyy sisällöltään sellaista sosiaali- ja terveysalan johtamisen viitekehystä, jota Viitanen ym. (2007, 118) kutsuvat hallinnolliseksi. Se sisältää sen kaikkinaisen työn, jonka tavoitteena on varmistaa kokonaisuuden hallinta ja arkisen työn jouheva sujuminen.

Emännöinti sopii kuvaamaan hoivayrityksen johtamista siinäkin mielessä, että yrityksille ovat tyypillisiä pitkät, intensiiviset asiakassuhteet ja henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuva, asiakaslähtöinen toimintamalli. Hujala (2008, 32) toteaa, että henkilökunnan tiiviin vuorovaikutussuhteen asiakkaisiin voi olettaa heijastuvan myös muihin organisaation toimintamalleihin, kuten johtamiseen. Kuvaukset yrityksestä kotina ja asukkaista yrittäjän perheenjäsenenä eivät olleet haastatteluissa harvinaisia. Asukkaiden kaikkinaista hyvinvointia korostettiin, ja asukkaiden puolesta taisteltiin esimerkiksi byrokratian ja asukkaan edun törmätessä:

Mä olen vastuussa koko ajan näistä ihmisistä. Mä olen ne ottanut, että ne on mun perhettä, ne on mun omaisia. Ja mä kannan niistä vastuuta ja huolta, ja mä taistelen niiden puolesta. (H1)

Emäntä on eittämättä varsin sukupuolittunut mielikuva. Samalla tavoin ”kukkoileva” johtaja tuntui olevan tiettyä – vastakkaista – sukupuolta. Haastatellut tekivät vahvaa pesäeroa sellaisiin kulttuurisiin kuviin, joissa johtamismaailma näyttäytyy tunteettomana tai maskuliinisten tunteiden, kuten kilpailunhalun, aggressiivisuuden ja kovuuden värityksenä (esim. Powell & Graves 2003). Seuraavassa, minun ja kahden yrittäjän (H4) välillä käydyssä vuoropuhelussa tulevat johtamisen sukupuolittuneet mielikuvat hyvin esiin. Siteeratut yrittäjät eivät halua puhua itsestään johtajina, vaan varaavat tämän termin ”jonkin suuren teknologiyrityksen” johtajalle.





Sen sijaan omistaja tai kauha kourassa huseeraava emäntä hyväksytään:

V1: Silloin aluksi tosiaan ei tarvittu mitään johtajaa eikä mitään semmosta - - - Laajennuksien myötä silloinhan tuli että oli pakko olla vähä enemmän - - - Mutta eihän silloin puhuttukaan mistään johtajasta, aivan naurettavaa, johtaja ((naurahdetaan))

V2: Vieläkin tuo sana jotenkin niin, joo

LÅ: Tuleeko joku sana mieleen mikä, enemmän [kuvais]

V2: Emäntä, talon emäntä

V1: Ei johtaja, herra johtaja ((hymähtää)), ei tämä ole semmosta niinkun titteli että johtaja, ei ollenkaan. Omistajat nuo sanoo - - -

V2: Omistajat joo, emäntä

LÅ: Joo, että se on jotenkin lähempänä

V1: Joo ei kuule oikeastaan puhuta johtamisesta mitään

V2: Tulee mieleen joku pankkiiri tai joku, [suuren yrityksen] johtaja ja näin - - - Semmonen joka tekee jotain teknologiaa tai muuta mutta ei vanhusten - - - Se ei sovellu jotenkin tähän vanhusten hoitoon ylipäänsäkään tuo sana. Siinä pitäisi olla oma nimike kyllä

V2: emäntä, se on talon emäntä

V1: joo, sillä on kauha kädessä

Autoritaarisen johtajan mielikuvasta erottautumisella oli myös käytännöllisiä funktioita: huonosti käyttäytymiseen ei yksinkertaisesti koettu olevan varaa. Työvoimapulan uhatessa hoivayrittäjien on pidettävä yllä kuvaa yrityksestä houkuttelevana työpaikkana. Huolehtiessaan työntekijöistään he varmistavat samalla yrityksen hyvän imagon ja tätä kautta työntekijöiden saannin tulevaisuudessa. Kukkoilulla ja sooloilulla ei nähty saavutettavan mitään, eikä siihen pienessä yrityksessä oikein ollut mahdollisuusiakaan:

Että jos mä rupean täällä kukkoilemaan ja näyttämään mieltäni ja huutamaan, mitä ne jotku johtajat yleensä tek-, ((naurahtaa))

joskus tekee niin, mä ajattelen ettei mulla ole kohta työntekijöitä. Ja että mitä sillä voitaa - - - Täällä ei ole mitään sellasta. Eikä oikein pystykään. (H3)

Hujala (2008, 32) toteaaakin, että kilpailu ammattitaitoisesta työvoimasta voi johtaa siihen, että tulevaisuudessa hoiva-alalla kilpailuvaltiksi muodostuu yrityksen kyky johtaa ammattilaisia siten, että he kokevat voivansa hyödyntää ja kehittää omaa asiantuntijuuttaan monipuolisesti ja kokonaisvaltaisesti. Haastateltavat uskoivat työntekijöiden myös hoitavan työnsä paremmin, kun heille annettiin vapautta eikä niin sanotusti hengitetty niskaan.

Eräs yrittäjä toteaaakin, että jokainen työvuorossa oleva työntekijä on vuorollaan paikan johtaja. Haastateltavat halusivat olla helposti lähestyttäviä myös siksi, että kynnys ottaa ongelmatilanteessa yhteyttä pysyisi mahdollisimman matalana. Tavoitteena ei siis ollut (ainoastaan) työntekijöiden viihtyvyyden parantaminen tuen muodossa, vaan myös hoidon laadun ja yrityksen maineen vaaliminen. Voidaan ajatella, että autoritaarisen johtamisen välttäminen ja tasavertaisten suhteiden säilyttäminen työntekijöihin ei ollut vain arjen olosuhteiden sanelema välttämättömyys vaan myös tietyllä tavalla tietoinen, taitava toimintatapa – voisipa sanoa jopa johtamisstrategia. Enemmän kuin empaattisuutta, korostettiin haastatteluissa diplomaattisuutta, hienovaraisuutta, tietynlaista tyyliä ja pelisilmää suhteessa työntekijöihin ja hoivayritykseen työympäristönä. Kyse oli taidosta toimia haastavissa tilanteissa niin, että haluttuun lopputulokseen eli asukkaiden hyvään hoitoon päästään.

Osata sanoa oikein niin ettei loukkaannuta ketään ja sillai, ymmärrät mitä meinaan et semmosta, itseluottamusta siinä. Että osaisi oikein puhua. (H4)

"Sanomisen" opettelu oli jämäkyyden lisäksi nimenomaan oikein sanomisen opettelu. Täl-





laisessa toimintatavassa näkyi Hujalankin (2008, 105) kuvailema kasvojen säilyttämiseen tähtäävä työ, jonka tavoitteena on säilyttää toista arvostava ilmapiiri ja varmistaa vuorovaikutuksen sujuvuus.

Sitä muutetaan pikkusta vaan, pikkusta piirua kerralla

Haastatellut yrittäjät elivät haastattelun aikaan hyvin erilaisia tilanteita. Kaksi heistä oli jäämässä piakkoin eläkkeelle, ja jatkajan löytäminen toiminnalle oli ajankohtaista. Tämä ei välttämättä ollut helppoa. Kettunen (2008, 56) toteaaakin, että monet sosiaalialan yritykset ovat omistajanvaihdoksen kynnyksellä, ja onnistunut omistajanvaihdos on usein suuri haaste. Yksi haastateltavista oli laajentamassa yritystä edelleen. Yhdellä taas oli pohdinnassa, jatkaako yrittäjänä vai vaihtaako palkkatyöhön "ennen kuin on aivan burnoutis". (H3) Hänen tilanteessaan yrittäjänä jatkaminen olisi kilpailutilanteen vuoksi tarkoittanut väistämättä myös yrityksen laajentamista. Toisaalta kaikki haastateltavat halusivat (ja heidän oli käytännössä pakko) pysyä niin sanotusti kehityksessä mukana ja ottaa huomioon yritysten toimintaympäristössä tapahtuneet ja tapahtumassa olevat muutokset. Tähän liittyi kuitenkin myös monia negatiivisia tuntemuksia: väsymistä, katkeruutta, ideaköhyhtä, motivaation puutetta, tunnetta omien resurssien riittämättömyydestä. Lisääntyvä byrokratia, asioiden kaikenkattava kirjaaminen ja raportointi tuntuivat välillä miltei ylitsepääsemättömältä. Enää ei riittänyt, että tiesi tekevänsä hyvää työtä ja näki omin silmin, että asukkaat ja omaiset olivat tyytyväisiä. Jos aikoi onnistua kilpailutusprosesseissa, täytyi osata myös esittää asiat oikealla tavalla. Koskiahho (2008, 226) toteaaakin, että hankintalain hengen mukainen toiminta kunnissa vahvistaa tietynlaisia ei-sosiaalipolitiikkaa. Siinä päätöksiä ei perustella laadulla vaan sen mittaamisella, ei hoidolla ja hoivalla vaan järjestelmällä, ei ihmisten tarpeilla ja niihin vastaamisella vaan palveluntuottajan

ylevillä yleislauseilla. Kaksi haastateltavaa kuvaa turhautumistaan tilanteessa, jossa oma osaaminen ja motivaatio ovat koetuksella:

No kyllähän tässä on nyt sitten ajatellut että onko hypännyt liian suuriin saappaisiin, kaikenlaista tullut vastaan ja selviääkö tästä ja tästä asiasta. Vaikka mä kuinka positiivisesti ajattelen niitä asioita että mä olen siitä ja siitäki kohdasta selvinnyt niin kyllä mä varmaan tuostakin selviän, mutta nyt sitten kun tulee kaikki nämä byrokratian rattaat - - - Mitä vaan kaikkia niin kun nyt yrittäjille yleensä laitetaan että tulee sellainen tunne että niin kuin ei nyt itse yhtään tietäisi eikä osaisi omilla aivoilla ajatella. (H1)

Kun tänä päivänä koko ajan yhteiskunta vaatii lisää lisää lisää. Ja koko ajan pitää tehdä niin ja näin ja sun pitää pystyä, mä olen hirveän huono panemaan kaiken paperille. Niin mä aivan saan paniikin jo siitä että kun pitää jotakin koko ajan tehdä, palvelu- ja hoitosuunnitelmaa, koko ajan sitä ja tätä ja tuota. Sitten pitäisi vielä pystyä ideoimaan, kilpailu on niin hirveän kovaa, että mulla on parempi tämä ja tämä, tänä päivänä sitä röyhkeyttä sitä pitäisi pystyä siinä johtajuudessa tuomaan. Se on sitten vähän sitä imagon luomista. Mutta se on sen johtajan kautta kyllä aika paljon, että mä en tykkää semmosesta. Ja sen takia mulla olisi hyvä jättää oravanpyörästä pois jo. (H2)

Hoivayrityksiin kohdistuvat uudet odotukset ja vaatimukset voivat näyttäytyä ristiriitaisina yrittäjien substanssiosaamisen valossa. Yksikkö haluttaisiin usein pitää kodinomaisena, koska sen on nähty toimivan asukkaiden kannalta parhaiten sellaisena. Sinkkonen ja Rissanen (2004, 228–230) toteavatkin, että pitkäkestoisia, jatkuvia asiakassuhteita vaativassa hoivassa työntekijän asiantuntemus ja asiakkaan luottamus hoivan antajaan ovat laadun kannalta tärkeitä. Niiden taas voi nähdä toteutuvan parhaiten





pienemmissä kuin isoissa yksiköissä. Hoiva-alan yritysten kokoa tulisi kuitenkin kasvattaa niiden kilpailukyvyyn säilyttämiseksi, toisin sanoen selviytymiseksi. Onkin olennaista huomata, että viralliselta kalskahtava termi "toimintaympäristön muutos", jota näkee yleisesti käytettävän hoivayritysten tilanteesta keskusteltaessa, sisältää myös aatteellisia latauksia. Sillä viitataan usein uuteen ideologiaan, jossa julkinen valta muuttaa rooliaan vähäisemmäksi tai markkinaorientoituneemmaksi (Eräsaari 2006).

Kettusen (2008, 62) mukaan sosiaalipalvelujen yritys rakenne tulee muuttumaan, mikä tarkoittaa pienten yritysten kohdalta erikoistumista ja verkostomaista toimintaa, jolloin ne voivat säilyttää kodinomaisuutensa. Koskiahon (2008, 313–314) puolestaan toteaa, että ketjuyrityttäjä on malli, joka saattaisi sopia Suomen pienyritysvaltaiseen sosiaali- ja terveystalouden tuottajaympäristöön. Hänen mukaansa hyvin pienetkin yritykset pääsevät hyvin hoidetussa ketjussa osaksi uutta tietoa ja vertaistukea, ja taloudellisten riskien tasaaminen mahdollistuu. Tämä siis siinä tapauksessa, että suuryritykset eivät sulata itseensä pienyrityksiä. Osa haastatelluista hoivayrittäjistä viittasi mahdolliseen yrityksen erikoistumiseen tulevaisuudessa. Kuitenkin osaan yrityksistä oli kohdistunut varsin raskaita, ensisijaisesti määrällisiä laajentamispaineita palvelujen ainoan ostajan eli kunnan taholta. Aina yrittäjällä ei ollut tietoa mahdollisista vaihtoehtoista tai sellaisista laajentamisen tavoista, jotka varmistaisivat sekä yrityksen tulevaisuuden että hyväksi havaitun pienimuotoisuuden säilymisen.

Hyvin konkreettisesti muutospainet asettuivat kontrastiin asukkaiden tarpeiden, esimerkiksi jatkuvuuden ja turvallisuuden tunteen kanssa. Eräs haastateltava kuvaa seuraavassa sitä, miten yrityksessä toteutettavat muutokset on aina suhteutettava asiakkaiden perustarpeisiin:

Siirräpäs näitä nyt, tämä on näiden koti. Ei näitä kuljetella. Tässä on hirveän pienet

muuntautumismahdollisuudet koska niiltä vie pohjaa alta niitten turvallisuudesta. Että niissä ei saa olla hirveän paljon muutoksia, että kyllä sitä on johdettava sillä lailla niin että mitkä linjat on luotu niin sitten jos sitä muutetaan niin sitä muutetaan pikkusta vaan, pikkusta piirua kerralla. (H2)

Jollakin toisella toimialalla – jos tehdään vaikkapa pahvilaatikoita, kuten eräs haastateltava toteaa – ovat muuntautumisen mahdollisuudet ja toteuttamisen tempo aivan erilaiset. Yrityksen voi vaikka tarvittaessa muuttaa yrittäjäystävällisempään naapurikuntaan. Kodinomaista, ympärivuorokautista hoivaa tarjoavassa yksikössä tällaista ei voi tehdä. Myös yhä lisääntyvät ja kiristyvät kilpailutusprosessit nakertavat pohjaa tarvittavalta jatkuvuudelta ja turvallisuudelta. Pitkään kestävien prosessien aikana sekä asiakkaat että yrittäjä ja työntekijät joutuvat elämään epävarmuudessa (ks. Koskiahon 2008, 228).

Hoivayrityksen ”johtaja” nyt

Lähdin tässä artikkelissa liikkeelle tietystä ristiriidasta. Monet *Hoivayrittäjä johtajana* -tutkimukseen osallistuneet yrittäjät suhtautuivat torjuvasti tai vähintään ambivalentisti itseensä ”johtajina”. Siitä huolimatta haastatteluiden pohjalta syntyi kuva siitä, että he hyvinkin johtivat yritystään. Neljän haastattelun tarkempi analyysi auttoi ymmärtämään tätä kaksijakoisuutta. Haastattelut eivät tunnustautuneet johtajiksi tiettyjen kulttuuristen, sukupuolittuneiden ”johtajan” ja ”johtamisen” mielikuvien valossa. Esiin nousivat hoivayritysten erityispiirteet: nais- ja pienyrityttäjä sekä yritysten asiakaslähtöinen toimintatapa, vuorovaikutuksellinen suhde asiakkaisiin ja työntekijöihin. Samankaltaisia tuloksia sai Hasanen (2003) hoivayrittäjiä koskevassa pro gradu -työssään. Hänen haastattelemansa naisyrityttäjä ottivat kyllä osaa niin sanottuun yleiseen kulttuuriseen yrittäjyyden kertomukseen ja yrittäjyydspuhuntaan. Samalla he kuitenkin osoittivat





tämän kuvan rajallisuuden yrittäjyyden toimialasta, perinteistä, asiakkaista ja naisvaltaisuudesta johtuen

Kaikki haastatellut kertoivat tekevänsä paljon hoitotyötä yrityksessään. Moni kertoi myös siitä, miten palkkatyöläisyys ennen yrittäjyyttä oli opettanut ruumiillisen työn priorisointiin. "Johtajaksi" määrittyi haastatteluissa joku, joka ei likaa käsiään perustyössä vaan toimii jossain kaukana kentän todellisuudesta. Tähän kuvaan oli yrittäjien vaikea samaistua. Oman johtamisen kerrottiin tapahtuvan ikään kuin siinä sivussa, ohjauksena ja emännöintinä. Yrittäjillä oli suora kosketus hoidon arkeen, jolloin yrityksen resursseissa tapahtuvat muutokset näkyivät välittömästi myös yrittäjän omassa työssä. Perustyön vahva rooli ja yrittäjän työnkuvan moninaisuus korostivat myös tasavertaisuutta työntekijöiden kanssa (ks. myös McCarthy & Friedman 2006; Ollila 2004; Vesterinen, Isola & Paasivaara 2009).

Hiillos (2004a, 2004b) puhuu "äitimäisestä" johtamisesta, jota hänen aineistossaan toteuttivat naispuoliset henkilöstöpäälliköt. Samankaltaiseen johtamiseen viitekehukseen sosiaali- ja terveysalalla viittaavat Viitanen ym. (2007). "Äitimäistä" orientoitumista oli nähtävissä myös hoivayrittäjien haastatteluissa. Asukkaiden, työntekijöiden ja yrittäjän muodostamaa yhteisöä kuvattaessa käytettiin usein perheen tai perheenjäsenten metaforia. Haluttomuus erottautua työntekijöistä ja empaattisuus koettiin joskus myös pulmalliseksi. Erityisesti "sanominen", eli työntekijöiden ei-toivotusta toiminnasta huomauttaminen, tuntui usein vaikealta. Pienessä yrityksessä ongelmiin oli kuitenkin pakko tarttua ripeästi, ennen kuin ne heijastuivat kaikkein tärkeimpään, asukkaiden hoitoon. Sitä taas priorisoitiin poikkeuksetta; voi sanoa, että kaikki yrityksen toiminta rakentui tästä perustehtävästä käsin ja sitä palvelemaan (ks. myös Brandi & Naito 2006).

Haastatteluissa toistui kuva johtajasta autoritaarisena, alaisiaan kehnosti kohtelevana hahmona. Moni kertoi kohdanneensa tällaista johtajuutta palkkatyössään ennen yrittäjyyttä. Itse he halusivat toimia toisin. Suurimmalla osalla hoivayrittäjiä onkin takanaan pitkä työkokemus, useimmiten julkisen sektorin palkkatyöstä (Kettunen 2008, 53). Yrityksen perustamisen motiivina on usein saattanut olla juuri halu kehittyä ammatillisesti tavalla, jota ei ehkä ole koettu palkkatyössä mahdolliseksi (esim. Hasanen 2003, Kovalainen, Simonen & Österberg 1996; Wilson, Averish & Walsh 2003). Palkkatyössä hankitut kokemukset heijastuivat myös haastateltavien kuvauksiin itsestään "johtajina". Yrittäjät hakivat omaa paikkaansa miettimällä kuvaavampia termejä. Tällaisia olivat erityisesti *emäntä* ja *omistaja*. Johtajan ja johtajuuden mielikuvat olivat varsin sukupuolituneita. Autoritaarisesta ja pelottavasta johtajan mielikuvasta erottautumisella oli myös käytännöllisiä funktioita; työvoimapulan aikana yrittäjän täytyy huolehtia yrityksen houkuttelevuudesta työpaikkana. Työntekijöiden nähtiin myös tekevän laadukkaampaa työtä, mikäli yrittäjä antoi heille tarvittavan vapauden.

...ja tulevaisuudessa, nainen?

Haastateltavien yrittäjien – ja samalla usein heidän yritystensä – tulevaisuus sisälsi monenlaisia skenaarioita. Heistä kaksi oli pian haastatteluhetken jälkeen jäämässä eläkkeelle. Kolmas oli laajentamassa yritystä edelleen ja neljäs pohti, jatkaako yrittäjänä vai vaihtaako palkkatyöhön. (Pakko)mukautuminen yritysten "toimintaympäristön muutoksiin" aiheutti sekalaisia tunteita. Yritystä ja omaa toimintaa haluttiin kehittää, mutta kohtuuttomiksi tai ristiriitaisiksi koetut muutospaineeet herättivät myös negatiivisia tunteita. Yrityksen muuntautumismahdollisuudet nähtiin rajallisiksi erityisesti asiakaslähöisen toimintatavan vuoksi. Esimerkiksi toiminnan aggressiiviseen laajentamiseen kohdistuvat odotukset saatettiin kokea substanssiosaamisen





valossa arveluttavina. Toisin sanoen yrityksen toimintaa tuli nopeassa tahdissa kehittää, kasvattaa, tehostaa – samaan aikaan kun asiakkaat ja työntekijät kaipasivat rutiineja, turvaa, jatkuvuutta. Haastateltujen toiminta vertautuu siihen, miten Kinnunen (2007) kuvaa julkisten palvelujen ammattien etiikkaa ja ammatillista eetosta. Hänen mukaansa ne ovat nojanneet vahvasti vastuulle, lojaalisuudelle, jatkuvuudelle, yhteistyölle ja luottamukselle – työn tekemiselle hyvin. *New Public Management* -logiikan muovaama työelämä edellyttää sen sijaan hoivan, hoidon ja auttamisen ajattelemista toistettavissa ja standardisoitavissa olevina tuotteina. Tämän logiikan noudattaminen voi olla pienen hoivayrityksen omistaja-yrittäjälle vähintään ristiriitaista. Konkreettiseen hoitotyöhön osallistuva yrittäjä näkee, kuulee ja tuntee (myös konkreettisesti omista nahoissaan) sen, mitä hyvä hoito vaatii ja mitä se ei vaadi. Perustyötä tekevällä yrittäjällä ei myöskään ole mahdollisuutta eristäytyä omaan, erilliseen ”johtajan” todellisuuteensa, kuten resurssien johtamisen ja hoivan johtamisen eriytyessä on vaarana (ks. Aarva 2009, 211; Rasmussen 2004).

Sinkkonen ja Rissanen (2004, 228) ennustavat, että hoivayritysten koon kasvu johtaa myös muutoksiin yrittäjien sukupuolijakaumassa. On oletettavissa, että jatkossa alan yrittäjinä nähdään enemmän miehiä etenkin suurten yritysten kohdalla. Mitä tämä ennuste toteutuessaan tarkoittaa sekä pieniä hoivayrityksiä luotsaavien naisyrittäjien että potentiaalisten tulevaisuuden sellisten kannalta? Esimerkiksi Norjassa julkisen sosiaali- ja terveyssektorin reformit ovat johtaneet siihen, että uudet, resurssien johtamiseen liittyvät tehtävät ovat keskittyneet miehille ja naisille ominaiset keskijohdon tehtävät ovat työnkvaltaan kaventuneet (Rasmussen, 2004). Toteutuuko samanlainen kehitys myös suomalaisissa hoivayrityksissä, jotka toimivat käytännössä kiinteänä osana julkista sektoria? Kun yrityksen koko kasvaa tietyn pisteen yli, alkaa hoitotyön ja yrityksen johtamiseen liitty-

vien tehtävien yhdistäminen vaatia uudenlaisia järjestelyjä. Olennaista on, ketä nämä järjestelyt palvelevat, millaisilla vaihtoehtoisilla ratkaisuilla ne voidaan toteuttaa ja milloin ne näyttäytyvät väistämättömänä kohtalona yritysten ”toimintaympäristön muutosten” vuoksi. Siirtykö esimerkiksi resurssien johtaminen ammattijohtajille – miehille? Mikä silloin on (nais)yrittäjän paikka? Mitä tämä kehitys tarkoittaa asiakkaiden hoidon, entä yritysten työntekijöiden kannalta? Näitä skenaarioita on tärkeää tarkastella sitä tosiasiaa vasten, että hoivayrittäjyyden nähdään tarjoavan tulevaisuuden mahdollisuuksia nimenomaan naisille (ks. Naisyrittäjyys, Nykytilanne ja toimenpide-ehdotuksia 2005, 55, 9).

Jään miettimään, voiko toinenkin lapsi mennä pesuveden mukana. Haastatteleman yrittäjät eivät ehkä sujuvasti listanneet yrityksen ”käytäntöjä”, kuten kehityskeskusteluita, viikkopalavereita tai henkilökunnan jokasyksyisiä virkistyspäiviä, eivätkä he välttämättä halunneet nimetä itseään johtajiksi tai toimintaansa johtamiseksi. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei vuorovaihtus yrityksessä olisi ollut niin sanotusti omien, yhteisökohtaisten lakiensa mukaan strukturoitunutta ja etteivätkö yrittäjät olisi käytännössä johtaneet yritystään. Päädyn samaan pohdintaan kuin niin ikään hoivayritysten johtamista tutkinut Hujala (2008, 18). Hänen mukaansa voidaan kysyä, onko hoivayritysten kasvun ja markkinoilla selviytymisen välttämätön edellytys se, että niiden johtaminen rationalisoituu ammattimaisen johtamisen kaavan mukaisesti – sisältäen suunnitelmallisen strategiaproessin, laatu järjestelmät, johdon asiantuntija-aseman korostumisen. Voisiko sen sijaan *intuitiivisessa vuorovaikutuksellisuudessa*, jota myös hänen tutkimuksessaan ilmeni, olla jotain, minkä vaaraan johtamisen kehittämistä voidaan rakentaa? Tämän kaltaisena näyttäytyi johtaminen myös omassa aineistossani. Se nojautui vahvasti hoitotyön tuntemukselle ja ammatillisille arvoille, ruumiilliselle yhdessä työskentelylle, tasavertaisuudelle ja työntekijöiden vastuuttamiselle. Vuo-





rovaikutus työntekijöiden kanssa oli intuitiivista, yhteisöä ja tilanteita mukailevaa. Johtaminen esimerkiksi ”emännöintinä” oli huolehtivaa, mutta samalla jäykkää toiminnan organisointia ja sen perusedellytyksistä huolehtimista.

Tämä ei tietenkään tarkoita sitä, että hoivayrittäjien johtajuus olisi jokin luonnollinen, valmis paketti, jota ei tarvitse tai voi kehittää. Esimerkiksi valikoitujen tehtävien delegointi ja resursien hallittu vapauttaminen johtamiseen liittyviin tehtäviin olisi usein hyödyllistä ja yrittäjän kannalta helpottavaakin. Henkilöstöön liittyvissä ongelmatilanteissa tieto ja tuki olisi ensiarvoista. Olennaista olisi myös tukea hoivayrityksiä nykyisessä markkinatilanteessa siten, että yrityksen elinvoiman säilyttämiseksi löydetäisiin useita vaihtoehtoisia reittejä. Niiden joukossa tulisi olla sellaisia, jotka eivät vaadi yrittäjältä kompromisseja ammatillisen etiikan suhteen. Keskeistä kaikessa kehittämistyössä olisi huomioida sosiaalipalveluyritysten erityispiirteet: esimerkiksi asumispalveluyksikössä kun ei tehdä niitä mainittuja pahvilaatikoita, vaan hoidetaan pitkäaikaisia asukkaita ja huolehditaan heidän kodistaan. Kyseessä on oma erityisalan ja siihen sisältyvä alan substanssiosaamisen ymmärtäminen – ja toivon mukaan myös sen kunnioittaminen.

Viitteet

¹ *Hoivayrittäjä johtajana* -tutkimusprojekti toteutettiin Seinäjoen ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehystoiminnan yksikössä vuoden 2006 aikana. Projektin vastuullisena johtajana toimi dosentti Merja Sankelo sekä tutkijana tämän tekstin kirjoittaja. Tutkimusprojekti oli osa *Hoivayrittäjyys nousuun Etelä-Pohjanmaalla* -hanketta. Tutkimuksen tuloksista ks. Sankelo & Åkerblad 2008; 2009a, 2009b.

² Haluan esittää lämpimät kiitokseni kaikille tutkimukseen osallistuneille yrittäjille. Tutkimuksen taloudellisesta tukemisesta kiitän Euroopan unionin sosiaalirahastoa, Suomen työvoima- ja elinkeinokeskusta, opetusministeriötä sekä Suomen Akatemiaa.

³ Yrityksissä tehtävään perustyöhön, asiakkaiden tarpeista ja hyvinvoinnista huolehtimiseen viitataan artikkelissa termillä *hoito*, vaikka kyse onkin sosiaalipalveluista ja hoivayrittäjistä. Haastateltavat itse käyttävät tätä termiä ja heillä on kaikilla terveydenhuollon koulutus. On kuitenkin huomioitava, että käytännön työssä hoiva ja hoito kietoutuvat usein erottamattomalla tavalla yhteen (ks. Aarva 2009).

Kirjallisuus

Aarva, Kim (2009) Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. *Acta Universitatis Tamperensis*, 1421. Tampere: Tampereen yliopisto.

Brandi, C.L. & Naito, A. (2006) Hospital Nurse Administrators in Japan: a Feminist Dimensional Analysis. *International Nursing Review* 53(1), 59–65.

Eräsaari, Leena (2006) New Public Management on julkista koskevien vääryyksien isä. Teoksessa Tuula Helne & Markku Laatu (toim.) *Vääryyskirja*. Helsinki: Kelan tutkimusosasto, 87–202.

Hasanen, Kirsi (2003) Naisten kertomuksia yrittäjyydestä hoiva-alalla. *Pro gradu –tutkielma. Sosiaalipsykologian laitos*, Tampereen yliopisto. (julkaisematon)

Henriksson, Lea & Wrede, Sirpa & Burau, Viola (2006) Understanding Professional Projects in Welfare Service Work: Revival of Old Professionalism? *Gender, Work and Organization* 13(2), 174–192.

Hiillos, Minna (2004a) *Tupla vai kuitti - äitiydestä ammentaminen johtamisessa*. Teoksessa Päivi Eriksson & Jeff Hearn & Marjut Jyrkinen & Susan Meriläinen & Johanna Moisander & Hertta Niemi & Kristina Rolin & Sinikka Vanhala & Elina Henttonen & Minna Hiillos & Saija Katila & Teemu Tallberg (toim.) *Sukupuoli ja Organisaatiot liikkeessä? Gender and Organisations in Flux? Publications of Swedish School of Economics and Business Administration, Research Reports 60*. Helsinki: University of Helsinki.

Hiillos, Minna (2004b) *Personnel Managers and Crisis Situations: Emotion-handling Strategies*. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration, Economics and Society 136. Helsinki: University of Helsinki.





- Hiillos, Minna & Lämsä, Anna-Maija (2006) Stereotyytiat ja myytit. Naiset ja johtajuus: Verkko-opetusaineisto. Naisjohtajuuden tutkimus- ja koulutushanke. [online]. <URL: http://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Stereotyytiat_ja_myytit.htm>. Luettu 25.1.2009.
- Hujala, Anneli (2008) Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen puhuntana ja vuorovaikutuksena hoivayrityksessä. Kuopion yliopiston julkaisuja E, Yhteiskuntatieteet 149. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Hunter, David J. (2003) Public Health Policy. Cambridge: Polity Press Malden.
- Julkunen, Raija (2001) Suunnanmuutos. 1990-luvun sosiaalipoliittinen reformi Suomessa. Tampere: Vastapaino.
- Kauppinen, Sari & Niskanen, Tapani (2005) Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveydenhuollossa. Raportteja 274. Helsinki: Stakes.
- Kettunen, Riitta (2008) Sosiaalipalvelut. Toimialaraportti 11/2008. TEM:n ja TE-keskusten julkaisuja. [online]. <URL: <http://www.toimialaraportit.fi>>. Luettu 9.2.2009.
- Kinnunen, Merja (2007) Sosiaalinen, talous ja yhteiskunta. Virkaanastujaisesityelmä 28.2.2007. [online]. <URL: <http://www.ulapland.fi/?Deptid=23408>>. Luettu 5.2.2009.
- Koskiahio, Briitta (2008) Hyvinvointipalvelujen tarvaratalossa. Tampere: Vastapaino.
- Kovalainen, Anne & Simonen, Leila & Österberg, Johanna (1996) Sosiaalipalveluyrittäjän muotokuva. Tutkimus sosiaali- ja terveysalan uusyrityksistä ja vaihtoehtoisista palveluntuottajista. Helsinki: WSOY.
- Lane, Jan-Erik (2000) The Public Sector. London: Sage.
- Lavikka, Riitta (1997) Big Sisters. Spacing Women Workers in the Clothing Industry. A Study on Flexible Production and Flexible Women. Work Research Centre, T-Series 16. Tampere: University of Tampere.
- Lähdesmäki, Kirsi (2003) New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen: Tutkimus tehokkuuseriaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulosvastuusta sekä niiden määrittelemistä valtion keskushallinnon reformeista. Acta Wasaensia 113, Hallintotiede 7. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- McCarthy, J. & Friedman, L. (2006) The Significance of Autonomy in the Nursing Home Administration Profession: a Qualitative Study. Health Care Management Review 31 (1), 55–63.
- Naisyrityttöisyys. Nykytilanne ja toimenpide-ehdotuksia (2005) KTM:n julkaisuja 11/2005. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö.
- Ojala, Ilpo (2003) Managerialismi ja oppilaitosjohtaminen. Acta Wasaensia 119, Hallintotiede 8. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Ollila, Seija (2004) Sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa osaamisen strateginen johtaminen etsii omaa linjaansa – johtamisen osaamista tukee hallinnollinen työhönohjaus. Hallinnon tutkimus 4, 29–40.
- Porali, Mikko (2005) Selvitys hoivayritysten toimintaympäristöstä Pohjois-Savossa. Pohjois-Savon TE-keskuksen raportteja. [online]. <URL: <http://www2.te-keskus.fi/new/pos/Raportit>>. Luettu 9.2.2009.
- Powell, Gary & Graves, Laura (2003) Women and Men in Management. Thousand Oaks: Sage.
- Rasmussen, Bente (2008) Between Endless Needs and Limited Resources: The Gendered Construction of a Greedy Organization. Gender, Work and Organization 11 (5), 506–525.
- Rissanen, Sari & Sinkkonen, Sirkka (2004) Hoivayrittäjyys tutkimuksen ja kehittämisen kohteena. Teoksessa Sari Rissanen & Sirkka Sinkkonen (toim.) Hoivayrittäjyys. Jyväskylä: PS-kustannus, 6–11.
- Sankelo, Merja & Åkerblad, Leena (2009a) Suomalaisen hoivayrittäjien valmiudet ja taidot johtajina sekä niihin yhteydessä olevat tekijät -kyselyn tuloksia. Hallinnon tutkimus 28(1), 33–45.
- Sankelo, Merja & Åkerblad, Leena (2009b) Hoivayrityksen omistajina ja johtajina toimivien sairaanhoitajien työ. Tutkiva hoitotyö 7(1), 27–32.
- Sankelo, Merja & Åkerblad, Leena (2008) Nurse Entrepreneurs' Attitudes to Management, Their Adoption to the Manager's Role and Managerial Assertiveness. Journal of Nursing Management 16 (7), 829–836.





Sinkkonen, Sirkka & Rissanen, Sari (2004) Hoivayrittäjyys hyvinvointivaltiossa. Teoksessa Sari Rissanen & Sirkka Sinkkonen (toim.) Hoivayrittäjyys. Jyväskylä: PS-kustannus, 220–238.

Stakes (2007) Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveydenhuollossa 2004. Suomen virallinen tilasto. Helsinki: Tilastokeskus.

Torppa, Kaarina (2007) Managerialismi suomalaisen julkisen erikoissairaanhoidon johtamisessa. Tutkimus yksityissektorin johtamisoppien soveltamisesta neljässä yliopistollisessa sairaanhoitopiirissä ja arvio managerialismin soveltuvuudesta julkisen erikoissairaanhoidon uudistamiseen. Acta Universitatis Ouluensis D, Medica 95 I. Oulu: Oulun yliopisto.

Tuomi, Jouni & Sarajarvi, Anneli (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Veijola, Soile & Jokinen, Eeva (2008) Towards a Hostessing Society? Mobile Arrangements of Gender and Labour. NORA: Nordic Journal of Women's Studies 16(3), 166–181.

Vesala, Kari Mikko & Rantanen, Teemu (2007) Laadullinen asennetutkimus: Lähtökohtia, periaatteita, mahdollisuuksia. Teoksessa Kari Mikko Vesala & Teemu Rantanen (toim.) Argumentaatio ja tulkin-ta: Laadullinen asennetutkimus lähestymistapana. Helsinki: Gaudeamus, 11–62.

Vesala, Kari Mikko & Rantanen, Teemu (1999) Pelkkä puhe ei riitä: Maanviljelijän yrittäjäidentiteetin rakentumisen sosiaalipsykologisia ehtoja. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Vesterinen, Soili & Isola, Arja & Paasivaara, Leena (2009) Leadership Styles of Finnish Nurse Managers and Factors Influencing It. Journal of Nursing Management 17(4), 503–509.

Viitanen, Elina & Wiili-Peltola, Erja & Tampsi-Jarvala, Tiina & Lehto, Juhani (2007) First-line Nurse Managers in University Hospitals – Captives to Their Own Professional Culture? Journal of Nursing Management 15(1), 114–122.

Wilson, Anne & Averis, Andrea & Walsh, Ken (2003) The Influences on and Experiences of Becoming Nurse Entrepreneurs: A Delphi study. International Journal of Nursing Practice 9(4), 236–245.

