

Suomalaisten hoivayrittäjien valmiudet ja taidot johtajina sekä niihin yhteydessä olevat tekijät -kyselyn tuloksia

Sankelo Merja & Leena Åkerblad

ABSTRACT

Finnish Social and Health Care Entrepreneurs' Leadership & Managerial Abilities, Skills and Related Factors – Results of a Survey

The aim of the study is to find out about social and health care entrepreneurs' abilities and skills to act as leaders. Regarding abilities, our study focuses on entrepreneurs' attitudes towards leadership and on the adoption of leadership by them. Regarding skills, we study entrepreneurs' assertiveness. Furthermore, we seek to find out what background factors are connected with the determining variables. The study was conducted among a total of 345 entrepreneurs with different professional education backgrounds. The research material was analysed using the SPSS statistics software. The social and health care entrepreneurs had positive attitudes towards leadership but they had deficiencies in the adoption of leadership. The respondents were not very assertive leaders either, but rather indulgent and with a sensitive ear to their subordinates' will and wishes. Basic education, leadership education, leadership experience before starting up one's own business, the annual turnover of the company and the number of staff had a statistically significant relationship to the results obtained. Based on the results, it is advisable that a person venturing into social and health care entrepreneurship has previous

experience in acting as a superior and has some training in leadership and management.

Keywords: social and health care entrepreneur, attitudes towards leadership, adoption and skills of leadership

JOHDANTO

Terveystieteiden tutkimuskeskuksessa on käynnissä globaalisti voimakas muutosvaihe. Muutostarpeita aiheuttaa muun muassa väestön ikääntyminen, hoito- ja hoivapalvelujen kysynnän lisääntyminen, pula hoitajista ja lääkäreistä, terveydenhuollon kustannusten jatkuva kasvu, teknologian kehittyminen sekä asiakkaiden sekä potilaiden odotusten, vaatimusten ja kriittisyyden lisääntyminen (Vlasses & Smeltzer 2007). Tässä muutosvaiheessa on palvelujärjestelmää kehitetty eri maissa, joka on johtanut yksityisen sektorin kasvuun palvelujen tarjoajana. Suomessa tämän suuntainen kehitys sai vauhtia vuoden 1992 valtiosuusuudistuksesta, joka mahdollisti sen, että kunnat voivat ostaa palveluja väestölleen myös yksityisiltä yrityksiltä. Lain seurauksena on muun muassa hoivayritysten ja sosiaalipalveluyritysten määrä Suomessa nelinkertaistunut vuosina 1994–2004 ja kasvu jatkuu edelleen (Kettunen 2006).

Yrittäjyydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että yksityinen henkilö yksin tai yhdessä muiden henkilöiden kanssa omistaa yrityksen, joka työllistää omistajat ja heidän lisäksi muitakin henki-

löitä tavoitteena taloudellisesti kannattava liiketoiminta. Hoivayrittäjyydellä puolestaan tarkoitetaan yritystoimintaa, johon sisältyy eri ikä- ja väestöryhmille tarkoitettuja hoiva-, huolenpito- ja hoitopalveluja. Hoivayritykset luetaan virallisesti osaksi sosiaalipalveluyrityksiä, joiden toimialat sekä henkilömäärällä että liikevaihdolla mitattuna ovat palvelutalot ja ryhmäkodit, lasten päivähoito, kotipalvelut sekä lasten ja nuorten laitokset. Vuonna 2004 yksityisiä sosiaalipalveluyrityksiä oli yhteensä 2186 ja ne työllistivät 10 600 henkilöä. Niiden yhteenlaskettu liikevaihto oli 489 miljoonaa euroa (Kettunen 2006). Valtaosa yrittäjistä on naisia. Yli puolet sosiaalipalveluyritysten henkilöstöstä on suorittanut terveydenhuoltoalan ammatillisen tutkinnon ja vain kolmannes sosiaalialan tutkinnon. Suurin osa asiakkaista tulee kuntien ostopalvelusopimusten kautta eli täysin itse maksavia asiakkaita on tällä hetkellä vain vähän (Kettunen 2006, Paavilainen ym. 2007). Sosiaalipalveluyritysten lisäksi myös yksityisten terveydenhuoltoalan yritysten määrä on kasvanut viime vuosina. Ne tarjoavat eniten fysioterapia-, lääkärint vastaanotto- ja työterveyshuoltopalveluja (Kettunen 2006). Yritystoiminnan rooli Suomen sosiaali- ja terveystalouden järjestelmässä on täydentää julkisen sektorin vastuulla olevia palveluja, jotka kustannetaan pääosin valtion verotuloilla. Järjestelmämme on samanlainen kuin esimerkiksi Iso-Britanniassa ja muissa Pohjoismaissa.

Hoiva- ja sosiaalipalveluyrityksissä työskentelee keskimäärin 2–10 henkilöä (Kettunen 2006), joka tarkoittaa sitä, että yrittäjä on samalla myös johtaja ja esimies muulle henkilöstölle. Johtamisella tarkoitetaan nykysuomen sanakirjan (1985) mukaan seuraavaa: ”johtaja eli jonkun johdossa oleva henkilö ohjaa jonkun tekoja, toimintaa, kehitystä tai saattaa jonkun tekemään jotakin.” Tuosta määritelmästä nousee esille kaksi perinteistä johtamisessa erotettua ulottuvuutta eli asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen (Drucker 2002). Viime vuosina johtamisen ulottuvuuksiin on lisätty myös muutoksen ja uudistumisen johtaminen (Persson & Thylefors 1999, Vesterinen ym. 2007). Johtajalta edellytetään monenlaisia valmiuksia ja taitoja, jotka mahdollistavat laadukkaan, tehokkaan ja hyvän johtamisen. Koska hoivayrittäjyys on melko uusi yrittäjyyden muoto Suomessa, on tämän tutkimuksen kohteena ollut hoivayrittäjien johtajuus, jota tarkastellaan valmiuksien ja taitojen näkökulmasta. Kaiken kaikkiaan hoivayrittäjyyttä on tutkittu Suomessa ja kansainvälisesti vasta vähän.

Johtajalta edellytettävät valmiudet ja taidot

Johdon valmiudet ovat Ansoffin (1981) mukaan pienessä yrityksessä differoimattomia. Suuremmissa yrityksissä ja organisaatioissa, joissa toiminta ja johtaminen on organisoitu tehtävien mukaisesti voidaan erottaa yleisjohdolliset ja funktionaaliset valmiudet. Yleisjohdolliset valmiudet muodostuvat pätevyyydestä ja suorituskyvystä. Funktionaaliset valmiudet edellyttävät johtajalta erityisosaamista. Hoivayrittäjän työssä edellytetään näitä kaikkia valmiuksia, koska yrittäjä on useimmiten yrityksensä ainoa johtaja.

Johtajana toimimista edesauttaa johtamista käsittelevä koulutus (Lindholm & Uden 1999, McNally & Lukens 2006). Monissa johtajan tehtävissä ei kuitenkaan virallisesti vaadita erillisen johtamiskoulutuksen suorittamista. Tämä koskee myös hoivayrittäjiä. Koulutuksen hankkiminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja siihen, että henkilö itse tiedostaa omaavansa puutteita johtamisesta koskevasa tieto- ja taidossaan. Useissa, esimerkiksi hoitotyön johtajiin kohdistuneissa tutkimuksissa on tullut esille, että johtajien koulutukselliset valmiudet toimia johtajina ovat puutteelliset (Persson & Thylefors 1999, Lindholm & Uden 2001, Surakka 2006).

Kokemus johtajana toimimisesta lisää valmiuksia selviytyä johtajan tehtävistä. Usein suomalaisissa viranhakuiltomituksissa ei edellytetä johtamiskoulutusta, mutta vaaditaan kokemusta johtamistehtävistä, joka kertoo sen, että kokemuksen merkitys johtajana kasvamisessa on hyvin yleisesti tiedostettu asia. Johtajana toimiminen mahdollistaa myös ihmisenä kasvamisen, joka on usein myös motiivina kun hakeudutaan johtamistehtäviin (Persson & Thylefors 1999).

Halukkuus on psykologista valmiutta, joka on yhteydessä motivaatioon ja vastuunottoon (Hersey & Blanchard 1990). Selviytyäkseen työstään johtajana on johtajan perusvalmiutena pidettävä juuri myönteistä asennetta johtajuuteen ja halukkuutta toimia johtajana. Yleisimmin johtajan tehtäviin hakeudutaan vapaaehtoisuuden ja oman harkinnan seurauksena, jolloin tämä valmius kyttyy ikään kuin itsestään selviytyenä. Joskus on kuitenkin tilanteita, joissa henkilö ”pakon edessä” joutuu tai ajautuu johtajaksi. Myös ns. siirtymävaihe työntekijästä johtajaksi aiheuttaa usein tilanteita, joissa johtajuuden ja oman muuttuneen roolin hyväksyminen ja siihen sopeutuminen vie odotettua enemmän aikaa ja esiintyy ns. välttelevää johtajuutta (Kanste 2005). Tällöin psykologiset valmiudet joh-

tajan tehtävän hoitamiseksi ovat puutteellisia, ainakin väliaikaisesti.

Kun johtajan yleisvalmiuksia selviytyä tehtävästään tarkastellaan laajemmasta näkökulmasta voidaan todeta, että niihin ovat yhteydessä myös arvot (Joutsen-Onnela 2003), persoonalliset tekijät (Beugelsdijk & Noorderhaven 2005), sukupuoli (Mukhtar 2002) terveys ja työkyky (Valli 2004), työtilanne (Smith 2000, Uusitalo 2001) sekä työn ja yksityiselämän väliset yhteydet (Jennings & McDougald 2007).

Taito on valmiutta muuttaa tieto toiminnaksi, joka johtaa haluttuun suorituskykyyn (Schermerhorn ym. 1998). Johtamisen taidot kehittyvät kokemuksen ja työssä oppimisen kautta. Johtamisen taitoihin kuuluu tekniset taidot (osaa johtaa, muuttaa ja kehittää toimintaa tiettyjen keinojen ja prosessien avulla), ihmissuhdetaidot, kyky ymmärtää muiden tunteita, asenteita ja motiiveja, taito kommunikoida selkeästi ja olla yhteistyökykyinen. Lisäksi tarvitaan käsitteellisiä taitoja eli kykyä analyttiseen ja loogiseen ajatteluun, luovuutta, kykyä ratkaista ongelmia ja tehdä päätöksiä, tunnistaa mahdollisuuksia sekä ymmärtää monimutkaisia ja ristiriitaisia yhteyksiä (Yukl 1994).

Eräs keskeinen johtajuuteen liittyvä taito on jämäkkyys, jolla tarkoitetaan kykyä puuttua tarvittaessa päättäväisesti ja vahvasti asioiden tai tapahtumien kulkuun (Drucker 2002, Kielitoimiston sanakirja 2007). Tätä ominaisuutta johtajassa arvostetaan, koska se luo työyhteisöihin myös turvallisuutta ja edistää tarpeelliseksi koettujen muutosten toteutumista (Northouse 2001). Jämäkkyä johtaja näkee johtamisen tehtävän asioihin keskittyvänä. Siksi jämäkkyys ilman viisautta ja empaattisuutta on alistavaa johtamista ja johtaminen ilman jämäkkyyttä on vailla suuntaa (Argyris 1993, Jokinen 2004).

Sosiaali- ja terveysalan johtajien ja yrittäjien johtamistaidoissa on tutkimusten mukaan puutteita. Koulutusta ja tieto-aidon kehittämistä tarvitaan muun muassa taloushallinnosta, tietotekniikasta, tutkimus- ja kehittämistyöstä, muutosprosessien ohjaamisesta ja toteuttamisesta sekä toiminnasta henkilöstöä koskevissa ristiriitailanteissa (Mettiäinen ym. 2003, Ollila 2006, Surakka 2006).

Hoivayritysten johtaminen

Hoivayritysten johtamista ja toimintaa on tutkittu Suomessa ja globaalisti vain vähän. Esimerkiksi

Drennan ym. (2007) totesivat kirjallisuuskatsauksessaan, jossa selvitettiin sairaanhoitajien ja kätilöiden yrittäjyyttä Isossa Britanniassa käsiteltyjen artikkelien (1996–2005) sisältöä, että empiirisiä tutkimuksia aiheesta oli julkaistu vain kolme. Yrittäjien työn puutteina esille nousivat taloudellinen epävarmuus ja stressi, yksinäisyys sekä puutteet johtamiskokemuksessa ja koulutuksessa sekä liiketoimintaosaamisessa (Andrews & Kendall 2000, Andrews 2003)

Suomessa on julkaistu muutamia tutkimuksia, joissa tutkimuksen kohteena on ollut hoivayrittäjät. Rautiainen (2002) tutki hoivayrittäjien työssä jaksamista ja totesi, että hoivayrittäjät jaksivat hyvin työssään ja heillä oli korkea työmotivaatio. Erityisen tyytyväisiä he olivat työnsä itsenäisyyteen, haasteellisuuteen ja siihen, että kokivat saavuttaneensa jotain merkittävää työssään. Ollilan (2006) tutkimuksessa todettiin, että hoivayritysten johtajilla oli useita työrooleja, jonka johdosta heidän työnsä johtajana oli hyvin hajanaista. He halusivat myös olla enemmän työntekijöiden rinnalla kulkijoita kuin johtajia. Julkisten palveluorganisaatioiden johtajat pitivät itseään enemmän johtajina kuin johtajat yrityksissä. Samansuuntaisia tuloksia ovat raportoineet myös McCarthy ja Friedman (2006). Kaiken kaikkiaan on kuitenkin todettu, että julkisen ja yksityisen sektorin työelämä on viime vuosina lähentynyt toisiaan ja siksi myös johtajien tehtävät ja roolit ovat yhdenmukaistuneet (Koivumäki 2005).

TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa suomalaisten hoivayrittäjien johtamisvalmiuksista ja taidoista sekä niihin vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksessa haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten hoivayrittäjät suhtautuvat johtajuuteen ?
2. Miten he ovat omaksuneet ja sisäistäneet oman johtajuuden ?
3. Miten jämäkkyä johtajia he ovat ?
4. Miten hoivayrittäjiä (sukupuoli, ikä, peruskoulutus, ammatillinen koulutus, yrittäjä- ja johtajakoulutus, yrittäjänä toimimisaika, työ- ja esimieskokemus ennen yrittäjäksi ryhtymistä) ja heidän yrityksensä (yrityksen maantieteellinen sijainti, liikevaihto ja työntekijöiden

määrä) koskevat taustatekijät ovat yhteydessä em. tutkimuskysymyksiin ?

TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimusmenetelmä

Nyt raportoivat tulokset ovat osa laajempaa kyselytutkimusta, jota varten tutkijat (MS,LÄ) laativat strukturoidun kyselylomakkeen, joka pohjautui kuudentoista hoivayrittäjän teemahaastatteluun ja aikaisemmin julkaistuihin johtamista ja hoivayrittäjyyttä koskeviin tutkimuksiin. Kyselylomake koostui seuraavista osioista: vastaajan taustatiedot (kysymykset 1–14), yrityksen taustatiedot (kysymykset 15–24), hoivayrityksen johtaminen (kysymykset 25–34), työssä jaksaminen (35–45) ja yrityksen tulevaisuus ja kehittämistarpeet (kysymykset 46–47). Kysymyksistä neljä oli avointa ja muut suljettuja. Itse suunniteltuun mittariin päädyttiin, koska tutkimukseen soveltuvaa valmista mittaria ei löytynyt, joka ehkä johtuu tutkimusaiheeseen kohdistetusta melko vähäisestä globaalista tutkimuksesta. Kyselylomake esiteltiin siten, että kaksi hoivayrittäjää, jotka eivät osallistuneet varsinaiseen tutkimukseen, täyttivät lomakkeen, jonka jälkeen kummankin kanssa keskusteltiin erikseen kysymysten muodoista ja sisällöistä. Palautteen perusteella kyselylomakkeeseen tehtiin muutamia muutoksia. Tässä yhteydessä raportoidaan osa taustatiedoista ja vastaukset suljettuihin kysymyksiin 25 ja 29 sekä valittujen taustatietojen yhteys varsinaisiin tutkimuskysymyksiin.

Nyt raportoitavat vastaajaa koskevat taustatiedot (Taulukko 1) ovat: sukupuoli, ikä, siviilisäät, peruskoulutus, ammatillinen koulutus, yrittäjyyskoulutus, johtamiskoulutus, työkokemus ja esimieskokemus ennen yrittäjyyttä. Yritystä koskevat taustatiedot (Taulukko 2) ovat: sijaintialue Suomessa, yritysten toimintamuoto, liikevaihto ja työntekijöiden määrä.

Kysymys 25 mittasi käsityksiä johtajuudesta (Taulukko 3). Kysymys sisälsi kymmenen väittämää, joihin vastattiin 5-portaisella Likert-asteikolla: täysin samaa mieltä–täysin eri mieltä.

Kysymys 29 sisälsi 26 väittämää, joista kuusi toista koski johtajuuden omaksumista (Taulukko 5) ja kymmenen jämäkkyyttä johtajana (Taulukko 7). Väittämiin vastattiin 5-portaisella Likert-asteikolla: täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä.

Aineiston keruu

Kyselylomake postitettiin saatekirjeen kanssa syksyllä 2006 hoiva-alan yrittäjille, joiden yritystä koskevat tiedot löytyivät valtakunnallisesta hoivayrittäjien palveluverkosta (www.hoivayrittajat.com). Mukaan otettiin seuraavat toimialat: kotihoitopalvelut, lasten päivähoito, lastensuojelu, vanhusten palvelut, mielenterveyskuntoutujien palvelut, vammaisten palvelut, päihdekuntoutujien palvelut ja muu sosiaalitoiminta. Kysely postitettiin 765 yrittäjälle, joista osaa ei tavoitettu, koska yritys oli joko lopettanut toimintansa tai ei toiminut enää yksityisen omistuksessa. Lomakkeista palautui 48 %. Osa palautuneista lomakkeista oli puutteellisesti täytetty ja jouduttiin siksi hylkäämään. Lopullinen tutkimusaineisto koostui 345 hyväksytystä lomakkeesta. Nyt raportoivaa tutkimusta varten vastaajista valittiin mukaan ne yrittäjät, jotka olivat päätoimisia omistajayrittäjiä ja joilla oli työntekijöitä. Tällä tavoin riisutuna lopullinen tämän tutkimuksen aineisto koostui 294 yrittäjästä.

Aineiston analyysi

Kyselyaineisto käsiteltiin tilastollisesti SPSS-ohjelmalla (versio 15.0). Osa muuttujista luokiteltiin ennen frekvenssi- ja prosenttijakaumien laskemista. Osasta väittämiä, jotka koskivat käsityksiä johtajuudesta ($n=7$), johtajuuden omaksumista ($n=12$) ja jämäkkyyttä johtajana ($n=6$) muodostettiin summamuuttujat ($n=3$). Ennen summamuuttujien muodostamista väittämät muutettiin samantaisiksi siten että arvo 1 tarkoitti aina positiivisinta vastausvaihtoehtoa ja arvo 5 negatiivisinta mahdollista vastausvaihtoehtoa. Tämän jälkeen yksittäisten kysymysten vastausten arvot laskettiin yhteen ja summa jaettiin vastausten lukumäärällä. Summamuuttujista laskettiin keskiarvo, minimi- ja maksimiarvot sekä keskihajonta. Summamuuttujien sisäistä johdonmukaisuutta mitattiin Cronbachin alfa-kertoimella. Kaikkien summamuuttujien Cronbach's alpha-arvo oli hyvä eli vähintään 0,7 (Munro 1997).

Taustamuuttujien yhteyttä summamuuttujiin tutkittiin kaksiluokkaisten muuttujien osalta Mann-Whitney U-testillä, koska muuttujien mittaustaso oli järjestysasteikollinen ja aineisto ei ollut normaalisti jakautunut. Useampi luokkaisten taustamuuttujien yhteyttä summamuuttujiin tutkittiin nonparametrisellä Kruskal-Wallis-testillä. Jos yhteys

todettiin tilastollisesti merkitseväksi ($p < 0.05$) paikallistettiin yhteydet vertailemalla luokkia pareittain Mann-Whitney U-testillä. Tilastolliset merkitsevyydet arvioitiin näissä vertailuissa Bonferronin menetelmällä, jolloin tilastollisen merkitsevyyden p -arvorajana käytettiin $p < 0.0167$ (Burns & Grove 1997). Yrityksen toimintamuodon yhteyttä summa-
muuttujiin ei voitu tutkia, koska yhdellä yrityksellä saattoi olla useita toimintamuotoja.

Tutkimukseen osallistuneet hoivayrittäjät ja heidän omistamansa yritykset

Tutkimukseen osallistuneiden hoivayrittäjien taustatiedot ilmenevät taulukosta 1. Suurin osa (82 %) hoivayrittäjistä oli naisia ja yli 40-vuotiaita (72 %). Vastaajista noin 42 % oli suorittanut ylioppilastutkinnon. Ammatillisen koulutuksen osalta yrittäjät muodostivat hyvin kirjavan joukon; suurimpana (29 %) yksittäisenä ryhmänä erottuivat sairaanhoitaja- tai terveydenhoitajakoulutuksen omaavat henkilöt (67 sairaanhoitajaa ja 17 terveydenhoitajaa). Yrittäjäkoulutusta oli saanut 67 % vastaajista ja johtamiskoulutusta 42 %. Suurin osa (65 %) oli toiminut yrittäjänä yli kuusi vuotta. Esimieskokemusta ennen yrittäjäksi ryhtymistä oli 40 %:lla vastaajista ja muuta työkokemusta hyvin vaihtelevasti.

Tutkimukseen osallistuneiden yritykset (Taulukko 2) sijaitsivat eri puolilla Suomea; vähiten niitä oli Lapin- ja Oulun läänistä. Yrittäjät omistivat liikevaihdoltaan eri kokoisia yrityksiä; suurimmalla osalla (60 %) liikevaihto oli alle 400 000 euroa vuodessa. Alle viisi työntekijää oli noin kolmanneksella (31 %) yrittäjistä, 5–10 työntekijää 37 %:lla ja yli 10 työntekijää oli runsaalla viidenneksellä (26 %). Suurin osa yrityksistä tarjosi joko hoiva-/hoito-/kuntoutus- tai palvelukotipalveluja (23 %) tai palvelutalo /asumispalveluja (22 %). Yhdellä yrityksellä saattoi olla useampia erilaisia toimintamuotoja ja palvelutuotteita. Yritysten palvelut oli suunnattu eri ikä- ja sairausryhmille; muun muassa vanhuk-
sille, mielenterveysongelmallisille, vammaisille sekä lapsille- ja nuorille.

Taulukko 1. Tutkimukseen osallistuneiden hoivayrittäjien (n=294) taustatiedot.

	n	%
Sukupuoli		
Nainen	243	82
Mies	49	17
Tieto puuttuu	2	1
Yhteensä	294	100
Ikä		
20–39 vuotta	71	24
40–50 vuotta	113	38
>50 vuotta	99	34
Tieto puuttuu	11	4
Yhteensä	294	100
Peruskoulutus		
Kansakoulu	36	12
Keskikoulu-tai peruskoulu	135	46
Ylioppilastutkinto	122	41.5
Tieto puuttuu	1	0.5
Yhteensä	294	100
Ammatillinen koulutus		
Sairaanhoitaja /terveydenhoitaja	85	29
Lähihoitaja	48	16
Sosiaalikasvattaja/ohjaaja	22	8
Sosionomi	21	7
Muu terveysalan koulutus	15	5
Muu sosiaalialan koulutus	9	3
Akateeminen loppututkinto eri aloilta	38	13
Muu koulutus	24	8
Tieto puuttuu	32	11
Yhteensä	294	100
Yrittäjäkoulutus		
Ei	90	31
Kyllä	198	67
Tieto puuttuu	6	2
Yhteensä	294	100
Johtamiskoulutus		
Ei	164	56
Kyllä	124	42
Tieto puuttuu	6	2
Yhteensä	294	100
Yrittäjänä toimimisaika		
< 5 vuotta	98	33
6–10 vuotta	122	41
>10 vuotta	69	24
Tieto puuttuu	5	2
Yhteensä	294	100

Taulukko 1 jatkuu

	n	%
Työkokemus ennen yrittäjäksi ryhtymistä		
<5 vuotta	98	34
6–10 vuotta	66	22
11–20 vuotta	94	32
>20 vuotta	30	10
Tieto puuttuu	6	2
Yhteensä	294	100
Esimieskokemus ennen ennen yrittäjäksi ryhtymistä		
Ei	176	60
Kyllä	117	39.5
Tieto puuttuu	1	0.5
Yhteensä	294	100

Taulukko 2. Hoivayrittäjien (n=294) omistamia yrityksiä kuvaavia taustatietoja.

	n	%
Yritysten sijainti lääneittäin		
Lapin- ja Oulun lääni	39	13
Itä-Suomen lääni	66	23
Länsi-Suomen lääni	94	32
Etelä-Suomen lääni	92	31
Tieto puuttuu	3	1
Yhteensä	294	100
Yrityksen tarjoaman palvelun toimintamuoto; yrityksillä useita toimintamuotoja		
Hoito/hoiva/kuntoutus/palvelukoti	118	23
Palvelutalo/asumispalvelut	113	22
Kotipalvelu/kotisairaanhoido	77	15
Päiväkoti/päivähoito/päivätoiminta	60	12
Laitos	59	11
Ryhmäkoti	49	9
Perhehoito	37	7
Muuta toimintaa	8	1
Yhteensä	521	100
Liikevaihto		
<100 000	31	11
100–250 000	58	20
250–400 000	86	29
400–1000 000	92	31
> 1000 0000	18	6
Tieto puuttuu	9	3
Yhteensä	294	100

Taulukko 2 jatkuu

	n	%
Koko- ja osa-aikaisten työntekijöiden määrä		
<5	90	31
5–10	109	37
>10	78	26
Tieto puuttuu	17	6
Yhteensä	294	100

TULOKSET

Asenne johtajuuteen

Hoivayrittäjien asenne johtajuutta kohtaan oli myönteistä (Taulukko 3). Asennetta mittaavan summamuuttujan keskiarvo oli 1.70 (minimi, maximi 3.86) ja keskihajonta oli 0.48. Asennetta mitattiin väittämällä, joihin vastattiin asteikolla 1–5, jossa arvo 1 tarkoittaa positiivisinta mahdollista asennetta ja arvo 5 negatiivisinta mahdollisinta asennetta. Taustatekijöiden yhteys yrittäjien asenteisiin ilmenee taulukosta 4. Ylioppilastutkinnon suorittaneiden ja johtamiskoulutusta saaneiden suhtautuminen johtajuuteen oli muita myönteisempää. Myös ne yrittäjät, joiden yrityksen vuosittainen liikevaihto oli yli 400 000 euroa ja joilla oli yli 10 työntekijää omasivat muita positiivisemmän asenteen johtajuuteen.

Johtajuuden omaksuminen

Hoivayrittäjien johtajuuden omaksumista mitattiin 16 väittämällä (Taulukko 5). Vastauksista voidaan päätellä, että johtajuuden omaksuminen ei ollut yksiselitteisen helppoa eikä itsestään selvää. Suurin osa (70 %) vastaajista koki muun muassa olevansa enemmän terveysalan ammattilainen kuin johtaja. Lähes puolet (54 %) oli sitä mieltä, että sana "johtaja" herättää paljon sellaisia mielikuvia, jotka eivät sovi heihin itseensä. Lähes kolmannes (32 %) koki ajautuneensa johtajaksi ja kiusaantui (33 %) kun häntä kutsuttiin johtajaksi.

Taulukko 3. Hoivayrittäjien (n=294) käsityksiä johtajuudesta.

Väittäjä	Täysin samaa mieltä %	Osittain samaa mieltä %	Ei osaa sanoa %	Osittain eri mieltä %	Täysin eri mieltä %	Yhteensä %
1. Johtaja on tärkeä henkilö organisaatiossa	91.5	7.5	1	0.5	0	100
2. Johtajat pilaavat usein työpaikan ilmapiiriin	5	16	18	25	36	100
3. Ilman johtajaa organisaatio on tuuliajolla	76.5	18	2	3	0.5	100
4. Johtajat kahlitsevat työntekijöiden ajattelua ja toimintaa	0.5	9.5	12	32	46	100
5. Johtajuus on arvostettavaa	47.5	37	10	5	0.5	100
6. Organisaatiot tulevat toimeen ilman johtajia	2.5	7	2.5	16	72	100
7. Myös hoivayrityksessä tarvitaan johtajuutta	91.5	5.5	1	1	1	100
8. Johtajuuteen liittyy ikävää pomottamista	6	23	10	27	34	100
9. Sana "johtaja" herättää myönteisiä ajatuksia	15	33.5	28.5	20	3	100
10. Johtajan merkitystä korostetaan liikaa	2	20	19	35	24	100

Muuttujista 1, 3, 5–7, 9–10 (n=7) muodostettiin summamuuttuja mittaamaan asennetta johtajuuteen (Cronbach's Alpha 0,7). Keskiarvo 1.70 (minimi 1.00, maksimi 3.86), keskihajonta 0.48.

Taulukko 4. Taustatekijöiden yhteys hoivayrittäjien asennetta johtajuuteen mittaavaan summamuuttujaan.

Taustatekijä	Asenne johtajuuteen			
	n	Ka	Kh	P-arvo
Peruskoulutus				0.006
Kansakoulu	33	1.80	0.46	
Keskikoulu/peruskoulu	131	1.75	0.50	
lioppilastutkinto	118	1.59	0.44	
Johtamiskoulutus				0.002
Ei	157	1.78	0.52	
Kyllä	121	1.58	0.40	
Liikevaihto (€)				0.013
<250 000	86	1.70	0.47	
250–400 000	85	1.76*	0.53	
> 400 000	104	1.59*	0.42	
Koko- ja osa-aikaisten työntekijöiden määrä				0.003
<5	89	1.78*	0.48	
5–10	105	1.71	0.51	
> 10	74	1.56*	0.39	

Taulukko 5. Hoivayrittäjien (n=294) johtajuuden omaksumista koskevat arvioinnit.

Väittäjä	Täysin samaa mieltä %	Osittain samaa mieltä %	Ei osaa sanoa %	Osittain eri mieltä %	Täysin eri mieltä %	Yhteensä %
1. Koen olevani enemmän sosiaali- ja terveysalan ammattilainen kuin johtaja	23	47	8	16	6	100
2. Pidän tiettyä etäisyyttä työntekijöihini	6	29	12	29	24	100
3. Sana "johtaja" herättää paljon sellaisia mielikuvia jotka eivät sovi minuun	9	45	14	22	10	100
4. Nautin johtajana olosta	20	39	23	13	5	100
5. Olen joutunut omaksuma johtajan roolin vasten tahtoani	3	17	12	21	47	100
6. Roolini johtajana erottuu selvästi työntekijöiden roolista	24	32	7	28	9	100
7. Koen olevani enemmän yrittäjä kuin johtaja	45	35	9	9	2	100
8. Olen tietoisesti tähdännyt johtamistehtäviin	16	19	18	23	24	100
9. Nimitys "emäntä/isäntä" kuvaa paremmin rooliani yrityksessä kuin "johtaja"	19	24	15	17	25	100
10. Koen luontevaksi tilanteet, jotka täytyy johtajana ottaa haltuun	39	41	10	9		100
11. Koen ajautuneeni johtajaksi	10	22	12	23	33	100
12. Koen olevani yrityksessä ensisijaisesti johtaja	14	23	15	32	16	100
13. Ylläpidän järjestystä, mutta en johda	5	19	17	27	32	100
14. Minulle on luontevaa asettua johtajan rooliin	25	39	20	12	4	100
15. Kiusaannun jos minua kutsutaan johtajaksi	8	25	14	24	29	100
16. Koen olevani samalla viivalla muiden yritysten johtajien kanssa	23	29	21	20	7	100

Muuttujista 1, 3–6, 9–10 ja 12–16 (n=12) muodostettiin summamuuttuja mittaamaan johtajuuden omaksumista (Cronbach's Alpha 0,8). Keskiarvo 2,69 (minimi 1,08, maksimi 4,85), keskihajonta 0,73.

Johtajuuden omaksumista mittaavan summamuuttujan (Taulukko 5) keskiarvo oli 2,52 (minimi 1,08, maksimi 4,08) ja keskihajonta oli 0,71. Johtajuuden omaksuminen ja sisäistäminen ei siis ole kovin vahvaa, koska positiivisin mahdollinen keskiarvo olisi ollut 1. Taustatekijät, jotka olivat yhteydessä johtajuuden omaksumiseen ilmenevät taulukosta 6. Yrittäjät, jotka olivat saaneet johtamis-

koulutusta, joilla oli esimieskokemusta ennen yrittäjäksi ryhtymistä, joiden yrityksen vuosittainen liikevaihto oli yli 400 000 euroa ja joilla oli yli 10 työntekijää olivat omaksuneet johtajuuden muita paremmin.

Taulukko 6. Taustatekijöiden yhteys johtajuuden omaksumista mittaavaan summamuuttajaan.

Taustatekijä	Johtajuuden omaksuminen			
	n	Ka	Kh	P-arvo
Johtamiskoulutus				
Ei	146	2.83	0.74	0.000
Kyllä	107	2.48	0.67	
Esimieskokemus ennen yrittäjäksi ryhtymistä				
Ei	153	2.83	0.72	0.000
Kyllä	106	2.49	0.70	
Liikevaihto (€)				
<250 000	74	2.89*	0.79	0.001
250-400 000	77	2.71	0.67	
> 400 000	101	2.51*	0.68	
Koko- ja osa-aikaisten työntekijöiden määrä				
<5	80	2.87*	0.73	0.000*
5-10	96	2.72**	0.70	0.001**
> 10	69	2.36**/*	0.66	

*/** = tilastollisesti merkitsevä ero näiden ryhmien välillä.

Jämäkkyys johtajana

Jämäkkyyttä johtajana mitattiin kymmenellä väit-
tämällä (Taulukko 7). Arvioinneista ilmenee, että
työntekijöiden mielipiteet, toiveet ja heidän hyvin-
vointinsa varmistaminen on monille hoiva-yrittäjil-
le ratkaisevan tärkeää ja vaikuttaa siihen, miten he
johtajina toimivat.

Suurin osa (60 %) vastaajista koki joustavansa
usein liikaakin työntekijöiden toiveiden mukaisesti.

Yli puolet (55 %) sanoi tekevänsä mieluummin
jonkin hankalan työn itse kuin pyytää työntekijää
tekemään sen. Viidennes (25 %) vältti viimeiseen
asti huomauttamista työntekijän ei-toivotusta käyt-
täytymisestä.

Jämäkkyyttä johtajana mittaavan summamuut-
tajan (Taulukko 7) keskiarvo oli 2,86 (minimi 1,67,
maximi 4,83) ja keskihajonta oli 0,67. Hoivayrittäjät
olivat siis keskimäärin enemmän periksi antavia kuin
jämäköitä johtajia (positiivisin mahdollinen keski-
arvo oli 1). Johtamiskoulutusta saaneet, joilla oli
esimieskokemusta ennen yrittäjäksi ryhtymistä ja
joiden yrityksessä työskenteli yli 10 henkilöä olivat

johtajina jämäkömpiä kuin muut. Taustatekijöiden
yhteys jämäkkyYTEEN ilmenee taulukosta 8.

POHDINTA

Tutkimustulosten tarkastelua

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää hoivayrittä-
jien johtajuutta ja siihen osallistui 294 hoivayrityk-
sen omistajana ja johtajana toimivaa henkilöä eri
puolilta Suomea. Tutkimuksessa todettiin, että
heidän suhtautumisensa johtajuuteen oli positiiv-
ista. Tämä onkin ymmärrettävää, koska he olivat
vapaaehtoisesti hakeutuneet tehtäväänsä ja perus-
taneet yrityksen, jossa heidän lisäksi työskente-
li muita henkilöitä. Tutkimuksen perusteella asen-
ne oli myönteisempi niillä, jotka olivat suorittaneet
ylioppilastutkinnon ennen ammatillista koulutus-
ta ja jotka olivat osallistuneet johtamiskoulutus-
seen. Ylioppilastutkinnon merkitystä johtamista
koskeviin asenteisiin ei ole aikaisemmin raportoit-
tu, mutta johtamiskoulutuksella on todettu olevan

Taulukko 7. Hoivayrittäjien jämäkkyyttä johtajana koskevat arvioinnit.

Väittäjä	Täysin samaa mieltä %	Osittain samaa mieltä %	Ei osaa sanoa %	Osittain eri mieltä %	Täysin eri mieltä %	Yhteensä %
1. Vältän viimeiseen asti huomauttamista työntekijäni ei-toivotusta käyttäytymisestä	4	21	7	35	33	100
2. Toimin päätösteni mukaan vaikka työntekijäni olisivat eri mieltä	11	38	13	29	9	100
3. Huolehdin joskus liikaakin että työntekijöilläni on hyvä olla	30	50	9	9	2	100
4. Esitän asiani tarvittaessa voimakkaasti ja vakuuttavasti työntekijöilleni	33	47	9	10		100
5. Teen mieluummin jonkin hankalan työn itse kuin pyydän työntekijääni tekemään sen	13	42	11	24	10	100
6. Tartun välittömästi asiaan jos työntekijäni ei hoida työtään kunnolla	26	40	9	21	4	100
7. Joustan usein liikaakin työntekijöiden toiveiden mukaisesti	18	42	15	22	3	100
8. Johtajan rooliin kuuluu itsestään selvästi määräysten antaminen	21	41	14	20	4	100
9. Usein työpaikan ongelmat kärjistyvät ennen kuin rohkenen ottaa ne puheeksi		10	10	30	49	100
10. Joustan työntekijöiden toiveiden mukaan vain kun se on yrityksen edun mukaista	9	18	10	38	25	100

Muuttujista 1, 3, 4–5, 7 ja 9 (n=6) muodostettiin summamuuttuja mittaamaan jämäkkyyttä johtajana (Cronbach's Alpha 0,7). Keskiarvo oli 2.82 (minimi 1.00, maksimi 4.83), keskihajonta 0.66.

suuri merkitys asenteiden muokkaajana (McNally & Lukens 2006). Asenne johtajuuteen oli myös myönteisempi niillä, joilla oli esimieskokemusta ennen yrittäjäksi ryhtymistä. Lisäksi asenne oli sitä positiivisempi mitä suurempi yrityksen liikevaihto oli ja mitä enemmän siellä oli työntekijöitä. On hyvin loogista ajatella, että nämä jälkimmäiset tekijät lisäävät ymmärtämystä ja positiivista suhtautumista johtamista kohtaan, koska niihin kytkeytyy kokemuksellista tietoa johtajuuden tärkeydestä ja merkityksestä työyhteisössä (Shirey 2007). Tuloksissa heijastuu psykodynaaminen näkökulma johtamiseen (Northouse 2001); lisääntynyt tietoisuus itsestä ja muista parantaa johtajuutta.

Myönteisestä asenteesta huolimatta oman johtajuuden omaksuminen ja sisäistäminen oli puutteellista. Tämä näkyi muun muassa siinä, että suurin osa yrittäjistä koki olevansa enemmän sosiaali- ja terveysalan ammattilainen kuin johtaja. Ne, jotka olivat saaneet johtamiskoulutusta olivat omaksuneet ja sisäistäneet oman johtajuuden paremmin kuin ne, joilla koulutusta ei ollut. On selvää, että ilman johtamiskoulutusta on vaikea hahmottaa johtamisen merkitystä koko laajuudessaan eli sen vaikutusta toiminnan tehokkuuteen, työntekijöiden työhyvinvointiin, asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun ja sitä kautta yrityksen taloudelliseen kannattavuuteen (Bonnin 2006, Lytle &

Taulukko 8. Taustatekijöiden yhteys jämäkkyyttä johtajana mittaavaan summamuuttuun.

Taustatekijä	Jämäkkyys johtajana			
	n	Ka	Kh	P-arvo
Johtamiskoulutus				
Ei	159	2.94	0.66	0.000
Kyllä	120	2.63	0.64	
Esimieskokemus ennen yrittäjäksi ryhtymistä				
Ei	169	2.91	0.68	0.001
Kyllä	115	2.67	0.61	
Koko- ja osa-aikaisten työntekijöiden määrä				
<5	88	2.88*	0.63	0.010*
5–10	106	2.89**	0.66	0.016**
> 10	76	2.64**/**	0.64	

*/** = tilastollisesti merkitsevä ero näiden ryhmien välillä.

Timmerman 2006). Yleensä johtajat, jotka ovat osallistuneet johtamiskoulutukseen tai saaneet sitä koskevaa ohjausta ja valmennusta myös kokevat, että tästä on ollut heille hyötyä ja positiivisia vaikutuksia johtajana toimimiseen (McNally & Lukens 2006, Wolf et al. 2006). Oman johtajuuden omaksuminen kuten asenne johtajuuteen oli parempi niillä yrittäjillä, joilla oli esimieskokemusta ennen yrittäjyyttä, yrityksen liikevaihto oli yli 400 000 euroa ja työntekijöitä oli enemmän kuin 10. Johtajana kehittymistä edistää siis selvästi yrityksen koon kasvusta johtuva lisääntynyt tarve johtaa paitsi asioita ja toimintaa (management) niin myös lisääntynyt tarve ihmisten johtamiseen (leadership), jotka ulottuvuudet on perinteisesti erotettu johtamisessa (Drucker 2002). Tulosten perusteella voidaan myös sanoa, että johtajan työssä kehitytään kokemuksen ja todellisen johtamistarpeen myötä noivisista ekspertiksi (Northouse 2001, Shirey 2007).

Hoivayrittäjät eivät tulosten perusteella ole kovin jämäkkiä johtajia vaan paremminkin periksi antavia ja työntekijöiden mielipiteitä ja toiveita myötäileviä johtajia. Jämäkkyyttä lisäsi johtamiskoulutus, esimieskokemus ennen yrittäjäksi ryhtymistä ja yrityksen koko nimenomaan työntekijöiden määrällä mitattuna. Saadut tulokset vahvistavat osaltaan jo esille tuotua näkemystä, että johtami-

sen taitoa voi oppia koulutuksen ja kokemuksen kautta (Ansoff 1981).

Hoivayrittäjien jämäkkyyttä koskevia tuloksia on kuitenkin tarkasteltava avoimen kriittisesti koska on vaikea arvioida kuinka paljon jämäkkyyttä johtajassa yleensä pitäisi olla. Tiedetään, että hyvältä johtajalta odotetaan jämäkkyyttä ja jämäkkiä johtamista koetaan henkilöstön keskuudessa turvallisuutta tuovana asiana, koska vahva päätöksentekokyky mahdollistaa tarvittavien muutosten toteutumisen. Ilman jämäkkyyttä johtamisella ei ole selkeää suuntaa (Jokinen 2004). Erittäin jämäkkiä johtaja voi kuitenkin keskittyä liikaa toiminnan johtamiseen eikä huomioi riittävästi henkilöstöä. Siksi olisi tärkeää jatkossa tutkia tarkemmin jämäkkyuden merkitystä johtamisessa.

Tutkimuksen luotettavuus

Hoivayrittäjät, joille kyselylomake lähetettiin, olivat mukana valtakunnallisessa hoivayrittäjät.com – palveluportaaliissa, jossa he esittelivät yrityksensä toimintaa. Tähän liittyminen on vapaaehtoista, joten siinä eivät ole mukana kaikki Suomen hoivayrittäjät. Tutkimuksen otos on siis valikoitu ja tulokset eivät täysin luotettavasti ole yleistettävissä

koskemaan kaikkia hoivayrittäjinä toimivia henkilöitä. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on myös huomioitava, että käytetty kyselylomake suunniteltiin tätä tutkimusta varten. Näin tehtiin, koska tutkimuskysymykset olivat pilottiluonteisia ja valmiiksi testattuja, sopivia mittareita ei ollut saatavilla.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa todettiin, että hoivayrittäjien asenne johtajuuteen on positiivista, mutta johtajuuden omaksumisessa ja jämakkyudessa ilmeni puutteita. Parhaimmat valmiudet ja taidot toimia hoivayritysten johtajina oli henkilöillä, jotka olivat suorittaneet ylioppilastutkinnon, joilla oli johtamiskoulutusta ja esimieskokemusta ennen yrittäjäksi ryhtymistä. Johtamiskoulutusta oli saanut alle puolet tutkimukseen osallistuneista henkilöistä ja yrittäjäkoulutus puuttui kolmannekselta. Mielenkiintoista oli todeta, että yrittäjäkoulutuksella ei ollut yhteyttä tuloksiin. Sen sijaan valmiuksilla ja taidoilla oli yhteys yrityksen kokoon. Jatkotutkimuksissa tulisi selvittää tarkemmin miten valmiudet, taidot ja yrityksen koko vaikuttavat toisiinsa. Tutkimuksen perusteella on suositeltavaa, että hoivayrittäjäksi ryhtyvällä olisi aikaisempaa kokemusta esimiehenä toimimisesta ja että hänellä olisi johtamiskoulutusta.

KIIKOKSET

Tutkimusta ovat taloudellisesti tukeneet Euroopan unionin sosiaalirahasto, Suomen työvoima- ja elinkeinokeskus sekä opetusministeriö. Haluamme esittää lämpimät kiitokset tästä saadusta tuesta.

LÄHTEET

- Andrews, G. J. & Kendall, S. Dreams that lie in tatters: the changing fortunes of nurses who left the British NHS to own and run residential homes for elderly people. *Journal of Advanced Nursing* 31 (2000): 4, s. 900–908.
- Andrews, G.J. Nurses who left the British NHS for private complementary medical practice: why did they leave ? Would they return ? *Journal of Advanced Nursing* 41 (2003): 4, s. 403–415.
- Ansoff, H.Igor. *Strateginen johtaminen*. Weilin+Göös, Espoo, 1981.
- Argyris C. *Knowledge for Action*. Jossey-Bass, San Francisco, 1993.
- Beugelsdijk, S. & Noorderhaven, N. Personality Characteristics of Self-Employed; An Empirical Study. *Small Business Economics* 24 (2005), s. 159–167.
- Bonnin, G. Physical environment and service experience: an appropriation-based model. *Journal of Services research* (2006): 6, s.45–65.
- Burns, N. & Grove, S.K. *The Practice of nursing research. Conduct, critique & utilization* (3rd. ed.). W.B.Saunders Company, Philadelphia, USA, 1997.
- Drennan, V., Davis, K., Goodman, C., Humphrey, C., Locke, R., Mark, A., Murray, S. & Traynor, M. Entrepreneurial nurses and midwives in the United Kingdom: an integrative review. *Journal of Advanced Nursing* 60 (2007): 5, s. 459–469.
- Drucker, P.F. *Druckerin parhaat*. WSOY, Juva, 2002.
- Hersey, P. & Blanchard K.H. *Tilannejohtaminen: Tuloksiin ihmisten avulla*. Yritysvälennys-kirjat. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä, 1990.
- Jennings, J. & McDougald, M. Work-Family interface experiences and coping strategies: implications for entrepreneurship research and practice. *Academy of Management Review* 32(2007): 3, s. 747–760.
- Jokinen T. Managing Quality Inside a High Technology Project Organization. *Acta Universitatis Ouluensis, Technica C 200*, Oulu University Press, Oulu, 2004.
- Joutsen-Onnela M. Turvallisuutta ja sopusointua vai jännitystä ja valtaa. Tutkimus sairaanhoitaja- ja terveydenhoitajaopiskelijoiden yrittäjyys- ja muista arvoista. *Jyväskylä studies in business and economics 25*. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä 2003.
- Järvinen, P. *Onnistu esimiehenä*. WSOY, Juva, 2001.
- Kanste, O. Moniulotteinen johtajuus hoitotyössä – suomalaisesimiehet kansainvälisessä vertailussa. *Tutkiva hoitotyö* 3 (2005): 3, s. 4–10.
- Kettunen, R. Sosiaalipalvelut. *Toimialaraportti 18*. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Helsinki, 2006.
- Kielitoimiston sanakirja A-K*. Kotimaisten kielten tutkimuskeskus, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä, 2007.
- Koivumäki, J. Uusi julkisjohtaminen ja työelämän muutokset 1990-luvulla. Lähenivätkö julkisen ja yksityisen sektorin palkansaajien työelämäkokemukset ? *Hallinnon tutkimus* (2005): 3, s. 14–31.
- Lindholm, M. & Uden, G. Influence of nursing management education on management direction and role. *Journal of Nursing Administration* 29 (1999): 10, s. 49–56.
- Lindholm, M. & Uden, G. Nurse managers' management Direction and Role over Time. *Nursing Administration Quarterly* 25(2001): 4, s. 14–29.
- Lytle, R. & Timmerman, J. Service orientation and performance: an organizational perspective. *Journal of Services Marketing* (2006): 2, s. 136–147.
- McCarthy, J. & Friedman, L. The Significance of autonomy in the nursing home administrator profession: a qualitative study. *Health care Management Review* (2006): 1, 55–63.

- McNally, K. & Lukens, R. Leadership Development. An External-Internal Coaching Partnership. *The Journal of Nursing Administration* 3 (2006), s.155–161.
- Mettiäinen, S., Laakso, H. & Raatikainen, R. Terveystenhuollon osastonhoitajien pätevyys. *Hallinnon tutkimus* (2003): 1, s. 68–81.
- Munro, B. *Statistical Methods for Health Care Research*, 3rd edition, Lippincott, New York, 1997.
- Mukhtar, S-M. Differences in male and Female Management Characteristics: A Study of Owner-Manager Businesses. *Small Business Economics* 18 (2002), s. 289–311.
- Northouse PG. *Leadership: Theory and Practice*. Second edition. Sage Publications, Thousand Oaks, 2001.
- Nyky-suomen sanakirja* A-K. Suomalaisen kirjallisuuden seura. WSOY, Porvoo, 1985.
- Ollila, S. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. *Acta Wasaensia, No 156*, Sosiaali- ja terveyshallinto. Vaasan yliopisto, Vaasa, 2006.
- Paavilainen, M., Kirmanen, L., Haataja, T. Pätevä vastuuhenkilö-selkeät tehtävät, vastuu – ja toimivaltasuhteet. *Etelä-Suomen lääninhallituksen sosiaali- ja terveysosaston julkaisuja 1*, Hämeenlinna, 2007.
- Persson, O. & Thylefors, I. Career with No Return: Roles, Demands, and Challenges as Perceived by Swedish Ward Managers. *Nursing Administration Quarterly* 23(1999): 3, s. 63–80.
- Rautiainen, I. Hoivayrittäjien työssä jaksaminen. *Pro gradu-tutkielma*, terveyshallintotiede. Terveyshallinnon ja talouden laitos, Kuopion yliopisto, 2002.
- Schermerhorn, R., Hunt, J., Osborn, R. *Basic Organizational Behavior*. John Wiley & Sons, Inc, USA, 1998.
- Shirey, M. Competencies and Tips for Effective Leadership. From Novice to Expert. *The Journal of Nursing Administration* (2007): 4, s. 167–170.
- Smith, C.R. Managing work and family in small “copreneurial” business: an Australian study. *Women in management Review* 15(2000): 5/6, s. 283–289.
- Surakka, T. Osastonhoitajan työ erikoissairaanhoidossa 1990-luvulla ja 2000-luvulla. *Acta Universitatis Tamperensis 1172*. Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere, 2006.
- Uusitalo, R. Homo entrepreneurus ?. *Applied Economics* 33(2001), s. 1631–1638.
- Valli, E. Anxiety as a self-reported phenomenon. Exploring Family Business Owner-entrepreneur’s Quality of Life. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta. *Julkaisuja n:o 142 /2004*, Jyväskylä, 2004.
- Vesterinen, S., Isola, A. & Paasivaara, L. Hoitotyön johtajien johtamistyyli tutkimus vuosina 1994–2006. *Premissi* (2006): 6, s. 36–44.
- Vlasses, F. & Smeltzer, C. Toward a New Future for Healthcare and Nursing Practice. *The Journal of Nursing Administration* (2007): 9, s.375–380.
- Wolf, G., Bradle, J. & Greenhouse, P. Investment in the future. A3-Level Approach for Developing the Healthcare Leaders of Tomorrow. *The Journal of Nursing Administration* (2006): 6, s. 331–336.
- Yukl, G. *Leadership in Organizations*. Prentice-Hall Inc., USA, 1994.