

Marja Vartiainen

KANTA-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO TERVEYSPALVELUALAN YRITYKSISSÄ

Pro gradu – tutkielma

Hallintotiede

Kevät 2019

## Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Kanta-järjestelmän käyttöönotto terveystalouden yrityksissä

Tekijä: Marja Vartiainen

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu -työ\_x\_ Sivulaudaturtyö\_\_ Lisensiaatintyö\_\_

Sivumäärä: 104

Vuosi: 2019

### Tiivistelmä:

Tutkimus selvitti Kanta-järjestelmän käyttöönottoa terveystalouden yrityksissä. Taustalla on ajankohtainen ja yhteiskunnallisesti merkittävä tietojärjestelmämuutos, missä sähköisessä muodossa asiakastietonsa kirjaavat yritykset terveystaloudella liittyvät Kansalliseen Terveystalouteen (Kantaan). Mitä dynaamisempi ja adaptiivisempi yritys on kompleksisissa toimintaympäristönsä muutoksissa, sitä paremmat mahdollisuudet sillä on proaktiivisella käyttäytymisellään kääntää tilanne edukseen. Tutkimuksen tavoitteena oli auttaa ymmärtämään pienyritysten asemaa ja toiminnan mahdollisuuksia laajassa yhteiskunnallisessa muutoksessa. Aihetta ei ole aikaisemmin tutkittu yritysten näkökulmasta.

Tutkimuksen perusjoukon muodostivat Suomen Kuntoutusyritykset ry:n jäsenyritykset ja tarkemmin yrityksissä Kanta-järjestelmän käyttöönotosta vastanneet henkilöt. Tutkimus toteutettiin verkkokyselynä 29.4.2019 – 9.5.2019. Vastausprosentti oli 18,5 prosenttia. Strukturoidut vastaukset analysoitiin ja koodattiin SPSS-ohjelmalla. Väittämät analysoitiin regressioanalyysillä. Avointen kysymysten sanallisista osioista tehtiin taulukkomatriisit.

Tulosten mukaan yritykset toimivat dynaamisesti ja adaptiivisesti toimintaympäristönsä suhteen. Kanta-järjestelmän jo käyttöön ottaneet yritykset olivat hieman dynaamisempia kuin ne, jotka eivät olleet tehneet käyttöönottoa. Enemmän adaptiivisuutta osoittaneet yritykset tekivät useammin yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa, kuin ne, jotka ilmoittivat, etteivät tee yhteistyötä. Yleisin syy Kanta-järjestelmän käyttöönottamukseen oli tarvittavien resurssien puuttuminen. Pääasiallisimmat tavoitteet yhteistyön tekemiseen liittyivät yrittäjänä toimimiseen, tietojärjestelmiin sekä asiakkaisiin. Tulevaisuudessa yhteistyön muodot muuttuvat toimijoiden siirtyessä yhä lisääntyvässä määrin teknologiavälitteiseen kommunikaatioon ja sähköisiin palveluverkostoihin.

**Avainsanat:** yrittäjyys, kompleksiset adaptiiviset systeemit, dispositiivi, verkostot, strateginen ketteryys

Sisällysluettelo	s.
1. JOHDANTO.....	8
1.1 Taustaa ja lähtökohtia tutkimukselle.....	8
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tehtävä.....	9
1.3 Tutkimuksen oikeutus ja asemointi.....	12
1.4 Tutkimuksen rakenne.....	14
2. KOMPLEKSINEN ADAPTIIVINEN SYSTEEMI.....	15
2.1 Kompleksisuus.....	15
2.2 Emergenssi.....	21
2.3 Strateginen ketteryys.....	27
2.4 Yhteenvedo.....	30
3. DIGITAALISET VERKOSTOT.....	32
3.1 Kanta-järjestelmä.....	36
3.2 Terveyspalveluyritysten dispositiivi ja legitimiteetti.....	41
3.3 Verkostotoimijuus.....	44
3.4 Yhteenvedo.....	50
4. TUTKIMUSMENTELMÄT JA AINEISTO.....	51
4.1 Tutkimuksen lähestymistapa, tieteenfilosofia ja strategia.....	51
4.2 Tutkimuskohteen valinta.....	53
4.3 Tutkimusaineisto ja aineistonkeruu.....	54
4.4 Aineistonanalyysi.....	63
4.5 Tutkimuksen luotettavuusarviointi.....	70
4.6 Tutkimuksen eteneminen ja eettisyys.....	74
5. KANTAJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO TULOSTEN MUKAAN.....	76

6. JOHTOPÄÄTÖKSET.....	79
LÄHTEET.....	85
LIITE 1. Kyselylomake.....	93
LIITE 2. Saatekirje ja muistutuskirje.....	100
LIITE 3. Khiin neliön riippumattomuustesti.....	102

## Kuvioluettelo

s.

1. Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.....	14
2. Kuvio 2. Terveyspalveluyrityksen toimintaympäristö.....	18
3. Kuvio 3. Terveyspalveluyrityksen todellisuus.....	20
4. Kuvio 4. Kompleksisuustieteiden jakaantuminen mikro- ja makrotason teoriasuuntiin.....	23
5. Kuvio 5. Hyvinvoinnin monitoimijamallin toimijat suomal. hyvinvointiyhteiskunnassa.....	26
6. Kuvio 6. Kanta-palvelut.....	39
7. Kuvio 7. Verkostolähestymistavan käyttö yhteiskuntatieteissä.....	46
8. Kuvio 8. Verkostotalouden rakenne.....	47
9. Kuvio 9. Yritysten perustamisvuodet.....	55
10. Kuvio 10. Yritykselle työskentelevien henkilömäärät.....	55
11. Kuvio 11. Yritysten toimialueet.....	56
12. Kuvio 12. Kanta-järjestelmän käyttöönottovuosi.....	57
13. Kuvio 13. Yritysten liikevaihto ennen kuluja vuonna 2018.....	57
14. Kuvio 14. Liikevaihdon jakaantuminen yritysten kesken.....	58
15. Kuvio 15. Ajallinen resurssi Kanta-käyttöönnotossa.....	58
16. Kuvio 16. Tietojärjestelmien yhdistäminen.....	60
17. Kuvio 17. Kanta-järjestelmä ja dynaamisuus.....	65
18. Kuvio 18. Kanta-järjestelmä ja adaptiivisuus.....	65
19. Kuvio 19. Yhteistyö ja dynaamisuus.....	66
20. Kuvio 20. Yhteistyö ja adaptiivisuus.....	66
21. Kuvio 21. Adaptiivisuudella dynaamisuuden selittäminen.....	67
22. Kuvio 22. Liikevaihto ja adaptiivisuus.....	67

23. Kuvio 23. Liikevaihto ja dynaamisuus.....	67
24. Kuvio 24. Yrityksessä työskentelevien määrä ja adaptiivisuus.....	68
25. Kuvio 25. Yrityksessä työskentelevien määrä ja dynaamisuus.....	68

### **Taulukkoluetelo**

1. Taulukko 1. Kompleksisten systeemien ominaisuudet .....	16
2. Taulukko 2. Kanta-järjestelmän asettamat resurssivaatimukset ajankäytön lisäksi .....	59
3. Taulukko 3. Yrittäjien ilmoittamat yhteistyön tavoitteet.....	61
4. Taulukko 4. Yritysten yhteistyökumppanit.....	62
5. Taulukko 5. Yhteenveto syistä, miksi Kanta-järjestelmää ei ollut käytössä.....	63

*Omistettu äidilleni*

*”Ellet osaa opettaa asiaa omalle äidillesi, et ole ymmärtänyt koko asiaa”*

(Nobel-fyysikko R.P.Feynman)

## 1. JOHDANTO

### 1.1 Taustaa ja lähtökohtia tutkimukselle

Yritykset sopeuttavat toimintaansa jatkuvasti suhteessa toimintaympäristöönsä ja erilaisiin sähköisiin järjestelmiin. Tämä tutkimus selvittää suomalaisten terveystalouden yritysten kohtaamia mahdollisuuksia ja haasteita yritysten liittyessä Kansallisen Terveysarkiston (Kanta) käyttäjiksi asiakastietolain (159/2007) muutoksen myötä. Osana Kanta toimii sähköinen potilastiedon arkisto<sup>1</sup>, minne tallennetaan terveystaloudellisia toteuttavien yritysten asiakkaistaan kirjaamat tiedot asiakkaan siihen antaessa luvan.

Kanta-järjestelmän käyttöönoton taustalla ovat ohjaava lainsäädäntö ja poliittinen tahtotila, joten kyseessä on yritysten toimintaympäristöstä nouseva pakottava muutos. Valviran (2017) mukaan vuoden 2017 lopussa vasta vajaa kolmannes terveystalouden yrityksistä oli ottanut Kanta-järjestelmän käyttöönsä. Valtakunnallisen potilastietojen sähköisen säilyttämisen ja tietojen siirtymisen mahdollistamiseksi julkisrahoitteiset toimijat tarvitsevat myös yksityisesti terveystaloudellisia tuottavat yritykset mukaan järjestelmään. Vaikka muutos on pakottava, yritykset voivat itse valita, miten ja millä aikataululla ne reagoivat tilanteeseen.

Sähköisessä muodossa oleva kansallinen potilastiedon arkisto mahdollistaa sen, että asiakkaan tiedot ovat saatavilla keskitetysti yhdestä paikasta, riippumatta siitä, kenen toimijan asiakkaana hän kulloinkin on. Suomessa käynnissä oleva muutos liittyy yleisemminkin läntisessä Euroopassa yleistyneeseen sähköisten terveystaloudellisten palveluiden käyttöönottoon ja saatavuuteen. Kansallisia terveydenhuollon tietojärjestelmäratkaisuja on Harnon ja Alkulan (2008) mukaan käytössä jo ainakin Isossa-Britanniassa, Itävallassa, Hollannissa sekä muissa Pohjoismaissa. Harno ja Alkula (2008) toteavat, että mahdollisuus käyttää sähköisessä muodossa olevaa, organisaatorajoja ylittävää ja ajankohtaista

---

Kirjallisuudessa käytetään myös nimitystä eArkisto.<sup>1</sup>



potilastietoa on eräs tärkeimmistä edellytyksistä palvelujen asiakaslähtöiselle ja tehokkaalle tuottamiselle. Terveystieteiden tutkimuksessa tapahtuvien virheiden takana arvioidaan olevan suurimmaksi osaksi virheelliset tai puutteelliset potilastiedot, jotka johtavat väärinkäsityksiin hoitavan henkilöstön keskuudessa (Harno & Alkula, 2008; Henman, 2010).

Aiheen valintaan vaikuttivat aiheen ajankohtaisuus sekä tutkijan henkilökohtainen kiinnostus tietojärjestelmiin ja digitaalisten palveluiden tuottamisen järjestämiseen. Tutkimus on jatkumoa tutkijan Lapin yliopistoon keväällä 2018 tekemälle kandidaatin tutkielmalle, missä tutkija selvitti Kanta-järjestelmän käyttöönoton kokemuksia yksittäisessä fysioterapiayrityksessä (Vartiainen, 2018). Kirjallisuuslähteet ovat osittain samoja kuin aiemmassa työssä. Aiempi tutkielma toteutettiin laadullisella tutkimusotteella, tässä tutkimuksessa tutkimusote oli määrällinen. Myös näkökulma on kandidaatin tutkielmaan verrattaessa eri. Pro gradu tutkielman aineisto on keväältä 2019 ja tutkimus perustuu tähän uuteen aineistoon. Lisäksi osa instituutioiden ohjeistuksista on siirretty tähän tutkimukseen suoraan (kuten STM, Valvira), sillä nämä ovat säilyneet ennallaan. Tutkija toimii itse työntekijänä terveystieteiden tutkimuskeskuksessa, jonka Kanta-palvelun käyttöönotossa tutkija oli mukana sekä valmistelemaan käyttöönottoa että suorittamassa käyttöönoton yhdessä yrityksen johdon kanssa.

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tehtävä

Yrityksiltä vaaditaan tietynlaista strategista ketteryyttä, jonka avulla ne pystyvät toimimaan jatkuvasti muokkautuvassa ympäristössään (Pirinen 2000, 205). Tutkimuksen tarkoituksena ja tavoitteena on tuottaa perusteltua ja yleistettävää tietoa yritysten sähköiseen toimintaympäristön muutokseen liittyvän ilmiön ennakoitavuudesta ja legitimitetistä. Tutkimuksessa tarkastellaan yrittäjien suhdetta muihin Kanta-järjestelmän toimijoihin sekä uudenlaisen sähköisen toimintaympäristön antamia toimintamahdollisuuksia. Lisänä tehtävän verkostanalyysin kautta on mahdollista selvittää kompleksisen järjestelmän toiminnallista perustaa ja valtasuhteita eri toimijoiden välillä. Tutkimuksen luonne on selittävä, ymmärtämiseen pyrkivä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu seuraavia käsitteitä tarkastelevien tutkimusten ja kirjallisuuden ympärille: *yrittäjyys*,

*kompleksiset adaptiiviset systeemit (complex adaptive systems, CAS), dispositiivi, verkostot ja strateginen ketteryys.*

Tutkijan motivaatio tutkimuksen toteuttamiseen nousi aiheen ajankohtaisuuden ja tarpeellisuuden lisäksi henkilökohtaisesta kiinnostuksesta tiedon tuottamisen ja Kanta-järjestelmän käyttöönoton ilmiöitä kohtaan.

Tutkimukselle asetettu pääkysymys on:

*Millainen yhteys on Kanta-käyttöönotolla ja terveystalvveluuyritysten strategisella ketteryydellä?*

Strateginen ketteryys ilmenee yritysten dynaamisena ja proaktiivisena toimintana muutostilanteissa, jolloin yritykset pyrkivät saamaan tilanteen hallintaansa adaptoitumalla muutosten vaatimukseen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Kansallisen tietojärjestelmäuudistuksen, Kansallisen Terveystalvveluuyritysten (Kanta) perustamisen, aiheuttamat muutospaineet voidaan arvioida tällaiseksi toimintaympäristön muutokseksi. Tällöin strateginen ketteryys yhdistyisi ensimmäisten joukossa Kanta-järjestelmän käyttöönoton tehneisiin yrityksiin, jotka olisivat hyötäneet toimintaympäristön muutoksesta esimerkiksi saamalla uusia asiakkuuksia tai luomalla uudenlaisia yhteistyökuvioita.

Yrittäjyys uravaihtoehtona edellyttää proaktiivista intentionaalista ihmiskäsitystä (Nurmenniemi, 2013.) Proaktiivisuus yksilön toiminnassa ilmenee ennakoitina, suunnitteluna ja tulevaisuuden toteuttamiseen liittyvänä toimintana. Ennakoinnin avulla luodaan tulevaisuuden visioita, jotka auttavat navigoimaan kohti päämäärää. Suunnittelun avulla luodaan erilaisia strategioita ja vaihtoehtoisia toimintatapoja päämäärien saavuttamiseksi. Suunnittelun avulla varaudutaan tulevaisuuden haasteisiin ja ehkäistään mahdollisia ongelmia. Proaktiivinen henkilö saa vahvistusta toiminnalleen tavoitteiden täyttymisen kautta. Käyttäytymisessä proaktiivisuus näkyy verkostojen muodostamisena, tavoitteellisuutena, taktiikkana ja oikeana ajoituksena. Proaktiivista toimintaa edistävät vastuullisuus, omavalvonta, epäselvät tilanteet ja autonomia. Proaktiivisella autonomisella ihmisellä on ongelmanratkaisukykyä. (Grant & Ashford, 2008.)

Yksityisiltä palveluntuottajilta vaaditaan monipuolista osaamista ja monensuuntaista yhteistyötä ajankohtaisessa tilanteessa. Tulevaisuuden visioissa vahvimmassa asemassa palveluntuottajista ovat toimijat, joiden toiminta-ala kattaa suhdeverkon varassa laajan kentän niin alueellisesti kuin osaamisenkin näkökulmasta ja jotka tuottavat laadukkaita ja joustavia palveluja erilaisten asiakasryhmien tarpeisiin. (Kainlauri, 2007.) Edelleen Kainlaurin (2007) mukaan megatrendit eli suuret yhteiskunnalliset muutokset synnyttävät liiketoiminnan mahdollisuuksia paitsi välittömästi myös vaiheittain. Suomessa suurten ikäluokkien eläköitymisellä, hyvinvointiyhteiskunnan muutoksilla ja toimintojen ulkoistamisella sekä globalisaatiolla on monensuuntaisia vaikutuksia. Esimerkiksi teknologian jatkuva kehitys muuttaa tiedonsiirron ja tiedonhallinnan menetelmät, virtuaaliset palveluratkaisut yleistyvät ja välimatkat palveluyksiköiden ja kotien välillä kutistuvat.

### **Tutkimushypoteeseja ovat:**

*Tehokas mukautuminen ja aktiivinen vuorovaikutus toimintaympäristön kanssa on tuonut yritykselle uusia asiakkaita tai asiakkuuksia verrattuna kilpailijoihin.*

*Emergentti toiminta on hyödyttänyt yrityksiä sopeutumisessa tietojärjestelmämuutokseen.*

*Kanta-järjestelmän käyttöönottamista viivytteleviltä yrityksiltä puuttuu tietotaitoa tai muita resursseja käyttöönoton tekemiseksi.*

Tutkimusongelmaan vastataan kvantitatiivisella lähestymistavalla. Tutkimuksen tieteenfilosofiset taustaoletukset mukailevat positivistista tutkimusotetta ja tutkimusstrategiaksi on valittu verkkokyselynä toteutettava puolistrukturoitu kyselylomaketutkimus. Kanta-järjestelmän käyttöönottoon liittyvien sekä sähköisten että ei-sähköisten verkostojen valtasuhteet yritysten toimintaympäristössä saavat ymmärrettävyyttä verkostanalyysin kautta.

Tutkimuksen kohteeksi valikoitui aineiston helpon saatavuuden vuoksi Suomen Kuntoutusyrittäjät ry:n jäsenyritykset. Tutkimusaineisto muodostui Suomen Kuntoutusyrittäjät ry:n jäsenrekisteristä poimituille Kanta-järjestelmän käyttöönotosta vastuullisille henkilöille tehdystä sähköpostikyselystä. Aineistonanalyysi toteutetaan regressioanalyysillä. Tutkimuksen menetelmällisiin kysymyksiin palataan myöhemmin luvussa neljä.

### 1.3 Tutkimuksen oikeutus ja asemointi

Tutkimus on luonteeltaan hallintotieteellinen adaptiivisten verkostotoimijoiden strategioita selittävä tutkimus. Terveyspalveluiden uudistamiselle on nähty kehittyneemmissä maissa olevan tarvetta, sillä kansalaiset ovat yhä tyytymättömämpiä palveluiden heikkoon saatavuuteen ja epätasa-arvoisuuteen (Henman, 2010). Terveystieteiden kustannukset ovat länsimaissa ikääntyvän väestön myötä lisääntymään päin, mikä kuormittaa etenkin maita, joissa terveydenhuolto katetaan verotuloin. Henmanin (2010) mukaan erilaiset informaatio- ja viestintäteknologian mahdollistamat keinot on otettu aktiivisesti länsimaaisessa terveydenhuollossa käyttöön, jotta pystyttäisiin vastaamaan kansalaisten tarpeisiin sekä parantamaan terveydenhuoltopalveluiden laatua ja tasa-arvoisuutta. Sähköiset terveydenhuoltopalvelut edellyttävät sähköistä arkistointia, mikä puolestaan edellyttää teknologista infrastruktuuria sähköisten palvelujen tueksi.

Suomalaisen sosiaali- ja terveydenhuollon olennaisena haasteena on murtautuminen sektorikohtaisesta asiantuntijakeskeisestä palvelukonseptiosta vuoropuheluihin. Tehtävänä on kehittää käytökelpoisia tapoja rajojen ylittämiseen sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Näiden vertikaalisten ja horisontaalisten prosessien yhdistämiseen tarvitaan foorumeita ja areenoita sekä välineitä, jota lisäävät rajojen ylittämisen mahdollisuuksia. Rajojen ylittämistä tarvitaan useilla tasoilla ja suunnilla: poliittisen ja hallinnollisen johtamisen välillä, eri johtamistasojen välillä, palvelujen tuottamisen ja johtamisen välillä, eri sektoreiden tuottamien palvelujen välillä sekä julkisen sektorin ja kansalaisyhteiskunnan välillä. (Arnkil, Eriksson & Arnkil, 2000.) Kanta-järjestelmä toimii yhtenä esimerkkinä tällaisesta rajojen ylittämisen mahdollisuudesta. Vaikka valtio toimii Kanta-järjestelmän toimeenpanijana ja hallinnoijana, loppukäyttäjien toimintojen rajapinta on jätetty asiakkaita palvelevien yritystoimijoiden vastuulle.

Suomessa Kanta-järjestelmän käyttöön liittyviä kokemuksia on aiemmin kartoitettu työterveyshuollon ammattilaisten piirissä (Nissinen, Soini, Leino, Hakulinen & Saranto, 2018). Pottala (2016) on tutkinut suomalaisen perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon palveluja tuottavan organisaation kokemuksia eArkiston käytöstä. Muita Kanta-järjestelmän käyttöön liittyviä tutkimuksia Suomessa ovat tehneet Lämsä, Timonen, Mäntyselkä ja Ahonen (2017) sekä Kivekäs,

Enlund, Borycki ja Saranto (2016). Lämsä ym. (2017) selvittivät apteekeissa asioivien täysi-ikäisten suomalaisten kokemuksia Omakanta-palvelusta. Sähköisen reseptin eli Kanta-järjestelmään kuuluvan lääkeresepitokeskuksen käyttökokemuksia lääkäreiden kannalta ovat tutkineet Kivekäs ym. (2016). Terveyspalveluyritysten toimintaympäristön muutos ja siinä selviytyminen on jäänyt vähemmälle tarkastelulle, mitä tilannetta tämä tutkimus pyrkii korjaamaan. Yksityiset terveyspalveluiden tuottajat lasketaan kuitenkin jatkuvasti osaksi suomalaista terveyspalveluverkostoa julkisrahoitteisia palveluita täydentävinä kumppaneina.

Uuden julkisjohtamisen myötä valtioiden sosiaalis-poliittiseen hallintaan on liittynyt merkittävässä määrin julkisrahoitteisten ja yksityisten toimijoiden yhteistyö (PPP, *public-private partnership*) (Kouwenhoven, 1994). Tietyillä yhteiskunnan osa-alueilla on vaikuttavampaa ja taloudellisesti tehokkaampaa tehdä verkostomaista yhteistyötä verrattuna siihen, että julkisrahoitteiset toimijat toimisivat irrallaan yritysmaailmasta. Suomessa 1990-luvulta lähtien voimistunut trendi vaikuttaa myös siihen, miten terveydenhuollon palveluita järjestetään, koordinoidaan ja tuotetaan nykyisin. Kouwenhoven (1994, 125) linjaa PPP-yhteistyön minimivaatimuksiksi keskinäisen riippuvuuden ja verkoston olemassaolon. Toimiakseen menestyksekkäästi yhteistyö tarvitsee myös molemminpuoleista luottamusta, tavoitteiden ja strategioiden yhtenäisyyttä, lainmukaisuutta, kustannusten ja riskien seurantaa sekä vastuiden ja auktoriteettien nimeämistä. Kanta-järjestelmän käyttöönottoa Suomessa voidaan pitää yhtenä esimerkkinä valtakunnallisella tasolla tapahtuvasta PPP-yhteistyöstä.

Tutkimus tarjoaa selvityksen ja havainnollistavan viitekehyksen Kanta-järjestelmän käyttöönotosta suomalaisissa terveyspalvelualan yrityksissä. Samalla tuotetaan uutta ja arvokasta tietoa terveyspalvelualan yrityksille ja heidän etujärjestölleen Kanta-järjestelmän käyttöönottoon liittyvistä strategisista eduista, niiden hyödyntämisen mahdollisuuksista sekä yritysten valtakunnalliseen tietojärjestelmämuutokseen liittyvästä toimintaympäristöön sopeutumisesta ja sopeutumisen kustannuksista yritysten näkökulmasta.

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus jakaantuu viiteen osaan: johdanto, teoreettinen viitekehys, menetelmät ja aineisto, tulokset ja johtopäätökset (kuvio 1). Luvut kaksi ja kolme muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehysten. Luvussa kaksi tarkastellaan yritysten asemaa kompleksisen adaptiivisen systeemin kautta. Luvussa kolme tarkastellaan verkostojen valtasuhteita ja niiden ilmenemistä Kanta-järjestelmän käyttöön ottaneiden yritysten näkökulmasta.

<b>Johdanto</b>	
<b>Teoreettinen viitekehys</b>	
<b>Kompleksiivinen adaptiivinen systeemi</b> Kompleksisuus Emergenssi Strateginen ketteryyys	<b>Yritykset verkostotoimijoina</b> Digitalisaatio Dispositiivi ja legitimizeetti Verkostotoimijuus
<b>Tutkimuksen menetelmät ja aineisto</b>	
<b>Tulokset</b>	
<b>Johtopäätökset</b>	

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne (mukaillen Virranniemi 2015).

Tutkimuksen menetelmiä ja aineistoa tarkastellaan luvussa neljä. Tällöin tuodaan esille tutkimuksen lähestymistapa, tieteenfilosofia ja strategia, tutkimuskohde ja kohteen valinta, aineisto ja aineiston keruu sekä aineistonanalyysi. Lisäksi luvussa toteutetaan tutkimuksen luotettavuusarviointi ja tutkimuksen eteneminen.

Tutkimuksen tuottamat tulokset esitetään luvussa viisi, jonka jälkeen esitetään johtopäätökset tutkimustuloksista. Tutkimuksen viimeisessä luvussa tarkastellaan tuloksia ja niiden suhdetta aiempiin tutkimuksiin, esitetään tutkimuksen johtopäätökset, hypoteeseja ja toimenpide-ehdotuksia sekä tuodaan esille tutkimuksen tekemisen aikana syntyneitä jatkotutkimusaiheita.

## 2. KOMPLEKSINEN ADAPTIIVINEN SYSTEEMI

Yhteiskunta ja sen työelämä kehittyvät yhä nopeutuvalla vauhdilla. Tämä edellyttää sosiaali- ja terveysalan työntekijöiltä yhä laaja-alaisempaa yhteiskunnan tilan tuntemusta, mutta samalla myös oman alansa syvempää teoreettisen tiedon, käytännön taitojen sekä tiedonhallintataitojen hallintaa ja kehittämistä. Korhonen ym. (2000) linjaavat tulevaisuuden yhdeksi haasteeksi suomalaisen kattavan sosiaaliturvajärjestelmän kehittämisen edelleen asiakaslähtöisemmäksi ja laadukkaammaksi niin, että jokaisen kansalaisen on sitä helppo käyttää. Sosiaali- ja terveydenhuollon tavoitteena on saumattomien hoito- ja palveluketjujen luominen. Näissä palveluketjuissa toimivat sekä julkisen sektorin että yksityisen ja kolmannen sektorin palveluntuottajat. Asiakkaan aseman ja oikeuksien parantuessa asiakkaat vaativat yhä parempaa palvelua sosiaali- ja terveydenhuollolta. Tämä edellyttää valveutuneita ja yritteliäitä sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisia, jotka ovat valmiita kehittämään ja kehittämään työtään ajan haasteiden mukana.

### 2.1 Kompleksisuus

Kompleksisuudella viitataan johonkin järjestelmän, systeemin tai organisoitumisen muodon monimutkaisuuteen. Kompleksinen systeemi on kokonaisuus, joka koostuu lukuisista osista, joista kukin toimii jonkin säännönmukaisuuden tai voiman ohjaamana vuorovaikutuksessa toisiin systeemin osiin (Maguire, McKelvey, Mirabeau & Öztas, 2006; Virtanen & Stenvall, 2014.) Kompleksiset järjestelmät koostuvat lukuisista osaelementeistä eli toimijoista. Toimijat ovat keskenään dynaamisessa vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutus voi olla moninaista, missä jokainen toimija voi vaikuttaa toiseen ja olla vastaavasti vaikutuksen kohteena. Vuorovaikutus kulkee monia reittejä pitkin. Rakenne säilyy, vaikka yksittäiset toimijat vaihtuisivatkin. Vuorovaikutus on yleensä lyhytaikaista, mutta sen luonne voi olla intensiivistä ja siten vaikutuksiltaan kauaskantoista. Vuorovaikutukseen liittyy usein toimintaa kiihdyttävä tai hidastava ulottuvuus. Kompleksiset järjestelmät ovat avoimia eli ne ovat vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Lisäksi ne toimivat olosuhteissa, jotka eivät edusta tasapainotilaa. Järjestelmät tarvitsevat toimiakseen jatkuvaa aktiivista toimintaa, jotta niiden rakenne säilyisi. Kompleksisten järjestelmien tarkastelussa on huomioitava niiden historia ja sen vaikutus nykyhetken tapahtumiin.

Kompleksisten järjestelmien yksittäiset toimijat ovat usein tietämättömiä koko järjestelmän kokonaisuuden toiminnan luonteesta. Niiden toiminta voi olla siis paikallista ja niiden ymmärrys voi ulottua vain paikallisen tason tapahtumiin. (Saastamoinen, 2008.)

Eräs kompleksisuusajattelun sisällä olevista teoreettisista suuntauksista on *kompleksiset adaptiiviset systeemit*. Kompleksisella systeemillä tarkoitetaan systeemiä, joka koostuu useista, itsenäisistä toimijoita tai organisaatioista. Systeemit ovat itsenäisyydestään huolimassa yhteydessä toisiinsa ja riippuvaisia toisistaan. Adaptiivisuudella tarkoitetaan systeemin kykyä oppia ja kehittyä. Ajatuksena on, että adaptiiviset systeemit ovat jatkuvassa muutoksen tilassa, mikä näkyy koko systeemin epästaattisuutena. Yksikin systeemin sisäinen tai ulkoinen toimija voi saada aikaan merkittävää muutosta koko systeemin tasolla. (Vartiainen & Raisio, 2011.)

Taulukko 1. Kompleksisten systeemien ominaisuudet. Lähde: Vartiainen & Raisio, 2011, s. 394.

Ominaisuus	Sisältö	Merkitys
Keskinäinen riippuvuus	Systeemin toimijoiden ja sen ympäristön välinen riippuvuussuhde on kompleksisen toiminnan ydin. Jokainen toimija saa aikaan vaikutuksia koko systeemissä.	Systeemi oppii ja kehittyy osana kompleksista ympäristöä. Mitä vahvemmin systeemin osat ovat toisiinsa liittyneitä sitä suurempi on osien keskinäinen suuruus.
Yhteisevolutionaarisuus	Systeemi on aina osa laajempaa ekosysteemiä.	Systeemi ei pelkästään mukaudu ympäristöönsä, vaan myös muokkaa sitä.
Palauteprosessit	Systeemin toimijoiden välillä on jatkuva vuorovaikutus ja informaation vaihto.	Vuorovaikutus määritellään palauteprosessiksi, joka voi olla sekä negatiivinen että positiivinen. Positiivinen palaute johtaa muutokseen, mutta negatiivinen ylläpitää pysyvyyttä.
Kaaoksen reunalla	Systeemi voi joutua pois tasapainosta, mikäli se kohtaa toimintaansa häiritseviä ilmiöitä tai ympäristön epävakautta.	Positiivinen palauteprosessi vie systeemin kaaoksen reunalle, jossa innovaatiot voivat syntyä.
Mahdollisuuksien tila	Tasapainottomuuden tila voi toimia myös mahdollisuutena.	Mahdollisuus konkretisoituu bifurkaationa, joka luo erilaisia, innovatiivisiakin kehitysnäkymiä, polkuja.
Polkuriippuvuus	Valitessaan tietyn kehityssuunnan tai polun systeemi on riippuvainen tästä valinnasta pitkälle tulevaisuuteen.	Polkuriippuvuus voi toimia itseään vahvistavana kehitysmekanismina systeemin sisällä ja suhteessa ympäristöön.
Historia	Systeemi on aina riippuvainen historiastaan.	Historiaa hyödynnetään nykyhetken muuttuvien sääntöjen ja tilanteiden ymmärtämiseksi ja hallitsemiseksi.
Itseohjautuvuus	Asiantuntijuus, keskinäinen riippuvuus, palaute ja tulevaisuuteen	Itseohjautuvuus voi olla rutiinin tuomaa varmuutta tai spontaania



	suuntautuneisuus luovat itseohjautumista.	reagoimista, mutta kompleksisissa systeemeissä sitä esiintyy erityisesti kriittisissä tilanteissa ja muutoksen yhteydessä.
Emergenssi	Emergenssi viittaa prosessiin, jossa muodostuu esimerkiksi uusia toimintatapoja tai -malleja.	Systeemiteorian mukaisesti emergenssi liitetään tässä kokonaisuuden -käsitteeseen, joka viittaa siihen, että kokonaisuus on suurempi kuin osiensa summa.

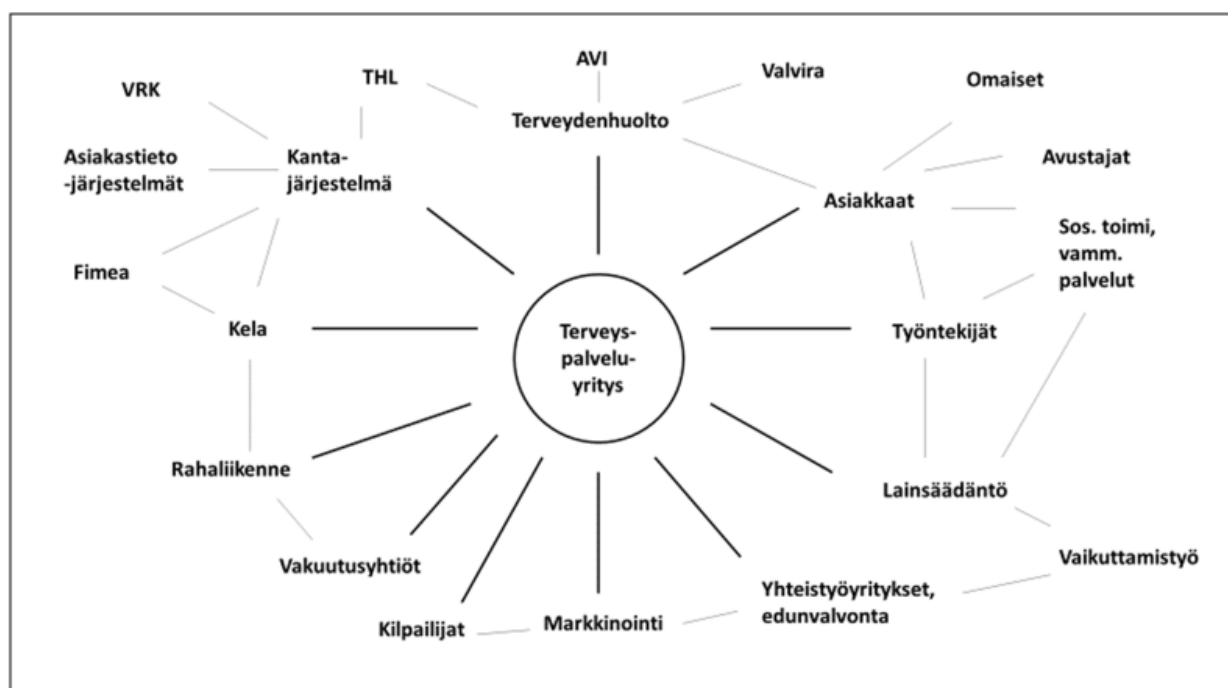
Kompleksiset adaptiiviset systeemit sisältävät siis riippuvuussuhteita systeemin sisällä ja sen ympäristössä (taulukko 1). Kun systeemin osat liittyvät vahvasti toisiinsa, niiden keskinäinen riippuvuusuhde on samalla tavalla vahva. Systeemi on aina osa laajempaa kokonaisuutta, joten se ei kehity ”tasapainottomassa” tilassa, vaan osana omaa ympäristöään ja kontekstiaan yhteisevoluutionaarisesti.

Hollandin (1992) mukaan kompleksinen adaptiivinen systeemi on dynaaminen, samaan suuntaan toimivien toimijoiden verkosto, joka alinomaa reagoi muiden toimijoiden tekemisiin. Reagointi puolestaan vaikuttaa käyttäytymiseen ja verkostoihin kokonaisuudessaan. Edgren ja Barnard (2015) ovat koonneet yhteen kompleksisten adaptiivisten systeemien ominaisuuksia seuraavasti; kyseessä on useiden toimijoiden dynaaminen toiminta, systeemin toimijat eivät ole tietoisia järjestelmän toiminnasta kokonaisuutena ja vastaavat vain paikallisesti tunnistamiinsa tilanteisiin, vuorovaikutus on epälineaarista – pienillä muutoksilla on laajoja vaikutuksia, vuorovaikutuksen intensiivisyys määrittelee järjestelmän kompleksisuuden, jatkuva positiivisen ja negatiivisen palautteen saaminen pitää järjestelmän käynnissä, järjestelmän ulottuvuudet ovat epäselvät ja jokainen kompleksinen adaptiivinen systeemi on ainutlaatuinen, oman muotoisensa ja riippuvainen menneisyydestään. Kompleksisissa adaptiivisissa systeemeissä johtajien tavoite on ohjata ihmisten mielenkiinto haluttuun tavoitteeseen eikä prosesseihin tai keinoihin saavuttaa haluttu tulos.

Vartiaisen ja Rasion (2011) mukaan riippuvuus ja evolutionaarisuus rakentavat ja ylläpitävät vuorovaikutusta. Systeemin toimijoiden sekä systeemin ja sen ympäristön välillä tapahtuu jatkuvaa informaation vaihtoa, joka määritellään tässä yhteydessä palauteprosessiksi. Negatiiviset palauteprosessit tavoittelevat pysyvyyttä ja positiiviset palauteprosessit puolestaan pyrkivät tasapainon ravisteluun ja uuden luomiseen, niin sanotusti kauas tasapainosta. Kaukana

tasapainosta ollessaan systeemi kohtaa bifurkaatiopisteitä, joissa systeemin tulevaisuus haarautuu erilaisiin vaihtoehtoihin. Uudet mahdollisuudet avaavat uusia toiminnan polkuja, jotka saattavat johtaa polkuriippuvuuteen. Tällöin systeemin kehittyminen etenee itse itseään ruokkivassa hengessä.

Systeemiajattelu on keino nähdä ja kuvata organisaatio kokonaisuutena ja erilaiset toiminnot sen osina. Osilla on riippuvuussuhde toisiinsa ja kokonaisuuteen. Kun yhtä tekijää muutetaan, on helppo havaita, miten muut tekijät muuttuvat ja miten muutos vaikuttaa kokonaisuuteen. Systeemiajatteluun kuuluu kokonaisuuden ja osien keskinäisten riippuvuuksien visualisointi (kuvio 2). Koko organisaatiolla on silloin yhtenäinen kuva kokonaisuudesta. Simuloimalla visuaalisesti muutoksia saadaan koko organisaatio osallistumaan muutosten suunnitteluun. Se auttaa myös näkemään, miten jonkin osan muuttaminen vaikuttaa muihin osiin ja kokonaisuuteen sekä millaisia ei-odotettuja seurauksia muutoksilla on. Systeemikuvaus auttaa myös tunnistamaan, mitä osia pitää kehittää, jos halutaan saada muutos kokonaisuuteen. (Ojala, 2018.)



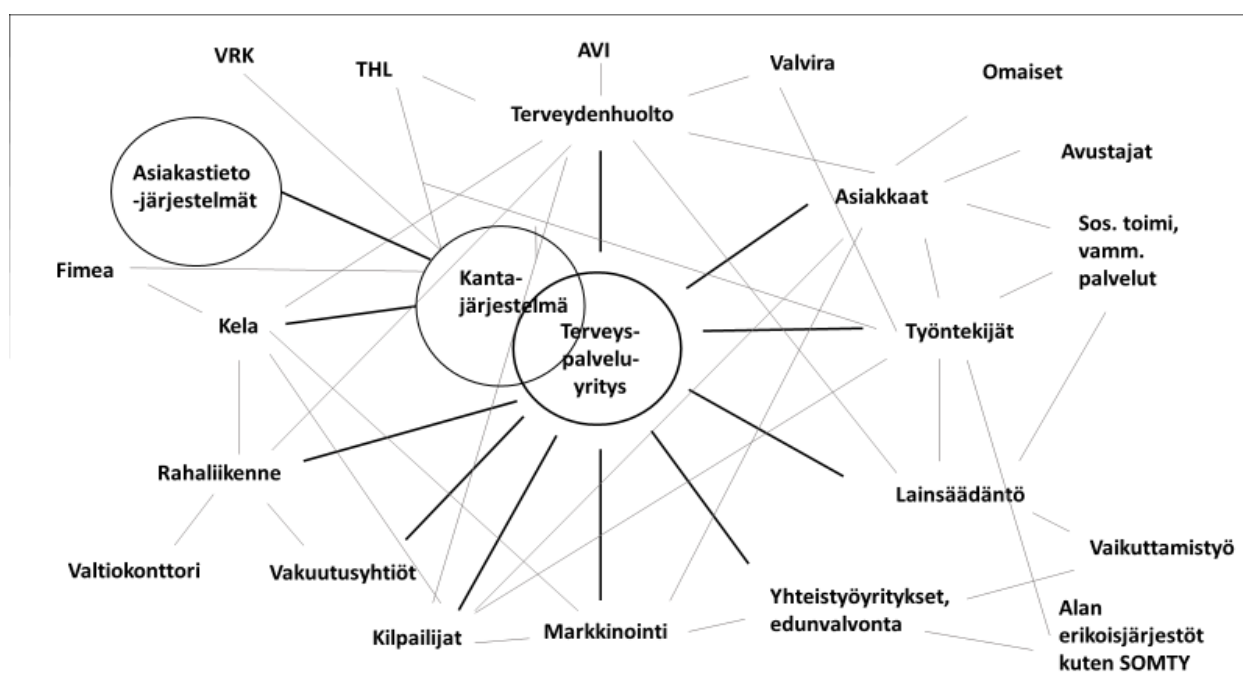
Kuvio 2. Terveyspalveluyrityksen toimintaympäristö.

Yrityksellä on yhteys toimintaympäristönsä toimijoihin yhteistyön eri muotojen kautta (sopimukset, kollegiaalisuus, kilpailijat ym.). Verkostoa hahmoteltaessa yhteistyön näkyminen on mahdollista tiettyyn rajaan asti, minkä jälkeen yrityksellä ei ole tietoa muiden tekemästä yhteistyöstä tai yhteistyökumppaneista.

Nopeasti muuttuvat organisaatiot ja työnteon muuttuvat muodot edellyttävät uusia avauksia sille, miten niitä käsitteellisestään ja tutkitaan. Organisaatioiden dynaamista ja monimutkaistuvaa luonnetta käsitteellistämään voidaan käyttää esimerkiksi kompleksisuusteoriaa. Kyseisen teorian nähdään mahdollistavan moniulotteisen ja ennustamattoman todellisuuden täsmällisemmän käsitteellistämisen. Toimijaverkkoteoriasta voidaan löytää sukulaisuutta moniin kompleksisuutta käsitteleviin keskusteluihin, koska se pyrkii haastamaan ymmärrystämme, jossa asetamme inhimillisen toiminnan ensisijaiseksi. Organisaatioiden organisoitumista on mahdollista ymmärtää siis myös hyvin monimutkaisena inhimillisen, materiaalisen ja virtuaalisen alueen vuorovaikutuksena, jossa vuorovaikutuksen solmukohdat usein syntyvät esimerkiksi ihmisten ja tietokoneiden välisestä vuorovaikutuksesta. (Saastamoinen, 2008.)

Kompleksisuus, nopeus, jolla liiketoimintaympäristöt muuttuvat, ja näiden muutosten ennalta-arvaamattomuus johtavat kaikki samaan lopputulokseen: selviytyäkseen pitkällä aikavälillä organisaatioiden on kehitettävä kykyään mukautua muuttuvassa maailmassa. Kompleksisten systeemien toiminta kaaoksen reunalla puolestaan kertoo, että mukautumiskyky tarkoittaa väistämättä tinkimistä yksittäisten prosessien ja liiketoiminta-alueiden tehokkuudesta. Tehokkuus ja mukautumiskyky ovat toisensa poissulkevia vaihtoehtoja. Niiden väliltä on löydettävä kompromissi, joka parhaiten sopii kunkin yrityksen toimialaan ja liiketoimintaympäristöön. (Paju, 2017.) Kompleksisuus sisältää vuorovaikutuksen kerroksellisuutta ja voidaan jakaa osiin ja kokonaisuuksiin, jolloin kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa. Osia ei voida irrottaa kokonaisuudesta eikä kokonaisuutta voi olla ilman osiensa vuorovaikutuksellisuutta. Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa käsitellä kompleksisuutta, joten parasta lienee poimia toimivimmat tavat tarkasteltavasta ongelmasta riippuen. Kriteereinä voisivat olla ongelman keskeisyys, intensiivisyys sekä järjestelmän osien vuorovaikutuksen laajuus asian ympärillä. (Kooiman, 1994.)

Terveyspalveluyritysten todellisuus voikin olla hyvin monitahoinen ja monitasoinen (kuvio 3). Tietojärjestelmien rooli kasvaa ja niistä tulee omia toimijoitaan. Yhteistyön muodot sähköistyvät ja suhteiden laatu muuttuu välittömästä kanssakäymisestä välilliseen vuorovaikutukseen teknologiavälitteisesti. Terveyspalvelutoimijoiden toimintaympäristö on myös hyvin säädeltyä ja valvottua erilaisten viranomaisten toimesta, mikä asettaa myös omat rajoituksensa yhteistyölle ja vuorovaikutukselle.



Kuvio 3. Terveyspalveluyrityksen todellisuus

Kompleksisuusajattelussa organisaatiot nähdään jatkuvasti kehittyvinä kokonaisuuksina. Ne muodostuvat toisiinsa eri tavoin kiinnittyvistä osasysteemeistä, jotka ovat vuorovaikutuksessa. Organisaatiot muodostavat yhteiskunnassa verkoston, joka koostuu erilaisista tietovirroista, juridisesta säätelystä, inhimillisestä vuorovaikutuksesta sekä ylipäänsä kaikesta, mikä jäsentää ihmisten yhteiskunnallista toimintaa. (Virtanen & Stenvall, 2014.) Mitä kompleksisemmasta organisaatiosta on kysymys, sitä olennaisempia ovat tietovirtojen ja tiedon tulkinnan prosessit (Stacey, 2011). Kooimanin (1994) mukaan hallinnoinnin ja hallinnan (governance) itsessään tulisi olla dynaamista, kompleksista ja monimuotoista, jotta sosiaalipoliittisia järjestelmiä voitaisiin hallinnoida demokraattisella ja tehokkaalla tavalla dynaamisessa, kompleksisessa ja monimuotoisessa ympäristössä.

Kompleksiset mukautuvat systeemit, jollaisia organisaatiot ovat, toimivat Pajun (2017) mukaan parhaimmillaan ollessaan kaaoksen reunalla. Tässä tilassa systeemi pystyy tehokkaasti reagoimaan muuttuvaan toimintaympäristöön ja etsimään uusia vuorenhuippuja. Liika kaaos kuitenkin johtaisi nopeasti anarkiaan ja estäisi systeemiä järjestäytymästä uudelle huipulle sellaisen löydyttyä. Eri valtaapitävät tahot organisaatiossa alkaisivat vetää sitä eri suuntiin, minkä seurauksena uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen jäisi puolitiehen. Liian kaaoksen sijasta valtaosa organisaatioista kärsii päinvastaisesta ongelmasta. Prosessien, protokollien, hierarkkisten komentoketjujen ja varovaisuuden kulttuurin kyllästävät organisaatiot ovat liian kankeita muuttamaan liiketoimintaympäristön mukana.

## 2.2 Emergenssi

Eräs kompleksisen adaptiivisen systeemin ominaisuuksista on *emergenssi*. Stacey (2011) mukaan emergenssi osoittaa makrotasolla ilmeneviä kuvioita (pattern) ja tarvetta suunnata toimintaa niitä kohden, jotta vuorovaikutuksen kautta saadaan kuvattua kuvioden ainutlaatuinen dynamiikka. Emergenssi viittaa siis prosessiin, jossa muodostuu esimerkiksi uusia toimintatapoja tai malleja. Erilaiset suhtautumistavat emergenssiä kohtaan johtavat erilaisiin tulkintoihin kompleksisuustieteissä. Tarkasteltavia muuttujia ovat itse-organisoinnin merkittävyys, emergenssin luonne, ennustamattomuuden tärkeys ja tieteellisiä menetelmiä varten tehdyt johtopäätökset. Vartiainen ja Raison (2011) mukaan kompleksisuusajattelussa oletetaan, että systeemillä on kyky toimia itseohjautuvasti, erityisesti turbulentissa ympäristössä. Itseohjautuvuus pitää sisällään sekä erilaisuuden että samankaltaisuuden elementit, joita kumpaakin tarvitaan, jotta kompleksiset järjestelmät voivat toimia. Tässä erilaisuus viittaa heterogeenisyyteen, joka tarkoittaa sitä, että eri organisaatiot toimivat tietyssä tilanteessa eri tavalla. Liiallinen erilaisuus voi kuitenkin johtaa kaaokseen. Itseohjautumisen seurauksena syntyy emergentti kokonaisuus, eli ylemmän tason järjestys, jota ei voi ymmärtää vain sen osia tarkastelemalla.

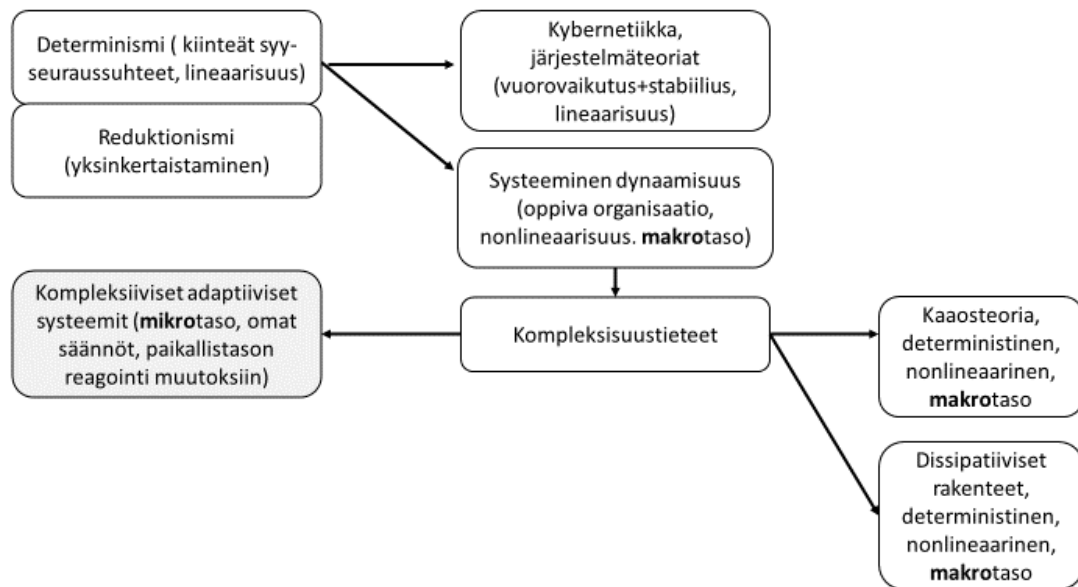
Stacey (2011) toteaa yhteenvetona aiemmista tutkimuksista emergenssin käsitteen tarkoittavan ennustamattomien globaalien tai järjestelmän tasoisten ominaisuuksien nousemista alemmalta tasolta itse-organisoinnin myötä. Tämä alemman tason itse-organisointi on tulkittavissa

yksittäisten toimijoiden joidenkin yksinkertaisten sääntöjen mukaisesta käyttäytymisestä johtuvaksi. Emergentti toiminta näkyisi organisaatioissa jaettuina päätöksentekoprosesseina, joita hallittaisiin organisaation läpileikkaavien periaatteiden mukaisesti. Johtajat toimisivat siis katalyytteina, jotta emergenssi mahdollistuisi organisaation kaikilla tasoilla. Yritysten harjoittama emergentti strategia eroaisi muodollisesta suunnitteluprosessista. Emergentti strategia vaatisi toimiakseen tilannetajuista johtamista ja emergenssin mahdollistavien olosuhteiden luomista, kuten vaikaita suhteita, kaikilla tasoilla tapahtuvasta kommunikoinnista palkitsemista, sallien samalla useiden toimintamallien ilmenemisen, tarinoiden kertomisen ja riskinoton. Näissä olosuhteissa rohkaistaisiin spontaania itse-organisointumista, jonka puitteissa strategiat nousisivat esiin. Vaikkakin dynaamisten verkostojen ja ryhmien vuorovaikutuksen lopputulemaa voi suunnitella vain osittain, on kuitenkin selvää, että aiottujen lopputulosten ja muodostuvien kuvioiden saavuttamiseksi sekä kaaoksen välttämiseksi tarvittaisiin selviä ja johdonmukaisia ohjaavia periaatteita, joiden tulisi jakautua kaikille tasoille ollen keskenään linjassa.

Stacey (2011) esittää, että emergenssi ei siis ole voima, jota joku voisi hallita, saati prosessi, jota joku voisi käyttää muokataksaan toista prosessia tai olosuhteita. Emergenssi viittaa kuvioon tai malliin (pattern), joka nousee koko joukon tai populaation tasolle eikä sillä ole takanaan aiempaa suunnitelmaa vaan se virtaa hyvin moninaisista ja lukumääräisesti paljosta paikallisesta vuorovaikutuksesta. Emergenssin selitys tukee aktiivista toimija-keskeistä näkökulmaa strategiseen johtamiseen kohdentaen huomion mikrotasolle, paikalliseen vuorovaikutukseen ihmisten kesken organisaatiossa. Edelleen kyseinen näkökulma tarjoaa erilaisen ymmärryksen mikro- ja makrotasojen välille – makro ilmenee mikrossa.

Vartiainen ja Raisio (2011) määrittelevät yhteisevoluution lupaavimmaksi hallinnontutkimukselle lisäarvoa tuottavaksi näkökulmaksi. Kompleksisuusajattelu painottaa ajatusta elinkykymaastosta, jossa toimijat kehittyvät yhdessä toistensa ja ympäristönsä kanssa tavalla, jota jo itsessään voidaan kutsua kompleksisuudeksi. Yhteisevolutionaarinen näkökulma haastaa etsimään ilmiöihin liittyviä kompleksisia yhteyksiä ja näin saavuttamaan syvemmän ymmärryksen kaikista niistä kytköksistä, jotka saavat aikaan itseorganisointumista ja sen myötä emergenttejä rakenteita ja toimintamalleja.

Kompleksisuusajattelu on keino tarkastella järjestelmän dynaamisuutta ja toiminnan ennustamattomuutta. Makrotasolla ovat tällöin käytettävissä matemaattinen kaaosteoria ja dissipatiivisten rakenteiden teoria. Toinen kompleksisuusajattelun haara painottuu mikrotasolla tapahtuvaan tarkasteluun ja tätä suuntausta edustaa teoria kompleksisista adaptiivisista systeemeistä (*complex adaptive systems*). Systeemiä kuvaa agenteista eli toimijoista muodostuva joukko, jonka jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään omien paikallisten ”jos näin, niin sitten niin” -sääntöjensä puitteissa. Tarkastelu tapahtuu mikrotasolla, missä yksittäiset toimijat eli agentit muodostavat järjestelmän (kuvio 4). Malli osoittaa, miten paikallinen, itseohjautuva vuorovaikutus tuottaa emergentin järjestyksen koko systeemille sekä myös sen, miten tiettyjen olosuhteiden vallitessa, järjestelmä luo itseään uusiksi uusien asioiden noustessa esiin. Nämä mallit keskittyvät järjestelmän sisäiseen kykyyn kehittyä spontaanisti johtuen mikrotason monimuotoisuudesta. Itseohjautuvuus viittaa toimijoiden paikalliseen vuorovaikutukseen ilman systeemitasosta suunnitelmaa toisin kuin dissipatiivisten rakenteiden teoriassa, missä itseohjautuvuus on kollektiivinen reaktio koko järjestelmään. (Stacey, 2011.)



Kuvio 4. Kompleksisuustieteiden jakaantuminen mikro- ja makrotason teoriasuuntiin.

Toimijajoukkoa eli systeemiä voidaan tarkastella siis makrotasolta tai mikrotasolta. Terveyspalveluyritysten asemoituessa toimijoiksi ja toiminnan ollessa verkostomaista, mikrotasolla tapahtuva analyysi merkitsee kompleksiivisten adaptiivisten systeemien teorian

hyödyntämistä. Kompleksinen adaptiivinen systeemi koostuu laajasta joukosta (populaatiosta) toimijoita eli agentteja, joista jokainen toimii joidenkin väljien sääntöjen mukaisesti. Nämä sääntöt edellyttävät jokaista yksittäistä toimijaa mukauttamaan toimintaansa tai käytöstään muiden toimijoiden mukaisesti. Toisin sanoen yksittäiset toimijat ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja mukautuvat toisiinsa ja muodostavat siten systeemin, jota voidaan tulkita populaatio-tasoisena kuviona. Esimerkiksi lintuparvi toimii kuten kompleksinen adaptiivinen systeemi. Se sisältää useita yksittäisiä toimijoita (lintuja), jota noudattavat yksinkertaisia sääntöjä mukautuessaan ympärillään oleviin muihin lintuihin nähden lentääkseen muodostelmassa ja välttääkseen törmäystä toistensa kanssa. Populaatio-tasoisena kuviona voidaan tällöin puhua lintuparvesta. (Stacey 2011.)

Staceyn (2011) mukaan järjestelmän tai kompleksisuuden emergenssi ja järjestyksen säilyminen nousevat paikallisten toimijoiden vuorovaikutuksesta. Järjestelmä on luonteeltaan ”autonominen” tai ”spontaani” siinä mielessä, että itseohjautuvuus ja emergenssi voivat johtaa rakenteelliseen evoluutioon kuten luonnostaan itseään korjaavaan, iteratiiviseen, nonlineariseen systeemin luonteeseen kuuluu. Mikään ulkopuolinen taho ei suunnittele järjestelmän käyttäytymistä, vaan laajamittainen järjestelmällinen käyttäytyminen nousee yksinkertaisista, refleksinomaisista toimijoiden keskenään käyttämisestä säännöistä. Sabzian, Ali Shafia, Bonyadi Naeini, Jandaghi ja Javad Sheikh (2018) ovat myös osoittaneet, miten ABM:n (*agent-based modeling*) avulla on osoitettu agenttien eli toimijoiden yksinkertaisten käyttäytymissääntöjen ja paikallisen mikro-tason vuorovaikutuksen synnyttävän yllättävän kompleksisia kuvioita makro-tasolla.

Itse-organisointuminen (*self-organisation*) voidaan nähdä Staceyn (2011, s.279) yhteenvedon mukaan erityisenä prosessina tai voimana organisaatioiden sisällä, mikä näkyy organisaation yksilöllisten jäsenten itsemääräämisoikeutena. Sen sijaan, että itse-organisointuminen nähtäisiin uhkana järjestykselle, tulisi se nähdä luovana voimana, jota ei tulisi tukahduttaa, vaan valjastaa ja käyttää organisaation hyödyksi. Itse-organisointuminen, joka määritellään keskusjohtoisen kontrollin vastakohtaksi, on samalla viivalla itse-hallinnan, voimaantumisen ja tiimityön kanssa. Tiimeissä yksilöt johtavat itse itseään selvien rajojen puitteissa ja alhaalta ylöspäin ilmenevällä johtamisella. Kokonaisuus tarvitsee kuitenkin tasapainotusta ylhäältä alaspäin ilmenevällä

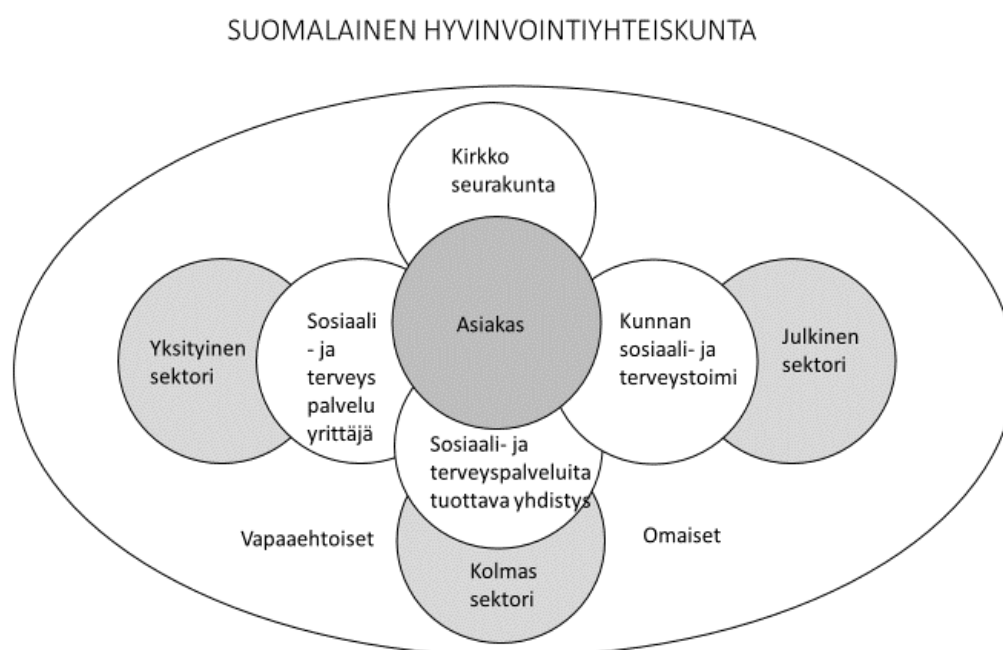


kontrollilla kaaoksen välttämiseksi. Suositeltavin organisaatioiden muoto on verkostomainen, ja niiden tulee löytää oikea dynaaminen sekoitus yhteistyötä ja kilpailua menestyäkseen.

Adaptiivisten yritysten toimintaan on havainnointu liittyvän yhteistyötä useiden muiden asiantuntijoiden kanssa niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla. Yhteistyöhön tarvitaan tällöin rakenteellisia ja muodollisia menettelytapoja. Esimerkiksi pienet ja keskisuuret yritykset kiinteistöalalla Srećkovićin (2018) mukaan noudattavat järjestelmällisiä johtamistapoja erilaisten mahdollisuuksien kartoittamiseksi ja kasvun mahdollistamiseksi sekä osoittavat enemmän riskejä kaihtavaa ja vähemmän innovatiivista käyttäytymistä suhteessa ympäristönsä epävarmuuteen tehden niistä adaptiivisten yritysten kaltaisia. Kyvyllä verkostoitua on positiivinen vaikutus yrityksen suorituskykyyn. Vahvat yrityksen sisäiset verkostot, siinä missä viestintätaidotkin, ovat merkittävässä roolissa kilpailukykyyn saavuttamisessa. Verkostoihin lukeutuvat suhteet yrityskumppaneihin, viranomaisiin, asiakkaisiin, konsultteihin ja niin edelleen. Kompleksisessa ja dynaamisessa ympäristössä verkostot ovat yhä tärkeämpiä ja ne ylittävät usein maantieteelliset, kulttuuriset ja poliittiset rajat. Saavutettavaan kilpailuun sisältyvät johtamisen ja verkostoitumisen tavat, jotka mahdollistavat yrityksen menestyksellisen viestinnän yhteistyökumppaneihin ja sidosryhmiin siinä missä sisäisten ja ulkoisten verkostojenkin rakentamisen.

Yritys on koko ajan sidoksissa ympäristöönsä ja sen on luotava toimivat suhteet niihin sidosryhmiin, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. Tyypillisiä sidosryhmiä ovat rahoittajat, asiakkaat, omistajat, tavarantoimittajat, julkinen valta ja kilpailijat. Nykyaikainen sosiaali- ja terveysalan yritys menestyy vain verkostoituneena. Yrittäjä tarvitsee tuekseen hyvää henkilösuhteiden verkostoa sekä laajaa yritys- ja yhteistyöverkostoa avukseen. Yrittäjälle on etua siitä, että hän tuntee eri toimialojen edustajia. Näin yrittäjä saa laajemman näkemyksen eri yrittäjien kautta yhteiskunnasta ja sen olosuhteista. Yhteistyöverkkoa rakentaessaan yrittäjän on tietoisesti pohdittava, kenelle olisi hyötyä hänen yrityksensä, ja toisaalta myös sitä, kenestä hänen yritykselleen olisi hyötyä. Verkoston yhteistyökumppaneilla tulee olla sama päämäärä eli tuloksellinen toiminta. Tämä tarkoittaa muun muassa toiminnan laadun, kilpailukykyyn ja tuottavuuden ylläpitämistä ja kehittämistä. (Pirinen, 2000.)

Toisiaan tarvitsevien ihmisten vuorovaikutus on yhä useammin perinteisiä rajoja ylittävää. Toisiaan tarvitsevuus ei siten ole ainoastaan fyysisesti paikallista. Tietoverkkopohjainen vuorovaikutus määrittelee uudelleen aikaisemmin fyysisesti paikallisen vuorovaikutuksen digitaalisesti kontekstuaaliseksi ja sitä kautta määrittelee myös uudelleen sen, mistä puhutaan, kun puhutaan kilpailukykyisestä toimijasta globaalissa kilpailussa. Välttämättä ei ole hedelmällistä nähdä maata kilpailemassa muita maita vastaan tai puhua yrityksestä kilpailemassa muita yrityksiä vastaan. Vaihtoehto on kilpailun ja yhteistyöverkostojen jatkuva dynaaminen, ketterä muodostuminen ja uusiutuminen. Toisiaan tarvitsevien tahojen vuorovaikutukseen osallistuvat muodostavat koko ajan muuttuvia, eläviä ryhmiä digitaalisessa verkossa ja sitä kautta koko ajan muuttuvan ja kehittyvän hahmon ja dynaamisen identiteetin. (Kilpi, 2017.)



Kuvio 5. Hyvinvoinnin monitoimijamallin toimijat suomalaisessa hyvinvointiyhteiskunnassa. Lähde: Pirinen, 2000, s. 168.

Pirinen (2000) toteaa, että yleisen näkemyksen mukaan suomalaiset haluavat säilyttää mahdollisimman laajat ja kaikkien saatavilla olevat sosiaali- ja terveyspalvelut. Palvelujen tuottamisessa siirrytään avopalvelujen suuntaan. Tulevaisuudessa yksityiset yritykset tuottavat yhä enemmän sosiaali- ja terveyspalveluja. Kunnat ostavat näitä palveluja asukkailleen yksityisiltä

yrittäjiltä, yhdistyksiltä ja säätiöiltä (kuviot 5). Omaisten ja vapaaehtoisten sekä kolmannen sektorin työn merkitys on jo nyky-yhteiskunnassa merkittävä osa suomalaisia terveys- ja sosiaalipalveluita.

### 2.3 Strateginen ketteruus

Toimintaympäristön muuttuessa täytyy myös toimintamallien muuttua. Nykyisessä nopeassa ajan muutoksessa tämä on merkittävä tosiasia organisaatioiden menestyksen kannalta. Käytäntöjen ketteruus, joustavuus ja uusiutuminen ovat ehdoton edellytys sille, että organisaatio pysyy ajassa mukana. Esimerkiksi digitalisaatio ja robotisaatio eivät tuota haluttua arvonlisää, ellemmme samalla vastaavasti aktiivisesti päivitä ajattelu- ja toimintatapojamme. Uusiin tietojärjestelmiin ei kannata investoida, ellei samalla panosteta toimintatapojen muutokseen. Niinkin yksinkertainen ohjelma kuin asiakkuudenhallintajärjestelmä ei tuota haluttuja tuloksia, ellei jokainen asiakkaiden kanssa tekemisissä oleva a) syötä kontaktointitietoja järjestelmään b) syötä tietoja sellaisella tavalla, että muutkin hyötyvät tiedon sisällöstä c) lue edellisten kontaktointien tietoja ja d) ota näiden edellisten tietojen sisältöjä huomioon omassa kontaktoinnissaan. Jos tämä ketju pettää yhdessäkin kohdassa, se alkaa tuottaa epäluottamusta ja turhautumista järjestelmää kohtaan, vähentää sen käyttöarvoa ja vähitellen myös sen käyttöä. (Salonen, 2017.)

Strategiseen ketteryyteen liittyen erilaiset yritykset voivat käyttäytyä eri tavoin kohdatessaan samantyyppisiä muutoksia. Muutokset voivat olla yrityksen toimintaympäristöön liittyen kilpailua ja yleensä kompleksisuutta ja luonteeltaan turbulenteja ja jatkuvia tai odotettuja tai odottamattomia muutoksia. Strategiseen ketteryyteen yrityksissä liittyvät niin proaktiivinen kuin reaktiivinenkin puoli osana muutosten kohtaamista. Strategisen ketteryyden mekanismeihin ja vaihtoehtoihin voi sisältyä taktista, organisaationaalista, teknologista, operationaalista ja valmistuksellista joustavuutta, markkinointikyvykkyyttä, strategisia liittoumia, laadun hallintaa, verkostoja, avointa innovaatiota, yritysmäistä asennetta ja yleisesti liiketaloudellisia prosesseja. Tulevaisuuden tutkimusaiheita voisivat olla linkit strategisen joustavuuden ja dynaamisten mahdollisuuksien välillä yhdistettynä kestävään kilpailuun. Toisekseen erilaisten

joustavuuksien muotojen vaihtelu suhteessa strategiseen ketteryyteen ja joustavuuteen voisi olla toinen seurattava polku. (Brozovic, 2018.)

Verkostoituminen edellyttää uudenlaista suhtautumista oppimiseen. Verkostossa toimiminen on jatkuvaa oppimista ja edellyttää kriittistä ajattelua paitsi oman myös verkoston toiminnan suhteen (Ojala, 2018; Kainlauri, 2007.) Työtehtävien ollessa ennakoitavia ja suhteet kontrolloituja, on tiedon virtaaminen hidasta ja niukkaa. Yhteistyön osapuolet voivat keskittyä omaan tekemiseensä ja kokemuksena on, etteivät he liiemmästi tarvitse yhteisöllisyyttä. Työtehtävien ollessa muuttuvia ja vaikeasti ennakoitavia on yhteistoiminta spontaania. Tietoa eri toimijoiden kesken kulkee nopeasti ja runsaasti, koska yhteisöllinen toimintamalli on perusedellytys innovaatioiden läpiviemisessä. Tietoa ja osaamista pitää käsitellä yhteisössä. Tätä taustaa vasten voidaan ajatella, että työ, jossa syntyy uusia työkäytäntöjä, edellyttää verkostoitumista. (Ståhle & Grönroos, 1999 Kainlaurin, 2007 s. 89) mukaan.

Tiedolla johtaminen (*management of knowledge*) on eräs niistä kriittisissä menestystekijöistä, joita vaaditaan yksilöiltä, yrityksiltä ja maiden hallituksilta, jotta ne saavuttaisivat ja säilyttäisivät kilpailuedun itsellään nykyisessä globalisoituneessa maailmassa. Siinä, missä teollisen maailman tietoa johdettiin pääosin hierarkkisesti, jälkiteollisen tai informaatioajan tiedolle olennaista on johtaminen sosiaalisten verkostojen kautta. Tiedolla johtaminen on välttämätöntä, jotta organisaation eri tasoilla käytettävissä oleva elintärkeä tieto pystytään hyödyntämään suunnitelmallisesti niin julkisrahoitteisissa kuin yksityisissäkin organisaatioissa. Yksi tiedolla johtamisen kulmakivistä on ”erotella jyvät akanoista”, jolloin ”oikea” tieto valitaan, kootaan, tulkitaan ja muotoillaan sopivampaan ja lähestyttävämpään muotoon. Tämä on mahdollista vain, kun tiedolla johtamisen prosessit toimivat organisaatiossa tehokkaasti. (Theunissen, 2007.)

Organisaatioiden toimintaympäristön muutoksiin liittyy Virtasen ja Stenvallin (2014) mukaan neljä erilaista ongelmaa. Kyseessä ovat tietoon liittyvä epävarmuus, ilmiöiden monimutkaisuus, ilmiöiden epäselvyys tai nimeämisen vaikeus sekä ilmiöiden monitulkintaisuus. Tietoon liittyvään epävarmuuteen kuuluvat tiedon puuttuminen tai liiallisuus, tiedon ajantasaisuuden ja vanhentumisen dilemma sekä tiedon sitoutuminen nykyhetkeen, vaikka tietoa tarvittaisiin

tulevaisuudesta. Organisaatioissa – niin julkisissa kuin yksityisissä yrityksissä ja kansalaisjärjestöissäkin – tarvitaan suunnittelutietoa. Tarvitaan siis seurantatietoa menneisyydestä, että strategista, eteenpäin katsovaa, tietoa. Tietoon liittyvä epävarmuus vaatii organisaation toiminnan tuloksellisuutta kuvaavien tunnuslukujen ja tulevaisuuden suunnittelussa tarvittavien tietosisältöjen lukemisen ja tulkinnan taitoja. Ellei tietoa osata tulkita ja muuntaa hallinnollisiksi toimenpiteiksi, siitä ei ole hyötyä.

Ansoffin ja Brandenburgin (1969) mukaan tulevaisuuden johtajan tulisi olla ”multi-manageri”, jolta vaadittaisiin samanaikaisesti pätevyyttä johtamiseen, hallintoon, yrittäjyyteen, suunnitteluun, valtiomiehisyyteen ja systeemiarkkitehtinä toimimiseen. Päätöksenteossa muutos painottuisi tulevaisuuden johtajilla strategian muodostamiseen ja implementointiin, tuotteiden, markkinoiden ja teknologioiden innovatiiviseen hyödyntämiseen, teknologia-intensiivisiin prosesseihin, organisaation sisäiseen ja ulkoiseen vuorovaikutukseen sekä tiedon hankkimiseen ja siirtämisen. Nykyisiin resursseihin tyytymisen sijaan johtajan tulisi myös painottaa jatkuvasti ja yhtäaikaaisesti niin tehokkuutta, tuottavuutta kuin innovointiakin. Nykymarkkinoihin tyytymiseen sijaan johtajan tulisi painottaa joustavaa ja mukautuvaa toimintaa uusia mahdollisuuksia etsien sekä järjestellä organisaatiotaan alati muuttuvien tehtävien parhaimmalla mahdollisella tavalla suorittamiseksi. Ansoffin ja Brandenburgin (1969) aikoinaan esittelemä tulevaisuuden johtajan toimenkuva vertautuu hyvin myös nykyisyyden johtajan tehtäviin. Ilman ennakoitua ja proaktiivisuutta johtaja voi menettää yrityksensä toimintaedellytykset. Samalla vuorovaikutus ja suhteet muihin toimintaympäristön toimijoihin korostuvat. Yksikään yritys ei toimi tyhjiössä vaan toiminnalla on historiansa, nykyisyytensä ja tulevaisuutensa.

Dynaamisuuden käsite liittyy läheisesti joustavuuden käsitteeseen. Witmerin ja Mellingerin (2016) mukaan organisatorinen joustavuus viittaa kykyyn vastata tuotteliaalla tavalla merkittäviin toiminnan muutoksiin ja muuntaa haasteet mahdollisuuksiksi. Kolmannella sektorilla rahoituksen muutoksissa menestyksekkäästi selviytyneistä yrityksistä löydettiin seuraavanlaisia menestystekijöitä; sitoutuminen yrityksen missioon, improvisointikyky, yhteisöllinen vastavuoroisuus, palveleva ja transformatiivinen johtajuus, toivo ja optimismi sekä toiminnan läpinäkyvyys. Witmer ja Mellinger (2016) jatkavat, että sisällyttämällä nämä ominaisuudet osaksi organisaatiojärjestelmää, yritys mahdollistaa systemaattisen adaptaation rahoituksen muutoksiin

ja muihin häiritseviin haasteisiin. Käyttämällä joustavuutta prosessina eikä vain toipumisen jälkeisenä tuloksena, ei-voittoa tavoittelemattomat yritykset voivat saada kykyä jatkuvaan muutoksiin vastaamiseen ja tarjota siten keskeytymättömästi yhteiskunnalle tärkeitä palveluitaan.

Dynaamisuu­den voi katsoa koostuvan voimista, jotka muodostuvat ei-lineaarisissa syy-seuraus­suhteissa. Sosiaalipoliittisissa järjestelmissä dynaamisuus tarkoittaa aina vuorovaikutusta. Vuorovaikutus itsessään on jo sisäsyntyisesti dynaamista. Jokainen vuorovaikutustilanne pitää sisällään kolmen tasoisia elementtejä. Ensimmäisen tason elementit ovat toiminnan tasolla. Toisella tasolla liikutaan rakenteellisissa elementeissä. Kolmannen tason elementit sisältävät yksiköiden välisen vuorovaikutuksen. Näiden kaikkien elementtien sisällä ja välillä muodostuu ja ilmenee kaikenlaisia jännitteitä. Nämä jännitteet tai voimat yhdessä muodostavat sosiaalisen järjestelmän dynamiikan mikro-, meso- ja makrotasoilla. (Kooiman, 1994.) Dynaamisessa ympäristössä pärjätäkseen organisaation on pystyttävä dynaamiseen toimintaan. Pysyvää kilpailuetua ei ole mahdollista saavuttaa, koska paikallaan pysyvää ympäristöä ei ole olemassa. Ainoastaan mukautumiskykyyn panostamalla on mahdollista pärjätä pitkällä aikavälillä. Organisaatioiden on opittava oppimaan. Keskusjohtoisesti on mahdoton ymmärtää, mitä kaikkea missäkin osassa organisaatiota ja eri kosketuspinnossa toimintaympäristöön tapahtuu. Vähentämällä tietoisesti kontrolloivia rakenteita luodaan liikkumavapautta toimintaan ja päätöksentekoon, josta puolestaan seuraa dynaamisemmin käyttäytyvä organisaatio. (Paju, 2017.)

## 2.4 Yhteenveto

Vaikuttaa siltä, että kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa. Epästaattinen, dynaaminen ympäristö edellyttää toimijoilta, kuten yrityksiltä, vastaavaa vuorovaikutuksellista toimintaa. Järjestelmien rakenne tarvitsee toimiakseen jatkuvaa, aktiivista toimintaa. Yrittäjät toimijoina eivät ole tietoisia koko järjestelmästä ja vastaavat vain paikallisesti tunnistamiinsa tilanteisiin. Toimija on aina riippuvainen myös menneisyydestään. Toiminta voi olla hyvin hetkittäistä ja aikasidonnaista, joten johtopäätösten tekeminen ja suuntalinjojen asettaminen ovat haasteellisia tehtäviä. Kompleksisessa adaptiivisessa systeemissä johtajat voivat ohjata ihmisten mielenkiinnon haluttuun tavoitteeseen eikä itse prosesseihin tai halutun tavoitteen saavuttamisen keinoihin.

Tällöin yrityksen toiminta pysyy loogisena ja joustavana hukkaamatta kuitenkaan päämääräänsä. Vastauksena toimintaympäristön muutoksiin nähdään organisaation verkostomainen muoto. Yrityksen tulee löytää myös oikea dynaaminen sekoitus yhteistyötä ja kilpailua menestyäkseen. Strateginen ketteruus yrityksissä edellyttää niin proaktiivista kuin reaktiivistakin asennetta muutosten kohtaamiseen. Joustavuus ei ole vain toipumista toimintaympäristön muutoksista vaan sitä tulisi käyttää prosessina, jotta saataisiin kykyä jatkuvaan muutokseen vastaamiseen ja pysyttäisiin mukana muuttuvilla markkinoilla.

### 3. DIGITAALISET VERKOSTOT

Sähköisen tiedon ja viestintäteknologioiden käyttö hallinnon välineinä (e-Government) on reaalista todellisuutta moderneissa valtioissa. Ilmiön taustalla on nähtävissä teknologian antamat mahdollisuudet yhdistyneenä New Public Management (NPM) -ajatteluun (Adler & Henman, 2005). Sähköinen hallinto on käynnistänyt perusteellisia muutoksia hallintoprosesseissa ja yhteiskunnallisissa toiminnoissa, millä on ollut kauaskantoisia vaikutuksia julkiseen hallintoon, poliittiseen vallankäyttöön sekä kansalaisena toimimiseen (Henman, 2010). Esimerkiksi Pohjoismaissa tietoteknistymisen on nähty tukevan kansalaisten osallisuutta tukevaa politiikkaa.

Sähköisessä hallinnossa sovelletaan informaatio- ja viestintäteknologisia välineitä hallinnon sisällä ja tavoitteena on muuttaa hallinnon sisäisiä ja ulkoisia suhteita sähköisten palvelujen suuntaan. Tietoteknistymisestäään huolimatta hallinnolla on edelleen toimintansa ja velvollisuutensa; hyvän hallinnon toimintatavat, legitimizeetti, läpinäkyvyys ja tilivelvollisuus. Odotukset hallinnon tehokkuutta kohtaan ovat voimistuneet informaatio- ja viestintäteknologian käyttöönoton myötä. (Henman, 2010; Lenk & Traunmueller, 2007.) Sähköinen hallinto voidaan nähdä yhtenä näkökulmana hallinnon kehittämiseen ja kehittymiseen tietoyhteiskunnassa (Voutilainen, 2005). Kyseessä on Voutilaisen (2005) mukaan toiminnallinen prosessikonaisuus, missä lainsäädännölliset asiankäsittelyprosessien eri vaiheet ja niihin liittyvät viranomaistoiminnot hyödyntävät informaatio- ja viestintäteknologisia palveluja kuten sähköisiä asiointipalveluja, sähköpostia, asianhallintajärjestelmiä ja muita tietojärjestelmiä ja -verkkoja.

Toimijoiden välisiä suhteita koskeva ”relaationaalinen” näkökulma tuo prosessimaisen tarkastelun rinnalle toisen kiinnostavan lähestymistavan. Relationalinen lähestymistapa korostaa sitä, että sähköinen hallinto voidaan jäsentää niiden suhteidensa kautta, joita kullakin julkisyhteisöllä on keskeisiin sidosryhmiinsä eli kansalaisiin ja julkisten palvelujen käyttäjiin, kolmanteen sektoriin, yrityksiin ja elinkeinonharjoittajiin sekä muihin julkisyhteisöihin. Näin saadaan itse asiassa



sähköisen hallinnon viisi perusprosessia; hallinnon suhde kansalaisiin, kansalaisten suhde hallintoon, hallinnon keskinäiset suhteet, hallinnon suhde yrityksiin sekä yritysten suhde hallintoon. Vaikka näkökulmalla on rajoitteensa sähköisen hallinnon käsitteen sisällön jäsentäjänä, se muodostaa sinänsä toimivan lähtökohdan sidosryhmäpohjaiselle ja hallinta- tai verkostosuhteita korostavalle tarkastelulle. Lisäksi se tarjoaa hyvän tavan konkretisoida sähköisen hallinnon kannalta keskeisiä toimintoja ja toimintakäytäntöjä. (Anttiroiko, 2004.)

Tarkasteltaessa mitä osaa yhä kehittyneempien informaatio- ja kommunikaatioteknologioiden omaksuminen pienten ja keskisuurten yritysten sosioekonomisessa asemassa tarkoittaa, on huomioitava muun muassa yritysten keskittymien ja vallan eroavaisuudet suhteessa niiden poliittiseen ympäristöön. Tämä näkökulma tuo hallinnon lähelle pieniä ja keskisuuria yrityksiä Grayn (2009, s. 176) mukaan. Onkin tärkeää huomioida yrityksiä motivoivat voimat, kun selvitysten mukaan etenkin mikrokokoisilla firmoilla on havaittu olevan haluttomuutta sitoutua julkisiin aloitteisiin. Tämä havaittiin vuoden 2003 EU-raportissa (EC, 2003), missä kartoitettiin pienten ja keskisuurten yritysten yhteistyötä. Yritykset kuvattiin verkostotoimijoiksi, missä yritykset ovat solmukohtia ja yritysten väliset suhteet solmujen välisiä haarautumia. Verkostotoimijuudessa sosiaalinen ulottuvuus oli etenkin mikrokokoisille yrityksille yhtä tärkeää kuin liiketoiminnalliset ulottuvuudet. Kaikki solmut eivät myöskään ole tasaveroisia toisten sijoittuessa verkoston keskikohtaan ja toisten puolestaan ääri-laidoille. Verkoston rakenne ja sidokset voivat olla muodollisia eli sopimuksellisia, epämuodollisia tai sekoitus kumpaakin. (Gray, 2009.)

Useimmissa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, jopa niissä, jotka toimivat aktiivisesti eri verkostoissa, on haluttomuutta, tiedon tai resurssien puutetta mukautua informaatio- ja kommunikaatiokanavien (Information and Communication Technology, ICT) kautta toimimiseen. Ne näyttäisivät tarvitsevan lyhyemmälle aikavälille sijoittuvaa tukea ja yritystoimintaa selkeämmin hyödyttäviä tavoitteita. Lisäksi yritykset haluavat vakuutuksen siitä, etteivät säätely ja hyvän hallinnon vaatimukset uhkaa niiden itsenäisyyttä. Sähköisen hallinnon tavoitteita ovat yleisesti avoimuuden, osallisuuden, jäljitettävyyden, tehokkuuden ja johdonmukaisuuden lisääminen. Yritykset käyttävät Internetiä, nettisivuja ja sähköpostia saadakseen liiketoiminnallista tietoa ja tietoa sääntelystä. Luokun ottamatta luovia aloja ja rahoitus- ja media-alaa yritysten välinen yhteistoiminta tai

sitoutuminen yrityksiä koskevaan poliittiseen päätöksentekoon on vähäistä. ICT:hen liittyvän tietotaidon täytyy soveltua etenkin pienten ja mikrokokoisten yritysten olosuhteisiin, tiedolla tulee olla tarkka tarkoitus ja sen tulee sisältää relevanttia ja luotettavaa tietoa, muutoin se jää käyttämättä. Tulevaisuudessa hyvää hallintoa tukevan politiikan painopisteen tuleekin olla yritysten menestyksessä ja elämänlaadullisissa tavoitteissa ICT-sovellusten sijaan, jotta pienetkin yritykset löytävät paikkansa yhteiskunnallisessa palvelujen sähköistymisen kehityksessä. (Gray, 2009.)

Kansallisessa sosiaali- ja terveysalan hankkeessa (2002) mainitaan tuloksellisen, tehokkaan ja vaikuttavan sekä toimintakykyisen palvelujärjestelmän edellytyksenä, että toiminta ja sen johtaminen uudistuvat laajapohjaisesti. Johtajilta vaaditaan asiantuntija-, henkilöstö-, laatu- ja talousjohtamiseen sekä erityisesti verkostojohtamiseen liittyvää osaamista. Uusien työkäytäntöjen käyttöönotto ei tapahdu ilman aktiivista johdon tukea ja kannustavaa johtamista. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioihin odotetaan siis uuden julkisjohtamisen mukaisia mallijohtajia, jotka toimivat alueellisina ja seudullisina sosiaali- ja terveystalouksilain mukaisina poliitikkoina. He osaavat johtaa muutosta taloudellisesti ja tehokkaasti, ohjaten moniammatillista henkilöstöä pedagogisesti ja soveltaen alan uutta tietoa. (Viitanen ym., 2007.)

Teknologinen kehitys on mahdollistanut hallinnollisen tehokkuuden parantamisen. Teknisiäkin ongelmia on kuitenkin edelleen olemassa. Ministeriöiden ja virastojen haasteisiin kuuluvat muun muassa yksityisyyden ja tietoturvan tekniset kysymykset, nopea teknologinen kehitys, standardien puute ja sisäisen integraation kehittymättömyys. (Anttiroiko, 2004.) OECD: raportin (2003) mukaan teknisten ratkaisujen ei tulisi ennakoida palvelujen kysyntää, vaan pikemminkin seurata sitä. Esimerkiksi sähköinen henkilökortti otettiin käyttöön analysoimatta ensin markkinakysyntää ja kehittämättä korttia hyödyntäviä palveluja. Raportti jatkaa, että Suomessa pääsy Internetiin on suhteellisen hyvä, vaikka sukupolvien, perhetyyppien ja alueiden välillä on eroja. Niin Suomessa kuin muissakin korkean ICT-penetraation maissa digitaalisen kuilun umpeen kurominen riippuu paljolti kansalaisten omista valinnoista ja siitä, miten kansalaiset näkevät tietoverkkojen ja sähköisten palvelujen tuottaman lisäarvon.

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen yhdistymisen ja ennaltaehkäisevän hoitotyön kasvun myötä teknologisten sovellusten käyttö lisääntyy huomasti. Teknologian keksinnöt tuovat uusia ratkaisuja hoitokäytäntöihin ja uudenlaisia logistisia sovelluksia. Tietotekniikan hyödyntäminen tukee muun muassa saumattomia hoitoketjuja, omaehtoisen hoidon kehitystä sekä etädiagnostiointia ja etähoitoa. Hyvinvointialan yrityksessä teknologian sovellukset tarkoittavat esimerkiksi asiakasyhteydenpitoa Internetin avulla, sähköisiä asiakastietojärjestelmiä ja hoito- tai palvelusuunnitelmia sekä toimitilojen turvateknisiä ratkaisuja. (Kainlauri, 2007.)

Prins (2007) nostaa esiin analyysissään eri maista koottuja huomioita sähköisen hallinnon kehittämisessä. Erityistä huomiota tulee kiinnittää yksityisyydensuojaan ja tietosuojaan. Julkisrahoitteinen toimija ei voi myöskään pakottaa ihmisiä pelkästään esimerkiksi Internetin käyttöön palveluja käytettäessä. On myös nähtävissä, että säädetyistä laeista huolimatta sähköiset palvelut siirtyvät hitaasti käytäntöön. Kyse ei siis ole niinkään tarjonnan puutteesta vaan siitä, että kansalaiset eivät ole tietoisia palveluista tai kansalaisilla ei ole käsitystä siitä, mitä hyötyjä palvelut toisivat heille. Etenkin ikäihmiset epäröivät käyttää sähköisiä palveluita eivätkä julkisrahoitteiset toimijat ole ehkä kiinnittäneet tarpeeksi huomiota sähköisten palveluiden perustaitojen käytön koulutukseen ja asioista tiedottamiseen.

Anttiroiko (2004) selvitti raportissaan myös yrittäjien näkemyksiä suomalaisen tietoyhteiskunnan kehittämistarpeista ja silloisesta tilasta. Tuolloin yritysten edustajat mainitsivat lähitulevaisuudessa ilmenevistä tutkimustarpeista muun muassa hallinnollisten prosessien ja palvelutuotantotapojen kehittämisen ja asiakaskäyttäytymisen. Näiden osalta pitäisi yritysten edustajien mukaan selvittää myös, mitä hyötyjä voidaan kulloinkin saavuttaa, on saavutettu tai on jäänyt saavuttamatta. Pyrkimyksenä tulisi olla palvelukyvyyn kohottaminen. Lisäksi korostettiin monikanavaisuutta ja palvelujen käyttömahdollisuuksien kartoittamista eri teknisissä ympäristöissä. Erillisenä tutkimusta kaipaavana hallinnonalana mainittiin terveydenhuolto.

### 3.1 Kanta-järjestelmä

Euroopan unioni asetti jäsenmailleen vaatimuksen (eHealth Action Plan (COM 2004 (356) laatia kansallinen eTerveyden tiekartta vuoden 2006 loppuun mennessä. Suomessa kansallisena tavoitteena on ollut tiedon saatavuuden varmistaminen hoitoon osallistuville ajasta ja paikasta riippumatta. Tähän on pyritty asiakastietojen kattavalla digitalisoinnilla, sähköisten potilaskertomusjärjestelmien semanttisen ja teknisen yhteistoiminnallisuuden kehittämällä, kansallisen terveydenhuollon infrastruktuurin ja tietoverkkoratkaisujen kehittämällä, tunnistamis- ja todentamiskäytännöillä ja sähköisellä allekirjoituksella sekä ylläpitämällä päätöksentekoa tukevaa tietoa verkossa. Toisena keskeisenä tavoitteena on ollut kansalaisen ja potilaan osallistumisen mahdollistaminen ja kansalaisten tiedonsaantimahdollisuuksien lisääminen sekä sen varmistaminen, että kansalaisilla on pääsy laadukkaaseen terveystietoon käsiin. Tähän pyritään kansalaisen terveystietoportaalien kehittämällä, tarjoamalla kansalaisille pääsy omiin potilas/terveystietoihinsa ja lokitietoihin sekä kehittämällä interaktiivisia sähköisiä palveluita. (Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) työryhmämuistio 2007:15, Vartiainen, 2018, mukaan.)

STM:n työryhmämuistion (2007) mukaan kansallisella tasolla uudistuksen tueksi tarvitaan muutoksia lainsäädäntöön, jotta kansalaisille kehitettävät sähköiset palvelut olisivat rakenteeltaan yhdenmukaiset. Taustalla on myöskin EU:n tavoite päästä lopulta yhdistämään kaikkien jäsenmaidensa terveysjärjestelmät yhteen Euroopan laajuisen terveystietopalvelujen alueen saavuttamiseksi. Tämän tavoitteen onnistumiseksi vaaditaan uudistuksia ensin kansallisella tasolla. Uusi laki siis parantaa kansalaisten mahdollisuuksia päästä sähköisiin tietolähteisiin käsiin. Osana muutosta on pääsy kansalliseen potilastiedonarkistoon ja omien tietojen tarkasteluun. Lisäksi kansalaiset pääsevät tarkastelemaan heille kirjoitettuja sähköisiä lääkemääräyksiä. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) rakentaa lisäksi terveystiedon sivuston (tervesuomi.fi), joka tarjoaa kansalaisille laadukasta ja ajankohtaista terveystietoa omiin potilastietoihin perehtymisen tukena. (Vartiainen, 2018.)

Osana valtakunnallista hyvinvointipalvelujen uudistamista (STM) on julkaissut Sote-tieto hyötykäyttöön -strategian vuoteen 2020. Strategiassa linjataan, miten sosiaali- ja terveyden huollon palvelujärjestelmän on toimittava asiakaslähtöisesti ja palvelujen tulee olla vaikuttavia ja tasa-arvoisesti saatavia kaikille. Tämän vaatimuksen toteutumisen edellytyksenä on, että tiedonvaihto ja moniammatillinen yhteistyö sosiaalihuollon ja terveydenhuollon eri toimijoiden välillä on jouhevaa, turvallista ja asiakkaan tahtoon perustuvaa. Edelleen strategia linjaa, että sähköinen tiedonhallinta mahdollistaa ajantasaisen tiedon ja nykyaikaiset työvälineet kansalaisille, ammattilaiselle sekä johdolle arvioinnin ja päätöksenteon tueksi. STM on laatinut sosiaali- ja terveydenhuollon sähköisen tiedonhallinnan strategian laajassa yhteistyössä kansallisten, sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden sekä eri ministeriöiden ja Kuntaliiton kanssa. (Sote hyötykäyttöön -strategia, s. 4.) (Vartiainen, 2018.)

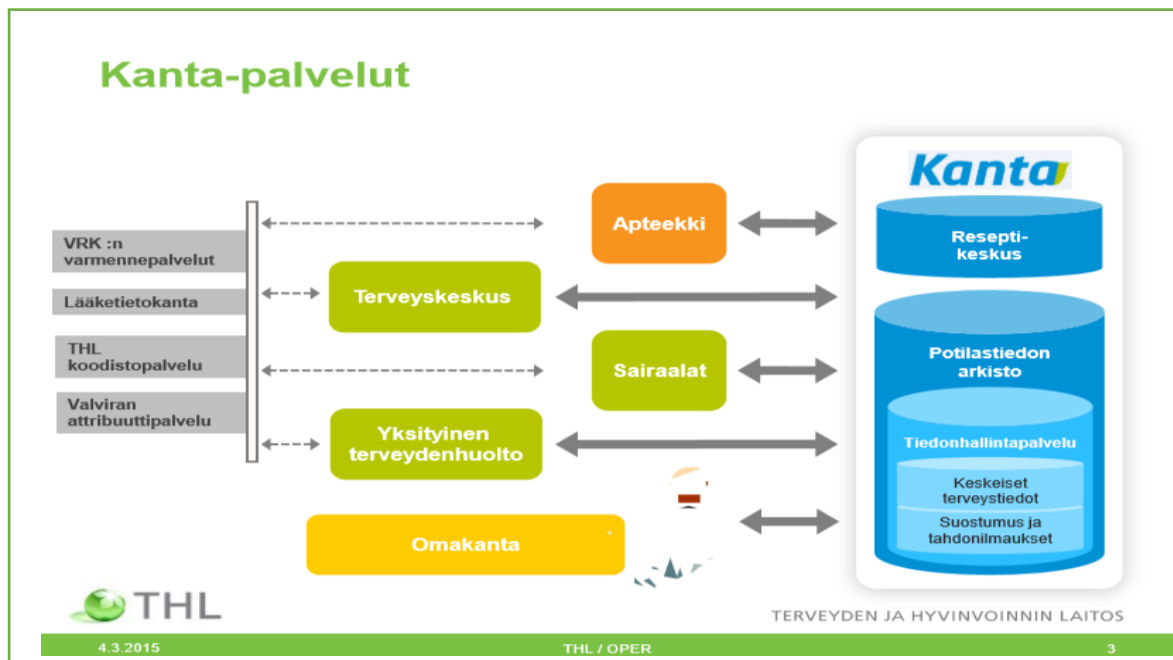
Suomen Itsenäisyydenrahasto (Sitra) on antamassaan projektitoimeksiannossa pyytänyt työryhmältä selvitystä vaihtoehtoisista malleista, joiden avulla voitaisiin kehittää terveydenhuollon sähköistä tiedonhallintaa kokonaisuutena siten, että eri järjestelmät muodostavat saumattomasti ja tehokkaasti toimivan kokonaisuuden Kelan Kanta-järjestelmien kanssa. Kyseisessä KATTAVA-projektissa selvitettiin muissa maissa käytössä olevia järjestelmiä, joiden perusteella analyysiin valikoitui lopulta seitsemän erilaista sähköisen potilastiedon kansallista mallia. Jokaisen mallin hyödyllisyyttä kansanterveydelle ja kansantalouden kannalta arvioitiin terveyspalvelunäkökulmasta, teknisestä näkökulmasta, elinkeinopoliittisesta ja innovaationäkökulmasta sekä toteutusnäkökulmasta. Työryhmän asiantuntija-arvioinnissa parhaaksi vaihtoehdoksi katsottiin alueellis-kansallinen malli, jossa kokonaisuus rakentuu kansallisen infrastruktuurin, joidenkin kansallisten tukisovelluksien, kansallisten hoidon ydintietojen sekä alueellisten potilastietojärjestelmien, alueellisen muun potilastiedon ja alueellisten erillisjärjestelmien varaan. Toteuttamalla liitynnät kansallisiin palveluihin alueellisten järjestelmien kautta saavutettaisiin paras mahdollinen kompromissi toiminnallisuuden, käytettävyyden, tiedonsiirtotarpeiden, vikasietoisuuden ja kustannusten osalta. (Aaltonen ym., 2009, Vartiaisen, 2018, mukaan.)

Sähköisen hallinnon johtamisessa katsotaan Heekin (2006) mukaan olevan kolme suuntausta: keskitetty, hajautettu sekä hybridi suuntaus. Keskitetty (top-down) lähestymistapa voi olla tehokas, mutta samaan aikaan jäykkä ja joustamaton. Hajautetut lähestymistavat voivat sointua organisaation todellisuuteen, mutta muutokset voivat olla hintavia ja suorien tulosten saavuttaminen on haasteellista. Hybrideissä lähestymistavoissa tehokkuus perustuu joko keskitetyn ja hajautetun välillä tehtyyn kompromisseihin tai keskitetyn ja hajautetun mallin välisiin vastuun jakamisiin. Lopulta kuitenkin kunkin organisaation arvot ja politiikka määräävät, miten sähköistä hallintoa johdetaan kussakin tietyssä organisaatiossa. Suomessa KATTAVA-projektin suositusten myötä terveydenhuollon palvelujen sähköistämistä ja sähköisen arkiston rakentamista on lähestytty Heekin hybridimallia soveltaen. Julkisrahoitteiset toimijat muodostavat rungon (Kanta-järjestelmä), mihin terveyspalveluyritykset liittyvät omien potilastieto-ohjelmiensa kautta. Valtio myös

kontrolloi keskusjohtoisesti järjestelmään liitettäviä potilastieto-ohjelmistoja, jotta ne ovat Kanta-yhteensopivia. (Vartiainen, 2018.)

Heekin (2006) mukaan keskitetyn lähestymistavan hyötyjä ovat mittakaavaedut, toiston välttäminen sekä resurssien jakaminen. Kyseinen lähestymistapa voi aiheuttaa ihmisten, rahan, teknologian ja tiedon liikkumista. Joiltakin lähtee resursseja, kun toiminnot keskitetään. Lähestymistapa voi luoda arvostiriitaa politiikan ja toteuttajien välillä, sillä sopeutumisenopeus muutokseen tai uudistukseen vaihtelee ja päättäjät ovat halukkaita näkemään nopeita tuloksia. Keskitetyssä lähestymistavassa on myös haittansa. Ylhäältä alas johdettu hallinto on rakenteeltaan joustamaton, mikä voi heijastua käyttäjille heidän tarpeidensa rajoittuneena kohtaamisena. Lisäksi yksittäiseen toimijaan ylätasolla kohdistuu kasvanut riippuvuus ja siten haavoittuvuus. Keskitetyn lähestymistavan haasteeksi Aanestadin ja Jensenin (2011) tutkimuksessa nousi siirtyminen olemassa olevista tietojärjestelmistä uusiin. Aanestad ja Jensen (2011) jatkavat, että vaikka hajautettu lähestymistapa tuottaisi joustavampia tietoteknisiä ratkaisuja ja siten tulevaisuuden muutoksiin voitaisiin helpommin reagoida, se yleensä johtaisi vähemmän integroituihin kansallisiin järjestelmiin. (Vartiainen, 2018.)

Kanta-järjestelmän rakentamisessa Suomi on siis valinnut toimintamallikseen Heekin (2006) hybridimallin (kuvio 6). Tiettyyn rajaan asti tietoteknisen infrastruktuurin rakentaminen on valtiojohtoista ja edellyttää vahvaa poliittista tahtotilaa ja rahoitusta. Terveyspalveluita tuottavien yritysten on lakisääteisesti määrättyä liityttävä järjestelmään, mikäli ne käyttävät sähköistä asiakastietojen kirjausta. Mitään valmista ratkaisua ei yrityksille kuitenkaan tarjota esimerkiksi yrityksen oman potilastieto-ohjelmiston valinnan suhteen. Yritykset tuottavat asiakkaistaan tietoa omaan potilastietojärjestelmäänsä, jonka kautta asiakkaiden tiedot viedään heidän luvallaan valtakunnalliseen potilastiedon arkistoon.



Kuvio 6. Kanta-palvelut. [www.kanta.fi](http://www.kanta.fi)

Kanta-järjestelmän käyttöönoton johdosta useita tiedon siirtoon ja käsittelyyn liittyviä lakeja on päivitetty vastaamaan palveluiden vaatimuksia. Asiakas- ja potilastietojen hallintaa ohjaavia lakeja ovat henkilötietolaki (523/1999), laki potilaan asemasta ja oikeuksista (785/1992), STM:n asetus potilasasiakirjoista (298/2009), arkistolaki (831/1994) ja Arkistolaitoksen ohjeet, laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (812/2000), laki sosiaali- ja terveyden huollon asiakastietojen sähköisestä käsittelystä (159/2007), laki sosiaalihuollon asiakasasiakirjoista (254/2015), laki sähköisestä lääkemääräyksestä (61/2007) sekä terveydenhuoltolaki (326/2010). (Korhonen, 2018, Vartiainen, 2018, mukaan.)

Valtion taholta tietohallinnan uudistamisen lainsäädäntöä ovat ohjanneet samaan aikaan toteutettava alueuudistus sekä hallituksen Palvelut asiakaslähtöisiksi -kärkihanke ja Sote- ja maakuntauudistuksen digimuutosohjelma. Lähtökohtaisesti STM linjaa Sote-strategiassaan (Sote hyötykäyttöön -strategia, s. 17), että lainsäädäntö uudistetaan tukemaan sosiaali ja terveystietojen yhdistymistä ja asiakkaan palvelukokonaisuuksien edellyttämää tietojen yhteiskäyttöä. Sote-uudistuksen yhteydessä uudistetaan rekisterinpitoa koskevat säännökset ja uudistuksessa huomioidaan myös valvonnan tiedonsaantitarpeet. Sosiaalihuollon kansallisella tietovarantoratkaisulla osana Kanta varmistetaan sosiaali- ja terveydenhuollon yhteisiä asiakkaita koskevan tiedon kulku. Kanta-järjestelmän ansiosta tieto kulkee organisaatio- ja sektorirajojen yli ja tietoa voidaan hyödyntää myös valtakunnallisten ja alueellisten tilastojen toteuttamiseksi. (Vartiainen, 2018.)

Lainsäädännön päivittämisen myötä STM on jakanut eri kansallisille toimijoille kullekin vastuut alueensa uudistuksen käynnistämiseksi ja läpiviemiseksi. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) tehtävänä on operatiivinen hankehallinta, rahoitusohjaus, Kanta-yhteensopivuuteen liittyvät vaatimusmäärittelyt, koodistopalvelut sekä toiminnalliset määrittelyt ja prosessien mukaiset tietosisällöt. Kela vastaa puolestaan Kanta-palveluiden rakentamisesta, testauksesta ja ylläpidosta. Valvira ylläpitää sosiaali- ja terveydenhuoltohenkilöiden ammattihenkilörekisteriä ja sen tietoihin perustuvaa rooli- ja attribuuttitietopalvelua. Väestörekisterikeskus (VRK) ylläpitää terveydenhuollon varmennepalveluita ja myöntää terveydenhuollon käyttöön tarkoitettut toimikortit. Sosiaali- ja terveydenhuollon sähköisen tietohallinnon neuvottelukunta edistää sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnallisten tietojärjestelmäpalvelujen toteutusta. (Vartiainen, 2018.)

Yksityisillä terveydenhuollon palveluntuottajilla tai palvelunantajilla on liittymisvelvollisuus Potilastiedon arkistoon, mikäli palveluntuottajan asiakirjat arkistoidaan sähköisesti. Palvelujen tuottajalla (laki yksityisestä terveydenhuollosta 152/1990, 2§) tarkoitetaan sellaista yksittäistä henkilöä taikka yhtiötä, osuuskuntaa, yhdistystä tai muuta yhteisöä taikka säätiötä, joka ylläpitää terveydenhuollon palveluja tuottavaa yksikköä. Itsenäisellä ammatinharjoittajalla tarkoitetaan sellaista terveydenhuollon ammattihenkilöistä annetun lain 2§:n 1 momentissa tarkoitettua terveydenhuollon ammattihenkilöä, joka harjoittaa itsenäisesti ammattiaan<sup>2</sup>.

### **3.2 Terveyspalveluyritysten dispositiivi ja legitimitetti**

Internet on ensimmäinen yhteiskunnallinen arkkitehtuuri, joka mahdollistaa tasa-arvoisen, yhteistoiminnallisen arvonluonnin uudet muodot laajassa mittakaavassa. Aiemmin on ajateltu, että vallankäyttö väistämättä johtaisi valinnanvapauden kaventumiseen ja tasa-arvon vähentymiseen. Monissa yhteiselämän ja työn muodoissa, joissa demokratian ihanne on ollut johtavana periaatteena, on kaihdettu näkyvää valtaa ja uskottu, että ilman vallankäyttöä toiminta löytää optimaalisen muodon. Tavallisesti tämä toteutetaan ohjeistamalla päätöksenteon kommunikaatiotavat tiukasti ja byrokratisoimalla yhteistyörakenteet yhteisön toimijoiden välillä. Uusi demokraattinen vallankäyttö lähtee kuitenkin erilaisista periaatteista: kaikkien toimintaan osallistuvien tulee osallistua vallankäyttöön omalla toiminnallaan. Valta on osa toimintaa, se ei ole toiminnasta erillinen rooli. Vallankäyttö onnistuu tasa-arvoisessa maailmassa, kun moni osallistuja tukee muita toisiaan

---

<sup>2</sup> Esimerkiksi fysioterapeutti, lääkäri, hammaslääkäri, optikko, toimintaterapeutti ym. ([www.valvira.fi](http://www.valvira.fi))



tarvitsevien verkostossa ja täydentää muita vuorovaikutuksessa pyrittäessä jaettuihin tavoitteisiin. (Kilpi, 2017.)

Valtakunnallisen tietoverkoston voimasuhteita ja toimijoita voidaan tarkastella Michel Foucault'n luoman verkostoajattelun termin, *dispositiivin*, avulla. Ranskalainen filosofi ja ajattelujärjestelmien historioitsija Michel Foucault (1926-1984) toi 1970-luvulla verkostoajatteluun termin dispositiivi, kun hän pyrki tuomaan valtasuhteiden muutokset osaksi länsimaisen tiedon analyysia. Foucault'n ajattelussa dispositiivi liittyy ennen kaikkea tiedon ja vallan suhteiden uuteen tutkimukseen. Käsitteen avulla voidaan ajatella valtaa epätasapainoisten voimasuhteiden verkostona sopimuksellisten, olemuksellisten tai institutionaalisten valtakäsitysten sijasta. Käsitteen tarkoituksena on jäsentää tiedon ja vallan historiallisia yhteyksiä, sitä, miten verkostollisina strategioina nähdyt valtasuhteet saattavat toimia myös tietynlaisen tiedon mahdollistajina. (Koivusalo, 2015.)

Foucault korosti haluavansa paikantaa dispositiivi-termillä kuvaamansa hajanaisen verkoston osien välisen mahdollisen siteen ja vuorovaikutuksen luonteen. Hän lisäsi vielä dispositiivin kiinnittyvän tietyn historiallisen hetken vaatimukseen, johon vastaaminen muodosti sen päätehtävän. Termi siis kuvasi hajanaista kokoonpanoa, joka sisälsi puhetapoja, instituutioita, arkkitehtuurisia kaavoituksia, sääntömääräisiä päätöksiä, lakeja, hallinnollisia toimenpiteitä, tieteellisiä, moraalisia ja filantrooppisia lausumia. Lyhyesti sanottuna termi kuvasi yhtä hyvin sanottua kuin ei sanottua. Näistä koostuvat dispositiivin perustekijät. Dispositiivi itsessään on verkosto, joka voidaan asettaa näiden perustekijöidensä välille. (Koivusalo, 2015.)

2010-luvulla verkostollisista malleista on tullut keskeisiä kaikessa yhteiskuntatieteellisessä analyysissa. Myös valtaa tutkitaan yhä enemmän valta-asemien ja toimijoiden suhdeverkkoja kartoittaen. Foucault'n oma historiallisesti painottunut näkemys vallasta pohjautui aluksi uuden ajan kilpailuvaltioiden sisäistämiin sodankäynnin toimintamalleihin, mutta sittemmin, liberaalin vallankäytön analyysin myötä, hän tähdensi hallinnallisuuden suhteita. Uusliberalistinen kilpailumarkkinoiden idea ja liiketaloudellinen ajattelu on kuitenkin tuonut strategisen valtanäkemyksen takaisin kaikkeen hallintoon ja levittänyt sen lopulta koko yhteiskuntaan. Foucault'n näkemys vallasta totuuksien tuottajana oli 1970-luvun alussa kriittinen ja tuore. Nykyään se näyttää kuuluvan

itsestään selvänä tiedon instituutioiden omaan itseymmärrykseen: ainoastaan vahvojen valtastrategioiden nähdään kykenevän tuottamaan totuuksiemme ehtona olevaa tietoa. (Koivusalo, 2015.)

Negatiivinen valtakäsitys tarkoittaa näkemystä, jossa valtaa käytetään ylhäältä alaspäin jonkun auktoriteetin toimesta, jotta vallan kohteet eivät toimisi väärin. Foucault'n inspiroimassa kriittisessä organisaatiotutkimuksessa sen sijaan korostetaan generatiivisia vallan mekanismeja. Valta nähdään vastavuoroisina suhteina, joissa syntyy mahdollisuuksia toiminnalle ja sen organisoitumiselle sekä myös vastarinnalle. Valtaa ei käytetä ulkopäin johonkin kohteeseen, vaan se operoi kohteidensa kautta. Toimijaverkkoteoriassa valta on ymmärrettävissä positiivisena ja generatiivisena, koska se perustuu suostutteluun ja intressien kääntämiseen neuvotteluissa. Niissä argumentoidaan toimijoille hyödyistä, joita verkostoitumisella saavutetaan. (Saastamoinen, 2008.)

Ei ole olemassa ketään, kuten työnantaja, tai jotain, kuten kansallisvaltio tai hallinto, joka on käyttänyt ja käyttää valtaa jotain toista vastaan. Valta ei ole kenenkään henkilön tai objektin omaisuutta. Paremminkin valta on suhteellista ja hajanaista. Se leviää kaikkialla, verkostojen suhteiden kautta sekä toimimalla valtasuhteiden kautta. Valta on suhteellista eikä Foucaultin mukaan ilmene muutoin kuin toiminnan kautta: se sisältyy tapaan, jolla toiminta muokkaa toimintaa suhteiden kautta yksilöiden tai ryhmien välillä. Jos vallankäytön tilalle asetetaan tekijöitä, jotka määrittävät toimintaa, kyse ei ole enää vallankäytöstä; sen tilalle on tullut rajoittavaa toimintaa – kohteen toiminta on rajoittunutta tai määrättyä. Vallan ja vapauden välillä on siis yhtäläinen ja olennainen suhde. (Fejes & Nicoll, 2008.)

Fontanan ja Bertanin (2003) mukaan Foucaultin tarkoituksena laajemmin ei ole ollut vallan analysoiminen ilmiönä sinänsä vaan pyrkimys kuvata länsimaisen kulttuurin viitekehyksessä sitä, miten ihmisistä tehdään kulttuurissamme kohteita. Vallankäyttö kohdistuu nimenomaan ihmisten käyttäytymisen kontrollointiin ja hallittavuuteen. Jokaisen yhteenoton strategiana on haave valtasuhteesta ja jokainen valtasuhde nojaa kohti ideaa, missä oman kehityslinjan seuraaminen ja puolustaminen toista strategiaa vastaan voi johtaa menestykseen. Foucault (2003, s. 265) toteaa itse luentojensa yhteenvedossaan, että kyseessä ei ole alkukantaisesta vuorovaikutussuhteen tarkastelusta sinänsä vaan siitä, miten suhde itsessään määrittelee siihen liittyvät tekijät. Sen sijaan, että

kysyttäisiin ihanteellisilta kohteilta mistä vallasta he itse ovat luopuneet tullakseen vallan kohteiksi, huomio tulisi kiinnittää siihen, miten riippuvuussuhteet voivat tuottaa kohteita.

Foucault'n mukaan tiedon ja tutkimuksen muodot vastaavat aina vallan ja valtasuhteiden muotoja: ei niin että jompikumpi tästä käsiteparista synnyttäisi kausaalisesti toisen, vaan että tieto itsessään on sekä muotonsa että sisältönsä puolesta yksi osapuoli yhteiskunnallisen kehityksen suunnasta käytävässä kamppailussa ja keskustelussa. Tieto ei ole vain havaintoja jostain ulkopuolisesta kohteesta, vaikkapa yhteiskunnaksi nimitetystä, vaan tiedon käyttö ja hankinta on itsessään yhteiskunnallinen käytäntö. Analysoitaessa jotain tiedon lajia ja muotoa eritellään samalla tiettyä vallan muotoa. Tiettyyn rajaan saakka tieto ja valta ovat synonyymeja. (Alasuutari, 2001.)

Bouckaert (1994) painottaa yhteiskunnallisen toiminnan viemistä yli johtajuusrajojen. On tutkittu, että joustava yhteistyö julkisrahoitteisten toimijoiden, yksityisten toimijoiden sekä kansalaisten kesken antaa mahdollisuuksia selviytyä yhtä kompleksisemmista tilanteista, antaa useampia ratkaisuvaihtoehtoja sekä kohdentaa toimivampia ratkaisuvaihtoehtoja eri tilanteissa. Ottamalla kansalaiset osaksi hallintajärjestelmää voidaan myös parantaa legitimitetin tasoa. Kansalaisten kautta toimiminen tuleekin uudeksi toimintamuodoksi hallinnan toiminnassa, mikä puolestaan luo eräänlaisen sopimuksen yhteiskunnan ja kansalaisten välille.

Valtion ja yhteiskunnan suhdetta mallintaessaan Castells & Himanen (2001) nostavat esiin neljä legitimitetin lähdettä, joihin hallituksen toiminta voi tukeutua. Poliittinen legitimitetti tulee demokraattisesta valtiosta, jossa poliittinen järjestelmä välittää kansalaisten ja valtion suhdetta demokraattisen edustuksellisuuden ja informaation jakamisen kautta. Sosiaalinen legitimitetti tulee hyvinvointivaltiosta. Kulttuurinen legitimitetti tulee Suomen valtion perustana olevasta kansallisesta projektista. Taloudellinen legitimitetti seuraa valtion kehystoiminnan tukeman yritysmaailman kasvusta ja tulonjaosta. Nauttimansa legitimitetin ansiosta Suomen valtio pystyy muita helpommin viemään kansalaisia hyödyttäviä aloitteita eteenpäin rahoittamalla ne verovaroin. Hyvinvointivaltioon sisältyy koulutus, terveydenhuolto ja sosiaaliset palvelut, mihin liittyvinä hyvinvointivaltion uusina tärkeinä muotoina nähdään tietoyhteiskunnan projektit. Suomalainen tietoyhteiskunnan malli on tulosta Suomen ja globaalin rakennemuutoksen kohtaamisesta. Tämä globaali

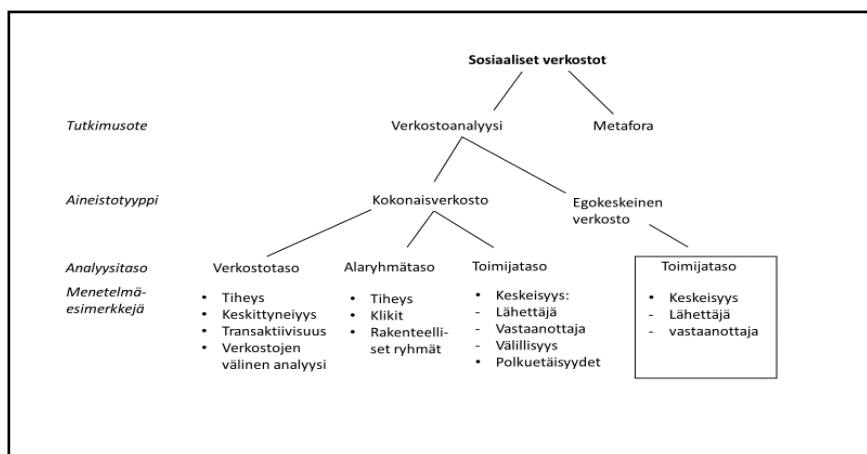
ympäristö antaa suomalaiselle tietoyhteiskunnalle rajat ja muokkaa sen piirteitä hyvin pitkälle informaatioajalle ominaisen sosiaali- teknologisen paradigman mukaiseksi.

### 3.3 Verkostotoimijuus

Verkosto on tätä nykyä mukana lähes kaikessa yhteiskunnallisessa puheessa: sekä maailmanlaajuisesti että paikallisesti talouden, politiikan ja hallinnon ilmiöt nähdään yhä useammin verkostomaisina. Verkostosta on muodostunut yleinen kehys, malli tai metafora, jonka avaamassa tilassa yhteiskunta nykyään suurelta osin näyttäytyy ja jossa se saa käsitteellisen muodon. Kiinteiden rakenteiden tai instituutioiden lisäksi huomiota kiinnitetään enemmän yhteyksien muodostamiseen ja niihin suhteiden kenttiin, joissa nämä rakenteet ilmenevät. Toimintatapoja organisoidaan enemmän verkostomuotoisesti, ja niiden muodostamia kytköksiä on hankalampi ymmärtää minkään keskitetyn rakenteen tai yhtenäisen kehityksen pohjalta. (Eriksson, 2015.) Verkostometaforan käytön suosion erääksi salaisuudeksi Latour (1996) toteaa, että yhteiskuntaa voidaan sen avulla tarkastella moniulotteisina kytkeytyminä. Kytkeytyminä on yhtä monta ulottuvuutta kuin niillä on yhteyksiä. Aikaisemmat vastakohtaparit muuttuvat: lähellä versus kaukana maantieteellisen etäisyyden mielessä käy verkostoituvassa maailmassa epäolennaiseksi, samoin pieni versus suuri, kuten myös ”kapselimainen” vastakohtapari sisäpuoli versus ulkopuoli. Latourin mielestä relevanssia on sillä, ovatko yhteydet heikosti vai voimakkaasti kytkeytyneitä sekä sillä, miten kytkeytymisprosessit tapahtuvat. Verkostometaforat suuntaavat katsetta vastavuoroisuuden dynamiikkaan. (Arnkil ym., 2000.)

Tämän metaforisen lähestymistavan rinnalla on kuitenkin koko ajan vaikuttanut analyttisempi tutkimusperinne, niin sanottu rakenteellinen verkostanalyysi, joka pyrkii ilmiöiden välisten suhteiden systemaattiseen erittelyyn. Menetelmä tarjoaa hyvät edellytykset monimutkaisten yhteiskunnallisten ilmiöiden ymmärtämiselle. Puhuttaessa formaalista verkostanalyysistä voidaan tehdä ero kokonaisverkostojen ja yksittäisen toimijan suhdeverkoston (ns. egokeskeinen verkostanalyysi) tutkimuksen välillä (kuvio 7). Kokonaisverkostojen analyysi ottaa tarkastelussaan huomioon rajatun toimijajoukon kaikki keskinäissuhteet siinä missä egokeskeinen tarkastelu rajoittuu yhden toimijan ympärille muodostuvan verkoston analyysiin. Kokonaisverkoston tarkastelussa on mahdollista ottaa huomioon myös toimijoiden väliset epäsuorat yhteydet, joilla saattaa olla

hyvinkin tärkeä merkitys esimerkiksi tiedon leviämiseen verkostossa. Egoverkoston tutkimuksessa tämä ei ole mahdollista, koska siinä on näkökulmana ainoastaan havaintoyksikön suhteet joihinkin muihin toimijoihin. Aineisto ei sisällä tietoa näiden muiden toimijoiden välisistä keskinäisyhteisistä. (Mattila & Uusikylä, 1999.)



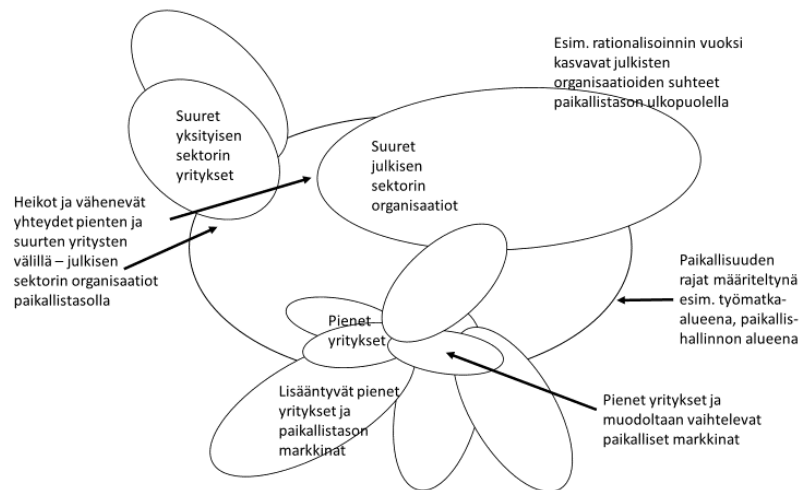
Kuvio 7. Verkostolähestymistavan käyttö yhteiskuntatieteissä. Lähde: Mattila & Uusikylä, 1999, s. 10.

Kanta-järjestelmää analysoitaessa liikutaan egosentrisen verkoston tyyppissä toimijatasolla. Lähtökohtana on esimerkin omaisesti terveystalouden yritys, jonka suhteita havainnoidaan suhteessa verkoston muihin toimijoihin.

Organisaatio on systeminen järjestelmä, joka muodostuu erillisistä osista kytkeytyen toiminnallisesti paitsi toisiinsa, mutta myös organisaation ulkopuoliseen maailmaan. Organisaation ajattelu on systeminä seurausta organisaatorakenteiden ja organisaatiossa vallitsevien vuorovaikutus- ja valtasuhteiden kompleksisuudesta. Organisaation systemisyyden tutkimukseen tuo oman mausteensa politiikan tutkimuksen ja sosiologian alalla kehitetty verkostoanalyysi. Organisaatiot eivät olekaan hierarkkisia ”laatikostoja”, vaan niiden osat yhdistyvät toisiinsa verkostomaisesti. Verkostojen tutkimus on tarjonnut uuden tavan ymmärtää sitä, mitä organisaatioissa todella tapahtuu ja miten organisaation osat kytkeytyvät toisiinsa tai miten yksittäisillä ihmisillä on merkittävä rooli organisaatioverkostojen yhteen nivojina ja ”kutojina”. (Virtanen & Stenvall, 2014.)

Verkostoanalyysi metodisena valintana tarkoittaa, että analyysin keskeisenä kohteena eivät ole ainoastaan havaintoyksikköjen ominaisuudet, vaan myös ja erityisesti havaintoyksikköjen väliset yhteydet. Perustaltaan verkosto muodostuu joukosta toimijoita ja niitä yhdistävistä suhteista. Parhaat tulokset verkostoanalyysistä saadaan silloin, kun analyysissä otetaan huomioon sekä yksittäisen toimijan ominaisuudet että toimijoiden välinen suhdeverkosto. (Mattila & Uusikylä, 1999, s. 11.) Verkostoaineiston keräämiseen ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa. Siihen soveltuvat kyselyt, haastattelut, havainnointi, arkisto-aineistot, koeasetelmat ja monet muut tekniikat. Vaikka kaikki toimijat olisivat jo etukäteen tiedossa, ei niiden esittäminen lomakkeessa ole useinkaan mahdollista nimien suuren määrän takia. Siksi kyselyssä on joskus luotettava vastaajan muistiin (*free recall*) niin, että vastaajalle esitetään ainoastaan kysymys, muttei anneta valmiita vastausvaihtoehtoja suhteen mahdollisesta kohteesta. Vastaajalla voi myös antaa mahdollisuuden nimetä tietty joukko toimijoita, joihin hän on yhteydessä. Tällöin on syytä selvittää myös suhteen voimakkuus. *Egokeskeisessä lähestymistavassa* aineiston keruu on usein miten kaksivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa vastaajaa pyydetään tunnistamaan ne toimijat, joihin hänellä on sosiaalinen suhde. Kun toimijat on tunnistettu, vastaajalta kysytään tietoja hänen nimeämiensä toimijoiden keskinäissuhteista. Näin vastaaja toimii eräänlaisena asiantuntijana arvioidessaan nimeämiensä henkilöiden keskinäisiä suhteita. (Mattila & Uusikylä, 1999.)

Newmanin (2010) mukaan järjestelmän yhteyksien muodostuminen voidaan kuvata verkostona, missä yhteydet kuvataan viivoina ja risteävät kohdat solmuina. Yhteyksien muodostamalla tietyillä kuvioilla voi olla suuri merkitys koko järjestelmän käyttäytymiselle. Verkosto on siis yksinkertaistettu esitys, jonka avulla mallinnetaan lähinnä abstraktien yhteyksien perusyhteydet. Verkoston viivat ja solmut voidaan nimetä tai niiden vahvuutta voidaan korostaa lisäinformaation saamiseksi ja samalla järjestelmän yksityiskohtien tarkentamiseksi. Joka tapauksessa paljon informaatiota häviää, kun kokonainen järjestelmä koostetaan verkostomaiseksi esitykseksi. Tällä on sekä hyvät että huonot puolensa. Vaikka verkosto on yleinen keino kuvata yhteyksien kuvioiden muodostumista tai järjestelmän osien välistä tiedon siirtoa, se on silti voimakas sellainen. (Newman, 2010.)



Kuvio 8. Verkostotalouden rakenne. Lähde: Curran & Blackburn, 1994.

Oheinen kuvio (kuvio 8) hahmottelee verkostotalouden rakennetta ja sen erilaisia osatekijöitä. Osatekijöitä voivat olla suuret ja pienet organisaatiot, paikallinen ulottuvuus (työmatka-alue, paikallishallinnon alue), jota ei haluta ylittää, pienet yritykset, jotka ulottavat toimintansa paikallisen tason ulkopuolelle ja niin edelleen.

Koko talouden tasolla yrittäjyyden kasvu merkitsee tuotannollisten ja palvelullisten rakenteiden kehittymistä verkostomaiseen suuntaan (Curran & Blackburn, 1994). Verkostoituminen voidaan nähdä uudentyypiseksi organisaatioiden toimintatavaksi, jossa hierarkkinen ja byrokraattinen toiminnan malli korvautuu joustavilla verkostoilla. Verkostotaloudella kuvataan monen eri tason yhteistyötä yhteiskunnassa. Verkosto voi olla yrityksen sisäinen, yritysten välinen tai se voi ylittää yritystason ja toimia alueellisella tai valtakunnallisella tasolla. Verkostotalous tarkoittaa sitä, että yritysten paikalliset ja keskinäiset toimintatavat ja vuorovaikutus korostuvat talouden toimintamallina. Yritysten välille voi syntyä monimutkaisia alihankintaverkostoja ja niiden välisiä ketjuja ja riippuvuussuhteita. Jonkin tietyn alueen yritykset voivat olla keskenään hyvin monimutkaisessa ja tuotannollisessa vuorovaikutussuhteessa. Verkostoon voi kuulua myös suuria yrityksiä tai julkisia organisaatioita, jotka hankkivat alihankintana osan omista palveluistaan pienemmiltä yrityksiltä. (Kovalainen, 1996.)

Verkostollisuus kuvaa suhteiden solmimisen tapaa sekä sitä kokonaisuutta, joka näin syntyy. Tämän lisäksi se viittaa siihen laajempaan järjestelmään, jonka pohjalta erilaiset verkostolliset ilmiöt ovat voineet syntyä ja jonka avaamassa tilassa ne on voitu ottaa erillisiksi puheen ja ajattelun kohteiksi. Verkostollisuus on siis enemmän kuin organisaatiomuoto: se on myös käsitteellinen ja tiedollinen kenttä, jossa tämä organisointi tapahtuu ja jossa verkostolliset ilmiöt tulevat mahdollisiksi. Nykyisin kenties yleisin yhteiskuntatieteellinen verkostopuhe ymmärtää verkoston säännönmukaisten suhteiden rakenteena, joka voidaan mallintaa myös matemaattisesti. Verkosto voidaan ymmärtää myös hierarkkiselle järjestelmälle vastakkaisena organisointimallina, jolloin verkosto viittaa sosiaaliseen järjestykseen, joka ei ole yhtä säännelty kuin hierarkia, mutta jolla on kuitenkin jonkinlainen vähimmäisrakenne. Tällainen rakenteellinen tarkastelu tarjoaa myös metodologisen ohjenuoran tutkimukselle. Verkostoaalyysin menetelmin esimerkiksi on mahdollista tarkastella ihmisten tai organisaatioiden toimintaa, jolloin keskiestä ei ole, missä määrin tutkittavat itse mieltävät toimintansa erityisesti verkostollisena. Verkostoaalyysi on tekniikka, joka kuvaa toimijoiden – esimerkiksi ihmisten tai organisaatioiden – välisiä suhteita eräänlaisena säännöllisenä rakenteena, vaikka tämän rakenteen muoto voikin vaihdella. (Eriksson, 2015.)

Laajasti ymmärrettynä verkostollisuus tarkoittaa siis ainakin kolmea asiaa. Ensinnäkin se merkitsee eheiksi ja vakaiksi ymmärrettyjen käsitteellisten ja aineellisten kokonaisuuksien purkautumista monen muotoisiksi prosesseiksi. Toiseksi se tarkoittaa merkityksen tai identiteetin muodostumisen kyseenalaistamista itsenäisenä tapahtumana. Kolmanneksi se merkitsee keskinäisen muokkaavuuden ja muotoutumisen korostamista. Asioiden itsenäisyyden ja selvärajaisuuden arvostelu onkin yksi näkyvimmistä verkostoajattelun yleistymisen vaikuttimista. Verkosto on eriytyvää liikettä. Siksi verkostolle on olennaisinta välissä oleminen, välittäminen ja muokkaavuus, eivät valmiit asemat, suhteet tai edes ihmiset sinänsä. Tämä välitila on verkostoille kaikkein leimallisinta ja ilmentää verkosto-olemisen tapaa osuvimmin. (Eriksson, 2015.)

Tietoyhteiskuntaa tutkineen sosiologi Manuel Castellsin määritelmä verkostosta joukkona toisiinsa kytkeytyneitä solmuja kiteyttää sen, mistä rakenteellisessa verkostotutkimuksessa on kyse. Yksi verkostoaalyysin suurista haasteista onkin, että verkostojen rajoja ei voida tarkasti määrittellä: on usein vaikea erottaa, missä toinen verkosto alkaa ja missä toinen loppuu.



Verkostotutkimuksessa mitä tahansa rakenteita tarkastellaan suhteiden joukkona. Täten vain toisiinsa yhteydessä yhteydessä olevat verkoston jäsenet tulevat näkyviin, koska näiden ulkopuolelle jäävät jäsenet eivät kuulu verkostoon. Verkosto on yhteisöllinen kokonaisuus, jonka jokaisen yksittäisen jäsenen asema perustuu siihen, millaisia suhteita hänellä on verkoston muihin osapuoliin. (Johanson & Smedlund, 2015.)

Organisaatiotutkimuksessa verkoston solmuina pidetään henkilöitä tai ryhmiä ja tutkimuksen kohteita tarkastellaan toisiinsa liittyvinä ilmiöinä. Tutkimus voi kohdistua yhtä hyvin yksittäisiin solmuihin (mikronäkökulma) kuin koko verkostoon (makronäkökulma). Tämä eroaa niin sanotusta perinteisestä organisaatiotutkimuksesta, jossa tutkimuksen kohteena ovat yksittäiset henkilöt tai ryhmät. Toinen verkostoaalyysin perinteisestä organisaatiotutkimuksesta erottava seikka on, että verkostoaalyysia hyödyntävät organisaatiotutkimukset on tehty todellisissa organisaatioissa, ei lavastetuissa koeasetelmissä. Verkostoaalyysissa yhdistyy parhaimmillaan mikronäkökulman laadullinen tieto verkoston toimijoista makronäkökulman määrälliseen tietoon toimijoiden välisten suhteiden rakenteista. (Johanson & Smedlund, 2015.)

### **3.4 Yhteenveto**

Verkosto ilmenee toimijoiden suhteissa. Verkoston rakenne ja sidokset voivat olla joko muodollisia (sopimuksellisia), epämuodollisia tai sekoitus kumpaakin. Itse Kanta-järjestelmän voi nähdä kompleksisena adaptiivisena systeeminä, mihin terveyspalvelualan yritykset limittyvät verkostotoimijuutensa kautta. Foucault halusi paikantaa dispositiivi-termillään kuvaamansa hajanaisen verkoston osien välisen mahdollisen siteen ja vuorovaikutuksen luonteen. Valta ilmenee siis toiminnan kautta. Valta nähdään vastavuoroisina suhteina, joissa syntyy mahdollisuuksia toiminnalle ja sitä kautta myös organisoitumiselle sekä myös vastarinnalle. Vallan suhteellisuus tarkoittaa, että valta sisältyy tapaan, jolla toiminta muokkaa toimintaa suhteiden kautta yksilöiden tai ryhmien välillä. Verkosto on eriytyvää liikettä, mille on ominaista välissä oleminen, välittäminen ja muokautuvuus. Verkostotarkastelussa onkin otettava huomioon, että vain toisiinsa yhteydessä olevat verkoston jäsenet tulevat näkyviin. Ulkopuolelle jäävät jäsenet eivät kuulu verkostoon.

## 4. TUTKIMUSMENTELMÄT JA AINEISTO

Seuraavassa tarkastellaan ja perustellaan tutkimuksen menetelmälliset ja strategiset valinnat, tutkimuskohde ja kohteen valinta sekä kuvataan tutkimuksessa käytetyt aineistot ja aineistonanalyysi, joiden kautta tutkimustulokset ovat syntyneet. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja tarkastellaan tutkimuksen etenemistä.

### 4.1 Tutkimuksen lähestymistapa, tieteenfilosofia ja strategia

Tutkimus on luonteeltaan *kvantitatiivinen* eli *määrällinen tutkimus*. Kvantifioiva metodi on eräs niistä tavoista, joilla tutkija abstrahoituu todellisuudesta sellaisena kuin se luontojaan esittäytyy havaintojen kohteeksi. Tutkimuksen teossa välttämätön abstrahoiminen merkitsee myös sitä, että tutkijan tulee tehdä monia yleistyksiä ja esioletuksia. Metodeihin ja tutkimusotteisiin sisältyvät todellisuutta koskevat esioletukset tulee tunnistaa, jotta osattaisiin arvioida jonkin metodin käytökelpoisuutta ja soveltuvuusaluetta. (Alasuutari, 2001.)

Kvantifioiva metodi pohjautuu ennen kaikkea tutkimusyksiköiden eri muuttujilla saamien arvojen välisten erojen selittämiseen. Yleiseen selitysmalliin edetään yksilöllisten erojen, historiallisen tai ajallisen vaihtelun selittämisen kautta. Tutkimusyksikköinä voivat olla yksilöt tai laajemmat ihmisryhmät siinä missä ajanjaksot tai kulttuurituotteetkin. Tilastollinen analyysi perustuu siihen, että etsitään tilastollisia säännönmukaisuuksia siitä tavasta, jolla eri muuttujien arvot liittyvät toisiinsa. Se, mikä on kaikille tutkimusyksiköille yhteistä, ei kvantitatiivisessa tutkimuksessa anna minkäänlaisia johtolankoja selitettävänä olevista ilmiöistä, vaan rajautuu määritelmällisesti metodologisten keinojen ulkopuolelle. Se, mikä kaikille tutkituille on yhteistä, kuuluu perusjoukon määreisiin, ja perusjoukon rajat määrittelevät tutkimuksesta tehtävien yleistysten rajat. (Alasuutari, 2001.)

Hypoteettiset käsitteet, joilla ei ole vastinetta fyysisessä maailmassa, ja jotka ovat vain ajattelun apuvälineitä, tulee tutkimuksessa operationalisoida, antaa niille jokin mitattavissa oleva määritelmä. Käsitteiden perustalta muokataan mittari, jolla pyritään mittaamaan olemassa olevaa ilmiötä. Tutkimuksen luottavuus on täsmälleen sama kuin mittarin luotettavuus. Mittarin luotettavuus puolestaan on sama kuin käsitteiden operationalisoinnin onnistuminen. (Metsämuuronen, 2000.) Hypoteesi on teorian työväline; siinä ilmoitetaan, kuinka käytännössä asiaa lähestytään. Hypoteeseja voidaan testata ja osoittaa niiden todennäköinen oikeellisuus tai virheellisyys. Hypoteesin avulla tutkimuskohdetta voidaan lähestyä objektiivisesti ilman tutkijan omia mielipiteitä tai arvoja. Hypoteesit suuntaavat tutkimusta, antavat teorialle testattavan tai ainakin lähes testattavan muodon. Hypoteesit auttavat vahvistamaan tai hylkäämään käytetyn taustateorian. (Metsämuuronen, 2000.) Testatessaan hypoteesia tutkija luo tarkoituksellisesti tilanteen, joka täyttää tietyt ehdot, ja sen jälkeen havainnoi sitä, mitä tapahtuu. Hän olettaa, että tilanne toteuttaa hänen hypoteesistaan seuraavan ennustuksen. Mikäli oletus pitää paikkansa, tutkija saa testistään tukea hypoteesilleen. Jos ennuste ei toteudu, hypoteesi kumoutuu. (Haaparanta & Niiniluoto, 2016.)

### **Tutkimushypoteeseja ovat:**

*Tehokas mukautuminen ja aktiivinen vuorovaikutus toimintaympäristön kanssa on tuonut yritykselle uusia asiakkaita tai asiakkuuksia verrattuna kilpailijoihin.*

*Emergentti toiminta on hyödyttänyt yrityksiä sopeutumisessa tietojärjestelmämuutokseen.*

*Kanta-järjestelmän käyttöönottamista viivytteleviltä yrityksiltä puuttuu tietotaitoa tai muita resursseja käyttöönoton tekemiseksi.*

Toimintaympäristöön mukautumisen indikaattoreina toimivat Kanta-järjestelmän käyttöönoton suorittaminen mahdollisimman varhain tai ylipäänsä käyttöönoton tekeminen sekä yrityksen oma arvio muutoksen mukanaan tuomista hyödyistä. Operationalisoinnilla haetaan vastausta dynaamisuuden käsitteeseen. Emergenttiä toimintaa kuvataan asenneväittämin, joiden avulla saadaan tietoa yrityksen toimintatavoista suhteessa Kanta-järjestelmään. Operationalisoinnilla haetaan vastausta adaptiivisuuden käsitteeseen. Käyttöönoton viivyttelemistä puolestaan kuvaavat yritysten selitykset niihin kysymyksiin, joihin vastaajat eivät vielä ole suorittaneet Kanta-

järjestelmän käyttöönottoa. Verkostanalyysissä yrityksiltä pyydetään vapaamuotoisesti yhteistyötahojen nimeämistä. Nimeämisen jälkeen yrityksiä pyydetään vahvistamaan nimeämistään kumppaneista kolme tärkeintä yhteistyötahoa, jolloin saadaan tietoa näiden suhteiden voimakkuudesta.

## 4.2 Tutkimuskohteen valinta

Tutkimuskohteeksi valikoitui Suomen Kuntoutusyritykset ry:n jäsenistö, jotka edustavat noin 700:n yrityksen joukollaan monipuolisesti erilaisia yksityisiä terveyspalvelualan yrityksiä Suomessa. Aineiston valintaa ohjasi tutkijan kandidaatin tutkielmassaan saamat tulokset sekä aineiston helppo saatavuus. Aikaisempaa Kanta-järjestelmää ja terveyspalveluyrityksiä koskevia aineistoja ei ollut muutoin saatavilla. Kanta-järjestelmän käyttöönotto koskee lakisääteisesti kaikkia Suomessa toimivia terveyspalveluyrityksiä, jotka tallentavat asiakastietonsa sähköisessä muodossa. Tutkimalla Suomen Kuntoutusyritysten jäsenyrityksiä, tavoitteena oli selvittää mittavan yhteiskunnallisen uudistuksen ilmenemistä pienyritysten näkökulmasta laajemminkin. Valviran mukaan (2017) erilaisia yksityisiä terveyspalvelualalla toimivia yrityksiä on Suomessa noin 20 000 yritystä kaikkiaan. Havaittujen yksityistapausten tarkastelulla ja niistä tehdyillä yleistyksillä tavoitellaan induktiivista yleistystä. Haaparannan ja Niiniluodon (2016) mukaan induktiivinen päättely eli jonkin yleisen lain päättelemisen yksittäisten tapausten perustalta ei välttämättä johda oikeaan totuuteen, mutta se saattaa olla meidän tietoaamme laajentavaa.

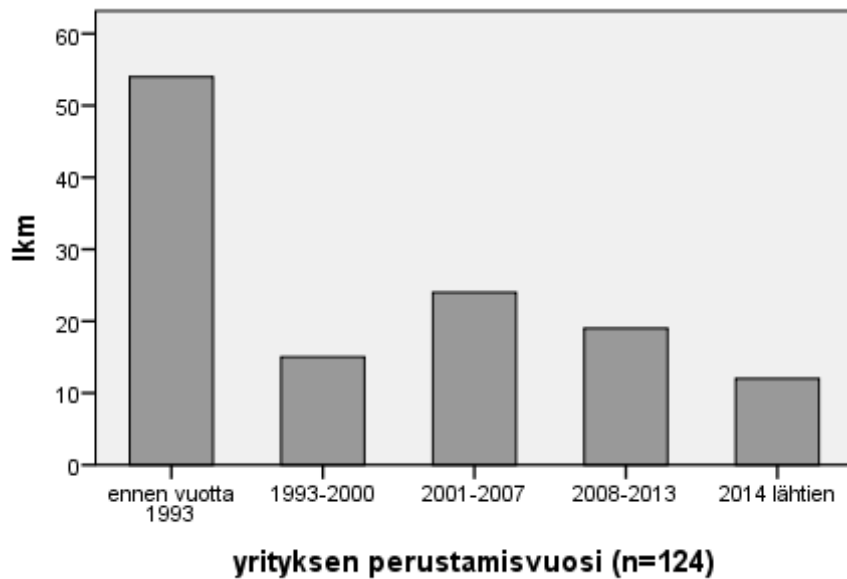
Tutkija oli yhteydessä Suomen Kuntoutusyritykset ry:hyn syyskuussa 2018, mistä hän sai alustavan suostumuksen aiheen tutkimiseen. Yhteyshenkilönä ja suoritettavan kyselyn ensimmäisen saatekirjeen kirjoittajana toimi alkuun järjestön kehitysjohtaja, minkä lisäksi järjestön hallitus päätti hyväksyä 23.4.2019 kokouksessaan jäsenrekisteriinsä merkittyjen yritysten sähköpostiosoitteiden käytön tässä tutkimuksessa. Toukokuun 2019 alusta lähtien yhteyshenkilönä toimi toiminnanjohtaja kehitysjohtajan jäädessä pois organisaation toiminnasta. Suomen Kuntoutusyritykset ry on edunvalvontajärjestö ja yhteistyöverkosto, johon kuuluu noin 700 kuntoutuspalveluja tuottavaa yritystä, joilla on yli 900 toimipistettä eri puolilla Suomea. Valtaosa

näistä yrityksistä on pieniä, yhdestä kolmeen hengen yrityksiä, jotka tarjoavat lähipalveluja kotikuntansa asukkaille, työllistävät ja maksavat veronsa Suomeen ([www.kuntoutusyrittajat.fi](http://www.kuntoutusyrittajat.fi)).

### 4.3 Tutkimusaineisto ja aineistonkeruu

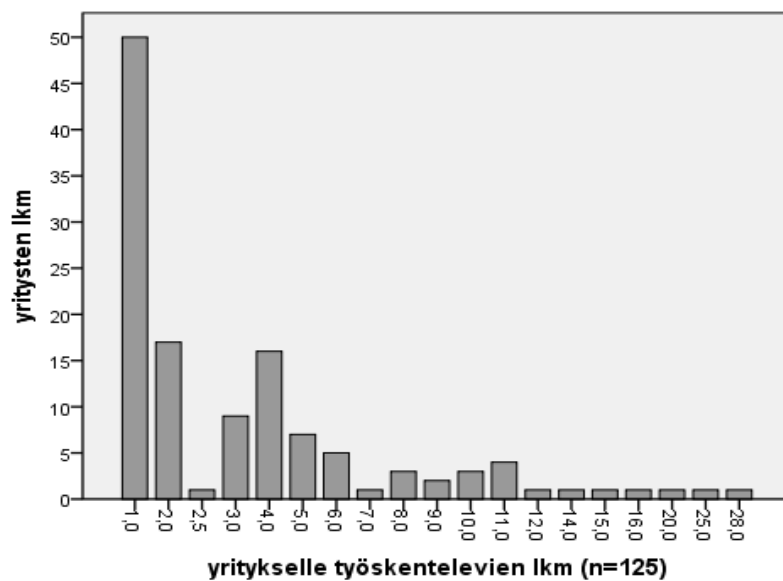
Tutkimuksen perusjoukon muodostivat Suomen Kuntoutusyrittäjät ry:n jäsenyritykset. Kyselylomake kohdennettiin yrityksessä Kanta-järjestelmän käyttöönotosta vastuulliselle henkilölle. Kyselylomake esitettiin ennen lähettämistä yhdellä kuntoutusyrittäjällä 15.4.2019 kyselyn rakenteen ja sisällön testaamiseksi. Kysely suoritettiin ajalla 29.4.2019 – 6.5.2019 verkkokyselynä Suomen Kuntoutusyrittäjät ry:n jäsenrekisteriin kuuluville yrittäjille ja yrityksille. Jäsenrekisterin perusteella sähköpostiosoitteita oli 678 kappaletta. Ensimmäisellä lähetyskerralla kysely meni perille 675:lle vastaajalle, joten kato oli kolme vastaajaa. Lähetyskerralla saatiin 74 vastaajaa. Kysely lähetettiin vielä uudelleen pois sulkien jo vastanneet. Toisella lähetyskerralla kyselylinkkejä lähti sähköposteihin 601 kappaletta. Toistamiseen linkin saaneista vastasi määräaikaan mennessä 52 vastaajaa. Vastaajien lukumääräksi tuli täten  $n=126$ . Näistä kuitenkin yksi todettiin virheeksi, joten todellinen  $n=125$ . Vastausprosentiksi saatiin 18,5 prosenttia, mitä voidaan pitää tilastollisesti riittävänä ja kattavana tuloksena, kun kyseessä on yhteiskuntatieteelliseen kontekstiin liittyvä aineisto.

Taustamuuttujiksi kyselyyn valittiin yrityksen perustamisvuosi, yritykselle työskentelevien henkilöiden lukumäärä, yrityksen liikevaihto ennen kulujen vähentämistä vuonna 2018 eli edellisellä tilikaudella sekä Kanta-järjestelmän käyttöönoton ajankohta vuoden tarkkuudella. Vastaajista ( $n=125$ ) 68 prosenttia eli 85 vastaajaa ilmoitti yrityksensä tehneen Kanta-järjestelmän käyttöönoton. Kyselylomake (liite 1) rakentui siten, että taustakysymykset olivat näkyvissä kaikille vastaajille. Kohdasta viisi eteenpäin jaottelu kulki osittain sen mukaan, oliko yritys vastannut Kanta-järjestelmän käyttöönoton tehdyn vai ei.



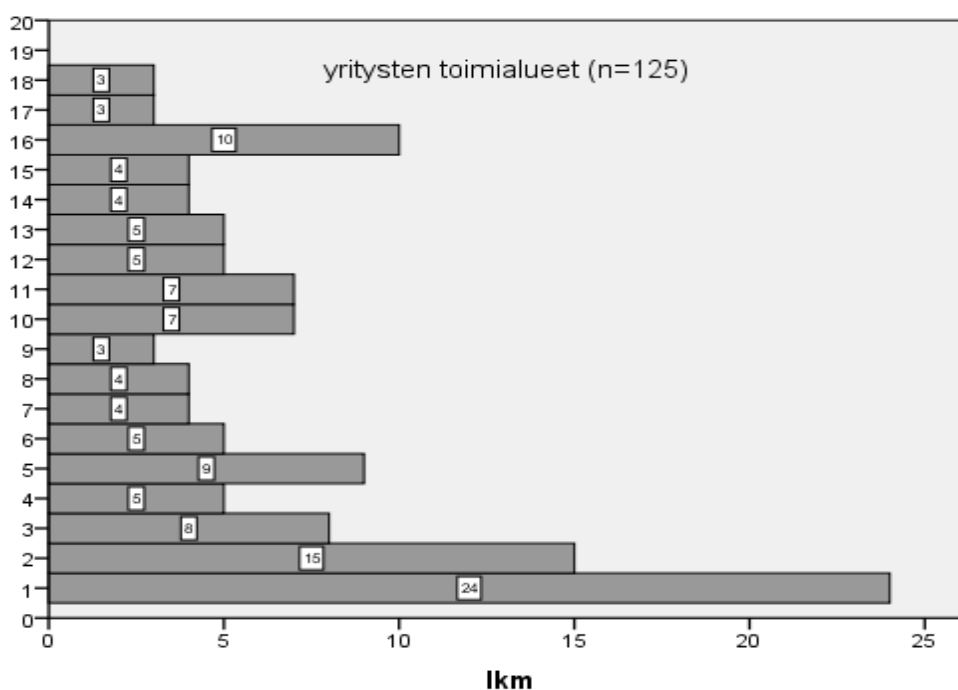
Kuvio 9. Yritysten perustamisvuodet.

Yksi vastaajista ei vastannut kysymykseen yrityksen perustamisvuodesta (kuvio 9). Suurin osa yrityksistä oli perustettu ennen vuotta 1993. Taulukon vuosilukujen rajaajina on käytetty Tilastokeskuksen toimiala-raportteja vuosilta 1993-2013. Ennen vuotta 1993 olevia raportteja ei ollut sähköisessä muodossa saatavilla ja vuoden 2014 jälkeen ei tietojen hakupäivänä ollut seuraava raportti vielä käytettävissä.



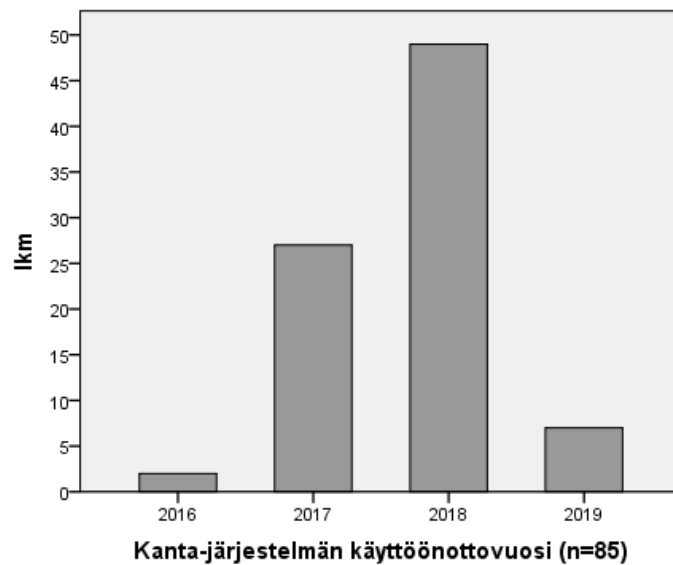
Kuvio 10. Yritykselle työskentelevien henkilömäärät.

Suurin osa yrityksistä (kuvio 10) on yhden henkilön yrityksiä (50 vastaajaa). Muutoinkin valtaosa vastaajista työskentelee alle viiden henkilön yrityksissä. Euroopan Unionin (EU) komission linjauksen mukaan mikroyritys on yritys, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 10 työntekijää ja jonka vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään kaksi miljoonaa euroa. Vuonna 2017 tilastokeskuksen toimialatietojen mukaan terveyspalveluissa työskenteli noin 15 000 henkilöä alle viiden hengen yrityksissä ja 5-9 hengen yrityksissä noin 500 henkilöä (Tilastokeskus, 2019).



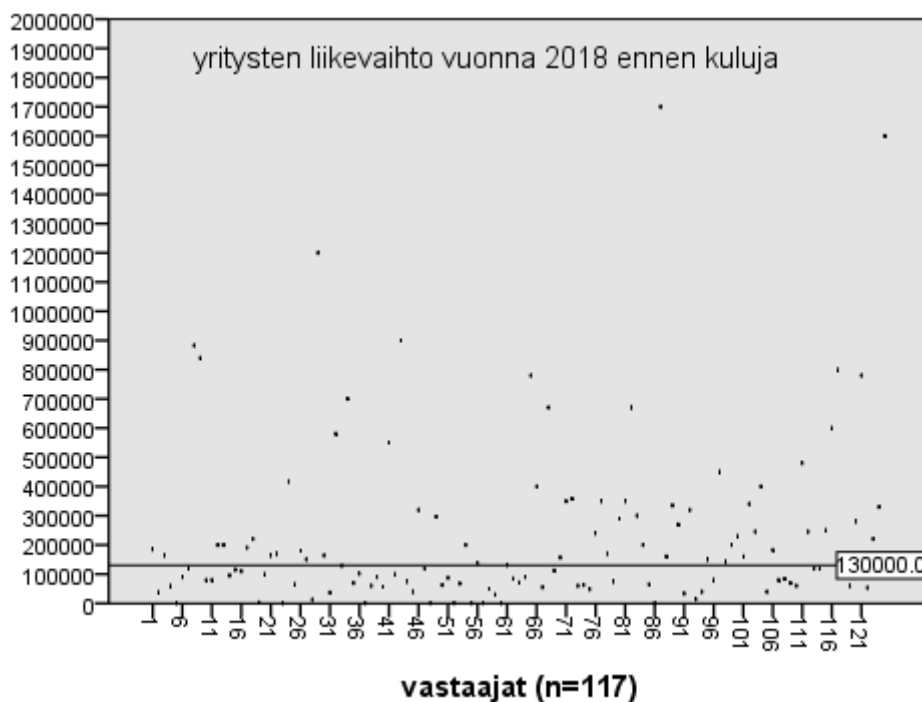
Kuvio 11. Yritysten toimialueet.

Suurin osa yrityksistä (24 vastaajaa) sijoittui Uudellemaalle. Seuraavaksi eniten vastaajia tuli Varsinais-Suomesta (15 vastaajaa) ja Pohjois-Pohjanmaalta (10 vastaajaa). Muilta osin vastaajia tuli tasaisesti ympäri Suomea. Kukaan vastaajista ei valinnut Ahvenanmaata tai koko Suomea toimialueeseen. Tarkempi toimialueluettelo löytyy kyselylomakkeesta (liite 1). Toimialuejaottelu perustuu Tilastokeskuksen toimialaraportteihin (Statfin arkistokanta, alueellinen yritystoimintatilasto, 2019).



Kuvio 12. Kanta-järjestelmän käyttöönotto.

Vastanneista yrityksistä 85 yritystä eli 68 prosenttia vastaajista oli tehnyt Kanta-järjestelmän käyttöönoton (kuvio 12). Käyttöönotto rajautui vuosien 2016-2019 välille huomioiden, että kuluva vuosi 2019 on tutkimuksen valmistumisen hetkellä kesken. Pääosa yrityksistä tutkimukseen vastaamishetkellä oli tehnyt Kanta-järjestelmän käyttöönoton vuonna 2018 (49 vastaajaa eli 58 prosenttia).



Kuvio 13. Yriyten liikevaihto ennen kuluja vuonna 2018.

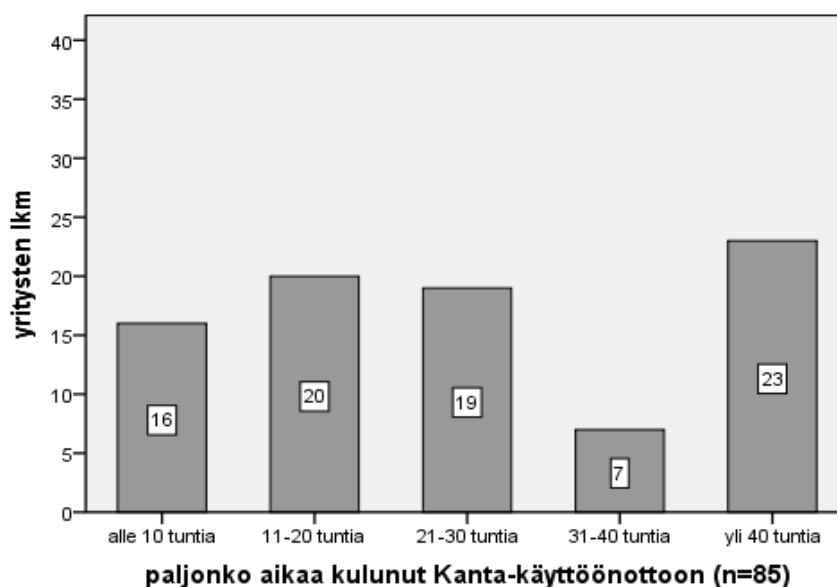


Taustakysymykseen liikevaihdosta kahdeksan yritystä jätti vastaamatta (kuvio 13). Liikevaihdon mediaani on 130 000 euroa. Liikevaihtojen keskiarvoksi saatiin 233 200 euroa, mutta tulosta vääristävät muutaman isomman yrityksen liikevaihto. Kuviosta on nähtävissä, että vuoden 2018 liikevaihdon osalta merkittävä osa vastaajista asettuu 130 000 euron alapuolelle.

liikevaihto 2018 ennen kuluja	
N	125
Mean (keskiarvo)	233200,66
Median (keskihajonta)	130000,00
Std. Deviation	289311,539
Prosenttiilit	
25	64000,00
50	130000,00
75	293533,00

Kuvio 14. Liikevaihdon jakaantuminen vastaajien kesken.

Kuviosta 14 nähdään, että puolet (50%) vastanneista yrityksistä jää liikevaihdoltaan alle mediaanin ja suurin osa (75%) jää liikevaihdoltaan alle 293 000:n.



Kuvio 15. Ajallinen resurssi Kanta-käyttöön otossa.

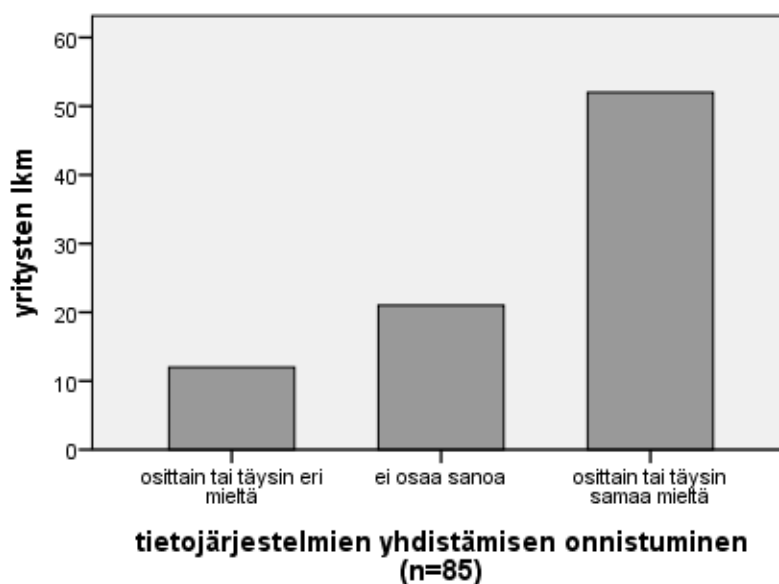
Kysymyksessä seitsemän pyydettiin yrityksiä arvioimaan Kanta-järjestelmän käyttöönottoon kulunutta aika-resurssia (kuvio 15). Niukka enemmistö (23 yritystä, 27 prosenttia) ilmoitti yrityksessään käytetyksi ajaksi yli 40 tuntia. Vastaus voidaan konkretisoida siten, että vähintään yhden täyden työviikon ajallinen panos on kulunut Kanta-järjestelmän käyttöönottoon.

kaikkinensa. Toiseksi eniten (20 vastaajaa) arvioi aikaa käytetyn 11-20 tuntia ja kolmanneksi eniten (19 vastaajaa) arvioi aikaa käytetyn 21-30 tuntia.

Seuranneessa avoimessa kysymyksessä numero kahdeksan vastaajia pyydettiin ilmoittamaan myös muita kuin ajankäyttöön liittyviä Kanta-järjestelmän käyttöönotossa käytettyjä resursseja. Seuraavassa yhteenveto avoimen kysymyksen vastauksista (taulukko 2).

Taulukko 2. Kanta-järjestelmän asettamat resurssivaatimukset ajankäytön lisäksi.

Kouluttautuminen	Kanta-koulutukset (Kuntoutusyrittäjien järjestämä) Ohjelmisto-koulutukset Kelan vaatimat koulutukset (kanta.fi-sivustolla) Työpaikan sisäiset koulutukset ja perehdyttäminen Rakenteisen kirjaamisen käyttöönotto (jos ei jo käytössä)
Laite- ja välinehankinnat	Kortinlukijat, tietokoneet, ohjelmistot (kanta-yhteensopivuus)
Muuta	Ohjelmistoihin korkeampi kuukausimaksu (eArkistoon liittyvä ylläpitomaksu) ICT-asiantuntijoiden työpanos (ei ohjelmistotoimittajalta) Ajokilometrejä, puheluita, paremmat nettiyhteydet Psyykkisen kuormittuneisuuden sietokykyä ja mukautumista tilanteeseen



Kuvio 16. Tietojärjestelmien yhdistäminen.

Kysymyksessä 11 (kuvio 16) kysyttiin yrityksiltä, miten entisten tietojärjestelmien yhdistäminen onnistui Kanta-järjestelmän käyttöönottoon liittyvien muutosten osalta. Vastaajista lukumääräisesti isoin osa (52 vastaajaa, 61 prosenttia) ilmoitti tietojärjestelmien yhdistämisen onnistuneen hyvin. Selvästi eriäviä näkemyksiä oli 12:sta vastaajalla. 21 vastaajaa ilmoitti, ettei osannut sanoa.

Avoin kysymys numero 12 kuului: ”Mitä olisitte tehnyt toisin Kanta-järjestelmän käyttöönotossa?”. Vastauksista nousi muun muassa kommentit muutoksen pakonomaisesta luonteesta ja ainoana keinona vastustaa muutosta on ollut passiivinen vastarinta eli olla tekemättä mitään ennen kuin on ollut pakko. Osa vastaajista koki, että he olisivat voineet tehdä käyttöönoton jo aiemmin, mutta olivat epäröineet, sillä menettely oli kuulostanut etukäteen vaikeammalta kuin todellisuudessa olikaan. Muutama vastaajista koki myös, että oman yrityksensä valitsemassa potilastietohjelmassa oli keskeneräisyyksiä ja myöhempi käyttöönotto olisi säästänyt tietoteknisiltä harmeilta sen suhteen. Kustannuksista tuotiin esille se, että pienelle yritykselle tai yksinyrittäjälle tietojärjestelmäkustannus on ollut suhteessa kohtuuton ja yrityksen koko olisi pitänyt huomioida esimerkiksi halvemman ohjelmiston muodossa.

Kysymyksessä 14 kartoitettiin sitä, millaista yhteistyötä yritykset tekevät toimintaympäristössään. Vastaajista (n=124, yksi vastaaja ei ollut tehnyt valintaa) 81,6% eli suurin osa ilmoitti tekevänsä yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Ne vastaajat, jotka ilmoittivat, etteivät tee yhteistyötä, saivat mahdollisuuden ilmoittaa oman näkemyksensä vastaamalla avoimeen kysymykseen (kysymys numero 16). Yhteistyön esteenä olivat esimerkiksi kilpailuasetelmat vastaavien yritysten kanssa tai kilpailijat eivät vastavuoroisesti olleet halukkaita yhteistyön tekemiseen. Osa yrityksistä oli täysytöllistettyjä, jolloin ei ole ollut aikaa eikä tarvettakaan yhteistyöhön. Yhteistyön tekemättömyyden taustalla oli myös henkilökohtaisempia syitä kuten yritystoiminnan päättäminen lähiaikoina yksinyrittäjän terveyteen tai työkykyyn liittyen.

Avoimella kysymyksellä (kysymys numero 15) kartoitettiin yrittäjien toimintaympäristöön liittyviä yhteistyökumppaneita ja niiden välisiä suhteita. Yhteistyön muodoista oli vastausten perusteella mahdollista muodostaa kolme ryhmää: itse yrittämiseen ja yrittäjyyteen liittyvät tavoitteet, tietojärjestelmiin liittyvät tavoitteet sekä asiakkaiden hoitamiseen liittyvät tavoitteet (taulukko 3).

Taulukko 3. Yrittäjien ilmoittamat yhteistyön tavoitteet.

Yrittäjyyteen liittyvät tavoitteet	Tietoisuus asiakkaille palveluista, tunnettuus Keskittyminen omaan osaamiseen, keskinäinen suosittelemalle Koulutukset yhteistyössä, yhteiset toimitilat, yhteistyö ICT-asioissa ja markkinoinnissa Kustannushyötyjen hakeminen, työllisyyden turvaaminen Toisen yrittäjän vertaistuki, tiedon ja kokemusten jakaminen Verkostoituminen
Tietojärjestelmiin liittyvät tavoitteet	Mahdollisuus päästä käsiksi mm. uusiin terveysteknologia-innovaatioihin Yhteiset asiakashallintaohjelmat Toiminnan virtuaalinen laajentuminen (myös ulkomaille)
Asiakkaaseen liittyvät tavoitteet	Palvelujen oikea kohdentuminen Moniammatillinen kuntoutus Asiakkaiden hyvinvointi ja paras mahdollinen hoito Toimivat palveluketjut

Vastaajia pyydettiin myös nimeämään yhteistyökumppaneitaan ja merkitsemään niistä vapaavalinteisesti kolme tärkeintä yhteistyökumppania (kysymys 17). Vastausten perusteella oli

muodostettavissa oheinen taulukko (taulukko 4). Kysymykseen vastasi 86 yritystä. Uusikylän (1999) mukaisesti vastaajien annettiin vastata kunkin omista lähtökohdistaan käsin intuitiivisesti ilman valmiita vastausvaihtoehtoja. Yhteistyön tekeminen näyttäytyy hyvin moniulotteisena. Eroja on niin yrityksissä kuin toimintaympäristöissäkin. Kysymystä ei rajattu etukäteen koskemaan pelkästään Kanta-järjestelmää, koska etukäteen ei ollut tiedossa, kuinka moni yrityksistä on ottanut sen käyttöön.

Taulukko 4. Yritysten yhteistyökumppanit (n=86).

Yrittäjänä toimiminen	Fysi ry/Suomen Kuntoutusyrittäjät, Kuntoutuskouluttajat, Fy-sipartners, ryhmäpalvelut, erikoisalan fysioterapiapalvelut, muut hyvinvointipalvelut, SOMTY, toiset fysioterapiayrittäjät tai muut yrittäjät, pankki, tilitoimisto, vuokranantajayritys, ammattilaisten Facebook-ryhmä, Komppi, mainostoimisto
Tietojärjestelmät	potilastietojärjestelmän toimittaja (Diarium, Acute), IT-palvelu
Asiakas	perhe, muut terapeutit, lääkärit, apuvälineyksiköt, terapian itse maksavat
Valtiolliset toimijat	Kela, Valtiokonttori, yliopistosairaalat, seurakunta
Kunnalliset toimijat	keskussairaala/sairaanhoitopiiri/terveyskeskus, kaupunki /kunta, EKSOTE, ESSOTE, Siun SOTE, Kymsote, Soite, palvelukeskus, työterveyspalvelut, oppilaitokset/koulut, asuntolat, päiväkodit
Yksityiset toimijat	Coronaria, Suomen Terveystalo, vakuutusyhtiöt, NapraRehab, kuntosalit, lääkäriasemat, urheiluseurat, hoivakodit, Auron, Mehiläinen, Työplus, Pihlajalinna, Plusterveys, Berner-Scandinavia, Askelklinikat, veteraanijärjestöt, yhdistykset

Keskeisimmät syyt sille, että yrityksessä ei ollut tehty Kanta-järjestelmän käyttöönottoa esitellään oheisesta taulukossa (taulukko 5). Yksittäisiä syitä Kanta-järjestelmän ulkopuolelle jäämiseen olivat muun muassa lähenevä eläköityminen ja siihen liittyvä haluttomuus investointeihin. Osa vastaajista ilmoitti yrityksensä tekevän Kanta-järjestelmän käyttöönoton myöhemmin kuluvana vuonna. Kirjaamiseen epäiltiin kuluvan liikaa aikaa ja ohjelmistojen olevan raskaita. Lisäksi osalla vastaajista oli edelleen käytössä paperiarkisto, jolloin yritys ei kuulu asiakastietolain (159/2007) uudistuksen piiriin sähköisen asioinnin osalta. Vastaajat myös kokivat, etteivät heidän nykyiset resurssinsa riitä Kanta-järjestelmän käyttöönoton tekemiseen.

Taulukko 5. Yhteenveto syistä, miksi Kanta-järjestelmää ei ollut käytössä, n=81.

Vastausvaihtoehto:	Vastaajia (lkm), n=81:
”muutkaan eivät ole tehneet”	0
”yhteistyökumppanimme eivät erikseen sitä edellytä”	13
”ajan puute”	9
”liian isot kustannukset”	22
”puutteellinen koulutus tai tieto”	7
”siitä ei ole yrityksellemme hyötyä”	7
”jokin muu syy, mikä”	23

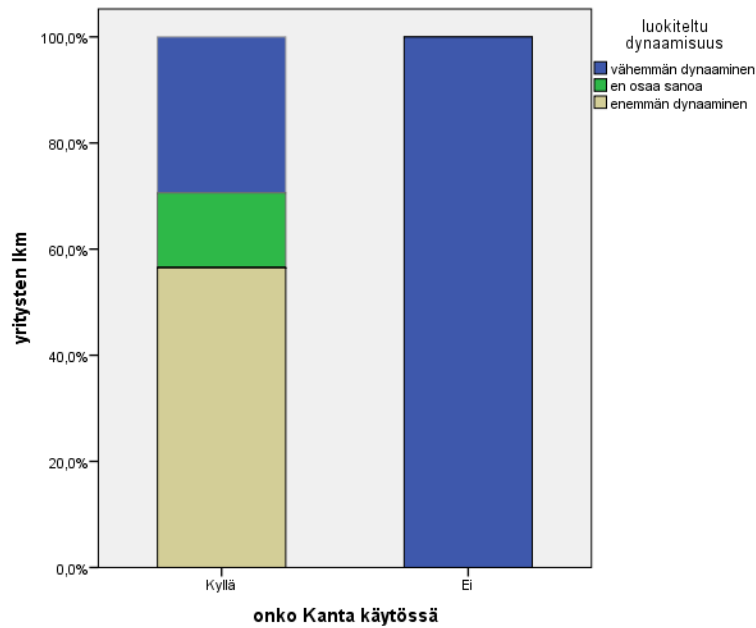
Osa vastaajista ilmoitti yrityksessään tehtävän Kanta-järjestelmän käyttöönoton yleisimmin tulevasta syksystä aina viiden vuoden aikaperspektiiviin saakka (kysymys 21).

Avoimeen kysymykseen numero 22 koottiin kommentteja kyselystä ja Kanta-järjestelmästä: vastaajat ilmoittivat hankaluuksista ohjelmistojen kanssa, toivoivat alkuun halvempia hintoja (järjestelmäkustannuksiin), valittelivat kirjaamisen olevan pois fyysisestä työstä, yhteydet eivät aina toimineet, eri toimijoiden järjestelmät vievät tekstit Kantaan eri tavalla, mikä vaikeuttaa lukemista, hakutoimintoa ei ole, muiden tekemien kirjausten hakeminen on työlästä ja aikaa vievää. Pienen yrityksen velvoitteet ovat samat kuin isoilla ja vastaajien mielestä kokoero tulisi huomioida kulu- ja velvoitteiden suhteen. Kaavamainen järjestelmä (Kanta). Kirjaaminen on työlästä, koulutusta sen tiimoilta tarvitaan. Kirjausotsikoissa epäselvyyttä esim. psykoterapeuteilla.

#### 4.4 Aineistonanalyysi

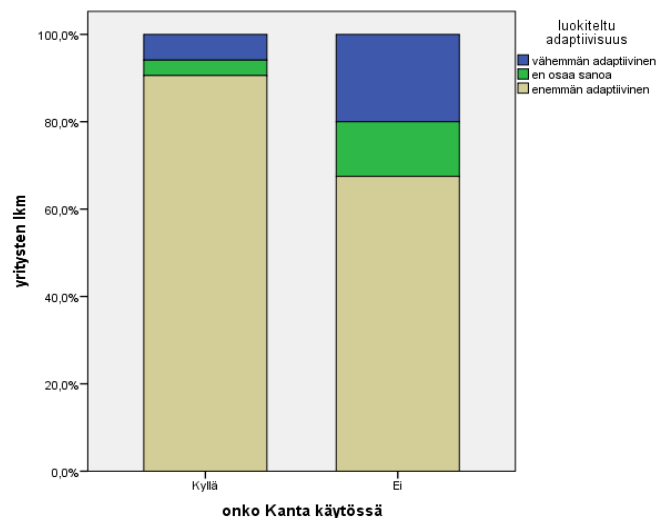
Aineisto koonti tapahtui ensin Excel-taulukkoon ja kullekin muuttujalle annettiin koodit vastaus-ten tulkintaa varten. Esikäsittelyn ja puuttuvien havaintojen tarkistamisen jälkeen aineisto

siirrettiin SPSS-ohjelmaan. Yksittäisiä puuttuvia havaintoja oli hyvin vähän ja ne merkittiin aineistoon nollana. Asenneväittämien kohdalla (kysymykset 10 ja 13 kyselylomakkeessa, liite 1) ennen varsinaista summamuuttujan muodostamista etsittiin väittämistä mahdollisimman luotettava joukko yhteenlaskettavia. Väittämien vastausvaihtoehdot Likertin asteikolla olivat: ”täysin samaa mieltä”, ”osittain samaa mieltä”, ”en osaa sanoa”, ”osittain eri mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. Reliabiliteetin laskeminen tapahtui Cronbachin  $\alpha$ :n avulla. Kaksi väittämää kysymyksestä 10 suljettiin pois summamuuttujasta eli kohdat ”yrityksemme teki Kanta-käyttöön heti, kun tieto lakimuutoksesta tuli” ja ”yrityksessämme pelätään Kanta-järjestelmän käyttöön rajoitettavan toimintaamme”. Jäljelle jääneiden neljän väittämän Cronbachin  $\alpha$  oli ,927 ja  $n=125$ . Kysymyksessä 13 Cronbachin  $\alpha$  oli väittämien kesken riittävän korkea (.815 ja  $n=125$ ) joten alkuperäiset neljä väittämää säilytettiin. Seuraavaksi laskettiin summamuuttujat kysymysten 10 ja 13 väittämistä. Kysymyksen 10 summamuuttuja ilmensi vastaajien dynaamisuutta toiminnassaan ja kysymyksen 13 summamuuttuja ilmensi yritysten adaptiivisuutta toimintaympäristön suhteen. Laskennallisesti kyse on siitä, että mikäli käsitettä mittaavat osiot todellakin mittaavat muuttujien taustalla olevaa latenttia muuttujaa, tulee kyseisten osioiden korreloida eli olla yhteydessä keskenään systemaattisemmin kuin muiden muuttujien kanssa. (Metsämuuronen, 2002.) Lopuksi summamuuttajat koodattiin luokittelumuuttujiksi ristiintaulukointia varten. Luokittelumuuttujissa arvoa 3,00 alhaisemmat tarkoittivat vähemmän dynaamista tai vähemmän adaptiivista toimintatapaa, arvo 3,00 säilytettiin ”en osaa sanoa” luokkana ja arvot 3,01:stä ylöspäin numeroon 5,00 asti luokiteltiin tarkoittamaan enemmän dynaamista tai enemmän adaptiivista toimintatapaa.



Kuvio 17. Kanta-järjestelmä ja dynaamisuus, n=125

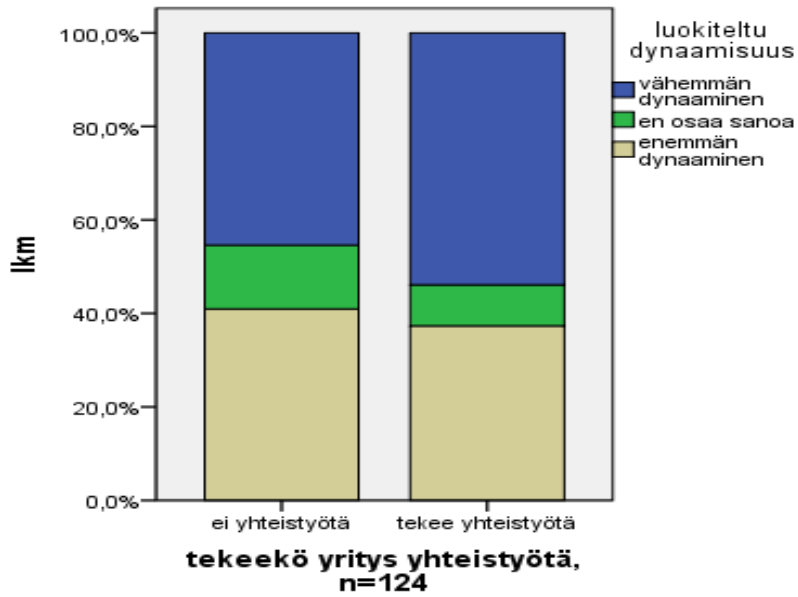
Yrityksissä, joissa Kanta-järjestelmän käyttöönottoa ei ollut tehty, voi olla yhteyttä pienempään dynaamisuuteen yrityksen toiminnassa (kuvio 17). Kanta-järjestelmän käyttöönoton tehneissä yrityksissä melkein 60 prosenttia vastauksista heijasteli selvästi dynaamisempaa toimintatapaa.



Kuvio 18. Kanta-järjestelmä ja adaptiivisuus, n=125

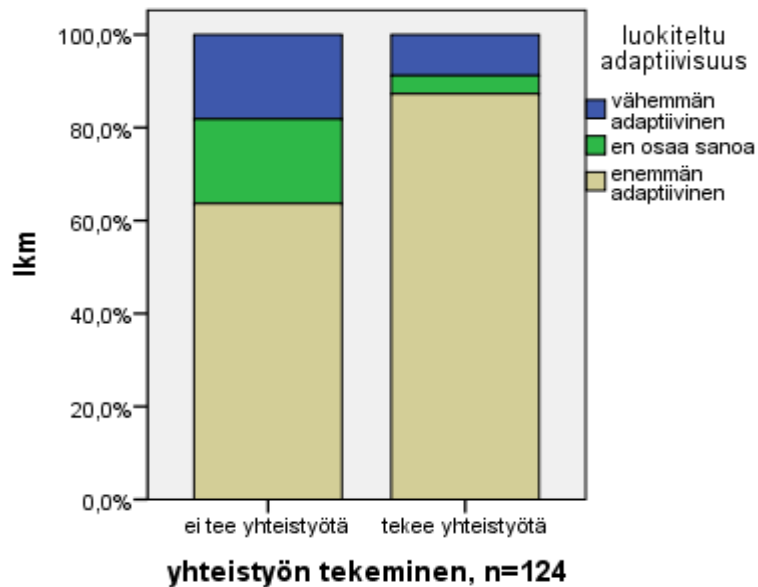
Tarkasteltaessa Kanta-järjestelmän käyttöönoton ja adaptiivisuuden ilmenemistä, tulokset ovat melkein saman tasoiset (kuvio 18). Riippumatta siitä, oliko Kanta-järjestelmän käyttöönotto tehty, yritykset toimivat selvästi adaptiivisesti toimintaympäristön tapahtumia seuraten ja ennakoiden.





Kuvio 19. Yhteistyö ja dynaamisuus

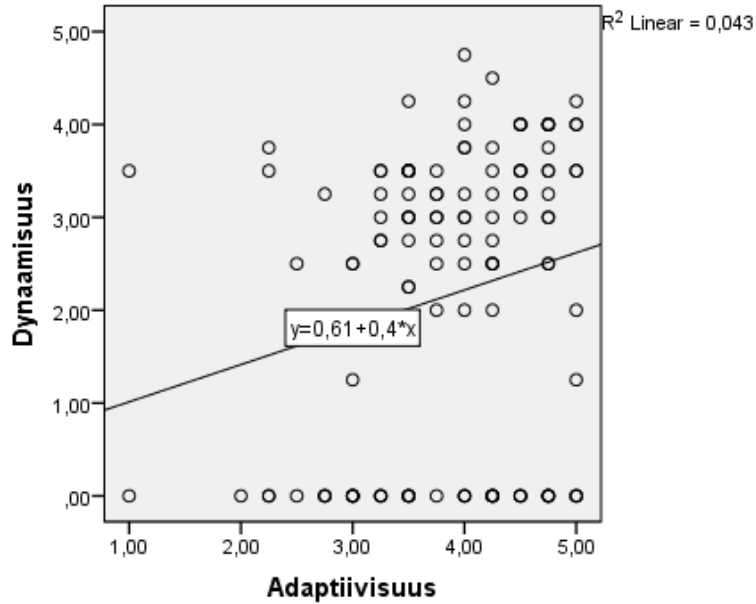
Dynaamisuuden suhteen yrityksissä ei ole juurikaan eroja silloin, kun tarkastellaan yhteistyön tekemistä tai tekemättömyyttä (kuvio 19).



Kuvio 20. Yhteistyö ja adaptiivisuus

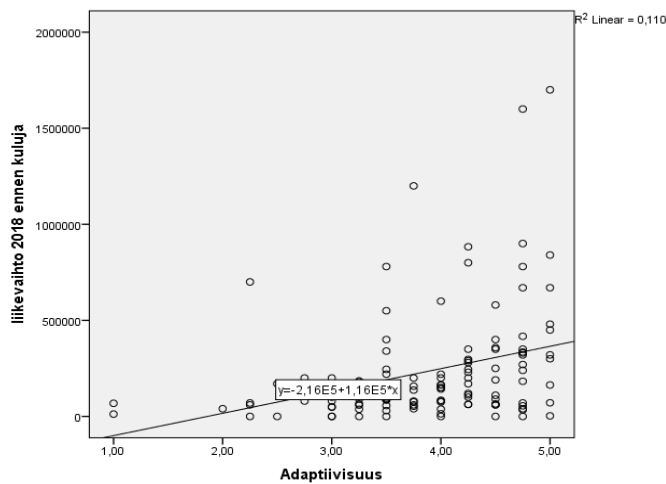
Adaptiivisuuden suhteen on nähtävissä eroja yhteistyön tekemisessä (kuvio 20). Vastaajista 60 prosenttia toimii adaptiivisella tavalla toimintaympäristössään, vaikka ilmoittavat etteivät tee yhteistyötä. Yhteistyötä tekevien keskuudessa adaptiivisuus nousee yli 80 prosenttiin.

Adaptiivisuuteen kuuluivat väittämät kysymyksestä 13 eli verkostoituminen, toimintaympäristön muutosten seuraaminen ja ennakointi sekä tilannetajuisuus.

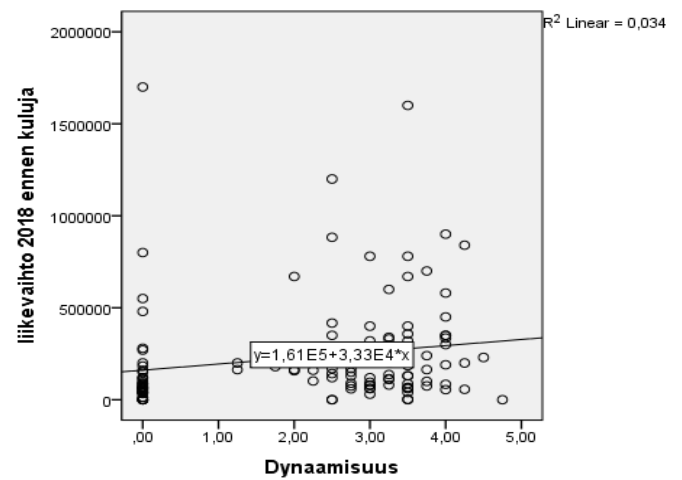


Kuvio 21. Adaptiivisuudella dynaamisuuden selittäminen, n=125.

Mallin (kuvio 21) mukaan näillä muuttujilla (adaptiivisuus ja dynaamisuus) ei ole nähtävissä lineaarista yhteyttä ( $R^2$ Linear = 0,043 eli 4,3 prosenttia).

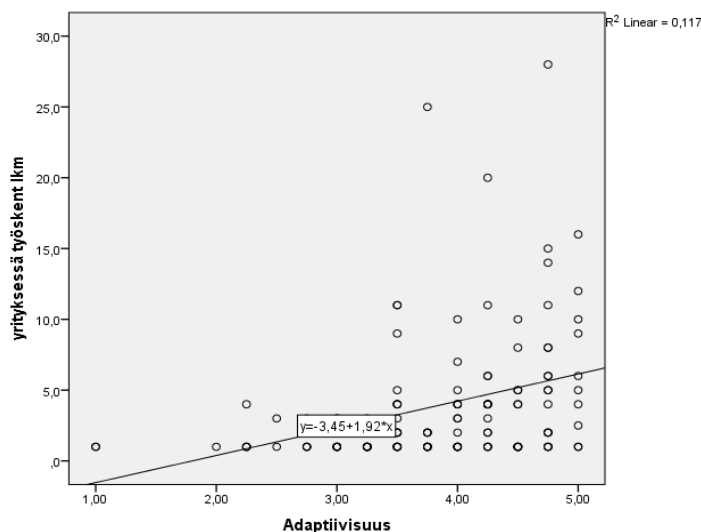


Kuvio 22. Liikevaihto ja adaptiivisuus, n=125.

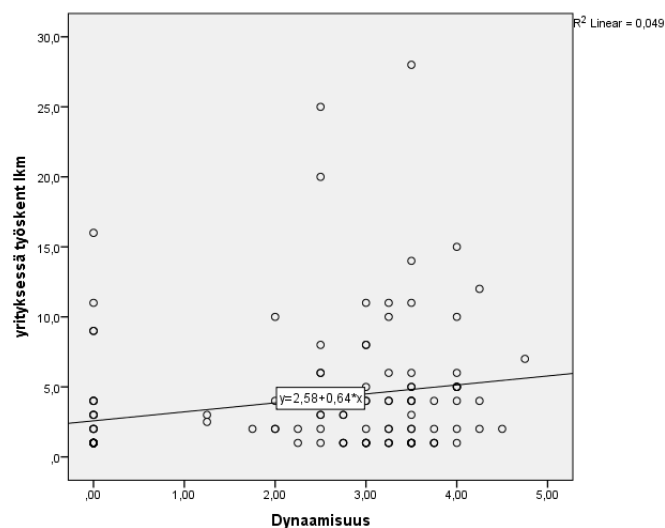


Kuvio 23. Liikevaihto ja dynaamisuus, n=125.

Selittäessä liikevaihdon suuruutta adaptiivisuudella, yrityksen koolla ei ollut juurikaan merkitystä ( $R^2_{\text{Linear}} = 0,110$ ) eli todennäköisyys yhteydelle on vain 11 prosenttia (kuvio 22). Dynaamisuudella liikevaihtoa selittäessä yhteys on olematon ( $R^2_{\text{Linear}}=0,034$  eli 3,4 prosenttia), (kuvio 23).



Kuvio 24. Yrityksessä työskent. ja adapt., n=125.



Kuvio 25. Yrityksessä työskent. ja dynaam, n=125.

Selittäessä yritykselle työskentelevien henkilöiden määrää adaptiivisuudella (kuvio 24) yhteys on vain 11,7 prosenttia ( $R^2_{\text{Linear}}= 0,117$ ). Yrityksessä työskentelevien lukumäärällä ja dynaamisuudella yhteys on olematon ( $R^2_{\text{Linear}}= 0,049$ ) eli 4,9 prosenttia (kuvio 25). Luku selittää vain vähän vaihtelusta ja residuaalivaihtelua jää paljon. Yrityksen taloudellisella menestymisellä tai sille työskentelevien lukumäärällä ei ole nähtävissä lineaarista yhteyttä. Linearisessa mallissa muutos voi olla liian pieni nähtäväksi.

Khiin neliön ( $x^2$ ) -riippumattomuustestissä (liite 3) tutkittiin luokiteltuina muuttujina dynaamisuutta ja adaptiivisuutta sekä niiden suhdetta Kanta-järjestelmän käyttöön ottamiseen ja yritysten yhteistyön tekemiseen. Kanta-käyttönotolla ja dynaamisuudella näyttäisi olevan tilastollisesti merkitsevä eroavaisuus,  $p < 0,01$ . Tällöin tuloksen voidaan ajatella koskevan koko perusjoukkoa. Dynaamisuudella ja yhteistyöllä ei ole yhteyttä tilastollisella tasolla muuttujien ollessa erillään toisistaan. Adaptiivisuuden ja Kanta-käyttönoton sekä adaptiivisuuden ja yhteistyön tekeminen näyttäisivät erillisiltä muuttujilta, mutta niiden tuloksia voidaan tarkastella lähinnä vain vastaajien keskuudessa.

Otetaan tarkasteluun ensimmäinen hypoteesi: *Tehokas mukautuminen ja aktiivinen vuorovaikutus toimintaympäristön kanssa on tuonut yritykselle uusia asiakkaita tai asiakkuuksia verrattuna kilpailijoihin*. Yksittäisenä vastausvaihtoehtona kyselylomakkeessa oli kysymys ”Kanta-järjestelmän käyttöönotto on antanut yrityksellemme etumatkaa verrattuna kilpailijoihin”. Vastaajista 28,8 prosenttia (n=85) ilmoitti väittämään, ettei osannut sanoa. Yhteensä 23,2 prosenttia vastasi kysymyksiin ”täysin eri mieltä” ja ”osittain eri mieltä”. Strategista ketteryyttä selittävänä summamuuttujana käytettiin dynaamisuutta, mihin tämä yksittäinenkin kysymys kuului. Verrattaessa dynaamisuutta suhteessa yrityksen liikevaihtoon tai työskentelevien henkilöiden lukumäärään eroja ei saatu esille. 40 prosenttia dynaamisuuteen liittyvistä vastaajista (n=124) ei näyttäisi tekevän yhteistyötä (kuvio 19). Kanta-järjestelmän käyttöönotto olivat hieman dynaamisempia (kuvio 17).

Toinen hypoteesi kuului näin: *Emergentti toiminta on hyödyttänyt yrityksiä sopeutumisessa tietojärjestelmämuutokseen*. Yksittäisenä vastausvaihtoehtona kyselylomakkeessa oli väittäminen ”Yrityksessämme pyritään ennakoimaan toimintaympäristön muutokset”. Vastaajista yhteensä 84 prosenttia (n=125) valitsi vaihtoehdon ”osittain samaa mieltä” tai ”täysin samaa mieltä”. 12 prosenttia ilmoitti, ettei osannut sanoa ja loput olivat eri mieltä. Itse-organisoituvaa ja proaktiivista toimintaa selittävänä summamuuttujana käytettiin adaptiivisuutta, joihin väittämiin tämä yksittäinenkin kysymys sisältyi korrelaation perusteella. Verrattaessa adaptiivisuutta liikevaihdon tai yritykselle työskentelevien määrään eroja ei saatu selville. Adaptiivisuus saa selvästi korkeammat prosenttiosuudet niin yhteistyötä kuin Kanta-käyttöönottoa kuvaavissa yhteyksissä (kuviot 18 ja 20).

Kolmas hypoteesi oli seuraava: *Kanta-järjestelmän käyttöönottamista viivytteleviltä yrityksiltä puuttuu tietotaitoa tai muita resursseja käyttöönoton tekemiseksi*. Vastaajat ilmoittivat tilanteestaan avoimessa kysymyksessä numero 19 sekä yleisessä kommenttiosiossa (kysymys nro 22). Vastaajista (n=81) 28,4 prosenttia vastasi kysymykseen 19 kohtaan ”jokin muu syy, mikä”. Lähes yhtä isolla prosenttiosuudella, 27,2 prosenttia, oli ilmoitettu syyksi ”liian isot kustannukset”. Kolmanneksi eniten vastauksia (16,0 prosenttia) sai vaihtoehto ”yhteistyökumppanimme eivät sitä erikseen edellytä”. Yksittäisiä syitä Kanta-järjestelmän ulkopuolelle jäämiseen olivat muun muassa ajan puute, puuttuva tietotaito, käyttöönoton koettu hyödyttömyys ja lähenevä

eläköityminen ja siihen liittyvä haluttomuus investointeihin. Osa vastaajista ilmoitti yrityksensä tekevän Kanta-järjestelmän käyttöönoton myöhemmin kuluvana vuonna. Kirjaamiseen epäiltiin kuluvan liikaa aikaa ja ohjelmistojen olevan raskaita. Lisäksi osalla vastaajista oli edelleen käytössä paperiarkisto, jolloin yritys ei kuulu asiakastietolain (159/2007) uudistuksen piiriin sähköisen asioinnin osalta. Vastaajat myös kokivat, etteivät heidän nykyiset resurssinsa riitä Kanta-järjestelmän käyttöönoton tekemiseen.

#### 4.5 Tutkimuksen luotettavuusarviointi

Vastausprosentti on eräs tutkimuksen luotettavuuden ilmaisin. Se ilmaisee, kuinka moni otokseen valituista vastasi, siis täytti ja palautti kyselylomakkeen. Jos kyseessä on otos, voidaan vastaamatta jättäneistä saada tarkempi käsitys niin sanotulla kadon analyysillä, jossa verrataan otoksen taustatietoja perusjoukon vastaaviin tietoihin. Lisäksi on hyvä tehdä selkoa saatujen vastausten laadusta, esimerkiksi siitä, miten paljon niissä esiintyy puutteellisia tietoja. (Vehkalahti, 2014.) Tutkimuksen vastausprosentti oli 18,5 prosenttia. Kyselyyn vastasi kahden kyselykierroksen yhteenlasketuna summana 125 vastaajaa ja kyselylomake lähetettiin 675:lle vastaanottajalle. Saatujen vastausten määrä on yhteiskunnallisessa tutkimuksessa suhteellisen kattava ja riittävä. Yksi vastaaja oli jättänyt yrityksen perustamisvuoteen vastaamatta. Liikevaihtokysymykseen vastaamatta jätti kahdeksan vastaajaa. Muutoin taustakysymysten vastauksiin oli vastattu. Oletusarvioisesti ainakin pääosa vastaajista on vastannut todellisen tilanteensa mukaisesti. Ilmiö oli todettavissa verrattaessa kaikkien vastauksia toisiinsa. Tietty johdonmukaisuus oli nähtävissä. Kysymyksessä yhdeksän tiedon siirtymiseen liittyen yksi yksittäinen vastaus puuttui. Havainnot korvattiin nolllalla niiden vähaisen määrän vuoksi.

Asennetehtävät mitataan usein Likert-tyyppisellä mittarilla. Tarkoituksen on mitata esimerkiksi tyytyväisyyttä, motivaatiota tms. sisäistä subjektiivista tuntemusta, josta ollaan enemmän tai vähemmän samaa mieltä tai joka vastaa enemmän tai vähemmän mielipidettäni. Yleensä Likert-asteikko ankkuroidaan ”täysin samaa mieltä” – ”täysin eri mieltä”-akselille. Vastaajan kannalta helpompi on asteikko, jossa on pariton määrä vaihtoehtoja. Klassisin näistä on 5-portainen Likert-asteikko. (Metsämuuronen, 2002.) Tutkimuksessa oli kaksi asenneväittämäosiota (kysymykset 10

ja 13), joiden vastausvaihtoehdot oli määritelty viisiportaisella Likert-asteikolla kuten edellä mainittu. Kysymys numero 10 kohdentui Kanta-järjestelmän käyttöönoton tehneille vastaajille, ja vaihtoehdot käsittelivät Kanta-järjestelmän käyttämistä, käyttöönottoa, rajoituksia ja hyötyä asiakkaille. Kysymys numero 13 oli kaikkien vastattavissa. Vaihtoehdot käsittelivät yrityksen verkostoitumista, toimintaympäristön seuraamista ja muutosten ennakoimista sekä tilannetajuista käyttäytymistä.

Kvantitatiivisella mittarilla saadaan selville totuutta, muttei koko totuutta. Testauksen ongelma on se, että kehitetyllä mittarilla ei välttämättä tavoiteta tutkittavan ilmiön todellista luonnetta, sillä selville saadaan vain se, mitä kyseisellä mittarilla voidaan saada selville. (Metsämuuronen, 2002.) Tuloksista on nähtävissä, että toimintaympäristöön liittyvistä asenneväittämistä muodostettu adaptiivisuutta kuvaava summamuuttuja painottui voimakkaammin annetuissa vastauksissa. Vaihtoehdot olivat lähellä toisiaan, mutta eivät liian päällekkäisiä. Kanta-järjestelmän toimintaan liittyvistä asenneväittämistä muodostettu dynaamisuutta kuvaavan summamuuttujan painoarvo oli heikko. Väittämät eivät välttämättä tavoittaneet yritysten todellisuutta siinä määrin, kun mittarin laatija oli ajatellut. Kirjallisuus tukee dynaamisuuden yhteyksiä organisaatioiden toiminnassa, mutta väittämät olisivat voineet olla hieman enemmän erottelevampia.

Aineistojen validiteetti ja luotettavuuden erittely on erityisen tärkeää verkostoaineistoissa, joissa aineiston keräysmenetelmät ovat alttiita virheille. Ilmiön mittaaminen on validia, jos siinä pystytään mittaamaan juuri sitä asiaa, mitä aiottiinkin mitata. Verkostoaineistojen luotettavuuden arvioimiseen on käytetty uudelleentestausta, vaihtoehtoisia kysymyksen muotoiluja sekä suhteiden moolleminpuolisuuden erittelyä. Uudelleen testaus on verkostoaineistossa usein ongelmallista, koska sosiaaliset suhteet muuttuvat toisin kuin monet yksilön ominaisuudet. Kysymysten muotoilun on havaittu vaikuttavan vastauksiin siten, että etukäteen esitetyn listauksen perusteella verkostojen ilmaistaan olevan suurempi kuin silloin, kun vastaajan annetaan itse merkitä sellaiset henkilöt, joihin hänellä on suhde. Kyselyt, joissa vastaaja joutuu asettamaan kaikki yhteydet suhteen voimakkuuden mukaiseen järjestykseen, ovat yleensä luotettavampia, kuin sellaiset kyselyt, joissa voimakkuutta kysytään vain harvojen vastausvaihtoehtojen avulla. Verkostoaineiston luotettavuus lisääntyy myös silloin, kun sitä analysoidaan havaintoyksikön

tasoa korkeammalla abstraktiotasolla, esimerkiksi ryhmittelemällä verkoston toimijat joihinkin luokkiin ja tutkimalla näiden ryhmien välisiä suhteita. (Mattila & Uusikylä, 1999.)

Verkostotoimijuuden kysymykseen haettiin luotettavuutta sillä, että valmiita vastausvaihtoehtoja ei annettu. Kysely myös osoitettiin kaikille vastaajille. Kyselyyn vastanneista osa oli hypännyt kohdan yli suoraan, mutta vastaajia kysymykseen saatiin silti 86 vastaajaa. Kyselylomakkeen ohjeistuksessa olisi ollut hyvä johdatella myös verkostoaiheeseen, sillä vastaajat olivat käsittäneet kysymyksen hyvin monitahoisesti. Kanta-järjestelmän näkökulmasta vastauksia olisi hyvä ollut tulla enemmänkin. Toisaalta verkostotoimijuuden moniulotteisuus pääsi nyt esille. Kysymystä oli kuitenkin rajattu siten, että vastaajien tuli valita kolme tärkeintä yhteistyökumppaniaan ilmoittamista tahoista. Annetuista vastauksista koottiin taulukko, ja aiemmin kysytyjen yhteistyön tavoitteiden tuloksista johdettujen kolmen luokan lisäksi saatiin kolme uutta luokkaa. Suhteiden molemminpuolisuuden analysoinnissa tutkitaan sitä, vahvistavatko molemmat osapuolet tutkittavan suhteen. Mitä intiimimpi suhde on, sitä todennäköisemmin molemmat osapuolet vahvistavat sen. Toisaalta yksilöiden on yleensä havaittu liioittelevan omien suhteidensa määrää siten, että vain osa yksilön ilmoittamista yhteyksien kohteista vahvistaa suhteen. Tällaisessa molemminpuolisuuden tarkastelussa huomioitava se, ovatko tutkittavat suhteet luonteeltaan molemminpuolisia vai suunnattuja. Verkostoaineistojen luotettavuudesta on vaikea tehdä lopullisia johtopäätöksiä, koska verkostoaineistot eivät useinkaan ole satunnaisotoksia annetusta populaatiosta, eikä laajojen yleistysten tekeminen siten ole mahdollista. Aineiston validiteettia ja luotettavuutta voidaan kuitenkin parantaa varmistamalla, että vastaajat ymmärtävät kysymykset samalla tavoin kuin haastattelija tai tutkija. Myös esitutkimusaineistojen käyttö eli aineiston kerääminen ennen varsinaista tutkimusta pieneltä osajoukolta tai joltain toiselta ryhmältä kuin tutkimuksen kohderyhmältä voi auttaa tunnistamaan tutkimusasetelmassa ja kysymysten muotoilussa piileviä ongelmia. (Mattila & Uusikylä, 1999.)

Erikssonin ja Koistisen (2005) mukaan ensimmäinen ja tärkein arviointikriteeri kaikenlaisessa tutkimuksessa on tutkimuksen kiinnostavuus (teoreettisesti, käsitteellisesti, käytännön elämän ja tutkimukseen osallistuvien toimijoiden näkökulmasta) ja yhteiskunnallinen merkittävyys. Tutkijan itsensä kiinnostuneisuuden lisäksi pitkin matkaa tutkimusta tehdessä päivittäisissä keskusteluissa on tullut esiin aiheen ajankohtaisuus ja kiinnostavuus. Kanta-järjestelmä koskettaa suomalaisia

heidän arjessaan heidän hoitaessa asioitaan apteekissa, terveyspalveluissa tai erilaisissa kuntoutuspalveluissa. Tutkimuksen näkökulma tuo näkyvyyttä yritysten toiminnalle ja heidän ”kulisseyksensä” tekemälle työlle. Tavallisille kansalaisille Kanta-järjestelmä voi näyttäytyä sujuvana palveluketjuna tai vastaavasti hankaluuksinakin. Esimerkiksi vanhemmat eivät pääse katsomaan lastensa tietoja Kannasta lapsen 10 ikävuoden jälkeen ja lapsi itse ei pääse Kantaan, ennen kuin saa pankkitunnukset nettipankkiin. Vastaava tilanne on omaishoitajina toimivilla henkilöillä, vaikka he olisivat edunvalvojana omaiselleen. Tässä törmätään henkilökohtaisen tunnistautumisen ongelmiin. Toisaalta tietojen ja henkilöiden jäljitettävyyden ja tietoturvallisuus lisääntyvät, kun riskit paperien unohtumiseen jonkin vähenevät. Terveyspalveluyrittäjät ja heille työskentelevät kirjautuvat Kanta-järjestelmään Väestörekisterikeskuksen myöntämällä ammattikortilla, joka toimii samalla sähköisenä allekirjoituksena.

Käsitteellisesti ja teoreettisesti Kanta-järjestelmään kietoutuu niin verkostomainen toiminta, itseohjautuvuus ja proaktiivisuus kuin vuorovaikutuksen suhteet ja tasot. Kyseessä ei ole mikään kiinteä olomuoto, vaan organismin tyyppinen kehittyvä järjestelmä. Myös perinteiset valtasuhteet ja päätöksenteko näyttäytyvät erilaisessa valossa, kun asiaa lähestytään dynaamisuuden ja adaptiivisuuden kautta. Toimijat vaikuttavat suhteiden kautta toisiinsa ja muokkaavat omaa ja muiden toimintaa siinä samalla. Siinä mielessä tämä tutkimus on ajankuva, ”snapchat-kuva”, joka huomenna voi olla taas jo erinäköinen. Historia rakentuu hetkistä, joten sen jäljittäminen taakse päin verkostossa on haasteellista. Vaikka toimija itse ei muuttuisikaan, hänen ympäristönsä sen sijaan voi kokea muutoksia ja suhteiden kautta muutos kuitenkin vaikuttaa toimijaankin.

Usein validiteetti jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan sitä, onko tutkimus yleistettävissä, ja jos, niin mihin ryhmiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen omaa luotettavuutta. Hyvällä asetelmalla, oikealla käsitteen muodostuksella ja teorian johtamisella sekä otannalla voidaan parantaa tutkimuksen validiteettia. Validiteettitarkasteluissa pyritään huomioimaan jo etukäteen mahdolliset tutkimuksen luotettavuutta alentavat tekijät. (Metsämuuronen, 2000.) Tutkimuksen filosofiana oli pyrkimys induktiivisuuteen, missä yksittäisten toimijoiden kautta saataisiin tietoa siitä, löytyykö samoja löydöksiä koko perusjoukosta ja laajemminkin. Tutkimuksen perusjoukkona toimi Suomen Kuntoutusyritykset ry:n jäsenistö. Vastausprosentin perusteella vaikuttaa siltä, että tutkimustulokset ovat laajennettavissa



varovaisesti arvioiden koskemaan vastaajien lisäksi muitakin Suomen Kuntoutusyrittäjien jäseniä. Verrokkiryhmänä ei ollut käytettävissä satunnaisesti valittuja terveystalvetyrittäjiä, joten tulosten pienimuotoisuuden vuoksi laajempaa vertailua tuskin kannattanee tehdä. Sisäistä validiteettia pyrittiin vahvistamaan johtamalla tutkimuskysymykset ja kyselylomakkeen kysymykset teoriasta käsin. Lisäksi aineiston keruuta vahvistamaan pyydettiin Suomen Kuntoutusyrittäjien johtoryhmän jäseniltä saatekirjeet, jotta mahdollisimman moni yrittäjistä vastaisi kysymyksiin. Kysely toteutettiin riippumattomalla Webropol-ohjelmalla, mistä sai tiedon sekä perille menneistä että menemättömistä kyselyistä. Kysely tehtiin tarpeeksi lyhyeksi, jotta vastaamiseen ei kuluisi juuri kymmentä minuuttia enempää aikaa. Tämän oletettiin laskevan vastauskynnystä. Sähköisen tietojärjestelmän ollessa kyseessä verkkokysely tuntui luontevalta tavalta suorittaa kysely.

Mittauksen toistettavuuden mittana käytetään reliabiliteetti- eli reliaabeliuskerrointa. Periaatteessa reliabiliteetti voidaan laskea kolmea eri tietä: rinnakkaismittauksella (samaan aikaan eri mittarilla), toistomittauksilla (eri aikaan samalla mittarilla) tai mittarin sisäisen konsistenssin, yhtenäisyyden kautta (samaan aikaan samalla mittarilla). Sisäisen konsistenssin mittaaminen tapahtuu joko jakamalla mittari keinotekoisesti kahteen osaan (Cronbachin alfa ja Spearman-Brownin rho) tai faktorianalyysin avulla etsimällä faktorirakenteen luotettavuusmitta. (Metsämuuronen, 2002.) Tutkimuksessa johdettiin teoriasta kaksi asenne-väittämää, joihin vastaamalla vastaajat paljastaisivat toimintansa dynaamisuutta tai adaptiivisuutta. Väittämät testattiin keskenään Cronbachin  $\alpha$ :n avulla ja löytyneiden korrelaatioiden mukaisesti väittämistä muodostettiin summamuuttujat. Aineistoanalyysissä ei löytynyt lineaarista yhtäläisyyttä näiden kahden muuttujan välillä, mikä tarkoittaa, että summamuuttujissa itsessään voi olla liikaa päällekkäisyyttä tai mittari on liian lyhyt, jotta eroja saataisiin näkyville. Otoskoon pienuudesta johtuen monimuuttuja-analyysit eivät tulleet kyseeseen, jotta eroja oltaisi voitu erotella toisella tavoin.

#### **4.6 Tutkimuksen eteneminen ja eettisyys**

Tutkimuksen ongelmanasettelu lähti liikkeelle yhteistyöstä Suomen Kuntoutusyrittäjät ry:n kautta. Tutkija teki kandidaatintutkielmansa tapaustutkimuksena yksittäisen fysioterapiayrityksen Kanta-

järjestelmän käyttöönottoon liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista. Suomen Kuntoutusyritykset osoittivat kiinnostusta jatkotutkimusaiheeseen ja tutkimusprosessi lähti liikkeelle syyskuussa 2018. Tutkimussuunnitelma oli valmiina joulukuussa 2018. Teorian kokoamiseen ja analysointiin kului alkuvuosi 2019. Huhtikuussa 2019 kyselylomake oli valmis ja esitestaus voitiin tehdä 15.4.2019. Kyselyyn tarvittavien yhteystietojen tutkijan käyttöön luovuttamisesta Suomen Kuntoutusyritykset teki päätöksen hallituksen kokouksessaan 23.4.2019, minkä jälkeen tutkija allekirjoitti sopimuksen tietojen käytön anonymiteetista ja tietojen käyttöoikeus rajattiin koskemaan vain tutkijaa. Aineistonkeruu sijoittui huhti-toukokuun vaihteeseen 2019 kahden viikon ajanjaksolle (29.4.-9.5.2019). Aineiston analysointi ajoittui toukokuuhun 2019. Raportti valmistui toukokuun lopussa.

Tieteen etiikkaan kuuluu kysymys siitä, millaista on hyvä tutkimus eli mitkä ovat tutkimustyön sisäiset normit. Eräs tutkijoita velvoittava normi on velvollisuus käyttää tieteellistä menetelmää ja argumentoida tieteellisen päättelyn sääntöjen mukaan. (Haaparanta & Niiniluoto, 2016.) Tämä tutkimus on toteutettu noudattaen hyviä tieteellisiä käytäntöjä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK, 2012), joihin tutkija perehtyi tutkimussuunnitelmaa laatiessaan. Periaatteet ovat olleet läsnä niin tutkimusta suunniteltaessa, aineistoa kerätessä kuin analysoitaessa ja raporttoitaessa. Yhden mahdollisen tieteellistä tutkimusta ohjaavan moraalisen periaatteen mukaan kaikkea on lupa tutkia, mutta kaikkia tutkimustuloksia ei ole lupa hyödyntää. Tutkija ei myöskään voi tarjota eettisiä ratkaisuja. Sen sijaan hän voi antaa tietoa syy-vaikutussuhteista. Tämän tiedon pitää olla tieteellisen menetelmän velvoittamalla tavalla objektiivista. Vaihtoehtoista tutkija luonnollisesti suosittaa oman etiikkansa mukaista vaihtoehtoa. Tämän suosituksen hän tekee kuitenkin ihmisenä eikä tutkijana. Tällöin kuka tahansa, jolla on käytettävissään sama tieto ja joka ymmärtää tutkijan tekemät kokeet ja päätelmät, kykenee myös tekemään eettisen ratkaisun. (Haaparanta & Niiniluoto, 2016.)

## 5. KANTA-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO TULOSTEN MUKAAN

Tutkimusongelmana oli: ”Millainen yhteys on Kanta-järjestelmän käyttöönotolla ja terveystalvitysten strategisella ketteryydellä?” Toimintaympäristöön mukautumisen indikaattoreina toimivat Kanta-järjestelmän käyttöönoton suorittaminen mahdollisimman varhain sekä yrityksen oma arvio muutoksen mukanaan tuomista hyödyistä. Emergenttiä toimintaa kuvattiin asennevälttämien, joiden avulla saatiin tietoa yrityksen proaktiivisista toimintatavoista suhteessa toimintaympäristöönsä. Käyttöönoton viivyttelystä puolestaan kuvasivat yritysten selitykset niihin kysymyksiin, joiden vastaajat eivät vielä olleet suorittaneet Kanta-järjestelmän käyttöönottoa. Verkos-totoimijuuden kysymyksessä yrityksiltä pyydettiin vapaamuotoisesti yhteistyötahojen nimeämistä. Nimeämisen jälkeen yrityksiä pyydettiin vahvistamaan nimeämistään kumppaneista kolme tärkeintä yhteistyötahoa, jolloin saatiin tietoa näiden suhteiden voimakkuudesta.

Strategista ketteryyttä tutkittiin dynaamisuuden kautta (ensimmäinen hypoteesi). Yrityksen koolla eli henkilöstömäärällä tai liikevaihdon suuruudella ei näyttäisi olevan yhteyttä dynaamisuuteen. Täten oletetaan, että kaiken kokoiset yritykset toimivat dynaamisesti. Isompi koko tai liikevaihto ei ole merkitsevää. Khiin neliön riippuvuustestissä löytyi tilastollinen eroavaisuus ( $p < 0,01$ ) Kanta-käyttöönoton tehneiden yritysten ja dynaamisuuden välillä. Strategisen ketteryuden ja Kanta-järjestelmän käyttöönoton voidaan ajatella olevan erillisiä tapahtumia myös perusjoukon tasolla. Dynaamisuus ja yhteistyön tekeminen vaikuttivat olevan toisistaan erillisiä muuttujia vastaajien keskuudessa. Tulkitsen, että yrityksissä oli kenties vaikeuksia hahmottaa sitä, miten strateginen ketteryys ilmeni heidän arjessaan. Tietojärjestelmämuutokseen liittyen yritykset olivat lähteneet aktiivisesti kehittämään toimintaansa. Kun yhteistyökumppani on ”kasvoton” tietojärjestelmä, sen toimiminen näkyy aina välillisesti – tietojärjestelmä joko toimii tai ei toimi. Tällöin voi olla vaikea hahmottaa yrittäjänä sitä, miten Kanta-järjestelmän käyttöönotto on näkynyt asiakkuuksissa tai mihin sitä uutena toimintana voisi verrata. Suurin osa yrityksistä oli tehnyt Kanta-käyttöönoton tutkimushetkeä edeltävästi vuosi takaperin.

Emergenttiä toimintaa tutkittiin adaptiivisuuden kautta (toinen hypoteesi). Yrityksen koolla eli henkilöstömäärällä tai liikevaihdon suuruudella ei näyttäisi olevan yhteyttä adaptiivisuuteen. Täten oletetaan, että kaiken kokoiset yritykset toimivat adaptiivisesti omassa ympäristössään. Khiin neliön riippuvuustestissä ei löytynyt tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä adaptiivisuuden ja Kanta-järjestelmän käyttöönoton tai yhteistyön tekemisen kanssa. Kuitenkin adaptiivisuudella oli dynaamisuutta enemmän selittävää yhteyttä Kanta-järjestelmän käyttöönottoon ja yhteistyön tekemiseen. Toimintaympäristön seuraamisella ja ennakoimisella oli selvästi isompi rooli yritysten arjessa. Toiminta voi näyttäytyä konkreettisempänä, jolloin siihen kiinnittää enemmän huomiota. Saattoi myös olla, että vastausväittämät olivat konkreettisempia ja helppotajuisempia kuin etäisen Kanta-järjestelmän kanssa.

Kanta-järjestelmän ei-käyttöönottoa tarkasteltiin avoimien kysymysten kautta (kolmas hypoteesi). Kolme eniten vastauksia saaneista vaihtoehdoista olivat jokin muu syy, liian isot kustannukset sekä se, etteivät yhteistyötahot sitä erikseen edellyttäneet. Osalla kyseeseen tuli myös ajan tai tietotaidon puute. Sinänsä hypoteesi vaikuttaisi saavan vahvistusta, sillä vastaajat kertoivat suoraan puuttuvista resursseistaan.

Verkostotoimijuutta kartoittaessa käytettiin soveltaen ego- eli toimijakeskeistä lähestymistapaa (ks. Mattila & Uusikylä, 1999). Aineiston keruun ensimmäisessä vaiheessa vastaajia (n=86) pyydettiin intuitiivisesti tunnistamaan toimijat, joihin heillä oli sosiaalinen suhde eli yhteistyökumppanit. Yhteistyökumppaneiden tunnistamisen jälkeen vastaajia pyydettiin vielä tarkentamaan näistä yhteistyökumppaneista kolme tärkeintä. Vastaajat toimivat siis eräänlaisina asiantuntijoina suhteita arvioidessaan. Kysymys oli vastattavana koko perusjoukolla (n=125). Vastausten kirjo vertautuu yrittäjien arkeen, missä yhteistyötä tehdään useilla eri tasoilla ja erilaisessa vuorovaikutuksessa yrityksen toimintaympäristön toimijoiden kanssa. Osa vuorovaikutussuhteista perustuu yrityksen legitimizeettiin ja valvontaan, osa mahdollistaa yrityksen toiminnan ja osalla on välillisiä vaikutuksia, kuten uusien asiakkuuksien saaminen toimijoiden tunnettuuden kautta. Suhteisiin voidaan arvioida liittyvän kilpailuasetelmia, mutta myös luottamuksellista ja suunnitelmallista yhteistoimintaa strategisesti arvioituna. Kanta-järjestelmän näkökulmasta tietoyhteiskunnassa tietoverkon voi nähdä yhtenä toimijana ja mahdollistajana, kuten esimerkiksi Kanta-järjestelmän käyttöönoton antamat mahdollisuudet

osoittavat. Sähköisten potilastietojen siirtyminen toimijalta toiselle luo suhteita sekä nopeuttaa oletettavasti potilaiden ja asiakkaiden tietojen siirtoa sitä kulloinkin tarvitsevalle taholle. Samalla, kun tietojärjestelmät mahdollistavat, ne myös rajaavat. Osa toimijoista jää verkon ulkopuolelle ja täten ilman siitä saatuja etuja. Esimerkiksi paperisena asiakastietonsa edelleen säilyttävät tekevät enemmän suorittavaa työtä saadakseen kirjaukset ja lausunnot yhteistyökumppaneille eteenpäin.

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuskysymykseen pyrittiin löytämään vastaus tutkimuksen kahden ensimmäisen hypoteesin avulla. Kompleksisessa toimintaympäristössä yritykset tarvitsevat strategista ketteryyttä pysyäkseen markkinoilla mukana. Kyselyyn osallistuneista yrityksistä enemmän dynaamisemmat vaikuttivat jo tehneen Kanta-käyttöönoton. Suurin osa vastaajista oli tehnyt Kanta-käyttöönoton vuonna 2018. Yrityksen liikevaihdolla tai henkilöstömäärällä ei vaikuttaisi olevan yhteyttä dynaamiseen toimintatapaan. Emergentti toimintatapa tietojärjestelmämuutoksessa vaatii yrityksiltä verkostoitumista, toimintaympäristön ennakoimista ja seuraamista sekä proaktiivista asennetta. Adaptiivisemmat yritykset näyttäisivät kyselyyn vastanneiden joukossa tekevän hieman enemmän yhteistyötä. Yrityksen liikevaihdolla tai henkilöstömäärällä ei vaikuttaisi olevan yhteyttä adaptiiviseen toimintatapaan. Tilastollisesti tarkasteltuna Kanta-järjestelmän käyttöönotto ja strateginen ketteryys tässä vastaajajoukossa näyttäisi jäävän vaille yhteyttä. Tulokseen vaikuttavat suhteessa vastaajien pieni määrä ja kyselyn suppeahko kysymysmäärä. Asenneväittämiä oli kahdessa kysymyksessä, joten niiden kautta saatavat tulokset ovat lähinnä suuntaa antavia.

Kolmannen hypoteesin avulla tarkasteltiin sitä, miksi vastaajat eivät olleet vielä tehneet Kanta-järjestelmän käyttöönottoa. Useita kertoja siirtynyt takaraja Kanta-järjestelmän käyttöönotolle oli viimeisimmäksi asetettu valtion toimesta vuodelle 2015. Kyselyyn vastanneista 68 prosenttia oli tehnyt Kanta-käyttöönoton vastaamishetkellä ja heistä suurin osa vuonna 2018. Tutkimuksen tekohetkellä kulunut vuosi 2019 oli kesken, joten tältä vuodelta ei ollut vielä trendiä nähtävissä käyttöönoton määrässä. Tutkimusaihe oli siis hyvin tuore. Yrittäjät ilmoittivat useita syitä, miksi käyttöönottoa ei ollut vielä tehty. Liian isot kustannukset olivat vastausten kärjessä. Taustatietojen osalta näemme, että suurin osa vastaajista tekee töitä yksinyrittäjänä tai hyvin pienessä yrityksessä (alle viisi henkilöä). Kanta-järjestelmän käyttöönotto vie useita työpäiviä aikaa, kuten vastaajat ilmoittivat. Lisäksi voivat tulla laitteistojen (tietokoneet, kortinlukijat) ja potilastieto-ohjelmistojen Kanta-yhteensopivaksi saattamisen kustannukset. Paperisena asiakastietonsa säilyttävillä kynnyksillä pidättäytyä investoimasta Kanta-järjestelmän käyttöönottoon voi kustannussyistä olla vielä voimakkaampi. Taustatietojen perusteella suuri osa yrityksistä oli perustettu ennen vuotta 1993. Jos oletetaan, että yrityksen perustaja on edelleen töissä ja

työskentelee yksin, on eläköitymisen ajankohta piakkoin edessä, mikä myös nousi vastauksista esiin. Osalla oli ongelmia yleisesti terveyden ja työkykynsä kanssa, mistä syistä Kanta-käyttöön-ottoa oli siiretty. Yksinyrittäjällä työkyvyttömyys on merkittävä taloudellinen uhka. Isommat yritykset ovat todennäköisesti myös saaneet kustannuksiin liittyviä mittakaavaetuja Kanta-käyttöön-otosta tai pystyvät jakamaan kustannukset pidemmälle ajanjaksolle ilman taloudellista riskiä.

Yhteistyökumppaneita kartoittavaan kysymykseen vastasi suurin osa (n=86) koko kyselyn vastaajista eli kysymys ei eriteltyt erikseen Kanta-järjestelmän käyttöön-oton tehneitä tai tekemättömiä. Yhteistyön tavoitteet ohjasivat osaltaan toimijoiden välistä yhteistyötä (yrittäjyyteen, tietojärjestelmiin ja asiakkaisiin liittyvät tavoitteet). Lisäksi vastauksista nousi esille useita julkisrahoitteisia toimijoita, joista Kela ja kunnalliset sosiaali- ja terveydenhuollon toimijat mainittiin hyvin usein. Kelan rooli on kaksijakoinen. Toisaalta Kela mahdollistaa yrityksen toiminnan ostamalla vaikeavammaisille ihmisille kuntoutusta yrittäjiltä. Samaan aikaan Kela valvoo Kantaan liittymistä ja vaatii yrityksiltä sitä ennen kouluttautumista Kanta-järjestelmän turvalliseksi käyttämiseksi (kanta.fi verkkokoulut). Kela myös edellyttää yrityksiltä tietoturvan ja tietosuojan omavalvontasuunnitelmaa, jolla yritykset sitä vaadittaessa todentavat tietoturva- ja tietosuojakäytäntönsä. Yhteistyön tahoja ei kysymyksessä haluttu etukäteen rajoittaa, sillä yritysten toimintaympäristöt ovat hyvin erilaisia ja yhteistyökumppanit ja yhteistyön muodot voivat vaihdella. Kysymyksen olisi voinut muotoilla toisin siten, että Kanta-järjestelmään liittyvät vastaukset olisivat olleet omana osionaan ja muu yhteistyö omana osionaan. Toteutuneessa kyselyssä vastaukset olivat nyt keskenään sekaisin, mikä työllisti myös tutkijaa enemmän. Lisäksi vastaajat olisivat pystyneet orientoitumaan eri tavalla valmistautuessaan vastaamaan kysymykseen.

Yritys tarvitsee menestyäkseen kompromissin tehokkuuden ja mukautumiskyvyn väliltä. Pelkkä tehokkuuden tavoittelu sulkee pois vaihtoehtoja ja kontrollointi lisää byrokratiaa jäykistäen yrityksen toimintaa. Ilman adaptoitumista yritys menettää paikkansa markkinoilla eikä löydä uusia asiakkuuksia esimerkiksi. Yrityksen liiketoimintaympäristö (sähköinen ja ei-sähköinen) asettavat omat reunaehdonsa yrityksen toiminnalle. Tutkimuksessa nousi esiin, että proaktiivisesti käyttäytyvät ja toimintaympäristöään seuraavat yritykset tekevät hieman enemmän yhteistyötä

kuin ne yritykset, jotka ilmoittivat, etteivät tee yhteistyötä. Yritystoiminta vaatii myös johtajuutta ja strategista pelisilmää. Yrityksen on tartuttava toimintaympäristön antamiin mahdollisuuksiin, mikäli ne palvelevat yrityksen olemassaolon tarkoitusta. Proaktiivisuuden mahdollistuminen tarvitsee taakseen myös emergenssin mahdollistavien olosuhteiden luomista. Keskusjohtoisen kontrolloinnin sijaan tiimityömäinen, työntekijöiden itseohjautuvuuteen kannustava työympäristö antaa lisää toimintamahdollisuuksia. Tutkimuksessa ne, jotka vastasivat, ettei yrityksessä ole Kanta-järjestelmän käyttöönottoa tehty, tekivät kuitenkin yhteistyötä ja toimivat aktiivisesti ja tilannetajuisesti. Kanta-järjestelmä oli siis erillään dynaamisuudesta ja adaptiivisuudesta.

Sen sijaan tietyssä mielessä huolestuttavaa oli tuloksissa se, että vastaajista ne, jotka ilmoittivat, etteivät tee yhteistyötä, kertoivat syyksi sen, ettei heidän ”tarvitse tehdä yhteistyötä”. Kukin vastaaja on oletettavasti vastannut sen mukaan, miten on tulkinut kysymyksen. Mikäli töitä riittää enemmän kuin ehtisi tehdä, se vaikuttaisi rajoittavan yhteistyön tekemistä. Ikään kuin yhteistyötä tehdään silloin, kun asiakkaiden hoitamiselta ehtii. Ikään kuin toimintaympäristöstä tuleva ulkoinen paine (asiakkaat) sanelisivat yrityksen toiminnan. Tällöin voi helposti unohtua ennakoiva ja tilannetajuinen johtaminen, kun resurssit tuntuvat olevan sidotut jo arkityöhön. Kanta-järjestelmä on esimerkki ulkoisesta pakosta, jonka edessä yritysten on mukautettava toimintaansa. Osa yrityksistä on jättänyt sen tekemättä, sillä sanktioita ei ole tai niistä ei ole julkisuuteen tähän mennessä kerrottu. Kirjallisuuden perusteella kompleksinen toimintaympäristö vaatii yrityksiltä joustavuutta toiminnassaan, mikä tarkoittaa esimerkiksi verkostoitumista tai yhteistyön tekemistä muiden toimijoiden kanssa. Työelämä ja asioiden hoitaminen yleensäkin Suomessa edellyttävät perustasoisia taitoja tietojärjestelmien käytössä. Itseohjautuvuus ja oman ammattitaidon ylläpitäminen ja muokkaaminen ovat merkittäviä oman työssä jaksamisen ja työviihtyvyyden lähteitä. Tilanteet ovat ainutlaatuisia ja erilaisia kussakin yrityksessä ja jokainen tekee työtään siten, kuin parhaakseen näkee. Toivoisin, että ne vastaajista, jotka tuntuivat ”jämähäneen” työnsä ääreen, edistäisivät toimintaansa proaktiivisuuden ja verkostoitumisen suuntaan. Kuten vastauksistakin näkyi, toista yrittäjää ymmärtää parhaiten toinen yrittäjä. Vertaistuki on merkittävä työssä jaksamiseen vaikuttava asia yksin töitä tekeville. Verkostoitumisen kautta saa uusia kontakteja ja signaaleita siitä, mihin työelämä on menossa ja mitä esimerkiksi omalla paikkakunnalla tai työskentelyalueella on tapahtumassa. Me ihmiset muokkaamme työelämää omalla toiminnallamme. Emme toimi tyhjiössä.



Suhteiden tarkastelun näkökulmasta yhteistyökumppaneista on nähtävissä useita valtaa yrityksiin käyttäviä toimijoita. Aiemmin mainitun Kelan lisäksi myös kunnalliset toimijat käyttävät valtaansa myöntäessään asiakkaille maksusitoumuksia kuntoutuspalveluiden ostamiseksi yrityksiltä. Vastavuoroisesti yritykset toimivat sen mukaisesti, mitä ostaja heiltä odottaa. Kuntien harjoittama toiminta on lainsäädännöllä säädeltyä, mikä vaikuttaa myös yritysten toiminnan legitimeettiin. Valtio ohjaa kunnille rahaa tai kunnat hoitavat itse rahoituksen järjestääkseen ja toteuttaakseen lakisääteisesti valtiovallan määräämiä palveluita. Hyvinvointivaltiossa ihmisten perusoikeuksiin kuuluvat muun muassa terveydenhuolto, koulutus ja ikääntyneistä huolehtiminen. Trendin mukaisesti kunnat eivät itse tuota kaikkia palveluitaan, vaan ostavat niitä ns. vapailta markkinoilta. Markkinoiden suuruudesta alueella riippuen toimijoita ovat kuntien itsensä ulkoistamat toiminnot, jotka on muokattu yritystoiminnaksi tai muut vapaat kilpailevat yksityiset yritykset. Valta on pakkottavaa vastavuoroisuutta. Kanta-järjestelmä on otettava käyttöön, koska siitä on lakisääteisesti sovittu. Yritykset ja niiden asiakkaat saavat käyttöönotosta välillistä hyötyä asiakastietojen nopeamman kulun kautta. Jotkin yhteistyökumppanit voivat katsoa Kanta-järjestelmän käyttöönoton yhteistyöhön myönteisesti vaikuttavalla tavalla, jonka kautta voi saada vaikkapa lisää asiakkuuksia. Asiakkaat ovat myös pääsääntöisesti tietoisia Kanta-järjestelmästä, sillä he ovat siihen jo totuneet apteekkiasioinnin myötä. Asiakkaat myös kysyvät ”menevätkö tiedot Kantaan”. Taustalla on nähtävissä jo yli kymmenen vuoden takaa tuleva järjestelmällinen siirtyminen kohti sähköistä asiointia terveys- ja sosiaalihuollossa.

Tietoa tuotetaan Kantaan joka päivä huimia määriä. Eri asia on, miten tietojen noutaminen sieltä onnistuu. Kyselyyn vastanneet Kanta-järjestelmän käyttöönoton tehneet yritykset ilmoittivat kysymykseen ”asiakastietojen noutaminen Kannasta on yksinkertaista” pääsääntöisesti kielteisen vastauksen. Vastauksista näkyi, ettei yrittäjillä ole aikaa selata läpi kaikkea asiakkaasta kirjattua tietoa. Hakutoimintoa ei ole, jolla tietoja voisi hakea. Tieto myös vaikuttaisi olevan hyvin sirpalemaista ja tietojen etsijän tulisi tietää tarkasti esimerkiksi ajankohta, mistä tietoja kannattaisi etsiä. Vaikuttaisi siltä, että Kanta-järjestelmän tietojen hyödyntämisen arkipäiväistymiseen on vielä matkaa. Osa yrityksistä käytti edelleen paperista potilastiedon arkistoa. Sekin on yksi vaihtoehto vastustaa vallankäyttöä. Kuitenkin näiden yrittäjien yhteistyökumppanit käyttivät sähköisiä järjestelmiä, koska yritykset ilmoittivat ”muiden skannaavan paperit järjestelmiin”. Osa vastaajista oli myös viivytellyt mahdollisimman pitkään Kanta-järjestelmän käyttöönottoa. Eräs sanoikin

suoraan, että ”ei ole ollut muuta mahdollisuutta vaikuttaa kuin passiivinen vastarinta”. Mikäli laki sähköisestä asioinnista koskee yritystä, vaihtoehtoa ei ole. Valtaosa yrityksistä ja muutoinkin toimijoista toimii sähköisissä verkoissa ja trendi on kasvava. Ne, jotka käyttävät paperiarkistoa, ovat häviävä vähemmistö.

Tutkimuksessa saatiin läpileikkaus kyselyyn vastanneiden yritysten arjesta Kanta-järjestelmän näkökulmasta. Riippumatta yrityksen koosta yritykset toimivat pääsääntöisesti verkostomaisesti sekä seurasivat ja ennakoivat toimintaympäristönsä muutoksia. Kanta-järjestelmän käyttöönottoon peilaten vastaajista suurin osa oli toiminut dynaamisesti ja tehnyt käyttöönoton. Osalla käyttöönoton estivät puutteelliset resurssit ja osa viivytti käyttöönottoa tietoisesti tai oli käyttöönoton ulkopuolella (paperiarkisto). Teoriasta (Pirinen, 2000) löytyy tukea sille, että yrittäjä tarvitsee tuekseen hyvää henkilösuhteiden verkostoa sekä laajaa yritys- ja yhteistyöverkostoa. Yrittäjälle on etua siitä, että hän tuntee eri toimialojen edustajia. Kyselyyn vastasi 125 Suomen Kuntoutusyrittäjien jäsenyritystä. Tutkimus on selvittänyt heidän tilannettaan Kanta-järjestelmän käyttöönotossa sekä heidän toimintaympäristönsä kanssa käymää yhteistyötä. Yhteistyökumppaneihin liittyvien suhteiden avulla selvitettiin yhteistyön tekemisen tasoja ja yleisyyttä. Jäsenyrityksistä valtaosa, eli 550 yritystä, jäi tutkimuksen ulkopuolelle. Vastausprosentin perusteella (18,5 prosenttia) voidaan varovaisesti olettaa, että aineiston kautta selvitetty tutkimuskysymykset voisivat päteä näihin yrityksiin. Kanta-järjestelmän käyttöönotosta ja dynaamisuudesta löytyi tilastollisesti merkitsevä eroavaisuus, joten oletettavaa on, että laajemmassakaan populaatiossa niillä ei ole yhteyttä.

Tutkimuksessa tarkasteltiin suomalaisen tietoyhteiskunnan toimintaa terveystietoihin liittyvien yksityisten yritysten näkökulmasta. Kanta-järjestelmä vaikuttaa suurella todennäköisyydellä lähitulevaisuudessa meidän kaikkien elämässä, ellei vaikuta jo nyt. Sähköinen potilastietojen siirtymisen mahdollistaa asiakkaan hoidon missä tahansa, tulevaisuudessa myös Euroopan alueella. Kansallisen tason uudistus herättää kysymyksen tiedon luonteesta ja luotettavuudesta. Tiedon tuottajilla on suuri vastuu siinä, että järjestelmään syötetyt tiedot tulevat rakenteellisesti oikein. Vastajat myös kuvailivat ongelmia tietojen noutamisesta järjestelmästä ja valittelivat tiedon sirpaleisuutta. Kanta-järjestelmän käyttäminen koettiin jäykäksi ja aikaa vieväksi. Vaatii todellista itsehillintää paneutua asiakkaan tietojen metsästämiseen. Oletettavasti Kanta-järjestelmä

jää toisarvoiseksi tavaksi toimia niin kauan, kuin asiat saadaan hoidettua myös paperisina eteenpäin. Sähköisen asioinnin suhteen kyseessä on suuri toimintakulttuurin muutos kansallisella tasolla, joka on nyt liikkeellä ja käynnissä. Terveystiedot ovat arkaluonteisia tietoja, joiden siirtelyä sähköisesti ilman salausta ei tulisi tehdä. Käytännössä yritysten ja yksityishenkilöidenkin tulisi saada käyttöönsä tapa, millä viestiä terveysasioissa tietoturvallisesti. Mikäli tässä onnistutaan, Kanta-järjestelmä nytkähtää taas eteenpäin.

Tutkimus oli siinä mielessä ainutlaatuinen, ettei aiempaa tutkimusaineistoa ollut saatavilla. Kanta-järjestelmää oli tarkasteltu muiden kuin yrittäjien näkökulmasta, joten tämä tutkimus toi aiheesta siinä suhteessa uutta tietoa. Vastaajien aktiivisuus kyselyyn vastaamisessa oli ilahduttavaa todeta, kuten myös Suomen Kuntoutusyrittäjiltä saamani luottamus. Toivottavasti olen pystynyt vastaamaan tuohon luottamukseen tämän tutkimuksen kautta. Tulevaisuudessa tutkimusaiheita voisivat olla yhteydet strategisen joustavuuden ja dynaamisten mahdollisuuksien välillä yhdistettynä kestävään kilpailuun. Tutkimusjoukkona voisi silloin olla esimerkiksi suomalaiset yrittäjät laajemminkin. Toisena tutkimusaiheena tulevaisuudessa voisivat olla erilaisten yritysten toimintastrategioiden vaihtelu kompleksisessa toimintaympäristössä ja niiden suhdetta strategiseen ketteryyteen ja joustavuuteen olisi mielenkiintoista tarkastella. Yhteistyö ja toimijuus siirtyvät reaali maailmasta sähköisiin verkkoihin koko ajan, mikä asettaa uudenlaisia vaatimuksia sopimisen ja työteon kulttuureille esimerkiksi.

## LÄHTEET

- Aaltonen, J., Ailio, A., Kilpikivi, P., Nykänen, P., Nyberg, P., Kunnamo, I., Kuosmanen, P., Reijonsaari, K., & Wiesenthal, A. (2009). *Kansallisen tason sähköisten potilastietojärjestelmien toteuttamisvaihtoehtojen vertailu*. KATTAVA-projektin loppuraportti. Sitran selvityksiä 12. Haettu sivulta <https://media.sitra.fi/2017/02/27172737/SelvityksiC3A42012-2.pdf>, 20.5.2018
- Aanestad, M. & Jensen, T.B. (2011). Building nation-wide information infrastructures in healthcare through modular implementation strategies. *Journal of Strategic Information Systems* 20 (2011), 161-176.
- Adler, M. & Henman, P. (2005). Computerizing the Welfare State. An international comparison of computerization in social security. *Information, Community & Society*, 8:3, 315-342.
- Alasuutari, P. (2001). *Johdatus yhteiskuntatutkimukseen*. Helsinki: Gaudeamus.
- Anttiroiko, A-V. (2004). *e-government- alan tutkimustarveselvitys*. Tietoyhteiskuntainstituutin raportteja 3/2004. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Ansoff, I.H. & Brandenburg, R.G. (1969). The General Manager of the Future. *California Management Review*, 11 (3), 69-71.
- Arnkil, T.E., Eriksson, E. & Arnkil, R. (2000). *Palveluiden dialoginen kehittäminen kunnissa*. Sektorikeskeisyydestä ja projektien kaaoksesta joustavaan verkostointiin. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus STAKES, raportteja 253. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Bouckaert, G. (1994). Governance between Legitimacy and Efficiency: Citizen Participation in the Belgian Fire Services. Teoksessa J. Kooiman (toim.) *Modern governance. New Government – Society Interactions* (s.157). London: SAGE.
- Brozovic, D. (2018). Strategic Flexibility: A Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20, 3-31.
- Castells, M. & Himanen, P. (2001). *Suomen tietoyhteiskuntamalli*. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto, Sitra, julkaisusarja 242. Suomentanut Jukka Kempainen. Vantaa: WSOY.

Commission of the European Communities (2003). *Observatory of European SME:s: SMEs and Cooperation*, Report 5. EC. Enterprise Directorate. Brussels.

Curran, J. & Blackburn, R. (1994). *Small Firms and Local Economic Networks*. London: Paul Chapman Publishing.

Edgren, L. & Barnard, K. (2015). "Achieving integrated care through CAS thinking and a Collaborative mindset", *Journal on Integrated Care*, Vol. 23, 3, 108-119.

Eriksson, K. (2015). *Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa*. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Euroopan Unionin Komission päätös ja ohje yritysmäärittelmistä, [http://publications.europa.eu/resource/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0007.01/DOC\\_1](http://publications.europa.eu/resource/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0007.01/DOC_1), haku 24.5.2019

Fejes, A. & Nicoll, K. (2008). Mobilizing Foucault in studies of lifelong learning. Teoksessa A. Fejes & K. Nicoll (toim.), *Foucault and Lifelong Learning. Governing the subject*. (s. 6-9). London and New York: Routledge.

Fontana, A. & Bertani, M. (2003). Situating the Lectures (of Michel Foucault – kirjoittajan lisäys). Teoksessa A. Fontana & M. Bertani (toim.) (s. 284). "Society Must Be Defended". *Lectures at the Collège de France 1975-76*. New York: Picador.

Foucault, M. (2003). "Society Must Be Defended". *Lectures at the Collège de France 1975-76*. New York: Picador.

Grant, A. & Ashford, S. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34. doi:10.1016/j.riob.2008.04.002

Gray, C. (2009). e-Governance Issues in Small and Medium-Sized Enterprises. Teoksessa L. Budd & L. Harris (toim.), *e-Governance: Managing or Governing?* (s. 176-177, 193-194). New York and London: Routledge.

Haaparanta, L. & Niiniluoto, I. (2016). *Johdatus tieteelliseen ajatteluun*. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Harno, K. & Alkula, R. (2008). Terveysthuollon kansallinen arkistopalvelu. Valtakunnalliset tietojärjestelmäpalvelut terveydenhuoltoon. *Duodecim*, Vol. 124, 742-750.

Heeks, R. (2006). *Implementing and Managing eGovernment. An international text*. London: SAGE.

Henman, P. (2010). *Governing electronically. E-Government and the Reconfiguration of Public Administration, Policy and Power*. Iso-Britannia: Palgrave Macmillan.

Holland, J.H. (1992). *Adaptation in Natural and Artificial Systems: An Introductory Analysis with Applications to Biology, Control, and Artificial Intelligence*, MIT Press, Cambridge, MA.

Johanson, J-E. & Smedlund, A. (2015). Verkostoanalyysi. Teoksessa K. Eriksson (toim.), *Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa* (s. 235, 242-249). Helsinki: Gaudeamus Oy.

Kainlauri, A. (2007). *Ideasta hyvinvointialan yrittäjäksi*. Juva: WSOY.

Kickert, W. (1994). Complexity, governance and dynamics: conceptual explorations of public network management. Teoksessa J. Kooiman (toim.) *Modern governance. New Government – Society Interactions*, (s.191-192). London: SAGE.

Kilpi, E. (2017). Itseohjautuvuus on vuorovaikutusta. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 115,117,122). Helsinki: Alma Talent.

Kivekäs, E., Enlund, H., Borycki, E., & Saranto, K. (2016). General practitioners' attitudes towards electronic prescribing and the use of the national prescription centre. *Journal on Evaluation in Clinical Practise*. 22 (2016), 816-825.

Koivusalo, M. (2015). Dispositiivi. Teoksessa K. Eriksson (toim.), *Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa* (s. 64,69,85). Helsinki: Gaudeamus Oy.

Kooiman, J. (1994). Governance and governability: using complexity, dynamics and diversity. Teoksessa J. Kooiman (toim.) *Modern governance. New Government – Society Interactions*, (s.38-39). London: SAGE.

Korhonen, S., Pirinen, R., Rautjärvi, R., Räsänen A., Turunen, P. & Väisänen, R. (2000). *Hyvinvoinnin palapeli. Sosiaalialan ja yrittäjyyden tietoutta sosiaali- ja terveysalalle*. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulun B-julkaisusarja, 3/2000. 1. painos. Helsinki: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Korhonen, M. (2018). Lainsäädäntö ohjaa asiakas- ja potilastietojen hallintaa. *STM*. Haettu sivulta <http://stm.fi/asiakas-potilastietojen-hallinta>, 24.1.2018.

Kouwenhoven, V. (1994). The rise of the public private partnership: a model for the management of public-private cooperation. Teoksessa J. Kooiman (toim.) *Modern governance. New Government – Society Interactions*, (s.120, 125). London: SAGE.

Kovalainen, A. (1996). Yrittäjän kasvun rakenteet. Teoksessa A. Kovalainen & L. Simonen (toim.), *Sosiaali- ja terveysalan yrittäjyys*, (s. 52-54). 1. painos. Juva: WSOY.

Laki yksityisestä terveydenhuollosta (152/1990). Haettu sivulta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1990/19900152?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=1992>, 25.1.2018.

Laki potilaan asemasta ja oikeuksista 17.8.1992 / 785. Haettu sivulta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19920785?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=potilaan%20asema%20ja%20oikeudet>, 18.5.2018

Laki arkistoista 23.9.1994 / 831. Haettu sivulta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940831?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=arkistolaki>, 18.5.2018

Laki henkilötietojen käsittelystä 22.4.1999 / 523. Haettu sivulta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=henkil%3%B6tietolaki>, 18.5.2018

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 22.9.2000/812. Haettu sivulta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20000812?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=sosiaalihuollon%20asema>, 18.5.2018

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen sähköisestä käsittelystä (159/2007). Haettu sivulta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070159?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=tietosuoja>, 16.5.2018

Laki sähköisestä lääkemääräyksestä 2.2.2007/61. Haettu sivulta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20000812?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=sosiaalihuollon%20asema>, 18.5.2018

Laki terveydenhuollosta 30.12.2010/1326. Haettu sivulta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20000812?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=sosiaalihuollon%20asema>, 18.5.2018

Laki sosiaalihuollon asiakasasiakirjoista 20.3.2015/254. Haettu sivulta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20000812?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=sosiaalihuollon%20asema>, 18.5.2018

Latour, B. (1996). On Actor-Network Theory. A Few Clarifications. *Soziale Welt*, 47, H.4, 369-381

Lenk, K. & Traunmueller, R. (2007). Broadening the Concept of Electronic Government. Teoksessa J.E.J Prins (toim.), *Designing e-Government* (s. 11-17). 2<sup>nd</sup> edition. Netherlands: Kluwer Law International.

Lämsä, E., Timonen, J., Mäntyselkä, P. & Ahonen, R. (2017). Pharmacy customer's experiences with the national online service for viewing electronic prescriptions in Finland. *International Journal of Medical Informatics*. Volume 97, Jan 2017, 221-228. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijmedinf.2016.10.014>

Maguire, S., McKelvey, B., Mirabeau, L. & Öztas, N. (2006). Complexity Science and Organizational Studies. Teoksessa S.R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence & W.R. Nord (toim.), *The Sage Handbook of Organization Studies* (s. 166). 2<sup>nd</sup> Edition. London: Thousand Oaks & New Delhi: Sage.

Mattila, M. & Uusikylä, P. (1999). Mitä on verkostanalyysi? Teoksessa M. Mattila & P. Uusikylä (toim.), *Verkostoyhteiskunta. Käytännön johdatus verkostanalyysiin* (s. 7-10). Tampere: Gaudeamus Oy.

Metsämuuronen, J. (2000). *Metodologian perusteet ihmistieteissä*. Helsinki: International Methelp Ky.

Metsämuuronen, J. (2002). *Mittarin rakentaminen ja testiteorian perusteet*. 2. uudistettu painos. Sri Lanka: International Methelp Ky.

Newman, M. E. J. (2010). *Networks. An Introduction*. New York: Oxford University Press.



Nissinen, S., Soini, S., Leino, T., Hakulinen, H. & Saranto, K. (2018). Kanta-arkiston käyttökokemuksia työterveyshuollossa. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare 2018; 10(1)*, 102-112.

Nurmenniemi, H. (2013). *Palkkatyöstä yrittäjäksi. Sosiaali- ja terveysalalla toimivien yrittäjien ajattelutavan muutoksista*. Jyväskylä studies in business and economics 122. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

OECD (2003). *Finland. OECD e-Government studies*. Organisation for Economic Co-operation and Development. Paris: OECD.

Otala, L. (2018). *Ketterä oppiminen – keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Helsinki: Kaupakamari.

Paju, S. (2017). Kompleksinen maailma vaatii ketterää organisoitumista. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 45-46). Helsinki, Alma Talent.

Pirinen, R. (2000). Yrittäjyys ihmisen sekä sosiaali- ja terveysalan toimintayksikön toimintatapa. Teoksessa: S. Korhonen, P. Pirinen, R. Rautjärvi, A. Räsänen, P. Turunen & R. Väisänen (toim.), *Hyvinvoinnin palapeli. Sosiaalialan ja yrittäjyyden tietoutta sosiaali- ja terveysalalle*. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulun B-julkaisusarja, 3/2000. 1. painos. Helsinki: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Pottala, J. (2016). *eArkiston käyttöönoton vaikutukset käyttäjän näkökulmasta*. Pro gradu -tutkielma, tieto- ja sähkötekniikan tiedekunta, 4.3.2016, Oulun yliopisto.

Prins, C. (2007). National Perspectives on e-government and Required Regulatory Change. Teoksessa J.E.J. Prins (toim.), *Designing e-Government* (s. 281). 2<sup>nd</sup> edition. Netherlands: Kluwer Law International.

Saastamoinen, M. (2008). Organisaatioista organisoitumiseen – kompleksisuus ja toimijaverkot organisaatiotutkimuksen haasteina. Teoksessa P. Kuusela & M. Kuittinen (toim.), *Organisaatiot muutoksessa*, (s. 76-89). Suomi: UNIpress Suomi.

Sabzian, H., Ali Shafia, M., Bonyadi Naeini, A., Jandaghi, G. & Javad Sheikh, M. (2018). A Review of Agent-based Modeling (ABM) Concepts and Soma of its Main Applications in Management Science. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, Vol. 11, No. 4, Autumn 2018, 659-692.

Salonen, E. (2017). *Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä*. Helsinki: Alma Talent.

Simonen, L. (1996). Muuttuva hyvinvointivaltio. Teoksessa: A. Kovalainen & L. Simonen (toim.), *Sosiaali- ja terveysalan yrittäjyys*, (s. 110-111). 1. painos. Juva: WSOY.

Simonen, L. (1996). Vaihtoehtoinen palvelutuotanto. Teoksessa: A. Kovalainen & L. Simonen (toim.), *Sosiaali- ja terveysalan yrittäjyys*, (s. 122). 1. painos. Juva: WSOY.

Srećković, M. (2018). The performance effect of network and managerial capabilities of entrepreneurial firms. *Small Bus Econ*, 50, 807-824.

Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) (2002). *Kansallinen projekti terveydenhuollon tulevaisuuden turvaamiseksi - työryhmän muistio*. Sosiaali- ja terveysministeriö, työryhmämuistioita 2002:3. Helsinki.

STM (2007). Kansainvälisen eTerveysyhteistyön koordinaatioryhmän työryhmämuistio. *eHealth Roadmap – Finland*. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:15. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

STM. Tieto hyvinvoinnin ja uudistuvien palvelujen tukena. *Sote-tieto hyötykäyttöön -strategia 2020*. Haettu sivulta [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70321/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3548-8.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70321/URN_ISBN_978-952-00-3548-8.pdf), 30.9.2018

Stacey, R.D. (2011). *Strategic management and organizational dynamics. The Challenge of Complexity*. 6<sup>th</sup> edition. Gosport: Pearson Education Limited.

Suomen Kuntoutusyrittäjät ry. <https://kuntoutusyrittajat.fi/>, haku 29.4.2019

Theunissen, C. (2007). Contextual issues surrounding portable and interactive technologies within the contemporary and future environment of e-government and informatisation. Teoksessa J.E.J. Prins (toim.), *Designing e-Government* (s. 48-53). 2<sup>nd</sup> edition. Netherlands: Kluwer Law International.

Tilastokeskus. Yritystietokanta. [http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin\\_Passiivi/StatFin\\_Passiivi\\_\\_yri\\_\\_alyr/](http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin_Passiivi/StatFin_Passiivi__yri__alyr/), haku 25.5.2019

Tilastokeskus. Toimialatilasto terveyspalveluista. [http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin\\_Passiivi/StatFin\\_Passiivi\\_\\_yri\\_\\_alyr/statfinpas\\_alyr\\_pxt\\_004\\_201700.px/table/table-ViewLayout1/](http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin_Passiivi/StatFin_Passiivi__yri__alyr/statfinpas_alyr_pxt_004_201700.px/table/table-ViewLayout1/), haku 25.5.2019

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) (2012), <https://www.tenk.fi/fi/tenkin-ohjeistot>, haku 24.5.2019

Valvira. Uutiskirje 30.11.2017. Haettu sivulta <http://www.valvira.fi/-/kaikkien-yksityisen-terveydenhuollon-palveluntuottajien-tulee-liittyä-kanta-palvelujen-kayttajiksi>, 25.1.2018.

Vartiainen, M. (2018). Kokemuksia Kanta-järjestelmän käyttöön otosta fysioterapiayrityksessä – tapaus Saarenkylän OMT-Fysioterapia Oy. Kandidaatintutkielma. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, Hallintotiede.

Vartiainen, P. & Raisio, H. (2011). Hallintotiede uuden ajan kynnyksellä – näkökulmana kompleksisuusajattelu. Teoksessa T. Virtanen, P. Ahonen, A. Syväjärvi, P. Vartiainen, J. Vartola & J. Vuor, (toim.) *Suomalainen hallinnon tutkimus – mistä, mitä, minne?* (s. 393-395, 400). Tampere: Tampere University Press.

Vehkalahti, K. (2014). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Finn Lectura.

Viitanen, E., Kokkinen, L., Konu, A., Simonen, O., Virtanen V. J. & Lehto, J. (2007). *Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa*. Kunnallisan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisu, nro 59. Vammala: Kunnallisan kehittämissäätö.

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2014). *Älykäs julkinen organisaatio*. Tallinna: Tietosanoma.

Virranniemi, M. (2015). *Tutkimus- ja innovaatiojohtaminen suomalaisissa yliopistoissa*. Acta Universitatis Lapponiensis 292. Rovaniemi: Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta.

Voutilainen, T. (2007). *Hyvä sähköinen hallinto*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Witmer, H. & Mellinger, M.S. (2016). Organizational resilience: Nonprofit organizations' response to change. *Work*, 54 (2), 255.

## Kanta-järjestelmän käyttöönotto terveystalouden yrityksissä

Tämä kysely on lähetetty kaikille Suomen Kuntoutusyrittäjät ry:n jäsenrekisterissä oleville kuntoutusyrittäjille jäsenrekisteriin annettujen sähköpostiosoitteiden perusteella. Jos vastaanottajana koet, ettei kysely koske itseäsi, välitätkö sen ystävällisesti organisaationne sisällä jolle kulle toiselle, joka voisi kyselyyn vastata. Mitä useampi yrittäjä tai yritys osallistuu, sitä luotettavammin ja kattavammin jäsenistön ääni tulee kuuluviin.

Kysymykset on muotoiltu siten, ettei yksittäistä yrittäjää tai yritystä voida jäljittää. Vastaukset jatkokäsittelyä varten nimettöminä tilastotieteellisesti SPSS-ohjelman avulla ja hävitetään Pro gradu- tutkielman valmistuttua ja tultua hyväksytyksi. Työ tulee näkyviin Lapin yliopiston kirjaston Pro gradu -tutkielmien kokoelmaan, joka on julkinen. Tekovaiheessa ainoastaan Marja Vartiainen on pääsy vastauksiin.

Mikäli jokin kyselyssä mietityttää, ota ystävällisesti yhteyttä kyselyn tekijään: **Marja Vartiainen, p. 040 5048 809, mavartia@ulapland.fi.**

Nämä kysymykset on tarkoitettu **KAIKILLE** vastaajille

### 1. Yrityksenne perustamisvuosi

- Ennen vuotta 1993
- Vuonna 1993 - 2000
- Vuonna 2001 - 2007
- Vuonna 2008 - 2013
- Vuonna 2014 tai sen jälkeen

### 2. Yrityksessänne / yrityksellenne työskentelevien henkilöiden lukumäärä

### 3. Yrityksenne liikevaihto (€) ennen kulujen vähennyksiä vuodelta 2018 (täysiä euroja, ei pilkkua)

#### 4. Yrityksenne ensisijainen toiminta-alue

- 1 Uusimaa
- 2 Varsinais-Suomi
- 3 Satakunta
- 4 Kanta-Häme
- 5 Pirkanmaa
- 6 Päijät-Häme
- 7 Kymenlaakso
- 8 Etelä-Karjala
- 9 Etelä-Savo
- 10 Pohjois-Savo
- 11 Pohjois-Karjala
- 12 Keski-Suomi
- 13 Etelä-Pohjanmaa
- 14 Pohjanmaa
- 15 Keski-Pohjanmaa
- 16 Pohjois-Pohjanmaa
- 17 Kainuu
- 18 Lappi
- 19 Ahvenanmaa
- 20 Yrityksemme toimii ensisijaisesti koko Suomen alueella

Kansallinen Terveysarkisto eli Kanta pitää sisällään Omakannan, sähköisen lääkereseptikeskuksen sekä eArkiston. Terveyspalveluyritykset siirtävät sähköiset potilaskertomustekstinsä eArkistoon. Puhekielessä tietojen Kantaan viemisellä tai noutamisella tarkoitetaan tietojen siirtämistä eArkistoon tai eArkistosta.

**5. Yrityksemme on ottanut Kanta-järjestelmän käyttöönsä**

Kyllä

Ei

**6. Minä vuonna yrityksenne Kanta-järjestelmän käyttöönotto on tapahtunut?****7. Arvioi Kanta-järjestelmän käyttöönottoon käytettyjen resurssien määrää yrityksessänne ajallisesti**

Alle 10 tuntia

11 - 20 tuntia

21 - 30 tuntia

31 - 40 tuntia

Enemmän kuin 40 tuntia

**8. Mitä muita resursseja Kanta-järjestelmän käyttöönotto on vaatinut yritykseltänne (laiteinvestointeja, kouluttautumista ym.)?**

---

---

---

---

---

eArkiston / Kanta-järjestelmän tavoitena on asiakasturvallisuuden parantaminen sekä asiakastyön helpottaminen ja tiedonkulun nopeuttaminen ammattilaisten kesken silloin, kun asiakasta hoitavat useat eri terveydenhuollon palveluja toteuttavat tahot.

**9. Miten tämän tavoitteen saavuttamisessa on mielestänne onnistuttu yrityksessänne?**

- Erittäin hyvin
- Osittain ihan hyvin
- En osaa sanoa
- Huonosti
- Erittäin huonosti

**10. Mitä mieltä olette seuraavista väittämistä?**

täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	en osaa sanoa	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
5	4	3	2	1

Asiakastietojen vienti Kantaan sujuu nopeasti

Asiakastietojen noutaminen Kannasta on yksinkertaista

Kanta-järjestelmän käyttöönotto on antanut yrityksellemme etumatkaa verrattuna kilpailijoihin

Asiakkailemme on tärkeää, että yrityksemme asiakastiedot menevät suoraan Kantaan

Yrityksemme teki Kanta-järjestelmän käyttöönoton heti, kun tieto lakimuutoksesta tuli

Yrityksessämme koetaan Kanta-järjestelmän käyttöönoton rajoittaneen toimintaamme

**11. Miten eArkiston / Kanta-järjestelmän käyttöönotto on onnistuttu yhdistämään osaksi yrityksessänne jo aiemmin käytössä olleita tietojärjestelmiä?**

Tietojärjestelmien yhdistäminen onnistui erittäin hyvin

Tietojärjestelmien yhdistäminen onnistui tyydyttävästi

En osaa sanoa

Tietojärjestelmien yhdistämisessä oli joitain ongelmia

Tietojärjestelmien yhdistämisessä oli merkittäviä ongelmia

**12. Mitä olisitte tehnyt toisin Kanta-järjestelmän käyttöönotossa?**

---

---

---

---

**13. Mitä mieltä olette seuraavista väittämistä?**

täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	en osaa sanoa	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
5	4	3	2	1

Yrityksemme pyrkii verkostoitumaan aktiivisesti yhteistyökumppaneidemme kanssa

Yrityksessämme seurataan tiiviisti toimintaympäristömme muutoksia

Yrityksessämme pyritään ennakoimaan toimintaympäristömme muutokset

Yrityksemme toimii itsenäisesti ja tilannetajuisesti muutosten kärjessä



**14. Tekeekö yrityksenne yhteistyötä muiden yritysten kanssa?**

Kyllä

Ei

**15. Millaisia tavoitteita yhteistyöllänne on?**

---

---

---

---

**16. Jos ette tee yhteistyötä muiden yritysten kanssa, miksi ette?**

---

---

---

---

**17. Luetelkaa yrityksenne yhteistyökumppaneita allekkain listana ja laittakaa x niistä kolmen tärkeimmän perään**

---

---

---

---

Seuraavat kysymykset nrot 18 - 21 on tarkoitettu niille, jotka **EIVÄT KÄYTÄ** Kanta-järjestelmää

**18. Hyppään ylitse kysymykset 18-21**

Kyllä

Ei, jatkan kysymyksiin

**19. Mitkä ovat keskeisimmät syyt sille, että yrityksessänne ei ole tehty Kanta-järjestelmän käyttöönottoa?**

Muutkaan eivät ole tehneet

Yhteistyökumppanimme eivät erikseen sitä edellytä

Ajan puute

Liian isot kustannukset

Puutteellinen koulutus tai tieto

Siitä ei ole yrityksellemme mitään hyötyä

Jokin muu syy, mikä? \_\_\_\_\_

**20. Miten tärkeänä näette Kanta-järjestelmän käyttöön ottamisen?**

Erittäin tärkeänä

Jonkin verran tärkeänä

En osaa sanoa

En juurikaan tärkeänä

En laisinkaan tärkeänä

**21. Jos yrityksenne on tekemässä Kanta-järjestelmän käyttöönoton, missä aikataulussa se on tapahtumassa?**

---

---

---

---

---

**22. Tähän voitte kirjoittaa kommentteja tästä kyselystä ja Kanta-järjestelmästä. Lisätietoja Kanta-järjestelmästä löytyy osoitteesta <http://www.kanta.fi/ammattilaiset>**

---

---

---

---

---

## Arvoisat jäsenyrittäjät ja kollegat,

Yli puolet Kuntoutusyrittäjien jäsenistöstä on jo liittynyt Kanta-palveluihin, lakihan tätä on edellyttänyt syyskuusta 2015 lähtien. Vieläkään kaikkia Kanta-palveluiden ominaisuuksia ei pystytä hyödyntämään täysimääräisesti ja kehityskohteita on edelleen. Tavoitteena on kuitenkin parempi tiedon kulku, moniammatillisen yhteistyön tehokkaampi hyödyntäminen ja tietysti ennen kaikkea läpinäkyvyyden lisääntymisen myötä laadun parantuminen koko toimialalla, sekä oman työmme paremmin näkyväksi tekeminen asiakkaillemme ja yhteistyökumppaneillemme.

Marja Vartiainen tekee Pro gradu -tutkielmaansa Lapin yliopistoon Kanta-käyttöönoston haasteista ja mahdollisuuksista. Marja on tehnyt aiemmin toukokuussa 2018 hallintotieteen kandidaatin tutkielman Lapin yliopistoon aiheesta "Kokemuksia Kanta-järjestelmän käyttöönotosta fysioterapiayrityksessä". Tuolloin hän kartoitti Kanta-järjestelmään liittymistä yksittäisen fysioterapia-yrityksen näkökulmasta.

Gradunsa kimmokkeeksi Marja kokee sen, ettei yksityissektorin pienyrittäjien osallisuutta ole näin valtavassa uudistuksessa nostettu tarpeeksi esille. Teillä kaikilla jäsenyrittäjillämme on siis nyt mahdollisuus auttaa nostamaan tätä ääntämme paremmin kuuluville.

**Käytähän siis 10 minuuttia ajastasi vastaamalla kyselyyn.**

Tehdään yhdessä Marjan avustuksella jälleen omaa näkökulmaamme tunnetummaksi.

Kiitos, kun osallistut!

*Susanna Antikainen*

kehitysjohtaja

Suomen kuntoutusyrittäjät ry

susanna.antikainen@kuntoutusyrittajat.fi

[Vastaa tästä kyselyyn](#)

## Arvoisat jäsenyrittäjät ja kollegat,

Tämä on muistutusviesti, jolla kannustamme sinua vastaamaan Marja Vartiaisen lähettämään kyselyyn Kanta-järjestelmän käyttöönottoon liittyen.

**Kyselyyn kuluu aikaasi vain 10 minuuttia.** Ole siis ystävällinen ja tue omaa edunvalvontaasi, sillä mitä kattavammin kyselyyn vastataan, sen paremmin se kuvaa jäsenistömme arkea.

Kiitos, kun osallistut!

Yhteistyöterveisin,

*Hanna-Kaisa Järvi*

toiminnanjohtaja

Suomen kuntoutusyrittäjät ry

[hanna-kaisa.jarvi@kuntoutusyrittajat.fi](mailto:hanna-kaisa.jarvi@kuntoutusyrittajat.fi)

[Vastaa tästä kyselyyn](#)

## LIITE 3: Khiin riippumattomuustesti

1 (4)

**onko Kanta käytössä \* luokiteltu dynaamisuus Crosstabulation**

Count

		luokiteltu dynaamisuus			Total
		vähemmän dynaaminen	en osaa sanoa	enemmän dynaaminen	
onko Kanta käytössä	Kyllä	25	12	48	85
	Ei	40	0	0	40
Total		65	12	48	125

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	54,299 <sup>a</sup>	2	,000
Likelihood Ratio	70,101	2	,000
Linear-by-Linear Association	49,193	1	,000
N of Valid Cases	125		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,84.

**Symmetric Measures**

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,659	,000
	Cramer's V	,659	,000
	Contingency Coefficient	,550	,000
N of Valid Cases		125	

2 (4)

**onko Kanta käytössä \* luokiteltu adaptiivisuus Crosstabulation**

Count

		luokiteltu adaptiivisuus			Total
		vähemmän adaptiivinen	en osaa sanoa	enemmän adaptiivinen	
onko Kanta käytössä	Kyllä	5	3	77	85
	Ei	8	5	27	40
Total		13	8	104	125

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,375 <sup>a</sup>	2	,006
Likelihood Ratio	9,697	2	,008
Linear-by-Linear Association	9,199	1	,002
N of Valid Cases	125		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,56.

**Symmetric Measures**

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,288	,006
	Cramer's V	,288	,006
	Contingency Coefficient	,277	,006
N of Valid Cases		125	

3 (4)

**tekeekö yritys yhteistyötä muiden kanssa \* luokiteltu dynaamisuus**  
**Crosstabulation**

Count

		luokiteltu dynaamisuus			Total
		vähemmän dynaaminen	en osaa sanoa	enemmän dynaaminen	
tekeekö yritys yhteistyötä muiden kanssa	0	0	0	1	1
	kyllä	55	9	38	102
	ei	10	3	9	22
Total		65	12	48	125

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,366 <sup>a</sup>	4	,669
Likelihood Ratio	2,641	4	,620
Linear-by-Linear Association	,042	1	,837
N of Valid Cases	125		

a. 4 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.

**Symmetric Measures**

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,138	,669
	Cramer's V	,097	,669
	Contingency Coefficient	,136	,669
N of Valid Cases		125	

**tekeekö yritys yhteistyötä muiden kanssa \* luokiteltu adaptiivisuus**  
**Crosstabulation**

Count

		luokiteltu adaptiivisuus			Total
		vähemmän adaptiivinen	en osaa sanoa	enemmän adaptiivinen	
tekeekö yritys yhteistyötä muiden kanssa	0	0	0	1	1
	kyllä	9	4	89	102
	ei	4	4	14	22
Total		13	8	104	125

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,691 <sup>a</sup>	4	,069
Likelihood Ratio	7,277	4	,122
Linear-by-Linear Association	4,961	1	,026
N of Valid Cases	125		

a. 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

**Symmetric Measures**

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,264	,069
	Cramer's V	,186	,069
	Contingency Coefficient	,255	,069
N of Valid Cases		125	