

Itseohjautuvan tiimin roolit



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Hämeenlinnan korkeakoulukeskus

kevät 2022

Tiina Ahlqvist

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda työyhteisölle toimintamalli, jossa jokaisella työryhmän jäsenillä on rooli, joka on määritelty työtehtävän mukaan. Tavoitteena oli kehittää työyhteisön itseohjautuvuutta luomalla työryhmien sisällä erilaisia vastuualueita ja rooleja, joilla on nimetty työtehtävä. Tutkimuksen kohderyhmä oli lastensuojelun sijaishuollossa olevan yksikön työntekijät.

Opinnäytetyössä sovellettiin toimintatutkimuksen menetelmiä. Toiminnallinen osuus jakautui useisiin sykleihin. Ensimmäisessä osassa työryhmäpäivässä jaettiin ohjaajille kyselylomake, johon he vastasivat paikan päällä. Toisessa osiossa tulosten perusteella työryhmäpalaverissa jaettiin ohjaajille roolit. Kolmannessa osiossa tarkasteltiin roolien toimivuus ja määriteltiin jatkoon menevät roolit.

Toiminnallisen opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan sanoa, että luotu toimintamalli, jossa ohjaajille nimettiin rooli työtehtävien hoitoon, osoittautui hyödylliseksi ja viisi tärkeintä roolia otettiin käyttöön. Tämä lisäsi henkilöstön itseohjautuvuutta vastuun ottamiseen ja työtehtävät jakautuivat tasaisesti ja tasapuolisesti. Roolien varahenkilö koettiin myös hyödylliseksi. Tuloksista voitiin päätellä myös esihenkilön tuen ja motivaattorina toimimisen tärkeys.

Avainsanat itseohjautuvuus, itseohjautuvat tiimit ja työskentelyrooli (YSA)

Sivut 30 sivua ja liitteitä 4 sivua

Author	Tiina Ahlqvist	Year 2022
Subject	Roles of the self-managed team	
Supervisors	Paula Hakala	

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to create an operating model for working community in which each team member has a specific role according to the task. The goal was to enhance the self-management of the working community by assigning different areas of responsibility and roles with specific tasks inside the work group. The target group of the study were the employees of a substitute care unit of the child welfare services.

This thesis employs the methods of action research. The action process was divided into multiple cycles. In the first cycle all the employees filled out a questionnaire during work group day. In the second cycle, employees were assigned role based on the results of the questionnaire. The third cycle was used to evaluate the functionality of the roles and to choose which of the roles were worth keeping in the future.

Based on the results of the thesis utilizing action research, it is safe to say that the working model in which employees were assigned a role for performing their tasks proved to be useful and five of the most important roles were put into service. This increased the employee's self-management in taking responsibility and allowed the workload to be distributed more evenly and equally. The backup person for the roles was also perceived useful. The results also suggest the importance of support and motivation of the supervisor.

Keywords self-management, self-management teams, working roles

Pages 30 pages and appendices 4 pages

Sisälllys

1	Johdanto	1
2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	2
3	Työyhteisön itseohjautuvuus	3
3.1	Itseohjautuvuuden määritelmä	4
3.2	Itseohjautuvan tiimin määritelmä ja tiimin muodostus	5
3.3	Tiimin ulkoinen johtajuus ja jaettu johtajuus	6
3.4	Tiimin roolit	8
3.4.1	Belbinin tiimiroolit.....	9
3.4.2	Työn värikoodaus	11
3.5	Työntekijän osallisuus ja itsensä johtaminen	11
4	Opinnäytetyön toteutus	13
4.1	Toiminallinen opinnäytetyö	14
4.2	Kohderyhmä ja toteutus	16
4.3	Aineistonkeruu	17
4.4	Aineiston analysointi.....	18
4.5	PDCA-malli kehittämissuorissa	19
4.5.1	Suunnittele	20
4.5.2	Toteuta	23
4.5.3	Arvioi	23
4.5.4	Paranna	24
5	Yhteenveto ja pohdinta	24
5.1	Pohdinta	26
5.2	Eettisyys ja luotettavuus	27
5.3	Jatkotutkimusaiheet.....	29
	Lähteet.....	30

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1	Johtamismalli
Kuva 2	Itsensä johtamisen suppilo
Kuva 3	Toteutusmalli
Kuva 4	Demingin PDCA ympyrä

Kuva 5 Roolit/työtehtävät

Taulukko 1 Vastuutaulukko

Liitteet

Liite 1 Kyselylomake

Liite 2 Pyyntö tutkimukseen osallistumisesta

Liite 3 Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Liite 4 Tietosuojailmoitus

1 Johdanto

Yhteiskunnan muuttuessa myös työelämä muuttuu. Uudenlainen työ muovaa ihmisten näkemystä työntekijänä. Muutosten myötä ihmiset ovat enemmän itseohjautuvia ja myös vastuussa itsestään. Teknologian kehitys muokkaa työnkuvaa kiihtyvällä tahdilla ja se vaikuttaa työntekijöiden näkemykseen itsestä työntekijänä. (Martela & Jarenko, 2015, s. 167)

Muutokset organisaatiossa määrittelevät työkuultuuria ja ne voivat kohdistua työn sisältöön, työtehtävien sisältöön, työskentelytapoihin ja johtamiseen (Hyppänen 2013, 250–253). Näihin muutoksiin organisaatiot ovat alkaneet yhä etenevässä määrin lisäämään työntekijöiden ja tiimien autonomiaa. Näin toimimalla organisaatiot ovat muutoksessa mukana. Ne lisäävät työntekijöiden itseohjautuvuuden kautta joustavuutta ja uuden oppimisen visiota organisaation sisällä. Itseohjautuvuuden lisääminen työyhteisössä onkin tällä hetkellä nykyisen muutoksen suunta. (Pazos & Magpili 2014, s.1)

Työyhteisöt pyrkivät lisäämään työntekijöiden itseohjautuvuuden kautta joustavuutta ja uuden oppimista työyhteisön sisällä. Itseohjautuvuuden yleistymisen johtuu paljolti tiedonvaihdon lisääntymisestä. Muuttuvassa toimintaympäristössä tarvitaan uudenlaista johtamistavan käyttöönottoa. Itseohjautuvuudella on tarkoitus lisätä esimiehen roolin vähentämistä siten, että työntekijöillä on omat roolit ja he voivat suunnitella itse työnsä ja toimia autonomisesti työnteon suhteen sekä kehittää työhön liittyviä prosesseja. Tämä lisää työntekijöiden työhyvinvointia ja yhteistyötä, sillä heidän tarvitsee tehdä yhdessä päätökset ja suunnitelmat, jotka esimies on aiemmin tehnyt. Vastuu jakautuu kaikkien kesken niin, että työryhmä toimii itseohjautuvana tiiminä. (Janhonen 2010, s.20)

Keväällä 2020 lastensuojeluyksiköissä aloitettiin kehittämisohjelma, jossa tarkoituksena on kehittää työntekijöiden itseohjautuvuutta tiimeissä. Familiar koulutti lähiesimiehiä Familiar Akatemissa itseohjautuvuuteen ja minimalistiseen johtajuuteen. Itseohjautuvan tiimityöskentelyn tarkoituksena on parantaa asiakastytyväisyyttä ja vähentää ajan käyttöä organisoimalla työtehtävät uudelleen. Tällä tavoin työnteon päällekkäisyyksiä vähennetään ja

aikaa jää enemmän asiakastyöhön. Lisäksi itseohjautuvuuden on tarkoitus lisätä työhyvinvointia. Kyseessä ei ole vain uudesta tavasta organisoida työtä, vaan muutokseen vastaamisesta ja työn merkityksen muutoksesta. Toivottavaa on, että yksikkö on tulevaisuudessakin työpaikka, jossa työntekijät viihtyvät ja sinne on mukava tulla töihin. Työryhmä ottaa tälläkin hetkellä paljon vastuuta omasta työstään arjessa. Työyhteisössä on toimiva omaohjaajajärjestelmä ja työntekijät työskentelevät ohjattavan lapsen kanssa pareina. Tällöin vastuut lapsen hoito- ja kasvatuksesta jakautuvat tasaisesti työparien kesken. Ohjaajat hoitavat lapsen päivittäisestä hyvinvoinnista ja osallistuvat asiakassuunnitelmaneuvoitteluihin ja hoitoneuvotteluihin yhdessä työryhmän lähiesimiehen kanssa. Lähiesimiköllä on osaston lasten hoidon- ja kasvatuksen toteutumisesta päävastuu.

2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda työyhteisölle toimintamalli, jossa jokaisella työryhmän jäsenellä on rooli, joka on määritelty työtehtävän mukaan. Tällöin lähiesimikön rooli pienenee ja kohdentuu enemmän henkilöstöhallinnon työtehtäviin. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää työyhteisön itseohjautuvuutta luomalla työryhmien sisällä erilaisia vastuualueita ja rooleja, joilla on nimetty työtehtävä. Tällöin työtehtävät jakautuvat mahdollisimman tasapuolisesti työntekijöiden kesken ja jokainen ohjaaja tukee toinen toistaan omien tehtäviensä ja vastualueiden suorittamiseen parhaalla mahdollisella tavalla saaden vertaistukea toisiltaan. Ohjaajat voivat ja saavat antaa palautetta toisilleen ja näin ollen mahdolliset alisuoriutujat innostuvat myös toimimaan tasavertaisina työryhmän jäseninä. Näin päästään työyhteisössä tilanteeseen, jossa työryhmät ovat mahdollisimman itseohjautuvia tuottaessaan mahdollisimman laadukasta lastensuojelun sijaishuollon palvelua organisaatiossa. Tavoitteena on myös toimintamallin käyttöönotto koko organisaation lastensuojelun sijaishuollon yksiköissä.

3 Työyhteisön itseohjautuvuus

Toimintatapojen ja kulttuurin muutoksen haaste on saada työntekijät sitoutumaan muutokseen. Monesti organisaatiossa ajatellaan, että siellä on ”siiloja”, jotka ajattelevat vain omaa toimintaansa. Tämä näkyy myös työryhmissä. Tämän toiminnan ratkaisuksi on se, että istutaan yhdessä saman pöydän ääreen ja pohditaan, mitä voidaan tehdä. Kaikki ideat ovat tärkeitä ja asiat hoidetaan niin, että resurssit kohdennetaan oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan. Näin saadaan luotua yhteiset toimintamallit. (Mayry 2020)

Muutokseen lähtemisen syitä voi olla useita. Halutaan toimintatapojen muutoksia, otetaan hyvät ideat ja paras mahdollinen osaaminen käyttöön. Työyhteisön tulee olla salliva ja esihenkilö omalla toiminnallaan edesauttaa ideoiden hyväksymisessä ja niiden toteuttamisessa. Kehittäminen vaatii pitkäjänteisyyttä. Uuden toimintamallin kehittämisessä pitää olla aikaa pysähtyä suunnitelman äärelle, jolloin silloin saadaan myös aikaan säästöjä, jotka voidaan hyödyntää esimerkiksi henkilöstö resursseissa, huomioiden kuitenkin henkilöstömitoitukset. (Mayry 2020)

Itseohjautuvissa organisaatioissa saattaa ongelmaksi muodostua palkkaus. Saatetaan ajatella, että itseohjautuvuus tuo työpaikalle niin paljon hyviä asioita kuten vapaus ja autonomia, jolloin työnantaja voi maksaa pienempää palkkaa. Itseohjautuvuus ei kuitenkaan saa olla syy pienempään ansioon. Työntekijä ei voi olla henkilökohtaisesti vastuussa osaamisesta ja jatkuvasta kehittämisestä. Työnantajalta vaaditaan itseohjautuvuuden kehittämisessä uudenlaista visiointia eikä sellaiseen ajatukseen kuulu, että työntekijät ovat ostettavissa lisääntyneellä vapaudella tai hierarkian vähentymisellä. Vapaus ei ole useinkaan sitä, että työt vähenevät vaan aivan toisin päin. Työelämästä on tullut vaativampaa ajankäytön ja sisällön suhteen. Vapauttaminen työajasta ja -paikasta, tarkoittaa usein sitä, että työt venyvät monesti iltoihin ja viikonloppuihin. Tällöin työstä tulee saada jonkinlainen korvaus tai kompensatio työnantajan puolelta. Jos työntekijä venyy vastikkeetta, niin silloin tulee määritellä se raja, jolloin joustaminen loppuu. (Savaspuro, 2019, ss.79–80)

Itseohjautuvuudessa on usein myös kysymys arvopohjasta. Tuoko se, työnantajalle jotain sellaista arvoa, jota kannattaa lisätä? Silloin tule miettiä sitä, että onko itseohjautuvuus niin iso asia, jota kannattaa markkinoida saavuttaakseen esimerkiksi tyytyväisyyttä, luovuutta ja

myös tulosta. Itseohjautuvuus ei tuo lisää arvoa, jos yritys ei tunnista yhteisesti jaettua visiota, sillä itseohjautuvuutta voidaan määritellä työntekijän vapaudella ja vastuulla toteuttaa työtään omalla tyylillä. (Savaspuro, 2019, s. 81)

3.1 Itseohjautuvuuden määritelmä

Itseohjautuvuutta voi olla melko vaikea määrittää. Englanninkielisenä itseohjautuvuutta kuvataan monilla eri termeillä kuten self-management, self-leadership ja self-control. Näillä sanoilla on myös itsensä johtamisen merkitys. Tiimitasolla itseohjautuvuudesta voidaan käyttää ilmaisuja self-managed organization, self-organizing ja autonomous teams. Määritelmiä on näin ollen paljon, ja se voi aiheuttaa ristiriitaisuuksia, jos määritelmiä ei ole avattu tarpeeksi. (Salovaara, 2019, ss. 97, 99)

Itseohjautuvuus on työelämässä tällä hetkellä puhutuin ilmiö. Se ei ole asia, jonka voi saavuttaa tekemällä kaikki niin kuin oppikirjoissa sanotaan vaan se on olosuhteisiin sopeutumista ja hyväksymistä muutokseen, johon ei aina itse voi vaikuttaa. Savaspuron (2019, 11) mukaan se on jatkuvaa organisointia, itsensä tutkiskelua ja toisten huomioimista. Ihminen joutuu arvioimaan omia kykyjä ja ominaisuuksia rehellisesti sekä sietämään epävarmuutta. Se tarkoittaa tiimityötä ja poistumista mukavuusalueelta.

Itseohjautuvuus tuo myös työntekijälle vapautta, autonomiaa ja onnistumisen kokemuksia. Se tuo myös tekijöille onnistumisen kokemuksia sekä voimantumista. Tosin itseohjautuvuudesta on tehty trendi, joka tarkoittaa sitä, että itseohjautuva työyhteisö on onnellinen ja innostuva. Toisaalta taas paine itseohjautuvuuden lisäämiseen on aiheuttanut monille työuupumuksen. Hierarkkiseen johtamiseen tottunut työntekijä on melkoisen murroksen alla. (Savaspuro, 2019, s.12)

Itseohjautuvuus on perinteisestä byrokraatiasta poikkeava organisoitumisen tapa. Martela (2017) kirjoittaa blogissaan, että ” Itseohjautuvuus kyseenalaistaa ylimmän johdon kaikkivoipaisuuden”. Ehkä parhaat päätökset eivät synnykään pienessä kabinetissa, vaan kuuntelemalla kaikkia työntekijöitä päätöksenteossa ja antamalla asioiden tapahtua

orgaanisesti.” Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät ovat oman osaamisensa mestareita ja parhaat käytännöt siirtyvät työtehtäviin niin, että johtajan tarvitsisi tehdä päätöstä käytännön omaksumisesta.

Martela (2007) tekee blogissaan vertausta Weberiläisen byrokratian ja itseohjautuvuuden välillä. Weberiläisessä byrokratiassa on kolme periaatetta, joista ensimmäinen on se, että työ organisoidaan ylhäältä päin käsin annettujen roolien ympärille ja niitä kontrolloidaan tarkoin säännöin, toinen periaate on se, että oletetaan johdon tekevän parhaimmat päätökset oman asiantuntijuutensa kautta ja kolmas periaate on se, että johdon tahto ja ehdotukset viedään läpi monen eri johdon kautta organisaatiossa. Jokaisella johtajalla on esimies, jolla on valta kontrolloida suoritusta. Itseohjautuvuus perustuu myös kolmelle periaatteelle, jotka eroavat melkoisesti Weberiläisestä byrokratiasta. Ensimmäinen periaate on sellainen, jossa organisaatiossa on oma-aloitteisia työntekijöitä, joilla on halu ja osaaminen toimia yrityksen parhaaksi, toinen periaate on se, ettäärkevin toiminta syntyy vastuullisen henkilöstön vuorovaikutuksen kautta ja kolmas periaate on se, että päätöksen teko hajautetaan toimijoille ja työntekijöillä on itsenäisen tekemisen tahto.

3.2 Itseohjautuvan tiimin määritelmä ja tiimin muodostus

Laadukas ja menestyvä tiimi muodostuu pienestä joukosta ihmisiä, joilla on yhteinen päämäärä ja tavoite. Tiimiin on yhdessä luotu toimintamallit, jotka työyhteisö on luonut ja jonka päämääriin tavoitellaan. Itseohjautuvalla tiimillä on paljon toisiaan täydentävää osaamista ja kaikki jäsenet vastaavat tiimin toiminnasta yhteisvastuullisesti. Tämän kaltaisissa tiimeissä toteutuu parhaalla mahdollisella tavalla hyvin onnistuneen tiimityön perusteet, jotka ovat yhteiset toimintamallit, vahva halu itsensä kehittämiseen ja yhteisten tavoitteiden saavuttaminen. Lisäksi menestyvä tiimi ottaa vastuun toiminnan tuloksesta. (Ristikangas & Grünbaum, 2014, s. 67.) Lalouxin (2014, 56) mukaan olettamuksena on se, että tiimin sisällä ei ole tarvetta hierarkialle, jos itseohjautuva tiimi pohjautuu työntekijöiden keskinäisiin suhteisiin ja luottamukseen. Itseohjautuvassa tiimissä pääosin valta työntekoon liittyvissä päätöksissä on työntekijöillä. Tämä annettu luottamuksen osoitus tuo myös mukanaan vastuuta siitä, että tiimi hallitsee oman toimintansa ja myös etenee kohti annettuja päämääriä.

Jotta itseohjautuva tiimi voi työskennellä onnistuneesti, aluksi tarvitsee kartoittaa tiimin lähtötilanne. Sen perusteella voidaan eritellä ne työtehtävät, jotka itseohjautuvuuden piiriin voi tulla. Tällaisia tehtäviä ja vastuita voi olla autonominen listasuunnittelu ja työvuorovahvuuksista huolehtiminen. Toiminnan tehokkaan ja mutkattoman varmistamiseksi tiimin on tärkeää miettiä jäsenten keskinäistä työnjakoa ja roolitusta. (Horila, 2015, s.13)

Itseohjautuvassa tiimissä kaikilla jäsenillä tulee olla selkeät tavoitteet. Kaikkien on tiedettävä, mitä pitää tehdä ja miten tavoitteeseen päästään. Motivaation kannalta on tärkeää tietää, mikä on omalla vastuulla ja mikä on toisen vastuulla. Omasta roolista ja tekemisestä sekä sen syistä pitää olla selvillä. Tärkeää on myös ratkaista, kuka tekee lopullisen päätöksen asiasta, josta joku työryhmän jäsen on eri mieltä. Tärkeää on ratkoa eteen tulevia ongelmatilanteita rakentavasti yhdessä. Itseohjautuvassa tiimissä konfliktit pyritään ratkaisemaan yhdessä tiimin kesken ilman, että esimiehen tarvitsee asiaan puuttua. Siksi onkin tärkeää sopia etukäteen valmiiksi toimintatavat, joita ongelmatilanteissa voi hyödyntää. Parasta on, että työryhmässä on vastuuhenkilö, jolla on päätäntävalta tilanteessa ja häneen voi muut työryhmän jäsenet tukeutua. Lähtökohtaisesti vastuuhenkilö on tiimin lähiesihenkilö, jolla on aina viime kädessä vastuu koko tiimin toiminnasta. (Laloux, 2014, s.139)

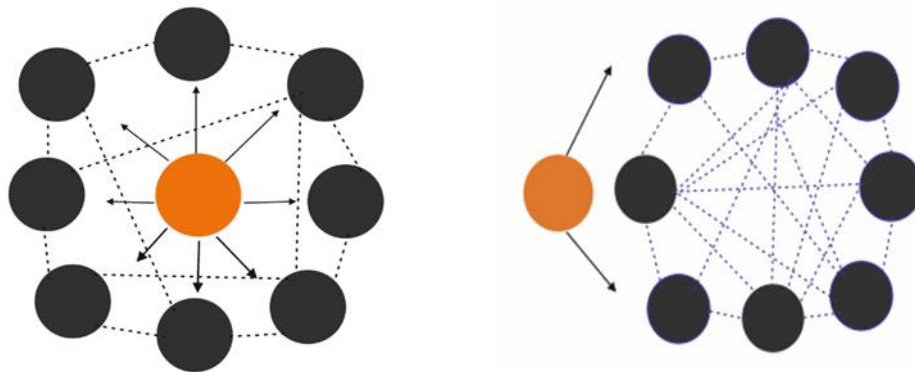
Yksi tärkeä asia on turvallisuuden tunne. Itseohjautuvuus edellyttää johdon luottamusta työntekijöihinsä sekä työryhmä luottaa toisiinsa. Ongelmista pitää pystyä puhumaan avoimesti ja virheistä ei rangaista. Johdon pitää pystyä ottamaan kriittistä palautetta vastaan. Itseohjautuvuutta lisää myös itseymmärrys. Työntekijä tietää yrityksen arvopohjan ja ymmärtää millaisessa työpaikassa työskentelee. (Savaspuro, 2019, s. 48)

3.3 Tiimin ulkoinen johtajuus ja jaettu johtajuus

Ulkoinen johtajuus vaati esimiehiltä kykyä muuttua johtajana. Perinteisesti hän hoitaa henkilöstöhallintoa ja antaa ohjeita, käskyjä ja myös valmiita vastauksia. Hän vetää kokoukset ja valvoo työtä. Lisäksi perinteinen esihenkilö tekee myös työntekijän puolesta työntekijälle kuuluvia tehtäviä. Tavoitteena johtajalla on olla enemmänkin valmentaja, joka tunnistaa yhdessä tiimin kanssa, missä asioissa ollaan itseohjautuvia ja missä kohdissa

voidaan vielä kehittyä. Hän antaa palautetta kehittymisestä ja siirtää hallitusti vastuuta ja valtaa tiimille. Esihenkilön tulee olla kuitenkin läsnä ja näkyvillä. Esihenkilön sijoittumista työryhmään voidaan kuvata myös kuvassa olevalla tavalla (Kuva1). Vasemmanpuolisessa kuvassa esihenkilö on perinteisesti työryhmän keskellä, josta hän johtaa työryhmän jäseniä tasapuolisesti joka suuntaan. Tässä mallissa hän hoitaa yksin henkilöstöhallintoa ja jakaa tehtäviä. Oikeanpuolisessa kuvassa taas esihenkilö on työryhmän laidalla ja hän siirtää hallitusti vastuuta tiimille. (Kankare, 2020)

Kuva 1 Johtamismalli (Kankare, 2020)



Esimiehen tulee pystyä luomaan työyhteisöön sellainen suhde, että työntekijöillä on tunne, että he voivat toimia omaehtoisesti. Näin saadaan aikaiseksi hyviä tuloksia vuorovaikutusta vaativissa työtehtävissä ja työyhteisö on saavuttanut sellaisen tason, jossa jokainen työntekijä on sisäistänyt työyhteisön normit. Tällöin työyhteisön jäsenet voivat toimia jäsenytyneesti. Tiettyjen normien kirjaimellinen noudattaminen saattaa kuitenkin kahlita liikaa toimintaa ja itseohjautuvaa ongelmanratkaisua. Kun esimies vähentää johtamistaan ja lisää vastuuta työntekijöille, hän antaa mahdollisuuden itseohjautuvuuden käyttämiseen. (Juuti, 2016, s. 82)

Organisaatiossa on usein kaksi visiota itseohjautuvuudesta. Virallinen visio on se, miten työjohto on itseohjautuvuuden määritellyt ja toinen on se, mikä on todellinen. Usein on niin, että johdolla ja työntekijöillä on erilainen näkemys todellisuudesta. Tällöin on todella tärkeää, että kaikki ymmärtävät vision samalla tavalla. Organisaation on myös hyvä muistaa, että itseohjautuvuus on taito, jonka syntymistä ei voi säilyttää yksittäisen työntekijän vastuulle. Jos yrityksen tavoitteisiin kuuluu itseohjautuvuuden lisääminen, niin siihen pitää

myös työntekijät kouluttaa, sillä työntekijä tarvitsee laajaa kokemusta aikatauluttamisesta, priorisoinnista ja monesta muusta erityisosaamisesta. Työnantajan tulee muistaa, että näihin oppiminen vie aikaa ja resursseja. (Savaspuro, 2019, ss.81–82)

Muuttuvaan toimintaympäristöön työntekijän kohdalla kuuluu yleensä muutosten laajuus. Se koskettaa useimmiten montaa työntekijää, työtehtävää ja asemaa, joskus jopa koko henkilöstä ja organisaatiota. Tilanteita on usein vaikea ennakoida, koska muutokseen vaikuttavat useimmiten taloudellinen tilanne esimerkiksi lama tai kilpailutilanteiden muutos. Organisaatio voi ulkoistaa jotain palveluja ja toisaalla laajentaa toisia palveluja. Tämä myös vaikuttaa henkilöstöön. Näiden muutosten tarkoitus on yleensä varmistaa työyhteisön ja organisaation elinvoimaisuus myös tulevaisuudessa. Työntekijän näkökulmasta muutokset tuovat aina epävarmuutta, kyseenalaistamista, vanhoista tavoista ja toimintamalleista luopumista, epäilyksiä ja uuden oppimista. Tällöin tulee myös huomioida työntekijöiden hyvinvointi ja lisätä avointa keskustelua. (Pahkin & Vesanto, 2013.)

3.4 Tiimin roolit

Työyhteisössä on yleisesti käytössä tietyt normit. Kokouksessa esimerkiksi puheenjohtaja jakaa puhevuorot ja niissä tulee pitäytyä, sillä yhtä aikaa puhuminen ei ole suotavaa. Tasa-arvoisessa ryhmässä on yhteiset normit. Ne vakiintuvat ryhmään ja ylläpitävät yhdenmukaisuutta ryhmän jäsenten välillä. Tiimien roolit taas toimivat päinvastoin ja ne eriyttävät tiimiläisten tehtäviä. Kun ryhmän asemat eri rooleissa vakiintuvat, ne alkavat kohdistaa erilaisia käyttäytymisnormeja ja odotuksia eri tavoin ja eri voimakkuudella. Ryhmien virallisten roolisisältöjen rinnalle voi myös syntyä muita rooleja jäsenten vahvuuksien tai heikkouksien mukaan. (Suoninen ym., 2010, s. 196)

Tilanteet työyhteisössä muuttuvat kiihtyvällä vauhdilla, jonka seurauksena tiimien tehtävät ja vastuu myös vaihtuvat. Kuun tiimissä vallitsee hyvä yhteishenki ja jäsenet kertovat avoimesti ajatuksiaan, löytää tiimi usein itse järkevän ja motivoituneen työskentelytavan. Työtehtävät ja vastuualueet asettuvat kohdalleen. Tehtävien ja vastuualueiden määrittäminen on kuitenkin yllättävän haasteellista. Haasteita pitää käsitellä järjestelmällisesti, jolloin saadaan parempi selko kokonaisuudesta. Tällöin voidaan sopia

keskinäiset sopimukset ja pelisäännöt. Tiimipalaverissa kootaan yhteen tärkeimmät avaintehtävät. (Spiik, 2004, s. 58)

Spiik (2004) kuvaa tiimin tehtäviä vastuita määrittelytaulukon mukaisesti (Taulukko 1). Vaakarivillä on tiimin avaintehtävät eli ne työt, joita tekemällä jäsenet hoitavat vastuualueensa. Tiimin jäsenet kirjataan yläriville. Alla olevassa taulukossa vastuualueet merkitään kirjaimilla. Kun tehtävät on kirjattu taulukkoon, merkitään A kirjaimella se, joka on päävastuussa tehtävästä. Hän on usein kyseisen tehtävän asiantuntija. Avaintehtävälle on syytä nimetä aina päävastuullinen, joka huolehtii siitä, että tehtävä tulee varmasti suoritetuksi. Kirjaimella B voidaan merkitä henkilö, jolla on samasta tehtävästä osavastuu. Hän voi sijaistaa päävastuullista. Näiden lisäksi C kirjaimella voidaan merkitä työntekijä, joka tietää asiasta jonkin verran. D kirjain taas tarkoittaa henkilö, joka on halukas oppia suorittamaan tehtävää. A ja B on syytä määrittellä aina tiimeissä, joissa on vastuualueita ohjaustiimeissä. Hyvin työskentelevä tiimi voi tehdä taulukon keskenään, mutta useimmiten suunnittelussa on hyvä olla mukana esimies, joka huolehtii tarvittaessa siitä, että organisaation tarpeet tulevat huomioituksi.

Taulukko1. Vastuutaulukko (mukaillen Spiik, 2004)

TEHTÄVÄT	Kati	Jussi	Mira	Satu	Juuso	Helena	Tytti
Tehtävä1	A	B					C
Tehtävä 2	B	A					
Tehtävä 3			A		B	C	D
Tehtävä 4				A			
Tehtävä 5	C		D		A		B
tehtävä 6	A			B			

3.4.1 Belbinin tiimiroolit

Tiimien muodostamisessa on kaksi eroavaisuutta. Työrooli on työnantajan henkilölle antama rooli, joka sisältää niitä taitoja, joita työntekemiseen vaaditaan. Tällainen on koulutettu alan ammattilainen. Toinen rooli on tiimirooli, joka on sitä, miten työntekijä ryhmän jäsenenä käyttäytyy ja miten hän omalla persoonallaan tukee tiimin tavoitteita ja miten hän toimii muiden tiimiläisten kanssa. Muodostamalla tiimeihin roolit ja antamalla henkilöille erilaisia

rooleja, vahvistetaan työntekijöiden keskinäistä sijoittamista. Se tarkoittaa omien mielipiteiden ja -sisällön heijastamista työkaveriin. Belbinin tiimiroolit voisi kuvata perustuvan ihmisten erilaisiin ominaisuuksiin ja ne onkin nimetty melko kuvaavasti, kuten ”varma”, ”tunnollinen” tai ”lempeä”. Roolijakoa tehdessä Belbinin mukaan, kaikki tiimiläiset saavat omien vahvuuksiensa mukaan roolin, jonka mukaan he työskentelevät. Kaikki roolien tehtävät ovat toiminnan kannalta tärkeitä. (Heikkilä, 2002, s. 66)

Heikkilän (2002) mukaan Belbin havaitsi tutkimuksissaan, että tiimirooleja tarvitaan yhdeksän. Hän antoi rooleille nimet kasvi, resurssien kartoittaja, koordinaattori, muokkaaja, tarkkailija, tiimityöskentelijä, toimeenpanija, viimeistelija ja spesialisti.

Tiimiroolin kasvit ovat yleensä älykkäitä. He ovat hyviä ideoinnissa ja ongelmien ratkaisemisessa. Kasveja voi kutsua varsinaisiksi ideapankeiksi. He innostavat muita jäseniä ja kylvävät ideoiden siemenet, joita muut tiimiläiset kasvattavat. Kasvit nauttivat työskennellä itsenäisesti. He ovat hyvin herkkiä kritiikille ja sivuuttavat helposti muiden ideat. Resurssien kartoittaja on myös luova, mutta hän eiideoi niin runsaasti kuin kasvi. Hän saattaa luoda uutta jo olemassa olevasta ideasta. Resurssien kartoittaja on neuvottelija, jolla on aina jalat maassa. Tiimin motivaatioon hän vaikuttaa positiivisesti. Koordinaattori työskentelee hyvin strukturoidusti ja rauhallisesti. Hän on luottamusta nauttiva ja varma. Koordinaattori delegoi hyvin asioita toisille ja kykenee havaitsemaan yksilölliset vahvuudet. Muokkaaja on dynaaminen hermostunut energiaa pursuava henkilö. Hänen vahvuutensa on ulospäinsuuntautuneisuus, mutta samalla hän on ärtyisä, impulsiivinen ja kärsimätön. Muokkaaja vaatii tuloksia ja haluaa, että muutkin tiimin jäsenet toivat tulosten eteen. Tämä saattaa aiheuttaa keskinäisiä riitoja, mutta ne unohtuvat nopeasti. Häntä voisi kuvata tiimin johtajaksi. Tarkkaileva arvioija on älykäs, varovainen ja vakaa. Hänen vahvuutensa on toimia tiimin puolueettomana arvioitsijana ja hänen tehtävänsä on estää tiimiä eksymästä väärille urille. Tiimityöskentelijä on herkkä ja sosiaalinen. Hänen vahvuutensa on kuunteleminen, diplomaattisuus ja lojaalius. Hän parantaa tiimien välistä kommunikaatiota. Toimeenpanija on organisoija, joka pitää ryhmän työskentelyä sopimusten mukaisina. Hän on melko konservatiivinen ja velvollisuuden tuntoinen, eikä hänen toimintaansa ohjaa henkilökohtaiset intressit. Pääasiassa toimeenpanija tekee tyytyväisenä annetut työtehtävät, vaikka hän ei niistä pitäisikään. Viimeistelija tiimissä on huolestuneen ja levottoman oloinen. Hän murehtii kaikkia asioita, jotka voi mennä pieleen, joten hän on vasta sitten tyytyväinen,

kun kaikkia asiat ovat tarkastetut monen kertaan. Viimeinen Belbinin rooli on spesialisti, joka on omistautunut jollekin erikoistaidolle. Hänen todellinen intressinsä on oma osaamisensa, johon hän suhtautuu erittäin ammattimaisesti. Yksineläjänä spesialisti ei ole juurikaan kiinnostunut toisten asioista. Näissä rooleissa määritellään ihmisten vahvuudet ja heikkoudet. Jokainen rooli on tärkeä tasapainoisessa tiimissä. (Heikkilä, 2002, ss. 67–94)

3.4.2 Työn värikoodaus

Tiimirooleja mietittäessä tulee pohtia, millaisia työtehtäviä toiminta vaatii. Tässä voi olla hyödyksi värikoodaus työtehtävien kuvaamiseksi. Heikkilä (2002, s. 94) kuvaa Belbiniläisen työn värikoodausta eri värillä. Sinisellä värillä tarkoitetaan käytännön työtehtäviä, kuten asioiden toimittamista ja fyysisiä suorituksia. Keltainen väri taas haastaa työntekijän kantavaan vastuun siitä, että tavoitteet saavutetaan. Valkoisen värin tekijän työ voi olla mitä tahansa uutta ja luovaa, joka ei ole hänen nykyinen työtehtävänsä. Se voi onnistuessaan johtaa johonkin uuteen. Neljäntenä värinä on vihreä työ, joka viittaa tehtävään, joka vaihtelee ihmisten reaktioiden ja tarpeiden mukaan. Vihreä työ voi olla myös työnkiertoa, jotta työntekijät saavat vaihtelua työtehtäviinsä. Oranssi työ on enemmänkin jaettua vastuunkantoa tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijät nauttivat yleensä yhteisestä päätöksenteosta silloin, kun kaikki menee suunnitellusti ja asioiden epäonnistuessa ryhmäpäätösten myötä oma henkilökohtainen haavoittuvuus vähenee. Vaaleanpunainen työ vaatii työntekijän paikalla oloa, vaikka hän kokee, että se ei kuulu hänelle ja aika menee hukkaan. Harmaan työn osuutta ei ole määritelty erikseen. Sitä tarvitaan silloin, kun muuttuviin tilanteisiin tarvitsee reagoida ja silloin kun, esimerkiksi johtaja ja työntekijä ymmärtää työn eri tavoin. (Heikkilä, 2002, ss.94–100)

3.5 Työntekijän osallisuus ja itsensä johtaminen

Voidakseen johtaa itseään, on tunnettava hyvin oma itsensä. Hyvä itsetuntemus ja – luottamus ovat tärkeä pohja itsensä johtamiselle. Kaikkia näitä on myös mahdollista kehittää erittäin tuloksellisesti. Itseään johtamalla voi tutustua omaan itseensä paremmin, löytää kehityskohteita, asettaa tavoitteita ja tehdä suunnitelmia tavoitteiden toteuttamiseksi. Hyvä itsensä johtaja on hyvänä esimerkkinä myös muille. Itsensä johtaminen on tavoitteellista, itsetuntemusta ja ennen kaikkea näiden kehittämistä. Lisäksi se on psyykkistä ja fyysistä

hyvinvointia, stressin sietokykyä ja ajankäytön hallintaa, tunneälyä, tunteiden hyvää hallintaa, muutosvalmiutta ja taitoa hallinta muutoksia. Hyvä itsensä johtaja luottaa itseensä ja taitoihinsa. Hänellä on myös vahva halu kehittää itseään, lisäksi hän kykenee asettamaan tavoitteita omaan kehittymiseensä, aikatauluttamaan ja toteuttamaan omia tavoitteitaan. Itsensä johtaja ymmärtää myös, mistä tekijöistä oma hyvinvointi muodostuu ja pystyy vaikuttamaan niihin. Hän on sinut itsensä kanssa. Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen helpottaa itsensä tulokselliseen kehittämiseen. Oma mieli on asian ydin: se on tunnettava läpikotaisin ja siihen on yritettävä vaikuttaa. Parhaimmillaan itsensä johtaminen tuottaa positiivista energiaa ja jaksamista, joka tuntuu sekä sisäisesti että ulkoisesti. (Haaranen, 2015, s. n.d.)

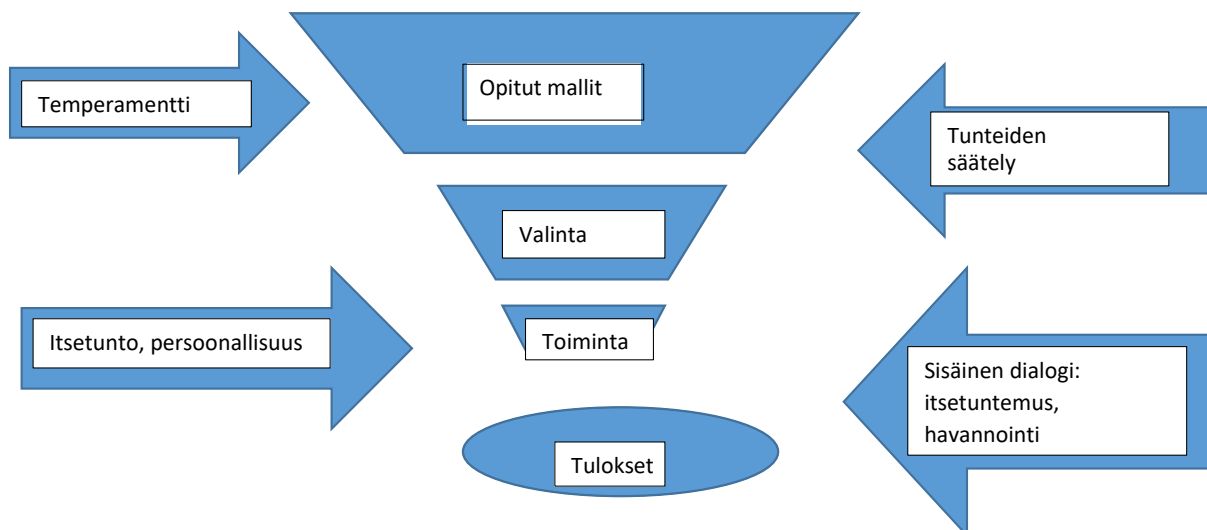
Johtaminen on pääsääntöisesti vaikuttamista toisiin henkilöihin. Puhuttaessa itsensä johtamisesta, on mietittävä, ketä johdamme ja kuka taas johtaa meitä. Itsensä johtaminen on mielenkiintoinen ilmaisu, koska johtaja ja johdettava ovat samassa henkilössä. Se on jatkuva oppimisprosessi, jossa jokainen oppii tuntemaan itsensä syvällisemmin. Voidaan puhua tässä yhteydessä itsetuntemisen kehittamisestä. (Sydänmaalakka, 2012, s. 24)

Itsensä johtaminen koostuu Sydänmaalakan (2004, s.64) mukaan kokonaiskuntoisuudesta. Ammatillinen kunto on sitä, että työllämme on päämäärät ja siihen riittävä osaaminen. Saame palautetta työstämme ja kehitymme. Fyysinen kunto on riittävän ravinnon ja levon saamista. Uteliaisuus, nopea päätöksentekokyky ja energisyys ovat psyykkistä kuntoa. Neljäntenä on henkinen kunto, jossa oman elämän tarkoitus ja arvot ovat tasapainossa. Viimeisenä on sosiaalinen kunto, jossa huolehditaan ihmissuhteista, perheestä ja myös harrastuksista. Hyvä itsensä johtaminen on väline tylsistymistä ja väsymistä vastaan vapauttamalla energiaa ja antamalla voimavaroja. (Sydänmaalakka, 2004, s. 66)

Haaranen (2015) kuvaa itsensä johtamista suppilomallilla alla olevan kuvan mukaisesti (Kuva 2). Suppilo havainnollistaa hyvin sitä, millaista meidän toimintamme on arjessa. Meillä kaikilla on pohjalla opittuja malleja, joiden perusteella me toimimme. Taustalla on esimerkiksi temperamentti ja minäkokemus. Temperamentti on tilanneriippuvainen ja minäkokemus on puolestaan kokemuseräinen. Lisäksi siihen liittyy tunteiden säätely ja ajatus siitä, että pystyykö tunteita myös säilömään. Opittuja malleja on paljon esimerkiksi lapsuudesta, nuoruudesta ja vaikka työelämästä eli niitä, jotka miellämme hyviksi ja

tehokkaiksi malleiksi. Opituista malleista seuraa valintoja ja päätöksiä, mitä me teemme seuraavaksi. Valintoihin vaikuttavat itsetunto kysymykset, selviytymiskeinot ja myös oma persoonallisuus. Näistä kaikista päivittäin tapahtuneita valinnoista seuraa toiminta, johon nämä valinnat vaikuttavat. Ja lopuksi nämä kaikki suppilon ylhäältä alaspäin olevat elementit johtavat tulokseen. Prosessi on usein nopea. Tulokseen pääsee myös ilman suppiloa, mutta usein harkitun tuloksen saamiseen tarvitaan opittu malli, josta seuraa valinnat, jotka johtavat toimintaa ja tulokseen. Jotta suppilon toiminnassa pystyy kehittymään, on järkevää käydä itsensä kanssa sisäistä dialogia eli havainnoida omaa toimintaa, miettiä valintoja ja pohtia jo opittuja malleja.

Kuva 2. Itsensä johtamisen suppilo (Haaranen, 2015).



4 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, jossa yhtenä työvaiheena oli tutkimuksen toteuttaminen. Kohteena oli lastensuojelun erityisyksikkö Peiponpesän työyhteisö. Peiponpesä on kolme osastoinen yksikkö, jossa työskentelee 28 vakituista henkilöä ja useita sijaisia. Jokaisella osastolla on yhdeksän työntekijää ja seitsemän lasta. Jokaisella lapsella on omaohjaajatyöpari, jotka vastaavat lapsen hoidosta ja kasvatuksesta.

Kaikella kolmella osastolla on lähiesihenkilö vastaamassa hoito- ja kasvatussuunnitelman toteutumisesta. Peiponpesää johtaa yksikön johtaja.

4.1 Toiminnallinen opinnäytetyö

Toiminnallisessa opinnäytetyössä pyritään käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutukseen, joten yksiselitteinen määrittäminen toiminnalliselle tutkimukselle on haastavaa. Toiminnallisen opinnäytetyön lähtökohtana on tapa, jolla tutkimuskohdetta lähestytään eikä niinkään menetelmä mitä käytetään. Toiminnallisen tutkimuksen kohteena voi olla käytännössä mikä tahansa ihmiselämään liittyvä piirre, joten ei voida suoraan sanoa, että tutkitaan ilmiötä vaan, miten tutkittavaa ilmiötä voitaisiin muuttaa. (Suojanen 2004; Kuula 2006)

Toiminnallinen opinnäytetyö voidaan määritellä myös toimintatutkimuksena, jonka tarkoituksena on kehittää käytännön toimintaa haluttuun suuntaan. Ajatuksena on esimerkiksi järkeistää joitain olemassa olevia toimintatapoja. Toiminnallinen opinnäytetyö lähtee liikkeelle työelämän tarpeista. Toiminnallisella opinnäytetyöllä etsitään ongelmiin ratkaisuja yhdessä niiden henkilöiden kanssa, jotka tekevät käytännön työtä tutkittavan aihealueen parissa. Toimintatutkimusta voidaan ajatella lähestymistapana, jolla olemassa olevaa asiaa halutaan tutkia ja kehittää. (Kuula 2006; Airaksinen 2009)

Toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa, jossa kysymyksenasettelut tulevat käytännön rakenteista ja toiminnasta. Tarkoituksena on saada aikaiseksi konkreettista muutosta ja samalla pyritään perustelemaan muutoksen tarvetta. Toiminnallisessa opinnäytetyössä voidaan tuottaa esimerkiksi erilaisia oppaita tai ohje videoita. (Toikko & Rantanen 2009, s. 21–26)

Toiminnallisessa opinnäytetyössä on kaksi tavoitetta: toiminnan kehittäminen ja vaikuttaminen tilanteeseen, joka koetaan ongelmalliseksi. Toiminnallisella tutkimuksella pyritään vaikuttamaan käytännön toimintojen kehittymiseen, lisäämään ymmärrystä omasta

toiminnasta ja pyritään kehittämään toimintaa. Toiminnallisessa tutkimuksessa tarkastellaan kriittisesti vanhojen tapoja toimia ja pyritään muokkaamaan niitä. Keskiössä on vahvasti ongelmakeskeisyys. Toiminnallisessa tutkimuksessa on tyypillistä, että tutkija ja tutkittavat ovat aktiivisesti mukana muutoksessa yhdessä. (Kuula, 2006)

Toiminnallinen opinnäytetyö voi olla määrällistä tai laadullista ja sen analysointimenetelmä määräytyy sen mukaisesti, mitkä ovat tutkimuskysymykset. Toiminnallinen opinnäytetyö voidaan toteuttaa myös erilaisina hankkeina. Toiminnallisessa opinnäytetyössä pyritään muutamaa olemassa olevia käytänteitä, olivat ne sitten esimerkiksi sosiaalisia, eettisiä tai ammatillisia. (Kuula, 2006)

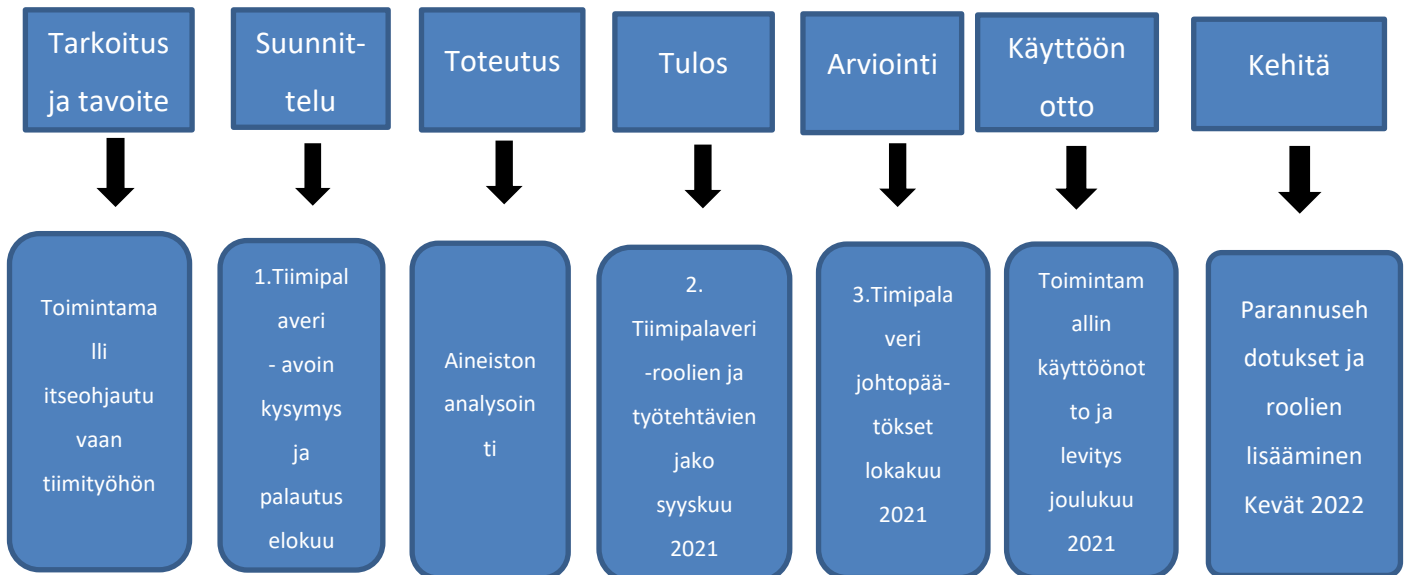
Toiminnallisessa opinnäytetyössä voidaan esimerkiksi tutkia erilaisia työmenetelmiä ja niiden toimivuutta, silloin etsitään tietoa aiheen käyttökelpoisuudesta. Toiminnallisessa opinnäytetyössä kerätään tietoa kokemukseen perustuvasta ammatillisesta näytöstä, tätä tietoa on voitu kerätä useasta eri työtilanteesta ja saatua tietoa seurataan systemaattisesti. Se mikä toimii ja tuottaa tulosta, sen käytäntöä jatketaan. Toiminnallinen opinnäytetyö on konkreettista toimintaa, jolla halutaan saada aikaiseksi muutosta heti. Siinä tutkija voi olla itse mukana, sen sijaan, että hän tutkii asiaa ulkopuolisena. Tutkija toimii ikään kuin muutosagenttina. Toiminnallinen opinnäytetyö tehdään yhteistyössä tietyn organisaation kanssa, lopputulosta ei voi sellaisenaan viedä toiseen organisaatioon. (Toikko & Rantanen, 2009, s.39–42)

Toiminnallinen opinnäytetyö on yleensä kehittämisprojekti, joka on ajallisesti rajattu. Sen kulkua voidaan kuvata syklinä, jossa suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi vuorottelevat ympyränä. Spiraalimaisena kulkevat peräkkäiset syklit muodostavat tutkimuksen. Kehämäisenä kulkeva toiminta on jatkuva prosessi, jossa todellinen tekeminen ja siitä keskustelu muodostavat koko toiminnan kehän. Prosessi jatkuu koko ajan ensimmäisen kehän jälkeen ja aina toistuessaan se muodostaa seuraavan kehän, joka täydentää edellistä kehää. Kierteessä on sisällä peräkanaa kehiä, joissa esiin tulleista tuloksista voidaan arvioida uudestaan, jolloin saadaan tarkempi tulos ja tuloksia pystyy kohentamaan paremmin. (Toikko & Rantanen, 2009, s.66) Kehittämisprojektiä kuvataan tuonnetun Pdca-mallissa.

4.2 Kohderyhmä ja toteutus

Opinnäytetyö toteutettiin lastensuojelun erityisyksikkö Peiponpesässä. Yksikössä on kolme pienryhmäkotia ja jokaisessa kodissa työskentelee yhdeksän työntekijää eli tutkimukseen osallistui 28 vakituista työntekijää. Idea toimintamalliin lähti työnohjauksessa, jossa oli tullut esille työryhmän itseohjautuvuuden heikkous. Yksikössä ei ollut toimivia toimintamalleja ja vastuualueita työtehtäville ja näin ollen tehtäviä jäi tekemättä ja työn laatu kärsi. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toimivat roolit määriteltyihin työtehtäviin. Tarkoituksena oli, että tiimipalavereissa kartoitettiin ensiksi avoimella kysymyksellä, millaisia rooleja itseohjautuvassa työryhmässä voisi olla ja tulosten valmistuttua tiimipalavereissa käytiin läpi tuloksista nousseita rooleja ja työtehtäviä. Ohjaajia osallistettiin roolitukseen niin, että he jakoivat roolit toisilleen hyödyntäen toistensa vahvuuksia ja erityisosaamista. Roolien toimivuutta käytännössä arvioitiin kolmannessa tiimipalaverissa. Tällöin myös työryhmä päätti yhdessä opinnäytetyön tekijän kanssa, mitkä roolit jäivät käytäntöön ja mitkä tarvitsivat vielä tarkennusta tehtävän sisältöön liittyen. Toimintamallia päätettiin vielä kehittää niiden roolien osalta, joita ei vielä tässä vaiheessa otettu käytäntöön. Opinnäytetyö toteutettiin alla olevan kuvan mukaisesti. (Kuva 3.), jonka sisältöä on avattu tarkemmin luvussa 4.5.

Kuva 3 Toteutusmalli (mukaillen Kananen, 2014, s.56)



4.3 Aineistonkeruu

Tässä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan minkälaista tahansa tutkimusta, jonka avulla saadaan tulos ilman tilastollista menetelmää. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan yksittäistä tapausta ja prosessia. Tiedon keruun ja analysoinnin keskiössä on itse tutkija. Tuomen & Sarajärven (2002, s.74) mukaan Eskola (1975) sanoo kyselyn olevan sellainen n, jossa tutkimukseen vastaaja täyttää itse hänelle esitetyn kyselylomakkeen joko valvotussa ryhmässä tai kotonaan. Kyselytutkimuksen etuna voi pitää sitä, että kyselyn avulla tutkimukseen saadaan riittävästi henkilöitä ja siinä voidaan kysyä monia eri asioita. Vastausten aikataulu on myös melko helposti määriteltävissä. Kyselytutkimukseen liittyy myös heikkouksia. Ongelma voi olla se, että vastaajat eivät ota tosissaan kysymyksiä ja kysymykset voidaan myös väärinymmärtää. Tutkija ei myöskään välttämättä tiedä, miten vastaajat ovat perehtyneet

aiheeseen, josta kysymyksiä esitettiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, s.190)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa käytetään enimmäkseen avoimia kysymyksiä. Avoimilla kysymyksillä voidaan saada uusia näkökantoja ja sellaisia vastauksia, joita ei ole etukäteen osattu odottaa. Ne ovat tarkoituksenmukaisia erityisesti silloin, kun vaihtoehtoja ei tunneta tarkasti etukäteen. Avointen kysymysten laatiminen on helppoa, mutta niiden käsittely on työlästä. Avoimet kysymykset houkuttelevat jättämään vastaamatta. (Heikkilä 2010, ss. 49–50.)

Opinnäytetyön tiedonkeruuvaiheessa käytettiin kyselylomaketta, johon oli laadittu vain yksi kysymys ja jätettiin tyhjä tila vastausta varten. Kysymys jaettiin tutkittaville työryhmäpäivässä ja heille oli etukäteen alustettu tutkimuksen aihe ja tarpeellisuus.

Avoimessa kysymyksessä kysymys antaa vastaajalle mahdollisuuden sanoa, mitä hänellä on mielessään eikä hänen tarvitse valita esimerkiksi monivalintakysymyksen kahdesta vaihtoehdosta. Avoimen kysymyksen vastaukset saattavat olla hyvinkin kirjavia ja niitä voi olla vaikea analysoida. (Hirsjärvi ym., 2007, s. 196)

4.4 Aineiston analysointi

Opinnäytetyön tuloksia analysoitaessa käytettiin analyysimenetelmänä sisällönanalyysia. Sitä käytettäessä pyrittiin saamaan aineisto eli tässä tapauksessa avoimella kysymyksellä saamat vastaukset mahdollisimman selkeään muotoon, mutta kuitenkin säilyttämään oleellinen tieto. Aineistosta oli melko vaikea poimia pääseikkoja, joten sisällönanalyysillä siitä pyrittiin saamaan yhtenäistä ja selkeää tietoa. Aineiston käsittelyn pohjana oli looginen päättely ja tulkinta. Ensimmäisenä aineisto täytyi pilkkoa osiin ja käsitteellistää, minkä jälkeen se koottiin uudestaan johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. (Sarajärvi & Tuomi 2009, s. 108.)

Analyysin eteneminen menee seuraavan kuvauksen mukaisesti. Ensimmäisenä on päätettävä, mikä aineistossa kiinnostaa. Toiseksi aineisto litteroidaan. Kolmanneksi aineisto luokitellaan. Lopuksi tehdään yhteenveto. Tässä opinnäytetyössä vastaukset luokiteltiin ryhmiin. Luokittelu on useimmiten yksinkertaisin aineiston järjestämisen muoto (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 93).

Tämän opinnäytetyön vastaukset saatiin avoimella kyselylomakkeella, jossa oli vain yksi kysymys. Vastaukset laskettiin yhteen ja lajiteltiin omiin ryhmiin riippuen siitä, liittyikö vastaus rooleihin vai työtehtäviin. Tässä oli tarkoituksena käsitteellistää ja koota vastaukset johdonmukaisesti kiinnostaviin ja opinnäytetyön aiheen näkökulmasta oleellisiin rooleihin. Sen jälkeen vastaukset yhdistettiin seitsemään eniten vastauksia saatuun rooleihin/työtehtäviin, jotka otettiin käyttöön. Roolien toteutumista arvioitiin yhdessä työryhmän kanssa kuukautta myöhemmin keskustelemalla työryhmäpalaverissa. Keskustelun tuloksen perusteella viisi roolia valikoitui käyttöön.

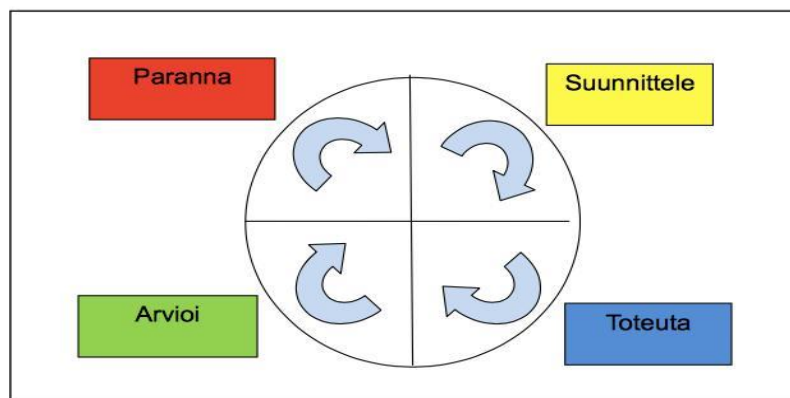
4.5 PDCA-malli kehittämisprosessissa

Opinnäytetyössä käytettiin itseohjautuvuuden kehittämiseen PDCA-mallia. Tunnetuimpana työnkehittämisen perehtyjänä voidaan pitää tohtori William Edward Demingin (1900–1994), joka suunnitteli jatkuvan kehittämisen mallin, jossa on neljä vaihetta ja ne seuraavat toisiaan. Prosessi on jatkuvaa ja se etenee seuraavasti: suunnittele, toteuta, arvioi ja paranna eli Plan, Do, Check ja Act. Demingin ydinajatus onkin, että toiminta on jatkuvaa parantamista ja kehittymistä. (Hokkanen & Strömberg, 2006, ss.80–81)

Itseohjautuvuuden ja sen kehittäminen yksikössä tukee oleellisesti laadunhallintaa ja yrityksessä sen tulisi olla jatkuvaa toimintaa. Familiarin lastensuojelussa laatu on koko henkilökunnan yhteinen asia ja se toteutuu yhdessä asiakkaiden kanssa. Toimintaa ohjaa ensisijaisesti lastensuojelulaki. Osallisuus, vaikuttavuus ja omavalvonta määrittelee toiminnalle suunnan. (Familiar.nd) Holman 2003, s.10 mukaan toiminnan ja laadun kehittämisessä voidaan käyttää Demingin ympyrää alla olevankuvan mukaisesti, jota myös kutsutaan laatukehäksi. Tällöin pidetään kehän kierto jatkuvassa toiminnassa ja sen tulisikin olla mukana yritysten eri palveluprosesseissa. Opinnäytetyön tiedonkeruu vaiheessa tutkittaville esiteltiin ensimmäisessä tiimipalaverissa laatukehä ja sen vaikuttavuus toiminnan kehittämiseen ja roolien muodostumiseen. Yhteisesti pidettiin tärkeänä juuri prosessinkuvausta ja sitä, että roolien ja työtehtävien prosessoinnin jälkeen jäljelle jääneet ja hyväksi todetut roolit jäävät käytäntöön, hylättyjä rooleja ei unohdeta, vaan niitä voidaan ottaa käyttöön myöhemmin, kun työryhmä kehittyy ja mahdollisesti muokkautuu toisenlaiseksi.

Alla olevassa kuvassa (Kuva 4) on Demingin PDCA-ympyrä. Kuvassa tulee hyvin esille, että eri vaiheet seuraavat toisiaan jatkuvana myötäpäiväisenä kiertona ja kehä kuvaa jatkuvaa prosessia. Ympyrän ensimmäisessä eli suunnitteluvaiheessa (Plan) toiminta aloitetaan ideoinnin kautta. Tässä opinnäytetyössä suunnittelu alkoi jo työnohjauksessa, jossa oli teemana työyhteisön itseohjautuvuus ja miten sitä voisi lisätä tiimeissä. Silloin on tärkeää keskittyä olennaisiin keinoihin, joilla asetetut tavoitteet saavutetaan. Suunnitteluvaiheen jälkeen siirrytään toteutusvaiheeseen (Do), jossa testataan ja toteutetaan suunniteltu prosessi. Ympyrä toimii näin samalla jatkuvan oppimisen kehänä, koska siinä myös arvioidaan (Check) ja parannetaan (Act) toimintaa (Pitkänen, 2005, ss. 49–51)

Kuva 4 Demingin PDCA ympyrä (mukaillen Hokkanen & Strömberg, 2006).



4.5.1 Suunnittele

Kehittämistehtävän suunnitteluvaiheessa on tarkoitus kartoittaa nykyinen tilanne ja analysoida tulosten pohjalta tarve muutokselle ja sen jälkeen tulee tehdä suunnitelma muutoksen toteuttamiseksi. Tällöin on tarkoitus suunnitella, miten kehittämissuunnitelma toteutetaan ja miten se etenee. Lisäksi tulee pohtia myös, mitä toimenpiteitä tulee tehdä, jotta aikaansaadaan muutos. (Rousu&Holma, 2004,58)

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda malli, jossa työryhmissä on jokaisella jäsenellä omat roolit, jotta tiimeistä tulisi mahdollisimman itseohjautuvia. Jokaiselle ohjaajalle määritettiin omat roolit ja ideaalisinta oli, että rooleille olisi myös varahenkilö, joka pystyisi paikkaamaan

alkuperäistä roolin haltijaa esimerkiksi loma-ajalla kappaleessa 3.4 taulukon 2 mukaan. Se, miksi itseohjautuvuuden lisäämiselle oli tarvetta, lähti työnohjauksesta, jossa tuli esille, että työryhmässä jäi tehtäviä tekemättä, jotkut työtehtävät eivät kuuluneet kenellekään ja tiimeissä oli ns. vapaamatkustajia, jotka kokivat, että heidän paikallaolonsa riittää. Ohjaajat eivät halunneet ottaa vastuusta omasta työstään ja itseohjautuvuus oli heikkoa tai sitä ei ollut ollenkaan. Tämä johtui paljolti myös henkilöstön johtamisesta, joka oli enemmänkin ylhäältä alaspäin johtamista ja henkilöstön vahvuuksia ja itsensä johtamista ei arvostettu.

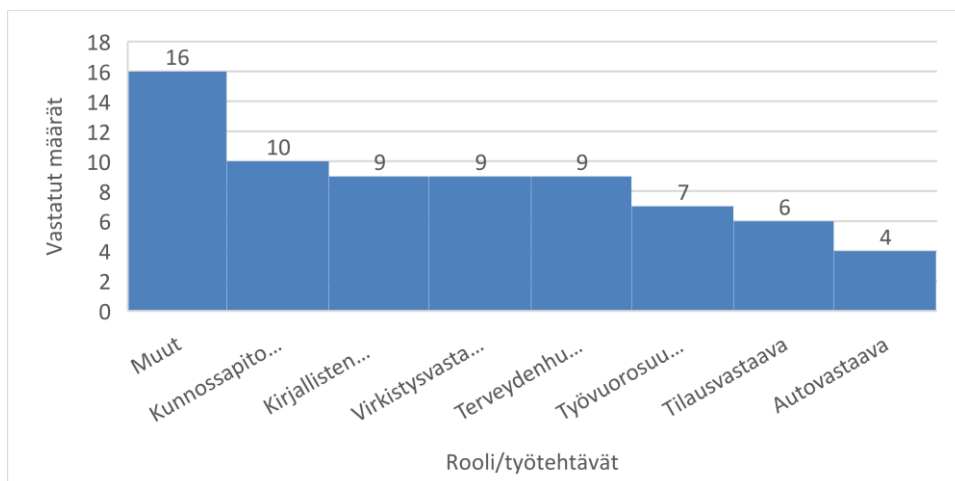
Yksikössä on tiimejä kolme, joissa kussakin tiimissä on yhdeksän jäsentä. Henkilöstö koostuu sosionomeista, lähihoitajista ja sairaanhoitajista. Osalla henkilökuntaa on laaja työhistoria esimerkiksi lastensuojelutyöstä ja osa taas vastavalmistuneita sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisia. Paikalla tiimipalaverissa olivat kaikki vakituiset työntekijät. Kaikki kolme tiimiä kokoontuivat eri päivinä. Ensimmäisessä tiimipalaverissa tutkittaville esiteltiin kehittämismalli, jossa jokaisella työryhmän jäsenellä on oma rooli tiimissä. Heidän kanssaan käytiin läpi, millaisia rooleja tiimissä voisi olla ja miten niitä voitaisiin hyödyntää, jotta yrityksen laatukriteerit täyttyisivät parhaalla mahdollisella tavalla sekä miten jokaisen ohjaajien omia vahvuuksia ja osaamista voitaisiin hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Tiimipalaverissa ohjaajille jaettiin kyselylomake, jossa oli yksi kysymys: Mainitse työtehtäviä sisältäviä rooleja, joita voisi itseohjautuvassa työryhmässä olla? (Liite 1). Kaikille osallistujille jaettiin samalla myös pyyntölomake tutkimukseen osallistumisesta (Liite 2) ja pyydettiin suostumus tutkimukseen osallistumisesta (Liite 3).

Työntekijä vastasi kysymykseen tiimipäivässä valvotusti ja anonyymisti. Kyselylomaketta jaettaessa työryhmälle ei annettu lisävihjeitä kysymyksen vastaamiseen. Vastauksista (n= 26) laadittiin luokittelua käyttäen yhteenveto, jossa vastaukset jaettiin rooleihin ja työtehtäviin. Kyselyssä erilaisia rooleja ja työtehtäviä tuli esille yhteensä 70 kpl. Sen jälkeen roolit ja työtehtävät yhdistettiin ja niistä valittiin seitsemän eniten ehdotuksia saanutta työtehtävää tai roolia käyttöön alla olevan kuvan (Kuva 5) mukaisesti.

Eniten vastauksia tuli kunnossapitovastaavan rooliin (10kpl), jolla tarkoitettiin siivousten ylläpitoa, varastojen ja toimistotilojen siivousten organisointia. Toiseksi eniten vastauksissa oli kolme eri roolia, joita oli saman verran (9kpl). Ne olivat kuukausittaisten dokumenttien tarkastaja eli henkilö, joka huolehtii, että kaikki kuukausittain lähetettävät asiakkaista

tehtävät kuukausikoosteet, toimintakykymittarit ja muut viikoittain tai kuukausittain tehtävät työt on tehty. Toinen yhdeksän ääntä saanut oli virkistysvastaava, joka suunnittelee ja organisoii asukkaiden harrastus- ja virkistystoimintaa. Asukkailla on joka viikko harrastuspäivä ja sen sisällön ja toteutuksen vastuuta haluttiin jakaa, jotta harrastuspäivät toteutetaan viikoittain ja asukkaan toiveet tulevat huomioiduksi tasapuolisesti. Lisäksi virkistysvastaava voi toimia myös henkilöstön työhyvinvoinnin ja virkistystoiminnan vastaavana. Kolmas yhdeksän ääntä saanut rooli oli terveydenhuollon vastaava. Hänen tehtävänänsä on huolehtia asukkaiden lääkehuollon toteuttamisesta heidän henkilökohtaisen terveydenhuollon suunnitelman mukaisesti. Lisäksi terveydenhuollon vastaava huolehtii lääkkeiden jaosta, lääkkeiden hakemisesta apteekista ja reseptien uusimisesta. Työvuorosuunnittelijan roolia ehdotti seitsemän vastaajaa. Roolin tarkoituksena on mukailtu autonominen listasuunnittelu siten, että suunnittelija luo työvuoropohjan ja henkilöstö suunnittelee oman yksikön työvuorot kommunikoiden toistensa kanssa, jotta vapaatoiveet ja ergonominen työote tulee huomioiduksi. Suunnitteluvaiheen jälkeen työvuorosuunnittelija yhdessä lähiesihenkilön kanssa hyväksyy listan julkaistavaksi. Kuusi vastaajaa ehdotti työryhmään tilausvastaavan roolia, joka huolehtii toimistotarvike yms. tilauksista ja autovastaavan roolia ehdotti neljä vastaajaa. Autovastaavan tarkoituksena on, että yksikön autot huolletaan ajallaan, tilaa esimerkiksi renkaiden vaihdot ja huolehtii, että autot ovat siistissä kunnossa. Kyselyyn vastanneiden muita yksittäisiä rooleja oli 16 kpl, joita olivat tiedotus vastaava, perehdyttävä, piiskuri, toteuttaja, aikuinen, humoristi, työkaveri, Atk-tukihenkilö, sisustusvastaava (2kpl), raataja, ryhmänvetävä, turvallisuusvastaava (2kpl), hupiveikko ja seksivastaava.

Kuva 5 Roolit / työtehtävät



4.5.2 Toteuta

Tässä kohdassa siirrytään kehittämissuunnitelman toteuttamiseen. Työryhmällä oli syyskuussa 2021 toinen tiimipalaveri, jossa kyselytutkimuksen tulokset esiteltiin. Kyselystä valikoitui seitsemän roolia/työtehtävää, jotka esiintyivät useammin vastauksista. Seitsemän tehtävää otettiin siksi, että työryhmässä on yhdeksän jäsentä, joita yksi on yöhoitaja ja yksi on vastaava ohjaaja, joille ei rooleja jaettu. Rooli/työtehtävät olivat kunnossapitovastaava, virkistysvastaava, terveydenhuollonvastaava, kuukausittaisten dokumenttien tarkastaja, työvuorosuunnittelija, tilausvastaava ja autovastaava. Nämä roolit auttavat yksilön työn organisointia sillä, jos työtehtävillä ei ole ketään vastuuhenkilöä, joka vastaa, että työtehtävät tulevat tehtyä, niin silloin tulee paljon tilanteita, että kukaan ei ole ottanut ”koppia” tehtävien loppuun saattamisessa. Tämä tulee usein esille sosiaalityöntekijöiden ja vanhempien antamien palautteiden perusteella. Lisäksi yksikön laatukriteerien toteutumisen varmistamiseksi, on tärkeää, että työryhmällä on selkeät roolit ja he ottavat itsenäisesti vastuun omasta työstään.

Työryhmän jäsenet jakoivat itse roolit toisilleen yhdessä keskustellen hyödyntäen jokaisen jäsenen omia vahvuuksia ja intressejä. Tämä edellytti avointa keskustelua heidän kesken lähiesihenkilön ja tutkijan tuella. Kehityskeskusteluissa oli jo kirjattu aikaisemmin henkilöstön vahvuuksia ja omaa osaamista sekä työn tavoitteita. Lisäksi työryhmää oli jo valmisteltu 2020 keväällä työnohjauksessa itseohjautuvuuden kehittämiseen ja työryhmä oli yhdessä pohtinut, miten itseohjautuvuus voisi näyttäytyä omassa tiimissä.

4.5.3 Arvioi

Prosessin seuraava vaihe oli kolmas työryhmäpalaveri lokakuussa 2021, jossa arvioitiin kokeilun hyödyllisyys. Tällöin oli paikalla kaikki kolme tiimiä. Arvioinnin suoritti työryhmä yhdessä tutkijan kanssa keskustellen roolien hyödyllisyydestä ja toimivuudesta. Työryhmältä tulleen palautteen myötä seitsemästä roolista viisi valikoitui pysyväksi. Viisi ohjaajien valitsemaa roolia olivat työvuorosuunnittelija, autovastaava, kuukausittaisten dokumenttien tarkastaja, terveydenhuollon vastaava sekä virkistysvastaava. Ohjaajat kokivat, että työtehtävät eivät olleet kaikki tasapuolisia, sillä toiset työtehtävät kuormittavat enemmän kuin toiset. Jotkut roolit aktivoituvat viikoittain kuin taas toiset harvemmin. Lisäksi ohjaajat

kokivat, että aika ei riitä työtehtävien laadukkaaseen suorittamiseen, jos roolia hoitaa vain yksi henkilö. Yhdessä sovittiin, että jokaiselle tehtävälle määritetään myös varavastaava, jolloin kaikilla tiimin jäsenellä on ensisijainen rooli ja vararooli. Tämä koettiin hyödylliseksi ratkaisuksi. Työryhmä toi esille myös sen, että työhyvinvointi ja yhteishenki parani kokeilun aikana, sillä nyt jokaisella oli kuitenkin vastuualue, josta huolehtia eikä kaikki ehdotetut roolit jäänyt muutaman aktiivisimman ohjaajan harteille. Kokeilu vahvisti myös sitä, että kun on selkeästi sovittu omat roolit, niin luottamus siihen, että tehtävät ovat tehty annetussa ajassa, toteutuu eikä tule unohduksia niin paljon kuin ennen.

4.5.4 Paranna

Syklin seuraavassa vaiheessa kirjattiin kokeilusta saadun tiedon hyödyntäminen yksikön perustyössä ja arjessa. Samalla mietittiin tehtävän lopullinen tavoite. Työryhmän kanssa päätettiin yhdessä, otetaanko roolien jakomalli käyttöön osaksi yksikön toimintaa. Kaikki ohjaajat olivat sitä mieltä, että roolitus on kokeilemisen arvoinen ja sen toimivuutta arvioidaan keväällä 2022 työryhmissä lähiesihenkilöiden toimesta. Silloin voidaan myös miettiä, mitä parannettavaa vastuutöissä on ja pystytäänkö rooleja vielä lisäämään, kun totuteltu edellä olevien valkoitujen viiden roolin käyttöön

Koko sykliä tarkasteltaessa saattaa prosessista tulla ilmi se, että todetaan, ettei joku prosessin alkuvaiheessa määritelty tehtävä ei ole ideaali, vaan tavoite tarvitsee määritellä uudestaan. Analyysin tarkoituksena on, että kehitystyö pysyy aktiivisena koko ajan (Mattila, 2009, 54–55).

5 Yhteenveto ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön aineisto koostui lastensuojelun sijaishuollon henkilöstölle työryhmäpäivässä esitetyn avoimen kysymyksen vastauksista. Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda työyhteisölle toimintamalli, jossa jokaisella työryhmän jäsenellä on joku rooli, joka määritelty työtehtävän mukaan. Vastaukset saatiin kyselyllä, jossa työntekijät vastasivat kysymykseen, jossa pyydettiin mainitsemaan työtehtäviä sisältäviä rooleja, joita voisi

itseohjautuvassa työryhmässä olla. Kyselyyn vastasi 26 työntekijää. Kyselystä nousi esille seitsemän työtehtävää, jotka työryhmäpalaverissa sovittiin otettavaksi käyttöön. Kuukauden päästä työryhmäpalaverissa roolien toimivuutta käytiin läpi ja päätettiin viiden roolin käyttöönotosta. Samalla sovittiin, että rooleja voidaan ottaa käyttöön enemmänkin, jos näyttää siltä, että roolituksesta on todellista hyötyä työryhmän itseohjautuvuuden lisäämiseksi ja roolit auttavat henkilökuntaa töistä suoriutumisesta niin, että laatu paranee.

Opinnäytetyön prosessissa tuli ilmi se, että ohjaajat tarvitsevat melko paljon tukea, jotta roolit tulevat näkyviksi ja toimiviksi. Esimerkiksi työvuorosuunnittelussa tuli esille, että on todella tärkeää, että työvuorosuunnittelun aloituksessa luodaan selkeät raamit suunnitteluun ja kannustetaan ohjaajia kommunikoimaan keskenään. Työvuoropohjalle kirjattiin ohjeet, joita tulee noudattaa, jotta työergonomia säilyy ja työvuorot toteutuvat tasapuolisesti. Aluksi ongelma oli se, että se, joka ehti ensimmäiseksi työvuorot suunnittelupohjalle laittamaan, sai mieluisimmat vuorot. Useamman työvuorosyklin jälkeen tilanne parani hieman, mutta kehitettävää jäi vielä. Lähihenkilöt tarkastavat suunnitelmaa ja palauttavat se ohjaajille muokattavaksi ja sen jälkeen työvuorot viedään sähköiseen järjestelmään. Muissa jaetuissa rooleissa tuli myös hyvin esille työtehtävien tarkka määrittäminen, jotta jokaisella on selvää, mitä tehdään ja mikä on aikataulu tehtävän suorittamiseen. Lähtökohtaisesti ohjaajat olivat motivoituneita kokeilemaan uusia tehtäviä.

Opinnäytetyötä tehdessä havaittiin selvästi, että tiimien vastuu kehittyi työn ohessa. Se vaati kuitenkin paljon lähihenkilöiltä kannustusta ja motivointia. Myöskin ohjaajien toinen toisilleen antama tuki ja kannustus oli tärkeää. Tutkimuksen lopussa tiimien sisällä esiintyi vielä epätasaisuutta työsuorittamisessa ja se lisäsi selvästi työn kuormittavuutta.

Henkilöstön vaihtuvuus ja riittämättömyys aiheutti myös ongelmia. Pitkissä poissaoloissa ei nimetyille roolille ollut korvaajaa ja näin ollen työtehtävä jäi puutteelliseksi tai siitä ei otanut kukaan vastuuta. Tähän kehitettiin ratkaisuksi varahenkilöjärjestelmä, jolla turvattiin se, että tehtävät tulivat hoidettua. Lisäksi erityisen tärkeää oli pelisääntöjen ja vastuiden selkeyttäminen, sillä yhteisten tavoitteiden puuttuminen lisää konflikteja työryhmässä. Savaspuro (2018, ss. 41–42) mainitseekin työryhmissä esiintyvän ongelman, jossa ns. ”vapaamatkustajat” eivät ota tiimissä sovitusti vastuuta ja eivätkä työskentele yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen, mutta nauttivat kuitenkin eduista, kun tavoitteisiin on päästy.

5.1 Pohdinta

Opinnäytetyötä tehdessä esille tuli selvästi myös esihenkilön rooli. Tämä on haasteellista, sillä hän tulee olla tavoitettavissa ja läsnä aina tarvittaessa, mutta toisaalta hänen tulee antaa työntekijöille tilaa ja mahdollisuutta ottaa mahdollisuutta vaikuttaa päätöksen teossa. Esihenkilöltä vaaditaan myös jatkuvaa kehittymistä ja laadukasta muutosjohtamista, jotta organisaation visio ja toiminnan tavoitteet toteutuvat. Tärkeää on myös se, että tiimille mahdollistetaan yhteistä työtehtävien suunnitteluun sekä esihenkilön ja tiimin aitoa kohtaamista ja vuorovaikutusta. Oleellista itseohjautuvassa työryhmässä on myös riittävät alaistaidot työskennellä työryhmässä. Tärkeää on se, että työntekijällä on vastuullinen asenne työtehtäviin ja hän ymmärtää yhteiset tavoitteet työskennelläkseen laadukkaasti. Työntekijän tulee sisäistää oma roolinsa yhteisiin tavoitteisiin pääsemiseksi, sekä hän luottaa johtoon ja omaan tiimiinsä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda työyhteisöön toimintamalli, jossa työryhmän jäsenillä oli erilaiset roolit ja tavoitteena oli lisätä tiimien itseohjautuvuutta määrittelemällä työntekijöille roolien sisältävät työtehtävät. Roolien muodostus ja työtehtävien jako selvästi lisää työntekijöiden vapauttaa päättää itse omasta ajankäytöstään työtehtäviä tehdessä. Selkeät aikataulut ja niiden noudattaminen lisäsi myös laadun toteuttamista. Tämä myös mahdollisti esihenkilön roolin pienentymisen niin, että työryhmä johti toinen toistaan ja esihenkilö oli ryhmän ulkopuolella eikä johtamassa ryhmän keskellä. Se loi myös työryhmän sisällä tunnetta, että heihin luotetaan. Tällöin tulee myös muistaa, että itseohjautuvintakaan tiimiä ei voi jättää yksin vaan esihenkilö on se, joka tukee ja ohjaa. Myöskin työntekijät tarvitsevat koulutusta ja kokemusta aikatauluttamisesta ja priorisoinnista, jotta suunnitelma toteutuu.

Opinnäytetyön edetessä esille tuli myös esihenkilön rooli työryhmässä. Siellä oli selkeästi havaittavissa vielä autoritäärisen johtamisen mallia, jossa esihenkilö määrittelee roolit ja niihin liittyvät työtehtävät. Haasteena oli se, että esihenkilön tulee myös pystyä delegoimaan työtehtäviä ohjaajille ja myöskin opastaa heitä tehtävien hoidossa. Yksikössä oli havaittavissa hienoinen luottamuspuola esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Tämä aiheutti sitä, että

työntekijöiden motivaatio uuden kokeiluun ei aluksi innostanut tiimiä. Työntekijän sisäisen motivaation muodostaminen vaatii esimieheltä taitoa arvioida omaa rooliansa. Hän ei voi olla työntekijöidensä yläpuolella eikä myöskään toisaalta eristäytyä kokonaan omaan työhuoneeseensa. (Martela & Jarenko, 2017, s. 93) Tämä vaatii vielä kehittämistä työyhteisössä, jotta itseohjautuvuudelle on tilaa ja mahdollisuus toimia.

Tiimipalavereissa työntekijät pohtivat myös sitä, että jos työt lisääntyvät ja vastuuta tulee lisää, niin näkyykö se myös palkassa. Raha toimii selvästi myös motivaattorina, vaikkakin työssäjaksamiseen ei kuitenkaan heidän mielestään vaikuta. Palkitsemisjärjestelmää tulee pohtia hyvin tarkkaan, sillä oikeudenmukaisen bonusjärjestelmän laatiminen on haastavaa varsinkin silloin, kun tiimien tulee tehdä yhteistyötä päästääkseen tiettyyn päämäärään. Henkilökohtaiset tai tiimibonukset taas motivoivat vain keskittymään omaan etuun, jolloin työkavereiden auttamiseen ei jää aikaa. Lisäksi ei ole sellaista mittaria, jolla voisi mitata sitä, että työntekijän omapanos palvelee kokonaisuutta. (Martela & Jarenko, 2007, s.90) Tehtäväkohtainen palkanlisä rooleihin voisi jollain tasolla motivoida työntekijöitä ottamaan vastuuta.

Työryhmässä oli paljon muuttujia ja henkilökunta vaihtui osittain opinnäytetyön edetessä. Lisäksi yksikössä tehtiin osastojaoissa muutoksia, jotka jo sinällään aiheuttivat haasteita, mutta roolien jako saattoi auttaa muutoksessa, sillä roolit eivät muuttuneet, vaikka toimintaympäristö muuttui.

5.2 Eettisyys ja luotettavuus

Tämän opinnäytetyön luotettavuudesta voidaan todeta, että tulokset antoivat hyvän lähtökohdan itseohjautuvuuden lisäämiselle roolien muodostamisen merkeissä. Eettisesti haasteita tutkijalla oli ajan käyttö. Opinnäytetyötä tehtäessä tuli miettiä tarkasti se, että omat työtehtävät tuli myös hoidettua eikä oma työpanos ei heikentynyt. Opinnäytetyön tarkoitukselta olisi pudonnut pohja pois, jos sen tekeminen olisi vaikuttanut negatiivisesti työyhteisöön. Lisäksi opinnäytetyön tekeminen oli pois myös perheen kanssa olemista. Tämä liittyy myös opinnäytetyön tavoitteeseen luoda työyhteisöön roolit, sillä ohjaajien

näkökulmasta pitää huomioida myös ajankäyttö, jotta työtehtävien tekemiseen on oikeasti aikaa eikä se ole pois asiakastyöstä.

Tämän opinnäytetyö suunnitelman lähteet ovat Hamk:n ohjeiden mukaan asianmukaisesti merkitty ja hyvää käytäntöä noudatettu. Kaikki kunnia on annettu aikaisemmasta teoriatyöstä niille, joille se hyvän tieteellisen käytännön mukaan kuuluu. Koko aineisto on tarkasti kerätty ja huolellisesti merkitty, tutkittu ja esitetty. Tutkimusraportissa on noudatettu rehellisyyttä teorian ja tulosten osalta. (Kuula 2011, ss. 34–35.) Tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön tavalla, jotta eettisesti hyväksyttävää tutkimustulosta voidaan saada. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012 s.6) Kerättyä tutkimusaineistoa säilytetään tutkijan tietokoneella salansanan takana. Kerätty aineisto käsiteltiin luottamuksellisesti ja kysymykseen vastanneiden yksityisyyden suoja varmistettiin anonymiydellä eikä mitään tunnistettavia tietoja kyselyyn vastanneista julkaista. Tutkittavan itsemääräämisoikeus osallistua tai olla osallistumatta tutkimukseen ja sen kunnioittaminen ovat Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimia eettisiä periaatteita. Lisäksi eettisiä vaitiolo- ja salassapitovelvollisuus sitoo tutkijaa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019)

Tutkimusta tehdessä tulee noudattaa tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, joita ovat rehellisyys, huolellisuus, tarkkuus tutkimustyössä, tarkkuus tutkimusten tulosten tallentamisessa, aineiston käsittelyssä sekä tulosten esittämisessä ja arvioinnissa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2021) Opinnäytetyössä asiat pyrittiin esittämään asiat selkeästi ja lyhyesti. Kerätty aineisto opinnäytetyön prosessin aikana säilytettiin huolellisesti ja tuhottiin asianmukaisesti laittamalla se tietoturvarokasäiliöön.

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus voidaan sanoa olevan luotettava, kun vain kohde ja teoriaperusta ovat yhteensopivia eikä teoriaan ole vaikuttanut epäolennaiset tai satunnaiset tekijät (Vilka, 2005, s. 158). Vilkan (2005, s. 158) mukaan tutkimuksen toteuttamista ja luetettavuutta ei voi pitää erillisinä. Luotettavuuden kriteeri on laadullisella menetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tutkija itse ja hänen oma rehellisyytensä. Arvioinnin kohteena on opinnäytetyössä tutkijan tekemät valinnat ja ratkaisut, joten tutkijan tulee itse arvioida tutkimuksen luetettavuutta jokaisen valinnan kohdalla. Tämän takia luotettavuutta

arvioidaan koko tutkimuksen ajan suhteessa teoriaan, analyysitapaan, aineiston ryhmittelyyn, tulkintaan ja tulokseen.

Luotettavuutta arvioitaessa tuli ottaa myös huomioon puolueettomuus. Tämä on tärkeä asia, koska tutkija oli itse osa tutkimaansa ryhmää. Tällöin tuli pohtia tutkijan roolia tutkittavan yhteisön jäsenenä, arvojen ja näkemysten merkitystä tutkimuksessa tehtyyn tulkintaan. Vaikka tutkimuksen tulee olla arvovapaa, niin tutkijan omat arvot voivat vaikuttaa tutkimukseen. Arvovapaaksi tutkimuksen tekee se, että tutkija tekee kaikki asiat läpinäkyviksi, joka taas kytkeytyy monella tavalla tutkimuksen tekemisen etiikkaan. (Vilka, 2005, s. 160) Ennen kyselyyn vastaamista työryhmälle kerrottiin opinnäytetyön prosessista ja työn tavoitteista. Heille myös kerrottiin, mistä opinnäytetyön tekemisen ajatus syntyi. Kaikilla oli myös tiedossa tutkijan rooli työyhteisössä. Lisäksi ohjaajille kerrottiin, että vastaukset käsitellään anonymista ja kyselylomakkeeseen ei tule laittaa mitään sellaista, joka paljastaa henkilön henkilöllisyyden. Opinnäytetyössä sitouduin noudattamaan myös Hämeen ammattikorkeakoulun ohjeistusta henkilötietojen käsittelystä. Noudatan henkilötietojen käsittelystä annettuja ohjeita. (Liite 4)

5.3 Jatkotutkimusaiheet

Itselleni opinnäytetyötä tehdessäni heräsi mielenkiinto kehittää itseohjautuvien tiimien ja niille määriteltyjen roolien toteutuminen työssäjaksamisen ja motivaation näkökulmasta. Olisi mielenkiintoista selvittää, vähentääkö toimiva ja hyvin organisoitu itseohjautuvan tiimin roolitus työn kuormittavuutta ja sairauspoissaoloja. Lisäksi jatkotutkimusaiheena voisi olla se, miten motivaatio lisääntyy itseohjautuvuuden kasvaessa ja mitä keinoja siihen voisi käyttää.

Lähteet

Familiar. (n.d.). Asiakskokemus ja laatu. Haettu 12.11.2021 osoitteesta

<https://familiar.fi/tietoa-meista/asiakaskokemus-ja-laatu>

Haaranen, M. (2015). *Itsensä johtaminen*. <http://www.maijahaaranen.com/itsensa-johtaminen>

Haaranen, M. (2015). *Itsensä johtamisen kurssi*. Itsensä johtamisen suppilo. (kuva 3). Haettu 22.1.2022 osoitteesta www.youtube.com/watch?v=01rRWepJlMM

Heikkilä, T. 2010 *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. 13., osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. *Laatuun johtaminen*. Elämään laatua. (Kuva 6). Jyväskylä: Sho Business Development Oy

Horila, T. (2015). *Työelämän tutkimuspäivät 2014*. Työn monet muodot. Tampereen yliopisto.

https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/97235/tyoelaman_tutkimuspaivat_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Janhonen, M. (2010). *Tiedon jakaminen tiimityössä*. Tampereen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print.

Juuti, P. (2016). *Johtamisen kehittäminen*. Ps-kustannus.

Kananen, J. (2014). *Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona*. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Kananen, J.(2009). *Toimintatutkimus yritysten kehittämissä*. Tampereen yliopistopaino Oy-Juvenes Print.

Kankare, H. (2020). *Esimiehen roolit*. Sähköposti Tiina Ahlqvistille 23.11.2020

Kankare, H. (2020). *Johtamismalli*. (kuva 1). Sähköposti Tiina Ahlqvistille 23.11.2020

Kuula,A. (2011). *Tutkimusetiikka*.Vastapaino

Kuula, A. 2006. *5.4 Toimintatutkimus*. Kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto.

Yhteiskuntatieteellinentietoarkisto. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html

Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: a guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Bryssels: Nelson Parker

Martela, F. & Jarenko, K. (2015). *Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?*(4.p.).Baltoprint.

Martela, F. (2017). *Itseohjautuvuus – Mistä siinä pohjimmiltaan on kyse?* Blogijulkaisu 15.5.2017. Haettu 7.1.2021 osoitteesta <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus-mista-siina-pohjimmiltaan-on-kyse/>

Mattila, V. 2009. *PDCA-lomakkeet kehittämisen tukena*. Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus SOCCAn ja Heikki Waris –instituutin julkaisusarja nro 22.

Mayry, M. (2020). *Organisaatiokulttuurin muutos*. <https://www.kunteko.fi/podcast>

Pahkin, K., & Vesanto, P. (2013). *Organisaation muutos työntekijän näkökulmasta*. Työterveyslaitos. [http://urn.fi/URN:ISBN:%20978-952-261-337-0%20\(pdf\)](http://urn.fi/URN:ISBN:%20978-952-261-337-0%20(pdf))

Pitkänen, R. 2005. *Mahdollisuuksien johtaminen*. Espoo: Laatu keskus

- Pazos, P & N. C. Magpili. (2014). *Understanding the link between team autonomy and effectiveness: A systematic review and synthesis*. The American Society for Engineering Management: 2014 International Annual Conference, 1–11.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. (2010). *Valmentava johtajuus*. Juva: WSOY.
- Rousu, S. & Holma, T. 2004. Lastensuojelupalvelujen laadunhallinta. Helsinki: Suomen kuntaliitto
- Salovaara, P. (2019). *Itseohjautuvat organisaatiot – mitä on johtajuus ilman esimiehiä?* Teoksessa K. Collin & S. Lemmetty (toim.) *Siedätystä johtamisallergiaan*. (ss. 87–117). Edita. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513777210>
- Savaspuro, M. (2019). *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan*. Helsinki: Alma Talent.
- Speek, K-M. (2004). *Tulokseen tiimityöllä*. Dark.
- Speek, K-M. (2004). *Vastuutaulukko*. (Kuva). Tulokseen tiimityöllä. Dark
- Suoninen, E., Pirttilä-Backman, A-M., Lahikainen, A. & Ahokas, M. (2010). *Arjen sosiaalipsykologia* WSOYpro.
- Sydänmaalakka, P. (2012). *Älykäs johtaminen 7.0*. Talentum Media
- Sydänmaalakka, P. (2004). *Älykäs johtajuus*. Talentum Media.
- Toikko, T & Rantanen, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino OY
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019) *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa.*

<https://tenk.fi/sites/default/files/2021->

01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf

Vilka,H. (2005). *Tutki ja kehitä.* Otavan kirjapaino.

Liite 1: Kyselylomake

Mainitse työtehtäviä sisältäviä rooleja, joita voisi itseohjautuvassa työryhmässä olla?

Liite 2: Pyyntö tutkimukseen osallistumisesta

Hei kaikki tiimiläiset!

Tutkimus liittyy minun opinnäytetyöhöni Hämeen ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyön ohjaajanani toimii yliopettaja Paula Hakala. Opinnäytetyön on määrä valmistua syksyllä, jolloin se on luettavissa Theseuksesta.

Haluaisin esittää teille kysymyksen liittyen YAMK opinnäytetyöhöni. Tarkoituksenani on luoda toimintamalli yksikköön itseohjautuvuudesta. Opinnäytetyön tavoitteena on lähiesimiehen roolin väheneminen, jolla mahdollistetaan lähiesimiehen työpanoksen kohdentuminen enemmän henkilöstöhallinnon työtehtäviin ja päästään työyhteisössä tilanteeseen, että työryhmät ovat mahdollisimman itseohjautuvia tuottaessaan mahdollisimman laadukasta lastensuojelun sijaishuollon palvelua omassa yksikössä.

Tavoitteeni olisi saada tähän avoimeen kysymykseen 28 vastausta. Kyselyt jaan tiimipäivissäkevään 2021 aikana. Kyselykaavake palautetaan nimettömänä ja se tallennetaan, analysoidaan ja raportoidaan siten, että yksittäistä haastateltavaa ei voida tunnistaa. Tutkimukseen osallistuminen on luonnollisesti vapaaehtoista, ja siinä noudatetaan tarkkaa tietosuojaa. Tutkimukseen osallistumisen voi keskeyttää missä tahansa vaiheessa halutessasi.

Ystävällisin terveisin,

Tiina Ahlqvist

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen, YAMK

Liite 3: Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Kysely liittyy Tiina Ahlqvistin opintoihin, Hämeen Ammattikorkeakoulussa, suuntaamisalana sosiaali- ja terveysalan johtaminen, YAMK.

Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen. Olen saanut riittävät tiedot oikeuksistani, tutkimuksen tarkoituksesta ja sen toteutuksesta sekä tutkimuksen hyödyistä ja riskeistä. Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen. Ymmärrän, että tietojani käsitellään luottamuksellisesti eikä niitä luovuteta sivullisille. Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta.

Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumuksen, minusta keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa. Osallistumalla tutkimushaastatteluun vahvistan suostumukseni tähän tutkimukseen vapaaehtoisena haastateltavana. Suostun, että tämän tutkimuksen yhteydessä minusta kerätty haastatteluaineisto on käytettävissä Hämeen ammattikorkeakoulun tutkimuksessa ja tulosten raportoinnissa, ilman että vastaajien henkilöllisyys tulee ilmi.

pvm

Nimi

Nimen selvennys

Tietosuojailmoitus:

1(4)

ITSEOHAJUTUVA TYÖRYMÄ
YAMK opinnäytetyö

Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tarkoituksena on luoda työyhteisölle toimintamalli, jossa jokaisella työryhmän jäsenillä on rooli, joka on määritelty työtehtävän mukaan. Opinnäytetyön yhtenä työvaiheena suoritetaan henkilöstölle kysely, jonka aineiston keruuna toteutetaan avoin kysely. Tutkimukselle on tehty tarkempi tutkimussuunnitelma ja aineistohallintasuunnitelma. Opinnäytetyötä ohjaa yliopettaja Paula Hakala.

Tutkimuksen kesto: 1.4.2021-31.5.2022

Kyseessä on kertatutkimus

Tutkimuksen suorittaja

Tiina Ahlqvist

Käsittelyn oikeusperuste

Henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen.

Henkilötietosisältö ja säilytysajat

Tutkimuksessa kerätään seuraavia tietoja:

- Vastaaajan kuvaus, mitä työtehtäviä sisältäviä rooleja voisi itseohjautuvassa työryhmässä olla?

Tutkimuksessa ei kysytä tutkittavilta (rekisteröity) asioita, joista rekisteröity on suoraan tunnistettavissa, mutta vastauksista rekisteröity voi silti olla pääteltävissä. Aineistokeruun jälkeen aineisto anonymisoidaan.

Miten aineistoa säilytetään ja kuinka kauan tutkimuksen jälkeen:

Tutkimusaineisto hävitetään opinnäytetyön valmistuttua toukokuussa 2022

Tutkimusaineisto arkistoidaan toistaiseksi / pysyvästi ilman tunnistetietoja

Tutkimusaineisto arkistoidaan toistaiseksi / pysyvästi tunnistetietojen kanssa

Tutkimusaineisto avataan Tietoarkiston Ailassa / Fairdata.fi -palvelu ym.

Rekisteröidyt

Rekisteröityinä ovat:

Peiponpesän henkilökunta

Rekisterin tietolähteet

Vastaajien yhteystiedot on saatu tutkimukseen osallistujilta erillisen tutkimukseen osallistumispyynnön avulla

Henkilötietojen vastaanottajat

Henkilötietojen vastaanottajia ovat:

tutkimuksen tekijä ja nauhoittaja

Aineiston tallennuspaikkana on HAMK Oy:n verkkolevy.

Rekisterin suojauksen periaatteet

- Tutkimuksessa tuleva kirjallinen aineisto säilytetään huolellisesti tutkimuksen tekijän kotona työhuoneessa, jonne pääsyä ei ole kenelläkään ulkopuolisella.
- Kaikki tutkimukseen liittyvä tehdään Hamk:n palvelimella. Näihin ratkaisuihin käyttäjillä on henkilökohtaiset käyttäjätunnukset. Järjestelmä automaattisesti varmuuskopioi tiedot OneDriveen. Muu mahdollisesti tarvittava käsittely tehdään manuaalisesti paperille.
- Kerätty aineisto anonymisoidaan ennen analysointia.

Rekisterinpitäjä

Tiina Ahlqvist

Tietosuojavastaava

Tutkimuksella ei ole tietosuojavastaavaa.

Automaattinen päätöksenteko

Rekisterissä ei tehdä automaattista päätöksentekoa.

Tietojen siirto EU:n tai ETA:n ulkopuolelle

Tietoja ei siirretä EU:n tai ETA:n ulkopuolelle.

Rekisteröidyn oikeudet ja niiden rajoittaminen

EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679) antaa rekisteröidylle seuraavat oikeudet:

Oikeus peruuttaa suostumuksen

Rekisteröidyllä on milloin tahansa oikeus peruuttaa suostumuksensa. (artikla 7)

Oikeus saada pääsy tietoihinsa

Rekisteröidyllä on oikeus saada rekisterinpitäjältä vahvistus siitä, käsitellään häntä koskevia henkilötietoja. Rekisteröidyllä on oikeus saada pääsy tietoihinsa. Tarkastusoikeudesta voidaan periä maksu tai siitä voidaan kieltäytyä, jos pyynnöt ovat ilmeisen perusteettomia tai kohtuuttomia, erityisesti jos niitä esitetään toistuvasti. (artikla 12 ja artikla 15)

Oikeus tietojen oikaisemiseen

Rekisteröidyllä on oikeus vaatia rekisterissä olevan virheellisen tiedon oikaisemista (artikla 16). Korjaamispyyntö tehdään kirjallisesti. Joissain tietojärjestelmissä henkilö pystyy myös itse korjaamaan omat tietonsa.

Oikeus tietojen poistamiseen

Rekisteröidyllä on oikeus vaatia henkilötietojensa poistamista, jos yksi seuraavista toteutuu (artikla 17):

Henkilötietoja ei enää tarvita niihin tarkoituksiin, joita varten ne kerättiin tai joita varten niitä muutoin käsiteltiin

Rekisteröity peruuttaa suostumuksen, eikä käsittelyyn ole muuta laillista perustetta

Rekisteröity vastustaa käsittelyä eikä käsittelyyn ole olemassa perusteltua syytä (artikla 21)

henkilötietoja on käsitelty lainvastaisesti

henkilötiedot on poistettava unionin oikeuteen tai jäsenvaltion lainsäädäntöön perustuvan rekisterinpitäjään sovellettavan lakisääteisen velvoitteen noudattamiseksi;

Rekisteröidyllä kuitenkin ei ole oikeutta tietojen poistamiseen tutkimuksissa, mikäli tietojen poistaminen todennäköisesti estää kyseisen käsittelyn tai vaikeuttaa sitä suuresti.

Oikeus käsittelyn rajoittamiseen

Rekisteröidyllä on oikeus käsittelyn rajoittamiseen, jos yksi seuraavista toteutuu (artikla 18):

Rekisteröity kiistää henkilötietojen paikkansapitävyyden, jolloin käsittelyä rajoitetaan ajaksi, jonka kuluessa rekisterinpitäjä voi varmistaa niiden paikkansapitävyyden

Käsittely on lainvastaista ja rekisteröity vastustaa henkilötietojen poistamista ja vaatii sen sijaan niiden käytön rajoittamista

Rekisterinpitäjä ei enää tarvitse kyseisiä henkilötietoja käsittelyn tarkoituksiin, mutta rekisteröity tarvitsee niitä oikeudellisen vaateen laatimiseksi, esittämiseksi tai puolustamiseksi

Rekisteröity on vastustanut henkilötietojen käsittelyä artikla 21 kohdan nojalla odottaessa sen todentamista, syrjäyttävätkö rekisterinpitäjän oikeudet perusteet rekisteröidyn perusteet.

Oikeus siirtää tiedot järjestelmästä toiseen

Rekisteröidyllä on oikeus saada koneluettavassa muodossa häntä koskevat henkilötiedot, jotka hän on rekisterinpitäjälle toimittanut, mikäli käsittely perustuu suostumukseen ja käsittely tapahtuu automaattisesti. (artikla 20)

Pyynnöt näiden oikeuksien käyttämiseen osoitetaan:

Tiina Ahlqvist

Oikeus tehdä valitus

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistolle.

Lisätietoja <https://tietosuoja.fi/>.