

Leena Iskanius & Jenni Rosvall

KOHTI ESIHENKILÖTÖNTÄ JOHTAMISTA

Opinnäytetyö yksityisen sosiaalialan yrityksen johtamismallista

Opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulututkinto

Sosionomikoulutus

2024



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Sosionomi (AMK)
Tekijät	Leena Iskanius & Jenni Rosvall
Työn nimi	Kohti esihenkilötöntä johtamista – Opinnäytetyö yksityisen sosiaalialan yrityksen johtamismallista
Toimeksiantaja	Kanssas Oy
Vuosi	2024
Sivut	59 sivua, liitteitä 13 sivua
Työn ohjaaja	Mauno Saksio

TIIVISTELMÄ

Tämän kvalitatiivisen opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä esihenkilötön johtamismalli tarkoittaa kuopiolaisessa yksityisessä perhetyötä tuottavassa sosiaalialan yrityksessä. Tavoitteena oli tutkia, onko esihenkilötön johtamismalli toimiva perhetyössä, ja mitä se vaatii yrityksen työyhteisöltä.

Opinnäytetyön aineisto koottiin suorittamalla puolistrukturoidut yksilöhaastattelut sekä yrityksen omistajalle että työntekijöille. Haastatteluiden tarkoituksena oli kartoittaa työyhteisön näkemyksiä ja kokemuksia yrityksen esihenkilöttömästä johtamismallista. Haastatteluaineistolle suoritettiin teoriaohjaava sisällönanalyysi. Haastatteluiden perusteella tuotettiin kuvaus yrityksen tämänhetkisestä johtamismallista kehitysehdotuksineen. Opinnäytetyö tarjoaa työelämäkumppanille läpileikkauksen yrityksen johtamismalliin ja konkretisoi mahdollisia johtamismallin kehittämiskohteita.

Opinnäytetyön tulokset osoittivat, että yrityksen johtamismalli mukaillee esihenkilötöntä johtamista. Haastatteluiden perusteella kävi ilmi, että yrityksen esihenkilötön johtamismalli perustuu työyhteisön tiimityöhön, mikä näyttäytyy tasa-arvoisuutena ja yhteisenä päätöksentekona. Työntekijät kuitenkin tunnistivat yrityksen omistajalla olevan tietynlaisen johtajan roolin, mikä perustuu yrityksen omistajan lain velvoittamiin työtehtäviin. Työyhteisössä vallitsi yhteinen näkemys siitä, että pääsääntöisesti esihenkilötön johtamismalli on toimiva. Työyhteisön näkemys toimivuudesta perustui johtamismallin tuoman vastuun, vapauden ja omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuuden takia. Lisäksi yrityksen hallinnollisten asioiden avoimuuden tuoma turvallisuudentunne nostettiin useissa haastatteluissa esiin toimivuuden kuvailun yhteydessä. Yrityksessä vastuutehtävien jakamattomuus koettiin haasteellisena ja siihen toivottiin kehitystä.

Opinnäytetyössä kävi ilmi, että esihenkilötön johtamismalli tukee työntekijöiden autonomiaa, itseohjautuvuutta ja motivaatiota, jotka osaltaan myös tukevat ja lisäävät työntekijöiden työssä jaksamista sekä työhyvinvointia. Esihenkilötön johtamismalli edellyttää tiimiltä yhteisten tavoitteiden ja päämäärien asettamista, joiden saavuttamiseksi tiimi työskentelee yhtenäisenä.

Asiasanat: esihenkilöttömyys, johtamismalli, Itseohjautuvuus, itseohjautuva tiimi, perhetyö

Degree title	Bachelor of Social Services
Authors	Leena Iskanius & Jenni Rosvall
Thesis title	Towards self-managing leadership – Thesis on the management model of a private social welfare company
Commissioned by	Kanssas Oy
Time	2024
Pages	59 pages, 13 pages of appendices
Supervisor	Mauno Saksio

ABSTRACT

The purpose of this Bachelor's thesis was to explore what the self-managing leadership management model entails in a private social welfare company in Kuopio. The aim was to examine whether the self-managing leadership management model is effective in family work and what it requires from the company's work team.

The material for the thesis was gathered through interviews by conducting semi-structured individual interviews with the owner and the employees of the company. The purpose of the interviews was to evaluate the work team's perspectives and experiences regarding the self-managing leadership management model of the company. The interview data was subjected to theory-guided content analysis. Based on the interviews, a description of the company's current management model with suggestions for improvement was produced. The thesis provides the employer with an overview of the company's management model and clarifies potential areas for development in the management model.

The results show that the company's management model imitates a self-managing leadership management model. The interviews showed that the company's self-managing leadership management model is based on teamwork. Teamwork requires a common goal. However, employees recognized a certain management role held by the company owner, which is based on the legal obligations of the owner's position. There was a common consensus within the work team that, in general, the self-managing leadership management model is effective. The work team's opinion on effectiveness was based on the responsibility, freedom, and opportunity to influence their own work provided by the management model. The undivided nature of responsibilities within the company was seen as challenging, and the work team hopes development in this area.

The thesis reveals that the self-managing leadership management model supports employees' autonomy, self-direction, and motivation, which supports and increases the well-being of the employee.

Keywords: self-managing leadership, management model, self-management, self-managing team, family work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TYÖELÄMÄKUMPPANI KANSSAS OY	7
3	PERHETYÖ.....	8
4	ESIHENKILÖTTÖMYYS JOHTAMISMALLINA	9
5	ITSEOHJAUTUVUUS.....	11
6	ITSEOHJAUTUVA TIIMI JA ITSEOHJAUTUVA ORGANISAATIO	12
7	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS.....	14
7.1	Tehtävä, tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	14
7.2	Tutkimusmenetelmät, aineisto ja analyysi	15
7.3	Haastattelu tutkimusmenetelmänä.....	15
7.3.1	Haastatteluiden toteutus	17
7.3.2	Haastatteluaineiston analysointi	19
8	TUTKIMUSTULOKSET	22
8.1	Yrityksen johtamismalli	22
8.1.1	Johtamismallin käsitteleminen	23
8.1.2	Nykyisen johtamismallin toimivuus	24
8.1.3	Johtamismallin vaikutukset laadullisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin	26
8.2	Yrityksen sisäiset työtehtävät ja roolit.....	27
8.2.1	Työntekijöiden työnkuva ja vastuutehtävät	27
8.2.2	Yrityksen omistajan työnkuva ja vastuutehtävät	29
8.2.3	Yrityksen hallinnollisten tehtävien jakautuminen.....	31
8.2.4	Johtamismallin vaikutus yrityksen omistajan rooliin	32
8.2.5	Johtajan rooli tiimissä.....	33
8.3	Työntekijöiden ja tiimin keskeiset ominaisuudet	34
8.3.1	Työntekijän ominaisuudet	34
8.3.2	Toimivan tiimin ominaisuudet.....	37
8.4	Johtamismallin kehityskohteet.....	38

8.5	Yhteenveto haastatteluiden tuloksista	39
9	JOHTOPÄÄTÖKSET	40
9.1	Esihenkilötön johtamismalli Kanssas Oy:ssä	41
9.2	Työntekijöiden ja yrityksen omistajan kokemukset esihenkilöttömästä johtamismallista.....	43
9.3	Esihenkilöttömään johtamismalliin vaikuttavat tekijät.....	45
10	OPINNÄYTETYÖN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS.....	48
10.1	Tutkimusetiikka	48
10.2	Luotettavuus	50
11	KEHITTÄMISIDEAT JA POHDINTA	51
11.1	Kehittämisisideat ja jatkotutkimukset.....	51
11.2	Pohdinta	53
	LÄHTEET.....	56

LIITTEET

Liite 1. Kirjallisuuskatsaus

Liite 2. Haastattelukysymykset

Liite 3. Tutkimustiedote

Liite 4. Tutkittavan suostumuslomake

Liite 5. Tietosuojailmoitus

Liite 6. Sopimus opinnäytetyöstä

Liite 7. Opinnäytetyön suunniteltu aikataulu

1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön aiheena on tutkia Kuopiossa toimivan yksityisiä sosiaalialan palveluja tarjoavan yrityksen johtamisen toimintamallia. Opinnäytetyön työelämäkumppanina toimii Kanssas Oy, joka tarjoaa perhetyön palveluita Kuopion alueella. Opinnäytetyön aihe sekä tarve nousi suoraan työelämäkumppanilta. Yrityksen johtamismalli poikkeaa hierarkkisesta toimintamallista, sillä yrityksessä pyritään mahdollisimman esihenkilöttömään toimintaan sekä tasavertaiseen tiimityöhön. Yritys toivoi läpileikkausta heidän johtamismalliin, kuinka se toimii ja mitä se yritykseltä vaatii.

Itseohjautuvuus sekä tiimityöskentely on yhä ajankohtaisempi työskentelytapa sosiaalialalla (Ojala & Mäki 2017, 269). Nykyajan työmaailma on jatkuvan muutoksen kohteena, ja muutoksiin tulisi pystyä organisaatioissa reagoimaan nopeasti. Hierarkkisessa organisaatiossa muutosnopeus voi olla hidasta, sillä päätökset kulkevat monen portaan kautta. Itseohjautuvassa organisaatiossa taas hyödynnetään tiimityöskentelyä ja esimerkiksi päätöksenteko on suhteessa nopeampaa, sillä asioiden käsittely tapahtuu suoraan siellä, missä muutosta tarvitaan. Muun muassa tästä syystä itseohjautuvuuden lisääntyminen työelämässä ja etenkin sosiaalialalla on merkittävää ja organisaatioiden näkökulmasta kannattavaa. (Sinkkonen & Lehto 2022, 87–88.)

Tässä opinnäytetyössä on tarkoituksena selvittää, mitä esihenkilötön johtamismalli tarkoittaa perhetyössä. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia haastatteleamalla yrityksen henkilöstöä ja omistajaa, onko esihenkilötön johtamismalli toimiva perhetyössä, ja mitä se vaatii työyhteisöltä. Opinnäytetyön merkitys tilaajalle on tässä tapauksessa suuri. Opinnäytetyön avulla pystytään selvittämään yrityksen tämänhetkistä tilannetta johtajuuden sekä työskentelyn näkökulmista. Opinnäytetyön kautta yritykselle tarjotaan ajankohtainen katsaus heidän toimintaansa, sen toimivuuteen sekä työntekijöiden näkemyskseen aiheesta. Opinnäytetyön valmistuttua yritys saa myös hyödyllistä tietoa yritystoiminnan kehittämiseen, sillä työelämäkumppanille tuotetaan konkreettinen kuvaus heidän työskentelymallistaan.

2 TYÖELÄMÄKUMPPANI KANSSAS OY

Kanssas Oy on Pohjois-Savossa toimiva yksityisiä sosiaalialan palveluita tarjoava yritys. Kanssas tarjoaa lapsi- ja perhepalveluita, lapsiperheiden kotipalveluita, lastensuojelun avohuoltoa, voimavarakeskeistä työnohjausta sekä jälkihuollon ohjausta. Organisaation työyhteisössä on neljä AMK-tason sosionomia ja kaksi lähihoitajaa. (Kanssas Oy s.a.)

Kanssas Oy tarjoaa myöhemmässä kappaleessa kuvattua perhetyötä, mutta myös ammatillista tukihenkilötoimintaa. Tukihenkilötoiminta pohjautuu nuoren kanssa toimimiseen yhdessä tavoitteiden mukaisesti. Yritys tarjoaa lisäksi jälkihuollon ohjausta sen piiriin kuuluville eli 18–25-vuotiaille nuorille aikuisille. Jälkihuollon tukityötä toteutetaan tavoitteellisesti sekä suunnitelmallisesti yhdessä asiakkaan ja jälkihuollosta vastaavan työntekijän kanssa. Perhetyötä, ammatillista tukihenkilötoimintaa sekä jälkihuollon ohjausta suunnitellaan ja toteutetaan aina yksilöllisten tuen tarpeiden mukaisesti. Lisäksi yrityksen lähihoitajat työskentelevät lapsiperheiden kotipalvelun parissa, joka käytännössä on väliaikaista avun tarjontaa lapsiperheisiin. Kotipalvelu voi olla ohjausta ja neuvontaa, mutta myös arjen askareissa auttamista, lasten hoidon tukemista tai muuta asiakasperheen tarpeen mukaista toimintaa. Kanssas Oy toteuttaa lopuksi myös voimavarakeskeistä työnohjausta, jota tarjotaan toimialasta riippumatta eri organisaatioille. Työnohjausta tarjotaan tukena organisaatiossa tapahtuvien muutosten käsittelyyn, ongelmatilanteiden selvittämiseen sekä työhyvinvoinnin tukemiseen. (Kanssas Oy s.a.)

Itseohjautuvat organisaatiot yleistyvät Suomessa yhä enemmän ilman selkeää linjausta, kuinka ne toimivat. Muun muassa Savaspuro (2019) kertoo esimerkkejä suomalaisista yrityksistä, jotka tavoittelevat itseohjautuvaa organisaation mallia, johon myös Kanssas Oy pyrkii omalla johtajuuden mallillaan. Näissä esimerkkitapauksissa itseohjautuvuuden peruspilareiksi nousi muun muassa luottamus sekä yhteistyö, joita lähdettiin rakentamaan systemaattisesti yhteisillä päätöksillä toimintatavoista. Perhetyön yrityksessä on kahdeksan työntekijää, jotka yhdessä muodostavat toimivan tiimin. Tiimi kokoontuu säännöllisesti, ja kaikille tiimin jäsenille tulisi olla selvää, millä tavoin organisaation tuottama vastuu on jaettu tiimiläisille. Sivosen (2022) mukaan itseohjautuva organisaatio vaatii enemmän kuin yksilön itseohjautuvuutta. Toimiakseen se vaatii

isoja investointeja niin osaamisen kehittämiseen kuin myös organisaation rakenteiden ja käytäntöjen kehittämiseen. Avainasemassa on työyhteisön, tiimin, todelliset vaikutusmahdollisuudet sekä valta sanoitetun autonomian sijaan. Kanssas Oy:n työtavat painottuvat yksin tehtävään työhön kentällä; perheissä toimitaan itsenäisesti ja työtä suunnitellaan pääosin itse. Tosin niissä perheissä, joissa on lastensuojelun asiakkuus, hyödynnetään lisäksi työparityöskentelyä. Toisaalta työyhteisö pyrkii avoimuuteen, ja työyhteisö tapaa tiiminä viikoittain. Vaikka perhetyö voi joskus kuvautua itsenäisenä työskentelynä, on Kanssas Oy:n työyhteisö tiivis.

3 PERHETYÖ

Sosiaalihuoltolain mukaan perhetyöllä tarkoitetaan sosiaaliohjauksella sekä muulla tarvittavalla tavalla hyvinvoinnin tukemista. Asiakas ja hänen perheensä tai asiakkaan hoidosta vastaava henkilö tarvitsee ohjausta sekä tukea voimavarojen vahvistamiseksi sekä vuorovaikutuksen parantamiseksi. Perhetyötä tarjotaan erityistä tukea tarvitsevan lapsen tai nuoren terveyden, kasvun ja kehityksen turvaamiseksi. (Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301, 18 §.) Tehostettua perhetyötä tarjotaan myös lastensuojelulain mukaisesti lastensuojelun avohuollon tukitoimena. Lastensuojelun asiakkaiden kanssa tehostettu perhetyö on intensiivisempää, kun taas sosiaalihuoltolain mukainen perhetyö voi olla lyhytkestoisempää. (Lastensuojelulaki 13.4.2007/417, 36. §.) THL:n (2023) mukaan sosiaalihuoltolain mukaisesti tarjottu perhetyö ei vaadi lastensuojelun asiakkuutta.

Perhetyön tavoitteena on ehkäistä perheiden ongelmien kasvamista, syrjäytymistä sekä mahdollisesti lastensuojelun tarvetta. Lapsiperheille pyritään tarjoamaan tukea mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Perhetyö on sosiaaliohjausta, jonka avulla tuetaan vanhemmuutta, ohjataan lasten hoidossa ja kasvatuksessa, kodin arjen hallinnassa, vahvistetaan perheen kokonaisvaltaista toimintakykyä sekä vuorovaikutustaitoja sekä tuetaan koko perheen turvaverkostoa. Perhetyön tulee vastata lapsiperheiden tuen tarpeisiin, tavoittaa nuoret sekä vastata heidän haasteisiinsa muodostaen niin työntekijälle kuin myös asiakasperheelle selkeän kokonaisuuden. (THL 2023.)

Perhetyön avulla tuetaan perheitä eri elämäntilanteissa ja arjen haasteissa. Perhetyötä voisi kuvailla väliintuloksi perheen arkeen. Väliintulon avulla tuetaan sekä tarjotaan ulkopuolisen apua. Yksi oleellisin perhetyön tavoitteista on lapsen kasvun ja kehityksen turvaaminen. Perhetyö on aina tavoitteellista, suunnitelmallista perheen kanssa yhdessä työskentelyä. (Järvinen ym. 2012, 12–18.)

4 ESIHENKILÖTTÖMYYS JOHTAMISMALLINA

Esihenkilöttömyydellä tarkoitetaan johtamismallia, jossa organisaatio ei toimi perinteisen hierarkkisen johtamisen tyyliin, vaan jossa myötäillään työntekijöiden itseohjautuvuutta sekä täysivaltaisuutta (Laloux 2016, 68). Kostamo ym. (2020, 11) mukaan puhuttaessa itseohjautuvuudesta tai itseohjautuvasta organisaatiosta, törmätään usein näkemykseen johtajan velvoituksesta. Esiin nousee mielipiteitä siitä, tapahtuuko ilman johtajaa mitään tai kuka kantaa vastuun. Kostamo ym. (2020, 7–12) esittää yhdeksi itseohjautuvuuteen liittyväksi myytiksi itseohjautuvan organisaation rakenteiden tai sääntöjen puutteen. Keskeisenä ongelmana nähdään, että ilman lähijohtajaa vastuuta ei jaeta eikä työtehtäviä tehdä. Yksi ratkaisu myytin purkamiseen on ajatella johtaminen tietynlaisina toimintoina, joita täytyy suorittaa jollain tavalla. Tällöin tulee pohtia, mitkä johtajuuden funktiot, eli toiminnot, ovat organisaatiolle keskeisiä, ja keiden tulisi toteuttaa näitä toimintoja. Tämä vaatii työntekijöiltä tiimi-osaamista mutta myös itseohjautuvuutta, sillä johtajuuden funktiot jaetaan tiimiläisten kesken. (Kostamo 2017, 79–109.)

Laloux'n (2016, 68–73) mukaan tarkoituksena ei myöskään ole jakaa jokaiselle tasavertaista, yhtäläistä valtaa. Kysymys on siitä, kuinka jokainen yksilö voi olla voimakas ja kuinka yksilön tietotaitoja voidaan hyödyntää. Käytännön esimerkkinä päätöksentekoa ei ole välttämätöntä hoitaa kaikkien työntekijöiden yhteisymmärryksessä, vaan kysytään neuvoa asiantuntemusta omaavilta henkilöiltä ja niiltä, keitä päätös suoranaisesti koskee. Tällöin yksilö saa tarvitsemansa tiedon päätöksen tekemiseen, mutta ei valmista päätöstä. Tässä heijastuu esihenkilöttömyyden vaatima luotettavuus, itseohjautuvuus sekä valan tarkoituksenmukainen käyttö ja hyödyntäminen.

Laloux (2016) kuvaa johtamismallien muutoksia portaittain, verraten sitä yhteiskunnan kehitykseen. Uusia johtamisen malleja löydetään tarpeiden muuttuessa. Laloux toteaa, että perinteiset johtamisen tyylit eivät enää palvele organisaatioita, niiden johtajia, työntekijöitä tai asiakkaita samalla tavalla kuin ennen. Organisaatiot elävät siirtymäkaudessa, jolloin perinteisimmät johtajuuden mallit eivät palvele nykyhetken tarpeita tai haasteita. Laloux´n teorian mukaan hierarkia ei riitä enää haasteista selviytymiseen; resurssit eivät ole riittäviä verrattuna haasteisiin tai monimutkaisuuksiin, jotka vaativat hierarkkisen pyramidin ylimpien päätöksiä tai peliliikkeitä. (Laloux 2016, 14–19.)

Esihenkilöttömyyttä voidaan havainnollistaa perehtymällä Teal-malliin, joka korostaa itseohjautuvuutta (self-management), kokonaisvaltaisuutta (wholeness) ja evolutiivista tarkoitusta (evolutionary purpose). Teal-malli johdattelee organisaatiot luopumaan johtajien rooleista, ja näkemään organisaation elävänä järjestelmänä viitaten välttämättömiin muutoksiin ja niistä aiheutuvaan kehitykseen. Aiemmin mainitut johtajuuden funktiot hajautetaan organisaation sisällä. (Laloux 2016, 55–59.) Kuvassa 1. on havainnollistettu elementit, joita esihenkilötön organisaatio vaatii mallin mukaan.



Kuva 1. Teal-malli (mukaillen Laloux 2016, 55)

Teal-mallin käsitys itseohjautuvuudesta kulkee opinnäytetyössä avatun käsitteistön kanssa käsi kädessä. Laloux (2016, 63) määrittelee itseohjautuvuutta vapautena sekä vastuuna, jotka tasapainottelevat muun muassa päätöksen-

teon kanssa. Itseohjautuvuutta käsitteenä avataan omassa luvussaan. Kokonaisvaltaisuus käsitteenä tarkoittaa mahdollisuutta sekä kykyä toteuttaa itseään organisaatiossa ilman autonomian rajoja. Teal-mallissa ei nähdä yksilöä pelkän osaamisen tai ammattinimikkeen läpi, vaan korostetaan yksilöllisyyttä sekä sen ominaisuuksia, tietoa ja taitoa. Kokonaisvaltaisuuden saavuttaminen vaatii organisaation sisäistä luotettavuutta sekä läpinäkyvyyttä. Käytännön esimerkkejä kokonaisvaltaisuudesta on esimerkiksi rekrytoinnit ja lisäkoulutukset. Henkilöstön rekrytoinnin hoitavat ne ihmiset, jotka tarvitsevat uuden työntekijän ja tulevat tämän kanssa päivittäin työskentelemään. Lisäkoulutuksilla ei ai-noastaan haeta yhteistä urakehitystä, vaan keskitytään henkilökohtaiseen kehitykseen sekä yhteisen kulttuurin luomiseen uuden opin kautta. (Laloux 2016, 83–103.)

Kolmas Teal-mallin pilareista, evolutiivinen tarkoitus pureutuu organisaation tarkoitukseen, strategiaan. Organisaation täytyy käsittää mikä sen tarkoitus on, ja kuinka strategian avulla tätä tarkoitusta viedään eteenpäin. Useasti organisaation kulttuurin koetaan ohjaavan sen toimintaa sekä muodostavan strategian. Näissä tilanteissa Laloux esittää haasteeksi kulttuuriin jämähämmisen, jolloin toimintatapoja on haastavampaa muuttaa tai niistä luopua, ja muutostilanteisiin voi olla vaikeaa vastata. Kun organisaation toiminta perustuu yrityksen tarkoitukselle, kulkee strategia ja kulttuuri käsikkäin ja ne mahdollistavat toinen toisensa muuttumisen. (Laloux 2016, 119–123.)

5 ITSEOHJAUTUVUUS

Vuoren (2021, 348) mukaan itseohjautuvuus terminä voi edelleen aiheuttaa työelämässä sekaannusta tulkinnanvaraisuuden vuoksi. Tästä syystä organisaation sisällä täytyy selkeyttää itseohjautuvuus käsite yhteiseksi niin, että kaikki ymmärtävät termin samalla tavalla, eikä se jätä tulkinnanvaraakaan. Yleisesti ottaen itseohjautuvuudella tarkoitetaan kykyä toimia ilman ulkopuolista ohjausta, kykyä johtaa itseään. Voidaan siis tulkita, että itseohjautuvuus työelämässä on perinteisestä byrokraattisesta johtamisesta poikkeava organisoitumisen tyyli. Perinteisessä byrokratiassa työntekijöitä kontrolloidaan, kun taas itseohjautuvassa organisaatiossa luotetaan työntekijöiden kykyyn johtaa itseään sekä kykyyn suoriutua työtehtävistä sekä -haasteista hyvin. (Savaspuro 2019.)

Itseohjautuvuudella kuvataan muun muassa työntekijän valtaa, vapautta sekä vastuuta määritellä, kuinka hän toteuttaa omaa työtään ja millä aikatauluin ilman esihenkilön hallintaa. Tällöin työntekijältä oletetaan tietämystä niistä rajoista, joiden sisällä itsenäinen työskentely on mahdollista. Tämä taas vaatii esihenkilön asettamat työntekijän autonomian rajat, joiden sisällä työntekijän odotetaan itsenäisesti toimivan. (Vuori 2021, 358–359.) Ideaalitasolla itseohjautuva organisaatio on perinteisen, byrokraattisen hierarkian vastakohta. Tällöin työntekijän autonomian rajoja ei aseta esihenkilö, vaan työyhteisö yhdessä asettaa itsenäisen työskentelyn rajat sekä mahdollisuudet. Hierarkkisessa organisaatiossa päämäärät sekä keinot ovat yhden henkilön tai pienen ryhmän vallan alla, jolloin työn käytännön toteutus pilkotaan osiin ja jaetaan työntekijöiden kesken. Itseohjautuva organisaatio jakaa sekä vastuuttaa tasapuolisesti kaikille sen, mitä tavoitellaan. Tästä päästäänkin siihen, mikä voi aiheuttaa kysymyksiä sekä pohdintaa. Mikäli organisaatio on itseohjautuva, miten se voi toimia käytännössä, koska jonkun täytyy tehdä kuitenkin päätökset. Tämä vaatii koko organisaation sekä yksilöiden luottamusta toisiinsa ja siihen, että työntekijöillä on halu tehdä organisaation etua ajavia päätöksiä. Tällöin itseohjautuvassa organisaatiossa kaikki päätöistä vaativat asiat ovat avoimia niin, että he, joilla on päätöksentekoon liittyen jotain annettavaa tai asiaa haakeutuvat päätöksentekoon. Muut voivat jättäytyä päätöksenteon ulkopuolelle, koska he luottavat kollegoiden tekevän hyvän päätöksen. (Savaspuro 2019.)

6 ITSEOHJAUTUVA TIIMI JA ITSEOHJAUTUVA ORGANISAATIO

Itseohjautuvan tiimin voi määritellä sille ominaisten piirteiden kautta, eli tiimi on vastuussa tietystä määrätystä kokonaisuudesta, jokaisen tiimin jäsenen osaaminen on riittävää kokonaisuuden hoitamiseen, tiimi pystyy päättämään tiimille parhaan tavan toimia ja tiimin annetaan tehdä itsenäisiä päätöksiä koskien omaa toimintaansa. Tiimin päätöksenteon autonomisuus ei ole kuitenkaan rajaton, vaan tiimille on annettu valta tehdä päätöksiä koskien tiettyjä asioita ja tiettyyn rajaan asti. (Vuori 2021, 353.) Perinteiseen hierarkkiseen tiimityöhön verrattuna itseohjautuva tiimi toteuttaa itse tyypillisesti esihenkilölle kuuluvat tehtävät, kuten suunnittelun, organisoinnin, ohjaamisen, henkilöstön resurssoinnin ja valvonnan kenttätyön ohessa. Itseohjautuvassa tiimissä hie-

rarkkista esihenkilöä ei enää tarvita, vaan esihenkilön rooli muuttuu valmentavaksi tai esihenkilön rooli poistetaan kokonaan. (Weerheim ym. 2019, 114–115.)

Puhuttaessa itseohjautuvista tiimeistä, puhutaan paljon myös itseohjautuvasta organisaatiosta. Itseohjautuvassa organisaatiossa hierarkkisesti ylhäältä määritetyt valmiit rakenteet ovat minimissä. Itseohjautuvasta organisaatiosta puuttuu määrätty komentoketjut, jäykät hierarkiat sekä kiinteät roolit ja johtaja, jolta päätöksenteon hetkellä tarvittaisiin lupa. (Sinkkonen & Lehto 2022, 89.) Itseohjautuva organisaatio tarkoittaa myös sitä, että yhteisöllä on mahdollisuus määrittää itse, miten tehtävät halutaan suorittaa. Tämä mahdollistaa systeemin, missä rakenne ja toimintaperiaatteet edesauttavat ja tukevat yksilön sekä tiimin itseohjautumista että koko organisaation hallintaa. (Salovaara 2019, 106.)

Morikawa ym. (2022, 323) huomasivat tutkimuksessaan, että sosiaali- ja terveyspalveluiden toimialalla itseohjautuvien organisaatioiden määrä oli verrattain vähäistä muihin aloihin nähden. Tätä väitettä tukee myös Otalan ja Mäen (2017, 267–268) artikkeli, missä todetaan, että perinteisesti sosiaali- ja terveysalalla on vahva ammattikunnittain järjestetty esihenkilövalta, eikä työntekijöitä ole koulutettu riittävästi itseohjautuvuuteen. Itseohjautuvuuden vähäisyyttä voidaan osaltaan selittää vastuullisella työnkuvalla, mikä tekee työntekijän varovaiseksi, ja asiakas- ja potilasturvallisuuden takaamiseksi työntekoa on tiukasti ohjeistettu ja valvottu. Samaan aikaan sosiaali- ja terveysalan työntekijät kertovat uupuvansa työssään kiireen ja stressin takia. Tähän avuksi sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa valmistellaan uusia työhyvinvointia lisääviä kehityshankkeita, mutta unohdetaan kokonaan kehittää johtamisen ja yhteistyön rakenteita niin, että ne tukisivat työhyvinvointia osaltaan.

Tärkeitä työmotivaatiota lisääviä tekijöitä asiantuntijatyössä ovat autonomia, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja tehdä päätöksiä omaan työntekoon liittyvissä asioissa sekä yhteisöön kuulumisen tunne. Itseohjautuvuuden lisäämisellä organisaatiossa onkin vaikutusta työssä viihtymiselle, työtyytyväisyydelle, työhyvinvoinnille ja työn houkuttelevuuden lisääntymiselle. Lisäksi itse-

ohjautuva toiminta organisaatiossa parantaa asiakastyytyväisyyttä, lisää toiminnan tuottavuutta, laatua ja innovatiivisuutta, sekä laskee kustannuksia, kun esihenkilötyön tarve vähenee. (Ojala & Mäki 2017, 268–269.)

Hollantilainen ikääntyvien kotipalveluita tuottava yritys Buurtzorg on malliesimerkki itseohjautuvasta organisaatiosta sekä itseohjautuvien tiimien hyödyntämisestä. Buurtzorgin ydinajatus on se, että organisaatio on itseohjautuva ja hoitajilla on vapaus tehdä työnsä itse määrittelemällään tavalla. Buurtzorgin itseohjautuvuus on viety äärimmäiselle tasolle, sillä organisaatorakenteessa ei ole yhtäkään johtajaa, ja toiminnasta vastaavat kahdentoista hoitajan itseohjautuvat tiimit. Yksi tiimi on vastuussa aina tietystä alueesta ja tekee kaikki päätökset työn koordinoinnista, rahankäytöstä, asiakashankinnasta sekä muusta työn suunnittelusta. Tiimeille on saatavilla tarvittaessa valmentajan sekä toisien tiimien tukea. (Martela 2015.)

7 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

7.1 Tehtävä, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyössä laadittiin kvalitatiivinen tutkimus esihenkilöttömästä johtamismallista perhetyön yrityksessä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä esihenkilötön johtamismalli tarkoittaa kyseessä olevassa perhetyön yrityksessä. Tavoitteena oli haastatteluiden kautta tutkia, onko esihenkilötön johtamismalli toimiva perhetyössä, ja mitä se vaatii yrityksen työyhteisöltä.

Opinnäytetyön pääkysymys on:

- Mitä esihenkilötön johtamismalli tarkoittaa käytännössä yksityisessä perhetyön yrityksessä?

Pääkysymystä tarkentavat alakysymykset ovat:

- Millaisena työntekijät kokevat esihenkilöttömän johtamismallin, ja mitä se heidän mielestään vaatii työntekijöiltä.
- Millaisena yrityksen omistaja kokee esihenkilöttömän johtamismallin, millä tavoin se on vaikuttanut hänen rooliinsa yrityksen omistajana.
- Mitä esihenkilötön johtamismalli vaatii yrityksen omistajan mielestä työntekijöiltä.

7.2 Tutkimusmenetelmät, aineisto ja analyysi

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen keskeisiä piirteitä ovat kokemukset ja näkemykset, joita tutkija heijastaa aiheeseen liittyvään teoriaan sekä käytäntöön (Puusa & Juuti 2020). Laadullista tutkimusta tehdessä teoria muodostaa tutkimukselle viitekehyksen, jonka avulla voidaan kuvata tutkimuksen keskeisiä käsitteitä sekä niiden välisiä suhteita tutkittavaan ilmiöön, tässä tapauksessa johtajuuteen ja esihenkilöttömyyteen sekä niiden vaikutuksiin perhetyön toteuttamiseen yksityisessä yrityksessä. Viitekehys kertoo tutkijalle sekä opinnäytetyön lukijalle, mitä tutkittavasta ilmiöstä tiedetään jo entuudestaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tässä opinnäytetyössä teoreettista viitekehystä (Liite 1) kuvataan kirjallisuuskatsauksen keinoin. Teoreettinen viitekehys koostuu viidestä ajankohtaisesta tutkimuksesta, jotka vastaavat kysymykseen ”Mitä aiheesta tiedetään?”.

Kvalitatiivisella tutkimuksella tutkija pyrkii ymmärtämään toimijoiden näkökulmia sekä tarkastelemaan eri merkityksiä. Laadullisen opinnäytetyön avulla tuomme esiin osallisten, organisaation työntekijöiden, näkökulman. Kvalitatiivisen otteen avulla osallisten ääni saadaan yksilöllisesti kuuluviin, joka kyseisen opinnäytetyön osalta on tärkeää, sillä tietoa kerätään heidän johtamismallista heille itselleen käyttöön. (Hirsjärvi & Hurme 2022.)

7.3 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Puusan (2020) mukaan haastattelu on etenkin laadullisissa tutkimuksissa käytetyin metodi kerätä haastatteluaineistoa. Haastattelu on ikään kuin keskustelua, jolle on asetettu tietty tavoite, ja tapahtuu tutkija aloitteesta, jolloin keskustelu on tutkijan johdattama. Haastattelun tavoitteena on kerätä tutkittavasta aiheesta aineisto, jonka avulla tutkijan onnistuu tekemään tutkittavasta aiheesta uskottavia päätelmiä. Jotta uskottavia päätelmiä voidaan haastatteluaineistosta tehdä, vaatii se haastattelun tallentamista esimerkiksi äänittäen. (Puusa 2020.)

Tämä opinnäytetyö käsittelee yksityisen sosiaalialan yrityksen omistajan sekä työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä liittyen esihenkilöttömyyteen, sekä heidän omaan työskentelyynsä ja työympäristöön, ja siksi menetelmäksi tie-

donkeruuseen valikoitui haastattelu. Haastattelun avulla haastateltavista voidaan saada syvällistäkin tietoa tutkittavaan ilmiöön liittyen. Haastattelu on menetelmänä joustava, sekä soveltuu eri tilanteisiin ja tarkoituksiin. Joustavuus ilmenee siten, että tiedonkeruutilanteessa tutkijalla on mahdollisuus ohjata tiedonhankintaa tutkimuskysymysten kannalta kannattavaan suuntaan. Joustavuutta lisää myös tutkijan mahdollisuus pyytää tutkittavaa tarkentamaan tai selittämään sanomaansa. Näiden lisäksi haastattelussa tutkijan on mahdollista havainnoida tutkittavan ei-kielellistä viestintää, kuten ilmeitä ja eleitä sekä puheen tauotusta. Ei-kielellinen viestintä voi antaa tutkijalle tärkeää tietoa niistä aiheista, joihin tutkijan olisi hyvä kiinnittää erityistä huomiota ja pyytää tarkennusta tutkittavalta. Haastattelussa korostuu vuorovaikutus sekä dialogi haastattelijan ja haastateltavan välillä, ja haastattelutilanteet antavat parhaimmillaan mahdollisuuden syventyä haastateltavien tuntemuksiin sekä mielipiteisiin. (Puusa 2020.)

Toisaalta haastatteluihin liittyy myös haasteita. Muun muassa tulosten tulkinta, yleistäminen, tietojen käsittely sekä uskomusten ja merkitysten tutkiminen ovat tutkijan vastuulla. (Hirsjärvi & Hurme 2022.) Haastattelun avulla on mahdollista saada selville haastateltavan tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä, mutta ei välttämättä faktatietoa. Tutkijan on hyvä tiedostaa, että haastattelutilanne ja haastattelussa käytettävät dokumentointityökalut, kuten esimerkiksi nauhuri, voivat aiheuttaa jännittyneisyyttä haastateltavassa. Tutkijan tulisi pyrkiä luomaan haastattelutilanteeseen luottamuksellinen ilmapiiri ja motivoida haastateltavaa osallistumaan aktiivisesti haastatteluun. Tutkijan on hyvä muistaa, että tiettyjä aihepiirejä käsiteltäessä ihmisillä on tapana antaa sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia, mikä tarkoittaa sitä, että haastateltava vastaa sellaisia vastauksia, jotka hän kokee olevan yleisesti hyväksytyjä vastauksia. Lisäksi haastatteluun voivat vaikuttaa virhelähteet, jotka voivat olla haastateltavasta, tutkijasta tai haastattelutilanteesta lähtöisin. Haastattelun onnistumista ja luotettavuutta arvioitaessa on kiinnitettävä huomiota reaktiivisuuskysymykseen ja tulkintavirhekysymyksiin. Reaktiivisuus tässä yhteydessä tarkoittaa sitä, että kuinka paljon tutkija myötävaikuttaa vastauksiin ja tutkimustuloksiin esimerkiksi johdattelemalla tai asettelemalla kysymykset tietyllä tavalla. Tulkintavirheitä voi aiheutua, jos haastateltava ei ymmärrä lainkaan kysymyksiä, koska tutkijan on asetellut kysymykset liian vaikeiksi ymmärtää ilman asiaan perehty-

mistä. Tulkintavirheitä voi syntyä myös tutkijan haasteesta tulkita saatuja vastauksia tarkoitetulla tavalla, milloin väärintulkinnan tai ylitulkinnan mahdollisuus kasvaa. (Puusa 2020.)

Laadullisen tutkimuksen tutkimushaastattelun muotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu sekä avoin haastattelu. Tutkimushaastattelun voi suorittaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluna, joista yksilöhaastattelu soveltuu paremmin haastateltavan omakohtaisen kokemuksen selvittämiseen ja ryhmähaastattelu yhteisön käsityksien tutkimiseen. (Vilka 2021, 123.) Tässä opin- näytetyössä hyödynnettiin puolistrukturoitua yksilöteemahaastattelua, sillä opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää yrityksen henkilöstön sekä omistajan näkemyksiä yrityksen esihenkilöttömästä toimintamallista ennalta suunniteltujen tutkimuskysymyksien avulla. Teemahaastattelussa tutkittavasta ilmiöstä selvitetään keskeiset aiheet sekä teemat, joita tutkimushaastattelussa käsitellään tutkimuskysymyksien avulla. Tutkimuskysymykset aseteltiin niin, että haastattelun avulla saatiin välttämätöntä tietoa tutkittavaan ilmiöön, esihenkilöttömään toimintamalliin, liittyen. (Vilka 2021, 124.) Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys toimi pohjana haastattelukysymyksille. Haastattelukysymykset muodostettiin teorian ja tutkimuskysymysten ympärille. Näin haastattelu- ja tutkimuskysymykset yhdessä teorian kanssa tukevat toisiaan ja ovat liitoksissa keskenään muodostaen yhtenevän kokonaisuuden.

7.3.1 Haastatteluiden toteutus

Koska Kanssas Oy on yrityksenä pieni, tässä opinnäytetyössä haastateltiin jokaista työntekijää, joita on viisi. Tämän lisäksi opinnäytetyössä haastateltiin myös yrityksen omistajaa, joten yhteensä haastatteluja tehtiin kuusi. Haastatteluihin osallistuminen oli kaikille vapaaehtoista. Haastattelut toteutettiin kolmessa osassa, 14.-15.11.2023 Kuopiossa Kanssas Oy:n toimitiloissa sekä 21.11.2023 etäyhteydellä Teamsin välityksellä. Haastattelujen jakamisella useammalle päivälle taattiin jokaisen työntekijän mahdollisuus osallistua haastatteluun työn ohessa. Jokaiseen haastatteluun oli varattu tunti aikaa, jotta haastattelu voitiin toteuttaa rauhassa ilman turhaa aikapainetta. Ensimmäisenä haastattelupäivänä haastatteluja toteutettiin kolme, toisena haastattelupäivänä kolme ja etäyhteydellä yksi. Haastatteluiden kestot vaihtelivat 15 minuutista 37 minuuttiin. Haastattelut äänitettiin puhelimella sekä tietokoneella

Word-ohjelman sanelimen avulla. Haastattelijat antoivat suostumuksen haastatteluiden äänittämiseen.

Toinen opinnäytetyön tekijöistä kävi Kanssas Oy:n toimitiloissa keskustellessaan opinnäytetyöstä sekä siihen liittyvistä haastatteluista etukäteen sovittu syksyllä 2023. Tapaamisella käytiin läpi yleisiä haastatteluihin liittyviä asioita, sekä opinnäytetyöaihetta. Tapaamisen aikana sovittiin myös yksilökohtaiset haastatteluajat työntekijöiden sekä yrityksen omistajan kanssa. Haastattavilla oli tapaamisen aikana mahdollista esittää kysymyksiä sekä kommentoida opinnäytetyön suunnitelmaa, sillä se oli lähetetty heidän tarkasteltavaksi etukäteen. Yrityksen omistajalle lähetettiin sähköpostitse opinnäytetyön suunnitelman lisäksi tietosuojaseloste, tutkittavan suostumus- sekä tutkittavan informointi -lomakkeet haastateltaville luettaviksi ja allekirjoitettaviksi. Tietosuojaseloste osoitettiin ainoastaan yrityksen omistajalle, sillä hän on roolinsa puolesta tunnistettavissa haastatteluissa. Tapaamisen aikana sovimme yhteisesti, että haastattelukysymykset lähetettäisiin niin työntekijöille kuin myös yrityksen omistajalle luettavaksi ennen haastatteluja. Tämän avulla haastateltavilla on ollut mahdollisuus valmistautua haastatteluihin esimerkiksi muistiinpanojen avulla. Työntekijöille sekä yrityksen omistajalle suunnatut haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 2.

Haastattelijat kysyivät vuorotellen haastateltavalta kysymyksiä, sekä kummankin haastattelijan oli mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä, jos niitä haastattelujen aikana tuli mieleen. Haastattelujen yhteydessä molemmat haastattelijat tekivät havaintoja haastateltavista. Haastattelutilanteissa haastateltavat sekä haastattelijat istuivat saman pöydän äärellä. Haastateltavilla oli mukanaan tulostetut haastattelukysymykset, joihin osa haastateltavista oli kirjoittanut haastattelun tueksi muistiinpanoja. Osa haastateltavista toivat ilmi jännitystään haastattelutilannetta kohden. Haastattelujen edetessä jännitys hävisi, ja tilanne rentoutui. Suuri osa haastateltavista olivat pohdiskelevia haastatteluiden aikana, ja kertoivat ääneen ajatuksiaan. Keskustelua haastattelun aiheesta syntyi myös haastattelutilanteiden jälkeen. Keskusteluista heränneitä asioita ei luonnollisesti voida käyttää haastatteluaineistona opinnäytetyössä, mutta havaitsimme aiheen olevan tärkeä ja moniulotteinen sen jäädessä pohdituttamaan haastateltavia myös haastattelun päätyttyä.

Haastatteluiden jälkeen haastattelijoista tuntui siltä, että haastattelut onnistuivat hyvin. Myöhemmin, kun haastatteluita aloitettiin analysoidaan, opinnäytetyöntekijät huomasivat useamman kohdan, johon olisi voinut tarttua paremmin haastatteluissa ja esittää tarkentavia lisäkysymyksiä.

7.3.2 Haastatteluaineiston analysointi

Haastatteluaineiston analysointi on olennainen osa opinnäytetyötä. Analysointi voidaan kuvata prosessina, jonka avulla tutkitaan kyseessä olevaa ilmiötä kuvailun, tulkinnan sekä ymmärtämisen kautta. Kun kyseessä on laadullinen opinnäytetyö, eikä kerätty aineisto ole sidoksissa kiinteisiin mittareihin tai lukuihin, vaatii aineiston analysointi tutkijalta käsitellyn ilmiön ymmärtämistä sekä auki kuvaamista lukijoilleen. (Juuti & Puusa 2020.) Laadullisen analyysin aineisto on tiiviissä vuoropuhelussa tutkimuskysymyksen kanssa. Aineisto harvoin antaa suoria vastauksia alkuperäiseen kysymykseen, ja sen takia prosessinomaisesti aineiston pilkkominen, teemoittelu ja luokittelu antaa tulkitäjälle lisää syvyyttä aineistoon ja mahdollisuuksia tarttua ilmiön kannalta oleellisiin, esille nousseisiin teemoihin. (Ruusuvoori ym. 2010.)

Analyysitavan valikointi riippuu tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja tavoitteesta, sekä tutkimuskysymyksistä. Sisällönanalyysi johdattelee tutkimusta eteenpäin toimien punaisena lankana tutkimuksen edetessä. Analysointitavan valitseminen perustuu kysymykseen, mitä varten aineistoa kerätään. (Eskola 2018.) Tässä opinnäytetyössä haastatteluaineistoa analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Teoriaohjaavassa analyysissä analyysi ei suoraan pohjautu teoriaan, vaan teoreettisia kytkentöjä voidaan käyttää apuna analyysiä tehdessä. Teoriaohjaavassa analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta ja aiemmin tutkittu tieto ohjaa tai auttaa analyysiä. Teoriaohjaavan analyysin taustalla teoria ohjaa prosessia alusta alkaen. Analyysistä voi tunnistaa aikaisemman tiedon vaikutuksen, mutta aikaisemmalla tiedolla ei testata uutta teoriaa, vaan löydetään uusia ajatuksia tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Kuvassa 2 näkyy analysoinnin eri vaiheet, joiden läpi haastatteluaineisto kulkee opinnäytetyön aikana. Kun haastatteluaineisto on kerätty, ei heti aloiteta varsinaista analysointia, vaan aineistoa käsitellään sopivaan muotoon. Tässä

opinnäytetyössä aineistoa kerättiin haastattelun keinoin, ja äänitetyt haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi, eli litteroitiin. Litteroinnissa haastatteluaineisto kirjoitetaan tekstimuotoon mahdollisimman sanatarkasti (Kananen 2015, 160–161). Litteroinnin avulla aineisto on helpommin käsiteltävää, ja se auttaa tutkijaa tutustumaan aineistoon (Ruusuvuori ym. 2010). Aineistoa käytiin läpi useaan kertaan litteroinnin aikana ja sen jälkeen, ja värikoodien avulla nostettiin esiin tutkimuskysymysten kannalta merkittäviä teemoja, ajatuksia ja ilmiöitä, joita haastatteluissa oli noussut esille. Värikoodaaminen on aineiston tiivistämistä, aiheiden luokittelua ja teemojen hahmottelua.



Kuva 2. Aineiston analysoinnin vaiheet (mukaillen Ruusuvuori ym. 2010)

Aineiston käsittelyn jälkeen siirryttiin varsinaiseen sisällönanalyysiin, joka käytännössä on kolmivaiheinen prosessi. Taulukot 1 ja 2 kuvaavat prosessia, jonka läpi aineisto on kulkenut. Kerätyistä aineistosta muodostui kaksi erinäistä taulukkoa, sillä työntekijöille ja yrityksen omistajalle esitettiin erilaisia haastattelukysymyksiä. Taulukoiden ylimmät sarakkeet kuvaavat luokkien yhdistävää tekijää, mitkä toimivat taulukoiden ”pääteemoina”. Aineistoa redusoidaan, eli ilmauksia pelkistetään yksinkertaisempaan muotoon. Redusoinnin tarkoituksena on karsia kaikki tutkimukselle epäolennainen pois aineistosta. Redusointi voidaan nähdä aineiston tiivistämisenä, tai osiin pilkkomisena. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Redusointia tukee aiemmin suoritettu värikoodaaminen, jonka avulla aineistosta nostettiin opinnäytetyölle oleellisia teemoja. Pelkistettyjä ilmauksia ryhmitellään teemoittain. Ryhmittely, eli klusterointi muodostaa taulukkoon alaluokkia tiivistäen aineistoa entisestään. Tämän jälkeen aineistoa tiivistetään yhä enemmän. Alaluokkia käsitteellistetään, eli abstrahoidaan. Abstrahointi muodostaa aineistosta teoreettisia käsitteitä, jotka pohjautuvat aiemmin käytettyyn teoretietoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Taulukko 1. Esimerkkitaulukko haastatteluaineiston analysoinnista. Taulukossa analysoitu työntekijöiden haastatteluja.

KUVAUS YRITYKSEN TOIMINNASTA			
ALKUPERÄINEN ILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
"Itselleni sopii hyvin, mä tiedän tarpeeksi firman tilanteesta. Johtuen siitä, että me käyään tiimeissä läpi, mut silti mä saan tehdä työni rauhassa tuolla kentällä."	Firman asiat avoimia työntekijöille, joka tuo varmuuden sekä turvallisuuden tunnetta.	Työntekijöiden kokemuksia nykyisen johtamismallin toimivuudesta.	Johtamismallin vaikutukset työyhteisöön ja työntekoon.
"Olen hirveän tyytyväinen siihen että mä saan tosi paljon vaikuttaa kuitenkin itse siihen miten mä työtäni teen, milloin mä sitä teen, on se vapaus tavallaan kuitenkin sitä määritellä."	Vapaus määritellä omaa työtään ja vaikuttaa siihen suunnittelun avulla.	Kokemus vastuusta ja vapaudesta omassa työssään.	
"Tuki on siellä jos sitä tarvii."	Kokemus tiimin tuesta, vaikka työ itsessään on itsenäistä.	Työyhteisön toimivuuden kuvailua.	
"Juoksevat asiat niin se on aina sitten kuka vaan ehtii, nii vinkata, että hei käytsä ja kuka ehtii, neki käyään tiimeissä läpi, et jos on jottai hankintoja tai muuta."	Käytäntönä se, että "juoksevia asioita" tekee se, kuka kerkeää.	Irrallisia työtehtäviä, joille ei nimettyjä vastuuhenkilöitä.	Työntekijöiden vastuu- ja työtehtävät.
"On niinku mahdollisuus tehdä enemmän myös niitä hallinnollisia hommia."	Työntekijöille tarjottu mahdollisuus osallistua hallinnollisten asioiden hoitamiseen.	Mahdollista tehdä hallinnollisia tehtäviä.	
"Jokainen on jotenkin siis tässä työssä niin vastuussa niinku omasta itsestään ja siitä omasta työstä, että se vastuu varmaan näkyy aika pitkälti siinä."	Työntekijät vastuussa työn suunnittelusta, toteutuksesta sekä arvioinnista.	Vastuu omasta työstä.	
"Tähän on esimiehetön. Eli tota kaikki tavallaan tehdään kaikkea, kaikki tiedetään kaikki."	Johtamistyyli on esimiehetön, missä kaikki tiimin jäsenet osallistuvat kaikkeen tekemiseen.	Johtamismallia kuvataan esihenkilöttömänä.	Epäselkeä johtamisen malli.
"Kyllä se silti varmaan on jokaisella jotenkin takaraivossa se, että yrityksen omistaja on meidän esimies."	Yrityksen omistaja nähdään esimiehenä ja johtajana.	Yrityksen omistajalla esihenkilön rooli.	
"Kaikkien niinku sanaa ja no ihan sama mistä päättää, mitä tehdä niin kaikkien mielipide otetaan huomioon"	Tiiminä tehdään päätöksiä.	Tiimissä työskentely.	

ja mun mielestä se luo jotenkin aika avoimen ilmapiirin tänne.”			
---	--	--	--

Taulukko 2. Esimerkkitaulukko haastatteluaineiston analysoinnista. Taulukossa analysoitu yrityksen omistajan haastattelu.

KUVAUS YRITYKSEN TOIMINNASTA, YRITYKSEN JOHTAJAN ROOLISTA SEKÄ YRITYKSEN KEHITTÄMISKOHTEISTA			
ALKUPERÄINEN ILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
”Se lisää yhteisöllisyyden tunnetta ja sitä vaikuttavuuden tunnetta kun saa itse vaikuttaa niihin asioihin.”	Yhteisöllisyyden ja vaikuttavuuden lisääntyminen.	Johtamismallin vaikutukset työyhteisöön.	Johtamismallin vaikutukset.
”Jokainen vastaa sen omaan työn laadusta ja sitä tehdään yhdessä, jokaisella on mahdollisuus kehittää toimintaa ja sitä tehdään myös yhdessä”.	Laadun ja toiminnan kehittäminen yhdessä työtiiminä.	Tavoitteellinen tiimityöskentely.	Tiimityöskentely.
”No laki määrittelee aika paljon. Esimerkiksi laki ja yksityisen sosiaalialan TES, jossa lukee valmiiksi miten asiat täytyy hoitaa, niin totta kai se hoidetaan niin.” ”Mulla on myös omia perheitä, mä kerron miten niissä menee ihan niin kun kaikki muutkin, että olen myös kentällä.”	Lain ja sosiaalialan TES:n määrittelemät työtehtävät esihenkilölle. Perhetyön toteuttaminen.	Hallinnolliset tehtävät. Perhetyö.	Yrityksen omistajan työnkuva.

Haastatteluaineiston analysointiin käytettyjä taulukoita hyödynnetään tutkimustulosten tarkastelussa aktiivisesti. Taulukot tukevat tutkimustulosten läpikäyntiä ja auki kirjausta.

8 TUTKIMUSTULOKSET

8.1 Yrityksen johtamismalli

Niin työntekijät kuin myös yrityksen omistaja lähestyi johtamisen mallia yhteisen päämäärän sekä tiimityöskentelyn näkökulmista. Esiin nousi päätöksenteko yhdessä tiiminä, toiminnan kehittäminen sekä muuttaminen yhdessä.

Johtamisen mallissa korostuu vastuu sekä vapaus, joka on mielestämme ilmeistä näinkin itsenäisessä työskentelyssä. Haastatteluiden perusteella yhtenä peruspilarina johtamisen mallissa on vapaus määritellä omaa työtään. Johtamismalli tarjoaa mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhön sekä yrityksen toimintaan. Omaan työhön voi vaikuttaa jokainen yksilötasolla, tai viedä kehittämisideoita tiimiin tai jopa yrityksen toiminnan tasolle asti. Oleellista on siis läpinäkyvyys yrityksen asioissa, mikä lähentää tiimiä yrityksen ympärille entisestään ja lisää varmuutta tiimissä.

”Se on tiiminä tekemistä, työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja siihen miten asiat tehdään.”

”Olen hirveän tyytyväinen siihen että mä saan tosi paljon vaikuttaa kuitenkin itse siihen miten mä työtäni teen, milloin mä sitä teen on se vapaus tavallaan kuitenkin sitä määritellä.”

Yritystä kuvailtiin esihenkilöttömänä. Toisaalta johtamismalli herätti työntekijöissä myös ristiriitaisia ajatuksia. Vaikkakin yritystä kuvailtiin esihenkilöttömänä, nousi haastatteluista esiin luottamus siihen, että tarvittaessa yrityksen johtaja tekee viimeisen ratkaisun. Kävi ilmi, että koetaan hyvänä asiana se, että taustalla on tietty henkilö, joka ottaa vastuun ja hallitsee tilanteen.

”Et sitten niinku mitä päätöksiä tehdään yhdessä. Että kuitenkin sitten ajattelen, että, että vaikka ollaan tällöinen esimiehetön toimintaympäristö niin kuitenkin sitten yrityksen omistajalla on viimeinen sana sitten asioiden päättämisessä ja niin pitää minun mielestä myös ollakin”

Johtamismallia lähestyttiin siis kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen lähestymistapa oli esihenkilötön. Yrityksen henkilöstö nähdään tasavertaisena tiiminä niin, että kellekään ei olisi erityisiä rooleja, jotka mallintaisivat hierarkkista johtamisen mallia. Toinen lähestymistapa myötäili esihenkilöttömyyttä, mutta kuitenkin tunne siitä, että tiimistä löytyy erikseen nimeämätön johtajahahmo.

8.1.1 Johtamismallin käsitteleminen

Johtamisen mallia ei käydä aktiivisesti läpi tiimissä. Työntekijöiden mukaan johtamismalli ilmenee arjessa ja työnkuvassa joka päivä. Haastatteluista ilmeni, ettei sitä työtiimissä kerrata tai käsitellä säännöllisesti. Tilanteet, joissa

sitä eniten tuodaan ilmi, ovat rekrytoinnit tai uuden työntekijän perehdyttäminen. Rekrytoinnissa mainitaan esihenkilöttömästä johtamisen mallista, ja haastattelutilanteissa asiaa käydään läpi, sillä haastattelussa on paikalla koko tiimi, joka voi haastateltavan näkökulmasta tuntua aluksi epätavalliselta. Myös perehdytyksessä asiaa käsitellään uuden tiimiläisen kanssa. Pyrimme saamaan tietoa siitä mitä mahdolliselle uudelle työntekijälle kerrotaan tai sanotaan yrityksen johtamisen mallista. Haastatteluissa nostettiin esille esihenkilön työympäristö, tiimissä päätöksenteko ja vaikuttaminen sekä vastuu omasta työstään. Johtamismallia havainnollistetaan konkreettisten toimintatapojen kautta.

”Paljon tämmöisiä suu sanallisia pieniä tota hissikeskusteluja ollut, että se on jossakin yhteydessä vaan sanonut sitten tästä, että jokainen päättää näistä omista tekemisistään ja kalenteroinneistaan, ja tota siitä työn arjesta, että miten sen pitää niinku sujua, että kaikkeen ei tarvitse niinku yrityksen omistajan hyväksyntää olla, että jokaisella on se oma harkinta siinä.”

”On se ilmi kaikessa toiminnassa, mutta ehkä me ei siitä itse niin kauheesti arjessa kuitenkaan sillee niikun jutella.”

Johtamisen mallista siis jollain tasolla puhutaan tiimin kesken, ja johtamismallin elementtejä tunnistetaan arjen keskeltä. Johtamisen mallia kuvataan konkreettisten työtehtävien, tiimin sisäisten roolien sekä tiimissä toimimisen kautta.

8.1.2 Nykyisen johtamismallin toimivuus

Haastatteluiden perusteella yrityksen johtamismalli tukee työntekijöiden yhteisöllisyyden sekä vaikuttavuuden tunnetta tarjoten tiimiläisille vaikuttamisen mahdollisuuksia sekä luotettavan työilmapiirin. Tiimiläisten yhdenvertaisuus korostuu tiimityöskentelyssä, ja toisaalta johtamismalli mahdollistaa myös oman ammatillisen kasvun ja kehityksen itsenäisen työskentelyn kautta.

”Se lisää yhteisöllisyyden tunnetta ja sitä vaikuttavuuden tunnetta kun saa itse vaikuttaa niihin asioihin.”

Yhtenä tärkeimpänä tekijänä nostettiin mahdollisuus vaikuttaa omaan työskentelyyn konkreettisesti. Yhtenä työn kuormittavuutta ennaltaehkäisevänä ta-

pana tunnistettiin työaikojen suunnittelu. Myös luottamus omaan ammattitaitoon korostui. Työntekijät luonnollisesti tuntevat asiakasperheensä parhaiten, ja saavat rauhassa käyttää omaa harkintakykyään sekä toteuttaa työtään perheessä omatoimisesti. Jos asiakasperheissä ilmenee haasteita tai pulmatilanteita, tiimin tuki on siitä huolimatta taustalla. Nykyinen johtamismalli kiinnittää työntekijän asiakasperheen prosessiin heti alusta loppuun saakka, mikä takaa sen, että työntekijä on kartalla asiakasperheen tilanteesta ilman turhia välikäsiä. Tämä nähtiin yhtenä voimavarana työssä, sekä luottamuksen osoituksena.

”Itse kun siinä jotenkin työskentelee tietenkään pääsääntöisesti, niin tuntee parhaiten ne perheet, niin silleen saa käyttää sitä omaa harkintaa ettei tarvitse aina jotenkin kysellä, että mitä täällä nyt pitäisi tehdä.”

Tiimin tuki omassa työskentelyssään nähtiin myös työtä tukevana asiana. Avoin ja luotettava ilmapiiri antaa tiimiläisilleen tilaa kysellä, olla uteliaita ja tarjoaa kasvuvaraa myös ammatilliselle minälleen. Se, että työntekijät pystyvät hyödyntämään tiimiläistensä osaamistaan omassa asiakastyössään, tarjoaa mahdollisuuden työntekijöille myös saada uusia näkökulmia perheissä toteuttavaan työskentelyyn. Tiimin keskeinen avoimuus ja yhteishenki todettiin vaikuttavan myös työssä jaksamiseen. Tiimiläiset voivat spontaanistikin soittaa työtoverilleen pyytääkseen apua tai neuvoa, ja tiimissä ottaa rohkeasti puhetta asiasta kuin asiasta. Kukaan ei siis jää missään tilanteessa yksin, tiimistä voi aina hakea tukea ja turvaa.

Turvallisuutta on tuomassa yritykseen liittyvien asioiden yhdessä läpikäynti, arviointi sekä kehittäminen. Esimerkiksi yrityksen taloudellisten seikkojen tarkastelu yhdessä realisoitiin tiimiläisille, että missä nyt mennään ja mitä kohti pitäisi olla menossa. Tiimiläiset suunnittelevat muun muassa yrityksen taloutta yhdessä. Haastatteluista kävi ilmi, että tämä vaatii sen, että kaikki työyhteisössä ovat tietoisia siitä, mitä yrityksen taloudessa tapahtuu. Tämä tukee niin yksilöllistä, kuin myös yhteisiä tavoitteita, joita työskentelylle asetetaan. Avoinmet yrityksen hallinnolliset asiat avaavat työntekijöilleen samalla palvelujärjestelmää ja konkretisoi työntekijän roolia; Miksi teen tätä työtä, mihin sillä tähdätään?

”Ymmärtää sen että tämä yritys ja mikä yrityksen niin kun se mihin ollaan menossa, tai miksi yritys pyörii.”

Haastatteluiden perusteella työntekijät sekä yrityksen omistaja kokevat, että nykyisessä johtamisen mallissa on siis paljon hyvää, ja toimivaksi todettuja toimintamalleja, jotka osaltaan taas tukevat tiimiläisten subjektiivisia kokemuksia työstään.

”Oon ollut niissä yhteisöissä missä selkeästi joku johtaja se menee, vaikka siellä on se lähiesimies, niin johtaja on se joka sanelee tyyliin etänä suurin piirtein tehkää näin ja näin niin ei. Kaikkihan on se niinku vastarintaan että ”mussutti mussutti muu”, mutta sitten oon ollut tässä. Semmoisessa että missä on niinku johtaja ja sitten on lähiesimiestyön henkilö joka tekee hyvin tiiviisti, mut sitten otetaan se työyhteisö myös mukaan niin sitten saadaankin helvetin toimiva systeemi kun työntekijät saa olla mukana päättämässä asioista.”

8.1.3 Johtamismallin vaikutukset laadullisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin

Haastatteluista ilmeni, että laadulliset sekä taloudelliset tavoitteet ovat välttämättömiä. Laadukas, yritystä eteenpäin vievä työskentely tuo turvaa tiimiläisilleen esimerkiksi työpaikan pysyvyyden kautta. Työskentelyn laadukkuutta taataan muun muassa työntekijöiden hyvinvoinnin, työhön vaikuttamisen sekä työn kehittämisen näkökulmista. Työntekijöiden hyvinvointiin on paljon myönteisesti vaikuttavia tekijöitä, jotka nivoutuvat työntekijöiden vastuuseen sekä vapautteen omasta työstään. Työhön taas voi vaikuttaa suunnittelun, toteutuksen sekä arvioinnin kautta. Työntekijöillä on myös mahdollisuuksia kehittää itseään alan ammattilaisina, ja työntekijöillä onkin vastuu myös itsenäisesti etsiä mahdollisia kehittämisväyliä aktiivisesti. Työn kehittämistä sekä laadun tarkkailua tehdään myös tiiviisti tiimissä. Tiimillä on myös apunaan työnohjaus, joka tukee laadun pitävyyttä sekä kehittämistä.

Koska yrityksen talous on avointa koko tiimille, tarjoaa se myös mahdollisuuden tavoitteellisempaan työskentelyyn. Koska tiimissä puhutaan asioista suoraan niin kuin asiat ovat sen sijaan, että tiimille kerrottaisiin epämääräisesti ”nyt menee vähän huonommin/paremmiin”, tarkat statistiikat ja luvut konkretisoivat työtä työntekijöille. Omaa työtään ja sen vaikuttavuutta esimerkiksi yri-

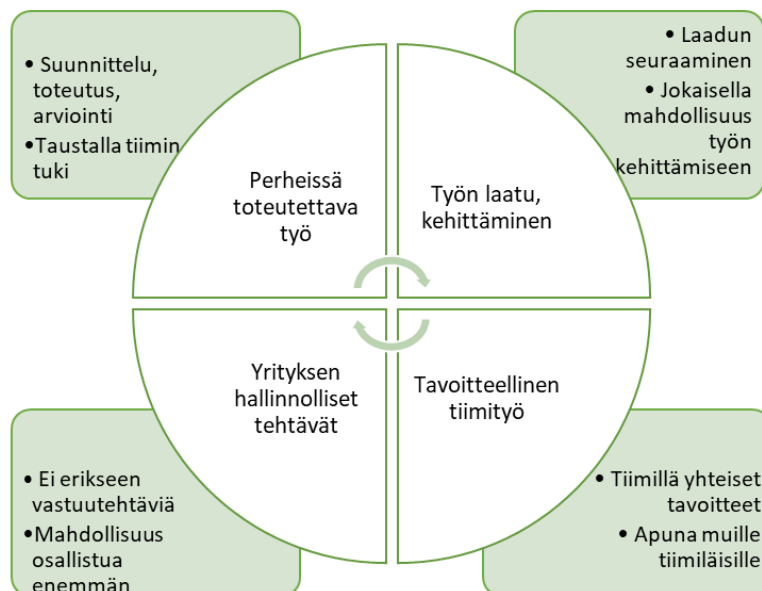
tykseen on paljon helpompi ymmärtää, kun työntekijä saa itse nähdä työn vai-
kutuksen yrityksen tulokseen. Myös tavoitteita voi olla helpompi asettaa niin
itselleen kuin koko yritykselle, kun päämäärä on selkeä.

8.2 Yrityksen sisäiset työtehtävät ja roolit

Esihenkilöttömän johtamismallin mukaisesti yrityksen omistajan lisäksi työnte-
kijöillä on mahdollisuus ja osaaminen hoitaa kaikkia yrityksen tehtäviä. Kuiten-
kin haastatteluiden perusteella yrityksen sisällä työtehtävien jakautuminen
osoittautui epäselväksi. Vaikka työyhteisössä ei ole erikseen jaettuja rooleja,
haastatteluista kävi ilmi, että tiimissä on nimeämätön johtajahahmo.

8.2.1 Työntekijöiden työnkuva ja vastuutehtävät

Yrityksessä työntekijöiden työhön kuuluvat tehtävät ja vastuut voidaan jakaa
haastatteluiden perusteella neljään kategoriaan; perheissä toteutettava työ,
työn laatu ja kehittäminen, tavoitteellinen tiimityö sekä yrityksen hallinnolliset
tehtävät (kuva 3).



Kuva 3. Haastatteluiden pohjalta laadittu kaavio työntekijöiden työnkuvasta ja vastuutehtävistä.

Perheissä toteutettava työ on työntekijöiden ensisijainen työtehtävä. Tämä on haastatteluiden perusteella varsin itsenäistä työskentelyä, sillä työntekijät ovat itse vastuussa työnsä suunnittelusta, toteutuksesta sekä arvioinnista. Asiakasperheille on tosin jaettu työparit sitä varten, että tarvittaessa toinen voi toista

esimerkiksi tuurata perheessä. Työparityöskentelyä hyödynnetään myös etenkin lastensuojelun asiakkuuden omaavissa perheissä, jolloin jopa 50 % työskentelystä toteutetaan yhdessä työparin kanssa. Työparityöskentelyn lisäksi perheissä toimitaan paljon yksin. Puhuttaessa työnkuvaan kuuluvasta vastuusta, haastatteluista eniten nousi esiin oman työn suunnittelu ja työpäivien kalenterointi. Tämä nähdään tärkeänä velvollisuutena työssään. Vaikka työskentely nähdään hyvinkin itsenäisenä, kuvattiin myös taustalla olevan tiimin tuki tärkeänä elementtinä. Tiimin tuki heijastuu tavoitteellisen tiimityöskentelyn kautta, sillä jokaisella on sama päämäärä, johon tiimi tähtää työskentelyllään. Yhteiselle työskentelylle tarjotaan aikaa viikoittaisilla palaverilla, joissa jokainen voi omaa ammattitaitoaan tuoda esille ja tarjota apuaan muille.

”Jokainen on jotenkin siis tässä työssä niin vastuussa niinku omasta itsestään ja siitä omasta työstä, että se vastuu varmaan näkyy aika pitkälti siinä.”

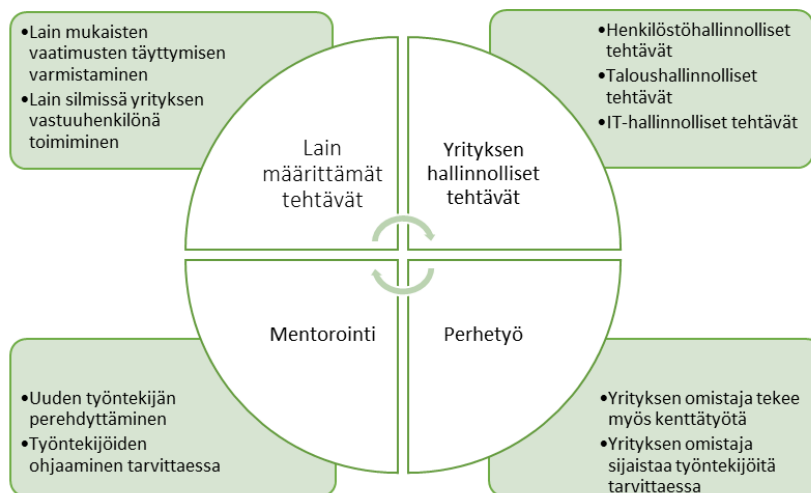
Työn laatu, sekä sen kehittäminen on tärkeä osa perustyötä niin työntekijöiden, kuin myös yrityksen omistajan mukaan. Työn laatua tarkastellaan muun muassa kuukausikoosteilla, jotka työntekijät omalla tahollaan tekevät kuukausittain. Kuukausikoosteet tarjoavat konkreettisen katsauksen omaan työskentelyyn sekä sen laatuun, olenko päässyt tavoitteisiin, mitä voisin parantaa. Jokaisella työntekijällä on myös vastuu ja vapaus etsiä uusia väyliä työn kehittämiseen. Esimerkiksi erilaisten koulutusten etsiminen ja tiimille esittäminen on yksi tapa, jolla tiimiläiset kehittävät ammattitaitoaan.

Tavoitteellinen tiimityöskentely heijastuu jokaiseen työtehtävään, jotka kuuluvat työntekijöiden perustyöhön. Tavoitteellisella tiimityöskentelyllä tarkoitetaan sitä, että jokaisella on yhteiset tavoitteet sekä päämäärä, joita kohti työskentelyllä tähdätään. Tiimiläiset tapaavat palaverien merkeissä viikoittain, jolloin tarjotaan rauhallinen aika ja paikka sille, että autetaan toisia tiimiläisiä ja käydään yhdessä työhön liittyviä asioita läpi. Tiimillä on säännöllisesti perheissä tehtävään työhön sekä yritykseen liittyviä palaveria. Yrityksen läpinäkyvyys tukee myös työntekijöiden työntekoa, kun tiedetään, mitä tehdään ja miksi. Tavoitteelliseen tiimityöhön liittyy myös yritykseen liittyviin asioihin tehtävä päätöksenteko. Yrityksessä päätöksiä tehdään yhdessä, joka vaatii luonnollisesti sen, että jokainen tiimiläinen tulee kuulluksi.

Neljäntenä vastuuna haastatteluista nousee yrityksen hallinnollisten tehtävien hoitaminen. Tiimin kesken ei ole nimetty erillisiä vastuutehtäviä työntekijöiden kesken. Työntekijät tosin tunnistavat mahdollisuuden osallistua hallinnollisten asioiden hoitamiseen enemmän, mutta intoa tähän ei ole toistaiseksi ollut. Tiimissä on tapana toimia niin, että ”juoksevia asioita” hoitavat ne henkilöt, jotka ehtivät. Tässä tavassa heijastuu luottamus omaan tiimiin, sillä luotetaan siihen, että asiat tulevat tehdyksi ilman että kellekään nimetään tiettyä vastuuta. Yrityksen hallinnollisia asioita hoitaa tällä hetkellä yrityksen omistaja, joka jakaa tietoa muulle tiimille niihin tarkoitettuuissa palavereissa.

8.2.2 Yrityksen omistajan työnkuva ja vastuutehtävät

Yrityksen omistajan työnkuva on suurilta osin samanlainen kuin työntekijöidenkin, mutta siihen sisältyy myös sellaisia tehtäviä, mitkä ovat lain mukaan yrityksen omistajan vastuulla. Kuvaan 4 on eritelty yrityksen omistajan työtehtävät ja vastuut.



Kuva 4. Haastatteluiden pohjalta laadittu kaavio yrityksen omistajan työnkuvasta ja vastuutehtävistä.

Samoin kuin työntekijät, myös yrityksen omistaja osallistuu perheissä tehtävään työhön, sillä yrityksen omistajalla on omia asiakasperheitä. Oman asiakastyön lisäksi yrityksen omistaja osallistuu työparityöskentelyyn. Työparityöskentely yrityksessä tarkoittaa sitä, että yhdessä perheessä työskentelee kaksi työntekijää, jolloin työntekijät toimivat toistensa sijaisina tarvittaessa. Aiemmin sijaistamista on toimittanut vain yrityksen omistaja, mutta uuden toimintatavan myötä yrityksen omistajan ei tarvitse toimia jokaisen työntekijän sijaisena.

”Mulla on myös omia perheitä, mä kerron miten niissä menee ihan niin kun kaikki muutkin, että olen myös kentällä.”

”Mun syy olla aloitusneuvotteluissa mukana on se, että jos työntekijä sairastuu niin mä voin mennä tuuraamaan sitä, mä olen siis sijainen.”

Perhetyön lisäksi yrityksen omistajan työtehtäviin kuuluu lain määrittämät tehtävät. Näitä tehtäviä ovat lain mukaan yrityksen vastuuhenkilönä toimiminen ja lain mukaisten vaatimusten täyttymisen varmistaminen. Lain mukaisten vaatimusten täyttymisien varmistaminen tarkoittaa sitä, että yrityksen omistaja on vastuussa siitä, että yrityksen tuottamat palvelut täyttävät niille asetetut vaatimukset. Yrityksen vastuuhenkilönä toimiminen pitää sisällään muun muassa salassa pidettävien asioiden hoitaminen, kuten sairaslomiin ja palkkaukseen liittyvät seikat, työsopimukset ja kehityskeskustelut työntekijöiden kanssa. Yrityksen omistajalla on myös nimenkirjoitusoikeus, koska jokaisessa yrityksessä lain mukaan täytyy olla nimettynä henkilö, jolla on nimenkirjoitusoikeus. Työntekijät myös tunnistavat yrityksen omistajan vastuun ja haastatteluissa mainittiin, että työntekijät luottavat siihen, että yrityksen omistaja on viime kädessä vastuussa yrityksen asioista.

”Yrityksen omistajan niinku viime kädessä sitten aina vastaa kaikesta, että jos me ollaan vaikka saikulla tai mitä vaan, niin yrityksen omistaja on sitten, on se, joka sinne hommaa tuuraajan tai menee sitten itse tai suunnittelee sitten miten suunnitteleekaan.”

Kolmantena yrityksen omistajan työtehtävänä näyttäytyy työntekijöiden mentoointi. Työntekijöille pidetyissä haastatteluissa kävi ilmi, että ongelmatilanteissa työntekijät ottavat pääsääntöisesti ensimmäisenä yhteyttä yrityksen omistajaan ja ratkovat ongelmaa hänen kanssaan. Uuden työntekijän perehdyttäminen kuuluu myös yrityksen omistajan tehtäviin, mutta myös työntekijät osallistuvat uuden työntekijän perehdyttämiseen.

”Helposti ohjautuu aina semmoinen ongelmanratkaisu, yhdessä keskustelu niin sitten tuota yrityksen omistajalle”

”Yrityksen omistaja taitaa olla enemmän vastuussa perehdyttämisestä”

Yrityksen hallinnolliset tehtävät kuuluvat yrityksen omistajan vastuutehtäviin. Hallinnollisia tehtäviä on myös työntekijöiden mahdollista tehdä oman mielenkiinnon mukaan ja joitain hallinnollisia tehtäviä, kuten rekrytointeja yrityksessä hoidetaan yhdessä tiiminä. Yrityksen hallinnollisiin tehtäviin lukeutuvat henkilöstö-, talous- ja IT-hallinnolliset tehtävät. Hallinnollisista tehtävistä ja niiden hoitamisesta kerrotaan tarkemmin alaluvussa 8.2.3.

”Kyllä yrityksen omistajalla on sinänsä, että semmoisia eri, et hallinnolliset asiat ja hoitaa semmoisia asioita mitä me ei kuitenkaan niin paljon.”

8.2.3 Yrityksen hallinnollisten tehtävien jakautuminen

Koska kyseessä on yritys, senkin toimintaa määrittelee esimerkiksi yksityisiä sosiaalialan palveluita koskeva laki (22.7.2011/922) sekä yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimus (Hyvinvointiala 2023). Muun muassa näiden raamien sisällä tulee yrityksen toimia, ja yrityksen omistajan tulee lain puitteissa hoitaa tiettyjä työtehtäviä, joita ei voi muille tiimiläisille tarjotakaan. Yrityksen hallinnollisiin tehtäviin lukeutuu esimerkiksi henkilöstöön, talouteen, toimistopalveluihin, IT-hallintoon sekä lainsäädäntöön kuuluvat tehtävät.

Esiin nousi muun muassa rekrytointiin liittyvät ominaisuudet. Rekrytointi on oleellinen osa henkilöstöhallintoa, joka hoidetaan yrityksessä tiiminä. Tarve rekrytoinnille nousee suoraan työtiimistä. Voidaan esimerkiksi huomata, että taloudellisesti olisi järkevää palkata uusi työntekijä. Koko tiimi on mukana rekrytoinnin vaiheissa. Käydään läpi yhdessä työhakemuksia, tiimi on yhdessä haastattelemassa hakijoita. Uutta työntekijää valitessa otetaan huomioon nimenomaan tiimin tarve, miksi uutta työntekijää haetaan, mitä tiimistä puuttuu, jotta se olisi kokonainen? Päätösvaiheessa jokaisen tiimiläisen mielipide huomioidaan. Loppusilauksen rekrytoinnille hoitaa yrityksen omistaja, hänen kanssaan kun työsopimukset laaditaan. Henkilöstöhallintoon liittyen yrityksen omistaja hoitaa pitkälti myös uusien työntekijöiden perehdyttämisen, sekä vuosittaiset kehityskeskustelut. Haastatteluista tosin nousi myös ajatus siitä, että käytännössä kuka tahansa työntekijä voisi toimia perehdyttäjänä.

Muita hallinnollisia tehtäviä, mitä hoitaa kaikki tiimiläiset ovat esimerkiksi laskutukset tai maksusitoumukset. Myös muita tehtäviä, mitkä ovat sidonnaisia

perheissä tehtävään työhön, työntekijät valmistelevat omalla tahollaan niin, että työn viimeistelee yrityksen omistaja. Edellä mainitut asiat ovat irrallisia työtehtäviä, joille ei ole nimetty vastuuhenkilöä. Tehtävät hoitaa se henkilö, kuka ehtii. Luottamus yrityksen omistajaan korostuu tässä työskentelymallissa. Tiimiläiset luottavat siihen, että omistaja tekee hallinnolliset tehtävät, jos kukaan muu ei niitä hoida. Tosin ristiriitaisia ajatuksia herää siitä, että yrityksen omistajan työkuvaan kuuluu yritykseen liittyvien työtehtävien lisäksi asiakastyön toteuttaminen, jolloin ajatellaan, että muun muassa laskutusten hoitaminen keventäisi omistajan työtaakkaa ja auttaisi hänen jaksamistaan.

”Kaikki otetaan sitä vastuuta tietyistä asioista, kaikilla on se päätösvalta, päätetään yhdessä.”

Talouden suunnittelu, tarkastelu ja toteuttaminen oli toinen asia, joka selkeästi nousi esille haastatteluissa. Työntekijät hoitavat muun muassa laskutuksia sekä maksusitoumuksia, mutta tiimi käy läpi myös muuta yrityksen taloutta. Yrityksen talouteen liittyvät seikat ovat läpinäkyviä, niitä käydään yhdessä läpi ja suunnitellaan tulevaa. Tiimillä on suunniteltu yhteiset palaverit, joissa käsitellään nimenomaan yritykseen liittyviä asioita, joka osallistaa koko tiimiä osallistumaan talouden suunnitteluun, toteutukseen sekä tarkasteluun. Yhteisten palaverien aikana voidaan jakaa tiimiläisten kesken myös yksittäisiä työtehtäviä, mikäli yrityksellä on esimerkiksi hankintoja tai muita asioita, joita kuka tahansa voisi hoitaa. Käytännössä siis suurella kuvassa työntekijöiden kesken ei ole jaettu vastuutehtäviä liittyen yrityksen hallinnollisiin asioihin. Työntekijät tosin tahtovat ja pyrkivät auttamaan yksittäisissä tehtävissä.

”Juoksevat asiat niin se on aina sitten kuka vaan ehtii, nii vinkata, että hei käytsä ja kuka ehtii, neki käyään tiimeissä läpi, et jos on jottai hankintoja tai muuta.”

8.2.4 Johtamismallin vaikutus yrityksen omistajan rooliin

Yrityksen omistajan rooli ei ole perinteisin johtajan rooli. Johtamismallia kuvataan esihenkilöttömänä, ja sillä on luonnollisesti vaikutus myös yrityksen omistajan rooliin tiiminjäsenenä. Tiimityöskentely lisää yhdenvertaisuutta ja luottamusta. Yrityksen takana on ajatus vapaudesta ja vaikuttamisen mahdollisuuksista. Yrityksen toiminta on läpinäkyvää, ja se tarjoaa työntekijöilleen paljon

mahdollisuuksia vaikuttaa ja kehittää niin omaa ammatillista osaamista, kuin myös yrityksen toimintaa. Johtamismalli vaikuttaa yrityksen omistajan rooliin lisäksi siitä näkökulmasta, että omistajalla on vilpitön luottamus tiimiin siinä määrin, että yritys jatkaisi toimintaansa, vaikka hän ei juuri sillä hetkellä olisi siihen vaikuttamassa. Yrityksen omistaja ei näe myöskään sille estettä, että jatkossa joku muu tiimiläinen osallistuisi enemmän yrityksen hallinnollisiin tehtäviin, vaikka se voisi vaikuttaa osaltaan myös yrityksen omistajan työnkuvaan.

8.2.5 Johtajan rooli tiimissä

Tiimiä kuvaillaan esihenkilöttömänä. Tästä huolimatta tiimiläiset tunnistivat tiimissään johtajahahmon, vaikka roolia ei suoranaisesti olekaan nimetty. Työntekijöillä on vahva kokemus siitä, että päävastuu on yrityksen omistajalla, joka vahvistaa hänen johtajan roolia tiimissä. Haastatteluissa selvitettiin, mitkä muut tekijät vaikuttavat johtajan rooliin tai sen ilmenemiseen. Selvisi, että sanomatonta roolia vahvistaa muun muassa palaverien kulku, joka voi olla yrityksen omistajan vetämää. Tähän vaikuttaa esimerkiksi se, että yrityksen omistaja kertoo yritykseen liittyvistä asioista, tilastoista sekä tapahtumista, jotka hän luonnollisesti tietää parhaiten. Yksi hyvinkin konkreettinen johtajan roolia vahvistava tekijä on se, että yrityksen omistajan kanssa allekirjoitetaan työsopimukset.

”se on niinkun henkilöitynyt jo sitten niinku niin tässä, kenen puumerkki siinä vaikka työsopimuksessa ja tälleen, niin kyllä se niinku väkisin vaikuttaa jollakin tasolla.”

”Kyllähän yrityksen omistaja niinku tuo vaikka näitä lukuja pöytään, ja niin kyllä se niinku silleen aika yrityksen omistaja johtoisesti ehkä meneepi siinä ne käsiteltävät asiat sitten.”

Yrityksen hallinnollisten asioiden, lakien tuoman vastuun ja yrityksen omistajan tekemä taustatyö perhetyön takana vahvistaa johtajan roolia tiimissä. Tiimiläiset luottavat siihen, että loppujen lopuksi yrityksen omistaja tekee päätöksen ja ottaa vastuun. Yrityksessä tunnistetaan tarve sille, että toiminnan takana tulee olla henkilö, joka on taustalla vetovastuussa tiimistä ja yrityksestä.

Johtaja-asema ei kuitenkaan ilmene määräilyn tai vahvan ohjauksen näkökulmista. Yrityksen omistaja osallistaa tiimiä aktiivisesti, ja tarjoaa tiimiläisille mahdollisuuksia osallistumiseen ja toiminnan kehittämiseen.

Johtajan roolia vahvistaa myös yrityksen omistajan ammattitaito. Tiimissä asiakastilanteita käsitellään yhdessä ja kaikki saavat kertoa omia ehdotuksia ja ajatuksia asiakastapauksiin liittyen. Tästä huolimatta tiimi luottaa siihen, että yrityksen omistaja viime kädessä tarjoaa ratkaisua tai toimintatapaa, mitä asiakasperheen kanssa voisi lähteä kokeilemaan. Taustalla on luottamus siitä, että yrityksen omistaja vie tiimiä eteenpäin niinä hetkinä, kun tiimi kokee olevansa asiakastilanteessa jumissa, eikä pääse eteenpäin.

Tiimin sisäisistä rooleista ei olla yrityksessä erityisemmin käyty keskustelua. Kuitenkin tiimiläisillä on yhteneväinen mielikuva siitä, että tiimistä löytyy johtajahahmo. Johtajahahmoa ei nähdä kuitenkaan huonona tai tiimiä heikentävänä asiana, vaan ennemmin tiimiä tukevana ja yhdistävänä tekijänä.

8.3 Työntekijöiden ja tiimin keskeiset ominaisuudet

Yrityksen johtamismalli edellyttää tiettyjä ominaisuuksia, taitoja ja piirteitä työntekijöiltä ja tiimiltä toimiakseen. Haastatteluiden avulla selvitettiin, mitkä ovat yksilö- ja ryhmätason keskeisimpiä ominaisuuksia yrityksen työyhteisössä.

Perustuen haastatteluihin, tiimin jäsenet jakavat samankaltaisia taitoja ja piirteitä. Havaittiin, että työyhteisön vaatimat työntekijän ominaisuudet tulevat esiin nopeasti. Näin ollen, uuden työntekijän aloittaessa, hänen sopivuutensa työtehtävään ja tiimiin selviää nopeasti.

8.3.1 Työntekijän ominaisuudet

Haastatteluissa pyrittiin selvittämään, millaisia ominaisuuksia työntekijältä vaaditaan, että pystyy työskentelemään tässä yrityksessä. Yrityksen työntekijät ja omistaja nimeämät ominaisuudet ovat listattuna taulukossa 3. Taulukkoon on myös ilmoitettu määrä, kuinka monessa haastattelussa tietty ominaisuus on nostettu esille.

Taulukko 3. Haastatteluissa esiin nostettuja yksilön ominaisuuksia ja niiden esiintyminen eri haastatteluissa

Yksilön ominaisuus	Mainittu eri haastatteluissa
Avoimuus	Mainittu 5/6 haastattelussa
Taito kalenteroida	Mainittu 5/6 haastattelussa
Kyky suunnitella omaa työtään	Mainittu 5/6 haastattelussa
Itseohjautuvuus	Mainittu 4/6 haastattelussa
Huumorintaju	Mainittu 4/6 haastattelussa
Kyky työskennellä itsenäisesti	Mainittu 3/6 haastattelussa
Sosiaalisuus	Mainittu 3/6 haastattelussa
Luotettavuus	Mainittu 2/6 haastattelussa
Itsensä johtaminen	Mainittu 1/6 haastattelussa
Ideointikyky	Mainittu 1/6 haastattelussa
Stressinsietokyky	Mainittu 1/6 haastattelussa
Innostunut työote	Mainittu 1/6 haastattelussa
Halu tehdä työtä	Mainittu 1/6 haastattelussa
Vastuullisuus	Mainittu 1/6 haastattelussa
Kyky tehdä itsenäisiä päätöksiä	Mainittu 1/6 haastattelussa
Kyky sanoa asioista suoraan	Mainittu 1/6 haastattelussa
Itsevarmuus	Mainittu 1/6 haastattelussa
Rohkeus olla oma itsensä	Mainittu 1/6 haastattelussa

Avoimuus, taito kalenteroida ja kyky suunnitella omaa työtään nousivat esiin lähes jokaisessa haastattelussa. Työn luonne on hyvin itsenäisesti toteutettavaa työskentelyä, minkä vuoksi taito kalenteroida ja kyky suunnitella omaa työtään nousivat haastatteluissa useimmiten esiin, sillä työntekijät kertoivat niiden kuuluvan jokapäiväiseen työskentelyyn. Avoimuuden esiin nousemista voi selittää tiimityöskentely ja sen toimivuuden takaamisen sillä, että tiimin jäsenet ovat toisilleen avoimia. Tärkeänä pidettiin avointa ilmapiiriä työyhteisössä, ja

avoimuus koettiin myös tärkeänä työntekijän ominaisuutena. Myös itseohjautuminen ja huumorintaju mainittiin useassa haastattelussa, ominaisuudet mainittiin yhteensä neljässä haastattelussa. Itseohjautumista pidetään tärkeänä ominaisuutena juuri työn itsenäisen työskentelyn luonteen vuoksi ja huumorintajua arvostetaan työyhteisössä.

”Sun pitää niinku, siis tosi itsenäistä työtähän me tehdään, eli sun pitää pystyä niinku tavallaan suunnittelemaan itse itsellesi työvuorot ja sopia asiakaskäynnit ja kalentereroida kaikki ja että täytyy olla semmoinen niinku kyky tehdä viikkoja eteenpäin.”

”Paljon semmoista itseohjautuvuutta, että kun loppujen lopuksi tässä työskennellä yksin.”

”Semmoinen, että niinku hyvä huumorintaju on joka vie pitkälle.”

Kolmessa haastattelussa nostettiin esiin kyky työskennellä itsenäisesti ja sosiaalisuus. Kuten jo aiemmin todettu, yrityksessä työskentely muodostuu itsenäisesti tehtävästä työstä sekä tiimityöstä, joten on ilmeistä, että kykyä työskennellä itsenäisesti pidetään tärkeänä ominaisuutena työntekijällä. Sosiaalisuutta perusteltiin haastatteluissa yleisesti sosiaaliaan linkittyvänä ominaisuutena sekä tiimityöskentelyn kannalta positiivisena yksilön ominaisuutena. Luotettavuus mainittiin kahdessa haastattelussa. Luotettavuutta lähestyttiin siitä näkökulmasta, että tiimiläiset arvostavat luotettavuutta ja tiimiläisiltä myös odotetaan vastuuntuntoa työhön liittyvissä asioissa. Haastatteluissa nousi luotettavuuteen liittyvinä esimerkkeinä hypoteettinen tilanne siitä, että mikäli yksi työntekijä olisi poissa, niin muu tiimi tuuraisi häntä eikä töiden tekemättä jäämisestä tarvitsisi huolehtia.

”Kuitenkin luovia itse näitä hommia paljon.”

”Eli jos et ole sosiaalinen, olet hyvin introvertti, että en kyllä ymmärrä miten sitten voisi olla sosiaalialalla.”

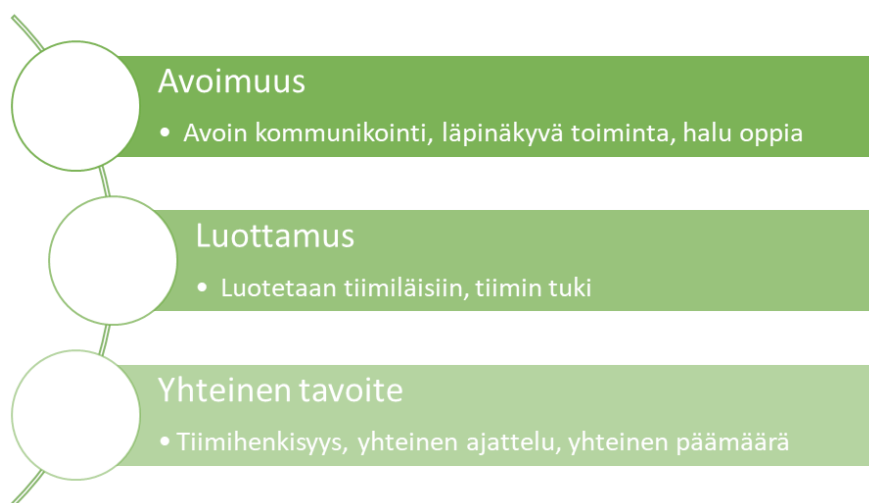
”Se vaatii myös hirveästi sosiaalisuutta ja semmoista rohkeutta olla oma itsensä ja myös olla avoin toisia kohtaan.”

”Tietenkin täytyy olla niinku sosiaalinen tässä työssä ja luotettava, että ne aikataulut pitää ja pystyt paikkaamaan sitten jotakin muuta.”

Yksittäisinä mainintoina haastatteluissa nousseet ominaisuudet täydentävät jo edellä mainittuja ominaisuuksia. Nämä ominaisuudet eivät ilmenneet merkittävästi haastatteluaineistoista, mutta ovat työntekijöiden mielestä tärkeitä ominaisuuksia työntekijällä työssä onnistumisen kannalta. Näitä ominaisuuksia ovat muun muassa itsensä johtaminen, stressinsietokyky ja kyky tehdä itsenäisiä päätöksiä.

8.3.2 Toimivan tiimin ominaisuudet

Haastatteluista ilmeni, ettei toimiva tiimi ei ole itsestäänselvyys. Tiimissä työskentely vaatii tiimiläisiltä tiettyjä taitoja, jotta tiimi voi kehittyä ja mennä sovittua päämäärää kohti. Haastatteluissa selvitettiin, mitä tämän yrityksen tiimi vaatii toimiakseen. Suurimpina teemoina nousi avoimuus, luottamus ja yhteinen tavoite. Näitä kolmea teemaa lähestyttiin eri näkökulmista. Kuvassa 5 kerrotaan eri näkökulmia, joista näitä kolmea aihetta käsiteltiin haastatteluissa.



Kuva 5. Tiimin ominaisuudet pohjautuen haastatteluihin.

Avoin työympäristö koettiin tärkeänä tiimin ominaisuutena. Avoin kommunikointi tarkoittaa kykyä ottaa asioita puheeksi, kuunnella muita ja kykyä ottaa myös muiden tiimiläisten tietoa ja taitoa vastaan. Läpinäkyvällä toiminnalla tarkoitetaan sitä, että kenenkään ”selän takana” ei toimita tai puhuta, vaan asioita läpikäydään avoimesti koko tiimin kesken. Halu oppia ja kehittää toimintaa sekä yritystä vaatii niin yksilö- kuin tiimitasolla avoimuutta. Tiimin ja tiimiläisten tulee olla avoin ottamaan uutta tietoa ja oppia vastaan.

Luottamus on olennainen osa tiimityöskentelyä haastatteluiden perusteella. Luottamuksen merkitys korostuu monin eri tavoin erityisesti silloin, kun tiimi työskentelee samaa päämäärää kohti. Luottamus tiimiläisiin ja tiimiin lisää sitoutuneisuutta ja motivaatiota. Tieto siitä, että taustalla on tiimin tuki lisää luottavuuden tunnetta. Myös omaan ammattitaitoon luottaminen on tärkeää, sillä tiimityöskentely vaatii myös itsevarmuutta.

Tiimin yhteinen tavoite vaatii tiimihenkeä, yhteisen päämäärän sekä yhteistä ajattelua. Ymmärrys siitä miksi työtä tehdään, kuvautuu perustana tiimityölle. Yhteinen päämäärä ja tavoite konkretisoi tiimiläisille syitä työskentelylle ja tavoille tehdä työtä. Yhteisen päämäärän tavoittelemisen vahvistaa myös yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä.

”Et voi niinku toimia vain jotenkin silleen niinku omien ajatusten ja päämäärien mukaisesti vaan se että niinku, että tämä toimii niin siihen tarvitsee niinku kyllä kaikkia.”

Luottamus, avoimuus ja yhteinen tavoite täydentävät toinen toistaan ja luovat perustan toimivalle tiimille. Ne auttavat tiimiä käsittelemään konflikteja ja haasteita, lisäävät tiimin tehokkuutta ja tekevät työstä mielekkäämpää sekä motivoivaa. Myös joustavuutta, reiluuutta sekä hyviä ihmissuhdetaitoja pidettiin tärkeinä tiimityön elementteinä. Joustavuus ja reiluus tarvitsee tiimiläisiltä avoimuutta ja luottamista tiimiin. Ihmissuhdetaidot taas tukevat tiimityöskentelyä ja avointa kommunikaatiota.

8.4 Johtamismallin kehityskohteet

Työntekijöiden mielestä yrityksen johtamismallin, eli esihenkilöttömän johtamismallin, kehityskohteina ovat vastuutehtävien jakaminen selkeämmin, toimintatapojen muuttaminen niin, että ei oleteta yrityksen omistajan hoitavan aina yrityksen hallinnollisia asioita sekä ajatusmallin muuttaminen niin, että yrityksen omistaja ei näyttäytyisi esihenkilönä. Vastuutehtävien jakamattomuus koetaan haasteena. Työntekijät eivät tiedä, kenen vastuulla mikäkin tehtävä on hoitaa. Tämä johtaa myös siihen, että kukaan ei tehtävää tee, jolloin se jää yrityksen omistajan tehtäväksi.

Yhdessä haastattelussa nostettiin kehittämisen kohteena esiin uralla eteneminen yrityksen sisällä. Omassa työssä tunnistettiin erilaisia koulutusmahdollisuuksia ja kehittymisen väyliä, mutta konkreettista etenemistä yrityksen sisällä ei koeta tällä hetkellä mahdolliseksi.

Yrityksen omaa strategiaa kehitetään tällä hetkellä yrityksessä. Haastattelussa ilmeni, että työntekijöillä on ollut haastavaa hahmottaa yrityksen tai itsensä pitkän ajan suunnitelmia ja tavoitteita. Tähän yritys saa ulkopuolelta ohjausta.

8.5 Yhteenveto haastatteluiden tuloksista

Yhteenvetona yrityksen esihenkilötön johtamismalli tarkoittaa sitä, että yrityksessä päätetään yhdessä tiiminä yritykseen liittyvistä asioista, mutta yrityksen omistajalla on viimeinen sana ja vastuu. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tiimin jokainen jäsen on tasavertaisessa asemassa ja jokaisen mielipiteellä on väliä, kun yrityksen toimintaa kehitetään. Yrityksen omistajan vastuulle jää salassa pidettävien asioiden hoito, kuten palkkaus ja poissaolot, sillä niitä ei ole tarkoituksenmukaista jakaa koko tiimin kesken.

Työntekijöiden kokemus yrityksen esihenkilöttömästä johtamismallista on pääsääntöisesti positiivinen. Työntekijöiden mielestä esihenkilötön johtamismalli on toimiva ratkaisu johtamismallin tuoman vapauden, mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhön sekä vastuun, mitä kautta tuntee itsensä tärkeäksi, kannalta. Lisäksi yrityksessä työskentelevät kokevat esihenkilöttömän johtamismallin toimivaksi, sillä yrityksen omistajan avoin tiedottaminen yrityksen hallinnollisista asioista tuo turvallisuuden tunnetta, kun työntekijät ovat jatkuvasti tietoisia yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Työntekijältä esihenkilötön johtamismalli vaatii itseohjautuvuutta, avoimuutta, taitoa kalenteroida ja kykyä suunnitella omaa työtään. Toisaalta työntekijät toivovat johtamismalliin myös kehittämistä. Epäselvyys yrityksen vastuutehtävien hoitamisesta on yksimielisesti työntekijöiden mielestä tärkeä kehityskohde yrityksen esihenkilöttömässä johtamismallissa.

Myös yrityksen omistaja kokee esihenkilöttömän johtamismallin toimivana johtamismallina yrityksessään. Yrityksen omistajan näkemys toimivuudesta myötäilee työntekijöiden näkemystä. Yrityksen omistajan mukaan esihenkilötön johtamismalli tukee työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä, mikä on iso voimavara työn tekemiseen nähden. Esihenkilötön johtamismalli tuo yrityksen omistajan työtaakkaan helpotusta, kun yrityksessä hallinnollisia tehtäviä voi hoitaa työntekijöistä kuka vaan ja jokaisella työntekijällä on niihin osaamista. Esihenkilötön johtamismalli mahdollistaa pitää ylhäältä alaspäin käskyttämisen minimissä, jolloin esihenkilö nähdään tiimissä enemmän tasa-vertaisena jäsenenä esihenkilön sijasta. Kuitenkin lain velvoittamien tehtävien ja yrityksen omistamisen takia yrityksen omistajalla on työntekijöiden silmissä esihenkilön rooli.

Haastatteluissa ei ilmennyt merkittäviä eroavia näkemyksiä yrityksen johtamismallista. Tämän perusteella voidaan olettaa, että ajatukset yrityksen toiminnasta ja johtamisesta ovat hyvinkin samansuuntaiset tiimiläisten kesken. Toisaalta ristiriitaa esiintyy puhuttaessa esihenkilöttömästä johtamismallista, kun samaan aikaan työntekijät tunnistavat johtajahahmon tiimistään.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä esihenkilötön johtamismalli tarkoittaa työelämäkumppanina toimivassa yksityisessä perhetyötä tuottavassa yrityksessä. Tavoitteena oli tutkia haastatteluiden avulla, onko esihenkilötön johtamismalli toimiva perhetyössä, ja mitä se vaatii työyhteisöltä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymys muodostettiin teoreettista viitekehystä hyödyntäen. Opinnäytetyön pääkysymys oli ”mitä esihenkilötön johtamismalli tarkoittaa käytännössä yksityisessä perhetyön yrityksessä”. Pääkysymystä tarkennettiin kolmella alakysymyksellä. Alakysymykset olivat ”millaisena työntekijät kokevat esihenkilöttömän johtamismallin, ja mitä se heidän mielestään vaatii työntekijöiltä”, ”millaisena yrityksen omistaja kokee esihenkilöttömän johtamismallin, millä tavoin se on vaikuttanut hänen rooliinsa yrityksen omistajana” sekä ”mitä esihenkilötön johtamismalli vaatii yrityksen omistajan mielestä työntekijöiltä”.

9.1 Esihenkilötön johtamismalli Kansas Oy:ssä

Yrityksen johtamismallia kuvattiin esihenkilöttömänä. Yrityksessä hyödynnetään yhdenvertaista tiimityöskentelyä. Kuitenkin tiimistä tunnistettiin selkeä johtajahahmo, ja tämä toisaalta koettiin myös hyvänä asiana. Yrityksen omistajalla on sanomaton esihenkilön rooli tiimissä, jota vahvistaa muun muassa yrityksen omistajuuden tuomat vastuut. Yrityksen johtamisen mallissa voidaan havaita ristiriitaisuutta siinä määrin, että puhutaan esihenkilöttömästä johtamismallista samaan aikaan, kun tiimistä pystytään nimeämään johtajahahmo. Itseohjautuvuuteen tähtäävät yritykset ovat usein jonkinlaisia hierarkian ja yhteisön risteytyksiä. Näissä tilanteissa valta ja omistus jakautuvat epätasaisesti yrityksen sisällä. Itseohjautuvassa yrityksessä vastuuta ja valtaa pyritään valuttamaan pyramidin huipulta alaspäin tasaisesti. Tässä tilanteessa voi käydä virhe, jolloin valta ei jakaudu samassa suhteessa tai tahdissa vastuun kanssa. (Savaspuro 2019.) Haastatteluaineistosta voidaan päätellä, että yritys on tällä hetkellä murrosvaiheessa. Yrityksen mennessä itseohjautuvuutta ja esihenkilöttömyyttä kohti, on tärkeää, ettei muutos jää kesken. Itseohjautuva yritys tarvitsee muutoksia kaikilla osa-alueillaan ja muutoksia tulisi jatkuvasti ohjata ja muuttaa. (Savaspuro 2019.) Työyhteisö tunnistikin selkeitä kehittämiskohteita johtamismallissaan, jotka kävivät haastatteluaineistosta ilmi. Yrityksessä vastuun jakaminen ei ole vielä tapahtunut selkeästi. Yrityksellä on paljon juoksevia asioita, joita hoitaa se, joka sillä hetkellä kykenee. Tiimiläiset nostivat esiin tarpeen selkeästi vastuiden jakamisesta ja roolien läpikäymisestä.

Yritystä ja tiimin työskentelyä ohjaa tiimiläisten yhteinen päämäärä ja tavoite. Martelan ja Jarenkon (2017b, 12–13) mukaan itseohjautuvuus vaatii selkeän käsityksen siitä, mitä tavoitetta kohti työntekijä itseohjautuu. Itseohjautuvuuteen tarvitaan päämäärän lisäksi itsemotivoituvuutta ja osaamista. Itsemotivoituneella työntekijällä on halua ja intoa tehdä asioita omaehtoisesti. Työntekijältä tulee myös löytyä tarvittava osaaminen. Osaamisella tarkoitetaan erityisesti kykyä johtaa itseään. Yrityksessä korostuu itsejohtajuuden tärkeys muun muassa ajanhallinnan, tehtävien asettamisen ja priorisoinnin näkökulmista. Tiimissä arvostetaan vapautta ja vastuuta määritellä omaa työtään, joka lisää työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Yrityksessä tarjotaan myös tukea oman osaamisen kehittämiseen, esimerkiksi harjoittelemalla ajanhallintaa yhdessä.

Tiimiläisillä on myös taustallaan tiimin tuki, ja yhdessä tiimin kanssa työntekijät voivat niin itseään kuin myös tiimiään kehittämään.

Martelan (2020, 23–24) mukaan itseohjautuvuuteen liittyy organisaation tarjoamat oikeudet, ja työntekijän vastuut. Nämä tukevat tiimin itseohjautuvuutta. Yritys tarjoaa työntekijöilleen työn tekemisen oikeuksia. Työn tekemisen oikeuksiin kuuluu muun muassa vastuu omasta työstään ja sen organisoinnista. Koska yrityksessä työskennellään hyvinkin itsenäisesti, on yrityksen tarjottava työntekijöilleen myös työn johtamisen oikeuksia. Tämä näkyy työntekijöiden arjessa esimerkiksi tavoitteiden asettamisessa, tehtävien määrittelyssä ja työn arvioinnissa. Yritys tarjoaa myös mahdollisuuden yrityksen kehittämiseen. Työntekijöillä on vastuu kehittämistyöstä esimerkiksi toimintatapojen tai yhteisen toiminnan kehittämisen kautta. Tutkimustuloksissa ilmeni, että yritys toimii siis itseohjautuvuuteen liittyvien oikeuksien sekä vastuiden mukaisesti. Yrityksen toimintamallit ovat nivoutuneet teoriaan vahvistaen näkemystä siitä, että yrityksen johtamisen malli on muutosvaiheessa kohti esihenkilöttömyyttä ja itseohjautuvuutta.

Vuoren (2021, 361) tutkimuksen mukaan itseohjautuvuutta voidaan yksilötason lisäksi käsitellä tiimitason ilmiönä. Tiimillä on valtaa ja vapautta päättää omasta tekemisestään. Tiimin tulisi myös työskennellä yrityksen päämäärän mukaisesti. Olennaista on, ettei kukaan komenna tiimiä, vaan tiimi valikoi itse työkäytäntönsä. (Vuori 2021, 362.) Tutkimustuloksista kävi ilmi, että yrityksessä pyritään toimimaan niin, ettei kukaan johdattelisi tiimiä suuntaan eikä toiseen. Tästä huolimatta tiimin toiminta on aika ajoitin johtajalähtöistä, sillä tiimiläiset luottavat siihen, että loppujen lopuksi yrityksen omistaja vie työskentelyä eteenpäin tavalla tai toisella. Salovaaran (2018, 50) mukaan johtajuus ilmenee vuorovaikutustilanteissa. Työntekijät tunnistivat, että yrityksen omistajan johtajuuden roolia vahvistaa esimerkiksi tiimin väliset palaverit ja tapaamiset. Yrityksen omistaja pyrkii aktivoimaan tiimiä avoimeen keskusteluun, mutta keskustelu voi silti usein olla yrityksen omistajan vetämää. Johtajan roolia vahvistaa myös se, että yrityksen omistaja jakaa yritykseen liittyviä asioita, kuten tilastoja tai yrityksen tekemiä tuloksia. Luonnollisesti yrityksen omistaja jakaa tämän tiedon, mutta se huomaamatta vahvistaakin johtajan roolia entisestään.

Opinnäytetyössä käsiteltävässä yrityksessä esihenkilöttömällä johtamismallilla tarkoitetaan sitä, että tiimi toimisi ilman johtajaa tai esihenkilöä. Tiimiläiset olisivat tasavertaisia toistensa kanssa, ja työntekijät olisivat niin itseohjautuvia, ettei yritys tarvitsisi esihenkilöä menestyäkseen. Vastuuta ja valtaa pyritään jakamaan niin, ettei yrityksen johtamismalli mukailisi hierarkkista johtamisen mallia. Esihenkilötön johtamismalli tällä hetkellä näyttyy tiimityöskentelyn, itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen kautta. Tutkimustuloksista huomattiin, että muun muassa vastuualueissa on edelleen epäselvyyttä, mikä haittaa itseohjautuvuutta sekä esihenkilöttömyyttä. Tiimistä tunnistettiin myös johtajahahmo, joka vaikuttaa tiimin rakenteeseen.

9.2 Työntekijöiden ja yrityksen omistajan kokemukset esihenkilöttömästä johtamismallista

Sosiaalialan työtä ohjaa lainsäädäntö, mikä myös osaltaan vaikuttaa sosiaalialan yritysten toimintaan asettaen tiettyjä raameja toiminnalle. Laki yksityisistä sosiaalipalveluista (5. §–11. §) määrittää, että jokaisella yksityisellä sosiaalipalveluja tuottavalla yrityksellä on oltava nimettynä vastuuhenkilö, joka huolehtii, että toimintaa toteutetaan sille asetettujen vaatimusten mukaisesti. Tämän lisäksi yrityksen täytyy tehdä kirjallinen lupahakemus tai kirjallinen ilmoitus toiminnan mukaan siitä, mitä sosiaalipalveluja yritys tuottaa. Tämän opinnäytetyön työelämäkumppanina toimivan yrityksen tuottama perhetyö on luvanvaraista sosiaalipalvelua, joten yrityksen omistajan on pitänyt tehdä kirjallinen ilmoitus toiminnasta. Ilmoitukseen on nimetty vastuuhenkilön lisäksi yrityksen toimitusjohtaja tai muu liiketoiminnasta vastaava henkilö. Lain mukaan yrityksellä on siis aina vähintään yksi henkilö, joka vastaa yrityksen toiminnasta, eli toimii esihenkilönä. Kuitenkaan laki ei määrittele sitä, miten esihenkilö työtään hoitaa, jolloin johtamismallin valitseminen on täysin yrityksen valittavissa.

Esihenkilötön johtamismalli koettiin yrityksen omistajan ja työntekijöiden mielestä pääsääntöisesti toimivana. Opinnäytetyön haastatteluissa kävi ilmi, että esihenkilötön johtamismalli koettiin toimivana, koska johtamismalli mahdollistaa oman työn suunnittelun, itsensä tärkeäksi kokemisen vastuun ja vapauden kautta sekä tiimin tuen itsenäisen työskentelyn ohelle. Lisäksi kävi ilmi, että esihenkilöttömän johtamismallin avoimuus lisää varmuuden ja turvallisuuden

tunnetta, yhteisöllisyyttä ja vaikuttavuutta. Johtamismallin koettiin myös edistävän työssäjaksamista sekä luo yhdenvertaisuutta ja luottamusta yrityksen sisällä. Haastatteluissa esiin nousseita väitteitä tukee Otalan ja Mäen (2017, 268–269) artikkeli, missä todetaan, että työntekijän työmotivaatiota, tyytyväisyyttä ja työhyvinvointia lisää, kun työntekijälle annetaan itseohjautuvuuden kautta mahdollisuus autonomiaan, vaikuttaa omaan työhön, päättää omaan työhön liittyvistä asioista sekä kuulua työyhteisöön. Itseohjautuvuus takaa siis hyvät lähtökohdat työntekijöiden toiminnan tuottavuuden, laadun ja innovatiivisuuden parantamiselle, mikä on positiivinen kehitys yrityksen taloudellisesta näkökulmasta.

Vaikka esihenkilöttömästä johtamismallista löydettiin haastatteluissa paljon hyvää, osattiin niissä osoittaa myös johtamismallin kehittämiskohteita. Haastatteluiden perusteella yrityksen johtamismallissa koettiin, että yrityksen sisäiset vastuutehtävät ovat jaettu epäselkeästi tai niitä ei ole jaettu lainkaan, milloin niiden hoitaminen jää yrityksen omistajan vastuulle. Vastuutehtävien jakamattomuuden aiheuttama epävarmuus työntekijöissä lisäsi vastuutehtävien tekoon tarttumattomuutta työntekijöiden keskuudessa, vaikka tiimissä jokaisella on tietotaitoa suoriutua yrityksen vastuutehtävistä. Laloux'n (2016, 80–81) mukaan valtahierarkian puuttuessa tilalle on kehitettävä luonnollisia ja terveitä hierarkioita. Luonnolliset ja terveet hierarkiat syntyvät, kun tiimin jäsenet alkavat hoitaa itselleen tuttuja tai kiinnostavia vastuutehtäviä omasta vapaasta tahdosta. Vastuutehtävät voivat jakautua tiimissä osaamisen tai halukkuuden mukaan, jolloin tiimin jäsenet ajautuvat hoitamaan eri vastuutehtäviä automaattisesti ja luontaisesti oman erikoisosaamisen mukaan. Vastuutehtävien jakautuessa tiimin kesken tasaisemmin kevenee myös yrityksen omistajan työtaakka ja luo yrityksen omistajan ja työntekijöiden välille tasa-arvoisempaa suhdetta. (Laloux 2016, 80–81.)

Haastatteluaineistoista kävi ilmi, että johtamismallin hyvänä ominaisuutena pidettiin myös sen mahdollistamaa tiimityötä. Työntekijät ja yrityksen omistaja nostivat esiin, että yrityksessä tehdään päätökset yhdessä tiiminä niin, että jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa lopputulemaan omalla mielipiteellään sekä päätöksenteosta keskustellaan myös tiimin kesken avoimesti. Esimerkkinä tiiminä tehtävästä päätöksenteosta voidaan käyttää yrityksessä tapahtuvaa rek-

rytointia. Rekrytointiprosessi hoidetaan yrityksessä niin, että koko tiimi osallistuu prosessin jokaiseen vaiheeseen ja on vaikuttamassa siihen, kuka yritykseen palkataan. Seppänen (2022, 60) käsittelee vaikuttamismahdollisuutta osallistumisen kautta. Osallistumisen idea on se, että tiimissä tiimiroolit ovat selvät tiimin jäsenille, tiimissä päätöksenteko on yhteinen tehtävä, tiimissä erilaisuudelle annetaan tilaa ja se hyväksytään sekä jokaisen tiimiläisen mielipidettä kunnioitetaan. (Seppänen 2022, 60.) Yrityksessä tiimin yhteiset kuukausittaiset palaverit takaavat sen, että jokaisen on mahdollisuus vaikuttaa yrityksen päätäntään ja kehittämiseen. Kuukausittaiset palaverit tarjoavat myös mahdollisuuden tiimin sisäiseen työn ohjaukseen, jos työntekijällä on tunne, että on työskentelyssään ongelmatilanteessa.

Tiimityöskentelyä pidettiin mielekkäänä myös työskentelyn tuoman tiimin tuen takia. Yrityksessä tehtävä perhetyö on luonteeltaan hyvin itsenäistä työtä, työntekijä on vastuussa itse omasta työskentelystään ja työn suunnittelusta. Haastatteluiden mukaan työntekijät pitivät tiimin tukea tärkeänä tilanteissa, jolloin kaipaa tukea tai apua oman työn tekemisessä, sekä työntekijät myös luottavat siihen, että tiimissä autetaan tarvittaessa. Seppäsen (2022, 51–52) mukaan yksi itseohjautuvan tiimin tärkeästä peruspilarista on luottamus. Luottamus tiimin sisällä mahdollistaa tiimin työskentelyn yhteisiä tavoitteita kohti, ja luottamus rakentuu, kun tiimin jäsenet uskovat toistensa sitoutumiseen, vilpittömyyteen, työhön motivoitumiseen sekä ymmärtävät toistensa näkökulmia ja ajatuksia. Tiimin sisällä luottamus näyttäytyy myös luottamuksena tiimiläisen osaamiseen, hyväntahtoisuuteen ja luotettavuuteen. (Seppänen 2022, 51–52.) Haastatteluissa työntekijät kertoivat luottamuksen näyttäytyvän työskentelyssä niin, että tarpeen tullen työntekijä pystyy luottamaan siihen, että hänen työnsä tulee tehdyksi, vaikka itse työntekijä ei niitä voisi tehdä sekä kokemus siitä, että keneltä tahansa tiimin jäseneltä voi tarvittaessa pyytää apua. Lisäksi tiimin välistä luottamusta osoittaa tiimin halu tehdä ja kehittää työtä yhdessä määriteltyjä päämääriä kohti.

9.3 Esihenkilöttömään johtamismalliin vaikuttavat tekijät

Yrityksen johtamismalli edellyttää tiettyjä perusperiaatteita, jotka varmistavat sen toimivuuden. Savaspuron (2019) mukaan yrityksen kulttuurin tulisi raken-

tua kolmesta peruspilarista, joita ovat luottamus, autonomia ja mutkaton vuoropuhelu. Haastatteluaineistosta nousi samoja ominaisuuksia, joita tiimiläiset pitivät tärkeinä elementteinä työympäristössään. Aineistossa läpileikattiin esihenkilöttömälle toimintamallille tarpeellisia yksilön, tiimin sekä yrityksen ominaisuuksia.

Haastatteluista ilmeni, että merkittävimpiä ominaisuuksia ovat avoimuus, itsensä johtamisen taidot ja luottamus. Näitä ominaisuuksia arvostettiin niin työntekijöissä, kuin myös koko työyhteisössä. Dialogin tulee olla avointa ja mutkatonta, jotta tieto liikkuisi tiimiläisten välillä. Avoimuus takaa myös turvallisen ilmapiirin erimielisyyksille, joista tulee puhua myös ääneen. (Savaspuro 2019.) Haastatteluissa avoimuudella tarkoitettiin niin tiimiläisten välistä vuorovaikutusta, mutta myös yrityksen asioiden läpinäkyvyyttä koko työyhteisölle. Tiimissä koettiin tarpeellisena, että yritykseen liittyvistä asioista pystyttiin puhumaan suoraan ja tiimiläiset pystyvät yrityksen asioihin näin myös vaikuttamaan. Syrjänen ja Tolonen (2017, 204) toteavat, että pienet yritykset ovat luonnostaan läpinäkyvämpiä verraten suurempiin organisaatioihin, ja pienissä yrityksissä on usein vahvempi yhtenäisen ajattelun kulttuuri. Opinnäytetyössä käsiteltävän yrityksen henkilöstömäärä on alle kymmenen, eli yritys on kooltaan hyvinkin tiivis. Työyhteisön koko takaa sen, että kaikki tietävät mitä muut tekevät ja kaikki ovat lähellä yritystä myös hallinnollisesti. Voidaan todeta, että yrityksen läpinäkyvyys kulkee käsi kädessä avoimuuden kanssa.

Itsensä johtamisen taidot koettiin oleellisena osana esihenkilöttömässä johtamismallissa. Itsensä johtaminen on sidoksissa autonomiaan, joka on yksi itseohjautuvan yrityksen peruspilareista. Yksilöllisellä autonomialla tarkoitetaan itsensä hallitsemista. Autonomia voi ilmetä kykynä itsensä hallitsemiseen, itsensä hallitsemiseen käytännössä ja oikeutena itsehallintaan. Autonomia motivoi, innostaa ja sitouttaa työntekijää työhönsä. Autonomisesti ohjautuvalla työntekijällä tulee olla kuitenkin rajat, joiden sisällä toimia. (Loukola 1995; Savaspuro 2019.) Itsensä johtamista käsiteltiin yrityksessä käytännön kautta. Työntekijällä on vapaus määrittää omaa työtään, mutta myös vastuu työn toteutuksesta, laadusta ja kehittämisestä. Vuoren (2021, 358) mukaan itseään johtava työntekijä pystyy reagoimaan nopeasti omaan toimenkuvaansa kuuluviin asioihin, sillä hän tuntee parhaat tavat toteuttaa omaa työtään. Haastatte-

luissa kävi ilmi, että vastuu ja vapaus myös mahdollistaa harjaannuttamaan itsensä johtamisen taitoja. Itsensä johtamisen vahvistavana tekijänä tunnistettiin myös tiimin tuki ja koettu luottamus.

Luottamus on kolmas peruspilareista, ja tiimi piti sitä edellytyksenä toimivalle työyhteisölle sekä esihenkilöttömälle toimintamallille. Luottamuksen avulla työntekijät uskaltavat ottaa enemmän vastuuta, ja rakentaa samalla turvallisuutta tiimin sisällä. Itseohjautuvuuden on huomattu myös parantavan tiimin välistä luottamusta toisiinsa. (Savaspuro 2019; Kostamo 2020, 8.) Muun muassa avoimuus, yhteisöllisyys ja yhteinen päämäärä koettiin luottamusta parantavina tekijöinä. Yhteinen visio ja päämäärä vahvistaa tiimin suoriutumista, tehokkuutta, motivaatiota ja sitoutumista. Tiimin luottamus toisiinsa ja koko työyhteisöön lisää organisoitumista vahvuuksien mukaan. Yrityksen omistajan luottamus työntekijöihin nähtiin luottamusta lisäävänä asiana. Johtajan luottamus tiimiin voikin vaikuttaa myönteisesti työntekijöihin itseluottamuksen lisäksi myös työntekijöiden väliseen luottamukseen. (Rauhala ym. 2013.)

Toimivien tiimien yksi keskeisimmistä ominaisuuksista on psykologinen turvallisuus. Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan tunnetta siitä, että työntekijä voi tuoda omaa ajatteluaan esiin ilman, että sitä käytetään häntä vastaan väärin. Psykologinen turvallisuus on tärkeää etenkin työssä, jossa hyödynnetään omaa ajattelua ja otetaan paljon sosiaalisia riskejä. Yrityksen työntekijät ovat asiantuntijan roolissa niin perheissä työskennellessään, kuin myös tiimin kanssa työtä tehdessä. Turvallisuutta lisää toimiva vuorovaikutus, jossa jokaisella tiimiläisellä on tilaa tulla kohdatuksi ja kuulluksi. (Sivonen 2022.) Tutkimustuloksista ilmeni, että yhtenä turvallisuutta tuovana tekijänä oli nimenomaan yrityksen läpinäkyvyys. Myös tiimin toimivuus ja sisäinen luottamus nähtiin lisäävän turvallisuuden tunnetta.

Tiimiä kuvattiin esihenkilöttömänä, mutta tiimistä tunnistettiin tästä huolimatta johtajahahmo. Sivonen (2022) toteaa, että harvemmin työntekijät ovat täysin tasavertaisessa asemassa suhteessa vastuuseen ja yritykseen. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että yrityksen omistajan johtajan roolia vahvistaa esimerkiksi omistajuuden tuomat tehtävät ja vastuut. Työyhteisössä pyritään jakamaan esihenkilön tehtäviä tasapuolisesti, mutta haastatteluista nousi epäselvyys

vastuista ja vastuutehtävistä. Toisaalta tiimissä koettiin myös turvaa esihenkilöstä, koska tiimin taustalla on tietty nimetty henkilö, joka ottaa loppu pelissä vastuun. Tiimin tulisi päättää, kenen puoleen työntekijä voi ongelmatilanteessa kääntyä. Tiimiläisten on oltava samaa mieltä siitä, kellä on viimeinen sana päätettävistä asioista. (Savaspuro 2019.) Haastattelutuloksista huomattiin, että työntekijät olettavat yrityksen omistajan tekevän viimein päätökset, mutta tätä ei ole erikseen tiimissä sovittu.

Laloux´n teoriaan pohjautuvat luonnolliset hierarkiat voivat olla nähtävissä yrityksen työyhteisössä. Osa työntekijöistä tunnisti itsessään sen, että he ovat luontaisesti enemmän ”rivityöntekijöitä”, eivätkä kaipaa enempää vastuuta. Yrityksen omistajan työkokemus nähtiin taas osatekijänä siihen, että muut työntekijät kääntyvät hänen puoleensa usein. Esihenkilöttömässä johtamisen mallissa ei pyritä täydelliseen yhdenmukaistamiseen. Ihmisillä on luontainen taipumus hakeutua eri kokoiisiin rooleihin. Teal-mallin tarkoituksena on näin mahdollistaa työntekijöiden kasvun vahvimaksi versioksi itsestään työntekijän omilla ehdoilla. (Laloux 2016, 80–81.) Tiimin rakenteessa voidaan siis huomata luonnollisen hierarkian rakentumisen mahdollisuudet. Tällä hetkellä yrityksen omistajan johtajan rooli yhdistetään vahvasti omistajuuden tuomaan titteliin ja työtehtäviin. Teal-malli tarjoaa vaihtoehtoisen ajattelumallin roolitukseen, jolloin erilliset tittelit unohdetaan ja keskitytään yksilöiden taitoihin, vahvuuksiin ja osaamiseen.

10 OPINNÄYTETYÖN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

10.1 Tutkimusetiikka

Tutkimusetiikka on olennainen osa opinnäytetyötä kaikissa opinnäytetyön vaiheissa jo ideoinnista lähtien. Tutkimusetiikka tarkoittaa käytännössä yhteisiä sääntöjä, joita jokaisen tutkijan tulee noudattaa tutkimuksissaan. Samat ohjeistukset koskevat myös opinnäytetöitä ja niiden laatijoita. (Vilka 2021, 37.) Opinnäytetöiden tutkimusetiikkaa raamittelee muun muassa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) määrittelemät säännökset hyvästä tieteellisestä käytännöstä (HTK). HTK-ohje on yleinen ohjeistus niin korkeakouluopiskelijoille, kuin myös muille tutkijoille. HTK-ohjeen peruseriaatteet ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. (TENK 2023, 3–11.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan tärkeimmät tutkimuseettiset periaatteet ihmisiin liittyvissä tutkimuksissa ovat informoinnin kautta saatava suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys. Myös TENK on laatinut yleisen ohjeistuksen ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisistä periaatteista.

TENK:n ohjeistuksen mukaan tutkimukseen osallistuvalla henkilöllä on oikeus vapaaehtoiseen osallistumiseen taaten oikeuden myös kieltäytyä osallistumisesta missä vaiheessa tahansa. Osallistujilla on myös oikeus pyytää ja saada tietoa tutkimuksen sisällöstä, arkaluontoisten tietojen käsittelystä sekä tutkimuksen toteutuksesta. (TENK 2019, 7–9.)

Eettiset näkökulmat korostuvat myös haastatteluissa ja haastattelutilanteissa. Haastattelijan tulee olla näistä tietoinen jo suunnitteluvaiheessa. On tarpeen pohtia, mitä haastattelu voi mahdollisesti aiheuttaa haastateltaville. Voiko haastattelu aiheuttaa esimerkiksi stressiä, kuinka haastattelijan rooli ja valta tilanteessa vaikuttaa haastateltavaan tai voiko haastattelun sisältö vaikuttaa negatiivisesti haastateltavaan. (Hirsjärvi & Hurme 2022.)

Tässä opinnäytetyössä eettistä näkökulmaa vahvistettiin lähettämällä haastatteluihin osallistuville tutkimus- (liite 3) ja suostumuslomakkeet (liite 4). Yrityksen omistajalle lähetettiin tietosuojailmoitus, sillä hän on tunnistettavissa haastatteluissa. Tietosuojailmoitus on liitteessä 5. Lisäksi työelämäkumppanin kanssa laadittiin sopimus opinnäytetyöstä. Opinnäytetyösopimuksen pohja löytyy liitteestä 6. Muiden haastateltavien henkilöllisyys ei ole tunnistettavissa tässä opinnäytetyössä. Yrityksen omistajan yksityisyys otetaan opinnäytetyössä huomioon esimerkiksi haastatteluiden analysoinnin sekä haastatteluaineiston käsittelyssä. Haastatteluaineistoa käsitellään sensitiivisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Opinnäytetyön eettisyyttä tuettiin myös tarjoamalla haastatteluihin osallistuville mahdollisuus keskustella haastatteluista sekä opinnäytetyöstä ennen varsinaisia haastattelutilanteita. Haastateltaville myös lähetettiin haastattelukysymykset etukäteen. Tämän avulla haastateltavat pystyvät etukäteen valmistautumaan haastatteluun, ja mahdollisesti kommentoimaan haastattelukysymyksiä, mikäli niistä olisi herännyt kysyttävää tai muuta sanottavaa. Haastatteluaineistoa säilytettiin tarvittava aika, jonka jälkeen aineisto hävitettiin asianmukaisesti.

10.2 Luotettavuus

Laadullisen opinnäytetyön luotettavuuden arviointi on tutkijan arvioinnin varassa. Opinnäytetyön luotettavuustarkastelu alkaa jo suunnitteluvaiheessa ja jatkuu työn edetessä. Luotettavuuskriteerinä toimii muun muassa vahvistettavuus, jolloin aineistoa ja teorian tietoa kerätään eri lähteistä verraten saatua tietoa toisiinsa ja tutkijan omaan tulkintaan. Vahvistettavuutta lisätään opinnäytetyöhön lisäksi haastatteluiden avulla. Luotettavuutta opinnäytetyöhön saadaan myös riittävällä dokumentaatiolla. Esimerkiksi opinnäytetyöhön käytetty aineisto dokumentoidaan ja säilytetään, jotta saadut tulokset sekä aineiston aitous voidaan todeta luotettaviksi. (Kananen 2014, 145–153.) Tätä opinnäytetyötä varten kerättiin teorian tietoa, jonka luotettavuutta lisäsi esimerkiksi se, että tutkimukset olivat vertaisarvioituja. Opinnäytetyössä pyrittiin käyttämään ajankohtaista sekä opinnäytetyölle tarkoituksenmukaista tietoa. Tiedonhankintaan hyödynnettiin luotettavia tietokantoja, kuten Finna.fi ja Ellibs.

Puusan ja Julkusen (2020, 195–197) mukaan yksi oleellisimmista luotettavuuden ja laadun arvioinnin osa-alueista on haastatteluaineiston ja analyysimenetelmän yhteensopivuus opinnäytetyössä käytetyn teorian ja aineiston kanssa. Opinnäytetyössä tarkastellaan jatkuvasti kerättyä teoriaa verraten tietoa toisiinsa nojautuen haastattelujen kautta saamaan dataan. Laadullisessa opinnäytetyössä luotettavuuden mittareina toimivat reliabiliteetti, joka tarkoittaa tulosten pysyvyyttä sekä validiteetti, jolla viitataan oikeiden asioiden tutkimista. Validiteettiin palataan opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa esimerkiksi tutkimuskysymyksiä ja -menetelmää valittaessa. Tarkoituksenmukaisilla valinnoilla tutkija vaikuttaa opinnäytetyön luotettavuuteen. Reliabiliteetilla mitataan opinnäytetyön pysyvyyttä, eli sitä, onko opinnäytetyön tutkimustulokset sekä johtopäätökset toistettavia eikä sattuman varaisia. Reliabeliutta vahvistetaan esimerkiksi haastattelu- sekä tutkimuskysymysten huolellisella suunnittelulla sekä riittävällä teorian tiedolla. (Kananen 2015, 352–356.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelua. Näin olen myös haastatteluiden laatua tulee tarkkailla haastatteluiden eri vaiheissa. Ennen haastattelutilanteita laadukkuuteen voidaan vaikuttaa tarkoituksenmukaisella ja huolellisesti suunnitellulla haastattelurungolla. Laatuun vaikuttaa myös haastatteluiden laadukas ja johdonmukainen litterointi. (Hirsjärvi &

Hurme 2022.) Haastattelimme kaikkia yrityksen työntekijöitä sekä yrityksen omistajaa, joka lisää opinnäytetyön luotettavuutta. Mikäli olisimme haastatelleet vain osaa työntekijöistä, olisi kokonaiskuva yrityksen johtamisen mallista jäänyt vähäiseksi.

Yhtenä vahvimpana luotettavuuden kriteerinä voidaan pitää tutkijaa itse. Tutkijan rehellisyys toimii yhtenä luotettavuuden arvioinnin kohteena, koska tutkijan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut ovat tutkijan vastuulla. Näin ollen tutkijan tuleekin arvioida jokaista valintaansa. Tutkijan rehellisyyttä sekä opinnäytetyön luotettavuutta lisää se, että tekstissä pystytään kuvaamaan ja perustelemaan tekoja sekä valintoja, kuinka johtopäätökseen on päästy. Myös omia ratkaisuja tulee perustella. (Vilkkä 2021.) Aaltion ja Puusan (2020) mukaan tutkijan subjektiivisuus ja kyky itsereflektioon on välttämätöntä luotettavan tutkimuksen osalta. Opinnäytetyössä on pyritty olemaan mahdollisimman läpinäkyviä. Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan sitä, että kaikki opinnäytetyön prosessiin liittyvät pohdinnat, päätelmät sekä ajatukset tuodaan lukijoille esille tekstissä.

Triangulaatio tarkoittaa sitä, että samassa tutkimuksessa hyödynnetään erilaisia aineistoja, teorioita ja menetelmiä. Tutkijatriangulaatiossa useampi tutkija tutkii samaa ilmiötä. Tällöin havainnoista ja näkemyksistä voidaan neuvotella, ja tutkijoiden on päästävä yksimielisyyteen johtopäätöksissä ja ratkaisuihinsa. (Eskola & Suoranta 1998.) Tässä opinnäytetyössä on kaksi tekijää, minkä avulla opinnäytetyön luotettavuutta pyritään lisäämään. Opinnäytetyön kaikissa vaiheissa tekijät voivat verrata kerättyä tietoa, omia havaintoja ja päätelmiä keskenään.

11 KEHITTÄMISIDEAT JA POHDINTA

11.1 Kehittämisisideat ja jatkotutkimukset

Opinnäytetyössä käy ilmi, että työelämäkumppanina toimivan yrityksen johtamismalli myötäilee usealla eri tavalla esihenkilötöntä, itseohjautuvaa tiimiä. Toisaalta esihenkilöttömyyttä rikkoo tiimiläisten näkemykset johtajan roolista tiimissä, joka ilmeni haastattelutuloksista. Myös epäselvyys vastuutehtävistä nousi esiin haastatteluissa. Yrityksen johtamismallin voidaan kuvata olevan

murrosvaiheessa. Johtamismallissa on paljon selkeitä, yhdessä sovittuja toimintamalleja, mutta epäselvyyksiä ja eriäviä näkemyksiä vielä ilmenee. Johtamismalli voi muutosten avulla mennä kohti esihenkilöttömyyttä.

Tiimiläisillä havaittiin erilaisia näkemyksiä yrityksen johtamismallista. Tiimiveitoinen yritys vaatii avointa keskustelua nykyisestä johtamismallista, tiimiläisten näkemyksistä tulevaisuudesta ja ajatuksista yhteisestä päämäärästä. Mitä tiimiläiset odottavat työyhteisöltään? Minkälaista johtamisen kulttuuria tiimi havittelee? Onko ajatus tiimityöskentelystä ja johtamisesta samankaltainen, onko näkemyksissä suuria eroja? Tiimin tulisi pysähtyä hetkeen, ja tarkastella yhdessä sitä, missä he ovat nyt, ja mihin suuntaan he ovat menossa. Mikäli tavoitteena on esihenkilötön johtamismalli ja yritys, tulisi tämän olla päämääränä ja tavoitteena koko tiimillä, ei vain osalla tiimiläisistä.

Transformaatio ei tapahdu hetkessä. Laloux (2016, 140–141) kuvaa, että muutos esihenkilötöntä yritystä kohti vaatii aikaa ja eri asioiden kokeilua. Siirtymä esihenkilöttömyyteen ja itseohjautuvaan organisaatioon tapahtuu askel kerrallaan. Transformaatio voidaan aloittaa yhdellä tai kahdella muutoksella, jotka sillä hetkellä tuntuu tarkoituksenmukaiselta. Tämän jälkeen tarkastellaan yhdessä, mitä muutosta systeemi tarvitsee seuraavaksi. Savaspuro (2019) taas nimeää parhaaksi keinoksi välttää itseohjautuvan organisaation ajautumisen kaaokseen ja tiimin kuormittumiseen on organisaation ja työntekijöiden selkeät tavoitteet. Tähän sisältyy myös selkeys työntekijöiden rooleista, vastuista ja oman työn rajoista. Tällä hetkellä tiimissä koetaan epäselvyyttä vastuutehtävistä ja siitä, mikä työ kuuluu kellekin. Motivaation kannalta keskeistä on selkeyttää nämä asiat koko tiimin kesken.

Yhtenä johtajan roolia vahvistavana tekijänä on yrityksen omistajuuden tuoma titteli sekä vastuut. Teal-malli tukee ajatusta siitä, että päästettäisiin irti erillisistä tittleistä. Ei pyritä täydelliseen yhdenmukaisuuteen, vaan tehdään kaikista täysivaltaisia toimijoita, myös yrityksen omistajasta. Ajatus omistajuudesta yhtenä työtehtävänä hajautetaan pienimmiksi osiksi, ja sovitaan vastuut tiimin kesken. Yrityksen omistajan perinteinen rooli katoaa, vaikka tämä edelleen hoitaisikin omistajuuteen liittyviä välttämättömiä tehtäviä. Ne ovat vain hänelle nimettyjä vastuualueita, ei muuta. Laloux esittää yrityksen omistajan

tilalle uuden roolin, tilan pitämisen. Tällä tarkoitetaan sitä, että yrityksen omistajan rooli on pitää tilaa Teal-rakenteille ja käytänteille pitäen huolen niiden toteutumisesta. Yrityksen omistaja toimii siis roolimallina esihenkilöittämyydelle ja itseohjautuvuudelle. (Laloux 2016, 150–155.)

Keskeinen kysymys onkin, minkälaista itseohjautuvuutta yritys vaatii tällä hetkellä? Martelan & Jarenkon (2017a, 326) mukaan ei ole tarkkaan määriteltyä hyvää johtamista. On johtamista, joka on hyvää siinä määrin, että se palvelee sen hetkistä päämäärää, henkilöstöä ja strategiaa. Samaa ajatusmallia voidaan hyödyntää itseohjautuvuuteen. Yrityksen tulisi löytää itselle tarkoituksenmukainen tapa toteuttaa itseorganisoitumista ja itseohjautuvuutta.

Jatkotutkimuksena esitettäisiin syventymistä yrityksen johtamiseen ja sen kehittämiseen. Etenkin, jos yritys pyrkii yhä itseorganisoituvampaan johtamiseen, voisi tätä muutosprosessia tutkia pidemmällä aikavälillä. Opinnäytetyö tarjoaa katsauksen yrityksen tämänhetkiseen johtamiseen. Tämän työn pohjalta työyhteisön kehittäminen kohti itseohjautuvampaa yritystä voisi olla mahdollista. Kehittämisessä voisi hyödyntää opinnäytetyössä kerättyä teoriaa sekä haastatteluaineistoa, joka kerättiin yrityksen sisältä. Otalan ym. (2017, 268) mukaan sosiaalialan organisaatiot tarvitsevat yhä enemmän autonomiaa, itseohjautuvuutta ja yhteisöllisyyttä. Jatkotutkimusideaa voidaan pitää tukevana nykyisille tarpeille sosiaalialan yritysten johtamisen ja toimintamallien osalta.

11.2 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena on haastatteluiden avulla selvittää, kuinka esihenkilötön johtamismalli toimii työelämäkumppanina toimivassa yrityksessä, ja mitä sen toteuttaminen edellyttää työyhteisöltä. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, mitä esihenkilötön johtamismalli tarkoittaa kyseisessä yrityksessä. Opinnäytetyö toimii parhaimmillaan ponnahduslautana yrityksen johtamismallin kehittämiseksi. Opinnäytetyö antaa työelämäkumppanille katsauksen heidän nykyiseen johtamismalliin. Haastatteluiden avulla tiimiläisille tarjottiin mahdollisuus jakaa omia ajatuksiaan ja näkemyksiään haastatteluiden avulla.

Johtaminen aiheena on todella moniulotteinen. Opinnäytetyön alussa teoreettisen viitekehyksen rakentaminen tuntui aluksi haastavalta, sillä esihenkilöttömyyttä käsitellään monien muiden käsitteiden, kuten itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen kautta. Opinnäytetyön aihe vaati siis syvää perehtymistä johtamisen teoriaan sekä siihen liittyviin ilmiöihin. Punaisen langan löytäminen vaati siis oman aikansa tässä prosessissa.

Opinnäytetyön prosessi eteni jouhevasti. Tämän opinnäytetyön aikataulu toteutui suunnitellusti, opinnäytetyön aikataulu on esitetty liitteessä 7. Opinnäytetyön prosessin loppuvaiheessa tutkimuskysymystä tarkennettiin muokkaamalla kirjoitusasu. Prosessin alussa tutkimuskysymyksessä käsiteltiin esihenkilötöntä toimintaympäristöä, mutta lopullisessa opinnäytetyössä termi korvattiin esihenkilöttömällä johtamismallilla. Opinnäytetyön edetessä huomattiin, että johtamismalli käsitteenä palvelee opinnäytetyön aihetta paremmin ja kattavammin kuin toimintaympäristö. Toimintaympäristö kuvaa yritykseen ulkoisesti vaikuttavia tekijöitä, kun taas johtamismallilla tarkoitetaan yrityksen sisällä vaikuttavia tekijöitä. Koska aiheena toimi yrityksen johtajuuden tutkiminen, johtamismalli käsitteenä toimi toimintaympäristöä paremmin. Opinnäytetyön otsikkoa muokattiin opinnäytetyön prosessin aikana kuvaamaan paremmin opinnäytetyön sisältöä. Toive otsikon muokkaamisesta tuli myös työelämäkumppanilta, sillä heistäkään alkuperäinen otsikko ei ollut tarpeeksi sopiva aihetta kuvaamaan.

Opinnäytetyön haastatteluiden aikana huomattiin, että haastattelukysymysten asettelu ei palvellut opinnäytetyön aineistonkeruuta niin, kuin opinnäytetyön tekijät olivat ajatelleet ja suunnitelleet. Haastateltavat vastasivat haastattelukysymyksiin eri näkökulmista, mitä haastattelijat kysymyksillä hakivat. Lisäksi haastatteluaineiston analysoinnin aikana huomattiin useita kohtia, joihin olisi ollut hyvä tarttua haastattelutilanteissa jatkokysymyksien avulla. Haastatteluiden jälkeen pohdittiin harjoitushaastatteluiden tarvetta, ja todettiin, että edellä mainittujen seikkojen takia harjoitushaastattelu olisi ollut hyvä tehdä ennen varsinaisia haastatteluita. Tästä huolimatta haastatteluista kerätty aineisto oli laadukasta ja sitä oli riittävästi, joten haastatteluiden uusimista ei nähty tarpeelliseksi. Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville viikkoa ennen varsinaisia haastatteluita. Kysymysten lähettäminen osoittautui tarpeelliseksi.

Näin haastateltavat pystyivät perehtymään kysymyksiin ja niihin liittyviin aiheisiin rauhassa. Kysymykset olisi voinut lähettää kuitenkin vielä aiemmin, jotta haastateltavilla olisi ollut vielä enemmän aikaa perehtyä kysymyksiin töiden ohessa. Opinnäytetyön tekijät olisivat voineet myös muistuttaa vielä työelämäkumppania kysymyksiin perehtymisestä.

Johtajuuteen törmää työelämässä pakostikin. Opinnäytetyön avulla perehdyttiin johtamiseen, johtajuuteen sekä niihin liittyviin ilmiöihin, kuten itseohjautuvuuteen ja sen merkitykseen sosiaalialan yrityksessä. Itseohjautuvuus yleistyy ja sen merkittävyyttä ja tehokkuutta painotetaan yhä useammassa paikassa. Tämä ilmeni opinnäytetyön teoriassa ja johtopäätöksissä. Lisäksi opinnäytetyö tarjoaa työelämäkumppanille katsauksen heidän yritykseen ja sen johtamismalliin. Parhaimmillaan työelämäkumppani saa opinnäytetyöstä intoa ja potkua johtamisen kehittämiseen.

LÄHTEET

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.225650?sid=4712675987> [viitattu 22.1.2024].
- Eskola, J. 2018. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Valli, R. & Aaltoja, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5., uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.223903?sid=4712677175> [viitattu 5.1.2024].
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.223596?sid=4712677667> [viitattu 22.1.2024].
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.229077?sid=4712678276> [viitattu 26.4.2023].
- Hyvinvointiala. 2023. Työehtosopimus: Yksityinen sosiaalipalveluala. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.hyvinvointiala.fi/wp-content/uploads/2023/09/tes_yksityinensosiaalipalveluala_2023-2025_web.pdf [viitattu 13.1.2024].
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.225650?sid=4712675987> [viitattu 4.1.2024].
- Järvinen, R., Lankinen, A., Taajamo, T., Veistilä, M. & Virolainen, A. 2012. Perheen parhaaksi: Perhetyön arkea. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kostamo, T., Vuori, J. & Vanttinen, N. 2020. Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. *Työn tuuli* 2, 7–13. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf [viitattu 16.8.2023].

Kostamo, T. 2017. Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Teoksessa Martelay, F., Jarenko, K. & Paju, S. (toim.) *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent, 79–110. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.222211?sid=4712679005> [viitattu 16.8.2023].

Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 22.7.2011/922.

Laloux, F. 2016. *Reinventing organizations: an illustrated invitation to join the conversation on next-stage organizations*. Brysseli: Nelson Parker.

Lastensuojelulaki 13.4.2007/417.

Loukola, O. 1995. Mitä autonomia on? *Aikuiskasvatus* 3, 164–175. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.33336/aik.92329> [viitattu 3.2.2024].

Martela, F. 2015. Buurtzorg ja itseohjautuvan työn vallankumous: Miten tarjota halvempaa, iloisempaa ja laadukkaampaa hoitoa? Blogi. Päivitetty 4.8.2015. Saatavissa: <https://frankmartela.fi/2015/08/04/buurtzorg-ja-kotihoidon-itseohjautuva-vallankumous-miten-tarjota-halvempaa-iloisempaa-ja-laadukkaampaa-hoitoa/> [viitattu 22.8.2023].

Martela, F. 2020. Neljä teesiä itseohjautuvuudesta – Askeleita kohti yhteisöohjautuvuutta ja itseorganisoitumista. *Työn tuuli* 2, 21–28. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_022020_final.pdf [viitattu 1.2.2024].

Martela, F. & Jarenko, K. 2017a. Kohti itseohjautuvampaa tulevaisuutta. Teoksessa Martela, F., Jarenko, K. & Paju, S. (toim.) *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent, 311–326.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017b. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Martela, F., Jarenko, K. & Paju, S. (toim.) *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent, 9–32.

Meistä s.a. Kanssas Oy. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kanssas.fi/meista/> [viitattu 27.9.2023].

Morikawa, M., Martela, F. & Hakanen, J. 2022. Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä – missä ja ketkä sitä kokevat? *Hallinnon Tutkimus* 4, 312–328. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://doi.org/10.37450/ht.111867> [viitattu 23.8.2023].

Otala, L. & Mäki, T. 2017. Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu sote-alalla. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) *Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent, 266–287. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.222211?sid=4712679005> [viitattu 7.2.2024].

Palvelumme s.a. Kanssas Oy. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kanssas.fi/palvelumme/> [viitattu 27.9.2023].

Puusa, A. & Julkunen, S. 2020. Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.225650?sid=4712675987> [viitattu 10.4.2023].

Puusa, A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.225650?sid=4712675987> [viitattu 10.1.2024].

Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä, A. 2013. Pääasia: Organisaation psykologinen pääoma. Helsinki: Talentum. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.223167?sid=4712681786> [viitattu 3.2.2024].

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.225545?sid=4712682101> [viitattu 4.1.2023].

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.224683?sid=4712682668> [viitattu 7.2.2024].

Salovaara, P. 2019. Itseohjautuvat organisaatiot – Mitä on johtajuus ilman esimiehiä? Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.) Siedätystä johtamisallegiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Keuruu: Edita Publishing Oy, 96–122.

Salovaara, P. 2018. Riisuttu organisaatio – itseohjautuvuus ja monikollinen johtajuus maailmassa joka on kyllästynyt hierarkioihin. Jay Style Ltd. E-kirja. Saatavissa: [https://jointu.fi./](https://jointu.fi/) [viitattu 1.2.2024].

Seppänen, M. 2022. Näin selviät tiimin jäsenenä – Tunnetaidot työkaluna sosiaali- ja terveysalalla. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sinkkonen, M. & Lehto, K. 2022. Valmentava johtajuus tiimien itseohjautuvuutta tukemassa. Teoksessa Laaksonen, H. & Ollila, S. (toim.) Henkilöstöjohtamisen moninaisuus – Ajateltua, koettua, tutkittua. Helsinki: Oppian, 87–98.

Sivonen, O. 2022. Yrityskulttuurit murroksessa: Inhimillinen työelämä ei rakennu pelkällä itseohjautuvuudella. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.228374?sid=4712683136> [viitattu 16.8.2023].

Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301.

Syrjänen, T. & Tolonen, A. 2017. Tanssia kaaoksen veitsenterällä – itseohjautuvuus käytännössä. Teoksessa Frank, M. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 201–219.

TENK. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. E-kirja. Saatavissa: https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf [viitattu 17.1.2024].

TENK. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarviointin_ohje_2020.pdf [viitattu 17.1.2024].

THL. 2023. Perhetyö. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. WWW-dokumentti. Päivitetty 26.6.2023. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/sote-palvelut/sosiaalipalvelut/perhetyo> [viitattu 11.8.2023].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.227168?sid=4712683448> [viitattu 13.4.2023].

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuori, J. 2021. Vapautta, vastuuta, valtaa: Fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. *Työelämän tutkimus* 3, 348–372. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.37455/tt.98465> [viitattu 10.8.2023].

Weerheim, W., Van Rossum, L. & Ten Have, W.D. 2019. Successful implementation of self-managing teams. *International journal of health care quality assurance incorporating Leadership in health services* 1, 113–128. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/LHS-11-2017-0066> [viitattu 22.8.2023].

Kirjallisuuskatsaus

Tutkimuksen bibliografiset tiedot	Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus	Aineisto, aineiston keruu, analyysimenetelmä	Keskeiset tulokset
<p>Vuori, J. 2021. Vapautta, vastuuta, valtaa: Fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. <i>Työelämän tutkimus</i>, 19(3), 348-372. Verkkojulkaisu. Saatavissa: https://doi.org/10.37455/tt.98465 [viitattu 10.2.2023].</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa itseohjautuvuuden käsitys asiantuntijatyössä Suomessa. Tutkimuksen tarkoituksena oli kerätyn aineiston avulla määrittellä, mitä itseohjautuvuus on.</p>	<p>Aineistonkeruuta varten haastateltiin 50 asiantuntija- tai johtamistehtävissä työskentelevää henkilöä. Aineiston keruuseen käytettiin aineistolähtöistä menetelmää, jossa ilmiön käsittely perustuu kerättyyn aineistoon.</p>	<p>Tutkimuksessa nimettiin neljä itseohjautuvuuden kategoriaa. Kaksi liittyi yksilötason itseohjautuvuuteen, kolmas tiimityöhön sekä neljäs organisaation joukko-ohjautuvuuteen. Tutkimuksessa ilmeni eroavaisuuksia itseohjautuvuuden käsitteessä, joka voi aiheuttaa tulkin- taongelmia. Tutkimuksessa ilmeni, ettei itseohjautuvuus poista johtajuuden tarvetta.</p>
<p>Vähämäki, M. 2010. Hierarkista jaettuun johtajuuteen: vuorovaikutuksen haasteet vertikaalisissa ja horisontaalisissa työpai- kan suhteissa. <i>Prologi</i>, 6 (1), 34-46. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://doi.org/10.33352/prlg.95815 [viitattu 12.2.2023].</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella, millä tavoin itseohjautuva tiimityö toimii työpaikassa, jossa ennen noudatettiin hierarkkista johtamisen mallia.</p>	<p>Työyhteisö jaettiin kuuteen tiimiin, joita havainnoitiin viiden vuoden ajan. Havainnoinnin avulla kerättyä tutkimustietoa verrattiin aiemmin kerättyyn teoriaan. Aineiston analysointiin käytettiin haastattelua. Haastatteluista saatua keskusteluanalyysiä verrattiin teorian- teon, sekä tehtyihin havaintoihin.</p>	<p>Tiimien työskentely pohjautui neuvottele- vaan, dialogiin perustuvaan työskente- lyyn. Dialogisuuden merkitys tiimityössä korostui. Haasteena esiintyi johtajan roolin tarve tilanteissa, joissa tiimiläisten työskentely olisi vaa- tinut ohjausta. Jaettu johtajuus tuki amma- tillista kasvua sekä tiimiläisten vuorovai- kutusta.</p>

<p>Rousseau, V. & Aubé, C. 2010. Team Self-Managing Behaviors and Team effectiveness: The Moderating Effect of Task Routine-ness. <i>Group & organization management</i>, 35 (6), 751-781. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://doi.org.ezproxy.xamk.fi/10.1177/1059601110390835 [viitattu 12.2.2023].</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella tiimin jäsenten itseohjautuvuutta verraten sitä tiimin tehokkuuteen sekä rutiinomaisten tehtävien vaikutusta tiimeihin. Itseohjautuvuutta tutkittiin kolmesta näkökulmasta; kannattavuus, kehitys ja tehokkuus, sekä näiden suhde itseohjautuvuuteen.</p>	<p>Tutkimukseen osallistui yhteensä 97 työryhmää, joissa työntekijöitä oli 341 ja esihenkilöitä 97. Aineisto kerättiin kyselylomakkeilla. Kyselyssä saadut vastaukset käsiteltiin kvalitatiivisen analyysin avulla.</p>	<p>Itseohjautuvuus paransi suorituskkyä, kehitystä sekä tehokkuutta. Itseohjautuvuus oli vahvinta, kun työruutiinit olivat vähäisiä. Vaihtelevat työtehtävät vahvistivat tiimien suorituskkyä edistäen tiimien itseohjautuvaa toimintaa.</p>
<p>Morikawa, M., Martela, F. & Hakkanen, J. 2022. Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä – missä ja ketkä sitä kokevat? <i>Helsingin Tutkimus</i> 4, 312–328. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://doi.org/10.37450/ht.111867 [viitattu 16.2.2023].</p>	<p>Tutkimuksessa selvitettiin itseohjautuvuuden ilmentymistä työelämässä organisaation sekä yksilön näkökulmista. Tutkimuksessa selvitettiin, minkä alan organisaatioissa itseohjautuvuus on yleisintä. Tutkimuksessa syvennettiin itseohjautuvuuden käsitystä työyhteisön dynamiikkaan sekä sen vaikutuksiin.</p>	<p>Tutkimukseen osallistui yhteensä 2000 henkilöä. 1500 henkilöä vastasi webblomakkeeseen, 500 henkilöä haastateltiin puhelimitse. Tuloksia analysoitiin varianssianalyysillä sekä post-hoc testeillä, joissa käytettiin bonferroni-korjausta. Tutkimuksessa hyödynnettiin regressiomallia.</p>	<p>Työntekijän ja organisaation välinen itseohjautuvuus oli odotettua heikommin yhteyksissä toisiinsa. Koulutustasolla, sukupuolella ja sosioekonomisella asemalla oli vaikutusta itseohjautuvuuden kokemiseen. Toimiala, organisaation ikä ja koko vaikuttivat työntekijöiden itseohjautuvuuteen. Sosiaali- ja terveysalalla itseohjautuvuutta koettiin vähiten. Julkisen sektorin organisaatiota olivat vähiten itseohjautuvia. Kolmannen sektorin organisaatiot olivat eniten itseohjautuvia.</p>

<p>Weerheim, W., Van Rossum, L. & Ten Have, W.D. 2019. Successful implementation of self-managing teams. <i>International journal of health care quality assurance incorporating Leadership in health services</i> 1, 113-128. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://doi.org/10.1108/LHS-11-2017-0066 [viitattu 22.8.2023].</p>	<p>Tarkoituksena oli selvittää, kuinka itseohjautuvat tiimit voivat toimia menestyksekkäästi mielenterveysalalla. Tavoitteena oli analysoida muutosta kohti itseohjautuvaa tiimiä.</p>	<p>Kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus. Aineiston keruussa ja analyysissä hyödynnettiin Grounded theoryä. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla 18 työntekijää. Haastattelut olivat puolistrukturoituja. Haastateltavat olivat kahdesta eri työtimestä. Kaikki haastateltavat työskentelivät esihenkilötehtävissä.</p>	<p>Tulokset jaettiin neljään kategoriaan; organisaatio, itseohjautuva tiimi, työntekijä ja toteutus. Johtokunta ajatteli edelleen hierarkkisesti työtiimien ajatellessa itseohjautuvasti. Työtehtäviä jaettiin tiimiläisten mieltymysten mukaan, mikä herätti huolta. Toisaalta osa tiimiläisistä koki tämän selkeänä ja suoritusta tukevana. Työmäärä koettiin vaihtelevasti sopivana sekä liiallisena. Itseohjautuvassa tiimissä työntekijät kokivat voivansa vaikuttaa asioihin, mutta kaipasivat esihenkilön tukea päätöksenteossa. Itseohjautuvuus tuki työntekijöiden itsenäisyyttä sekä työelämätaitoja. Hallinnolliset tehtävät haittasivat päätyön toteuttamista.</p>
--	--	---	--

Haastattelukysymykset

Opinnäytetyö haastattelu 14.-15.11.2023. Kanssas OY

Haastattelukysymykset Kanssas Oy:n työntekijöille:

- Kuinka kauan olet työskennellyt Kanssas Oy:llä?

- Millaisena koet teidän tämänhetkisen johtamisen? Kuvaile yrityksen tämänhetkistä johtamistyyliä.

- Mitä eri vastuutehtäviä työntekijöille on jaettu?

- Millä tavoin esihenkilölle yleensä kuuluvat hallinnolliset asiat toteutetaan yrityksessä? (Rekryt, palkka, irtisanominen?)

- Millä tavoin olette käsitelleet yrityksen johtamisen mallia? (Käydäänkö asiaa rekrytoinnissa, perehtymisessä läpi? Käsitelläänkö aihetta ollenkaan? Onko johtamisen malli esillä arjessa?)

- Koetko, että nykyinen johtamistyyli on toimiva teidän työssä? Miksi?

- Koetko, että työtiimissä on johtajahahmoa? Tai onko jollakin selkeä johtajan rooli?

- Jos koet, että työtiimissä jollain on johtajan rooli, millä tavoin se ilmenee arjessa?

- Mitä sinun mielestäsi uudelta työntekijältä vaaditaan, että hän voisi työskennellä teidän työtiimissä?

- Mitä sinun mielestäsi tiimityöskentely vaatii?

- Mikä teidän johtamismallissanne on toimivaa? Mihin tarvitaan vielä kehitystä?

Opinnäytetyö haastattelu 14.-15.11.2023. Kanssas OY

Haastattelukysymykset Kanssas Oy:n omistajalle:

- Millaisena koet teidän tämänhetkisen johtamisen? Kuvaile yrityksen tämänhetkistä johtamistyyliä.

- Mitä eri vastuutehtäviä työntekijöille on jaettu?

- Millä tavoin esihenkilöille yleensä kuuluvat hallinnolliset asiat toteutetaan yrityksessä? (Rekryt, palkka, irtisanominen?)

- Millä tavoin olette käsitelleet yrityksen johtamisen mallia? (Käydäänkö asiaa rekrytoinnissa, perehtymisessä läpi? Käsitelläänkö aihetta ollenkaan? Onko johtamisen malli esillä arjessa?)

- Koetko, että nykyinen johtamismalli on toimiva teidän työssänne?

- Miten nykyinen johtamismalli tukee yrityksen laadullisia sekä taloudellisia tavoitteita?

- Koetko olevasi johtajan roolissa vai tasavertainen muiden työntekijöiden kanssa? Kuinka se ilmenee arjessa?

- Millä tavalla teidän johtamismalli on vaikuttanut/vaikuttaa sinun rooliin yrityksen omistajana?

- Mitä sinun mielestäsi uudelta työntekijältä vaaditaan, että hän voisi työskennellä teidän työtilimissä?

- Mitä sinun mielestäsi tilimyyöskenntely vaatii?

- Mikä teidän johtamismallissanne on toimivaa? Mihin tarvitaan vielä kehitystä?

Tutkimustiedote

TUTKIMUSTIEDOTE

1(1)

8.10.2023

TUTKIMUSTIEDOTE

Esihenkilötön toimintaympäristö perhetyössä

Opinnäytetyöntekijät

Leena Iskanius & Jenni Rosvall

Yhteyshenkilö tutkimukseen liittyvissä kysymyksissä:

Leena Puh. [REDACTED]

Opinnäytetyön tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka esihenkilötön toimintaympäristö näyttäytyy perhetyössä. Sisällössä käsitellään myös yritystä, johon opinnäytetyö tehdään. Opinnäytetyötä varten perhetyön työntekijöitä sekä yrityksen johtajaa haastatellaan, jonka avulla kerätään materiaalia heidän näkemyksistään esihenkilöttömästä työskentelystä.

Pyyntö osallistua opinnäytetyöhön

Pyydämme sinua osallistumaan tähän opinnäytetyöhön. Sinulla on mahdollisuus tehdä kysymyksiä opinnäytetyöstä, kun olet perehtynyt tähän tiedotteeseen ja tiedotteen liitteenä olevaan tietosuojaselosteeseen, mikäli opinnäytetyössä käsitellään henkilötietoja. Tämän jälkeen sinulta pyydetään suostumus opinnäytetyöhön osallistumisesta.

Vapaaehtoisuus

Osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voit keskeyttää osallistumisesi koska tahansa. Mikäli keskeytät osallistumisen tai peruutat suostumuksen, keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Tutkimustuloksista tiedottaminen

Tutkimustuloksia ja kerättyä aineistoa voidaan käyttää ja hyödyntää sellaisessa muodossa, jossa yksittäistä tutkittavaa ei voida tunnistaa. Valmis opinnäytetyö toimitetaan tutkittaville luettavaksi.

Henkilötietojen käsittelyperuste: Tutkittavan suostumus

Oikeus saada pääsy tietoihin

Oikeus oikaista tietoja

Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetus sisältää tutkimustarkoitukseen liittyvän erityisen poikkeuksen tähän liittyen)

Oikeus rajoittaa tietojen käsittelyä

Oikeus siirtää tiedot järjestelmästä toiseen (ei koske täysin manuaalista henkilötietojen käsittelyä)

Henkilötietojen käsittelyperuste: Käsittely on tarpeen yleistä etua koskevan tieteellisen tutkimuksen suorittamiseksi

Oikeus saada pääsy tietoihin

Oikeus oikaista tietoja

Oikeus rajoittaa tietojen käsittelyä

Oikeus vastustaa henkilötietojen käsittelyä

LIITE: Tietosuojaseloste

Tutkittavan suostumuslomake

SUOSTUMUS OPINNÄYTETYÖHÖN OSALLISTUMISESTA

08.10.2023

SUOSTUMUS OPINNÄYTETYÖHÖN OSALLISTUMISESTA

Esihenkilötön toimintaympäristö perhetyössä
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, sosiaaliala
Leena Iskanius ja Jenni Rosvall

Olen lukenut ja ymmärtänyt saamani tutkimustiedotteen.

Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen opinnäytetyöstä. Ymmärrän, että tietojani käsitellään luottamuksellisesti. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin opinnäytetyötä koskeviin kysymyksiini.

Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani opinnäytetyöhön. Olen saanut riittävät tiedot oikeuksistani, opinnäytetyön tarkoituksesta ja sen toteutuksesta sekä opinnäytetyön hyödyistä ja riskeistä. Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan opinnäytetyöhön.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumukseni, minusta keskeyttämiseen ja suostumukseni peruuttamiseen mennessä kerätyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Allekirjoituksellani vahvistan, että annan suostumukseni opinnäytetyöhön osallistumiseen.

Päiväys ja paikka

Tutkittavan allekirjoitus

Tutkittavan nimenselvennös

Opinnäytetyöntekijälle. Alkuperäinen allekirjoitettu tutkittavan suostumus sekä kopio tutkimustiedotteesta jäävät opinnäytetyöntekijän arkistoon. Tutkimustiedote ja kopio allekirjoitetusta suostumuksesta annetaan tutkittavalle.

Mikäli tutkimuksen kohteena on alaikäinen, mutta henkilötietoja ei kerätä, vanhemmille tai sosiaalityöntekijöille tms. annetaan tutkimustiedote sekä pyydetään suostumus opinnäytetyöhön osallistumisesta, mutta tietosuojailmoitusta ei ole välttämätöntä tehdä.

Tietosuojailmoitus



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

1

Tietosuojailmoitus sovellettavaksi opiskelijoiden opinnäytetöihin

(Tietosuojalaki 2018/1050, EU:n yleinen tietosuoja-asetus 2016/679)

Pyydämme sinua osallistumaan Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) opintoihin sisältyvään opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen.

Tämä tietosuojailmoitus kuvaa, miten henkilötietojasi käsitellään tutkimuksessa.

Opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Voit myös halutessasi keskeyttää osallistumisesi koska tahansa. Mikäli keskeytät tutkimuksen tai peruutat suostumuksen käsitellä henkilötietojasi, keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan anonymisoida käyttäen osana tutkimusaineistoa.

1. Opinnäytetyön rekisterinpitäjä

Leena Iskanius ja Jenni Rosvall

2. Opinnäytetyön aihe, kesto ja suorittajat

Työn tarkoituksena on selvittää, kuinka esihenkilötön toimintaympäristö näyttäytyy perhetyössä. Sisällössä käsitellään myös yritystä, johon opinnäytetyö tehdään. Opinnäytetyötä varten perhetyön työntekijöitä sekä yrityksen johtajaa haastatellaan, jonka avulla kerätään materiaalia heidän näkemyksistään esihenkilöttömästä työskentelystä.

Opinnäytetyön kesto on 1.5 vuotta. Opinnäytetyön suorittajat ovat sosionomiopiskelijat Leena Iskanius ja Jenni Rosvall

3. Mihin tarkoitukseen henkilötietojani kerätään ja käsitellään?

Opinnäytetyötä varten yrityksen työntekijöitä haastatellaan. Yrityksen omistaja on mahdollista tunnistaa haastatteluista, sillä yrityksen koon mukaisesti haastatteluista on pieni määrä, ja yrityksen omistajalle on suunniteltu erilaiset haastattelukysymykset.

4. Millä perusteella henkilötietojani käsitellään opinnäytetyössä?

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan 1 kohdan mukaisella perusteella: tutkittavan suostumus.

5. Mitä tietoja minusta käsitellään?



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

2

Erityistä henkilötietoa (kuten nimi, ikä, osoitetiedot tms.) ei haastateltavilta kysytä. Yrityksen omistaja on haastattelujen perusteella tunnistettavissa, sillä hänelle on osoitettu omat kysymykset. Omistajasta ei kerätä muuta tietoa kuin tieto siitä, että hän on yrityksen omistaja.

6. Mistä lähteistä tietoni kerätään?

Tutkittavalta itseltään haastattelun kautta.

7. Luovutetaanko henkilötietojani kolmansille osapuolille?

Rekisteristä ei luovuteta tietoja kolmansille osapuolille.

8. Käsitelläänkö tietojani EU:n tai ETA:n ulkopuolella?

Ei käsitellä.

Xamkissa käytetään tallennustilana Microsoft pilvipalveluita (Teams ja OneDrive). Microsoft käsittelee pääsääntöisesti tietoja EU/ETA-alueella ja alueellisissa tietokeskuksissa. Microsoft on sitoutunut toimimaan EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukaisesti. Microsoftin tietosuojalauseke on luettavissa osoitteesta: <https://privacy.microsoft.com/fi-FI/privacystatement>

9. Kuinka kauan henkilötietojani säilytetään?

Henkilötietoja säilytetään opinnäytetyön julkaisemisesta yhden kuukauden verran eteenpäin. Tämän jälkeen henkilötiedot hävitetään.

10. Miten henkilötietoni suojataan?

Opinnäytetyössä käytetään tallennustilana Microsoft pilvipalvelu OneDriveä, missä tiedot ovat suojattuja käyttäjätunnuksen ja salasanan avulla.

11. Miten voin käyttää tietosuoja-asetuksen mukaisia oikeuksiani?

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa, johon voi ottaa yhteyttä on: Leena Iskanius, [REDACTED].

a) Suostumuksen peruuttaminen (tietosuoja-asetuksen 7 artikla)
Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen.

b) Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

3

Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi ja mitä henkilötietojasi käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.

c) Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

d) Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista tietyissä tapauksissa.

e) Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa kuten, jos kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.

f) Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)

Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin ammattikorkeakoulu ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää oikeutesi.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Valitusoikeus

Sinulla on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkasi sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, mikäli katsot, että henkilötietojen käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu.

12. Tietosuojavastaavan yhteystiedot

Xamkin tietosuojavastaavaan saa yhteyden sähköpostiosoitteesta tietosuojavastaava@xamk.fi

Sopimus opinnäytetyöstä



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

SOPIMUS OPINNÄYTETYÖSTÄ

1 / 2

Tulosta

Tyhjennä

1. OPISKELIJA

2. OPISKELIJA

Opiskelijanumero	Viralliset etunimet	Opiskelijanumero	Viralliset etunimet
Sukunimi		Sukunimi	
Lähiosoite	Postinumero ja -toimipaikka	Lähiosoite	Postinumero ja -toimipaikka
Sähköposti	Puhelin	Sähköposti	Puhelin
Toimipiste ja koulutusohjelma	Toimipiste ja koulutusohjelma		
Suuntautumisvaihtoehto ja ryhmätunnus	Suuntautumisvaihtoehto ja ryhmätunnus		

TOIMEKSIANTAJA

Toimeksiantaja ja yritys/yhteisö	Yrityksen/yhteisön yhteyshenkilö
Lähiosoite	Postinumero ja -toimipaikka
Sähköposti	Puhelin

OPINNÄYTETYÖN HANKKEISTUS

Toimeksiantaja maksaa opinnäytetyöstä opiskelijalle tai Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoululle korvauksen, josta on kirjallisesti sovittu ennen opinnäytetyön aloittamista.

Opinnäytetyöllä on toimeksiantajan puolelta nimetty ohjaaja ennen opinnäytetyön aloittamista.

Toimeksiantajan tarkoituksena on alusta lähtien hyödyntää opinnäytetyön tuloksia toiminnassaan.

OPINNÄYTETYÖN OHJAUS

Ohjaava(t) opettaja(t)
Sähköposti
Yrityksen/yhteisön ohjaaja(t)
Sähköposti



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

SOPIMUS OPINNÄYTETYÖSTÄ

2 / 2

OPINNÄYTETYÖ

Opinnäytetyön aihe (max. 550 merkkiä)	
Kehittämisen- tai tutkimustavoite ja toimeksianto sekä mahdolliset opinnäytetyön ulkopuolelle jäävät salassa pidettävät tausta-aineistot (opinnäytetyö on julkinen asiakirja, max. 550 merkkiä)	
Keskeiset menetelmät (max. 400 merkkiä)	
Opinnäytetyön aloitus	Opinnäytetyön luovutus toimeksiantajalle
Opinnäytetyö täyttää Tilastokeskuksen T & K määritelmän *) <input type="checkbox"/> Kyllä <input type="checkbox"/> Ei	

*) T & K määritelmä löytyy https://www.stat.fi/meta/kas/t_ktoiminta.html

OPINNÄYTETYÖN SOPIMUSEHDOT

<p>Opinnäytetyön ohjaus ja vastuu</p> <p>Vastuu opinnäytetyön tekemisestä ja tuloksista on opiskelijalla. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun vastuu rajoittuu opinnäytetyön tavanomaiseen ohjaukseen.</p> <p>Toimeksiantaja sitoutuu antamaan opiskelijan käyttöön kaikki opinnäytetyön tekemisessä tarvittavat tiedot ja aineistot sekä ohjaamaan opinnäytetyötä toimeksiantajaorganisaation näkökulmasta.</p> <p>Ongelmatapauksissa sopimuksen ehtoista voidaan neuvotella uudelleen ja tarvittaessa purkaa sopimus.</p> <p>Oikeudet tuloksiin ja muuhun opinnäytetyöhön liittyvään aineistoon, laitteisiin ja sovelluksiin.</p> <p>Tekijänoikeus ja omistusoikeus opinnäytetyön tuloksiin kuuluvat opinnäytetyön tekijälle.</p> <p>Toimeksiantaja saa käyttöoikeuden opinnäytetyön tuloksiin ja niiden kaupalliseen hyödyntämiseen ainoastaan sopimalla niistä erikseen opinnäytetyön tekijän kanssa.</p> <p>Opinnäytetyön tekijä on velvollinen raportoimaan opinnäytetyön tulokset toimeksiantajalle.</p>	<p>Tulosten julkaiseminen ja luottamuksellisuus</p> <p>Opinnäytetyö on kokonaisuudessaan julkinen. Mikäli opinnäytetyö sisältää liikesalaisuuksia tai muita julkisuuslaissa salassa pidettäväksi määrättyjä tietoja, on opinnäytetyön raportti laadittava niin, että tietojen luottamuksellisuus säilyy. Tarvittaessa salassa pidettävät tiedot on jätettävä työn tausta-aineistoon. Opinnäytetyö voidaan julkaista myös Internetissä.</p> <p>Opinnäytetyön osapuolet (opiskelija, toimeksiantaja ja opinnäytetyön ohjaaja) sitoutuvat pitämään salassa kaikki opinnäytetyön tekemisessä ja sitä edeltävissä tai sen jälkeisissä neuvotteluissa esiin tulevat luottamukselliset tiedot ja asiakirjat sekä pidättäytymään käyttämästä hyväkseen toisen osapuolen ilmaisemia luottamuksellisia tietoja ilman erillistä lupaa.</p> <p>Opinnäytetyön kustannukset ja niiden korvaaminen</p> <p>Opinnäytetyöstä mahdollisesti aiheutuvien kustannusten (ml. aineistojen hankinta, raaka-aineet, matkat, työkorvaus jne.) korvaamisesta sopivat toimeksiantaja ja opiskelija keskenään. Pääsääntöisesti Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu ei vastaa yksittäisen opinnäytetyön kustannusten korvaamisesta.</p>
---	--

Olemme yhteisesti sopineet opinnäytetyön toteutuksesta ja ohjauksesta yllä sovitulla tavalla.

ALLEKIRJOITUKSET

PAIKKA, PÄIVÄYS JA TOIMEKSIAANTAJAN EDUSTAJAN ALLEKIRJOITUS	_____ / _____ 20__
PAIKKA, PÄIVÄYS JA OPISKELIJAN ALLEKIRJOITUS	_____ / _____ 20__
_____ / _____	_____ 20__
PAIKKA, PÄIVÄYS JA OHJAAVAN OPETTAJAN ALLEKIRJOITUS	_____ / _____ 20__
_____ / _____	_____ 20__

Tämä sopimus on kirjoitettu kolmena kappaleena, yksi toimeksiantajayritykselle, toinen opiskelijalle ja kolmas opintotoimiston rekisteröintiä varten.

Opinnäytetyön suunniteltu aikataulu

