

Opinnäytetyö YAMK

Terveysala, ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2013

Ojala Anna Kaisa

# TYÖYHTEISÖTAIDOT AVAIMENA TYÖHYVINVOINTIIN

Työyhteisötaitojen arviointiin tarkoitettun mittarin  
kehittäminen lääkinnällisessä kuntoutuksessa



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Ojala Anna Kaisa

## TYÖYHTEISÖTAIDOT AVAIMENA TYÖHYVINVOINTIIN

Suomessa tavoitellaan yhä pidempiä työuria. Tämä edellyttää työyhteisöiltä työhyvinvoinnin jatkuvaa rakentamista ja ylläpitämistä. Työelämä tutkimus nostaa esille työyhteisötaidot, kun puhutaan työyhteisön toimivuudesta ja työhyvinvoinnista. Työyhteisötaitojen on todettu parhaimmillaan lisäävän työhyvinvointia ja työyhteisön jäsenten kykyä sitoutua työhön.

Tämän kehittämisprojektin tavoitteena oli edistää työyhteisötaitojen arviointia ja sen hyödyntämistä Turun hyvinvointitoimialan lääkinnällisessä kuntoutuksessa. Projektin tarkoituksena oli kehittää työyhteisötaitojen arviointiin tarkoitettu mittari, jota voidaan hyödyntää niin yksilö-, tiimi- kuin yksikkötasolla.

Projektin tutkimuksellinen osa oli kaksivaiheinen. Ryhmähaastattelulla (N=6) selvitettiin lääkinnällisen kuntoutuksen työntekijöiden näkemyksiä työyhteisötaidoista ja niiden yhteydestä työhyvinvointiin. Analysointi tehtiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Haastattelututkimuksen tulosten ja teorian pohjalta kehitettiin mittari työyhteisötaitojen arviointiin. Mittari pilotoitiin survey-tutkimuksena lääkinnällisen kuntoutuksen henkilökunnalle (N=128). Mittarin avulla selvitettiin, millaisiksi lääkinnällisen kuntoutuksen työntekijät arvioivat omat ja työyhteisönsä työyhteisötaidot. Saadut vastaukset (n=100) analysoitiin kvantitatiivisesti SPSS – ohjelman avulla. Samalla testattiin työyhteisötaitojen arviointiin tarkoitettujen mittarin luotettavuutta.

Ryhmähaastattelututkimuksen tulosten perusteella työyhteisötaidot voitiin lääkinnällisessä kuntoutuksessa jakaa viiteen pääkategoriaan. Näitä olivat vuorovaikutusta edistävät valmiudet, ammatillisen kasvun valmiudet, yhdessäoloa ja yhteistoimintaa edistävät valmiudet, toimivan työyhteisön rakentamiseksi sekä yhteisöllisyyttä ja hyvää työilmapiiriä edistävät valmiudet. Näitä viittä pääkategoriaa käytettiin työyhteisötaitojen arviointiin tarkoitettujen mittarin kehittämisen pohjana.

Kyselytutkimuksen tulosten perusteella lääkinnällisen kuntoutuksen työyhteisötaidollisia vahvuuksia olivat kanssakäyminen työyhteisössä, suhtautuminen työtovereihin ja voimavara lähtöisyys työssä. Kehittämisalueina voitiin kyselyn perusteella pitää palautekulttuuria työyhteisössä, työyhteisön työssä jaksamista tukevaa toimintatapaa ja avoimuutta työyhteisössä. Kaikki työyhteisötaidot näyttivät korreloivan positiivisesti keskenään. Mittarin sisäinen johdonmukaisuus osoittautui SPSS -analyysin perusteella hyväksi. Mittaria on suunniteltu hyödynnettävän kehityskeskusteluissa ja työyksikön strategisessa suunnittelussa. Projektin voidaan todeta onnistuneen sille määritellyssä tehtävässä.

### ASIASANAT:

Työyhteisötaidot, työhyvinvointi, esimies- ja alustaidot

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master of Health Care | Master's Degree Programme in Management and Leadership in Health Care

April 2013 | Total number of pages 91 + 20 appendix pages

Ojala Anna Kaisa

## WORK COMMUNITY SKILLS AS A KEY TO OCCUPATIONAL WELL-BEING

The aim of this development project was to improve evaluation of work community skills in Medical Rehabilitation at The City of Turku's Welfare Division. The purpose of the project was to create a survey, which can be used in the evaluation of work community skills concerning employees, employee teams or the whole work community.

The research was both quantitative and qualitative. First there was a group interview of work community skills for six employees in medical rehabilitation. The group interview was litterated and analyzed using an inductive analysis. According to the results the work community skills consisted of five main categories; communication skills at work, competencies for professional growth, competencies for being together and working together, capabilities to build a successful work community and capabilities to improve communality and A good work climate.

The quantitative part of the research was a work community skills survey. It was based on the results of the group interview and the theoretical knowledge of work community skills. The work community skills survey was sent to all employees (N=128) at a medical rehabilitation unit. The data analysis (n=100) was done by using a SPSS-programme.

According to the results all work community skills seem to correlate positively with each other. The employees evaluated that the co-operation skills at their work community are at a good level, as well as their attitude to work colleagues. Also the recognition of human resources at work seemed to be good. The employees thought that the feedback culture of the work community and the openness of the communication could be better and that their coping with workload could be better supported. According to the SPSS –analysis the work community skills survey turned out to be internally logical.

The survey could probably be used in various work communities. In medical rehabilitation there is a plan to use it at both employee and employee team levels as well as in strategic planning of the work community.

### KEYWORDS:

Work community skills, occupational well-being

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>7</b>
<b>2 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT</b>	<b>8</b>
2.1 Lääkinnällinen kuntoutus – työhyvinvoinnin kehittämisen juuret	8
2.1.1 Kohdeorganisaation kuvaus	8
2.1.2 Työhyvinvoinnin kehittäminen lääkitämisessä kuntoutuksessa	9
2.1.3 Lääkitämisellisen kuntoutuksen arvot	11
2.1.4 Työyhteisötaidot strategisella tasolla	12
2.2 Kehittämisprojektin tavoite ja tarkoitus	12
<b>3 TYÖHYVINVOINNIN JA TYÖYHTEISÖTAITOJEN JÄLJILLÄ</b>	<b>14</b>
3.1 Hyvinvointi yhteiskunnassa ja työssä	14
3.1.1 Työhyvinvoinnin käsite - työhyvinvoinnin kokeminen työyhteisössä	15
3.1.2 Johtaminen – hyvinvoinnin perusta?	17
3.1.3 Työhyvinvointia etsimässä – näkökulmia työhyvinvoinnin tutkimiseen ja kehittämiseen	20
3.2 Työyhteisötaidot – rooleja, vuorovaikutusta ja yhteistyötä perustehtävän suunnassa	22
3.2.1 Alaisrooli ja alaisaidot – kehittämistä ja vastuuta työtovereista	23
3.2.2 Esimiesrooli – esimiestaitoja, vastuun jakoa ja jaettua johtajuutta	25
3.3 Organisaation yhteisöllisyys ja sosiaalinen pääoma – pohja työyhteisötaidoille, niiden arvioinnille ja kehittämiselle?	27
3.4 Yhteenvetoa työyhteisötaitojen rakentumisesta työyhteisössä	29
3.5 Työyhteisötaitojen mittaaminen ja yhteys työhyvinvointiin	31
3.6 Kohti tulevaisuutta – pohdintaa työhyvinvoinnin kehittämisestä	36
<b>4 KEHITTÄMISPROJEKTI PROSESSINA</b>	<b>37</b>
4.1 Projektin tavoite, tarkoitus ja tuotos	37
4.2 Projektin toteutus ja tutkimusaineisto	37
4.3 Projektioorganisaatio	38
4.4 Projektin riskianalyysi	40
<b>5 KEHITTÄMISPROJEKTIN TUTKIMUKSELLINEN OSA</b>	<b>41</b>
5.1 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus	41
5.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kohderyhmät	42

5.3 Haastattelututkimuksen toteutus, analyysi ja tulokset	43
5.3.1 Haastattelututkimuksen toteutus	43
5.3.2 Ryhmäteemahaastattelun induktiivinen sisällönanalyysi	44
5.3.3 Ryhmäteemahaastattelun tulokset teemoittain	45
5.3.4 Vapaita poimintoja ryhmäteemahaastattelun tuloksista	48
5.3.5 Haastattelututkimuksen johtopäätökset	49
5.4 Kyselytutkimuksen toteutus, analyysi ja tulokset	51
5.4.1 Kyselytutkimuksen toteutus ja mittarin kuvaus	51
5.4.2 Kyselytutkimuksen analyysi	53
5.4.3 Kyselytutkimuksen tulokset	54
5.4.4 Kyselytutkimuksen johtopäätökset	64
5.5 Eettiset kysymykset ja luotettavuus	68
5.5.1 Tutkimusetiikan noudattaminen	68
5.5.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	70
<b>6 KEHITTÄMISPROJEKTIN TUOTOS</b>	<b>75</b>
<b>7 ARVIOINTI JA POHDINTA</b>	<b>83</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>86</b>
<b>LIITTEET</b>	
LIITE 1. Haastattelun saatekirje ja suostumus.	92
LIITE 2. Haastattelurunko.	93
LIITE 3. Ryhmähaastattelun sisällönanalyysi.	94
LIITE 4. Ryhmähaastattelun analyysi kysymyksittäin.	104
LIITE 5. Taustamuuttujien kuvaaminen.	108
LIITE 6. Kyselyn saatekirje.	109
LIITE 7. Spearmanin korrelaatiomatriisi.	111
<b>KUVIOT</b>	
Kuvio 1. Turun kaupungin organisaatio.	8
Kuvio 2. Työhyvinvoinnin kokonaisuus Turun kaupungin hyvinvointitoimialalla.	9
Kuvio 3. Kehittämiprojektin viitekehys.	13
Kuvio 4. Työyhteisötaitojen rakentuminen työyhteisössä.	31
Kuvio 5. Työyhteisötaidot ja niiden viitekehys – työyhteisön tähdet.	35
Kuvio 6. Projektiorganisaatio ja projektin yhteistyötahot.	39
Kuvio 7. Tulokset: ryhmähaastattelun analyysi; pääkategoriat ja yläluokat.	46
Kuvio 8. Työntekijöiden ammatilliset vahvuudet ja kehittämistarpeet.	57

Kuvio 9. Työyhteisön yhteistoiminnan vahvuudet ja heikkoudet.	60
Kuvio 10. Työyhteisötaitojen vahvimmat keskinäiset korrelaatiot.	63
Kuvio 11. Ajatuskartta työyhteisötaitojen kehittämiseen.	67

## TAULUKOT

Taulukko 1. Mittarin kehittämisen prosessi.	32
Taulukko 2. Projektin eteneminen.	38
Taulukko 3. Kehittämisprojektin SWOT – analyysi.	40
Taulukko 4. Summamuuttujakohtaiset tulokset.	55
Taulukko 5. Kanssakäyminen työyhteisössä: väittämäkohtaiset tulokset.	55
Taulukko 6. Avoimuus työyhteisössä: väittämäkohtaiset tulokset.	56
Taulukko 7. Minun ja työyhteisöni ammatillisuus: väittämäkohtaiset tulokset.	58
Taulukko 8. Arvostus ja osaaminen työyhteisössä: väittämäkohtaiset tulokset.	58
Taulukko 9. Suhtautuminen työtovereihin: väittämäkohtaiset tulokset.	59
Taulukko 10. Työhön sitoutuminen: väittämäkohtaiset tulokset.	60
Taulukko 11. Kehittymään pyrkivä työyhteisö: väittämäkohtaiset tulokset.	61
Taulukko 12. Palautekulttuuri työyhteisössä: väittämäkohtaiset tulokset.	61
Taulukko 13. Työyhteisön työssä jaksamista tukeva toimintatapa: väittämäkohtaiset tulokset.	62
Taulukko 14. Voimavaralähtöisyys työssä: väittämäkohtaiset tulokset.	62

# 1 JOHDANTO

Suomen sosiaali- ja terveystalitiikan strategiassa tavoitellaan, että elinikäinen työssäoloaika pitenee kolmella vuodella vuoteen 2020 mennessä. Strategiassa korostetaan johtamisen merkitystä työhyvinvoinnille. Tiivis verkostoyhteistyö ja selkeä työnjako nähdään keinoina lisätä työhyvinvointiosaamista ja -tietoisuutta kaikilla työelämän tasoilla. Tämä edellyttää tehokasta, vuorovaikutteista, työhyvinvoinnin tarpeita vastaavaa viestintää. (Sosiaali- ja terveystalitiinisteriö 2011a.) Sosiaali- ja terveystalitiikan valtakunnallinen strategia haastaa kysymään, millä tavoin suomalaisissa työyhteisöissä toteutetaan työhyvinvoinnin tarpeita vastaavaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Mielestäni ainakin yksi edellytys on selvä – tarvitaan hyviä työyhteisötaitoja.

Työyhteisötaidot voidaan määritellä haluna ja kykynä toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla. Tämä edellyttää työtovereiden ja esimiehen tukemista sekä perustehtävän suuntaista toimintatapaa. (Työterveyslaitos 2007.) Työyhteisötaitojen ohella puhutaan työyhteisön sosiaalisesta pääomasta; toisten työntekijöiden ajan tasalla pitämisestä, yhteistyöstä ja ideoinnista työyhteisössä, työtovereiden parannusehdotusten huomioimisesta ja esimieheen kohdistuvasta luottamuksesta (Joki 19.10.2010). Työyhteisötaitojen ja sosiaalisen pääoman hyödyntäminen voivat olla avaimia työhyvinvoinnin kestävään kehitykseen.

Elinkeinoelämän valtuuskunnan vuonna 2010 teettämässä suomalaisen työelämän arvo- ja asennetutkimuksessa kuvataan kolmea työn tärkeää merkitystä, jotka nousevat ylitse muiden. Näitä ovat toimeentulo, identiteetin ylläpito sekä työhön liittyvä sosiaalinen vuorovaikutus. Hyvät ihmissuhteet ilmentävät työn merkitystä lähes yhdeksälle kymmenestä työntekijästä. (Haavisto 2010, 33–35.) Työhön liittyvän sosiaalisen vuorovaikutuksen korostuminen kertoo mielestäni positiivisella tavalla työn yhteisöllisyydestä. Yhteisöllisesti taitava työntekijäjoukko omaa potentiaalia kehittää ja kehittyä. Työyhteisötaitoisuus voi olla kilpailuvaltti tulevaisuuden työmarkkinoilla.

## 2 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Lääkinnällinen kuntoutus – työhyvinvoinnin kehittämisen juuret

#### 2.1.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Lääkinnällinen kuntoutus kuuluu Turun kaupungin hyvinvointitoimialan kuntoutumispalveluihin. Lääkinnällisessä kuntoutuksessa työskentelee 128 työntekijää, jotka tuottavat turkulaisille noin 125 000 palvelutapahtumaa vuodessa. Lääkinnällisen kuntoutuksen palveluita ovat fysioterapia, toimintaterapia, puheterapia, apuvälinepalvelut, fysiatria ja veteraanineuvonta. Palveluita annetaan muun muassa kaupungin- ja Kaskenlinnan sairaaloissa, terveysasemilla, kotikuntoutustiimeissä, apuvälineyksikössä, vanhuskeskuksissa, erityiskouluissa ja kotikäynneillä asiakkaiden kotona. Palveluilla edistetään ja ylläpidetään asiakkaiden fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä, tukien heidän itsenäistä suoriutumistaan päivittäisissä toiminnoissa. (Kuntoutumispalvelut 2011.) Kuviossa 1 näkyy kuntoutumispalveluiden sijoittuminen Turun kaupungin organisaatiossa (Turun kaupunki 2013).

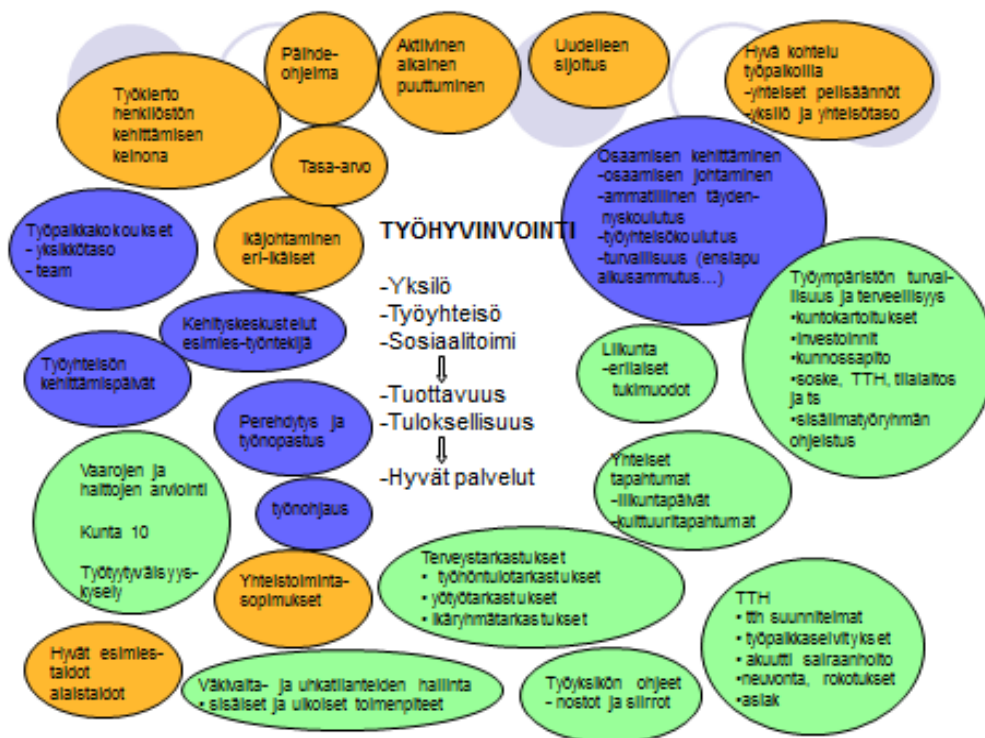


Kuvio 1. Turun kaupungin organisaatio (Turun kaupunki 2013).



## 2.1.2 Työhyvinvoinnin kehittäminen lääkinnällisessä kuntoutuksessa

Lääkinnällisessä kuntoutuksessa on toiminut työhyvinvointia tukeva työryhmä vuodesta 2010 alkaen. Työryhmän tehtävänä on auttaa lääkinnällisen kuntoutuksen työntekijöitä olemassa olevien työhyvinvoinnin tukimuotojen hyödyntämisessä. Työhyvinvointiryhmä pyrkii kehittämään vuorovaikutusta työntekijöiden, työhyvinvointiryhmän ja työnjohdon välillä ja laatii lääkinnällisen kuntoutuksen vuosittaisen työhyvinvointisuunnitelman yhdessä työnjohdon kanssa. Lisäksi tyhy-työryhmä kartoittaa ja toteuttaa työntekijöiden toiveita ja ideoita työhyvinvointiin liittyvissä asioissa sekä kannustaa työntekijöitä itse kehittämään omaa työhyvinvointiaan. Tyhy-työryhmä tekee yhteistyötä lääkinnällisen kuntoutuksen muiden työjohtoa tukevien työryhmien ja hyvinvointitoimialan tyhy-ryhmän kanssa. (Mattila ym. 2010.) Kuviossa 2 on esitetty työhyvinvoinnin kokonaisuus Turun kaupungin hyvinvointitoimialalla (mukaillen Palomäki 2009).



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin kokonaisuus Turun hyvinvointitoimialalla (mukaillen Palomäki 2009).

Työhyvinvointityön suunnittelun lähtökohtana on aina organisaation perustehtävä. Perustehtävän lisäksi työhyvinvointi kytkeytyy organisaation visioon ja arvoihin. Työhyvinvoinnin tavoitteita voidaan tarkastella suhteessa organisaatioon, työyhteisöön ja yksilöihin. On tärkeää nimetä työhyvinvointityön keskeiset toimijat, huomioiden johdon ja linjaesimiesten osallistuminen. Tämän jälkeen voidaan keskittyä työhyvinvoinnin prosessin kuvaamiseen ja työhyvinvoinnin seurantaan. Parhaimmillaan työhyvinvointitoiminta omaksutaan työyhteisön kokonaisvaltaiseksi toimintatavaksi, ollen luonnollinen osa jokapäiväistä työnteoa. (Suutarinen 2010, 32–38.)

Työhyvinvoinnin seuranta toteutetaan lääkinällisessä kuntoutuksessa vuosittain. Työhyvinvointikyselyistä ovat vuorovuosin käytössä Kunta 10 -kysely ja sosiaali- ja terveystoimen yhteinen työhyvinvointikysely. Työhyvinvoinnin seuranta linkittyy lääkinällisen kuntoutuksen laatu- ja itsearviointityöhön sekä arvotyöryhmätyöskentelyyn. Työhyvinvoinnin seuranta on tehty myös vuonna 2010 toteutuneen työhyvinvointikoulutuksen yhteydessä.

Vuoden 2010 Kunta 10 -kyselyssä merkittävimmät työhön liittyvät muutokset lääkinällisen kuntoutuksen osalta olivat työn epävarmuuden ja henkisen väkivallan lisääntyminen sekä täydennyskoulutuksen ja kehityskeskustelujen määrän lasku. Lisäksi innovatiivisuuden ja päätöksenteon oikeudenmukaisuuden koettiin laskeneen (muutoksen laadun lasku). Kunta 10 -kyselyssä kysytyistä työyhteisötaidoista auttaminen ja huomaavaisuus, tavoitteellisuus sekä yhteistyö esimiehen kanssa olivat huippukunnan tasolla, kun taas kehittäminen ja innovatiivisuus jäivät peruskunnan tasolle. (Kunta 10. 2010.) Vuonna 2011 tehdyissä työhyvinvoinnin seurantakyselyissä työpaikan ilmapiiri ja oman työn hallinta koettiin lääkinällisessä kuntoutuksessa hyviksi, mutta työhyvinvointiin kaivattiin käytännön työkaluja.

Läskinällisen kuntoutuksen työhyvinvointisuunnitelmaan sisältyi vuonna 2011 tavoite alaitaitoihin perehtymisestä ja työntekijöiden alaitaitojen kehittymisestä. Tyhy-työryhmä järjesti yhdessä lääkinällisen kuntoutuksen työnjohtoryhmän kanssa alaitaitokoulutuksen, joka sai työntekijät keskustelemaan omista alaitaidoistaan ja niiden kehittämisestä. Läskinällisessä kuntoutuksessa on nyt

tavoitteena edetä pidemmälle alais- ja työyhteisötaitojen arvioinnissa ja saada sitä kautta eväitä työhyvinvointiin, sen kehittämiseen ja ylläpitämiseen.

### 2.1.2 Lääkinnällisen kuntoutuksen arvot

Lääkinnällisen kuntoutuksen arvotyöryhmä on määritellyt ja kirjannut työyhteisön toimintaa ohjaavat arvot, joita ovat kunnioittaminen, oikeudenmukaisuus, vastuullisuus, palveluhenkisyys, tieto – taito ja yhteistyö (Lääkinnällinen kuntoutus 2011). Arvot ovat yhdensuuntaisia Turun hyvinvointitoimialalla määriteltyjen, koko organisaatiota luotsaavien arvojen kanssa. Lääkinnällisessä kuntoutuksessa toteutettiin vuonna 2011 arvokysely, joka herätti tärkeää arvokeskustelua. Arvokysely nosti omalta osaltaan esille myös työhyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen kehittämisen tarpeen. Työyhteisön arvojen koettiin ilmentävän asioita, jotka ovat yhteydessä työssä jaksamiseen ja työyhteisön hyvinvointiin. Lääkinnällisen kuntoutuksen arvoissa näkyy vahva vuorovaikutuksellinen perusta – se lienee hyvä pohja työyhteisötaitojen ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Työyhteisön arvot nähdään perinteisesti osana työyhteisökulttuuria. Työyhteisökulttuurista puhuttaessa tarkoitetaan koko sitä sosiaalisesti rakentunutta kontekstia, joka on perustana työyhteisön toiminnalle. Arvot sijaitsevat työyhteisökulttuurin ytimessä, ollen joskus vaikeastikin havaittavissa. Arvojen kautta työyhteisön jäsenet luovat käsityksensä siitä, miten työyhteisössä käyttäytyään ja mikä on työyhteisön ja työorganisaation tehtävä. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 35.) Työyhteisötaidot ja arvot ovat mielestäni toisiinsa yhteydessä paitsi työyhteisökäyttäytymisen niin myös työn merkitysten sisäistämisen kautta. Työyhteisötaidot ilmentävät osaltaan työyhteisön arvoja ja arvot työyhteisön näkemystä työhyvinvoinnista. Arvojen kautta voidaan tarkastella työyhteisön tulevaisuudennäkymiä. Olli Hietasen (19.10.2010) mukaan tulevaisuuden työelämän keskiössä tulevat teknologian sijaan olemaan arvot, sosiaalinen vuorovaikutus ja tunteet. Samaan aikaan tiedon, rahan ja totuuden merkitys todennäköisesti vähenee. Työhyvinvoinnin lähtökohtana voidaan Hietasen mukaan pitää sitä, että perusarvot ja peruspalvelut saadaan kuntoon.

#### 2.1.4 Työyhteisötaidot strategisella tasolla

Työhyvinvointi on yksi lääkinällisen kuntoutuksen sisäisen koulutuksen painopistealueista vuonna 2012. Työyhteisötaitojen arviointi sisältyy tavoitteena lääkinällisen kuntoutuksen vuoden 2012 kehittämissuunnitelmaan, joka on laadittu lääkinällisessä kuntoutuksessa vuonna 2011 toteutetun itsearviointin ja henkilöstökyselyiden tulosten pohjalta. Työyhteisötaidot ovat lisäksi lääkinällisen kuntoutuksen työhyvinvoinnin painopistealueena vuonna 2012. Työyhteisötaidot näkyvät myös organisaatiotasolla Turun kaupungin työhyvinvointitoiminnan suunnitelmassa. Turun sosiaali- ja terveystoimen (nyk. hyvinvointitoimiala) työhyvinvointiryhmän teemana vuonna 2012 on ”Innostava työyhteisö”. Tavoitteena on positiivisen hengen nostattaminen hienolla käytöksellä, tuella ja yhteistoiminnalla. (Turun sosiaali- ja terveystoimen työhyvinvointiryhmä 2012.)

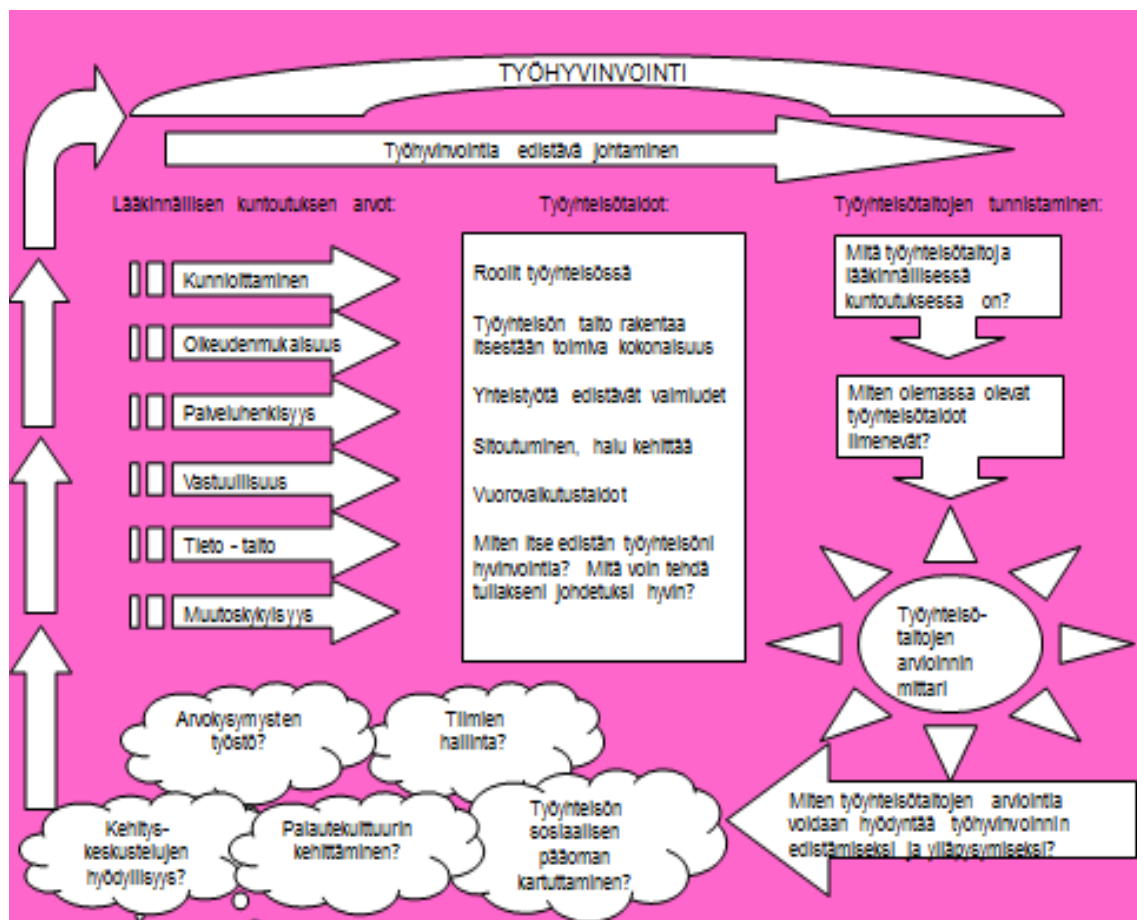
Turun kaupungin henkilöstöohjelma 2010 – 2013 tavoittelee työssään viihtyvää, motivoitunutta henkilöstöä ja hyvinvoivaa työyhteisöä, jota ilmentävät toimivat työyhteisöt ja yhteistoiminta (Turun kaupunki 2010). Turussa lanseerataan vuonna 2012 yhteinen työkyvyn hallintamalli. Malli on konkreettinen työkykyjohtamisen työväline, jolla tuetaan työssä jaksamista ja esimiesten työkykyjohtamista sekä selvennetään työpaikan ja työterveyshuollon välisiä vastuita. Työkyvyn hallintamalli edistää työntekijöiden oikeutta saada tukea työkykynsä säilymiselle. (Salmi-Tuominen 2012, 3.)

#### 2.2 Kehittämiprojektin tavoite ja tarkoitus

Kehittämiprojektin tavoitteena on edistää työyhteisötaitojen arviointia ja sen hyödyntämistä lääkinällisessä kuntoutuksessa. Projektin tarkoituksena on kehittää työyhteisötaitojen arviointiin tarkoitettu mittari, jota voidaan hyödyntää yksilö- ja tiimityön hallinnassa sekä työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Kehittämiprojektin tutkimuksellinen osa on kaksivaiheinen. Ensin toteutetaan ryhmähaastattelututkimus, jonka tarkoituksena on selvittää lääkinällisen kuntoutuksen työntekijöiden näkemyksiä työyhteisötaidoista (kvalitatiivinen analyysi).

Haastattelututkimuksen tulosten ja olemassa olevan teoriatiedon pohjalta on tavoitteena kehittää mittari työyhteisötaitojen arviointia varten. Tutkimuksen jälkimmäisen vaiheen tarkoituksena ja tavoitteena on pilotoida kyseinen mittari ja saada testattua laaditun mittarin luotettavuutta (kvantitatiivinen analyysi).

Kuviossa 3 on esitetty kehittämisprojektin ideatason viitekehys, jossa on pohdittu kehittämisprojektin lähtökohtina lääkinnällisen kuntoutuksen arvoja, työyhteisötaitoja (teoria) ja lääkinnällisessä kuntoutuksessa ilmeneviä työyhteisöllisiä valmiuksia. Ideatasolla on jo pohdittu sitä, miten työyhteisötaitojen arviointia voitaisiin hyödyntää työhyvinvoinnin edistämiseksi ja ylläpysymiseksi lääkinnällisessä kuntoutuksessa. Ideatasolla projektin kattokäsitteiksi on valittu työhyvinvointi ja työhyvinvointia edistävä johtaminen.



Kuvio 3. Kehittämisprojektin viitekehys.

## 3 TYÖHYVINVOINNIN JA TYÖYHTEISÖTAITOJEN JÄLJILLÄ

### 3.1 Hyvinvointi yhteiskunnassa ja työssä

Suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan säilyttäminen edellyttää paitsi riittävää talouskasvua, niin myös riittävää työhön osallistumisastetta (Alasoini 2011, 10). Työ, työllisyys ja hyvinvointi linkittyvätkin toisiinsa hyvin laajassa yhteiskunnallisessa perspektiivissä. Näkyykö yhteiskunnallinen hyvinvointi sitten työyhteisöissä? Haaviston (2010, 7) mukaan todellinen työhyvinvointi voi syntyä vain työstä, vaikka yhteiskunnan taloudelliset ja poliittiset ratkaisut vaikuttavatkin keskeisesti työhön ja ihmisten hyvinvointiin. Tarvitaan yksilöiden työhalua, luottamusta ja uskoa tulevaisuuteen. Työhyvinvoinnin syntyperusta liittyy mielestäni ihmisten työhön sitoutumiseen, edellyttäen myös yhteiskunnallista sitoutuneisuutta. Subjektiiivisena ja yhteisöllisenä kokemuksena näen työhyvinvoinnin syntyvän siinä vuorovaikutuksellisessa kontekstissa, jossa työyhteisö toteuttaa itseään. Täysin ulkoa päin tuotettua työhyvinvointia on tuskin olemassa.

Työelämässä on hiljattain tapahtunut sekä tuotannollisen että organisatorisen ajattelun muutos; tehokkuuden rinnalle ovat keskeisinä toiminnallisina vaatimuksina nousseet laatu, joustavuus ja innovointikyky (Alasoini 2009, 26). Johtamisen saralla puhutaan osaamisen johtamisen kolmannesta sukupolvesta, jonka ydinosuamista on innovointi (Hyrkäs 2009, 160.) Niin ikään työtehtävien vaatimukset liittyvät luovuuteen, innovatiivisuuteen, jatkuvaan kehittymiseen ja kokonaisvaltaiseen sitoutumiseen (Alasoini 2009, 26). Työhyvinvointityössä sekä sen johtamisessa ja kehittämisessä tarvitaan luovuutta ja innovaatioita. Lisäksi työhyvinvointi vaatii koko työyhteisöltä sitoutuneisuutta, jotta sitä voidaan arvioida ja kehittää kestäväällä tavalla. Työelämän ja koko työkuulttuurin kehittämisen näkökulmasta hyvinvointi työssä voinee luoda lisää hyvinvointia koko yhteiskuntaan.

Työ ja terveys 2009 -haastattelututkimuksen mukaan työhyvinvointi on suomalaisilla työpaikoilla aiempaa enemmän esillä. Työhyvinvoinnin korostuminen on yhteydessä työpaikoilla tapahtuviin muutoksiin, jotka vaativat onnistuakseen työntekijöiden hyvinvointia huomioivaa johtamista. Säästämisspaineiden, rakennemuutosten, tehostamistoimien, henkilöstön ikärakenteen ja entistä vaativamman työn johdosta Suomessa tulee panostaa erityisesti sosiaali- ja terveysalan sekä koulutusalan työhyvinvointiin, joka on tutkitusti yhteydessä myös muun yhteiskunnan hyvinvointiin. (Kauppinen ym. 2010, 4–6.)

### 3.1.1 Työhyvinvoinnin käsite – työhyvinvoinnin kokeminen työyhteisössä

Työhyvinvointia on perinteisesti tutkittu työn kuormittavuuden näkökulmasta. Työhyvinvoinnin edistäminen on mielletty yksilön fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen kunnon kehittämiseksi. Pikku hiljaa työhyvinvoinnin syntyä on alettu tutkia koko organisaation toimintatapojen ja johtamisen näkökulmasta. On edetty kohti ratkaisukeskeistä kehittämiskulttuuria, jossa työhyvinvointi ymmärretään työyhteisön strategisena menestystekijänä niin yksilön, yhteisön kuin koko organisaationkin näkökulmasta. Tarkastelun keskiöön ovat nousseet työn organisointi, tiimien kehittäminen, asennemyönteisyys ja omien voimavarojen lisääminen. (Manka ym. 2009, 4–5.)

Työhyvinvointiin liittyvät vahvasti terveellisyys, turvallisuus, innostuneisuus, aikaansaavuus ja mahdollisuus oppia. Terveiden lisäksi työhyvinvointiin sisältyy myös taloudellisia ja sosiaalisia näkökulmia. Työhyvinvointia rakentavat tekijät voidaan työhyvinvoinnin kokemisen näkökulmasta jakaa työyhteisöllisiin tekijöihin, yksilöllisesti koettuihin tekijöihin ja työn luonteeseen liittyviin tekijöihin. Työyhteisöllisiä työhyvinvointitekijöitä ovat yhteisöllisyys, työilmapiiri ja työtoverit. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 95–96.) Ojala & Ahonen (2005) ovat rakentaneet työhyvinvointityön mallin, joka mukailee Maslow'n tarvehierarkiaa. Mallissa työyhteisötaidot paikantuvat sosiaalisen hyvinvoinnin osa-alueelle. Sosiaalinen työhyvinvointi kumpuaa Maslow'n tarvehierarkiassa läheisyyden ja arvostuksen tarpeista, käsittäen sekä työn sisäiset että ulkopuoliset ihmissuhteet.

Työhyvinvoinnin kokeminen on paitsi yksilöllistä, myös kokonaisvaltaista. Voi-  
daankin kysyä, onko työhyvinvoinnin käsitettä yleensä mielekästä erottaa hy-  
vinvoinnin muista kokemuksellisista ilmiöistä. Työhyvinvointia on kokemukselli-  
sena ilmiönä tutkittu muun muassa holistisen ihmiskäsityksen pohjalta. Työhy-  
vinvoinnin ytimen muodostavat tällöin keholliset, tajunnalliset ja situationaaliset  
tekijät. Holistisesta näkökulmasta katsottuna työhyvinvointi nivoutuu ihmisen  
kokonaiselämän hyvinvointiin. Työhyvinvoinnin osatekijänä nähdään dialoginen  
yhteisöllisyys, joka mahdollistaa sosiaalisen tuen saannin sekä työ- että yksi-  
tyiselämässä. (Marjala 2009, 160–163.)

Kuten kaikki kokemukset, myös työhyvinvointi rakentuu kokemustasolla yksilöl-  
lisesti. Yksilöllisestä vaihtelusta huolimatta työhyvinvointi liittyy aina jollain taval-  
la erilaisten roolien väliseen tasapainoon. Työhyvinvointia lisää tasapaino työn  
ja perheen, haasteiden ja voimavarojen sekä työn ja elämän muiden osa-  
alueiden välillä. (Kaukovalli & Koiranen 2010, 109–110.) Työhyvinvoinnin yksi-  
löllinen, kokonaisvaltainen kokeminen on siis kiinteästi yhteydessä ilmiön yhtei-  
sölliseen ulottuvuuteen. Kokemus työhyvinvoinnista on kullakin subjektiivinen,  
mutta yksittäiset kokemukset heijastuvat työyhteisötasolle (Suonsivu 2008, 32).  
Työhyvinvointi ymmärretäänkin nykyisin laaja-alaisesti koko työyhteisön toimi-  
vuudeksi (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 6).

Kati Utriainen (2009, 71–73) nostaa väitöstutkimuksessaan esille työhyvinvoin-  
nin yhteisöllisen luonteen, kuvatessaan teoreettista mallia ikääntyneiden sai-  
raanhoitajien työhyvinvoinnista. Mallin ytimenä on työntekijöiden välinen vasta-  
vuoroisuus, joka todentuu sosiaalisessa yhteisössä jakamisena, yhteisöllisyyte-  
nä, yksilöllisyyden sallimisena ja tunnevapautena. Työhyvinvoinnin kannalta  
merkittävänä tekijöinä voidaan pitää yhteistoiminnallisuutta ja yhteenkuuluvuutta.  
Lisäksi esille nousevat sosiaalisten suhteiden tärkeys ja työhön liittyvät positiivi-  
set tunnekokemukset. Työhyvinvointi onkin ytimeltään myös tunneperäinen asia  
(Luukkala 2011, 32). Tekee mieli kysyä, mitkä tekijät sitten yksilötasolla vahvis-  
tavat työhön liittyviä positiivisia tunnekokemuksia.

Manka ym. (2007, 5-6) nostavat yksilön kokeman työhyvinvoinnin yhteydessä  
esille henkilökohtaiset stressiä vähentävät voimavarat, joita ovat terveys, ener-



gisyys, myönteiset uskomukset, ongelmanratkaisutaidot ja vuorovaikutustaidot. Henkilökohtaista työhyvinvointia voidaan tunteiden näkökulmasta tarkastella mielihyvän ja virittyneisyyden ulottuvuuksilla, joilla voidaan saavuttaa lisääntyvää työssä viihtymistä ja työn imua; tarmokkuutta, omistautumista ja työhön upoutumista. Innostuminen omasta työstä kuvaa työn imua, joka edistää hyvinvointia työssä (Elo 2010, 87).

Työhyvinvointi voidaan yksinkertaisimmillaan kiteyttää työntekijän hyvään vointiin, työssä viihtymiseen ja työn mielekkyyteen. Työhyvinvoinnin kokemus vaihtelee useita kertoja työuran aikana, mikä viittaa työhyvinvoinnin prosessimaiseen luonteeseen. (Vesterinen 2010, 113.) Luukkala (2011, 31, 45) jakaa työhyvinvoinnin elementit osaamiseen, vaatimukseen ja sosiaaliseen tukeen. Osaamisen ytimessä on hallinnan tunne, joka tuo työn tekemiseen rentoutta ja jaksamista. Osaavalle työntekijälle annetaan vastuuta ja häntä arvostetaan työyhteisössä. Työhyvinvoinnin kannalta tärkeää on tasapaino osaamisen ja työn tekemiseen liittyvien vaatimusten välillä. Työhyvinvoinnin prosessimainen luonne ja osaamisen näkökulma haastavat kysymään, miten työhyvinvointia johdetaan työyhteisöissä.

### 3.1.2 Johtaminen – hyvinvoinnin perusta?

Johtamisella on yhteys sekä ihmisen kykyyn että haluun tehdä työtä (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2011a, 6). Johtajan eettiset valinnat näkyvät johtamiskäyttäytymisessä, ja johtajalla on vastuu vaikutuksistaan muihin ihmisiin (Pirnes 2003, 13). Lähtökohtaisesti voidaan siis ajatella, että johtaja tekee myös työhyvinvointia koskevia eettisiä valintoja, toimien samalla esimerkkinä alaisilleen. Rauramon (2008, 145–147) mukaan työhyvinvoinnin johtaminen liittyy kiinteästi sekä kokonais- että henkilöstöjohtamiseen, rakentuen työyhteisön arvojen, henkilöstöstrategian ja johtamiskäytäntöjen kautta. Tasa-arvoinen johtaminen ja toimiva esimies-alaisuhde ovat merkittäviä työhyvinvoinnin taustatekijöitä. Työhyvinvoinnin luomisen näkökulmasta esimiehen paras tukija on oma työyhteisö. Vastaavasti luottamus esimieheen lisää työn sujuvuutta ja työhön sitou-

tumista (Koivumäki 2008, 180). Pirneksen (2003, 53) mukaan alaisten henkistä kasvua edistävä johtaminen on yhteydessä hyvään työilmapiiriin. Kehittämällä esimiehiä voidaan edistää työpaikan työilmapiiriä ja tätä kautta myös työhyvinvointia.

Työhyvinvointia kuvattiin edellä osaamisten ja vaatimusten tasapainotilana (Luukkala 2011, 45). On siis ilmeistä, että työhyvinvoinnin johtaminen on myös osaamisen johtamista. Johtajan tulee kyetä tunnistamaan sekä perustehtävään että itse työhyvinvointiin liittyvää osaamista, josta työyhteisötaidot ovat mielestäni oiva esimerkki. On todettu, että kuntien osaamisen johtaminen on tällä hetkellä murroksessa. Kuntien tärkeimpinä osaamistarpeina voidaan pitää vuorovaikutustaitoja, oman ammattialan osaamista, toisten innostamista ja tietotekniikkaosaamista. Johtamisosaamisen tulevaisuuden haasteita kunnissa ovat kehitysjohtamisen taito, innostavan johtamisen taito ja itsensä johtamisen hallinta työpaineiden keskellä. (Hyrkäs 2009, 3, 151, 146.) Työhyvinvointi perustuu kuntien tasolla strategiseen toimintaan, jonka painopiste on ennaltaehkäisyssä (Suonsivu 2008, 31).

Vuorovaikutustaidot ja toisten innostaminen nousevat esille sekä työhyvinvoinnin että sitä edistävän johtamisen kuvauksissa. Työhyvinvointi ei synny organisaatiossa itsestään, vaan vaatii systemaattista työhyvinvointitoiminnan arviointia, strategista suunnittelua ja toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi. Puhutaan voimaannuttavan ja jaetun johtajuuden periaatteista. Jokainen työntekijä on myös itse vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan. (Manka ym. 2007, 7.) Työhyvinvoinnin johtaminen ja työhyvinvoinnin kehittäminen vaativat yhteisvastuullista, tulevaisuuteen katsovaa toimintatapaa. Alasoini (2011, 72–73) käyttää termiä tulevaisuusdialogi, joka houkuttelee työyhteisön jäseniä etsimään positiivisia toimintaratkaisuja työyhteisön tulevaisuuteen.

Pursio (2011, 59–60) puhuu strategialähtöisestä työhyvinvoinnin johtamisesta, joka tähtää tulevaisuuden haltuunottoon. Työhyvinvoinnin kehittämisen tarpeet voidaan määrittää tunnistamalla toimintaympäristöä koskevia muutospaineita, mikä täsmentää näkemystä organisaation omasta toiminnasta ja sen muutoksesta. Strategialähtöisen resurssijohtamisen mallissa henkilöstö ja teknologia

muodostavat organisaation sisäisen onnistumisen mahdollistavan resurssiyrityksen. Työhyvinvoinnin toteutumisen keskiössä on toimintaympäristön muuttuviin vaatimuksiin vastaaminen. Strategialähtöinen työhyvinvoinnin johtaminen on parhaimmillaan päätöksenteoltaan nopeaa ja muutoksia ennakoivaa.

Työhyvinvoinnin merkitys kasvaa muutostilanteissa, joten työhyvinvoinnin johtamiseen liittyy myös muutosjohtamisen näkökulma. Muutosjohtamisella on yhteys työntekijöiden tasavertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden kokemuksiin ja tätä kautta työn hallinnan tunteeseen. Muutostilanteissa hyvinvointia edistävät esimiehen läsnä oleva johtaminen, rohkeus tarttua ongelmiin, luottamuksen rakentaminen ja valmentava johtajuus. Muutostilanteiden hallinta edellyttää johdon ennakointikykyä ja työntekijöiden osaamisen ja itseohjautuvuuden tukemista. Hyvinvointia edistävä muutosjohtaminen vaatii johtajalta arvostuksen osoittamista, palautteen antamista ja ylipäättään jatkuvaa vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa. (Suonsivu 2008, 31 – 33.)

Satu Berlin (2008, 140–143) kuvaa väitöskirjassaan palkitsevaa palautetta, joka paitsi kannustaa ja tuo varmuutta työntekoon, myös koskettaa työntekijää voimakkaasti tunnetasolla. Palkitseva palaute voi olla perusteltu ja aito kiitos työntekijän hyvin tekemästä työstä. Ajattelen palautteen antamisen olevan tätä kautta kiinteässä yhteydessä sekä työhyvinvoinnin johtamiseen että työhyvinvoinnin kokemiseen. Palkitsevan palautteen antaminen voinee osaltaan mahdollistaa myös tulevaisuuden haasteeksi kuvatun innostavan johtamisen.

Työsuhteen jatkuvuutta on perinteisesti pidetty työhön liittyvän luottamuksen ja hyvinvoinnin perustana. 1990-luvun laman myötä tilanne muuttui. Kehittyi uudenlainen luottamussuhde, joka edellyttää työntekijältä entistä aktiivisemmän roolin ottamista työn ja työyhteisön kehittämisessä. Esimieheltä edellytetään vastavuoroisesti työntekijöiden tukemista ja sekä sosiaalisen että henkisen pääoman kehittämistä organisaatiossa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 239–242.) Luottamussuhteen ohella voidaan puhua uudenlaisesta psykologisesta työsuhteen muodosta, jossa työntekijät sitoutuvat työnantajan sijasta omaan osaamisensa jatkuvaan kehittämiseen. Tämä edellyttää, että johtamisen, työn organisoinnin

ja työntekijöiden oppimismahdollisuuksien parantamista tulisi määrätietoisesti vahvistaa koko valtakunnan tasolla. (Alasoini 2006, 50–55.)

Sosiaali- ja terveysministeriö on käynnistämässä Työterveyslaitoksen kanssa johtamisen kehittämisverkoston. Tavoitteena on koota ja levittää työpaikoille hyvän johtamisen käytäntöjä, joilla on suuri merkitys työelämän laatuun, työurien pidentämiseen ja työn tuottavuuteen. (STM 2011b.) Tulevaisuuden työhyvinvointityö tulee edellyttämään kokonaisvaltaista riskien hallinnan lisäämistä työelämässä. Johtamisosaamisella tulee tällöin olemaan entistä suurempi laadullinen merkitys. (Marjut Joki 19.10.2010.) Hyvin johdetut, hyvinvoivat ihmiset voivat mahdollistaa työelämän kestävä kehityksen. Sekä johtajilta että työntekijöiltä edellytetään taitoja toimia työelämässä ja työyhteisössä rakentavalla tavalla.

### 3.1.3 Työhyvinvointia etsimässä – näkökulmia työhyvinvoinnin tutkimiseen ja kehittämiseen

Työhyvinvointitutkimus voi kohdistua niin yksilöihin, työyhteisöihin kuin työympäristöön. Se on luonteeltaan monitieteellistä soveltavaa tutkimus- ja kehittämistoimintaa, jonka kohteena voivat olla työhön liittyvät terveysriskit ja kuormitustekijät tai työhyvinvointia edistävät tekijät, mukaan lukien hyvät johtamiskäytännöt. Työhyvinvointitutkimukseen sisältyy myös ajatus tuottavuuden parantamisesta. (STM 2005, 17.) Työhyvinvointitutkimuksen haasteena on uusien terveydenedistämismenetelmien ja työkykyä ylläpitävien toimintamallien kehittäminen ja toimeenpano tutkimuksellisella työotteella. Kehittämistyölle on vaadetta työyhteisöjen psykososiaalisten paineiden ja sosiaali- ja terveysalalla erityisesti työn fyysisen ja henkisen kuormittavuuden vuoksi. Myös työntekijöiden tietotaidon ylläpitämiseen ja laajentamiseen kohdistuva tutkimustoiminta nousee tärkeäksi työelämän muutostarpeiden keskellä. (STM 2005, 93–94.)

Työhyvinvoinnin ja sitä kautta myös työhyvinvoinnin kehittämisen normatiivinen perusta luodaan suomalaisessa työlainsäädännössä. Työturvallisuuslaissa säädetään työnantajan yleisestä huolehtimisvelvoitteesta, joka kattaa työntekijöiden

työturvallisuudesta ja työterveydestä huolehtimisen niin työn, työolosuhteiden, työympäristön kuin työntekijän henkilökohtaisten edellytysten näkökulmasta. Työturvallisuuslain määrittelemän työsuojelun toimintaohjelman tulee kattaa työpaikan työolojen ja työympäristön kehittämistarpeet, jotka tulee ottaa huomioon työkyvyn ylläpitämiseen ja terveellisyys edistämiseen tähtäävässä kehittämistoiminnassa. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.) Työturvallisuuslaki ohjaa siis työturvallisuustoiminnan yhteistoiminnallista toteutusta, luoden näin normatiivisen pohjan myös muulle yhteisölliselle ryhmä- ja kehittämistoiminnalle. Työterveyshuoltolaissa säädetään niin ikään työnantajan ja työntekijöiden välisestä yhteistoiminnasta. Työterveyshuoltolain mukaan työntekijällä on oikeus tehdä työpaikan turvallisuutta ja terveellisyttä koskevia ehdotuksia työnantajalle ja saada niihin palaute. (Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.) Työpaikan turvallisuus ja terveellisyys ovat kiistatta työhyvinvoinnin ensisijaisia edellytyksiä.

Työhyvinvoinnin tutkimisessa ja kehittämisessä tarvitaan osaamista ja halua kehittyä. Organisaatiotasolla tämä edellyttää osallistavia toimintatapoja. Sydänmaalakka (2007, 220–225) puhuu älykkästä organisaatiosta, joka suosii arvo- ja tiimijohtamista. Älykkään organisaation toiminta pohjautuu jatkuvan parantamisen ideologiaan ja uusiutumiskykyyn. Tarvitaan kykyä uusiutua, ennakoita ja oppia nopeasti. Oppimisen ja työhyvinvoinnin yhteydessä voidaan puhua kestäväen kehityksen mukaisesta työhyvinvoinnista, jota edistävät muun muassa tehokkaasti toimiva työyhteisö ja johtajuus. Osallistavat oppimisprosessit ja oppiminen työpaikalla ovat keskeisiä välittäviä tekijöitä kestäväen kehityksen ja työhyvinvoinnin välillä. (Pitkänen ym. 2010, 34 – 35.) Manka ym. (2007, 16) puhuvat oppivasta organisaatiosta, jossa osataan hyödyntää kaikkien sen jäsenten oppimiskykyä. Oppiminen on yhteisvastuullista ja tapahtuu ihmisten välityksellä. Organisaation toiminnan edellytyksenä on yhteisöllisyys, joka lisää työhyvinvointia ja oppimista. Tällaisessa organisaatiossa tavoiteltaneen myös johtamisen yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisellä johtamisella tähdätään innostamisen ja innostumisen kautta saavutettuihin tuloksiin (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 10).

### 3.2 Työyhteisötaidot – rooleja, vuorovaikutusta ja yhteistyötä perustehtävän suunnassa

Työyhteisötaidot, uranhallintataidot ja työtehtävään liittyvä osaaminen ovat kaikki työelämätaitoja. Työyhteisötaidot liittyvät yleisiin, työtehtävästä riippumattomiin taitoihin ja kykyihin. Puhutaan hyvistä esimies- ja alaistaidoista. Työyhteisötaidot liittyvät siis kiinteästi siihen työrooliin, jossa toimitaan. (Aarnikoivu 2010, 39–40, 69–70.) Roolin muutos on yksi työyhteisötaitojen edellytys. Osallistuvan työntekijäroolin omaksuminen vaatii työntekijän omaa oivallusta ja harjoittelua. Tähän tarvitaan esimiehen kannustusta. Esimiehen tulee omassa muutosroolissaan jättää vaikuttamisen valtaa muillekin. Tällöin voidaan saavuttaa työyhteisön pysyviä, osallistavia toimintamalleja, jotka edellyttävät työntekijöiltä hyviä työyhteisötaitoja. (Jalava & Tonteri 2011a.) Työyhteisötaidot voidaanakin määritellä työyhteisön taitona rakentaa itsestään toimiva ja tuottava kokonaisuus. Kokonaisuuden rakentamiseen tarvitaan koordinointi- ja ideointitaitoa, tukemisen ja tekemisen taitoa sekä positiivisen haastamisen taitoa; arviointia ja tervettä kriittisyyttä. (Jalava & Tonteri 2011b.)

Hyvät työyhteisötaidolliset valmiudet edesauttavat yhteistyötä työpaikalla. Näitä valmiuksia ovat vuorovaikutustaidot, ristiriitojen ratkaisutaidot, sivistyneet käytöstavat, tunnetulkkaukset, riittävä ammatillisuus ja empaattisuus ja omasta jaksamisesta huolehtiminen. Työyhteisötaidot ovat vastuullisuutta ja rakentavuutta suhteessa esimieheen, työtovereihin, itseen ja työhön. Ne ilmenevät työntekijän haluna kehittää työtään ja hänen sitoutumisenaan tehtävään, yhteisöön ja organisaatioon. Työyhteisössä tarvittavien työyhteisötaitojen lähtökohdina voidaan pitää yhteisiä pelisääntöjä ja organisaation perustehtävää. (Vestereinen 2010, 113–116.) On ilmeistä, että yhteiset pelisäännöt määrittyvät osittain myös niiden roolien kautta, joissa työyhteisössä toimitaan.

Työyhteisötaitojen rinnalla on hyvä puhua lyhyesti työyhteisön sosiaalisesta pääomasta, jota sivuttiin jo johdanto-osuudessa. Oksasen (2009, 5, 59, 62–63) mukaan työyhteisön sosiaalista pääomaa voidaan kuvata vertikaalisella ja horisontaalisella ulottuvuudella. Vertikaalinen ulottuvuus ilmentää työntekijöiden ja

esimiesten välistä luottamusta, vastavuoroisuutta ja yhteistyötä edistäviä arvoja, kun taas horisontaalinen ulottuvuus rakentuu työntekijöiden välisissä suhteissa syntyvästä sosiaalisesta pääomasta; luottamuksesta ja vastavuoroisuudesta. Oksanen on tutkinut sosiaalisen pääoman yhteyttä kuntatyöntekijöiden terveyteen. Tutkimustulosten mukaan jatkuvasti vähäinen tai vähenevä sosiaalinen pääoma työssä lisäsi yksilön riskiä koetun terveyden heikkenemiseen ja masennukseen. Näyttää siltä, että työyhteisön korkea sosiaalinen pääoma edistää työntekijöiden terveyttä, jolloin olisi tärkeää panostaa työntekijöiden ja esimiesten suvaitsevaisuutta, luottamusta ja vastavuoroisuutta edistävään toimintaan.

Työyhteisötaidot ovat laajasti katsottuna ainoa läsnäoloa työyhteisössä. Työyhteisötaitoinen henkilö käyttäytyy positiivisesti, toimien yhteisten pelisääntöjen mukaan. Osaamisen keskiöön nousevat vuorovaikutustaidot, joissa kehittyminen mahdollistaa työntekijän ammattitaidon kohoamisen uudelle tasolle. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 21.) On hyvä huomata, että työyhteisötaidot eivät ole oma erillinen osaamiskenttänsä, vaan ne ovat yhteydessä työntekijän ammatilliseen osaamiseen, työhön sitoutumiseen ja työssä kehittymiseen. Kuten työhyvinvointi, myös työyhteisötaidot ilmenevät niin yksilön, yhteisön kuin organisaation tasolla. Yksilötasolla puhutaan vastuullisuudesta ja sitoutumisesta, ryhmätasolla yhteistyötä edistävästä toiminnasta ja organisaatiotasolla vapaaehtoisesta osallistumisesta (Manka 2011, 7). Työyhteisötaidot lomittuvat työyhteisön vuorovaikutukseen ja sosiaaliseen pääomaan, sisältäen sekä yhteneviä että myös toisiinsa täydentäviä elementtejä.

### 3.2.1 Alaisrooli ja alaisaidot – kehittämistä ja vastuuta työtovereista

Nykypäivän työelämässä puhutaan alaisten sijaan asiantuntijoista, vastuuhenkilöistä, tiimiläisistä ja projektityöntekijöistä (Aarnikoivu 2010, 35). Tämä kertoo positiivisella tavalla alaisrooliin muuttumisesta; alaisesta on tullut aktiivinen työyhteisönsä kehittäjä, joka tiedostaa organisaation strategiset muutostarpeet. Työyhteisötaitojen näkökulmasta alais-nimitys on kuitenkin paljon käytetty. Sen kautta pystytään kuvaamaan esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta, on-

han lähtökohtaisesti jokaisella työntekijällä esimies. Toisaalta englanninkielinen nimitys organizational citizenship eli organisaatiokansalaisuus kuvaa huomattavasti nykyaikaisemmin työntekijäroolia juuri uudenlaisen psykologisen työsuhteen näkökulmasta.

Soili Keskisen (2005, 19, 22) mukaan alaistaidot edistävät organisaation toimivuutta, ilmeten vastuuna työtovereista ja tavoitteiden saavuttamisesta. Alaistaidon erityispiirteinä on pidetty halukkuutta osallistua ”yli” virallisten roolirajojen tehtäviin, jotka edistävät organisaation suoriutumista perustehtävästään. Arvasalo (2006) kuvaa yhtäläisesti alaistaitoja käyttäytymisenä, joka vaikuttaa työyhteisön tehokkaaseen toimintaan, mutta ei varsinaisesti kuulu työn muodollisiin vaatimuksiin. Hän mainitsee alaistaidon piirteinä tiimin jäsenten auttamisen, työtehtävien vapaaehtoisen ottamisen, oman mielipiteen rakentavan ilmaisemisen ja tarpeettomien konfliktien välttämisen.

Hyvät alaistaidot rinnastetaan usein hyviin yhteistyötaitoihin. Alaistaidot ilmenevät työntekijän aktiivisuutena, omasta ammattitaidosta huolehtimisena sekä palautteen antamisena ja vastaanottamisena. Alaistaitoinen henkilö luo omalta osaltaan työyhteisön me-henkeä. Hän tukee ja kannustaa sekä työkavereitaan että esimiestään, antaen heille toisaalta riittävästä tilaa tuoda esille omia ajatuksiaan. (Manka ym. 2007, 18–19.) Edellä kuvattu yhteisöllisyyden tukeminen ja koko organisaation perustehtävää tukeva toimintatapa kertovat alaistaitojen yltävän perinteistä yhteistyötä syvemmälle tavoitetasolle. Aktiivinen kehittäminen vaatii pitkäjänteistä, tulevaisuuteen tähtävää yhteistoiminnallisuutta. Toisaalta aktiivinen alaisrooli antaa parhaimmillaan eväitä elinikäiselle oppimiselle ja koko organisaation uudistumiselle. Oman osaamisen jatkuva kehittäminen on myös omien alaistaitojen kehittämistä (Manka ym. 2007, 19).

Rehnbäckin & Keskisen (2005, 24, 26) mukaan työyhteisöllisellä hyvinvoinnilla näyttäisi olevan yhteys työntekijöiden arvioimiin alaistaitoihin. Hyvinvoivien työyhteisöjen jäsenillä vaikuttaa olevan runsaasti työyhteisön keskinäiseen vuorovaikutukseen liittyviä alaistaitoja oman työn hyvin tekemiseen liittyvien alaistaitojen lisäksi. Hyvinvoivassa työyhteisössä omataan enemmän keinoja vaikuttaa sekä johtamiseen että perustehtävän tekemiseen. Työyhteisön hyvinvoinnin



kannalta on siis merkittävää, että työntekijät panostavat oman työn tekemisen ohella vuorovaikutukseen. Työntekijöistä voidaan puhua myös vuorovaikutuksen ammattilaisina, mikä ilmenee taitona ilmaista omia ajatuksia ja sovittaa tavoitteita toisten aikomuksiin (Hauninen 25.10.2010).

### 3.2.2 Esimiesrooli – esimiestaitoja, vastuun jakoa ja jaettua johtajuutta

Esimiehen roolissa on tapahtunut tiimityön yleistymisen myötä merkittäviä muutoksia. Esimiesroolin muutos liittyy keskeisesti hierarkkisuuden vähenemiseen valtaosassa organisaatioita. Samaan aikaan esimiesten määrä on lisääntynyt tasaisesti. Esimiehen roolit voidaan jakaa karkeasti seuraaviin: itsensä johtamiseen ja esimiehenä kehittymiseen liittyvät roolit, henkilösuhteisiin ja vuorovaikutukseen liittyvät roolit, informaation hankintaan ja käsittelyyn liittyvät roolit sekä päätöksentekoon ja ratkaisuihin liittyvät roolit. (Aarnikoivu 2010, 33–34.) Työyhteisötaitojen näkökulmasta nostaisin esille nimenomaan henkilösuhteisiin ja vuorovaikutukseen liittyvät roolit. Tiimityöskentely luo sekä esimiehelle että alaisille oivat puitteet arvioida ja kehittää omia vuorovaikutus- ja yhteistyötaitojaan. Tiimiytyminen itsessään on pitkä prosessi, joka vaatii jokaisen tiimin jäsenen työyhteisötaitoja.

Esimiestaidot rinnastuvat monitahoisesti edellä esitettyihin esimiesrooleihin. Voidaan puhua viestintä- ja vuorovaikutustaidoista, päätöksentekotaidoista ja itsensä johtamisen taidoista. Viestintä- ja vuorovaikutustaidoista tärkeimpiä lieenee merkityksen luominen alaisen työlle. Tällä tarkoitetaan, että alainen voi esimiehen kanssa käymänsä vuoropuhelun kautta ymmärtää oman osuutensa organisaation kokonaisuudessa. Näin hän kykenee sitoutumaan organisaatioon ja sen tavoitteiden saavuttamiseen. (Aarnikoivu 2010, 71–73.) Oman työn merkityksen kirkastumista on mielekästä pohtia työyhteisötaitojen näkökulmasta. Mielestäni työntekijä ansaitsee työhönsä liittyvien merkitysten oivalluksen, jotta hän ymmärtää moninaiset mahdollisuutensa hyödyntää työyhteisötaitojaan ja vaikuttaa koko työorganisaationsa kehittymiseen.

Edellä kuvattiin johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteyttä. Esille nousivat erityisesti vuorovaikutustaidot ja toisten innostaminen. Koivumäen (2008, 11) mukaan innostavaksi koettuun esimieheen luotetaan vahvasti. Voidaan puhua myös mahdollistavasta esimiehestä. Mahdollistava esimies pyrkii luomaan rakenteita, jotka edesauttavat yhteistä vastuunottoa ja yhdessä luomista. Hän mahdollistaa ideoiden esilletulon ja jakaa vastuuta tasaisesti työntekijöiden kesken. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 10.) Työyhteisötaitojen näkökulmasta tärkeäksi asiaksi koetaan myös esimiehen läsnäolo työyhteisössä (Nikula 2011, 2). Alasoini (2011, 67) puhuu dialogisesta esimiestyöstä, joka edellyttää sekä työyhteisötaitoja että koko työyhteisössä hyväksytyä ajatusta jaetusta johtajuudesta.

Virpi Lehtinen (2011, 2, 51) on kehittämisprojektissaan luonut alaitaitomallin, joka korostaa alais- ja esimiestaitoja työyhteisön vuorovaikutuksen perustana. Lehtisen alaitaitomallissa vuorovaikutus nähdään vastuun jaon ohella merkittävimpänä jaetun johtajuuden toteutumisen välineenä. Esimiehen jaettua johtajuutta ilmentävä toiminta ja työyhteisön avoin, luotettava vuorovaikutuskulttuuri voivat edistää työntekijöiden alaitaidoissa kehittymistä. Jaettua johtajuutta ja yhteistä päätöksentekoa voidaan toteuttaa esimerkiksi toimimalla tiimeissä, jotka koostuvat sekä työntekijöistä että esimiehistä. Tämänkaltaisen tiimityöskentely on tutkitusti tehokasta myös työn tuloksellisuuden näkökulmasta (Macphee ym. 2010, 1016). Työhyvinvoinnin näkökulmasta on lisäksi syytä mainita, että työntekijöiden työtyytyväisyyden on todettu olevan korkeampi niillä työntekijöillä, jotka toteuttavat korkeatasoista tiimityöskentelyä (Kalisch ym. 2010, 938 – 947).

Esimies lienee parhaimmillaan paitsi esikuva alaisilleen, myös suunnannäyttävä, joka mahdollistaa työyhteisötaitojen ja työntekijöiden asiantuntijuuden kasvun sekä motivoi koko työyhteisöä työhyvinvoinnin yhteisölliseen, yhteisvastuulliseen kehittämiseen. Esimiestaitojen luova käyttö voi mahdollistaa työhyvinvoinnin näkyväksi tekemisen ja aidosti innostuneen työhyvinvoinnin kehittämisen. Jaettu johtajuus ja toimiva tiimityö lienevät tämän päivän esimiestyön ytimessä.

### 3.3 Organisaation yhteisöllisyys ja sosiaalinen pääoma – pohja työyhteisötaidoille, niiden arvioinnille ja kehittämiselle?

Työyhteisön yhteisöllisyys rakentuu vuorovaikutukselle. Voidaan puhua sosiaalisen vuorovaikutuksen yksiköistä, jotka pohjautuvat toiminnan merkityksen ja yksilön oman identiteetin tuottamiseen. Kiinteän työyhteisön jäsenillä on paljon vastavuoroisia, myönteisiä kollegiaalisia suhteita. (Jalava & Matilainen 2010, 66 – 68.) Myönteiset kollegiaaliset suhteet heijastelevat mitä ilmeisimmin työyhteisön sosiaalista pääomaa, luoden pohjan työyhteisötaitojen olemassaololle. Ihmissuhteiltaan positiivista työympäristöä kuvaavat yhteenkuuluvuuden tunne, kollegiaalinen yhteistyö ja tuki, avoin kommunikaatio sekä konfliktitilanteiden tehokas hoito (Duddle & Boughton 2008, 902 – 909). Heikot kollegiaaliset suhteet ja työyhteisön konfliktit aiheuttavat sitä vastoin työtytymättömyyttä. Positiivisemmän työympäristön kehittämiseksi tarvitaan tietoa kollegiaalisesta käyttäytymisestä ja myös niistä tekijöistä, jotka voivat aiheuttaa konfliktitilanteita. (Duddle & Boughton 2007, 29 – 37.)

Koivumäki (2008, 103) puhuu sekä yhteisöllisyydestä että luottamuksesta työyhteisön sosiaalisena pääomana. Sekä yhteisöllisyyden että luottamuksen kannalta lienee tärkeää selvittää, minkälaiset toimintatavat ovat otollisimpia sosiaalisen pääoman ja myönteisten työntekijäsuhteiden rakentumiselle. Ryhmätason analyysitutkimukset osoittavat, että vahvan sosiaalisen pääoman omaavat työyhteisöt ovat työnjaoltaan selkeitä ja valtaetäisyyksiltään lyhyitä (Koivumäki 2008, 12).

Työelämän yhteisöllistä kehittämistä on perinteisesti perusteltu muun muassa johtajien vuorovaikutusosaamisen näkökulmasta (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 160). Pirjo Vesa (2009, 4, 125) on väitöstutkimuksessaan lähestynyt yhteisöllisyyttä ja työyhteisön vuorovaikutusta huumorin näkökulmasta. Huumorilla tuntuu olevan yhteys tunteiden ja työssä jaksamisen tasapainottamiseen. Työyhteisön keskinäisessä vuorovaikutuksessa huumorin käyttö osoittaa ne arvot, asenteet ja periaatteet, jotka ovat työyhteisössä merkityksellisiä, kuvaten samalla työyhteisön rajoja. Huumorin käyttö on keino, jolla tullaan toisten yhteyteen.

Vastaavasti huumorin käyttämättä jättäminen viestii pyrkimyksestä erillisyyteen. Vesa nostaakin esille kysymyksen siitä, miten työyhteisöissä edistetään työntekijöiden yhdessäoloa, ja toisaalta, miten työyhteisössä sallitaan erillään oloa. Tämä on mielenkiintoinen kysymys myös työyhteisötaitojen ja niiden käyttämisen tai käyttämättä jättämisen näkökulmasta.

Työyhteisön toimivuutta voidaan yhteisöllisyyden näkökulmasta tarkastella esimerkiksi työilmapiirin, tiedonkulun sekä ammatillisen ja psykososiaalisen tuen kautta (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 30). Työntekijän tulkinta omasta työyhteisöstään ilmentää työyhteisön psykologista pääomaa (Manka ym. 2011, 10). Puhutaan myös positiivisesta psykologisesta pääomasta, josta on hyötyä organisaation muutostilanteissa (Avey ym. 2008, 64). Nikkilä & Paasivaara (2007, 136–137) nostavat yhteisöllisen arvioinnin keinona esille työyhteisön itsetulkinnan. Työyhteisön itsetulkintaprosessi on yhteisön toiminnan systemaattista arviointia, joka käynnistää oppimista ja uutta ajattelua, luo sitoutumista haastaviin tavoitteisiin ja lisää ymmärrystä työyhteisön kokonaisvaltaisesta kehittämisestä. Itsetulkinnalla voidaan vahvistaa työntekijöiden tunnetta siitä, että jokaisen työtä arvostetaan. Niin oppimisen, uuden ajattelun, sitoutumisen, arvostuksen kuin kokonaisvaltaisen kehittämisen näkökulmat sopivat mielestäni mitä parhaiten kuvaamaan sitä arvioinnin perspektiiviä, jossa työyhteisötaitoja voidaan tunnistaa ja kehittää.

Työyhteisötaitojen arviointi voi olla yksi tietämyspohja, jolla arvioidaan työyhteisön hyvinvointia ja innovoidaan uusia toimintatapoja. Vatajan (2009, 59–61) mukaan oman osaamisen ja työyhteisön toimivuuden kehittämiseen tarvitaan tänä päivänä yhä kokonaisvaltaisempaa arviointiosaamista. Näin työn kehittäminen voi pikku hiljaa muotoutua luonnolliseksi osaksi työtä. Samaan aikaan arvioiva, reflektiivinen ajattelu voi rakentua kiinteäksi osaksi työ kulttuuria. Sepänen & Vataja (2009, 13 – 15) puhuvat käsitteenä työyhteisölähtöisestä prosessikehittämisestä, jolla tähdätään työyhteisön toimintakyvyn vahvistamiseen, koko työyhteisön ollessa kehittämisen subjekti. Prosessimainen työhyvinvointi ja yhteisöllisesti rakentuvat työyhteisötaidot lienevät omiaan prosessikehittämisen perspektiivistä tarkasteltaviksi.

Työyhteisötaitojen kehittämisen tavoitteena on yleensä löytää keinoja yhä paremman työpaikan rakentamiseksi. Kehittämisen lähtökohtana on organisaation perustehtävän ohella työpaikkakohtainen työyhteisötaitojen tarpeen määrittely. Työyhteisötaitoja arvioitaessa pyritään näkemään ja ymmärtämään jokaisen työyhteisön jäsenen merkitys organisaatiossa, työntekijäryhmässä ja -tiimissä. Arvioinnissa pyritään vastaamaan muun muassa seuraaviin kysymyksiin: miksi olen organisaatiolleni tärkeä, miten kommunikoin konfliktitilanteissa, mikä on paikkani työyhteisössä ja millaisena ymmärrän johtajan roolin ja merkityksen omassa työyhteisössäni. Työyhteisötaitoja arvioitaessa on hyvä tarkastella myös erilaisuutta ja avoimuutta työyhteisössä. (Vesterinen 2010, 115, 120.) Manka (2011, 8) näkee yksilöiden erilaisuuden tuovan työyhteisöön sellaista energiaa, jolla yhteisöllisyyttä rakennetaan. Hän kuvaa hyvää työyhteisöä sellaiseksi, joka tukee jäsentensä yksilöllisyyden toteuttamista. Erilaisuus ja avoimuus kannattaa pitää mielessä silloin, kun lähdetään arvioimaan omakohtaisia työyhteisötaitojen tarpeita ja työyhteisössä olemassa olevia työyhteisötaitoja.

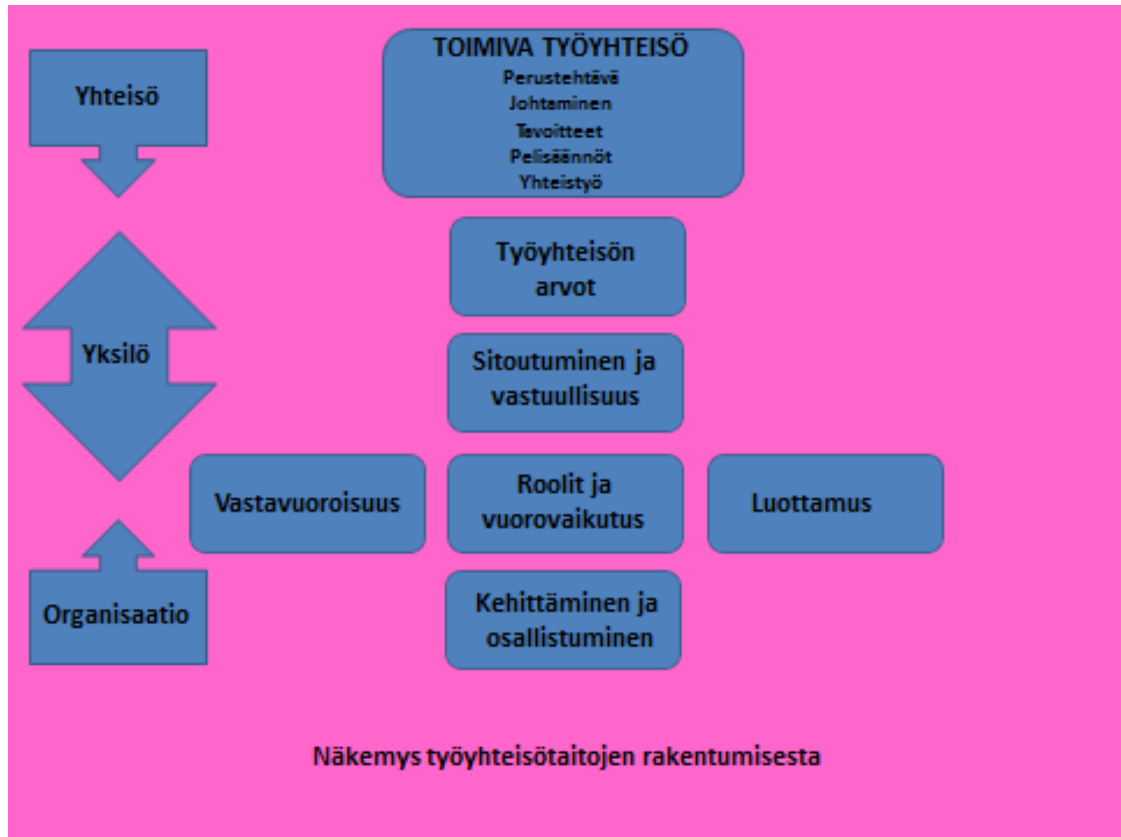
### 3.4 Yhteenvetoa työyhteisötaitojen rakentumisesta työyhteisössä

Edellä on kuvattu työyhteisötaitojen viitekehystä työhyvinvoinnin, työhyvinvointia edistävän johtamisen ja yhteisöllisyyden kautta. Työyhteisötaitojen viitekehys koostuu laajasta kokonaisuudesta, joka käsittää osaamista, johtamista, tietoa, taitoa, arviointia, vuorovaikutusta, yhteistyötä, sitoutumista ja tavoitteellista, vastuullista kehittämistä. Työyhteisötaitojen yhteydessä voitaisiin puhua myös työyhteisökulttuurista. Tässä tutkimuksessa työyhteisökulttuuria tarkastellaan yhteisöllisyyden ja työyhteisön arvojen kautta. Mikäli työyhteisökulttuurin merkitys korostuu tutkimusaineistossa, on työyhteisökulttuurin käsitteeseen syytä perehtyä enemmän.

Työyhteisötaitoja voidaan tarkastella yksilön, työyhteisön ja organisaation tasolla. Yhteisön tasolla työyhteisötaitoja edustavat muun muassa yhteistyövalmiudet ja työyhteisön kyky rakentaa itsestään toimiva kokonaisuus. Yhteiset tavoitteet, yhteisesti sovitut pelisäännöt ja innostava johtaminen luovat puitteet työyh-

teisön rakentavalle toiminnalle. Työyhteisötaidot ilmentävät työyhteisön arvojen mukaista toimintaa. Yksilötasolla työyhteisötaidot ilmenevät muun muassa vastuullisuutena ja sitoutumisena tehtävään, työhön, työyhteisöön ja organisaatioon. Sitoutuminen on siis itsessään jotain, mikä arvojen ohella tuntuu yhdistävän kaikkia työyhteisötaitojen ilmenemistasoja. Yksilötasolta on hyvä tuoda esiin työroolit ja vuorovaikutus, jotka mahdollistavat yksilön ammattitaidon ja osaamisen sekä sitä kautta myös työyhteisötaitojen kehittymisen. Yhteisöllisyyden ja työyhteisön sosiaalisen pääoman näkökulmasta nostaisin esille myös vastavuoroisuuden ja luottamuksen, joita tulisi edistää niin työntekijöiden kuin esimiesten toiminnassa.

Kehittäminen ja osallistuminen edustavat työyhteisötaitojen organisatorista tasoa, joskin kehittämistä ja osallistumista tapahtuu kaikilla kolmella tasolla. Työyhteisötaitoisuus on myös organisaation arvojen ja toiminnan päämäärien sisäistämistä. Alaistaidoilla voidaan edistää organisaation toimivuutta ja organisaation kykyä suoriutua perustehtävästään, kun taas esimies voi toiminnallaan edistää työntekijän ymmärrystä työnsä merkityksestä koko organisaation kokonaisuudessa. Työyhteisötaitojen kehittämisellä voitaneen vaikuttaa myönteisesti koko organisaation toimintaan, luoden perustaa yhä kestävämmälle työhyvinvoinnille. Kuviossa 4 on esitetty työyhteisötaitojen rakentumista työyhteisössä, hyödyntäen olemassa olevaa, teoriaosuudessa esitettyä tietoa työyhteisötaitoista.



Kuvio 4. Työyhteisötaitojen rakentuminen työyhteisössä.

### 3.5 Työyhteisötaitojen mittaaminen ja yhteys työhyvinvointiin

Lähdettäessä kehittämään työyhteisötaitojen arvioinnin mittaria, on syytä varmistaa, että on olemassa tutkittua näyttöä työyhteisötaitojen yhteydestä työhyvinvointiin, sisältyhän tämän projektin työnimeen olettamus työyhteisötaitoista avaimena työhyvinvointiin. On tutkittu, että työyhteisötaitojen kehittyminen voi parhaimmillaan näkyä työpaikoilla muun muassa sairauspoissaolojen vähene misenä ja lisääntyneenä työhyvinvointina, ollen näin yhteydessä kaikkien työyhteisön jäsenten kykyyn sitoutua työhön (Vesterinen 2010, 114). Työhön sitoutuminen näkyneekin tilanteissa, joissa puhutaan työyhteisötaitoista, merkitsee hän työhön sitoutuminen myös työyhteisöön sitoutumista. Uskon, että työyhteisöllinen sitoutuminen edistää jo itsessään niin työyhteisötaitojen tutkimisen kuin mittarin kehittämisprosessin onnistumista.

Taulukossa 1 on esitetty mittarin kehittämisen prosessi Metsämuurosta (2006) mukailleen. Oikeiden kysymysten (vaihe 1) löytäminen on avainasemassa, jotta saadaan riittävän syvää ja sisällöltään monipuolista tietoa työyhteisötaitojen olemassaolosta. Tätä kautta voidaan ehkä löytää uudenlaisia näkökulmia työyhteisötaitojen arviointiin ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tässä projektissa pyritään etenemään taulukossa 1 kuvattua mittarin kehittämisen prosessia mukailleen.

Taulukko 1. Mittarin kehittämisen prosessi (mukailleen Metsämuuronen 2006).

1. Oikean kysymyksen kysyminen/löytäminen
2. Aihepiiriä koskevan teorian löytäminen/kehittäminen
3. Teoriaan, laadulliseen haastattelututkimukseen ja omaan järjelyyn perustuva alustava osioiden (yksittäiset muuttujat) kirjoittaminen ja mittarin rakentaminen, esimerkiksi väittämät teorian ja sisällön analyysin (aineistoanalyysin avoimet koodit) perusteella
4. Valmis mittari
5. Osoiden kriittinen tarkastelu, esimerkiksi validointi ja editointi asiantuntijamenettelyinä
6. Pilottitutkimus, esitutkimus tai kokeilu (mietittävä, ketkä kohteena)
7. Osoiden hyvyyden ja parametrien tarkistaminen, esimerkiksi eksploraatiivinen faktorianalyysi, psykometriset ominaisuudet

Työtovereilta ja esimieheltä saatu sosiaalinen tuki on tutkitusti yhteydessä työhyvinvointiin, auttaen hallitsemaan työkuormitusta (Elo 2010, 87). Työyhteisön psykososiaalinen ympäristö luo ympäristölliset raamit työntekijöiden henkilökohtaisille työtavoitteille, joiden kautta työhyvinvointi todentuu (Hyvönen 2011, 50). Kariikoidusti voidaan ajatella, että yksin työskenteleminen kantaa harvoin kestävään hyvinvointiin, joskin toisaalta jokainen työntekijä tarvitsee myös omaa rauhaa. On kiehtovaa pohtia, miten työyhteisössä sallitaan yksin ja yhdessä oloa, ja miten yksin tai yhdessä olo edistävät työhyvinvointia työyhteisössä.



Kuten alaistaitojen yhteydessä todettiin, työyhteisöllinen hyvinvointi korreloi positiivisesti työntekijöiden arvioimien alaistaitojen kanssa (Rehnback & Keskinen 2005, 24, 26). Myös työntekijän työtyytyväisyyden on todettu korreloivan positiivisesti alaistaitoisuuden kanssa (Yafang & Shih-Wang 2010, 3564). Työtyytyväisyydellä on positiivinen vaikutus moniin työyhteisötaitoihin ja organisatiokäyttäytymisen ulottuvuuksiin (Jordan ym. 2007, 259 – 271). Vastaavasti henkisen uupuneisuuden on todettu olevan yhteydessä inaktiiviseen organisatiokäyttäytymiseen. Iloiset, aktiiviset työntekijät ovat ominaisia tuottavalle organisaatiolle. Työhyvinvoinnin parantaminen on olennaista sekä työntekijöiden, asiakkaiden, organisaation että organisaation tuottavuuden näkökulmasta. (Toon ym. 2009, 120 – 136.)

Nämä tutkimustulokset puhuvat kiistatta työhyvinvoinnin kehittämisen ja työyhteisötaitojen arvioinnin ja mittaamisen puolesta. Mittarin kautta työntekijöillä on mahdollisuus harjaantua omien työyhteisötaitojensa arviointiin ja kehittämiseen. Näyttää siltä, että työhyvinvoinnin mittareita on olemassa lukuisia. Myös työelämän laatua mitataan monin tavoin. Esimerkiksi kansainvälisellä, terveydenhuollon työntekijöille kehitetyllä työelämän laadun mittarilla (The Work-Related Quality of Life scale for healthcare workers) tutkitaan kuutta työelämän osaluetta. Nämä ovat työtyytyväisyys, yleinen hyvinvointi, työn ja kodin väliset suhteet, työstressi, työn hallinta ja työskentelyolosuhteet. (Van Laar ym. 2007, 325 – 333.) Yksinomaan työyhteisötaitojen arviointiin tarkoitettuja (julkisia) mittareita en ole tietoa hakiessani löytänyt.

Työyhteisötaitojen yhteydessä puhutaan osallistumisesta, sitoutumisesta ja halusta kehittää. Alasoini (2010, 33) näkee työstä saatavan hyvinvoinnin ytimessä osallisuuden kokemisen, joka on keskeinen keino kokea oma työ mielekkäänä, hallittavana ja ymmärrettävänä. Osallisuuden tuoma työn hallinnan kokemus korostuu erityisesti muutostilanteissa. Työstä saatavan hyvinvoinnin ja oman työn hallinnan näkökulmasta on tuotava esille myös tutkimustulos, jonka mukaan puutteellinen oman työn hallinta yhdessä korkeiden työn vaatimusten kanssa vaikuttaa negatiivisesti työntekijän henkiseen terveyteen (Dalgarda ym. 2009, 284 – 296).

Alasoini (2010, 33) uskoo osallisuuden edistävän työssä jatkamista, ollen tulevaisuuden vientituote työmarkkinoilla. Myös tästä, koko suomalaisen työelämän parantumisen näkökulmasta työyhteisötaitojen voidaan ajatella olevan yhteydessä työstä saatavaan ja työssä koettuun hyvinvointiin, ilmeneväthän työyhteisötaidot edellä kuvatusti osallisuuden ja yhteisöllisyyden kautta. Työhyvinvoinnin näkökulmasta on hyvä huomata, että osallisuus on tutkitusti yhteydessä myös sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden mahdollisuuteen voimaantua työssään (Mattila 2008, 104).

Osallisuuteen liittyvät kiinteästi oppiminen, osaaminen ja kehittäminen. Teoriaosuudessa puhuttiin jo aiemmin oppivasta organisaatiosta ja työpaikalla oppimisen ja työhyvinvoinnin yhteydestä. Kestävää työhyvinvointia edistävät yhteistyö, mahdollisuus osallistua vapaaehtoisesti kehittämistyöhön ja työntekijöiden välinen aktiivinen keskustelu kehitettävistä asioista (Pitkänen ym. 2010, 35). Yhteistyö, kehittäminen ja aktiivinen vuorovaikutus ilmentävät edellä kuvattusti työyhteisötaitoja, joten myös tämä näkökulma tuo esiin työyhteisötaitojen ja työhyvinvoinnin yhteyden. Ei ole syytä unohtaa johtamista. Johtamisella voidaan edistää työhyvinvoinnin ymmärtämistä. Työhyvinvointi, työyhteisötaidot ja niiden kehittäminen nähdään tällöin kiinteänä osana työyhteisön perustehtävän ympärille rakentunutta kokonaisuutta.

Työyhteisötaitojen ja työhyvinvoinnin yhteys näkyy tänä päivänä yhä vahvemmin työhyvinvointia kuvaavissa määritelmissä. Työhyvinvoinnin käsitteen yhteydessä kuvataan monia työyhteisötaitojen tunnuspiirteitä; yhteisöllisyyttä, yhteistyötä, kehittämistä, myönteistä asennetta ja sitoutumista. Laajassa merkityksessä sekä työhyvinvointi että työyhteisötaidot ilmentävät koko työyhteisön rakentavuutta ja toimivuutta. On vaikea sanoa, mikä tarkalleen ottaen on työhyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen ero. Näen työyhteisötaitoisen henkilön omaavan potentiaalia työhyvinvoinnin edistämiseen, kunhan työyhteisö luo mahdollisuudet työyhteisötaitojen monipuoliseen hyödyntämiseen. Työyhteisötaidot ilmenevät sitoutumisena työyhteisöön ja sen kehittämiseen. Kuvioon 5 on koottu työyhteisötaitojen viitekehys ja keskeiset työyhteisötaidot tämän teoriakatsauksen näkökulmasta.



Kuvio 5. Työyhteisötaidot ja niiden viitekehys – työyhteisön tähdet.

Työyhteisötaitojen arvioinnilla ja mittaamisella pyritään saamaan esille hiljaista, kokemusten kautta karttunutta tietoa, joka voi parhaimmillaan avata uusia näkökulmia työhyvinvoinnin kehittämiseen. Uusia näkökulmia ei voi sinällään pitää tutkimuksen itseisarvona, vaan yhtä suurta arvoa tulee antaa tiedolle, joka vahvistaa olemassa olevia työyhteisökäytänteitä. Kuten edellä on osoitettu, työyhteisötaitojen ja työhyvinvoinnin yhteydestä on olemassa tutkittua tietoa. Tarvi- taan lisää tietoa työyhteisötaitojen ulottuvuuksista ja työyhteisötaitojen arvioin- nista käytännön työelämässä ja työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Tässä vaiheessa on vielä mahdotonta sanoa, palveleeko kehittämisprojektin lopputulos esimerkiksi tiimien hallintaa, kehityskeskusteluja tai palautekulttuurin kehittämistä, vai palveleeko projekti työyhteisötaitojen merkityksen parempaa ymmärtämistä osana työyhteisön ja organisaation toiminnan kokonaisuutta. Tämän kehittämisprojektin lähtökohtana on, että työyhteisötaitojen arvioinnin mittaria voidaan hyödyntää sekä yksilö- että tiimitasolla. Mittari voi parhaimmil- laan kartuttaa yhteisöllisyyttä. Se voi olla väline, jonka kautta työntekijä tulee

yhä tietoisemmaksi omasta osaamisestaan. Uskon, että työyhteisön oma mittari voi olla motivaattori yhä pitkäjänteisempään työhyvinvoinnin seuranta- ja kehittämistyöhön.

### 3.6 Kohti tulevaisuutta – pohdintaa työhyvinvoinnin kehittämisestä

Toivon, että työhyvinvointi nähdään tulevaisuudessa jokaisen työntekijän ja työyhteisön oikeutena ja mahdollisuutena. Työyhteisöissä tulee vaalia erityisesti yhteisöllisen työhyvinvoinnin ylläpysymistä ja vahvistumista. Motivaatio työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen voi lopulta lähteä vain työntekijästä itsestään. Työhyvinvoinnin kestävään kehittämiseen tarvitaan oman oivalluksen ja innostuksen lisäksi kannustavaa johtamista ja arvostavan, itseään toteuttavan työyhteisön tukea. Työyhteisötaitojen kehittyminen voi edesauttaa koko työyhteisön kehittämis- ja kehittymisvalmiutta. Toivon, että kehittämisprojektini tulee innostamaan omaa työyhteisöäni yhä innovatiivisempaan, luovempaan, kestävämpään ja kokonaisvaltaisempaan työhyvinvointityöhön. Toisaalta toivon projektin edistävän työyhteisön kykyä rakentavaan ja kriittiseenkin itsearviointiin. Uskon, että työyhteisötaitoisuus voi parhaimmillaan nousta työyhteisön strategiseksi menestystekijäksi.

Työhyvinvoinnin tulee olla työntekijänsä ja työyhteisönsä näköinen. Sen tulee rakentua eettisesti ja sosiaalisesti kestäväälle, yhteistyössä rakennetulle arvo- ja strategiapohjalle. Työhyvinvointi koetaan tässä ja nyt, mutta sen kehittämisessä tulee katsoa kohti tulevaisuutta. Työhyvinvoinnin kehittämistyössä tarvitaan rohkeita visionäärejä, jotka uskaltavat rakentavasti kyseenalaistaa vanhoja käytänteitä. Suvaitsevaisuus, luovuus, sitoutuneisuus, tasa-arvoisuus, vastuullisuus, eettisyys ja psykososiaalinen kestävyys – siinä arvoja, joita itse kannatan niin työyhteisötaitojen kuin työhyvinvoinnin markkinoilla.

## 4 KEHITTÄMISPROJEKTI PROSESSINA

### 4.1 Projektin tavoite, tarkoitus ja tuotos

Projektin tavoitteena oli edistää työyhteisötaitojen arviointia ja sen hyödyntämistä lääkinällisessä kuntoutuksessa. Projekti pyrki osallistamaan lääkinällisen kuntoutuksen henkilöstöä yhteiseen työhyvinvointityöhön. Samalla se rohkaisi niin työntekijöitä kuin esimiehiä keskustelemaan avoimesti työyhteisötaidoista ja työhyvinvoinnista. Projektin tarkoituksena oli kehittää työyhteisötaitojen arviointiin tarkoitettu mittari (tuotos), jota voidaan hyödyntää sekä yksilö-, tiimi- että yksikkötasolla. Mittarin kehittäminen tapahtui kaksivaiheisena prosessina. Ensimmäisessä vaiheessa mittari rakennettiin, hyödyntäen teoretietoja ja ryhmähaastattelulla saatuja tuloksia. Toisessa vaiheessa mittari pilotoitiin koko lääkinällisen kuntoutuksen henkilökunnalle. Mittarin käyttö voi mahdollistaa työyhteisön tilan entistä paremman seurannan.

### 4.2 Projektin toteutus ja tutkimusaineisto

Projekti toteutettiin kaksivaiheisena tutkimus- ja kehittämisprosessina, jonka ideointi- ja esiselvitystyötä tehtiin syksystä 2011 alkaen. Projektiryhmän toiminta käynnistyi tammikuussa 2012, ja ohjausryhmä kokoontui ensimmäisen kerran huhtikuussa 2012. Projektisuunnitelma ja tutkimuslupa hyväksyttiin kohdeorganisaatiossa toukokuussa 2012. Kesäkuussa 2012 toteutettiin ryhmähaastattelututkimus (N=6), jossa selvitettiin lääkinällisen kuntoutuksen työntekijöiden näkemyksiä työyhteisötaidoista. Haastatteluaineisto analysoitiin kvalitatiivisesti aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä kesän 2012 aikana. Haastattelututkimuksen tulosten ja olemassa olevan teoretiedon (esiselvitys) pohjalta rakennettiin mittari työyhteisötaitojen arviointia varten. Mittari esitettiin ja pilotoitiin (N=128) survey-kyselynä marraskuussa 2012, minkä jälkeen tehtiin aineiston analyysi ja mittarin luotettavuuden testaus kvantitatiivisesti SPSS – ohjelmalla. Talvella 2013 keskityttiin projektin tulosten raportoimiseen ja strategiseen suun-

nitteluun koskien tulosten hyödyntämistä ja mittarin jalkauttamista. Taulukossa 2 on esitetty projektin eteneminen aikajärjestyksessä.

Taulukko 2. Projektin eteneminen.

Loka – marraskuu 2011:	Mentorointisopimus, projektin ideointi, mentor-tapaamiset
Marraskuu 2011:	Vuoden 2012 kehittämissuunnitelma; projektin aloittamisesta tiedottaminen, lääkinnällisen kuntoutuksen yhteistilaisuus
Marras - joulukuu 2011:	Projektin alustus ja ohjaus- ja projektiryhmien kokoaminen, työnjohdon ja työhyvinvointiryhmän kokoukset
Tammikuu 2012:	Projektin esittely SoTe:n tyhy-ryhmälle ja projektiryhmälle, SoTe:n tyhy-ryhmän kehittämispäivä ja projektiryhmän kokous
Maaliskuu 2012:	Työhyvinvointisuunnitelman ja kehittämisprojektin esittely henkilöstölle, lääkinnällisen kuntoutuksen kehittämisristeily
Huhtikuu 2012:	Aineistonkeruun suunnittelu, projekti- ja ohjausryhmien kokous
Toukokuu 2012:	Virallinen tutkimuslupa
Kesäkuu 2012:	Aineistonkeruun toteutus, ryhmähaastattelu, haastatteluaineiston litterointi
Heinäkuu 2012:	Aineiston laadullinen analyysi
Syyskuu 2012:	Projekti- ja ohjausryhmän kokous, mittarin kehittäminen
Lokakuu 2012:	Projektin etenemisestä tiedottaminen SoTe:n tyhy-ryhmälle
Marraskuu 2012:	Väliraportointi, mittarin esitestaus ja mittarin pilotointi
Joulukuu 2012:	Aineiston analysointi ja mittarin testaus (SPSS), projektiryhmän kokous
Tammikuu 2013:	Loppuraportin kirjoittaminen, projekti- ja ohjausryhmien kokoukset
Maaliskuu 2013:	Tuloksista tiedottaminen lääkinnällisen kuntoutuksen henkilöstölle, mittarin jatkokäytön ja tulosten hyödyntämisen suunnittelu
Huhti – toukokuu 2013:	Loppuraporttiseminaari, alueseminaari, artikkelin julkaisu

#### 4.3 Projektioorganisaatio

Projektioorganisaation muodostivat projektipäällikkö, ohjausryhmä ja projektiryhmä. Ohjausryhmään kuuluivat projektipäällikön ohella lääkinnällisen kuntou-

tuksen kolme edustajaa (esimiestehtävissä) sekä projektia ohjaava tutor-opettaja. Projektiryhmään kuuluivat projektipäällikkö ja lääkinnällisen kuntoutuksen työhyvinvointiryhmän jäsenet, joista viisi henkilöä toimi perustyössä ja yksi henkilö esimiestyössä. Projektiorganisaation taustalla vaikutti koko projektin ajan työnjohtoryhmä, joka koostui kohdeyhteisön esimiestason työntekijöistä. Projektiorganisaatio, projektihenkilöstön keskeiset tehtävät ja projektin yhteistyötahot on esitetty kuviossa 6.



Kuvio 6. Projektiorganisaatio ja projektin yhteistyötahot.

Projektiorganisaation tulee olla selkeä. Ohjausryhmän vastuu muodostuu projektin valvonnasta, arvioinnista ja koordinoinnista, minkä ohella ryhmä tukee projektipäällikköä projektin strategisessa johtamisessa. Projektipäällikön kokonaisvastuu ulottuu niin suunnitteluun, seurantaan, sisäiseen arviointiin kuin taloudesta ja tiedottamisesta huolehtimiseen, joskin osa tehtävistä voidaan dele-

goida muulle projektihenkilöstölle (projektiryhmä). Varsinainen vastuu on kuitenkin projektipäälliköllä. (Silfverberg 2007, 49 – 50.)

#### 4.4 Projektin riskianalyysi

Projektin kaikissa vaiheissa on keskityttävä siihen, että projekti pysyy aiheessaan, ja että tutkimuskysymykset on rajattu perustellusti. Projektin aikataulut on syytä tehdä ajoissa, mikä helpottaa projektiin osallistamista ja vastuunottoa projektin etenemisestä. Tiimityössä tulee kiinnittää huomiota yhteisvastuullisuuteen ja sitoutuneisuuteen sekä siihen, että projektihenkilöstö saa äänensä kuuluviin projektin eri vaiheissa. Avoin aktiivinen keskustelu, ratkaisukeskeinen ajattelu ja palautteen antaminen ovat keinoja ehkäistä hajautumisen ja stressin tunnetta. Lisäksi tarvitaan systemaattista organisointia ja tiedottamista. Tutkimuseettisistä näkökulmista on tärkeää huolehtia tutkimuksellisen objektiviteetin tietoisesta säilyttämisestä. On sekä haastavaa että hedelmällistä tehdä projektityötä omassa työympäristössä. Kehittämiskohtien vahvuuksia, mahdollisuuksia, heikkouksia ja uhkia on kuvattu SWOT -analyysillä taulukossa 3.

Taulukko 3. Kehittämiskohtien SWOT – analyysi.

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kohdeyhteisön sitoutuneisuus työhyvinvointityöhön ja kehittämiseen</li> <li>• sitoutuneet projekti- ja ohjausryhmät</li> <li>• aiheen kytkeytyminen kohdeyhteisön, organisaation ja kaupunkitaso strategioihin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• projektipäällikkö on kohdeyhteisön työntekijä (objektiviteetti)</li> <li>• kaksiosaisen tutkimuksen aikataulu on tiivis ja analysointi työlästä / aikaa vievää</li> </ul>
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• yhteisten tavoitteiden saavuttaminen</li> <li>• verkostoituminen ja tiedon jakaminen</li> <li>• uuden oppiminen, uudet innovaatiot</li> <li>• asiantuntijuus-, johtajuus-, tutkimus- ja yhteistyötaitojen kehittyminen</li> <li>• jatkotutkimus ja – seuranta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• projektin paisuminen</li> <li>• kollektiivisen vastuun säröily</li> <li>• projektihenkilöstön aikataulujen yhteensopimattomuus</li> <li>• ajallisesti rajalliset resurssit</li> </ul>



## 5 KEHITTÄMISPROJEKTIN TUTKIMUKSELLINEN OSA

### 5.1 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Tässä kaksivaiheisessa tutkimuksessa kerättiin tietoa työyhteisötaitojen arviointiin tarkoitetun mittarin kehittämistä varten. Tutkimus oli kaksivaiheinen. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa oli tarkoituksena selvittää lääkinnällisen kuntoutuksen työntekijöiden näkemyksiä työyhteisötaidoista ja niiden yhteydestä työhyvinvointiin (kvalitatiivinen analyysi). Tutkimuksen tulosten ja olemassa olevan teoriatiedon pohjalta oli tavoitteena rakentaa mittari työyhteisötaitojen arviointia varten. Tutkimuksen toisen vaiheen tarkoituksena oli pilotoida kyseinen mittari ja saada testattua laaditun mittarin luotettavuutta (kvantitatiivinen analyysi). Pilotoinnilla pyrittiin selvittämään, minkälaisiksi työntekijät arvioivat omat ja työyhteisönsä työyhteisötaidot.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa haettiin tietoa seuraavien kysymysten kautta:

Mitä työyhteisötaitoja lääkinnällisessä kuntoutuksessa työntekijöiden mielestä on ja miten ne ilmenevät?

Miten työyhteisötaidot ovat työntekijöiden mielestä yhteydessä työhyvinvointiin lääkinnällisessä kuntoutuksessa?

Tutkimuksen jälkimmäisen vaiheen tutkimusongelma oli seuraava:

Minkälaisiksi lääkinnällisen kuntoutuksen työntekijät arvioivat omat ja työyhteisönsä työyhteisötaidot laaditulla mittarilla?

## 5.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kohderyhmät

Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen aineisto kerättiin kesäkuussa 2012 ryhmässä toteutetun teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelu toteutui valittuja teemoja noudattavana ryhmäkeskusteluna, jonka puheenjohtajana toimi projektipäällikkö. Haastattelun etuna voidaan pitää sen joustavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Teemahaastattelu tuo esiin sekä haastateltavien tulkintoja asioista että heidän asioille antamiaan merkityksiä. Lisäksi teemahaastattelussa korostuu se, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.) Teemahaastattelun runko perustui tutkimuksen esiselvitykseen. Haastattelun teemat 1 ja 2 olivat työyhteisötaidot ja työyhteisötaitojen ilmeneminen, jotka vastasivat kysymykseen *”Mitä työyhteisötaitoja lääkinnällisessä kuntoutuksessa on ja miten ne ilmenevät”*. Kolmas teema työyhteisötaidot avaimena työhyvinvointiin vastasi kysymykseen *”Miten työyhteisötaidot ovat yhteydessä työhyvinvointiin lääkinnällisessä kuntoutuksessa”*. Teemahaastattelun runko löytyy liitteestä 2. Teemahaastattelu taltioitiin ja litteroitiin induktiivisen sisällönanalyysin toteuttamiseksi.

Haastattelututkimuksen harkinnanvarainen näyte koostui kuudesta lääkinnällisen kuntoutuksen työntekijästä, jotka toimivat eri alueilla ja erilaisissa rooleissa lääkinnällisessä kuntoutuksessa. Näytteessä huomioitiin eri ikä- ja ammattiryhmien edustus sekä esimies- ja alaisedustus. Lisäksi kiinnitettiin huomiota siihen, että tutkittavassa joukossa oli erilaisen työkokemustaustan omaavia henkilöitä. Ryhmässä toteutettavaa haastattelua voidaan pitää tehokkaana. Sillä voidaan saada tietoa tavallista enemmän. Ryhmän sopivana kokona pidetään 4 – 8 henkilöä. (Eskola & Suoranta 2005, 94, 96.) Ryhmähaastattelu sopi tähän tutkimukseen vuorovaikutuksellisen ominaisuutensa vuoksi. Vuorovaikutus ilmenee haastattelun molempien osapuolten vaikutuksena toisiinsa (Eskola & Suoranta 2005, 85).

Kohdeyhteisön näkökulmasta ryhmähaastattelu soveltui tähän lääkinnällisen kuntoutuksen kehittämisprojektiin myös inspiroivan luonteensa vuoksi, olihan lähtökohtaisena ajatuksena se, että työyhteisön oma mittari voi olla motivaattori

yhä pitkäjänteisempään työyhteisötaitojen seuranta- ja kehittämistyöhön. Lääkinnällisen kuntoutuksen kehittämismyönteinen toimintatapa omaa juurensa jo 1990-luvulla alkaneeseen työyhteisön laatutyöhön. Kehittävässä, rakentavassa ryhmäkeskustelussa ihmiset inspiroivat toinen toisiaan, mikä tuottaa lisää tietoa ja parhaimmillaan täysin uudenlaisia kehittämisideoita. Kehittävä keskustelu ei ole asiantuntijaorganisaatioissakaan itsestään selvää, vaan työn ja työyhteisöjen kehittämisessä tarvitaan erilaisia kehittävästä keskustelua virittäviä tekniikoita (Toikko & Rantanen 2009, 103).

Tutkimuksen toisessa vaiheessa rakennettava työyhteisötaitojen arvioinnin mittari pohjautui teemahaastattelun tuloksiin ja osittain myös teoreettiseen viitekehukseen (esiselvitys), sen toimiessa haastattelun rakentamisen pohjana. Mittari pilotoitiin koko lääkinnällisen kuntoutuksen henkilökunnalle (N=128). Aineiston keruu toteutettiin survey-kyselynä, koska mittarin testaaminen edellytti mahdollisimman laajaa aineistoa. Kyselyä käytetäänkin aineiston keräämiseen juuri silloin, kun tutkittavat ovat hajallaan ja heitä on paljon. Kyselyllä voidaan tutkia myös varsin henkilökohtaisia asioita. (Vilka 2007, 28.) Osaa työyhteisötaitojen arviointiin sisältyneistä aiheista voidaan pitää paitsi arkaluonteisina, niin myös henkilökohtaisina. Kyselyllä saatu aineisto (N=100) analysoitiin kvantitatiivisesti SPSS-analyysiohjelman avulla.

### 5.3 Haastattelututkimuksen toteutus, analyysi ja tulokset

#### 5.3.1 Haastattelututkimuksen toteutus

Ryhmäteemahaastattelu toteutui kesäkuussa 2012 Turun sosiaali- ja terveystoimen neuvottelutiloissa. Harkinnanvaraisesti valituille haastateltaville lähetettiin sähköpostitse haastattelukutsu, joka löytyy liitteestä 1. Kutsun yhteydessä oli suostumuslomake (Liite 1), jonka haastateltavat toivat mukanaan haastattelutilaisuuteen. Haastatteluun osallistui kuusi lääkinnällisen kuntoutuksen työntekijää, ulkopuolinen tarkkailija ja haastattelijana toiminut projektipäällikkö. Haastattelutila varmistettiin häiriöttömäksi, ja haastattelu taltioitiin haastateltavien

luvalla sanasta sanaan. Ennen haastattelun alkamista haastateltaville kerrottiin projektin tavoitteista ja haastattelun kulusta. Haastateltavat saivat muutaman minuutin aikaa tutustua haastattelun runkoon ennen varsinaisen haastattelun aloittamista. He saivat halutessaan tehdä muistiinpanoja haastattelun aikana.

Haastattelu koostui kolmesta teemasta ja viidestätoista kysymyksestä, jotka on esitetty liitteessä 2. Haastattelussa edettiin kronologisesti haastattelurungon mukaan ja tarvittaessa palattiin jälkikäteen niihin aihealueisiin, jotka vielä herättivät keskustelua. Haastateltavat saivat käyttää puheenvuoroja vapaassa järjestyksessä, eikä heitä pakotettu käyttämään puheenvuoroa jokaisen kysymyksen kohdalla. Käytännössä jokainen haastateltavista kuitenkin otti kantaa kaikkiin kysymyksiin, vaikka he eivät välttämättä tuoneet esille uusia näkökulmia, vaan ehkä myötäilivät kollegansa aiemmin esittämiä mielipiteitä. Haastattelua vietiin eteenpäin projektipäällikön johdolla, joskin aiheet myös ajoittain etenivät luonnostaan edellisestä seuraavaan.

### 5.3.2 Haastatteluaineiston induktiivinen sisällönanalyysi

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tehtiin induktiivinen sisällönanalyysi, koska haluttiin saada esille työntekijöiden näkemykset työyhteisötaidoista ja niiden ilmenemisestä lääkinnällisessä kuntoutuksessa. Induktiivisesta analyysistä puhutaan silloin, kun halutaan painottaa aineistolähtöisessä analyysissä käytettyä päättelyn logiikkaa. Aineistolähtöistä sisällönanalyysia voidaan kuvata prosessiksi, jossa pelkistetään, ryhmitellään ja abstrahoidaan aineistoa tutkimustehtävän mukaan. Käsitteitä yhdistelemällä saadaan vastauksia tutkimustehtävään analyysin edetessä empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 96, 2009, 109 – 112.) Tässä tutkimuksessa ryhmäteemahaastattelun induktiivisen sisällönanalyysin lähtökohtana oli aineistokokonaisuuden analysointi (ei kysymys-lähtöinen analyysi), mihin päädyttiin mittarin rakentamisen lähtökohdista. Liitteessä 3 on kuvattu taulukkomuodossa induktiivisen sisällönanalyysin tulokset, jotka saatiin pelkistämällä, koodaamalla ja luokittelemalla (alaluokat, yläluo-

kat, pääkategoriat) aineistokokonaisuus. Taulukolla pyritään kuvaamaan juuri analyysissa käytettyä päättelyn logiikkaa. Kustakin pelkistyksestä on jätetty näkyviin esimerkki alkuperäisilmauksesta, jotta lukija pystyy havainnoimaan luokittelun yhteyttä alkuperäisaineistoon. Aineisto jakautui viiteen pääkategoriaan, jotka ovat vuorovaikutusta edistävät valmiudet, ammatillisen kasvun valmiudet, yhdessäoloa ja yhteistoimintaa edistävät valmiudet, valmiudet toimivan työyhteisön rakentamiseksi sekä yhteisöllisyyttä ja hyvää työilmapiiriä edistävät valmiudet.

Ryhmähaastattelun analyysiprosessi alkoi litteroidun tekstin lukemisella, edeten analyysiyksiköiden valintaan. Aineistolähtöisessä analyysissa analyysiyksiköt, kuten sanat, lauseet tai ajatuskokonaisuudet valitaan tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti, luoden tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95). Tässä tutkimuksessa sovellettiin analyysiyksiköiden valintaa etsimällä aineistosta pelkistettyjä, tiettyä ajatuskokonaisuutta kuvaavia ilmauksia (yhteensä 71 kpl), jotka koodattiin kirjainlyhentein. Kaikki pelkistetyt ilmaisut koottiin yhteen, minkä jälkeen niistä lähdettiin muodostamaan alaluokkia (yhteensä 28 kpl). Kukin alaluokka ilmaisi pelkistyksistä muodostuneita laajempia merkityskokonaisuuksia. Alaluokista muodostettiin edelleen yläluokkia (yhteensä 12 kpl), ja yläluokat jäsentyivät lopulta viiden, edellä kuvatun pääkategorian alle. Koko luokitusprosessin ajan aineistolle esitettiin haastattelun lähtökohtana olleita kysymyksiä. Luokittelun jälkeen palattiin vielä alkuperäiseen tekstiin, jotta varmistuttiin luokittelun johdonmukaisuudesta ja tutkimustulosten yhteydestä aineistoon.

### 5.3.3 Ryhmäteemahaastattelun tulokset teemoittain

Vaikka ryhmäteemahaastattelun analyysissa keskityttiin mittarin rakentamista silmällä pitäen aineistokokonaisuuden analysoimiseen, tehtiin sisällönanalyysia myös haastattelukysymysten näkökulmasta. Vastausten kysymyskohtainen erittely on esitetty liitteessä 4 alaluokkien tarkkuudella. Teemassa 1 *”Työyhteisötaidot”* ja teemassa 3 *”Työyhteisötaidot avaimena työhyvinvointiin”* korostuivat

vuorovaikutusta edistävät valmiudet, kun taas teemassa 2 ”Työyhteisötaitojen ilmeneminen” korostuivat yhteisöllisyyttä ja hyvää työilmapiiriä edistävät valmiudet. Tämän perusteella voidaan jo todeta, että oli tärkeää pohtia työyhteisötaitoja sekä niiden olemassaolon että ilmenemisen näkökulmasta.

Kuviossa 7 on esitetty ryhmähaastatteluaineiston induktiivisen sisällönanalyysin tulos pääkategorioittain ja yläluokittain. Työyhteisötaitojen mittarin näkökulmasta tämä antaa hyvän kokonaiskuvan lääkinnällisessä kuntoutuksessa olevien ja ilmenevien työyhteisötaitojen eri ulottuvuuksista. Seuraavissa kappaleissa kuvataan alaluokkien tasolla haastatteluteemojen kautta saatuja vastauksia. Kuvaus etenee kunkin teeman sisällä yläluokkia mukailien (kuvio 7). Ensimmäistä teemaa kuvataan tuomalla esiin kaikki esille tulleet alaluokat. Jälkimmäisten teemojen osalta kuvataan, mitä uutta alaluokkakohdata tietoa ne vielä toivat edelliseen tai edellisiin teemoihin verrattuna. Pelkistysten tasolla olevat haastattelun analyysin tulokset löytyvät liitteestä 3 ja teema- ja kysymyskohtaiset, alaluokkien tasoiset tulokset liitteestä 4.



Kuvio 7. Tulokset: ryhmähaastattelun analyysi; pääkategoriat ja yläluokat.

Teemassa 1 keskusteltiin työyhteisötaidoista lääkinällisessä kuntoutuksessa, pohtien omassa työyhteisössä esille nousevia ja tärkeinä pidettyjä työyhteisötaitoja sekä asioita, jotka herättävät työntekijöissä luottamusta työtoveriin ja työyhteisöön. Työyhteisötaitojen koettiin lääkinällisessä kuntoutuksessa olevan *käyttäytymistaitoja ja – tapoja, yksilöllisiä työyhteisötaitoja, yhteisiä pelisääntöjä, työtoverikontaktien luomista ja työyhteisön tarkkailua* (kanssakäyminen työyhteisössä -yläluokka). Esille nousivat lisäksi *vuorovaikutuksen avoimuus sekä vastavuoroisuus, kuunteleminen ja luottamus työntekijä- ja esimies – alaissuhteissa* (vuorovaikutuksen ammattimaisuus -yläluokka). Kaikki nämä taidot kuvastavat vuorovaikutusta edistäviä valmiuksia työyhteisössä.

Lääkinnällisessä kuntoutuksessa työyhteisötaidoiksi koettiin myös *tietoisuus perustehtävästä ja työssä kehittymistä tukevat ominaisuudet ja taidot* (perustehtävä ja kehitymisvalmiudet – yläluokka), joiden lisäksi työyhteisötaidoiksi nähtiin *työkokemus ja ammatillisuus* (asiantuntijuuden vahvistuminen –yläluokka). Nämä työyhteisötaidot kuvastavat ammatillisen kasvun valmiuksia.

Haastateltavat näkivät tärkeinä työyhteisötaitoina *toisten olemassaolon ja osaamisen arvostamisen sekä taidon työskennellä erilaisten ihmisten kanssa* (kunnioitus ja arvostus työyhteisössä – yläluokka). *Yhteistyön toimivuus ja tavoitteellisuus sekä yhteinen toimintatapa* nostettiin vahvasti esille (työyhteisön tavoitteellinen yhteistoiminta – yläluokka). Edellä kuvatut työyhteisötaidot ilmentävät yhdessäoloa ja yhteistoimintaa edistäviä valmiuksia.

Ensimmäisessä teemassa haastateltavat toivat esille myös *työn toteuttamista edistävät taidot, työssä oppimisen* (työhön sitoutuminen – yläluokka), *työyhteisön kehittämistyön ja tiedon jakamisen ja siirtymisen työyhteisössä* (kehittäminen ja osallistuminen –yläluokka). Edellä mainitut taidot kuvastavat valmiuksia toimivan työyhteisön rakentamiseksi. Yhteisöllisyyttä ja hyvää työilmapiiriä edistävästä valmiuksista nousi ensimmäisessä teemassa esille ainoastaan *tuki ja kannustus työyhteisössä* (työssä jaksamista tukeva toimintatapa – yläluokka).

Teemassa 2 keskusteltiin työyhteisötaitojen ilmenemisestä lääkinällisessä kuntoutuksessa, pohtien niiden ilmenemistä sekä yksin työskentelyn että tiimitoi-

minnan kautta. Työyhteisötaitojen ilmenemisestä keskusteltiin lisäksi arvostuksen ja yhteisöllisyyden näkökulmista. Teeman 2 kautta nousivat uusina asioina esille *työrauhan antaminen, työn resursointi ja työhyvinvointia edistävän ilmapiirin ylläpitäminen* (työssä jaksamista tukeva toimintatapa – yläluokka). Yhteisöllisyyden koettiin lääkinnällisessä kuntoutuksessa ilmenevän muun muassa *meihengen nostattamisena sekä yhteisten tapahtumien kautta* (yhteisöllisyyden kasvu – yläluokka). Edellä kuvatut asiat ilmentävät yhteisöllisyyttä ja hyvää työilmapiiriä edistäviä valmiuksia. *Palautteen antaminen ja vastaanottaminen* (palautekulttuuri – yläluokka) nousi teemassa 2 esille, kun keskusteltiin työtovereiden työn arvostamisesta. Palautekulttuuri kuvastaa valmiuksia toimivan työyhteisön rakentamiseksi.

Teemassa 3 keskusteltiin Työyhteisötaidoista avaimena työhyvinvointiin, pohtien työssä jaksamista, työyhteisön hyvinvoinnin edistämistä sekä työyhteisössä ilmeneviä rooleja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Lähes kaikkien jo aiemmin esille nousseiden työyhteisötaitojen koettiin tavalla tai toisella olevan yhteydessä työhyvinvointiin. Uutena alaluokkakohtaisena asiana nousivat esille *esimies- ja alaisroolit työyhteisössä* (roolit työyhteisössä – yläluokka). Esimies miellettiin työyhteisön suunnannäyttäjäksi ja työntekijä työyhteisön vaikuttajaksi.

#### 5.3.4 Vapaita poimintoja ryhmäteemahaastattelun tuloksista

Työyhteisötaitojen (teema 1) nähtiin lääkinnällisessä kuntoutuksessa rakentuvan työyhteisön yhteisten pelisääntöjen varaan, joskin toisaalta nähtiin, että työyhteisötaidot ovat myös yksilöllisiä taitoja, joita jalostetaan työelämän aikana. Työtoverikontaktien luominen, työyhteisön tarkkailu ja vuorovaikutuksen avoimuus koettiin avaintekijöiksi työyhteisön kanssakäymisessä. Kollegan työyhteisötaidoista arvostettiin erityisesti aloitteellisuutta, halua kehittyä sekä vastuun ottamista työasioista ja työyhteisöstä. Vastavuoroisuuden, kuuntelemisen ja luottamuksen nähtiin edustavan työyhteisötaitoisuutta esimies- ja alaisuhteissa.



Työyhteisötaitojen ilmeneminen (teema 2) nosti esiin keskustelun työyhteisötaitojen yhteisöllisyydestä ja sellaisista työyhteisötaidollisista valmiuksista, jotka edistävät hyvää työilmapiiriä. Työrauhan antamisen ja palautteen antamisen koettiin ilmentävän työntekijöiden arvostusta toistensa työtä kohtaan, kun taas yhteiset tapahtumat ja me-hengen nostattaminen koettiin avaintekijöiksi yhteisöllisyyden näkökulmasta. Voimavaralähtöisyys työn suunnittelussa koettiin tärkeäksi yhteisöllisyyden kasvattamisen ja työssä jaksamisen näkökulmista.

Haastateltavien mielestä työyhteisötaidot ovat yhteydessä työhyvinvointiin (teema 3) muun muassa vuorovaikutuksen avoimuuden, ammatillisuuden ja itsensä toteuttamisen, työn resursoinnin ja positiivisen asenteen ylläpitämisen kautta. Työhyvinvoinnin koettiin edellyttävän vastavuoroisuutta, kuuntelemista ja luottamusta työntekijä- ja esimies – alaisuhteissa, kuin myös kykyä tarkkailla ja havainnoida työyhteisöä. Itsensä arvioimisen taito nähtiin avaintekijänä niin työhyvinvoinnin ylläpitämisen kuin työssä kehittymisen näkökulmasta. Yhteiset pelisäännöt, toisten olemassaolon ja osaamisen arvostaminen, esimiehen tukeminen ja tiedon jakaminen työyhteisössä ovat esimerkkejä perustyöhön liittyvistä tekijöistä, jotka nähtiin keinoina edistää työyhteisön työhyvinvointia.

Aineistosta nousi esille kuusi alaluokkaa, jotka esiintyivät kaikkien kolmen teeman alla. Näitä ovat tietoisuus perustehtävästä, toisten olemassaolon ja osaamisen arvostaminen, työyhteisön kehittämistyö, tuki ja kannustus työyhteisössä, työssä kehittymistä tukevat ominaisuudet ja taidot (esim. vastuun ottaminen, halu kehittyä) ja työn toteuttamista edistävät taidot (esim. aloitteellisuus, kokonaisuuksien hahmottaminen). Haastattelututkimuksen tulosten ja olemassa olevan teorian pohjalta lähdettiin rakentamaan mittaria työyhteisötaitojen arviointia varten.

### 5.3.5 Haastattelututkimuksen johtopäätökset ja pohdinta

Teoriatieto vahvisti ryhmähaastattelulla saatuja tuloksia. Työyhteisötaitojen vuorovaikutuksellinen perusta tuli monin tavoin esille ryhmähaastattelulla saaduissa tuloksissa, teoreettisen tiedon vahvistaessa vuorovaikutusta edistävien val-

miuksien tärkeyttä. Lerssi-Uskelin ym. (2011, 21) näkivät vuorovaikutustaidot ammattitaidon kehittymisen mahdollistajina, kun taas Hauninen (25.10.2010) kuvasi työntekijöitä vuorovaikutuksen ammattilaisina. Suonsivu (2008, 31 – 33) korosti jatkuvan vuorovaikutuksen merkitystä erityisesti hyvinvointia edistävässä johtamisessa. Haastateltavat nostivat niin ikään esille juuri vuorovaikutuksen ammattimaisuuden. Vuorovaikutuksen kontekstista voidaan tämän haastattelututkimuksen perusteella nostaa esille erityisesti vuorovaikutuksen avoimuuden merkitys, jota haastateltavat korostivat niin työyhteisön toimivuuden, esimies – alaisvuorovaikutuksen kuin työhyvinvoinninkin näkökulmasta.

Ryhmähaastattelussa esiin nousseet ammatillisen kasvun ja yhteistoiminnan ulottuvuudet saavat vahvistusta muun muassa Vesterisen (2010, 113 – 116) taholta, hänen kuvatessaan työyhteisötaitoja yhteistyötä edistävinä valmiuksina, joiden lähtökohtana ovat yhteiset pelisäännöt ja organisaation perustehtävä. Myös Manka (2011, 7) nosti työyhteisötaidot esille yhteistyötä edistävänä toimintana, jota yksilötasolla kuvastavat vastuullisuus ja sitoutuminen. Työyhteisötaitojen vuorovaikutuksellisilla, ammatillisilla ja yhteistoiminnallisilla ulottuvuuksilla on yhtymäkohtia myös lääkinällisen kuntoutuksen arvoihin (Lääkinällinen kuntoutus 2011), joita ovat kunnioittaminen, oikeudenmukaisuus, vastuullisuus, palveluhenkisyys, tieto – taito ja yhteistyö.

Jalava & Tonteri (2011b) kiteyttivät työyhteisötaidot kykyyn rakentaa työyhteisöstä tuottava kokonaisuus. Ryhmähaastattelussa toimivan työyhteisön rakentamiseen nähtiin tarvittavan työhönsä sitoutuneita työntekijöitä, toimivia työyhteisörooleja, aktiivista palautekulttuuria sekä halua osallistua ja kehittää työyhteisöä. Toimivaan työyhteisöön liitettiin useissa tutkimuksissa vahva yhteisöllisyys ja sosiaalinen pääoma (mm. Koivumäki 2008, 103; Oksanen 2009, 5, 59, 62–63). Terävä & Mäkelä-Pusa (2011, 30) tarkastelivat niin ikään työyhteisön toimivuutta yhteisöllisyyden kautta. Yhteisöllisyyden merkitys nousi ryhmähaastattelussa esille hyvän työilmapiirin rinnalla, syventäen pohdintoja työyhteisötaitojen ja työhyvinvoinnin yhteyksistä. Nikkilä & Paasivaara (2007, 95 – 96) kuvasivat yhteisöllisyyttä ja työilmapiiriä työyhteisöllisinä työhyvinvointitekijöinä, yh-

teisöllisyyden korostuessa myös Marjalan (2009, 160 – 163) ja Utraisen (2009, 71 – 73) työhyvinvointia käsittelevissä väitöstutkimuksissa.

Vaikka työyhteisötaitojen teoreettinen viitekehys osoittautui jo esiselvitysvaiheessa laajaksi, yllättivät haastattelun tulokset runsaudellaan ja kokonaisvaltaisuudellaan. Saatujen tulosten käsitteellinen ja sisällöllinen runsaus saattaa omalta osaltaan kertoa kohdeyhteisön sitoutuneisuudesta, ammatillisuudesta ja kehittämismyönteisyydestä, joskin täytyy muistaa, että haastateltavat edustivat määrällisesti pientä joukkoa lääkinnällisen kuntoutuksen työntekijöistä. Runsa-lukuisten analyysiyksiköiden luokittelu oli kokonaisuudessaan haastava ja aikaa vievä prosessi, joka kuitenkin palkitsi lopputuloksellaan. Syntyneen kokonaisluokituksen pohjalta tuntui mielekkäältä ja järkevältä rakentaa kvantitatiivinen mittari, joka mahdollistaa tiedon keräämisen suureltakin kohderyhmältä.

Työyhteisötaitoisuus on rikas kokemuksestä, jota on hedelmällistä tutkia. Työyhteisötaidot ilmentävät paitsi jokapäiväisiä käyttäytymistaitoja, myös kokemus- ja arvopääomaa sekä työelämässä karttunutta hiljaista tietoa. Suurten ikäluokien eläköityessä on syytä muistaa, että hiljaiseen kokemustietoon voi kätkeytyä juuri sellaisia ”henkisiä työkaluja”, jotka olisivat omiaan edistämään työtä jatkavien sukupolvien työhyvinvointia.

Kuten esiselvitysvaiheessa todettiin, ei tehtyjen teorialakujen perusteella löydetty julkisesti saatavilla olevia, yksinomaan työyhteisötaitojen arviointiin tarkoitettuja mittareita. Seuraavaksi kuvataan mittaria, sen pilotointia ja mittarin kautta saatuja tuloksia.

## 5.4 Kyselytutkimuksen toteutus, analyysi ja tulokset

### 5.4.1 Kyselytutkimuksen toteutus ja mittarin kuvaus

Työyhteisötaitojen arvioinnin mittari pilotoitiin Webropol-kyselynä lääkinnällisessä kuntoutuksessa ajalla 23.10. - 2.11.2012. Kysely lähetettiin sähköpostitse kaikille lääkinnällisen kuntoutuksen työntekijöille (N=128). Sähköpostissa kerrot-

tiin lyhyesti kyselyn tavoitteesta ja yhteydestä kehittämisprojektiin. Sähköpostissa ilmaistiin lisäksi vastausaika ja korostettiin jokaisen työntekijän mielipiteen tärkeyttä. Sähköpostin liitteenä oli saatekirje, joka löytyy liitteestä 5.

Kysely koostui viidestä osiosta, jotka vastasivat laadullisesta haastattelututkimuksesta saatuja pääkategorioita; vuorovaikutusta edistävät valmiudet, ammatillisen kasvun valmiudet, yhdessäoloa ja yhteistoimintaa edistävät valmiudet, valmiudet toimivan työyhteisön rakentamiseksi ja yhteisöllisyyttä ja hyvää työilmapiiriä edistävät valmiudet. Pääkategoriat jakaantuivat yhteensä viiteentoista kysymysosioon, joiden lisäksi kysyttiin taustatietoina vastaajien ikää, vastaajien työvuosia lääkinnällisessä kuntoutuksessa sekä vastaajien kokonaistyökoke-  
mista vuosina. Kysely sisälsi yhteensä 65 väittämää, jotka perustuivat kunkin pääkategorian sisältämiin pelkistykseen. Väittämiin vastattiin välimatka-asteikolla 1 – 5, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Väittämät oli jaoteltu 11 väittämäryhmäksi sen perusteella, koskivatko väittämät työyhteisöä vai työntekijää. Ajatuksena oli, että näistä väittämäryhmistä pyritään tekemään analyysivaiheessa summamuuttujia. Kysely sisälsi lisäksi neljä nominaaliasteikollista valintakysymystä koskien työntekijän ammatillisia vahvuuksia ja kehittämistarpeita sekä työyhteisön yhteistoiminnallisia vahvuuksia ja yhteistoiminnan heikkouksia. Kyselyn Word-muotoinen luonnos on esitetty kappaleessa 6.

Työyhteisötaitojen arviointiin osallistui sata lääkinnällisen kuntoutuksen työntekijää (n=100). Vastausprosentiksi muodostui näin 78 %. Kyselystä lähetettiin työntekijöille yksi muistutusviesti ja kyselyä markkinoitiin lähiesimiesten ja projektiryhmän kautta sekä vapaamuotoisesti että toimipistekokouksissa. Kysely esitettiin ennen pilotointia. Paperikyselynä suoritettuihin esitestauksiin osallistui 12 yksittäistä henkilöä ja Webropol-muotoiseen testikyselyyn 18 henkilöä, joista 16 edusti samaa, testiryhmäksi valittua osastotyöyhteisöä. Lisäksi kehittämisprojektin ohjausryhmä tarkisti kyselyn toimivuuden Webropol-ohjelmassa.

#### 5.4.2 Kyselytutkimuksen aineiston analyysi

Webropol-kyselyn tulokset raportoitiin PDF- ja Excel-muodossa. Tulokset ajettiin Excelin kautta IBM SPSS Statistics 20 – ohjelmaan, jossa varsinainen tulosten analysointi suoritettiin. Kyselyn taustatiedot luokiteltiin ja kuvattiin SPSS-ohjelman avulla. Väittämiä koskevien vastausten kuvaamisessa lähdettiin liikkeelle summamuuttujista. Summamuuttujalla tarkoitetaan useiden erillisten, samaa ilmiötä mittaavien muuttujien arvojen summaa (KvantiMOTV 2009). Summamuuttujat muodostettiin siis laskemalla kunkin väittämryhmän arvojen summa ja keskiarvosummamuuttuja jakamalla väittämryhmän arvojen summa väittämien lukumäärällä. Myös yksittäisistä väittämistä laskettiin ja kuvattiin keskiarvot ja keskihajonnat. Keskihajonnalla kuvataan yksittäisen muuttujan jakautumista eli muuttujan etäisyyttä aritmeettisesta keskiarvosta (Vilkka 2007, 124).

Korrelaatiokerroin kuvaa numeerisesti kahden muuttujan välistä riippuvuutta (Vilkka 2007, 130). Tässä analyysissä summamuuttujien korrelaatiokertoimet kuvattiin Spearmanin korrelaatiomatriisin avulla. Normaalijakauman testaus suoritettiin summamuuttujittain ikäluokkien perusteella. Normaalijakaumalla tarkoitetaan symmetristä jakaumaa, joka on yleisin todennäköisyysjakaumista, ja jonka tiheysfunktio on Gaussin käyrä (Holopainen & Pulkkinen 2008, 144 – 146). Merkitseviä eroja etsittiin aineistosta Mann Whitneyin U-testillä, jossa testaaminen tapahtuu kahden ryhmän vertailuna. Mann Whitneyin testiä voidaan käyttää, kun muuttujien normaalijakaumaoletus ei ole voimassa (Holopainen & Pulkkinen 2008, 197). Tässä aineistossa kaikki vastaukset eivät noudattaneet normaalijakaumaa. Tilastollisesti merkitsevänä erona pidettiin  $p$ -arvoa  $p < 0,05$ . Nominaaliasteikollisten valintakysymysten vastaukset kuvattiin prosenttiluvuin.

Mittarin reliabiliteetin testauksessa käytettiin Cronbachin Alpha – kerrointa, jonka suuruus laskettiin kunkin väittämryhmän kohdalta erikseen. Cronbachin Alpha – kertoimen suuret arvot kertovat korkeasta reliabiliteetista, osoittaen sitä, että mittarin osiot mittaavat samantyyppistä asiaa (Heikkilä 2008, 187). Cronbachin Alpha – kertoimen raja-arvona pidettiin tässä analyysissä arvoa 0,6, jota suuremmat arvot osoittivat riittävää sisäisen reliabiliteetin tasoa.

### 5.4.3 Kyselytutkimuksen tulokset

Vastaaajien (n=93) suurimmat ikäluokat olivat 50–59 –vuotiaat työntekijät (35,5 %) ja 30-39 –vuotiaat työntekijät (26,9%). Suurin ryhmä työyksikkökohtaisten työvuosien perusteella olivat 1 – 4 vuotta lääkinnällisessä kuntoutuksessa työskennelleet työntekijät (31,7 %, n=82)). Toiseksi suurin ryhmä yksikkökohtaisten työvuosien perusteella luokiteltuna olivat 20 – 24 vuotta lääkinnällisessä kuntoutuksessa työskennelleet (19,5 %). Kokonaistyövuosien mukaan luokitelluista ryhmistä suurimmiksi muodostuivat 1 – 9 vuotta työkokemusta omaavat työntekijät (26,6 %, n=94) ja 20 – 29 vuotta työkokemusta omaavat työntekijät (25,5 %). Taustamuuttujien luokittelu näkyy pylväskuvioin liitteessä 6.

Summamuuttujien testauksen tulokset ovat taulukossa 4, jossa näkyvät kunkin väittämärühmän Cronbachin Alpha – kertoimet. Työyhteisön ammatillisuutta koskeva väittämärühmä oli ainoa, jossa Cronbachin Alpha – kerroin jäi liian matalaksi, ollen pienempi kuin 0,60. Uusi summamuuttuja luotiin yhdistämällä ammatillisuutta koskevat väittämät ”Minun ammatillisuuteni” ja ”Työyhteisöni ammatillisuus” ryhmäksi ”Minun ja työyhteisöni ammatillisuus”. Summamuuttujia muodostui siis lopulta kymmenen. Cronbachin Alpha – kerrointen perusteella paras sisäinen johdonmukaisuus löytyi summamuuttujista ”Avoimuus työyhteisössä” (0,94) ja ”Arvostus ja osaaminen työyhteisössä” (0,89).

Kyselyn perusteella lääkinnällisen kuntoutuksen vahvuuksina voidaan pitää kanssakäymistä työyhteisössä (ka 4,36), suhtautumista työtovereihin (ka 4,35) ja voimavaralähtöisyyttä työssä (ka 4,27). Kanssakäyminen työyhteisössä kuvaava koko työyhteisön työyhteisötaitoja, kun taas suhtautuminen työtovereihin ja voimavaralähtöisyys työssä kuvaavat työntekijöiden omakohtaisia työyhteisötaitoja. Näissä keskiarvoltaan korkeissa väittämärühmissä keskihajonnat olivat matalia (kh 0,45 – 0,55). Lääkinnällisen kuntoutuksen kehittämisalueina voidaan pitää palautekulttuuria työyhteisössä (ka 3,48), työyhteisön työssä jaksamista tukevaa toimintatapaa (ka 3,72) ja avoimuutta työyhteisössä (ka 3,73). Nämä osa-alueet kuvaavat koko työyhteisön työyhteisötaitoja. Kehittämistä vaativilla alueilla väittämärühmien keskihajonnat olivat korkeampia (kh 0,70 – 0,78). Summamuuttujakohtaiset keskiarvot ja keskihajonnat ovat taulukossa 4.

Taulukko 4. Summamuuttujakohtaiset tulokset.

Työyhteisötaitojen osa-alue (summamuuttuja)	n	Keskiarvo*	Keski- hajonta	Cronbachin Alpha
Kanssakäyminen työyhteisössä	100	4,36	0,45	0,78
Avoimuus työyhteisössä	100	3,73	0,75	0,94
Minun ja työyhteisöni ammatillisuus**	100	4,17	0,47	0,74
Arvostus ja osaaminen työyhteisössä	100	3,85	0,71	0,89
Suhtautuminen työtovereihin	100	4,35	0,53	0,78
Työhön sitoutuminen	100	3,75	0,51	0,73
Kehittymään pyrkivä työyhteisö	100	3,84	0,59	0,78
Palautekulttuuri työyhteisössä	100	3,48	0,78	0,78
Työyhteisön työssä jaksamista tukeva toimintatapa	100	3,72	0,70	0,82
Voimavaralähtöisyys työssä	100	4,27	0,55	0,75

\*\*Minun ja työyhteisöni ammatillisuus – summamuuttuja luotiin yhdistämällä Minun ammatillisuuteni (Cronbachin Alpha 0,66) ja Työyhteisöni ammatillisuus (Cronbachin Alpha 0,57).

\*Arviointi välimatka-asteikolla 1 – 5, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä

Taulukossa 5 näkyvät keskiarvot ja keskihajonnat väittämärühmässä ”Kanssakäyminen työyhteisössä”. Kaikista ryhmän väittämistä saatiin erinomaiset tulokset, keskiarvojen vaihdella välillä 4,0 – 4,9. Esille nousivat erityisesti hyvien sosiaalisten taitojen merkitys työssä ja työtovereiden kanssa toimeen tuleminen.

Taulukko 5. Kanssakäyminen työyhteisössä: väittämäkohtaiset tulokset.

Kanssakäyminen työyhteisössä n = 99 – 100	Keski- arvo*	Keski- hajonta
1.1 Tulen toimeen työtovereideni kanssa.	4,6	0,6
1.2 Kotona omaksutut arvot ohjaavat käyttäytymistäni työyhteisössä.	4,4	0,7
1.3 Tarvitsen työssäni hyviä sosiaalisia taitoja.	4,9	0,4
1.4 Olen opetellut työyhteisötaitoja työssä ollessani.	4,0	0,9
1.5 Minulla on taito lähestyä työssäni eri ammattiryhmien edustajia.	4,3	0,7
1.6 Minun on helppo luoda kontakteja työelämässä.	4,1	0,8
1.7 Minun on helppo lähestyä työtovereitani.	4,4	0,7
1.8 Koen, että työtovereideni on helppo lähestyä minua.	4,3	0,8

\*Arviointi välimatka-asteikolla 1 – 5, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä

Avoimuus työyhteisössä koettiin heikommaksi kuin kanssakäyminen työyhteisössä, väittämien keskiarvojen vaihdella välillä 3,1 – 4,2. Työntekijät kokivat, että työyhteisössä juoruillaan työtovereiden yksityisasiasta. Sekä työyhteisön kyvyssä keskustella avoimesti asioista että työyhteisön yhteisten pelisääntöjen noudattamisessa koettiin olevan parantamisen varaa. Mielipiteitä jakoi eniten väittämä *2.3 Luottamukselliset tiedot säilyvät luottamuksellisina työyhteisössäni* (kh 1,2). Väittämäryhmän ”Avoimuus työyhteisössä” tulokset on esitetty taulukossa 6. ”Kanssakäyminen työyhteisössä” ja ”Avoimuus työyhteisössä” muodostivat kyselyn ensimmäisen osion ”Vuorovaikutusta edistävät valmiudet”.

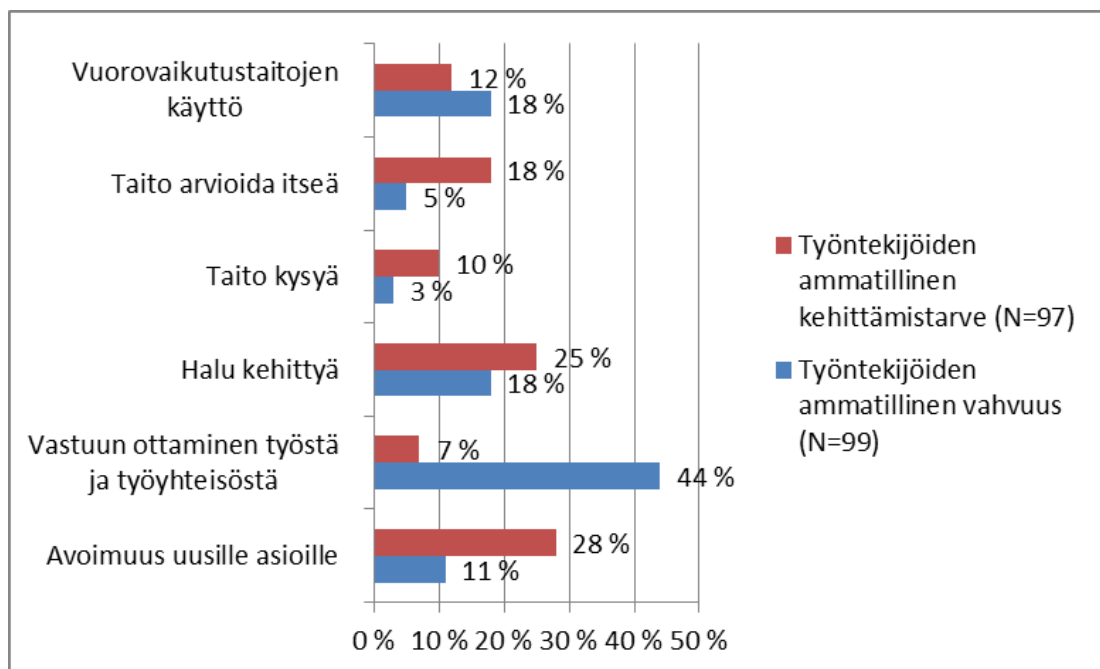
Taulukko 6. Avoimuus työyhteisössä: väittämäkohtaiset tulokset.

Avoimuus työyhteisössä n = 99 - 100	Keskiarvo*	Keskiahajonta
2.1 Työyhteisössäni pystytään keskustelemaan avoimesti asioista, myös negatiivisista.	3,3	0,9
2.2 Työyhteisössäni jokainen voi ilmaista oman mielipiteensä.	3,7	1,0
2.3 Luottamukselliset tiedot säilyvät luottamuksellisina työyhteisössäni.	3,6	1,2
2.4 Työyhteisössäni ei juoruilla työtovereiden yksityisasiasta.	3,1	1,1
2.5 Koen, että esimieheni kuuntelee minua.	4,0	1,0
2.6 Esimies – alais -vuorovaikutus on työyhteisössäni avointa.	3,8	1,0
2.7 Koen, että alaiset kuuntelevat esimiestään työyhteisössäni.	3,9	0,9
2.8 Luotan työtovereihini.	4,2	0,9
2.9 Luotan esimieheeni.	4,1	1,0
2.10 Olen saanut mahdollisuuden tutustua esimieheeni.	4,1	1,0
2.11 Työyhteisölläni on selkeät, yhteiset pelisäännöt.	3,7	1,0
2.12 Työyhteisössäni noudatetaan yhteisiä pelisääntöjä.	3,5	1,0
2.13 Kiusaamista, tiedon panttaamista ja selän takana puhumista ei hyväksytä työyhteisössäni.	3,7	1,1

\*Arviointi välimatka-asteikolla 1 – 5, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä



Kyselyn toisessa osiossa ”Ammatillisen kasvun valmiudet” vastaajia pyydettiin arvioimaan omia ammatillisia vahvuuksiaan ja valitsemaan yksi vahvuusalue seuraavista vaihtoehdoista: vuorovaikutustaitojen käyttö, taito arvioida itseä, taito kysyä, halu kehittyä, vastuun ottaminen työstä ja työyhteisöstä sekä avoimuus uusille asioille. Useimmin (44 % vastaajista, n=99) omaksi ammatilliseksi vahvuusalueeksi valittiin *vastuun ottaminen työstä ja työyhteisöstä*. Toiseksi vastaajia pyydettiin arvioimaan omia ammatillisia kehittämistarpeitaan ja valitsemaan samoista vaihtoehdoista yksi valmius, jossa he haluaisivat kehittyä. Ammatillisina kehittämistarpeina esille nousivat useimmin *avoimuus uusille asioille* (28 %, n=97) ja *halu kehittyä* (25 %). Ammatilliset vahvuudet ja ammatilliset kehittämistarpeet on esitetty kuviossa 8. Kuviossa on esitetty prosenttiosuuksina, kuinka suuri osa työntekijöistä arvioi kyseisen valmiuden vahvuudekseen ja kuinka suuri osa työntekijöistä arvioi kyseisen valmiuden kehittämistarpeekseen.



Kuvio 8. Työntekijöiden ammatilliset vahvuudet ja kehittämistarpeet.

Työntekijän ammatillisuutta koskevien väittämien (väittämät 5.1 – 5.4) tulokset olivat hyviä, väittämien keskiarvojen vaihdella välillä 4,1 – 4,6. Työntekijät kokivat, että heillä on selkeä kuva perustehtävästään (ka 4,6). Työyhteisön ammatillisuus – väittämien (väittämät 6.1 – 6.3) keskiarvot vaihtelivat välillä 3,9 – 4,2. Vastaaajien mielipiteitä jakoi eniten väittämä 6.3 *Työyhteisössäni työntekijät arvostavat toisia ammattiryhmiä* (kh 0,9). Väittämäkohtaiset keskiarvot ja keskihajonnat on esitetty taulukossa 7.

Taulukko 7. Minun ja työyhteisöni ammatillisuus: väittämäkohtaiset tulokset.

Minun ja työyhteisöni ammatillisuus n = 100	Keski-arvo*	Keskihajonta
5.1 Minulla on selkeä kuva omasta perustehtävästäni.	4,6	0,6
5.2 Koen ammatillisuuteni vahvaksi.	4,1	0,7
5.3 Käyn ammatillista keskustelua kollegojeni kanssa.	4,2	0,8
5.4 Olen ylpeä omasta ammatistani.	4,4	0,8
6.1 Työyhteisölläni on selkeä kuva perustehtävästään.	4,2	0,7
6.2 Pääsen työssäni toteuttamaan itseäni.	4,0	0,7
6.3 Työyhteisössäni työntekijät arvostavat toisia ammattiryhmiä.	3,9	0,9

\*Arviointi välimatka-asteikolla 1 – 5, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä

Yhdessäoloa ja yhteistoimintaa edistäviin valmiuksiin (osio 3) liittyvä arvostus ja osaaminen työyhteisössä koettiin yleisesti hyväksi, väittämien keskiarvojen vaihdella välillä 3,8 – 3,9. Tulokset näkyvät taulukossa 8. Mielipiteitä jakoi eniten väittämä 7.2 *Koen olevani arvostettu työyhteisössäni* (kh 0,9).

Taulukko 8. Arvostus ja osaaminen työyhteisössä: väittämäkohtaiset tulokset.

Arvostus ja osaaminen työyhteisössä n = 99 - 100	Keski-arvo*	Keskihajonta
7.1 Toisten arvostaminen toteutuu työyhteisössäni.	3,8	0,8
7.2 Koen olevani arvostettu työyhteisössäni.	3,8	0,9
7.3 Osaamistani arvostetaan työyhteisössäni.	3,9	0,8
7.4 Osaamistani hyödynnetään työyhteisössäni.	3,9	0,8

\*Arviointi välimatka-asteikolla 1 – 5, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä

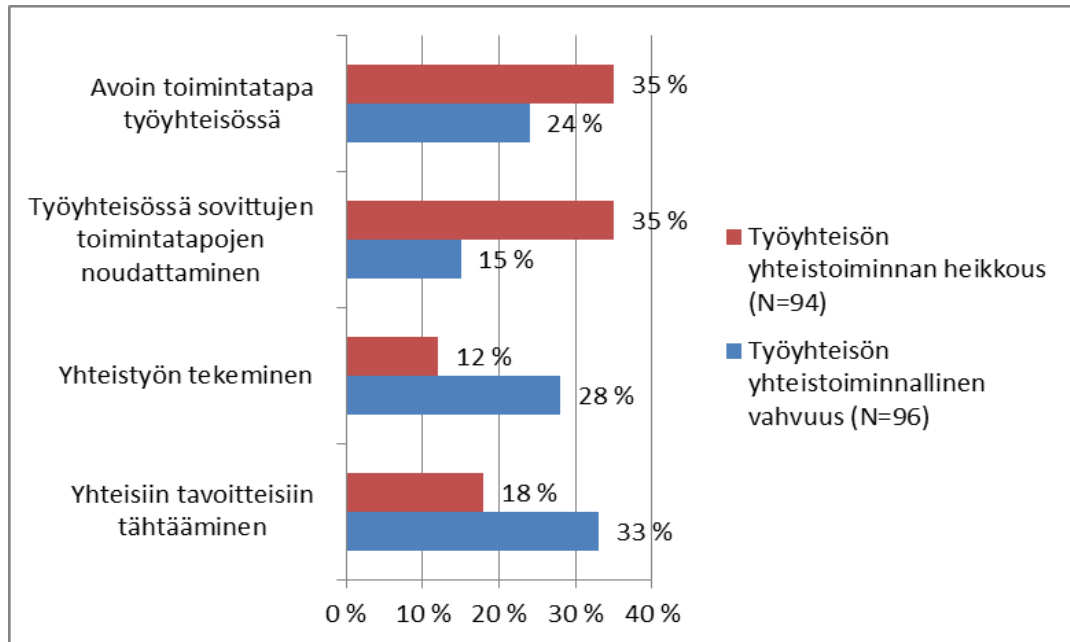
Yhdessäoloa ja yhteistoimintaa edistävästä valmiuksista suhtautuminen työtovereihin nousi vahvimaksi alueeksi. Keskiarvot vaihtelivat välillä 4,3 – 4,5, näkyen taulukossa 9. Vastaajat kokivat antavansa puheenvuoron toisille (ka 4,5).

Taulukko 9. Suhtautuminen työtovereihin: väittämäkohtaiset tulokset.

Suhtautuminen työtovereihin n = 100	Keskiarvo*	Keskiahajonta
8.1 Osoitan arvostusta työtovereilleni ja heidän osaamiselleen.	4,3	0,7
8.2 Hyväksyn yksilölliset tavat tehdä työtä.	4,3	0,7
8.3 Hyväksyn sen, että toiset tekevät työtä nopeammin, toiset hitaammin.	4,3	0,8
8.4 Annan puheenvuoron toisille.	4,5	0,6

\*Arviointi välimatka-asteikolla 1 – 5, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä

Kolmannessa osiossa vastaajia pyydettiin lisäksi arvioimaan työyhteisön yhteistoiminnan vahvuuksia ja valitsemaan yksi vahvuusalue seuraavista vaihtoehdoista: avoin toimintatapa työyhteisössä, työyhteisössä sovittujen toimintatapojen noudattaminen, yhteistyön tekeminen ja yhteisiin tavoitteisiin tähtääminen. Useimmin (33 % vastaajista, n=96) työyhteisön yhteistoiminnalliseksi vahvuudeksi valittiin *yhteisiin tavoitteisiin tähtääminen*. Toiseksi vastaajia pyydettiin arvioimaan työyhteisön yhteistoiminnan heikkouksia ja valitsemaan samoista vaihtoehdoista yksi osa-alue, jolla työyhteisön yhteistoiminta on heidän mielestään heikkoa. Useimmiten heikkouksiksi koettiin *avoin toimintatapa työyhteisössä* (35 %, n=94) ja *työyhteisössä sovittujen toimintatapojen noudattaminen* (35 %). Yhteistoiminnalliset vahvuudet ja yhteistoiminnan heikkoudet on esitetty kuviossa 9. Kuviossa on esitetty prosenttiosuuksina, kuinka suuri osa työntekijöistä arvioi kyseisen valmiuden yhteistoiminnalliseksi vahvuudeksi ja kuinka suuri osa työntekijöistä arvioi kyseisen valmiuden yhteistoiminnan heikkoudeksi.



Kuvio 9. Työyhteisön yhteistoiminnan vahvuudet ja heikkoudet.

Valmiudet toimivan työyhteisön rakentamiseksi (osio 4) jakaantuivat työhön sitoutumiseen, kehittymään pyrkivään työyhteisöön ja palautekulttuuriin työyhteisössä. Työhön sitoutumisen väittämäkeskiarvot vaihtelivat välillä 3,4 – 4,2, näkyen taulukossa 10. Työntekijät kokivat pystyvänsä ylittämään työssä oman mukavuusrajan (ka 4,2). He eivät pohtineet kovin usein, miten heidän tekemänsä työ vaikuttaa koko työyksikköön (ka 3,4). Omien vaikutusmahdollisuuksien aktiivisessa ja rakentavassa käytössä koettiin olevan parantamista (ka 3,6).

Taulukko 10. Työhön sitoutuminen: väittämäkohtaiset tulokset.

Työhön sitoutuminen n = 99 - 100	Keski-arvo*	Keskihajonta
11.1 Pystyn ylittämään työssäni oman mukavuusrajan.	4,2	0,7
11.2 Pohdin usein, miten tekemäni työ vaikuttaa koko työyksikköni.	3,4	0,8
11.3 Tartun myös sellaisiin työtehtäviin, jotka eivät varsinaisesti kuulu tehtäväkenttääni.	3,9	0,9
11.4 Pysin arvioimaan työssä oppimistani.	3,7	0,8
11.5 Haen aktiivisesti tietoa työhöni liittyen.	3,7	0,8
11.6 Minulla on halu kehittää työyhteisöäni ja sen osaamista.	3,9	0,8
11.7 Käytän työssäni aktiivisesti ja rakentavasti omia vaikutusmahdollisuuksiani.	3,6	0,8

\*Arviointi välimatka-asteikolla 1 – 5, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä

Kehittymään pyrkivä työyhteisö – väittämien tulokset ovat taulukossa 11. Väittämäkohtaiset keskiarvot vaihtelivat välillä 3,6 – 4,5. Työntekijät kokivat positiiviseksi asiaksi sen, että työyhteisöön tulee uusia työntekijöitä (ka 4,5). Asioiden valmiiksi saattamisessa (ka 3,6), hiljaisen tiedon siirtymisessä (ka 3,6) ja esimiehen esimerkillä johtamisessa (ka 3,6) koettiin olevan parantamista.

Taulukko 11. Kehittymään pyrkivä työyhteisö: väittämäkohtaiset tulokset.

Kehittymään pyrkivä työyhteisö n = 99 - 100	Keskiarvo*	Keskiahajonta
12.1 Yhteiseen toimintaan osallistuminen (esim. työryhmät) on luonteva osa työyhteisöni toimintakulttuuria.	3,9	0,8
12.2 Työyhteisössäni asiat saatetaan valmiiksi.	3,6	0,9
12.3 Tietoa ja osaamista jaetaan työyhteisössäni.	3,9	0,8
12.4 Mielestäni on positiivista, että työyhteisöömme tulee uusia työntekijöitä.	4,5	0,6
12.5 Koen hiljaisen tiedon siirtyvän työyhteisössäni työntekijältä toiselle.	3,6	0,9
12.6 Esimieheni johtaa esimerkillään työyhteisöäni, ansaiten työntekijöiden arvostuksen.	3,6	1,0

\*Arviointi välimatka-asteikolla 1 – 5, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä

Työyhteisön palautekulttuuria koskevat tulokset näkyvät taulukossa 12. Palautekulttuurissa on tulosten perusteella kehittämistä, väittämien keskiarvojen vaihdellessa välillä 3,2 – 3,7. Positiivisen palautteen antaminen osana työyhteisön toimintakulttuuria voisi toteutua työntekijöiden mielestä paremmin (ka 3,2).

Taulukko 12. Palautekulttuuri työyhteisössä: väittämäkohtaiset tulokset.

Palautekulttuuri työyhteisössä n = 99 - 100	Keskiarvo*	Keskiahajonta
13.1 Saan työstäni positiivista palautetta.	3,5	1,0
13.2 Annan työtovereilleni positiivista palautetta.	3,7	0,8
13.3 Positiivisen palautteen antaminen kuuluu työyhteisöni toimintakulttuuriin.	3,2	1,0

\*Arviointi välimatka-asteikolla 1 – 5, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä

Viidennessä osiossa mitattiin yhteisöllisyyttä ja hyvää työilmapiiriä edistäviä valmiuksia. Työyhteisön työssä jaksamista tukevaa toimintatapaa koskevien väittämien keskiarvot vaihtelivat välillä 3,4 – 4,2, näkyen taulukossa 13. Työnte-

kijät kokivat, että työssä kannustamisessa (ka 3,4), työyhteisön me-hengessä (ka 3,4) ja työrauhan antamisessa (ka 3,5) on parantamista. Sen sijaan työtovereilta koettiin saatavan tukea silloin, kun sitä tarvitaan (ka 4,2). Mielipiteitä jakoi eniten väittämä 14.3 *Saan esimieheltäni tukea silloin, kun sitä tarvitsen* (kh 1,2).

Taulukko 13. Työyhteisön työssä jaksamista tukeva toimintatapa: väittämäkohtaiset tulokset.

Työyhteisön työssä jaksamista tukeva toimintatapa n = 99 - 100	Keski-arvo*	Keskiahajonta
14.1 Työrauhan antaminen toteutuu työyhteisössäni.	3,5	1,0
14.2 Työn jakaminen ja toisten auttaminen kuuluvat luontevana osana työyhteisöni toimintakulttuuriin.	4,0	0,9
14.3 Saan esimieheltäni tukea silloin, kun sitä tarvitsen.	3,8	1,2
14.4 Saan työtovereiltani tukea silloin, kun sitä tarvitsen.	4,2	0,9
14.5 Minua kannustetaan työssäni.	3,4	0,9
14.6 Työyhteisössäni on riittävästi yhteisiä tapahtumia.	3,7	1,0
14.7 Työyhteisössäni on vahva me-henki.	3,4	1,1

\*Arviointi välimatka-asteikolla 1 – 5, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä

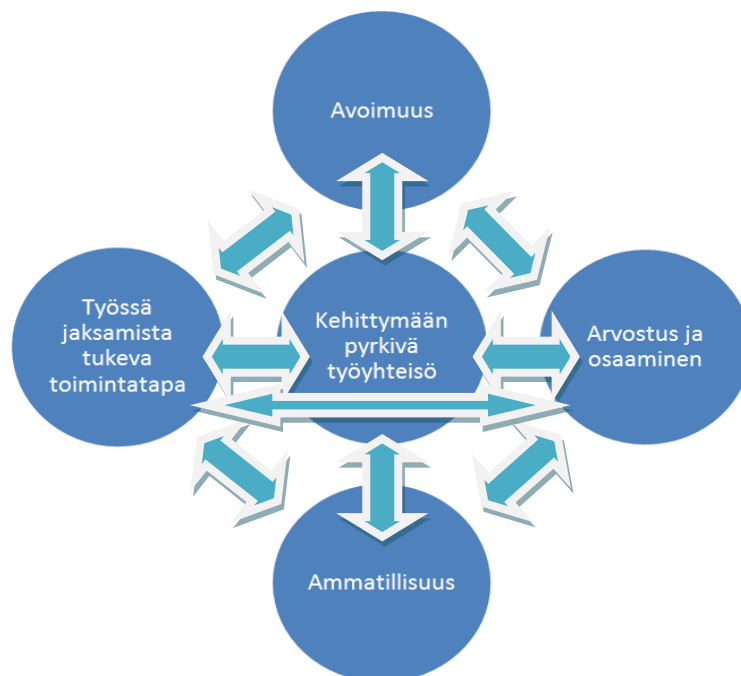
Voimavaralähtöisyyttä työssä koskevien väittämien keskiarvot vaihtelivat välillä 4,0 – 4,5, ollen hyviä. Tulokset ovat taulukossa 14. Työntekijät ilmaisivat hyväksyvänsä sen, että työtoverin työtä jaetaan, jos hän on sillä hetkellä kykenemätön selviämään täydestä työmäärästä (ka 4,5). Mielipiteitä jakoi eniten väittämä 15.2 *Yksityiselämäni ei kuormita liikaa työssä jaksamistani* (kh 1,1).

Taulukko 14. Voimavaralähtöisyys työssä: väittämäkohtaiset tulokset.

Voimavaralähtöisyys työssä n = 100	Keski-arvo*	Keskiahajonta
15.1 Hyväksyn, että työtoverini työtä jaetaan, jos hän on sillä hetkellä kykenemätön selviämään täydestä työmäärästä.	4,5	0,7
15.2 Yksityiselämäni ei kuormita liikaa työssä jaksamistani.	4,2	1,1
15.3 Pyrin ylläpitämään positiivista asennetta työyhteisössäni.	4,2	0,8
15.4 Pyrin olemaan aidosti läsnä kollegoilleni.	4,3	0,7
15.5 Minulla on empatiataitoja.	4,4	0,7
15.6 Pyrin omalla toiminnallani tukemaan esimieheni toimintaa.	4,0	0,9

\*Arviointi välimatka-asteikolla 1 – 5, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä

Spearmanin korrelaatiokerrointen perusteella kaikki työyhteisötaidot korreloivat positiivisesti keskenään, korrelaatiokerrointen vaihdellessa välillä 0,30 – 0,85. Korrelaatiokertoimet on esitetty taulukkona liitteessä 7. Kaikkein vahvimmin keskenään korreloivat avoimuus työyhteisössä ja työyhteisön työssä jaksamista tukeva toimintatapa (0,85). Avoimuus työyhteisössä korreloi vahvasti myös kehittymään pyrkivän työyhteisön (0,75) ja työyhteisön arvostuksen ja osaamisen kanssa (0,69). Minun ja työyhteisöni ammatillisuus korreloi samojen tekijöiden kanssa kuin työyhteisön avoimuus. Ammatillisuudella on siis vahva korrelaatio niin ikään työyhteisön arvostuksen ja osaamisen (0,64), kehittymään pyrkivän työyhteisön (0,64) ja työyhteisön työssä jaksamista tukevan toimintatavan (0,67) kanssa. Edellä kuvatuista lääkinnällisen kuntoutuksen vahvuusalueista kanssakäyminen työyhteisössä ja voimavaralähtöisyys työssä näyttävät korreloivan keskenään, korrelaatiokertoimen ollessa 0,63. Arvostus ja osaaminen korreloivat sekä kehittymään pyrkivän työyhteisön (0,64) että työyhteisön työssä jaksamista tukevan toimintatavan (0,74) kanssa. Niin ikään kehittymään pyrkivä työyhteisö korreloi vahvasti työyhteisön työssä jaksamista tukevan toimintatavan kanssa (0,74). Vahvimmat korrelaatiot näkyvät kuviossa 10.



Kuvio 10. Työyhteisötaitojen vahvimmat keskinäiset korrelaatiot.

Tilastollisesti merkitseviä eroja testattiin Mann-Whitneyn U-testillä, koska tässä aineistossa 50 – 59 – vuotiaiden työntekijöiden vastaukset eivät noudattaneet normaalijakaumaa. Ikäluokkavertailuja tehtiin alle 45- ja yli 45-vuotiaiden, alle 40- ja yli 40-vuotiaiden sekä alle 35- ja yli 35-vuotiaiden kesken. Ainoa tilastollisesti merkitsevä ero suhteessa summamuuttujiin tuli esille alle 40- ja yli 40-vuotiaiden kesken. *Yli 40-vuotiaat kokevat palautekulttuurin työyhteisössä hieman paremmaksi kuin alle 40-vuotiaat ( $p = 0,047$ )*. Työvuodet lääkinnällisessä kuntoutuksessa tuottivat niin ikään yhden tilastollisesti merkitsevän eron suhteessa summamuuttujiin. *Alle 15 vuotta lääkinnällisessä kuntoutuksessa työskennelleet kokevat työyhteisön työssä jaksamista tukevan toimintatavan paremmaksi kuin yli 15 vuotta yksikössä työskennelleet ( $p = 0,041$ )*. Yksikkökohtaisia työvuosia ja summamuuttujia testattiin Mann-Whitneyn U-testillä myös alle 10 vuotta ja yli 10 vuotta sekä alle 5 vuotta ja yli 5 vuotta lääkinnällisessä kuntoutuksessa työskennelleiden kesken. Näistä kumpikaan vertailu ei tuottanut tilastollisesti merkitseviä eroja. Kokonaistyövuosia verrattiin alle 20 ja yli 20 vuotta työkokemusta omaavien, alle 15 ja yli 15 vuotta työkokemusta omaavien ja alle 10 ja yli 10 vuotta työkokemusta omaavien kesken. *Kokonaistyövuodet eivät jakaneet vastaajien mielipiteitä tilastollisesti merkitsevästi*.

#### 5.4.4 Kyselytutkimuksen johtopäätökset

Lääkinnällisen kuntoutuksen työyhteisötaitojen arvioinnin tulosten voidaan projekti- ja ohjausryhmissä käydyn analyttisen keskustelun perusteella todeta kertovan siitä arjesta, jota kohdeyhteisössä eletään. Tulokset olivat monilta osin odotetun kaltaisia, mutta nostivat silti esille työyhteisön kehittämisen ja työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä aihealueita. Kehittämisen kohteiksi nostettavien työyhteisötaitojen rinnalla on tärkeää pohtia sitä, miten jo saavutettu työyhteisötaitojen taso voidaan ylläpitää, olivathan tulokset keskiarvallisesti hyviä. Tämä on merkittävää myös työhyvinvoinnin näkökulmasta, sillä työntekijöiden arvioimilla alaistaidoilla näytti tutkimusten mukaan olevan yhteys työyhteisölliseen hyvinvointiin (mm. Rehnback & Keskinen 2005, 24, 26).



Avoimuus ja työyhteisön työssä jaksamista tukeva toimintatapa nousivat kohdeyhteisön kehittämisalueiksi, ja on merkittävää huomata, että kyseiset osat alueet myös näyttivät tulosten mukaan korreloivan vahvasti keskenään. Voisikin ajatella, että esimerkiksi työssä kannustamiseen, työrauhan antamiseen ja mehenkeen panostaminen edistäisivät välillisesti myös työyhteisön avoimuutta, kuten keskustelua ja yhteisten pelisääntöjen noudattamista. Jalava & Tonteri (2011a) korostivat työyhteisötaitojen kehittymisessä esimiehen antaman kannustuksen merkitystä. Manka ym. (2007, 18 – 19) taas korostivat työntekijän aktiivisuutta esimerkiksi kannustamisessa, me-hengen luomisessa ja tilan antamisessa toisille. Työelämän rooleista riippumatta lienee tärkeää huomioida, että vastuu niin työssä jaksamisen tukemisesta kuin avoimesta keskustelukulttuurista kuuluu kaikille.

Palautekulttuurin kehittämistarve tuli vahvasti esille kyselyn tuloksissa. Teoreettisen tiedon perusteella palautteen antaminen edistää niin työn hallintaa kuin työntekijöiden hyvinvointia (mm. Berlin 2008, 140–143; Suonsivu 2008, 31 – 33). Palautteen antamisen voidaan mielestäni ajatella olevan myös omien vaikutusmahdollisuuksien aktiivista ja rakentavaa käyttöä, jossa sinällään koettiin olevan parantamisen varaa. Manka ym. (2007, 18–19) nostivat alaitaitoisuutena esille juuri työntekijän aktiivisuuden, palautteen antamisen ja palautteen vastaanottamisen.

Kyselyn tuloksista nousi esille muutamia ristiriitaisuuksia, joiden syitä on mielenkiintoista pohtia. Työntekijät kokivat esimerkiksi omaavansa selkeän kuvan perustehtävästään, mutta samaan aikaan he kokivat, etteivät kovin usein pohdi sitä, miten heidän tekemänsä työ vaikuttaa koko työyksikköön. Sinällään tämä voi kertoa siitä, että kliinisessä perustyössä keskitytään itse perustyön tekemiseen, ja koetaan, että työn yksikkö- tai organisaatiotasaisen vaikuttavuuden pohdinta kuuluu ylemmälle tasolle. Toisaalta taas voisi ajatella, että kohdeyhteisön pitkät laatutyön ja kehittämisen perinteet ja monien sidosryhmien kanssa tehtävä yhteistyö ovat koulineet työntekijöitä pohtimaan perustehtäväänsä ja sen vaikuttavuutta laajassa perspektiivissä.

Arvostukseen liittyvät väittämät jakoivat vastaajien mielipiteitä, oli kyse sitten työntekijöiden arvostetuksi tulemisen kokemuksesta tai työntekijöiden arvostuksesta toisiaan kohtaan. Samaan aikaan vastaajat toivat kuitenkin esille esimerkiksi antavansa puheenvuoron toisille työntekijöille, mikä voisi olla yksi toisten arvostamista osoittava toimintatapa. Onkin hyvä pohtia, millaiset asiat tuottavat työntekijöille arvostetuksi tulemisen kokemuksia, ja millä eri tavoin he itse osoittavat arvostustaan työtovereilleen. Koetaanko työtovereilta saatu arvostus tärkeämmäksi tai yhtä tärkeäksi kuin esimieheltä saatu arvostus? Teoriaosuudessa korostettiin esimiehen läsnä olon ja esimiehen antaman arvostuksen merkitystä hyvinvointia edistävässä johtamisessa (Suonsivu 2008, 31 – 33).

Lääkinnällisen kuntoutuksen työntekijöistä kolmannes nosti työyhteisön yhteistoiminnalliseksi vahvuudeksi yhteisiin tavoitteisiin tähtäämisen. Samaan aikaan toivottiin kehittymistä työyhteisössä sovittujen toimintatapojen noudattamisessa. Yhtenä johtopäätöksenä voidaan ajatella näiden tulosten kuvaavan työyhteisöä asiantuntijayhteisönä. Yhteisiin tavoitteisiin tähtääminen koetaan asiantuntijoina yhteiseksi vahvuusalueeksi, kunkin asiantuntijan tähdätessä yhteiseen päämäärään ja asiakkaiden parhaaseen. Asiantuntijatyöskentely voinee kuitenkin samaan aikaan johtaa yksittäisten asiantuntijoiden parhaaksi näkemiin toimintatapoihin työyhteisössä sovittujen toimintatapojen sijaan. Kyselyssä tai sen tuloksissa ei varsinaisesti käsitelty vastaajien asiantuntijuutta, mutta asiantuntijuuden näkökulma on johtopäätösten tasolla hyvä nostaa esille. Se herättänee keskustelua työyhteisötaitoja ja saatuja tuloksia käsiteltäessä.

Yli 40-vuotiaat lääkinnällisen kuntoutuksen työntekijät kokivat palautekulttuurin työyhteisössä paremmaksi kuin alle 40-vuotiaat. Tämän tuloksen perusteella voidaan pohtia, tuoko työkokemus mukanaan herkkyyttä ja laajempaa tarttumapintaa palautteen vastaanottamiseen, vai ovatko nuoremmat työntekijät tottuneet saamaan jo nuoresta pitäen palautetta ja kannustusta eri tavalla kuin vanhemmat. Työyhteisössä olisi hyvä keskustella siitä, miltä tasolta palautetta erityisesti halutaan. Tulosten perusteella kanssakäyminen työyhteisössä ja suhtautuminen työtovereihin ovat hyvällä tasolla, joten olisi kaiketi otollista, että positiivista palautetta saataisiin arjen keskellä omilta työtovereilta. Toisaalta esi-

miehen kannustus koettaneen tärkeäksi, onhan kyse osin varsin itsenäisesti toimivista asiantuntijatyöntekijöistä. Kyselyn tuloksista esille nousseita kehittämisalueita ja pohdintoja on esitetty kuviossa 11.



Kuvio 11. Ajatuskartta työyhteisötaitojen kehittämiseen.

Alle 15 vuotta lääkinnällisessä kuntoutuksessa työskennelleet kokivat työyhteisön tukevan työssä jaksamista paremmin kuin yli 15 vuotta yksikössä olleet. Tämä voi kertoa siitä, että iän ja työn kuormittavuuden lisääntyessä työssä jaksamisen tukemista kaivataan kaiken kaikkiaan enemmän. Toisaalta on myös hyvä pohtia, käyttävätkö eri-ikäiset työntekijät hyödykseen olemassa olevia työhyvinvoinnin tukimuotoja, ja olisiko niitä hyvä kohdentaa erityisemmin eri ikäryhmille. Tässä viitekehyksessä työyhteisötaidot liittyvät kiinteästi myös työyhteisön työhyvinvointitoimintaan.

Taustamuuttujia tarkasteltaessa voitiin havaita kohdeorganisaation ikäjakaumaa noudattava suurimman ikäluokan trendi, 50 – 59 – vuotiaat työntekijät. Taustamuuttujia analysoitaessa on tärkeää pohtia, miten 50 – 59 – vuotiaiden työntekijöiden hiljaista tietoa saataisiin siirtymään nuoremmille ikäpolville, nousihan hiljaisen tiedon siirtyminen kehittämisen kohteeksi kyselyn neljännessä osiossa. Yksikkökohtaisten työvuosien perusteella lääkinnällisessä kuntoutuksessa painottuu hiljattain yksikössä työskentelyn aloittaneiden, 1 – 4 vuotta yksikkökohtaista työkokemusta omaavien työntekijöiden joukko. Työyhteisötaitojen arvioinnin tuloksista voidaankin nostaa esille se, että suurin osa työntekijöistä koki uusien työntekijöiden tulemisen työyhteisöön positiivisena asiana. On tärkeää panostaa uusien työntekijöiden työyhteisöön sitouttamiseen.

Vaikka kyselyn käyttäminen ja täyttäminen koettiin yleisellä tasolla helpoksi ja nopeaksi, on tärkeää käydä vielä jälkikeskustelua siitä, miten yksi- tai moniselitteisesti kyselyn väittämiä on ymmärretty, tämä kun vaikuttaa mittarin luotettavuuden lisäksi myös tuloksista tehtäviin johtopäätöksiin. Edelleen on hyvä keskustella siitä, oliko vastaajien helppo kohdentaa arviointinsa omaan lähiyhteisöönsä ja lähiesimieheensä, vai koettiinko väittämät haasteellisiksi esimerkiksi sellaisten työntekijöiden keskuudessa, jotka työskentelevät kaikkein itsenäisimmässä toimenkuvissa.

## 5.5 Eettiset kysymykset ja luotettavuus

### 5.5.1 Tutkimusetiikan noudattaminen

Tutkimuksen kaikissa vaiheissa noudatettiin terveydenhuollon eettisiä periaatteita, suojellen ihmisarvoa ja loukkaamattomuutta (Etene 2001). Tutkimuksesta ei aiheutunut haittaa tutkittaville. Tutkimukselle anottiin lupa lääkinnällisen kuntoutuksen työnjohdolta. Lisäksi allekirjoitettiin virallinen mentorointi- ja toimeksiantosopimus.

Aineiston keruun eettisyys varmistettiin suojelemalla tutkittavien anonymiteettia ja mielipidevapautta sekä huolehtimalla siitä, ettei tutkittavia pysty tunnistamaan

valmiista aineistosta. Ryhmämuotoiseen haastatteluun osallistuminen saattaa herättää pelkoa anonymiteetin menettämisestä, koska haastattelussa on jo itsessään läsnä useampia henkilöitä. Luottamuksellisen ilmapiirin luominen on tällöin erityisen tärkeää. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista, ja tutkimuksesta informoitiin ajoissa asianmukaisella saatekirjeellä. Tutkittavilta pyydettiin tutkimukseen osallistumisesta kirjallinen, tietoinen suostumus, joka toimitettiin heille saatekirjeen osana. Tutkittaville kerrottiin etukäteen haastattelun toteutustavasta ja taltioinnista. Taltioinnin kerrottiin tulevan ainoastaan projektipäällikön tutkimuskäyttöön, eikä myöskään alkuperäistä litteroitua tekstiä luovutettu projektipäälliköltä eteenpäin.

Haastattelututkimuksen analyysivaiheen eettisyydestä huolehdittiin tarkalla ja huolellisella litteroinnilla. Tulokset esitettiin täsmällisesti ja tulosten käytöstä tullaan sopimaan yhdessä tutkimuksen tilaajan kanssa. Analyysia tehtäessä huolehdittiin siitä, ettei haastateltavia pysty tunnistamaan analyysiaineistossa olevista esimerkki-ilmaisuista.

Kyselytutkimuksen eettisyydestä huolehdittiin niin ikään vastaajien anonymiteettia suojelemalla. Taustakysymyksiä kysyttiin niukasti vastaajien anonymiteetin säilymiseksi, eikä mitään kysymyksiä ollut lukittu pakollisiksi. Kysely toteutui sähköpostilinkin kautta siten, että vastaukset siirtyivät suoraan vastaajalta Webropol-järjestelmään, eikä vastanneiden tai vastaamattomien työntekijöiden henkilöllisyys tullut missään prosessin vaiheessa esille. Kyselyn analyysivaiheessa huolehdittiin aineiston tarkasta säilyttämisestä ja huolellisesta käsittelystä.

Etiikan näkökulmasta projektipäällikkö huolehti niin projektin kokonaisvastuusta kuin oman toimintansa eettisyydestä kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Projektipäällikön ollessa tutkittavan työyhteisön työntekijä, vaati tutkijan roolin ottaminen ja säilyttäminen erityisen vahvan tutkimusetiikan sisäistämistä.

Tämän tutkimuksen tiedonintressiä voidaan pitää lähtökohdiltaan eettisenä. Tutkimuksessa pyrittiin saamaan uutta tietoa työyhteisötaidoista ja niiden yhteydestä työhyvinvointiin, ja voidaan olettaa, että mahdollisesta uudesta tiedosta on hyötyä myös muille työyhteisöille. Työyhteisötaitojen aihealue sivuaa it-

sessään varsin vahvasti työelämän arvoja ja etiikkaa. Tutkimusaiheen valintaa voidaankin itsessään pitää eettisenä kannanottona, jota ilmaisevat tutkimuksen julkilausuttu tarkoitus ja tehtävä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 129). Eettinen sitoutuneisuus ohjaa tutkimusta, koskien myös tutkimuksen laatua (Tuomi & Sarajärvi 2009, 127).

### 5.5.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan perinteisesti validiteetin eli pätevyyden ja reliabiliteetin eli luotettavuuden kautta, mikä viittaa kvantitatiiviseen tutkimusperinteeseen. Validiteetti viittaa tutkimuksen kykyyn mitata sitä, mitä on tarkoitus mitata. Reliabiliteetti taas viittaa mittarin ja tutkimusasetelman toimivuuteen, erityisesti tutkimuksen toistettavuuteen. (Toikko & Rantanen 2009, 122.) Sekä reliabiliteetin että validiteetin perusajatuksena on, että tutkija voi päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 185). Käsitteiden soveltumisesta sekä määrälliseen että laadulliseen tutkimukseen ollaan perinteisesti montaa mieltä.

Tässä tutkimuksessa käytetty menetelmällinen triangulaatio eli laadullisen ja määrällisen tutkimustavan yhdistäminen lisää lähtökohtaisesti tutkimuksen validiutta, voidaanhan tällöin saavuttaa tutkittavasta ilmiöstä monipuolisempaa ”kahden vaiheen” tietoa. Tutkimukselle pystytään hankkimaan triangulaation avulla sekä leveyttä että syvyyttä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 144). Tutkimuksen aiheen eli työyhteisötaitojen ja työhyvinvoinnin teoreettinen viitekehys osoittautui varsin laajaksi, mikä osaltaan puolsi triangulaation käyttöä, jotta tutkittavasta aihealueesta saatiin myös aineistolähtöisesti mahdollisimman kattava ja monipuolinen kokonaiskuva. Toteutustavaltaan menetelmätriangulaation käyttö oli työlästä ja aikaa vievää, joten tässä mielessä sen miinuspuolena voitaneen pitää epätaloudellisuutta ja koko tutkimusprosessin pitenemisen aiheuttamaa virhemahdollisuuksien lisääntymistä.

Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen eli ryhmähaastattelun tutkimusjoukko oli pieni, mikä voi heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuuden paranta-

miseksi tutkimusjoukko koottiin harkinnanvaraisena näytteenä siten, että haastateltavat edustivat mahdollisimman monipuolisesti lääkinnällisen kuntoutuksen työntekijöitä. Kohdeyhteisöä ja luotettavan kokonaiskuvan saamista ajatellen oli olennaista, että tutkittavat henkilöt edustivat eri ammattiryhmiä, eri työyksiköitä, eri toiminta-alueita ja eri ikäryhmiä. He omasivat eripituisen työkokemuksen kohdeyhteisössä. Lisäksi huomioitiin, että näytteessä oli sekä esimies- että alaisedustus. Ryhmähaastattelun luotettavuutta pyrittiin parantamaan myös haastattelijan eli projektipäällikön puolueettomuudella haastattelutilanteessa, hänen kuunnellessaan haastateltavia avoimesti ja haastattelun kulkuun mahdollisimman vähän puuttumalla. Puolueettomuus nouseekin esille siinä, pyritäänkö tiedonantajia kuulemaan omina itsenään (Tuomi & Sarajärvi 2009, 135).

Aineistonkeruun luotettavuuden lisäämiseksi ryhmähaastattelua valmisteltiin huolellisesti. Haastattelukysymysten laadinnassa pohdittiin niiden kattavuutta ja vastaavuutta tutkimusasetelmaan. Ennen varsinaista aineistonkeruuta toteutettiin kahdessa vaiheessa haastattelukysymysten esitestaus projektiryhmällä. Näin pyrittiin varmistumaan siitä, että tutkimuskysymykset ovat luotettavia, ja niillä saadaan vastauksia tutkittavina oleviin asioihin. Haastattelussa käytettiin luotettavuuden lisäämiseksi ulkopuolista tarkkailijaa, joka kirjasi havaintojaan haastattelutilanteesta. Sekä ulkopuolinen tarkkailija että haastattelija havainnoivat haastattelun ryhmädynamiikkaa, jolla voi olla vaikutusta haastattelussa esille tuleviin asioihin ja tätä kautta tulosten luotettavuuteen. Haastattelutilanteessa tuntui siltä, että alkujännityksen jälkeen haastateltavat rohkenivat keskustella asioista avoimesti ja rehellisesti. Haastattelun edetessä haastateltavat myös selvästi inspiroivat toinen toisiaan. Haastattelutilanteessa huolehdittiin haastatteluympäristön häiriöttömyydestä. Haastattelulle annettiin riittävästi aikaa, pyrkien saamaan esille koko työyhteisön näkemys tutkittavasta asiasta. Koska samat asiat ja teemat alkoivat toistua haastattelun loppupuolella, on hyvin todennäköistä, että uutta tietoa ei enää olisi tullut haastattelu-aikaa pidentämällä.

Ryhmähaastattelu taltioitiin kokonaisuudessaan ja litteroitiin sanatarkasti heti haastattelua seuraavalla viikolla. Haastattelun nopea litterointi parantaa haastattelun laatua (Hirsjärvi & Hurme 2001, 185). Tässä haastattelututkimuksessa

litteroitua tekstiä tuli yhteensä 31 sivua rivivälillä 1,15. Litteroitaessa haastattelu kuunneltiin useampaan kertaan, jotta teksti tuli litteroitua oikein. Myös haastattelutilanteen muistiinpanot koottiin yhteen välittömästi haastattelun jälkeen, jotta esiin nousseet asiat eivät päässeet unohtumaan tai muuntumaan.

Haastattelun analyysivaiheessa keskityttiin huolelliseen käsiteanalyysiin. Tarkan käsiteanalyysin voidaan katsoa edistävän tutkimuksen rakennevaliditeettia, tutkijan ja tutkimuksen pysyessä siinä, mitä oli tarkoituskin tutkia (Hirsjärvi & Hurme 2001, 187). Haastattelun analysointia jatkettiin niin kauan, että aineisto tiivistyi, abstrahoitui ja kylläntyi siten, ettei uutta tietoa enää tullut. Samaan aikaan huolehdittiin siitä, että analysoinnin tulokset abstrahoituessaan edelleen heijastelivat tutkittavien ajatusmaailmaa. Ryhmähaastattelun analyysin luotettavuutta saattaa heikentää se, että aineisto pilkkoutui varsin pieniin osiin, ja analyysin luotettavuutta ja toistettavuutta on pyritty varmentamaan kirjaamalla haastattelusta alkuperäisilmauksia sisältävä kokonaistaulukko (Liite 3), josta lukija voi seurata analyysin etenemistä. Analyysin luotettavuuden lisäämiseksi alkuperäisilmauksia on koottu taulukkoon kaikilta haastateltavilta.

Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen analyysin luotettavuutta voi heikentää se, että analyysin pääpaino oli aineistokokonaisuuden analysoinnissa, ei kysymyskohtaisessa analyysissä. Tämä valinta perusteltiin mittarin rakentamisen eli projektin päätuotoksen lähtökohdista käsin. Tällöin on myös mahdollista, että tutkimuksen laadullisen osion yksittäisiä tuloksia ei hyödynnetä käytännön tasolla niin täysipainoisesti kuin silloin, jos kyse olisi ollut yksiosaisesta haastattelututkimuksesta. Toisaalta käytetty aineiston analyysitapa edellytti haastattelulla saadun tiedon kokonaisvaltaista huomiointia. Aineiston laadullisessa analyysissä yhtenä reliabiliteetin osoittajana voidaan pitää sitä, että kaikki käytettävissä oleva aineisto on otettu huomioon (Hirsjärvi & Hurme 2001, 189).

Työyhteisötaitojen arviointiin tarkoitettun mittarin rakentamisessa huomioitiin, että mittari kattoi kaikki ne käsitteet, joita haluttiin mitata. Mittarin rakentamisen prosessissa kiinnitettiin huomiota käsitteiden yksiselitteisyyteen. Lisäksi huolehdittiin siitä, että käsitteet vastasivat haastattelussa esille tulleita kohdeyhteisön näkemyksiä. Kyselyn väittämät perustuivatkin pääosin haastattelun analyysillä



esiin saatuihin pelkistyksiin. Sekä ohjaus- että projektiryhmää käytettiin asiantuntijoina arvioimaan mittarin kattavuutta ja laatua. Mittaria testattiin ensin paperikyselynä ja myöhemmin Webropol-kyselynä, millä varmistuttiin sen käyttökelpoisuudesta.

Mittarin käsitteistö ei herättänyt epäselvyyksiä siinä määrin, että mittarin testajat tai kyselyn varsinainen kohderyhmä olisivat ottaneet yhteyttä mittarin laatijoihin. Mittarin luotettavuutta arvioitaessa on hyvä muistaa, että työyhteisötaitoihin liittyvät asiat ovat varsin arvoperustaisia ja osittain arkaluonteisiaakin. Vastamishetkellä lienee jonkin verran merkitystä saatuihin vastauksiin. Myös esimies - alais – asetelmaan liittyvä dynamiikka on saattanut vaikuttaa sekä ryhmähaastattelulla että työyhteisötaitojen arvioinnin mittarilla saatuihin tuloksiin.

Työyhteisötaitojen arviointiin tarkoitetun mittarin sisältövaliditeettia lisäsi se, että mitattavat asiat perustuivat haastattelututkimuksen pääkategorioihin ja niistä tehtyihin pelkistyksiin. Lisäksi mitattavilla asioilla oli yhtymäkohtia työyhteisötaitoja koskevaan tutkimustietoon ja teoriaan, jota käytettiin haastattelurungon rakentamisen pohjana. Mittarin toistettavuutta ei pystytty vielä pilotointivaiheessa osoittamaan, joskaan esitestauksen ja varsinaisen pilotoinnin tuloksissa ei noussut esille mahdollisia mittariin liittyviä ristiriitaisuuksia tai epä johdonmukaisuuksia.

Tutkimuksen toinen vaihe toteutettiin luotettavan tuloksen saamiseksi kokonaistutkimuksena. Kokonaistutkimuksen lähtökohtana on, että kaikki perusjoukon havaintoyksiköt mitataan (Vilka 2007, 51). Kysely lähetettiin siis sähköpostitse kaikille lääkinnällisen kuntoutuksen työntekijöille (N=128). Sähköpostikysely osoittautui käyttökelpoiseksi, taloudelliseksi ja luotettavaksi tavaksi tavoittaa kohtalaisen suuri tutkittavien joukko. Kattavan vastausmäärän lisätessä kokonaistuloksen luotettavuutta, kyselyä markkinoitiin ahkerasti sekä ennen kyselyn toteutusta että sen aikana. Vastausprosentin ollessa 78 %, voidaan vastausmäärä todeta varsin kattavaksi. Kyselyyn vastaamisaika oli suhteellisen lyhyt (10 päivää), mikä on saattanut heikentää vastausprosenttia. Vastausajan lyhyys huomioitiin lähettämällä kyselyn linkki ja muistutusviesti uudelleen tutkimusjoukolle kolme vuorokautta ennen kyselyn sulkeutumista. Myös huoli anonymiteetin

säilymisestä on saattanut vaikuttaa kyselyyn vastaamiseen, joskin kyselyssä painotettiin anonymiteetista huolehtimista, eikä vastauksia ollut lukittu pakollisiksi.

Kyselyn tulosten luotettavuutta pyrittiin osoittamaan tarkalla ja auki kirjoitetulla SPSS-analyysillä, jota lähdettiin toteuttamaan heti kyselyn sulkeuduttua. SPSS-analyysin luotettavuutta pyrittiin lisäämään tarkistuttamalla analyysit tilastotieteen asiantuntijalla. Kuten kaikissa numeerisissa analyyseissa, tutkimuksen jälkimmäisen vaiheen analyysin luotettavuutta voivat heikentää mahdolliset numeeristen tietojen syöttövirheet. Lähtökohtaisesti tällaisilta virheiltä vältetään SPSS-ohjelman suhteen, koska tulokset ajetaan SPSS-ohjelmaan suoraan Webropol-ohjelmasta. Kyselyssä käytettyjen välimatka-asteikollisten kysymysten suhteen on luotettavuutta silmällä pitäen hyvä muistaa tulkintojen subjektiivisuus; toiselle vastaajalle tietty numeerinen arvo voi olla subjektiivisesti korkeampi kuin toiselle. Välimatka-asteikollisissa kysymyksissä vastaukset lisäksi painottuvat herkästi asteikon keskivaiheille, jolloin vastaukset eivät välttämättä anna täysin rehellistä kuvaa tutkittavasta asiasta.

Projektin kaikissa vaiheissa keskityttiin huolellisuuteen ja tietojen käsittelyn systemaattisuuteen, millä pyrittiin varmistamaan koko tutkimusprosessin luotettavuutta. Ohjaus- ja projektiryhmiltä, tutor-opettajalta ja työelämämentorilta saatu asiantuntemus auttoi tutkimusprosessin luotettavuuteen liittyvien seikkojen huomioimisessa. Lisäksi koko prosessin aikana eri foorumeissa käyty ammatillinen keskustelu avasi tutkimuksellisesti tärkeitä näkökulmia, joiden voidaan ajatella lisänneen kokonaisprosessin luotettavuutta. Toivon avoimen ammatillisen keskustelun ja niin työyhteisötaitoihin kuin rakennetun mittarin luotettavuuteen liittyvän pohdinnan jatkuvan, kun työyhteisötaitojen arvioinnin mittaria jalkautetaan ja tulosten arkikäyttöä pohditaan sekä työntekijöiden että esimiesten keskuudessa.

## 6 KEHITTÄMISPROJEKTIN TUOTOS

Kehittämiprojektin tuotoksena syntynyt työyhteisötaitojen arvioinnin mittari osoittautui SPSS – analyysin perusteella sisäisesti johdonmukaiseksi mittariksi, jolla saatiin monipuolinen kokonaiskuva työyhteisötaitojen tilasta lääkinällisessä kuntoutuksessa. Mittarin käytöstä saatu palaute on ollut positiivista, ja mittari on herättänyt kiinnostusta Turun kaupungin hyvinvointitoimialalla. Koska mittari on ollut laajemmassa käytössä vasta yhden kerran, on sen pätevyyttä työyhteisön pitkän aikavälin seurannassa mahdoton arvioida. Mittarin esitestauksen perusteella voidaan kuitenkin jo todeta, että mittari tuntuu erottelevan eri työyhteisöistä saatuja tuloksia. Esitestausvaiheessa tutkitun osastotyöyhteisön tuloksissa painottuivat erilaiset vahvuudet ja heikkoudet kuin lääkinällisen kuntoutuksen tuloksissa. Myös vastausten frekvenssit vaihtelivat esitestatussa ryhmässä ja pilotointiryhmässä eri tavalla.

Mittarin luotettavuuteen liittyviä asioita kuvattiin jo osittain kappaleessa 5. Seuraavilla sivuilla on esitetty Word-muotoinen luonnos työyhteisötaitojen arvioinnin mittarista, joka jakautui viiteen osioon ryhmähaastattelun analyysin tuloksena syntyneiden pääkategorioiden mukaan. Mittarin alaotsikot noudattelivat osittain ryhmähaastattelun analyysin tuloksena syntyneitä yläluokkia ja osittain väittämryhmien sisältöjen pohjalta nousseita otsikkoaiheita. Mittari on suunniteltu ensisijaisesti lääkinällisen kuntoutuksen käyttöön, ja sen käytöstä muissa työyhteisöissä tulee aina erikseen sopia.

## TYÖYHTEISÖTAITOJEN ARVIOINNIN MITTARI (Word-luonnos)

Lääkinnällinen kuntoutus 2012

### I Vuorovaikutusta edistävät valmiudet

1. Arvioi kanssakäymistä työyhteisössä asteikolla 1 – 5, jossa 1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä.

- 1.1 Tulen toimeen työtovereideni kanssa.
- 1.2 Kotona omaksutut arvot ohjaavat käyttäytymistäni työyhteisössä.
- 1.3 Tarvitsen työssäni hyviä sosiaalisia taitoja.
- 1.4 Olen opetellut työyhteisötaitoja työssä ollessani.
- 1.5 Minulla on taito lähestyä työssäni eri ammattiryhmien edustajia.
- 1.6 Minun on helppo luoda kontakteja työelämässä.
- 1.7 Minun on helppo lähestyä työtovereitani.
- 1.8 Koen, että työtovereideni on helppo lähestyä minua.

2. Arvioi avoimuutta työyhteisössä asteikolla 1 – 5, jossa 1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä.

- 2.1 Työyhteisössäni pystytään keskustelemaan avoimesti asioista, myös negatiivisista.
- 2.2 Työyhteisössäni jokainen voi ilmaista oman mielipiteensä.
- 2.3 Luottamukselliset tiedot säilyvät luottamuksellisina työyhteisössäni.
- 2.4 Työyhteisössäni ei juoruilla työtovereiden yksityisasiasta.
- 2.5 Koen, että esimieheni kuuntelee minua.
- 2.6 Esimies – alais -vuorovaikutus on työyhteisössäni avointa.
- 2.7 Koen, että alaiset kuuntelevat esimestään työyhteisössäni.
- 2.8 Luotan työtovereihini.
- 2.9 Luotan esimieheeni.
- 2.10 Olen saanut mahdollisuuden tutustua esimieheeni.
- 2.11 Työyhteisölläni on selkeät, yhteiset pelisäännöt.
- 2.12 Työyhteisössäni noudatetaan yhteisiä pelisääntöjä.
- 2.13 Kiusaamista, tiedon panttaamista ja selän takana puhumista ei hyväksytä työyhteisössäni.

Copyright © 2013 Anna Kaisa Ojala

## II Ammatillisen kasvun valmiudet

### 3. Arvioi ammatillisia vahvuuksiasi. Minkä alla luetelluista valmiuksista koet vahvuudeksesi (valitse vain yksi)?

Avoimuus uusille asioille

Vastuun ottaminen työstä ja työyhteisöstä

Halu kehittyä

Taito kysyä

Taito arvioida itseä

Vuorovaikutustaitojen käyttö

### 4. Arvioi ammatillisia kehittämistarpeitasi. Missä alla luetelluista valmiuksista haluat kehittyä (valitse vain yksi)?

Avoimuus uusille asioille

Vastuun ottaminen työstä ja työyhteisöstä

Halu kehittyä

Taito kysyä

Taito arvioida itseä

Vuorovaikutustaitojen käyttö

### 5. Arvioi ammatillisuuttasi asteikolla 1 – 5, jossa 1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä.

5.1 Minulla on selkeä kuva omasta perustehtävästäni.

5.2 Koen ammatillisuuteni vahvaksi.

5.3 Käyn ammatillista keskustelua kollegojeni kanssa.

5.4 Olen ylpeä omasta ammatistani.

### 6. Arvioi työyhteisösi ammatillisuutta asteikolla 1 – 5, jossa 1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä.

6.1 Työyhteisölläni on selkeä kuva perustehtävästään.

6.2 Pääsen työssäni toteuttamaan itseäni.

6.3 Työyhteisössäni työntekijät arvostavat toisia ammattiryhmiä.

### III Yhdessäoloa ja yhteistoimintaa edistävät valmiudet

7. Arvioi arvostusta ja osaamista työyhteisössäsi asteikolla 1 – 5, jossa 1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä.

- 7.1 Toisten arvostaminen toteutuu työyhteisössäni.
- 7.2 Koen olevani arvostettu työyhteisössäni.
- 7.3 Osaamistani arvostetaan työyhteisössäni.
- 7.4 Osaamistani hyödynnetään työyhteisössäni.

8. Arvioi suhtautumistasi työtovereihin asteikolla 1 – 5, jossa 1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä.

- 8.1 Osoitan arvostusta työtovereilleni ja heidän osaamiselleen.
- 8.2 Hyväksyn yksilölliset tavat tehdä työtä.
- 8.3 Hyväksyn sen, että toiset tekevät työtä nopeammin, toiset hitaammin.
- 8.4 Annan puheenvuoron toisille.

9. Arvioi työyhteisösi yhteistoiminnallisia vahvuuksia. Minkä alla luetelluista asioista koet työyhteisösi vahvuudeksi (valitse vain yksi)?

Yhteisiin tavoitteisiin tähtääminen

Yhteistyön tekeminen

Työyhteisössä sovittujen toimintatapojen noudattaminen

Avoin toimintatapa työyhteisössä

10. Arvioi työyhteisösi yhteistoiminnan heikkouksia. Missä alla luetelluista asioista työyhteisösi tulisi kehittyä (valitse vain yksi)?

Yhteisiin tavoitteisiin tähtääminen

Yhteistyön tekeminen

Työyhteisössä sovittujen toimintatapojen noudattaminen

Avoin toimintatapa työyhteisössä

#### IV Valmiudet toimivan työyhteisön rakentamiseksi

##### 11. Arvioi työhön sitoutumistasi asteikolla 1 – 5, jossa 1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä.

- 11.1 Pystyn ylittämään työssäni oman mukavuusrajan.
- 11.2 Pohdin usein, miten tekemäni työ vaikuttaa koko työyksikköni.
- 11.3 Tartun myös sellaisiin työtehtäviin, jotka eivät varsinaisesti kuulu tehtäväkenttääni.
- 11.4 Pyrin arvioimaan työssä oppimistani.
- 11.5 Haen aktiivisesti tietoa työhöni liittyen.
- 11.6 Minulla on halu kehittää työyhteisöäni ja sen osaamista.
- 11.7 Käytän työssäni aktiivisesti ja rakentavasti omia vaikutusmahdollisuuksiani.

##### 12. Arvioi työyhteisöäsi "kehittymään pyrkivänä työyhteisönä" asteikolla 1 – 5, jossa 1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä.

- 12.1 Yhteiseen toimintaan osallistuminen (työryhmät) on luonteva osa työyhteisöni toimintakulttuuria.
- 12.2 Työyhteisössäni asiat saatetaan valmiiksi.
- 12.3 Tietoa ja osaamista jaetaan työyhteisössäni.
- 12.4 Mielestäni on positiivista, että työyhteisöömme tulee uusia työntekijöitä.
- 12.5 Koen hiljaisen tiedon siirtyvän työyhteisössäni työntekijältä toiselle.
- 12.6 Esimieheni johtaa esimerkillään työyhteisöäni, ansaiten työntekijöiden arvostuksen.

##### 13. Arvioi palautekulttuuria työyhteisössäsi asteikolla 1 – 5, jossa 1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä.

- 13.1 Saan työstäni positiivista palautetta.
- 13.2 Annan työtovereilleni positiivista palautetta.
- 13.3 Positiivisen palautteen antaminen kuuluu työyhteisöni toimintakulttuuriin.

## V Yhteisöllisyyttä ja hyvää työilmapiiriä edistävät valmiudet

### 14. Arvioi työyhteisösi "työssä jaksamista tukevaa toimintatapaa" asteikolla 1 – 5, jossa 1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä.

14.1 Työrauhan antaminen toteutuu työyhteisössäni.

14.2 Työn jakaminen ja toisten auttaminen kuuluvat luontevana osana työyhteisöni toimintakulttuuriin.

14.3 Saan esimieheltäni tukea silloin, kun sitä tarvitsen.

14.4 Saan työtovereiltani tukea silloin, kun sitä tarvitsen.

14.5 Minua kannustetaan työssäni.

14.6 Työyhteisössäni on riittävästi yhteisiä tapahtumia.

14.7 Työyhteisössäni on vahva me-henki.

### 15. Arvioi voimavara- ja lähtöisyyttä työssäsi asteikolla 1 – 5, jossa 1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä.

15.1 Hyväksyn, että työtoverini työtä jaetaan, jos hän on sillä hetkellä kykenevän selviämään täydestä työmäärästä.

15.2 Yksityiselämäni ei kuormita liikaa työssä jaksamistani.

15.3 Pyrin ylläpitämään positiivista asennetta työyhteisössäni.

15.4 Pyrin olemaan aidosti läsnä kollegoilleni.

15.5 Minulla on empatiataitoja.

15.6 Pyrin omalla toiminnallani tukemaan esimieheni toimintaa.



Työyhteisötaitojen arvioinnin mittari osoittautui nopeaksi täyttää ja käyttää. Myös PDF- tai Excel-muotoisen yhteenvedon saaminen Webropol-ohjelmasta oli vaivatonta, ja mittarin sisällöllinen muokkaaminen Webropol-ohjelmassa oli yksinkertaista. Mittarin väittämien sisältäessä sekä työyhteisöä että esimiestoimintaa koskevia asioita, oli oleellista määritellä, mikä on se lähiyhteisö, ja kuka on se lähiesimies, jota mittarilla arvioidaan. Näin tehtiin mittarin pilotointia koskevassa ohjeistuksessa. Mittarin pysyvyyden (reliabiliteetti) näkökulmasta olisi oleellista vielä jatkossa selvittää, saadaanko mittarin mahdollisella uusintatestauksella pilotointia vastaava tulos.

Mittarin sisäistä reliabiliteettia osoittivat hyvät Cronbachin Alpha – kertoimet, jotka on esitetty taulukossa 4. Mittarin väittämät koettiin saadun palautteen perusteella varsin operationalisoiduiksi, mittarin saadessa hyvää palautetta nimenomaan väittämien selkeydestä. Saadusta palautteesta huolimatta on todettava, että mittari sisälsi myös varsin abstrakteja käsitteitä, kuten ”perustehtävä”, ”arvostaminen”, ”ammattillisuus” ja ”työrauha”, joista vastaajilla voi olla erilaisia mielikuvia. Kun mittarin käytöstä saadaan lisää kokemusta ja palautetta, on hyvä pohtia, nouseeko mittarista toistuvasti esille tiettyjä käsitteitä, jotka vaatisivat lisää operationalisointia. Operationalisoinnilla tarkoitetaan käsitteiden määrittelyä mitattaviksi, analyttisiksi käsitteiksi (KvantiMOTV 2009). Mahdollinen väittämien tarkkuuden puute voi aiheuttaa tulkintaongelmia, heikentäen mittarin luotettavuutta. Pilotoinnin perusteella voidaan pohtia esimerkiksi joidenkin väittämien osittamista. Muun muassa väittämä *2.13 Kiusaamista, tiedon panttaamista ja selän takana puhumista ei hyväksytä työyhteisössäni* olisi voinut jakautua sisältönsä mukaisesti kolmeksi eri väittämäksi.

Mittarin validiteettia arvioitaessa voidaan saatujen tulosten ja niistä tehtyjen päätelmien perusteella todeta mittarin mitanneen sitä, mitä oli tarkoitus mitata. Tulosten käyttökelpoisuudesta tullaan saamaan näyttöä tulosten jalkauttamisprosessin edetessä, joskin jo nyt voidaan todeta, että saadut tulokset ovat osoittaneet käyttökelpoisuuttaan, kun niiden soveltamisesta ja käytöstä on keskusteltu sidosryhmien kesken. Mittarin sisältövaliditeettia pyrittiin varmistamaan valitsemalla mittariin mahdollisimman edustava väittämäotos laadullisella haastatte-

lututkimuksella saaduista pelkistyksistä. Rakenteellista validiteettia ajatellen olisi jatkossa hedelmällistä tehdä mittarin faktorianalyysi, jota ei tässä aikataulussa ja näillä resursseilla lähdetty toteuttamaan. Kriteerivaliditeetin näkökulmasta mittarilla saatujen tulosten vertaaminen aiempiin tuloksiin vaatisi niin ikään ajallisesti pidempää tutkimusprosessia ja työyhteisötaitojen arviointiin kehitetyn rinnakkaismittarin käsiin saamista.

Työyhteisötaitojen arvioinnin tulokset esiteltiin tammikuussa ohjaus- ja projekti-ryhmille ja maaliskuussa koko lääkinnällisen kuntoutuksen henkilökunnalle. Samalla keskusteltiin mittarin jalkauttamisesta ja tulosten käytännön hyödyntämisestä. Kehittämistoiminnan näkökulmasta käyttökelpoisuudella tavoitellaan erityisesti kehittämisprosessilla aikaansaatuisten tulosten hyödynnettävyyttä, jonka ohella tulosten siirrettävyyttä voidaan pitää ratkaisevana kohtana (Toikko & Rantanen 2009, 125 – 126). Mittarin ja sen tulosten näkyminen ja hyödyntäminen käytännön arjessa tullee olemaan se lähitulevaisuuden haaste, johon projektin loppuun saattamisessa ja mittarin jatkohyödyntämisessä tulee panostaa. Tässä mielessä on tärkeää, että mittarin käyttö tulee kytkeytymään tiiviisti lääkinnällisen kuntoutuksen strategiseen toiminnan suunnitteluun.

Alustavien keskustelujen perusteella lienee todennäköistä, että työyhteisötaitojen arviointi tullaan toteuttamaan lääkinnällisessä kuntoutuksessa kerran vuodessa. Ajankohtana loppukevät olisi loppusykyä parempi, kun huomioidaan organisaatiossa käytössä olevat muut arvioinnit ja niiden ajankohdat. Mittarin tuloksia on alustavasti suunniteltu hyödynnettävän yksilö- ja ryhmätason kehityskeskusteluissa ja yksikkötasolla strategisessa suunnittelussa. Olisi ihanteellista, jos mittari voisi toimia ryhmätasolla puheeksi oton välineenä, henkilöstön kaipaaman avoimemman vuorovaikutuksen työkaluna. Työyhteisötaitojen arvioinnin mittari soveltunee myös muiden työyhteisöjen käyttöön, joskin mittarin käytöstä tulee erikseen sopia.

## 7 ARVIOINTI JA POHDINTA

Kehittämiprojektin tavoitteena oli edistää työyhteisötaitojen arviointia ja sen hyödyntämistä lääkinällisessä kuntoutuksessa. Johtopäätöksenä kokonaisprosessista voitaneen todeta projektin onnistuneen sille asetetussa tehtävässä, joskin työyhteisötaitojen arvioinnin hyödyntämisellä saavutetut tulokset tulevat näkymään työyhteisössä vasta lähitulevaisuudessa. Kehittämiprojektin tuotoksena syntynyt työyhteisötaitojen arvioinnin mittari vastasi asetettuihin tavoitteisiin ja pilotointi voidaan arvioida onnistuneeksi, sen tavoittaessa 78 prosenttia kohdejoukosta.

Projektin tutkimuksellinen osuus tuotti kaksiosaisena ja menetelmällisesti rikkaana toteutuksena runsaasti tietoa, jolla todettiin olevan yhtymäkohtia projektin teoreettiseen viitekehykseen. Aikaisempaan tietoon nähden koen ryhmähaastattelusta saadun kokonaiskuvan tuovan työyhteisötaitojen ulottuvuudet vielä aiempaa runsaammin esille. Nostaisin tästä aineistosta esille perustehtävän ja kehittyemisvalmiudet, asiantuntijuuden vahvistumisen, palautekulttuurin ja työyhteisön työssä jaksamista tukevan toimintatavan. Alaluokkineen nämä kokonaisuudet sisältävät sellaisia työyhteisötaidoillisia resursseja, joita ei teoriassa aina nosteta tähän kontekstiin, mutta jotka täydentävät kokonaiskuvaa työyhteisön yhteisöllisistä, vuorovaikutuksellisista ja työhyvinvointia lisäävistä valmiuksista.

Työyhteisötaitojen arvioinnin mittarilla saadut tulokset vastasivat kattavasti tutkimuksen toiselle vaiheelle asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Se, saatiinko kysymyksiin mahdollisimman rehellinen ja totuudenmukainen vastaus, herättäneee vielä keskustelua niin työntekijöiden kuin esimiesten kesken. Jotta työyhteisötaitojen arvioinnissa päästäisiin vielä vähän syvemmälle, olisi otollista voida eritellä eri työpisteistä saatuja tuloksia. Tässä asiassa tullaan kuitenkin törmäämään anonymiteetin säilymisen ongelmiin, joten on todennäköistä, että työyksikkökohtainen tulosten hyödyntäminen tulee jatkossakin toteutumaan avoimen keskustelun kautta, työyhteisöstä saadun kokonaistuloksen siivittämänä.

Projektin työelämälähtöisyys, aiheen ajankohtaisuus ja projektin sidosryhmien sitoutuneisuus ovat kantaneet projektityötä vauhdikkaasti eteenpäin. Projektiorganisaation toiminta oli aktiivista, projektiryhmän kokoontuessa viisi, ohjausryhmän kolme kertaa. Sidoryhmien toiminnassa pyrittiin avoimeen dialogiin, joka toteutui mielestäni hyvin. Dialogin pohjalle rakennetussa osallistumisessa osallistujia kannustetaan laajentamaan ja avaamaan tilannetta (Toikko & Rantanen 2009, 92). Projektin riskianalyysin näkökulmasta voidaan todeta, että projektin aikataulu piti erinomaisesti, eikä sidoshenkilöiden aikataulujen yhteensopimattomuudesta syntynyt ongelmia. Kollektiivinen vastuu kanto projektia eteenpäin. Projektipäällikkönä olen kiitollinen koko kohdeyhteisön sitoutuneisuudesta projektiin. Projektin paisuminen pystyttiin ehkäisemään suunnittelulla, ennakkoinnilla ja tutkimustehtävien tarkoituksenmukaisella rajaamisella.

Projektipäällikkyyys oli antoisa ja palkitseva kokemus. Projektipäällikkyyden näkökulmasta projektin hallintaa edistivät huolellinen organisointi ja reaaliaikainen tiedottaminen. Tutkijan objektiviteetin säilyttämistä omassa työyhteisössä helppotti opintovapaalla oleminen, sen tuodessa tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaista etäisyyttä kohdeyhteisöön. Projektipäällikkyyys oli oivallinen kasvualusta johtamis- ja kehittämistaitojen monipuoliselle hyödyntämiselle ja kasvatamiselle. Projektin hallinta opetti ja edellytti ratkaisukeskeistä ajattelua, keskustelevaa työtettä ja jämäkkää päätösten tekemistä.

Projektin aikana on ollut mielenkiintoista seurata, miten työhyvinvointiin, työkyvyn hallintaan ja hyvinvoivan työyhteisön luotsaamiseen liittyvät strategiat ovat eläneet Turun sosiaali- ja terveystoimessa tämän projektin rinnalla. Jää nähtäväksi, miten työyhteisötaitojen arvioinnin mittaria tullaan jatkossa hyödyntämään oman organisaation sisällä. Uskon, että projekti on jo tähän mennessä avartanut kohdeyhteisön näkemyksiä työyhteisötaidoista ja niiden kehittämisestä. Itse näkisin, että työyhteisötaitojen arviointi voi parhaimmillaan toimia avaimena työhyvinvointiin ja työyhteisöjen yhä avoimempaan vuorovaikutuskulttuuriin.

Jatkokehittämissideoina nostan esille avoimeen työyhteisötaitokeskusteluun rohkean työyhteisöpelimallin ja sähköisen, työyhteisötaitojen rakentamista ja kehittämistä tukevan tiiminhallinnan työkalun. Olisi mielenkiintoista vertailla eri

työyhteisöissä saatuja työyhteisötaitojen arvioinnin tuloksia ja niiden yhteyttä muilla työhyvinvointimittareilla saatuihin tuloksiin. Tämän kehittämisprojektin tuotoksena syntynyt työyhteisötaitojen arvioinnin mittari voisi hyvin toimia osana laajempaa yhdistelmämittaristoa. Yhdistelmämittaristossa työhyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen koettu yhteys voisi konkretisoitua vielä paremmin, ja mittaristo voisi käsittää myös laadullisia osioita. Omassa organisaatiossani näen työyhteisötaitojen arvioinnilla olevan yhtymäkohtia työkyvyn ja osaamisen johtamiseen, työkyvyn yhteisölähtöiseen hallintaan ja työhyvinvoinnin strategiseen kehittämiseen.

Työyhteisötaitojen arvioinnilla pyritään saamaan esille tietoa, joka avaa uusia näkökulmia työyhteisötaitojen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Olennaista on saada mittarin tulokset elämään arjessa työyhteisön yhä avoimemman keskustelukulttuurin kautta. Työyhteisötaitoja kehittävä avoin keskustelu voi parhaimmillaan kartuttaa yhteisöllisyyttä, lisäten työyhteisön sosiaalista pääomaa. Olennaista on, että työntekijä tulee yhä tietoisemmaksi omasta työyhteisöosaamisestaan ja perustehtävästään. Työyhteisötaitojen kehittyminen voi edesauttaa koko työyhteisön kehittämis- ja kehittymisvalmiutta, nousten työhyvinvoinnin strategiseksi menestystekijäksi.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot: Menesty & voi hyvin. Helsinki: WSOY.

Alasoini, T. 2009. Henkilöstön sitoutuminen johtamisen haasteena innovaatiokilpailun aikakaudella. Näkökulmia parempaan työelämään. Tykes-raportteja 68. Helsinki: Tekes.

Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla. Helsinki: Tekes.

Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. EVA-raportti. Helsinki: Taloustieto Oy.

Alasoini, T. 2006. Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992-2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Helsinki: Tykes.

Arvassalo L. 2006. Sana sanasta – ajan sanomien taustaa: Alaistaito. Verkkojulkaisu. Viitattu 30.1.2012. <http://www.kotus.fi/index.phtml?s=766>.

Avey, J.; Wernsing, T. & Luthans, F. 2008. Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 44, No. 1/2008, 48–70.

Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Akateeminen väitöskirja. Vaasan yliopisto. Johtamisen laitos. Vaasa: Acta Wasaensia 198.

Dalgarda, O. S.; Sørensenb, T.; Sandangerc, I.; Nygardd, J. F.; Svenssona, E. & Reasb D. L. 2009. Job demands, job control, and mental health in an 11-year follow-up study: Normal and reversed relationships. *Work & Stress* 3/2009, 284 – 296.

Duddle M. & Boughton M. 2008. Development and psychometric testing of the Nursing Workplace Relational Environment Scale (NWRES). *Journal of Clinical Nursing* 18/2008, 902 –909.

Duddle M. & Boughton M. 2007. Intraprofessional relations in nursing. *Journal of Advanced Nursing* 1/2007, 29–37.

Elo, A-L. 2010. Tuen ja avun saanti työtovereilta ja esimieheltä. Työn imu ja tyytyväisyys nykyiseen työhön. Julkaisussa Kauppinen, T.; Hanhela, R.; Kandolin, I.; Karjalainen, A.; Kasvio, A.; Perkiö-Mäkelä, M.; Priha, E.; Toikkanen, J. & Viluksela, M. (toim.) *Työ ja terveys Suomessa* 2009. Helsinki: Työterveyslaitos, 87.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Etene 2001. Terveystieteiden yhteinen arvopohja, yhteiset tavoitteet ja periaatteet. Viitattu 5.5.2012. [http://www.etene.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=17185&name=DLFE-543.pdf](http://www.etene.fi/c/document_library/get_file?folderId=17185&name=DLFE-543.pdf).

Haavisto, I. 2010. EVA raportti. Työelämän kulttuurivallankumous. EVAn arvo- ja asennetutkimus 2010. Helsinki: Taloustieto OY.

- Hauninen, J. 2010. Alaistaidot. Vanhusten terveystalveluiden täydennyskoulutus. Luentomateriaali 25.10.2010. Turku: Turun sosiaali- ja terveystoimi.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hietanen, O. 2010. Tulevaisuuden keskiössä ovat arvot, sosiaalinen vuorovaikutus ja tunteet – ei teknologia. Työhyvinvointiluento Turun sosiaali- ja terveystoimen esimiehille ja tyhyvastaaville. 19.10.2010.
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: WSOY.
- Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Akateeminen väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lappeenranta: Acta Universitatis Lappeenrantaensis 338.
- Hyvönen, K. 2011. Personal work goals put into context: Associations with work environment and occupational well-being. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Psykologian laitos. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen – kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Jalava, U. & Tonteri, H. 2011a. Viikkokoutsit. Työyhteisötaitojen edellytyksiä.
- Jalava, U. & Tonteri, H. 2011b. Viikkokoutsit. Setti työyhteisötaitoja.
- Joki, M. 2010. Kaikki hyvin – vai onko? Luentomateriaali 19.10.2010. Turku: Työterveyslaitos.
- Jordan, M. H.; Schraeder, M.; Field, H. S. & Armenakis, A. A. 2007. Citizenship Behavior, Job Attitudes, and the Psychological Contract. *Military psychology* 4/2007, 259–271.
- Kalisch, B. J., Lee, H. & Rochman, M. 2010. Nursing staff teamwork and job satisfaction. *Journal of Nursing Management* 18/2010, 938 – 947.
- Kaukovalli, S. & Koironen, M. 2010. Työnilo ja henkinen hyvinvointi. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P.-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava, 109–110.
- Kauppinen, T.; Hanhela, R.; Kandolin, I.; Karjalainen, A.; Kasvio, A.; Perkiö-Mäkelä, M.; Priha, E.; Toikkanen, J. & Viluksela, M. (toim.) Työ ja terveys Suomessa 2009. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Keskinen S. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallissalan kehittämistä-ä-  
tion Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Vammala: Pole-Kuntatieto Oy ja Soili Keskinen.
- Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Tampere: Tampere University Press & Jaakko Koivumäki.
- Kunta 10 -tutkimus 2010. Lääkinnällinen kuntoutus. Turku: Turun sosiaali- ja terveystoimi.

- Kuntoutumispalvelut 2011. Turku. Sosiaali- ja terveystoimi. Viitattu 17.1.2012.  
<http://www.turku.fi/Public/download.aspx?ID=134811&GUID={07C0BF31-FC44-4FFE-890A-D54E87026A16}>.
- KvantiMOTV 2009. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Mittaaminen. Mittarin luotettavuus. Operationalisointi. Viitattu 20.1.2013.  
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>.
- KvantiMOTV 2009. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Summamuuttuja. Viitattu 20.1.2013.  
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/summamuuttujat/summamuuttuja.html>.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita.
- Lehtinen, V. 2011. Alaistaidoilla jaettuun johtajuuteen. Alaistaito -hanke lääkinnällisen kuntoutuksen palveluyksikössä. Opinnäytetyö YAMK. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Lahden ammattikorkeakoulu.
- Lerssi-Uskelin, J.; Vanhala, A. & Vähätiitto, H. 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Työssä innostumisen kivijalkana sujuva arki. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa – työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Lääkinnällinen kuntoutus 2011. Lääkinnällisen kuntoutuksen arvot. Viitattu 28.10.2011.  
<http://www.turku.fi/Public/default.aspx?nodeid=4477&culture=fi-FI&contentlan=1>.
- Macphee, M.; Wardrop, A. & Campbell, C. 2010. Transforming work place relationships through shared decision making. Journal of Nursing Management 18/2010, 1016-1026.
- Manka, M.-L. 2011. Työyhteisötaidot työhyvinvoinnin perustana. Terveystietä 4 – 5/2011, 6 – 9.
- Manka, M.-L.; Kaikkonen, M.-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön – eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Manka, M.-L.; Keskinen, A.; Siekkinen, P. & Nuutinen, S. 2009. Työyhteisötarinoita. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Manka, M.-L.; Mäkelä-Pusa, P. & Terävä, K. 2011. Yrittäjien työhyvinvointi, työkyky ja kuntoutus. Selvitysraportti pienyrittäjien ja maatalousyrittäjien työkyvystä, hyvinvoinnista, työkyvyntuen ja kuntoutuksen tarpeesta. Helsinki: Kuntoutussäätiön työselosteita 41/2011.
- Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus. Akateeminen väitöskirja. Oulun yliopisto. Teknillinen tiedekunta. Oulu: Acta Universitatis Ouluensis C 315.
- Mattila, H. 2008. Voimaantumisen ydin. Sosiaali- ja terveysalalla toimivien ihmisten mahdollisuuksia voimaantua työssään. Akateeminen väitöskirja. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos. Kuopio: Kuopion yliopiston Julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 151.
- Mattila, H.; Oikarinen, M.; Ojala, A.; Raudaskoski, H.; Saarela, K. & Ylijoki, J. 2010. Lääkinnällisen kuntoutuksen tyhy-ryhmän toiminnan kuvaus. Turku: Turun sosiaali- ja terveystoimi.



- Metsämuuronen J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus – työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita.
- Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2007. Arjen johtajuus – rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.
- Nikula, M. 2011. Muistutettiin kuitenkin, että esimiehet ovat ylimmän johdon ja alaisten välissä, joten se vaikuttaa toimintaan. Kehittämishanke työyhteisö-, alais- ja esimiestaidoista. Opinnäytetyö YAMK. Sosiaalialan koulutusohjelma. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu.
- Oksanen, T. 2009. Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja työntekijöiden terveys. Turun yliopiston julkaisuja D 876. Turku: Turun yliopisto ja Työterveyslaitos.
- Otala, L.-M. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Palomäki, M. 2009. Työhyvinvoinnin edistäminen ja virkistystoiminta SoTe:ssa. Luentomateriaali 2.6.2009. Turku: Turun sosiaali- ja terveystoimi.
- Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Pitkänen, M.; Saaranen, T.; Naumanen, P. & Louhevaara, V. 2010. Kohti kestäväää työhyvinvointia. Fysioterapia 6/2010, 34 – 37.
- Pursio, H. 2011. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P.-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava, 56–59.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Rehnbäck, K. & Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaitaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Kuntien eläkevakuutus. Helsinki: Libris.
- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Viestinnän laitos. Jyväskylä: Jyväskylä studies in humanities 128.
- Salmi-Tuominen, M. 2012. Oppaassa Kohti kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Työkyvyn hallintamalli. Opas esimiehille ja henkilöstölle. Turku: Turun kaupunki.
- Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Jokainen on kehittäjä. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: WS Bookwell OY, 11–16.
- Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Mitä työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on? . Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: WS Bookwell OY, 13 – 15.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) 2011a. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. Viitattu 11.1.2012. [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=2765155&name=DLFE-16254.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=2765155&name=DLFE-16254.pdf).
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) 2011b. Työelämän laatu nousee hyvällä johtamisella. Viitattu 18.1.2011. <http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/view/1574602#>

Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) 2005. Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:25. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Suonsivu, K. 2008. Katsaus henkilöstön työhyvinvointiin ja sen johtamiseen. Hyvinvointipalvelujen julkaisuja 8/2008. Tampere: Hyvinvointipalvelut.

Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P.-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava, 32-38.

Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Taris, T. W. & Schreurs, P. J. G. 2009. Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress* 2/2009, 120 – 136.

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiön, Sosiaali- ja terveysministeriön, Euroopan sosiaalirahaston ja Tampereen yliopiston julkaisu. Tampere: Kuntoutussäätiö ja kirjoittajat.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämiss-prosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannus-osakeyhtiö Tammi.

Turun kaupunki 2010. Henkilöstöohjelma 2010 – 2013. Viitattu 3.9.2012. <http://www.turku.fi/Public/download.aspx?ID=110347&GUID={F468008A-AD8C-4973-8778-CC902F9E3AB6}>.

Turun kaupunki 2013. Turun kaupungin organisaatio 1.1.2013. Viitattu 29.1.2013. <http://www.turku.fi/Public/default.aspx?nodeid=50&culture=fi-FI&contentlan=1>.

Turun sosiaali- ja terveystoimen työhyvinvointiryhmä 2012. Toimintasuunnitelma vuodelle 2012. Viitattu 25.1.2013. <http://netku.turku.fi/Public/download.aspx?ID=104195&GUID={CC02C638-4A01-4C59-ABD7-CAAE4C0F57A4}>.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.

Työterveyslaitos 2007. Duunitalkoot. Työhyvinvointia ja parempaa työn sujumista työpaikalle. Viitattu 11.1.2012. [http://www.ttl.fi/duunitalkoot/mina\\_4\\_2.html](http://www.ttl.fi/duunitalkoot/mina_4_2.html).

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Utriainen, Kati, Arvostava vastavuoroisuus ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin ytimenä hoitotyössä. Akateeminen väitöskirja. Oulun yliopisto. Terveystieteiden laitos. Oulu: Oulu university press.

Van Laar D.; Edwards J. A. & Easton S. 2007. The Work-Related Quality of Life scale for healthcare workers. *Journal of Advanced Nursing* 3/2007, 325 – 333.

Vataja, K. 2009. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-kustannus, 59-61.

Vesa, P. 2009. Aineistolähtöinen teoria hyvää oloa ja työhyvinvointia edistävästä huumorista hoitajien keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Tampere: Acta Universitatis Tamperensis 1471.

Vesterinen, P.-L. 2010. Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P.-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava, 111-117, 120.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Yafang T. & Shih-Wang W. 2010. The relationships between organisational citizenship behaviour, job satisfaction and turnover intention. Journal of Clinical Nursing 19/2010, 3564-3574.

Liite 1. Haastattelun saatekirje ja suostumus

HAASTATTELUN SAATEKIRJE

18.4.2012

”Työyhteisötaidot avaimena työhyvinvointiin lääkinällisessä kuntoutuksessa”

Arvon kollega,

viitaten otsikossa mainittuun kehittämisprojektiin pyydän Sinua osallistumaan ryhmähaastatteluun, jonka tarkoituksena on selvittää lääkinällisen kuntoutuksen työntekijöiden näkemyksiä työyhteisötaidoista ja työhyvinvoinnista. Haastatteluryhmän koko on 6 - 8 henkilöä. Tutkimustulosten ja teorian pohjalta on tarkoituksena kehittää työyhteisötaitojen arviointiin tarkoitettu mittari. Lupa aineistonkeruuseen on saatu lääkinällisen kuntoutuksen työnjohtolta.

Haastattelu toteutuu Tervin isossa neuvotteluhuoneessa perjantaina 1.6.2012 klo 9 - 11. Suostumuksesi haastateltavaksi vahvistat allekirjoittamalla alla olevan Tietoinen suostumus haastateltavaksi -osan ja toimittamalla sen minulle viimeistään haastatteluajankohtana 1.6.2012. Pyydän Sinulta lisäksi vastausta myös sähköpostitse.

Toivon, että voit olla mukana jakamassa ja antamassa arvokasta tietoa työyhteisösi tilasta. Haastattelun tuloksia tullaan käyttämään niin, etteivät yksittäisen haastateltavan näkemykset ole tunnistettavissa. Sinulla on täysi oikeus keskeyttää haastattelu ja kieltää käyttämästä Sinuun liittyvää aineistoa, jos niin haluat.

Tämä aineiston keruu liittyy Turun ammattikorkeakoulussa suorittamaani ylemmän ammattikorkeakoulututkintoon. Opinnäytetyöni (kehittämisprojektin) ohjaaja on Marjo Salmela, yliopettaja, Turun ammattikorkeakoulu/Terveysala.

Osallistumisestasi kiittäen,  
Anna Kaisa Ojala  
Fysioterapeutti AMK, YAMK-opiskelija  
[anna.kaisa.ojala@turku.fi](mailto:anna.kaisa.ojala@turku.fi)

---

### Tietoinen suostumus haastateltavaksi

Olen saanut riittävästi tietoa kehittämisprojektista, ja siitä tietoisena suostun haastateltavaksi. Haastattelu toteutuu perjantaina 1.6.2012 klo 9 – 11 Tervin isossa neuvotteluhuoneessa.

Päiväys \_\_\_\_\_  
Allekirjoitus \_\_\_\_\_  
Nimen selvennys \_\_\_\_\_

## Liite 2. Teemahaastattelurunko

Teemat I ja II vastaavat kysymykseen *"Mitä työyhteisötaitoja lääkinnällisessä kuntoutuksessa on ja miten ne ilmenevät?"*

### TEEMA I: Työyhteisötaidot

Kysymykset:

1. Mitä Sinulle tulee mieleen sanasta työyhteisötaito, kun mietit omaa työyhteisöäsi?
2. Mitkä ovat tärkeimmät työyhteisötaitosi?
3. Mitkä ovat "lähimmän kollegasi" tärkeimmät työyhteisötaidot?
4. Mitkä asiat herättävät Sinussa luottamusta työtoveriisi/työyhteisöösi?

### TEEMA II: Työyhteisötaitojen ilmeneminen

Kysymykset:

1. Miten työyhteisötaidot ilmenevät, kun toimit tiimissä?
2. Miten työyhteisötaidot ilmenevät, kun toimit yksilönä?
3. Arvostavatko työtoverit työtäsi? Miten arvostus näkyy? Miten itse osoitat arvostusta työtovereillesi?
4. Miten yhteisöllisyys työpaikallasi ilmenee?
5. Miten itse kasvatat oman työyhteisösi yhteisöllisyyttä?

Teema III vastaa kysymykseen *"Miten työyhteisötaidot ovat yhteydessä työhyvinvointiin lääkinnällisessä kuntoutuksessa?"*

### TEEMA III: Työyhteisötaidot avaimena työhyvinvointiin

Kysymykset:

1. Millaiset työyhteisötaidot ovat mielestäsi "suoraan yhteydessä" työhyvinvointiin?
2. Mitä työyhteisötaitoa haluaisit itsessäsi kehittää, kun ajattelet työssä jaksamistasi?
3. Miten edistät työyhteisösi työhyvinvointia oman perustyösi kautta?
4. Millaisena näet työntekijän roolin työhyvinvoinnin näkökulmasta?
5. Millaisena näet esimiehen roolin työhyvinvoinnin näkökulmasta?
6. Mikä on sellainen työyhteisötaito, jota ilman "et voisi tehdä omaa työtäsi"?

## Liite 3. Ryhmäteemahaastattelun sisällönanalyysi

## Ryhmähaastattelun sisällönanalyysi

”Työyhteisötaidot avaimena työhyvinvointiin lääkinnällisessä kuntoutuksessa”

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset (71kpl)	Alaluokat (28kpl)	Yläluokat (12kpl)	Pääkategoriat (5kpl)
”...et tulee toimeen siinä työyhteisössä, minkä kanssa sä teet työtä...”	1. Työtovereidensä kanssa toimeen tuleminen (TKTT), 6krt	<b>Käyttäytymistaidot ja -tavat</b>	<b>Kanssakäyminen työyhteisössä</b>	<b>1. Vuorovaikutusta edistävät valmiudet</b>
”...mul on niin vahvasti kotoa tullu ihan elämän ohjenuoraks se toisten ihmisten kunnioittaminen ja just se, et me jokainen saadaan olla sellainen ku me ollaan...”	2. Perheessä omaksutut arvot (POK), 4krt			
”...sit nää sosiaaliset taidot yleensä, mitä ihan joka paikas tarvitaan...”	3. Sosiaaliset taidot työelämässä (SOST), 1krt			
”No mul tulee mieleen, et se on taito, jonka jotku oppii jo syntyissään, niinku osa, ja ja toiset sit taas opettelee sitä elämän varrel, eikä välttämättä koskaan sitä opi, mut toivottavast meil suurin osa sen oppii...”	4. Työyhteisötaidot yksilöllisenä (synnynnäisenä tai opittuna) taitona (YKS), 1krt	<b>Yksilölliset työyhteisötaidot</b>		
”Niin mä en tie, et voiks ne olla erilaiset ku normaalit tämmöset kohteliaisuussäännöt ja toisten kans yhdessä olemisen säännöt, et ihan samal taval työelämäs kun muutenkin elämäs...”	5. Yhdessä olemisen säännöt (YOS), 2krt	<b>Yhteiset pelisäännöt</b>		
”...on niinku käyttäytymissäännöt, ni on myös sit käyttäytymissäännöt tähän työyhteisötaitoihin...”	6. Työyhteisön käyttäytymissäännöt (TKS), 1krt			
”...kai ne samat pelisäännöt ku muussakin elämässä ni on myös työyhteisössä...”	7. Elämän pelisäännöt (EP), 1krt			
”...et on taito niinku lähestyä eri alan edustajia...”	8. Työtovereidensä lähestyminen ja työtovereita lähestyminen (TLÄ), 2krt	<b>Työtoverikontaktien luominen</b>		
”Mul tulee mieleen se, et ehkä mun on niinku helppo ottaa kontaktii ja tutustuu määrätyl tasol ihmisiin...”	9. Kontaktien luominen (KL), 1krt			

<p>"mä luulen, et mul on semmonen hyvä tilannetaju eli mä vähän niinku tarkkailen ihmisiä, myös semmost sanatont viestintää, ja hoksaan, et nyt nyt tota tarttis vähän auttaa tai jotenki niinku...puuttuu siihen tilanteeseen, ja ja katson ihmisten välistä reagointia..."</p>	<p>10. Työyhteisön tarkkailu; aistiminen, tilannetaju, havainnointi (TYT), 4krt</p>	<p><b>Työyhteisön tarkkailu</b></p>		
<p>"...että pystyy myös avoimesti keskusteleen asioista."          "...et tuodaan niit asioi...niinku niit negatiivisii tai kriittisii asioita eteenpäin, et ne selvitetään, et ei muhite-ta."</p>	<p>11. Avoin keskustelu (AK), 13krt</p>	<p><b>Vuorovaikutuksen avoimuus</b></p>	<p><b>Vuorovaikutuksen ammattimaisuus</b></p>	
<p>"Että voi uskaltaa sanoo mielipiteensä."</p>	<p>12. Mielipiteen ilmaiseminen (MI), 2krt</p>			
<p>"...et se jolle se luottamus annetaan ja kerrotaan niin se pitää sen tietonaan ja ehkä sit osaa ottaa sen huomioon siin toisen toiminnas, et ei ei semmost toisten yksityisasiot reviteltäis, et must se on tosi korke-tasoista moraalisesti."</p>	<p>13. Luottamuksellisten tietojen salassa pitäminen (LTP), 2krt</p>			
<p>"Pahojen tapojen pois kitkeminen, eli kiusaaminen, mitätöinti, tiedon panttaaminen, mollaaminen, selän takana puhuminen – et tehdään selväks, et niit ei hyväksytä."</p>	<p>14. Pahojen tapojen pois kitkeminen (PTP), 1krt</p>			
<p>"...et pitää muistaa, et siin keskustelus ja toiminnas on aina niinku kaks puolta, että molemmis puolissa niinkun tullaan vastaan..."</p>	<p>15. Vastavuoroisuus työyhteisössä (VV), 1krt</p>	<p><b>Vastavuoroisuus, kuunteleminen ja luottamus työntekijä- ja esimies - alaissuh-teissa</b></p>		
<p>"...et sä pystyt vapaasti kertomaan esimiehelle asioita ja se osaa ottaa ne sun asiat asiat kuunneltavakseen ja sä tunnet, että että sua on kuunneltu..."</p>	<p>16. Työtovereiden/alaisten kuunteleminen (KU), 9krt</p>			
<p>"...ettei oo sellast epätietoisuutta, että me ei tiedetä, mitä täällä tapahtuu, ja ne ei tiedä, mitä täällä tapah-tuu, et mun mielest se pitäis olla enemmän sellasta avoimempaa..."          "Sit jossain tällasis työyhteisöllisis asioissa ni tuntuu välillä, että sit meil käytetään semmost keppii, et ihan kun totani puhuttais alaikäsille, et etkö sinä ymmärrä tai ei ole rahaa tai jotain semmosta..."</p>	<p>17. Esimies – alaisvuorovaikutus työyhteisössä (EAV), 2krt</p>			

"...kyl se on niinku luottamus siihen omaan itseeni, ja sitä kautta kasvaa luottamus toisiin ja toisten arvostus, et sä...sä olet itse niinku tavallaan varma – ja vahva luottamus siihen omaan taitoon."	18. Luottamus työtoveriin/esimieheen/itseeseen (LU), 4krt			
"...simmonen niinku normaali, luonteva kanssakäyminen – tutustuminen siihen esimieheen..."	19. Esimieheen tutustuminen (ETU), 1krt			
"No, mä ainaki oon niin utelias ihminen, et mä aina haluaisin tietää kaiken..."	20. Avoimuus asioille (AVA), 3krt	<b>Työssä kehittymistä tukevat ominaisuudet ja taidot</b>	<b>Perustehtävä ja kehittämis-valmiudet</b>	<b>2. Ammatillisen kasvun valmiudet</b>
"...se oma vastuu, niinku oma vastuu siitä meidän työyhteisöst – me laitetaan meidän paikkaa nyt kivaks asiakkaitten tulla ja ja – ni jotenki must tuntuu, et...siitä se niinku lähtee..."	21. Vastuun ottaminen työasioista/työyhteisöstä (VO), 3krt			
"Ehkä semmonen perus kiinnostus asioihin..."	22. Kiinnostus asioista (KI), 2krt			
"...mua kiinnostaa ihan hirveesti tietää – koska mä en voi kehittyä, jos mä en tiedä vaikka fysioterapeuttien työstä – enhän mä voi sillon kehittyä ittekkään."	23. Halu kehittyä (HKY), 10krt			
"Taito kysyä sillon, kun ei tiedä jotain."	24. Taito kysyä (TK), 4krt			
"Nii, onhan se totuus, et suurin osa työhyvinvoinnista katsoo peilistä vastaan." "...et ehkä pitäis mennä välillä vähän enemmän sinne itseensä, niinku ajatella myös itseänsä välillä, et et ei miettii kaikkien muiden puolesta..."	25. Itsensä arvioimisen taito (IA), 3krt			
"Ja siin se on just varmaan ne tuntosarvet just, et jos sun pitää osata kuulla – kuulostella, et mitä muut just ihan viestinnällään antaa – et pystyis sekä työyhteisös, etkä sä pystyis asiakkaan kans työskentelee, ellei sul ois minkäänlaista aistimusta, et miten se toinen...tai ymmärtäis yhtään mitään vuorovaikutustaitoja."	26. Vuorovaikutustaitojen käyttö (VVT), 3krt			



<p>"Mul tulee mieleen se, että kun ollaan tällanen moniammatillinen yhteisö, et jokaisel on selvänä se oma perustehtävä ja mikä on se niinku sen ammatin se ydin..."</p> <p>"...ja meidän täytyis muistaa se niinku turkulaisen asiakkaan hyvä."</p> <p>"...et tietää sen oman tehtävänsä ja sen rajat ja sit kunnioittaa toisen osa-alueita..."</p>	27. Tietoisuus perustehtävästä (TPT), 9krt	<b>Tietoisuus perustehtävästä</b>		
<p>"Kokemus tuo varmuutta ja päättäväisyyttä ja...kun mietin yhtä kollegaa."</p>	28. Kokemuksen tuoma varmuus (KTV), 1krt	<b>Työkokemus</b>	<b>Asiantuntijuuden vahvistuminen</b>	
<p>"No mä oon ollu niin vähän aikaa, mut sillai että, se, että missä mä niinku ajattelen ja tuntuu, ku itsellä on edellisessä työpaikassa pitkä työkokemus, niin se et se ammattitaito...et ku on pitkä kokemus ni tietää niin laajasti asioista."</p>	29. Kokemusperäinen tieto-taito (KOTI), 1krt			
<p>"...et on niinkun se ajatus on semmonen ammatillinen, et sää ehkä ite pohdit jotain asiaa tai mietit, mitä tehdä, ni sä voit mennä sille lähimmälle kollegalle niinku avaamaan ja puhumaan sitä asiaa ja hän suhtautuu siihen ammatillisesti ja kiinnostuneesti et miten tätä asiaa niinku viedään eteenpäin, et on mukava ja helppo toimii ihmisten kans, joilla se ammatillisuus on korkea."</p> <p>"... jos mä aattelen työssä jaksamista ja työhyvinvointia, niin – et jokainen tosiaan löytäis sen semmosen...vaikka niinku samaa työtäkin tehdään, ni löytäis sen semmosen jonkun oman vahvuusalueen ja pääsis siin toteuttamaan itseään, ja sit se alkaa usein just imuttaa ja siitä saa tyydytystä ja ja siitä saa viel palkan päälle senkin mielihyvän."</p>	30. Ammatillisuus ja itsensä toteuttaminen (AMM), 4krt	<b>Ammatillisuus</b>		
<p>"Mä, mä mietin tommost vähän niinku ennakoivaa arvostusta eli eli mietin tilannet...mul tuli tänään uus kesälomasijainen, ni mä sanoin hänel ihan suoraan, et mä luotan, et hän selviää näistä töistä..."</p>	31. Toisten (työtovereiden, alaisen) arvostaminen (TA), 13krt	<b>Toisten olemassaolon ja osaamisen arvostaminen</b>	<b>Kunnioitus ja arvostus työyhteisössä</b>	<b>3. Yhdessäoloa ja yhteistoimintaa edistävät valmiudet</b>

<p>”...sit ku löytää sen semmosen oman ammatillisuuden, ja et, mikä se mun rooli ja tehtävä tässä on ja ja alkaa huomata, et se sujuu ja mä osaan sen, ni sit siit alkaa tulla semmonen itseään ruokkiva – ja se antaa lisää tyydytystä, mä osaan ja mä olen ammattilainen...”</p> <p>”...et ku arvostaa jokaista...jokaista – jokaisen panos on tärkeä...”</p> <p>”...huomata ne vahvuudet, mitä meillä on oikeesti, et kyl meil on paljon hyvääkin...”</p>	32. Osaamisen arvostaminen; oma / työtovereiden / työyhteisön osaaminen (OA), 7krt			
<p>”Että arvostetaan ja kunnioitetaan muita.”</p>	33. Toisten kunnioittaminen (TK), 2krt			
<p>”Nii, ja sit ku me ollaan ihmisii, me ollaan yksilöitä – jokainen tehdään...sama päämäärä on, mut jokainen toimitaan eri tavalla ja kuitenkin me saadaan se sama se...saavutetaan se haluttu päämäärä. Ollaan yksilöitä ja ihmisii – toiset tekee nopeesti, toiset hitaasti...”</p>	34. Erilaisuuden hyväksyminen työyhteisössä (EHT), 5krt	<b>Taito työskennellä erilaisten ihmisten kanssa</b>		
<p>”Tilan antaminen toiselle ja puheenvuoron antaminen...”</p>	35. Tilan antaminen toisille (TAT), 2krt			
<p>”...nyt tuli mieleen vaan, et ku yks kollega täs sano, et ku aikanaan mä oon perehdyttänyt hänet, ni mä olen sanonu, että et kun totani pidät hyvät välit siivoojiin ja ja hoitoapulaisiin ja kaikkiin niinku tämmösiin totani ihmisiin, ni asiat sujuu...”</p>	36. Ihmissuhteiden hoito työyhteisössä (IHT), 1krt			
<p>”Ja sit tiimil on kuitenkin aina sitte...niinku pitää olla yhteinen tavoite...”</p> <p>”...et ymmärtää sen, et tä on sen tiimin tiimin tavoite, että ei voi olla, että mä olen osani tehny tehkoot muut loput...”</p>	37. Yhteisiin tavoitteisiin tähtääminen (YTT), 5krt	<b>Yhteistyön toimivuus ja tavoitteellisuus</b>	<b>Työyhteisön tavoitteellinen yhteistointi</b>	
<p>”...et me tiedetään, mitä...mitä me tehdään ja miks me tehdään ja tehdään niit yhdessä niinku siinä hyvässä yhteistyössä...”</p> <p>”Nii, ja sit jotenki se niinku kasvaa, et hei meki keksittiin näin, ja sit se on ni tosiaan meidän, et me tehdään yhdessä...”</p> <p>”Ihannehan olis, et tä olis joukkuepeliä...”</p>	38. Yhteistyön tekeminen (YHT), 7krt			

<p>"Ja se, että, se et miten asiat hoidetaan, kenen kautta ja kenelle, on aika tärkeä, et totani, tärkeä, et on ne sit kuin ikävii asioit tahansa, niin se kuitenkin se se...mä en tie onks se sana järjestys oikea, mut niin, et ne ketkä on vastuussa asioist ja ketkä voi vaikuttaa asioihin ja ketkä...kenelle tehtävä on annettu, ni, niinku tiedetään ja käytetään sit niit kanavii."</p>	<p>39. Työyhteisössä sovitut toimintatavat (TSTT), 1krt</p>	<p><b>Yhteinen toimintatapa</b></p>		
<p>"Mä olen arvostanu sitä, et meillä niin jos joku tekee sitä, mitä keskustelija C:kin sanoi, niin tota, et aina mulle tuodaan tiedoks niitä asioita, et ei häävätä selän takana, niin se mun mielest hieno toimintatapa, et herättää luottamusta."</p>	<p>40. Avoin toimintatapa työyhteisössä (AVT), 3krt</p>			
<p>"Esimiehenä joutuu joskus tekee niit negatiivisiiki pää-töksii siis semmosii, ni ni ne on semmosii, et joutuu menemään sen mukavuusrajan ulkopuolelle ja siin on kyl opettelemist, et...osata sanoo ihmisil myös semmosii ikävii asioi."</p>	<p>41. Oman mukavuusrajan ylittäminen (MUK), 1krt</p>	<p><b>Työn toteuttamista edistävät taidot</b></p>	<p><b>Työhön sitoutuminen</b></p>	<p><b>4. Valmiudet toimivan työyhteisön rakentamiseksi</b></p>
<p>"...tosiaan se priorisointi mulla kanssa välillä, ja kun priorisoi asioita ja tekee sitä järjestystä, ni se myös helpottaa sitä omaa stressii..."</p>	<p>42. Työn priorisointi (PR), 3krt</p>			
<p>"...sitä lähtee niinku heti näkemään, et miten se siinä ja miten se tässä yhteydessä, et miten tämä asia vaikuttaa koko tähän lääkinälliseen kuntoutukseen..."</p>	<p>43. Kokonaisuuden/kokonaisuuksien hahmottaminen (KH), 6krt</p>			
<p>"...simmosil hirveen pienillä ja omalla aktiivisuudella ni saa – mä ajattelen kuitenkin – tosi paljon aikaan..."          "Mul on ainakin suuri tuki yks kollega, joka tota...ei oo niin tarkka rajoista, et on aina valmis tarttumaan, et jos on joku asia, mikä nyt, ei oikeestaan tiedä kenen tehtäväkenttään se nyt oikeesti kuuluu, kun niit on paljon niit asioita, niin sit tietää ain, et toi on yks ihminen, joka on aina valmis tarttumaan, ja et asiat tulee hoidettuu – ne pikkuset ylimääräsetkin asiat."</p>	<p>44. Aloitteellisuus työasioissa/-tehtävissä (AL), 3krt</p>			
<p>"Mun mielest rehti reippaus ja positiivinen asenne..."</p>	<p>45. Rehti reippaus (RR), 1krt</p>			

<p>”...ja myönnetään myös omat virheensä, niin se on tärkeätä, et et osaa myös sitte se niinku työyhteisö...työyhteisössäkin voidaan sanoa, että et okei, että et mä tein virheen tai että...tullaan myös vastaan siinä vaiheessa kun myönnetään...”</p>	<p>46. Virheistä oppiminen työssä (VIR), 2krt</p>	<p><b>Työssä oppiminen</b></p>		
<p>”...kylhän niit on täs matkan varrel ollu paljon semmosii asioit, mis kokee, että on oppinu – semmosii kulmakivii, millon sun täytyy...täytyy myös sitä sun omaa työn tekemistä niin niin vähän miettii vähän syvällisemmin – ei vaan suorittamisena, vaan että sä opit niist kontakteist, ja että sä opit niist tapahtumis – ja millä selvisit tästä, millä et ehkä selvinny tästä nyt, mutta millä selvisit kaks vuotta myöhemmin tästä asiasta ja näi, et semmost oppimista, joka kasvattaa sitä kokemusta, ja sit se kasvattaa sitä, minkälainen kollega sä olet siel työyhteisössä.”</p>	<p>47. Työssä/työstä oppiminen (TO), 3krt</p>			
<p>”Niin, on tarkoitus kehittää - kehittää ja kehittyä.”  ”...meil kuitenkin on asiat menny paljon eteenpäin sen takia, koska meil myös ihmiset halua kehittää, et meil ei vält...meil on niitä...kaikkihan ei oo niitä semmosii yksilöi – me ollaan erilaisii, mut se, et meil ei lähde...kaikki ei lähde siitä, että odotetaan, että joku sanoo sinulle, että tee näin ja kehitä, vaan, et se on lähteny sielt työntekijöist...”</p>	<p>48. Halu kehittää työtä/työyhteisöä/työyhteisön osamista (HKE), 8krt</p>	<p><b>Työyhteisön kehittämistyö</b></p>	<p><b>Kehittäminen ja osallistuminen</b></p>	
<p>”...tää niinku osallistaminen, et tavallaan sitä niinkun osallistaa työyhteisön ihmisii yhteisiin asioihin, et se on ehkä tämmönen, mitä sä puhuit kans täst työrymiin osallistumisest...”</p>	<p>49. Osallistaminen työssä (OSAL), 1krt</p>			
<p>” Jotenki se sellanen...kaikki on yleensä vaan keskenerästä ja näin pois päin, ni selkeesti, et on tullu jotain kokonasuuksii, jotka on alkanu, ja jotka on lopunu, ja nyt ne niinku elää. Se on semmonen – et saadaan joskus jotaki myös valmiiks...”  ”Toi oli must hyvä, se, et pysähtyy, et mehän ollaan tehty tätä ja tätä ja tätäki, et aika paljon niinku, ettei vaan mennä – mennä niinku päättömästi...”</p>	<p>50. Asioiden loppuun/valmiiksi saattaminen työssä (ALS), 3krt</p>			

"...meit oli tämmönen moniammatillinen porukka, et meil oli toiminta-, fysio- ja puheterapeutti, ja kuinka paljon niinku oppi ammatillisestikki siin toisen ammatin ihmiselt, et se on niinku todella kehittävää monella tasolla..."	51. Tiedon ja osaamisen jakaminen työyhteisössä (TJ), 8krt	<b>Tiedon jakaminen ja siirtyminen työyhteisössä</b>		
"...ku esimerkiks sijaisia tulee, ni et se asenne ei oo se, et voi että, taas uus ihminen, ja et miten jaketaan perehdyttää, vaan se asenne on se, että hyvä, että meiän työyhteisöön siis vielä totani saadaan työntekijä – on halukkuutta tulla, arvostetaan sitä, että hän tulee tota meiän työyhteisöön nyt tekemään työtä, et se niinku se...ja me jaketaan niinku perehdyttää ja ker- too hänel asioit..."	52. Uusien työntekijöiden vastaanottaminen työyhteisöön (UTVA), 1krt			
"...tä on tätä hiljai...hiljaisen tiedon siirto jo ja tätä seniori – juniori...jotenki niinku sitä, et on niinku työntekijöitten kasvussa ja siin mukana..."	53. Hiljaisen tiedon siirtyminen (HTS), 1krt			
"...tietyst ihan suusanallisestikin sitä on joskus kuullut, et mikä on ollu ihan mukavaa..."	54. Positiivisen palautteen saaminen (PPS), 3krt	<b>Palautteen antaminen ja vastaanottaminen</b>	<b>Palautekulttuuri</b>	
"Mä oon kans yrittäny itteeni niinku kehittää täs asias, mut must tuntuu, et tämmönen perus suomalaisturkula- lainen, et ei huano, ni se on se ylin arvosana – mä oon yrittäny päästä niinku siitä pois, et vois sanoo, et toi on nyt tosi hyvin tehty ja...et onpa hyvä ja kiitos, ja et mut sitä täytyy niinku itsessään kouluttaa koko ajan – koulutus on kesken."	55. Positiivisen palautteen antami- nen (PPA), 7krt			
"Nii ja sit enemmän just kans tuoda sellast positiivista niinku kanssa juttuu jostain, et välil vaikka vaikka, et esimerkiks tuoda myös niit positiivisii asioita, mikä on niinku menny vaikka hyvin..."	56. Positiivisen palautteen tarve (PPT), 11krt	<b>Positiivisen palautteen tarve</b>		
"Esimies voi varmaan omalla esimerkillään niinku osottaa sitä suuntaa, mihin pitäis mennä..." "...esimies luo sitä kulttuuri, mutta se vaatii myös sen, että ne alaiset arvostaa myös sitä esimiestä, ja et se on niinku, se on sitä molemminpuolist arvostust..."	57. Esimies suunnannäyttäjänä työyhteisössä (EST), 6krt	<b>Esimies- alais –roolit työyhteisössä</b>	<b>Roolit työyhteisössä</b>	

"...mä jotenki kauheesti aattelen, et se on niinku työntekijöitten rooli siihen työyhteisöön vaikuttaa enempi ku esimiehen..."	58. Työntekijä työyhteisön vaikuttajana (TTV), 1krt			
"...mä oon kokenu, et mul on aina annettu työrauha ja pidetty arvossa sitä työpanosta siel koululla, ni sit sitä kautta mun hyvä olo on lisääntyny ja halu tehdä hyvää sinne koululle..."	59. Työrauhan antaminen (TR), 5krt	<b>Työrauhan antaminen</b>	<b>Työssä jaksamista tukeva toimintatapa</b>	<b>5. Yhteisöllisyyttä ja hyvää työilmapiiriä edistävät valmiudet</b>
"...et ei niinku sekotu noi siviilielämän roolit – privaatiasiat ja työasiat, et se ammatillisuus...vahva ammatillisuusuoja, et se niinku, et et ku tullaan töihin, niin me ollaan tääl näiden asioiden äärellä ja sit jollain tasol, ni pitäis, ettei ne kotiasiat kuormita sit ihan hirveesti, vaikka me ihmisiä ollaankin..."	60. Yksityiselämän vaikutus työhön (YEV), 4krt	<b>Työn resursointi</b>		
"...et sitte, siin niinku, siin autetaan ja tehtävii pystytään jakamaan..."	61. Työn jakaminen (TYJ), 2krt			
"...onks tasapuolisuus sitä, että kaikille annetaan yhtä iso reppu kannettavaks, vai annetaanko reppu sen mukaan, mitä he jaksaa kantaa, et niinku hyväksyyks...hyväksyyks ihmiset sen, et tolla on nyt vähän pienempi reppu..."	62. Voimavara- ja resurssien suunnittelu (VVL), 7krt			
"...et vaikka tulee välillä tulta tupaan, niin tota, et näkee...hakee sieltä niinku...alkaa kääntämään sitä asiaa niinku positiivisemmaksi, et näkis asioita hyvässä valossa, et jos aina näkee kaikki huonos valossa, niin sillon kyl kärsii itte ja siin lähellä olevat ihmiset."	63. Positiivisen asenteen ylläpitäminen (POS), 3krt	<b>Työhyvinvointia edistävän ilmapiirin ylläpitäminen</b>		
"Ehkä täs semmonen sana tulee myöskin täs – et kylhän sä tiedät, et kun sä menet jollekin puhumaan jotakin, ni kylhän sä heti aistit siit ihmisest, et onk se läsnä tässä nyt vai ei, et seki on yks semmonen – olla niinku läsnä kollegoille."	64. Läsnäolo kollegoille (LOK), 1krt			
"Jos mennään siihen niinku toisen asemaan asettuminen, eli et täytyy olla jonkunäkösii empatiataitoi, et miettii – kuunnella ja miettii asioit."	65. Empatiataidot työyhteisössä (EMP), 1krt			

"Nii ja esimiehelläkin on esimies, et jos mä aattelen itsekin, niin tota – toivois, et esimiehellä saa tukea silloin, kun sitä tarvitsee ja ja vastaavast toivoo itse voivansa toimia sitten esimiehenä niin..."	66. Alaisten tukeminen (AT), 5krt	<b>Tuki ja kannustus työyhteisössä</b>		
"...se tuki, minkä sä toisilt ihmisilt saat siinä niin, ja ja se...et sä pystyt sen kanssa avaamaan sen asian..."	67. Kollegan tuki ja kollegan tukeminen (KT), 10krt			
"Ja sama, ku mä tulin tähän, ni yks niinku...mua rohkastii, et kyl sä siit selviit, et isoihi...isoihin saappaisii tulit, mut et kyl sää siin pärjää, et se, se oli jo ennakoon semmonen niinku arvostusasia, et ei, se ei oo...se ei oo niinku kiitos tehdystä työstä, vaan et se on kannustus jo alkuun."	68. Työssä kannustaminen (TY-KA), 2krt			
"Nii, et kumpikin tukee toinen toistensa...toimintaa."	69. Esimiehen tukeminen (ET), 3krt			
"...et jotenki se ois aika tärkeetä varmaan, että et sitä jollain taval muutenki olis yhteistä...yhdessä..."	70. Yhteistapahtumat työtovereiden kanssa (YTAP), 3krt	<b>Yhteiset tapahtumat</b>	<b>Yhteisöllisyyden kasvu</b>	
"Mut sitte taas mä ajattelen sillai, et täällä on paljon tällasii pienii ryhmiä ja tiimejä...mut sit että kaikki yhdessä me – et ko semmonen tunne, et me kaikki, niin se on minusta vähän niinko...niinkun – siinä ois kehittämistä." "...sit ko kaikki ois kimpassa, ni siitä syntyis...se antaa voimavaroja ihan hirveesti."	71. Kaikki yhdessä (KYH), 8krt	<b>Me-hengen nostaminen</b>		

\*Tutkimukselliset kysymykset: Mitä työyhteisötaitoja lääkinnällisessä kuntoutuksessa työntekijöiden mielestä on ja miten ne ilmenevät? Miten työyhteisötaidot ovat työntekijöiden mielestä yhteydessä työhyvinvointiin lääkinnällisessä kuntoutuksessa?

\*Lyhenteet (esim. ET, AK, HAJ) ovat koodauksessa käytettyjä lyhenteitä.

\*Kertamäärät (esim. 8krt) kertovat, montako kertaa kukin aihealue nousi haastattelun aikana esille.

## Liite 4. Ryhmähaastattelun analyysi kysymyksittäin

Ryhmähaastattelun analyysi kysymyksittäin alaluokkien tarkkuudella

Teemat I ja II vastaavat kysymykseen ”Mitä työyhteisötaitoja lääkinällisessä kuntoutuksessa työntekijöiden mielestä on ja miten ne ilmenevät?”

TEEMA I: Työyhteisötaidot (perässä oleva numero viittaa pääkategorioihin 1 – 5)

Kysymykset:

1. Mitä Sinulle tulee mieleen sanasta työyhteisötaito, kun mietit omaa työyhteisöäsi?

- käyttäytymistaidot ja – tavat 1
- yksilölliset työyhteisötaidot 1
- yhteiset pelisäännöt 1
- tietoisuus perustehtävästä 2
- toisten olemassaolon ja osaamisen arvostaminen 3
- yhteistyön toimivuus ja tavoitteellisuus 3
- taito työskennellä erilaisten ihmisten kanssa 3
- vastavuoroisuus, kuunteleminen ja luottamus työntekijä- ja esimies – alaisuhteissa 1

2. Mitkä ovat tärkeimmät työyhteisötaitosi?

- työoverikontaktien luominen 1
- työyhteisön tarkkailu 1
- toisten olemassaolon ja osaamisen arvostaminen 3
- taito työskennellä erilaisten ihmisten kanssa 3
- työn toteuttamista edistävät taidot 4
- tuki ja kannustus työyhteisössä 5
- vuorovaikutuksen avoimuus 1
- vastavuoroisuus, kuunteleminen ja luottamus työntekijä- ja esimies – alaisuhteissa 1

3. Mitkä ovat ”lähimmän kollegasi” tärkeimmät työyhteisötaidot?

- työkokemus 2
- työn toteuttamista edistävät taidot 4
- työssä kehittymistä tukevat ominaisuudet ja taidot 2
- ammatillisuus 2
- työyhteisön kehittämistyö 4
- vuorovaikutuksen avoimuus 1
- toisten olemassaolon ja osaamisen arvostaminen 3

4. Mitkä asiat herättävät Sinussa luottamusta työtoveriisi/työyhteisösi?

- vuorovaikutuksen avoimuus 1
- yhteinen toimintatapa 3
- taito työskennellä erilaisten ihmisten kanssa 3
- työssä oppiminen 4
- tiedon jakaminen ja siirtyminen työyhteisössä 4



## TEEMA II: Työyhteisötaitojen ilmeneminen

### Kysymykset:

#### 1. Miten työyhteisötaidot ilmenevät, kun toimit tiimissä?

- vastavuoroisuus, kuunteleminen ja luottamus työntekijä- ja esimies – alaisuhteissa 1
- taito työskennellä erilaisten ihmisten kanssa 3
- tuki ja kannustus työyhteisössä 5
- yhteistyön toimivuus ja tavoitteellisuus 3
- työn resursointi 5
- työn toteuttamista edistävät taidot 4
- työyhteisön kehittämistyö 4
- työssä kehittymistä tukevat ominaisuudet ja taidot 2

#### 2. Miten työyhteisötaidot ilmenevät, kun toimit yksilönä?

- työssä kehittymistä tukevat ominaisuudet ja taidot 2
- tietoisuus perustehtävästä 2
- tiedon jakaminen ja siirtyminen työyhteisössä 4
- vastavuoroisuus, kuunteleminen ja luottamus työntekijä- ja esimies – alaisuhteissa 1
- taito työskennellä erilaisten ihmisten kanssa 3

#### 3. Arvostavatko työtoverit työtäsi? Miten arvostus näkyy?

- työrauhan antaminen 5
- palautteen antaminen ja vastaanottaminen 4
- työtoverikontaktien luominen 1

#### Miten itse osoitat arvostusta työtovereillesi?

- palautteen antaminen ja vastaanottaminen 4
- toisten olemassaolon ja osaamisen arvostaminen 3
- tuki ja kannustus työyhteisössä 5

#### 4. Miten yhteisöllisyys työpaikallasi ilmenee?

- tietoisuus perustehtävästä 2
- tuki ja kannustus työyhteisössä 5
- työn resursointi 5
- toisten olemassaolon ja osaamisen arvostaminen 3
- yhteiset tapahtumat 5
- me-hengen nostattaminen 5
- työyhteisön kehittämistyö 4
- työssä kehittymistä tukevat ominaisuudet ja taidot 2

#### 5. Miten itse kasvatat oman työyhteisösi yhteisöllisyyttä?

- työssä kehittymistä tukevat ominaisuudet ja taidot 2
- työyhteisön kehittämistyö 4
- tiedon jakaminen ja siirtyminen työyhteisössä 4
- työhyvinvointia edistävän ilmapiirin ylläpitäminen 5
- yhteistyön toimivuus ja tavoitteellisuus 3
- työn resursointi 5
- taito työskennellä erilaisten ihmisten kanssa 3
- vuorovaikutuksen avoimuus 1

Teema III vastaa kysymykseen ”Miten työyhteisötaidot ovat työntekijöiden mielestä yhteydessä työhyvinvointiin lääkinällisessä kuntoutuksessa?”

TEEMA III: Työyhteisötaidot avaimena työhyvinvointiin

Kysymykset:

1. Millaiset työyhteisötaidot ovat mielestäsi ”suoraan yhteydessä” työhyvinvointiin?

- vuorovaikutuksen avoimuus 1
- vastavuoroisuus, kuunteleminen ja luottamus työntekijä- ja esimies – alaisuhteissa 1
- ammatillisuus 2
- työn resursointi 5
- työhyvinvointia edistävän ilmapiirin ylläpitäminen 5
- työssä kehittymistä tukevat ominaisuudet ja taidot 2
- yhteinen toimintatapa 3

2. Mitä työyhteisötaitoa haluaisit itsessäsi kehittää, kun ajattelet työssä jaksamistasi?

- työn toteuttamista edistävät taidot 4
- työssä kehittymistä tukevat ominaisuudet ja taidot 2
- työyhteisön kehittämistyö 4
- työhyvinvointia edistävän ilmapiirin ylläpitäminen 5

3. Miten edistät työyhteisösi työhyvinvointia oman perustyösi kautta?

- yhteiset pelisäännöt 1
- vuorovaikutuksen avoimuus 1
- toisten olemassaolon ja osaamisen arvostaminen 3
- vastavuoroisuus, kuunteleminen ja luottamus työntekijä- ja esimies – alaisuhteissa 1
- työssä kehittymistä tukevat ominaisuudet ja taidot 2
- tuki ja kannustus työyhteisössä 5
- tiedon jakaminen ja siirtyminen työyhteisössä 4

4. Millaisena näet työntekijän roolin työhyvinvoinnin näkökulmasta?

- vuorovaikutuksen avoimuus 1
- työyhteisön tarkkailu 1
- työhyvinvointia edistävän ilmapiirin ylläpitäminen 5
- työn toteuttamista edistävät taidot 4
- työssä kehittymistä tukevat ominaisuudet ja taidot 2
- tietoisuus perustehtävästä 2

5. Millaisena näet esimiehen roolin työhyvinvoinnin näkökulmasta?

- tuki ja kannustus työyhteisössä 5
- vastavuoroisuus, kuunteleminen ja luottamus työntekijä- ja esimies – alaisuhteissa 1
- vuorovaikutuksen avoimuus 1
- esimies/alais -roolit työyhteisössä 4
- tietoisuus perustehtävästä 2
- työn toteuttamista edistävät taidot 4
- ammatillisuus 2

6. Mikä on sellainen työyhteisötaito, jota ilman ”et voisi tehdä omaa työtäsi”?

- yhteistyön toimivuus ja tavoitteellisuus 3
- käyttäytymistaidot ja -tavat 1
- toisten olemassaolon ja osaamisen arvostaminen 3
- tuki ja kannustus työyhteisössä 5
- työhyvinvointia edistävän ilmapiirin ylläpitäminen 5
- vastavuoroisuus, kuunteleminen ja luottamus työntekijä- ja esimies – alaisuhteissa 1
- ammatillisuus 2
- työyhteisön tarkkailu 1
- työssä oppiminen 4

Liite 5. Kyselyn saatekirje

KYSELYN SAATEKIRJE

23.10.2012

”Työyhteisötaidot avaimena työhyvinvointiin lääkinällisessä kuntoutuksessa”

Arvon kollega,

viitaten otsikossa mainittuun kehittämisprojektiin pyydän Sinua osallistumaan työyhteisötaidot – kyselyyn, joka on tarkoitettu kaikille lääkinällisen kuntoutuksen työntekijöille. Kysely pyrkii selvittämään työntekijöiden näkemyksiä omista ja työyhteisönsä työyhteisötaidoista. Lupa aineistonkeruuseen on saatu lääkinällisen kuntoutuksen työnjohdolta.

Toivon, että voit olla mukana jakamassa ja antamassa arvokasta tietoa työyhteisösi tilasta. Kysely toteutuu anonymisti, ja kyselyn tuloksia tullaan käyttämään niin, etteivät yksittäisen vastaajan näkemykset ole tunnistettavissa. Kysely analysoidaan tilastollisesti. Tuloksista raportoidaan keväällä 2013.

Tämä aineistonkeruu liittyy Turun ammattikorkeakoulussa suorittamaani ylemmän ammattikorkeakoulututkintoon. Opinnäytetyöni (kehittämisprojektin) ohjaaja on Marjo Salmela Turun ammattikorkeakoulusta. Projektin ohjausryhmässä toimivat lisäksi Marja Kuusela, Tiina Ajalin ja Päivi Kujala.

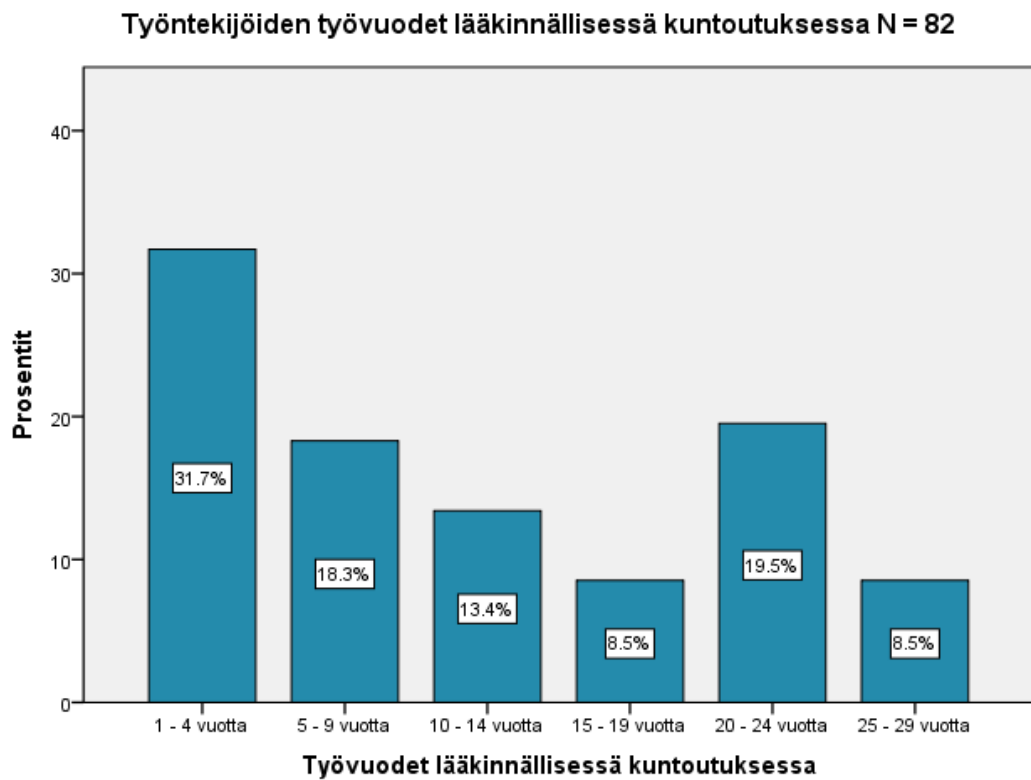
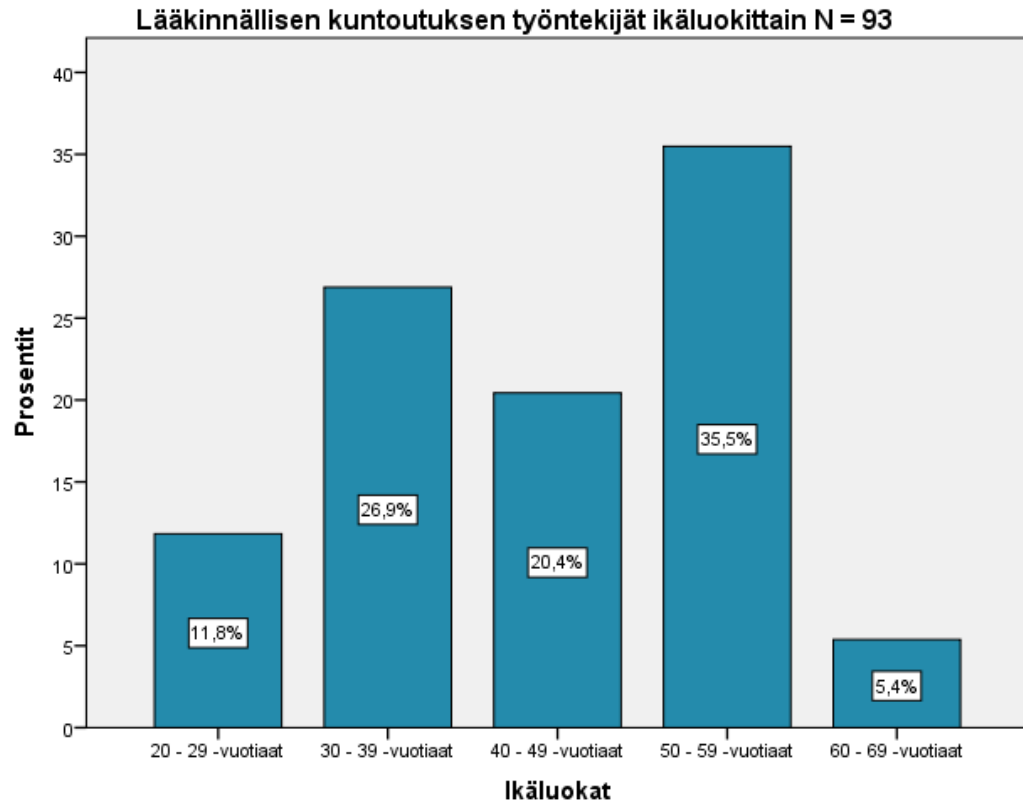
Osallistumisestasi kiittäen ja värikästä syksyä toivottaen,

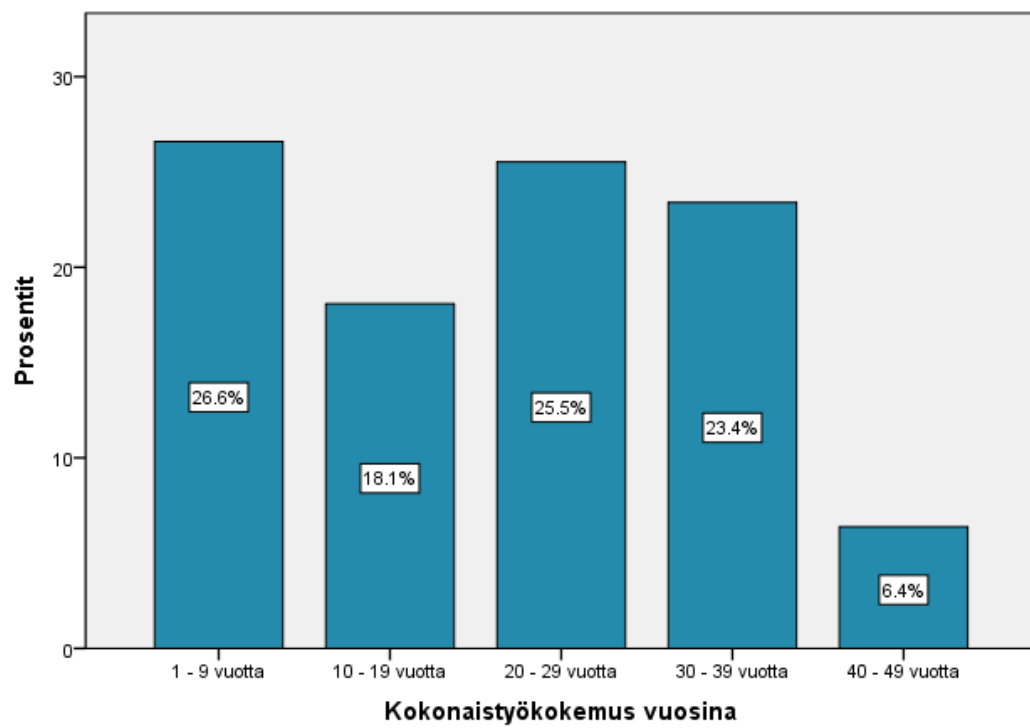
Anna Kaisa Ojala

Fysioterapeutti AMK, YAMK-opiskelija

[anna.kaisa.ojala@turku.fi](mailto:anna.kaisa.ojala@turku.fi)

## Liite 6. Taustamuuttujien kuvaaminen



**Lääkinnällisen kuntoutuksen työntekijöiden kokonaistyökokemus vuosina N = 94**

## Liite 7. Spearmanin korrelaatiomatriisi

Korrelaatiomatriisi Spearman	Kanssakäyminen työyhteisössä	Avoimuus työyhteisössä	Ammatillisuus	Arvostus ja osaaminen työyhteisössä	Suhtautuminen työtovereihin	Työhön sitoutuminen	Kehittymään pyrkivä työyhteisö	Palautekulttuuri työyhteisössä	Työyhteisön työssä jaksamista tukeva toimintatapa	Voimavara-lähtöisyys työssä
Kanssakäyminen työyhteisössä	1,00	0,44	0,38	0,38	0,47	0,36	0,46	0,30	0,44	<u>0,63</u>
Avoimuus työyhteisössä	0,44	1,00	0,60	<u>0,69</u>	0,53	0,21	<u>0,75</u>	0,57	<u>0,85</u>	0,43
Ammatillisuus	0,38	0,60	1,00	<u>0,64</u>	0,42	0,34	<u>0,64</u>	0,40	<u>0,67</u>	0,52
Arvostus ja osaaminen työyhteisössä	0,38	0,69	0,64	1,00	0,45	0,32	<u>0,64</u>	0,57	<u>0,74</u>	0,49
Suhtautuminen työtovereihin	0,47	0,53	0,42	0,45	1,00	0,22	0,53	0,39	0,54	0,57
Työhön sitoutuminen	0,36	0,21	0,34	0,32	0,22	1,00	0,37	0,33	0,34	0,52
Kehittymään pyrkivä työyhteisö	0,46	0,75	0,64	0,64	0,53	0,37	1,00	0,50	<u>0,74</u>	0,52
Palautekulttuuri työyhteisössä	0,30	0,57	0,40	0,57	0,39	0,33	0,50	1,00	0,58	0,41
Työyhteisön työssä jaksamista tukeva toimintatapa	0,44	0,85	0,67	0,74	0,54	0,34	0,74	0,58	1,00	0,48
Voimavara-lähtöisyys työssä	0,63	0,43	0,52	0,49	0,57	0,52	0,52	0,41	0,48	1,00

Punaisella on merkittynä kymmenen vahvinta korrelaatiota.