

Tomi Vaara

# ”OLLAAN KUITENKI KAIKKI VIESTINTÄIHMISIÄ”

Työyhteisön työhyvinvointitutkimus  
sosiaalisen pääoman näkökulmasta

Opinnäytetyö  
Kansalaistoiminta ja nuorisotyö

Marraskuu 2017

<b>Tekijä/Tekijät</b>	<b>Tutkinto</b>	<b>Aika</b>
Tomi Vaara	Kansalaistoiminta ja nuorisotyö	Marraskuu 2017
<b>Opinnäytetyön nimi</b> "Ollaan kuitenkin kaikki viestintäihmisiä". Työyhteisön työhyvinvointitutkimus sosiaalisen pääoman näkökulmasta		93 sivua 7 liitesivua
<b>Toimeksiantaja</b> Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun viestintä- ja markkinointipalvelut		
<b>Ohjaaja</b> Katri Schadewitz		
<b>Tiivistelmä</b> <p>Nyky päivänä työ vaatii yhtä enemmän psyykkisiä ja sosiaalisia valmiuksia. Työntekijöiden tulisi työkykensä ja osaamisensa ylläpitämisen lisäksi kyetä toimimaan erilaisissa verkostoissa ja työryhmissä sekä kestää ristiriitoja ja epävarmuutta. Myös suomalainen työhyvinvointitutkimus on laajentanut painopistettään perinteisestä fyysisten olosuhteiden, terveysriskien ja -vaarojen tutkimuksesta myös muuan muassa henkisen kuormittuneisuuden, työyhteisön sosiaalisen toimivuuden sekä työympäristön tuottavuuden ja yksilöiden jaksamisen alueille.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin sen tilaajan Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun viestintä- ja markkinointipalveluiden työyhteisön työhyvinvointia. Työhyvinvointia tarkasteltiin voimavaralähtöisen mallin kautta, joka näkee työyhteisön hyvinvoinnin muodostuvan sosiaalisesta pääomasta. Sosiaalinen pääoma määritellään tässä tutkimuksessa tarkoittavan työyhteisön "henkistä ilmapiiriä", joka muodostuu hyvästä johtamisesta ja toimivasta työyhteisöstä. Jos työntekijä kokee kuuluvansa työyhteisöön ja hänellä on hyvät sosiaaliset suhteet muiden työntekijöiden ja esimiehensä kanssa, työyhteisössä on sosiaalista pääomaa. Työyhteisö, joka omistaa sosiaalista pääomaa, on tässä tutkimuksessa käytetyn näkökulman mukaan myös hyvinvoiva.</p> <p>Opinnäytetyö on luonteeltaan monimetodinen tutkimus, joka toteutettiin vuoden 2017 syksyllä Webropol-kyselyllä ja teemahaastattelulla työyhteisöstä viittä työntekijää. Kyselyn tehtävänä oli kartoittaa työyhteisön työhyvinvoinnin nykytilaa ja löytää mahdollisia sitä haittaavia tekijöitä. Teemahaastattelussa taas syvennyttiin näihin haittatekijöihin ja pyrittiin työntekijöiden kanssa etsimään niille mahdollisia ratkaisuja.</p> <p>Tutkimustuloksista nousi ilmi selvästi työyhteisön hyvinvointia haittaavat tekijät. Näitä olivat esimerkiksi tiedonkulku työntekijöiden välillä, yhteisten normien ja käytänteiden toimivuus ja väliaikaiset ulkopuolisuuden tunteen kokemukset. Syiksi nousi varsinkin työyhteisön työskentely kolmella eri kampuksella ja rajalliset kommunikointi tavat näiden välillä. Ratkaisuksi esitettiin kaksi kertaa viikossa toteutettavia Skype-kahveja, normien ja käytänteiden selkeyttämistä ja kirjaamista sekä vapaata keskustelua tulevilla kehitys- ja virkistyspäivillä.</p>		
<b>Asiasanat</b> Työhyvinvointi, sosiaalinen pääoma, työyhteisö, yhteisöllisyys		

Author (authors)	Degree	Time
Tomi Vaara	Bachelor of Humanities Community Educator	November 2017
<b>Thesis title</b> “In the end, we all are Communication people” Wellbeing research of a work community from the social capital point of view.		93 pages 7 pages of appendices
<b>Commissioned by</b> South-Eastern Finland University of Applied Sciences - Information and marketing unit		
<b>Supervisor</b> Katri Schadewitz		
<b>Abstract</b> <p>The purpose of this bachelor’s thesis is to study workers’ wellbeing at work at the information and marketing unit of South-Eastern Finland University of Applied Sciences. This bachelor’s thesis was also assigned by the same unit.</p> <p>In this bachelor’s thesis, the wellbeing of the work community is formed of social capital. Social capital is “the mental atmosphere of the work community”, which is formed by a good leadership and a workable work community. If the worker of the work community has a feeling that he/she is a part of the community and has good social relationships with other workers and the superior, the work community has social capital and it contains wellbeing.</p> <p>Both qualitative and quantitative methods were used in this thesis. The study was conducted as a Webropol inquiry for all eleven workers in the autumn 2017. The inquiry gave information about the current state of wellbeing of the community and showed the factors which reduce it. The interview gave more information about those factors which reduce wellbeing and five interviewed workers also gave solutions, how to fix these factors in the future.</p> <p>The research showed well the factors which reduce the work wellbeing. The factors were for example the bad information sharing between the workers, the norms and other customs which do not work in the community and the feeling of being an outsider by some workers. The main reason for these factors was that the workers of the work community are working in different cities and they do not have enough ways to communicate with each other. The workers suggested, for example, the “Skype-coffee breaks” as a solution.</p> <p>With this research, the work community can develop their work wellbeing.</p>		
<b>Keywords</b> Work wellbeing, social capital, work community, community		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KAAKKOIS-SUOMEN AMMATTIKORKEAKOULUN VIESTINTÄ- JA MARKKINOINTIPALVELUT.....	7
3	TYÖHYVINVOINTI .....	8
3.1	Työhyvinvoinnin määritelmä .....	8
3.2	Maslowin motivaatiomalli työhyvinvoinnin tutkimisessa .....	11
3.3	Voimavaralähtöinen malli työhyvinvoinnin tutkimisessa.....	14
4	SOSIAALINEN PÄÄOMA .....	17
4.1	Mikä on sosiaalinen pääoma? .....	17
4.2	Sosiaalisen pääoman määrittelyn historiaa .....	19
4.3	Työyhteisön sosiaalinen pääoma.....	22
4.4	Aikaisemmat tutkimukset .....	28
4.5	Sosiaalisen pääoman mittaaminen.....	31
5	TUTKIMUKSEN PERUSASETTELU JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	33
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	34
6.1	Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät .....	34
6.1.1	Kyselytutkimus ja sen toteutus.....	35
6.1.2	Teemahaastattelu ja sen toteutus.....	40
6.2	Aineistonkeruuprosessin eteneminen .....	41
6.3	Aineiston analyysi.....	42
7	TUTKIMUSTULOKSET .....	43
7.1	Perustiedot .....	43
7.2	Työhyvinvoinnin nykytila .....	46
7.2.1	Työyhteisön väliset sosiaaliset suhteet.....	46
7.2.2	Esimiehen ja työntekijöiden väliset suhteet.....	53
7.2.3	Tiedonkulku .....	56
7.2.4	Yhteisön arvot, normit ja niiden toteutuminen .....	59

7.2.5	Tutkimuskyselyn yhteenveto.....	61
7.3	Kehitysverstas ideointia .....	63
7.3.1	Tiedonkulku työyhteisössä.....	64
7.3.2	Normit ja käytänteet.....	70
7.3.3	Yhteenkuuluvuuden tunne .....	74
8	JOHTOPÄÄTÖKSET & POHDINTA .....	79
8.1	Tulokset ja pohdinta.....	79
8.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	84
8.3	Opinnäytetyöprosessin arviointi.....	86
8.4	Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia.....	87
	LÄHTEET.....	89

## KUVALUETTELO

## LIITTEET

Liite 1. Tutkimushaastattelun runko

Liite 2. Teemahaastattelun runko

## 1 JOHDANTO

*Myötätunnolla on vaikutusta ihmisten työmotivaatioon. Jos työyhteisö on itsessään kannustava ja antaa tukensa, se lisää motivaatiota ja jaksamista. (Rinta-Tassi 2017.)*

Nykypäivänä työ vaatii yhä enemmän psyykkisiä ja sosiaalisia valmiuksia. Työntekijöiden tulisi työkykynsä ja osaamisensa ylläpitämisen lisäksi kyetä toimimaan verkostoissa ja työryhmissä sekä kestää ristiriitoja ja epävarmuutta. Tämän vuoksi myös suomalainen työhyvinvointitutkimus on laajentanut painopistettään perinteisestä fyysisten olosuhteiden, terveystieteiden ja -vaarojen tutkimuksesta myös muun muassa henkisen kuormittuneisuuden, työyhteisön sosiaalisen toimivuuden sekä työympäristön tuottavuuden ja yksilöiden jaksamisen alueille. (Työhyvinvointitutkimus Suomessa 2005, 57.)

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan organisaation kokonaisvaltaista hyvinvointia, johon vaikuttavat työntekijät, työyhteisöt, esimiehet, organisaatio sekä koko yhteiskunta (Rauramo 2004, 33, 37). Tässä tutkimuksessa työhyvinvointia tarkastellaan työyhteisön näkökulmasta ja työhyvinvoinnin käsitettä lähestytään Mankojen (2016) voimavaralähtöisen mallin kautta. Työyhteisön hyvinvoinnin muodostaa sosiaalinen pääoma, jolla tarkoitetaan yhteisön ”henkistä ilmapii-riä”, joka muodostuu yhteisöllisyydestä sekä yhteisön jäsenten välisistä sosiaalisista suhteista ja niiden toimivuudesta. Työntekijöiden sosiaalisten suhteiden laatu keskenään ja esimiehensä kanssa on suorassa vaikutuksessa työyhteisön hyvinvointiin, ja täten sosiaalisten suhteiden laadun tutkimisella saadaan kuvaa työyhteisön hyvinvoinnista. (Manka & Manka 2016.)

Oma kiinnostukseni työhyvinvointia kohtaan heräsi opintojeni aikana työskenneltyäni useissa erilaisissa työyhteisöissä. Huomasin, miten paljon juuri sosiaalisen pääoman muodostavat yhteisöllisyys ja yhteisön jäsenten väliset sosiaaliset suhteet ovat vaikutuksessa työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Se myös avasi silmiäni sille, miten paljon minkä tahansa alan työyhteisö voisi hyötyä yhteisöpedagogista organisaatiossaan. Työyhteisön ryhmähengen ja yhteisöllisyyden ylläpitämisellä ja kehittämisellä on suuri merkitys ensinnäkin työntekijöiden jaksamiseen ja henkiseen työhyvinvointiin, ja näin myös koko organisaation toimivuuteen (Rinta-Tassi 2017).

Opinnäytetyön kohde ja tilaaja on Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun viestintä- ja markkinointipalvelujen yksikkö, jolle tutkimus toteutettiin syksyllä 2017. Olen itse työskennellyt VMP:n yksikössä kaksi kesää: ensin harjoittelijana ja sen jälkeen kesätyöntekijänä. Tieto yksiköstä ja sen rakenteesta sekä kiinnostus tehdä tutkimus juuri tähän työyhteisöön tulee työhistorian kautta. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa yksikön työyhteisön hyvinvointia työntekijöiden näkökulmasta. Tavoitteena on tuottaa opinnäytetyöni tilaajalle tietoa kyseisen työyhteisön nykyisestä hyvinvoinnista, sen ongelmakohtista sekä mahdollisista kehitysideoista seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Millaiseksi työyhteisön jäsenet kokevat työyhteisönsä työhyvinvoinnin nykytilan?
- Millaista sosiaalista pääomaa työyhteisö tuottaa?
- Minkälaisia työyhteisön hyvinvointia haittaavia tekijöitä työyhteisössä on ja minkälaisia ratkaisuja työntekijät näkevät näiden ratkaisemiseksi?

Tutkimuksen tuotoksena syntyy opinnäytetyön lisäksi esitys, jossa edellä mainitut tutkimuksesta esille nousseet tiedot tuodaan esille sekä tilaajayhteisön esimiehelle että kaikille työntekijöille. Näin työyhteisö pystyy yhdessä kehittämään yhteisöään tulevaisuudessa tämän tutkimuksen kautta esille tulleiden tietojen avulla.

## **2 KAAKKOIS-SUOMEN AMMATTIKORKEAKOULUN VIESTINTÄ- JA MARKKINOINTIPALVELUT**

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu (Xamk) on vuoden 2017 alusta toimintansa aloittanut korkeakoulu. Se syntyi Mikkelin sekä Kymenlaakson ammattikorkeakoulujen Mamkin ja Kyamkin fuusioituessa ja sillä on neljä kampuskaupunkia: Mikkelin, Savonlinna, Kouvola ja Kotka. Xamkissa opiskelee yhteensä noin 9000 opiskelijaa ja uusia opiskelijoita aloittaa vuosittain noin 2500. Näillä opiskelijamäärillä se sijoittuu Suomen 5. suurimmaksi ammattikorkeakouluksi, jossa on 60 ammattikorkeakoulututkintoon ja 23 ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavaa koulutusta. (Xamkin avainluvut 2017.)

Xamkia ylläpitää emoyhtiö Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu Oy eli Xamk Oy, jonka Kouvolan, Kotkan, Mikkelin ja Savonlinnan kaupungit omistavat (Organisaatio ja hallinto 2017). Vaikka Xamk korkeakouluna itsessään aloitti toimintansa vuoden 2017 alussa, perustettiin Xamk Oy jo vuonna 2014.

Tällöin opiskelijat ja opettajat pysyivät vielä entisten korkeakoulujen palveluksissa, mutta osa muusta henkilöstöstä ja yksiköistä siirtyi toimimaan jo uuden korkeakoulun ylläpitämän organisaation alle.

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun viestintä- ja markkinointipalvelut VMP on yksi Xamkin yksiköistä, joka on toiminut Xamkin alla vuodesta 2014 lähtien. Tätä ennen Mamkissa ja Kyamkissa toimi samaa tehtävää hoitavat omat yksikkönsä. Nimensä mukaisesti VMP vastaa korkeakoulun sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä sekä markkinoinnista. Sisäiseen viestintään lukeutuvat opiskelijoille, opettajille ja muulle henkilökunnalle tarkoitetun tiedon jakaminen, ja ulkopuolisilla tahoilla tarkoitetaan esimerkiksi yhteistyökumppaneita ja yleisesti sosiaalista mediaa. Markkinoinnissa käytetään muuan muassa laajasti hyödyksi sosiaalisen median palveluita ja opiskelijalähtöistä markkinointia, jolloin opiskelijat itse ovat aktiivisesti mukana markkinoin tapahtumissa. Xamk on Taloustutkimuksen mukaan vuonna 2017 parhaiten esillä sosiaalisessa mediassa Suomen ammattikorkeakouluista ja myönteisessä medianäkyvydessä kolmantena (Xamk Suomen kärjessä 2017).

VMP-yksikkö muodostui tämän tutkimuksen ajankohdan aikana yhdestätoista työntekijästä ja heidän lähimmästä esimiehestään. Korkeakoulun kampusten mukaisesti myös VMP:n työntekijöiden työpisteet sijaitsevat eri kampuksilla ja yksikön työntekijät jakautuvatkin Mikkelin, Kouvolan ja Kotkan kampuksille. Lähimmän esimiehen päätoiminen työpiste on Mikkelisissä. Viestintä- ja markkinointipalveluiden yksikkö muodostaa oman työyhteisönsä. Työyhteisöllä tarkoitetaan työntekijän omaa, lähintä työryhmää, jossa hän työskentelee aktiivisesti. Työyhteisö-nimitystä käytetään nimenomaan työyksiköstä, osastosta tai työryhmästä eli ryhmästä, joka tekee rajattua osaa organisaation perustehtävästä. (Lindström & Leppänen 2002, 38.)

### **3 TYÖHYVINVOINTI**

#### **3.1 Työhyvinvoinnin määritelmä**

Työhyvinvointi on monen tekijän summa ja käsitteenä laaja ja monimuotoinen, jolla ei ole yksiselitteistä määritelmää (Pyöriä 2012, 26). Se on kuitenkin tärkeä käsite, sillä ihmiset viettävät keskimäärin puolet valveillaoloajastaan töissä. Työn merkitys myös koko muun elämän laatuun on näin ollen kiistaton,



ja sillä miten voimme töissä, on merkitystä kaikille muillekin elämän osa-alueille. Määritämme myös identiteettimme oman työmme ja ammattitaitomme kautta. (Aarnikoivu 2010, 11.)

Käsitteen työhyvinvointi määrittely tapahtuu yleisesti sen tieteen tai teorian näkökulmasta, josta sitä milloinkin tutkitaan (Rundstöm-Honga 2005, 3). Työterveyslaitoksen mukaan (2017) työhyvinvointi taas tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Lisäksi sitä voidaan tarkastella sosiaalisen integraation kautta: hyväksytyksi tuleminen, työyhteisöön kuuluminen ja kokemus arvostetuksi tulemisesta ovat tärkeitä hyvinvoinnin lähteitä työssä (Vartia ym. 2007, 106). Työhyvinvoinnille on siis monenlaisia määritelmiä, mutta ehkä olennaisinta sille on, että työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja kehittämisen vastuu on niin työntekijällä, työyhteisöllä, työpaikalla sekä yleisesti yhteiskunnalla (Työterveyslaitos 2017).

Työhyvinvointi syntyy, kun työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi. Parhaimmillaan työ myös tukee työntekijöiden elämäntähtämyksiä ja hallintansa. Työhyvinvointi, niin kuin hyvinvointi yleensäkin, on työntekijän oma henkilökohtainen, subjektiivinen kokemus omasta hyvinvoinnista, koska se määräytyy yksilöllisten tarpeiden mukaisesti (Pyöriä 2012, 26–27). Se, millaiseksi yksi työntekijä kokee oman hyvinvointinsa työyhteisössä, voi poiketa paljonkin toisen työntekijän kokemuksista. Työntekijällä itsellään on mahdollisuus edistää työhyvinvointiaan huolehtimalla omasta hyvinvoinnistaan edistämällä omia terveellisiä elintapojaan. Näitä ovat esimerkiksi päivittäinen liikunta, terveellinen ravinto, riittävä lepo ja päihteiden vähäinen käyttö esimerkiksi tupakan ja alkoholin osalta. (Rauramo 2004, 48–62.)

Työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja kehittämisen vastuu on työntekijän lisäksi niin esimiehellä, työyhteisöllä, organisaatiolla kuin yleisesti yhteiskunnalla (Työterveyslaitos 2017; Rauramo 2004, 36). Yhteiskunta esimerkiksi velvoittaa työturvallisuuslain luvun kaksi nojalla työnantajan huolehtimaan työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä töissä. Työnantajan ja organisaation vastuu työnhyvinvoinnissa onkin varmistaa, että työntekijä pystyy työskentelemään hyvinvovassa organisaatiossa turvallisesti ja terveellisesti. (Työturvallisuuslaki

2002/738, 2.) Organisaation ja esimiesten yksi tärkeimpiä tehtäviä onkin valvoa työn vaatimusten ja sen hallinnan tasapaino. Jos työllä on korkea vaatimustaso, on sen yhdistyttävä myös korkeaan työn hallinnan tunteeseen. Korkea työnhallinta tarkoittaa tunnetta omaan työtehtäväänsä pystyvyyteen. (Pyöriä 2012, 11.) Työnhallinnan kokemus taas voi luoda pysyvää motivaatiota ja tunnetta omasta pystyvyydestään eli työnimua. Työnimu käsitteellä tarkoitetaan pysyvää positiivista motivaatiota ja tunnetilaa omaa työtään kohtaan ja se on myös suorassa yhteydessä työhyvinvointiin (Kaivola & Launila 2007, 130–131.) Työnimu on myös työnantajan näkökulmasta kannattavaa työntekijän tunnetila, koska motivoituneena työtehtävät hoidetaan tehokkaasti ja parhaalla mahdollisella tavalla. (Honkanen 2010, 79).

Työyhteisö on työntekijän oma, lähin työryhmä, jossa hän työskentelee aktiivisesti (Multanen ym. 2004, 11). Toki työyhteisöksi voitaisiin määritellä kaikki ne, jotka työskentelevät saman perustehtävän toteuttamiseksi tai tietyn tavoitteen saavuttamiseksi, niin kuin suuret tehtaات ja sairaalat. Yleensä kuitenkin työyhteisö-nimitystä käytetään nimenomaan työyksiköstä, osastosta tai työryhmästä eli ryhmästä, joka tekee rajattua osaa organisaation perustehtävästä. (Lindström & Leppänen 2002, 38.) Hyvinvoivassa työyhteisössä esimiehet sekä muut työntekijät antavat työntekijälle palautetta, sekä kannustavat ja tukevat tätä työtehtävissään. Hyvä työyhteisö on siis avoin, luottamuksellinen, suvaitseva ja työntekijöitä kehittävä. (Rauramo 2004, 133–134.)

Esimiestyön tärkeyttä ei voida tarpeeksi painottaa työhyvinvoinnin osana, sillä sen merkitys alaisten hyvinvoinnille ja työtyytyväisyydelle on huomattava. Aikaisemmin työelämässä johtajaa pidettiin lähinnä työmääräysten jakajana ja työn valvojana, mutta nykyisin on huomattu, että motivoiva, innostava ja keskusteleva johto on suorassa yhteydessä myös työntekijän hyvinvointiin työpäikällä. Hyvän johtajan ominaisuuksiksi luetellaankin esimerkiksi hyvät vuorovai-  
kutus- ja ihmissuhdetaidot, organisointikyky, energisyys ja innokkuus sekä kyky osoittaa arvostusta. (Rauramo 2004, 131–133.)

Työhyvinvoinnin vastakohtana voidaan pitää työpahoinvointia. Tällöin esimerkiksi työn imua ei ole, työyhteisö ei ole avoin ja luotettava, ja työntekijä on voimaton ja kokee ahdistunutta oloa. Hänen ammatillinen itsetuntonsa myös

heikkenee. (Mansikkamäki 2015.) Suurimpia syitä työpahoinvointiin Suomessa ovat olleet esimerkiksi 1990-luvun laman aiheuttamat kiire sekä korkeat tuottavuusvaatimukset, liiallinen työn määrä ja jatkuva työelämän muutos (Lindström & Leppänen 2002, 17). Työpahoinvoinnista aiheutuvan pahan olon seurauksena työntekijä voikin kokea työstressiä ja ahdistusta, joka voi johtaa sairaspöissaoloihin ja jopa varhaiseen eläköitymiseen. Tämä aiheuttaa myös ongelmia organisaatiolle: tuottavuus ja laatu heikkenevät, palvelukyky alenee ja työntekijöiden vaihtuvuus kasvaa (Lindström & Leppänen 2002, 17).

Henkilöstön ja yhteisön hyvinvoinnilla ja sen kehittämisessä on suora yhteys organisaation taloudelliseen menestykseen. Työhyvinvointi on organisaatiolle liiketalouden näkökulmasta kauppaa, jossa parhaassa tapauksessa kaikki voittavat. Työhyvinvointiin investoidessa aiemmin mainittua työpahoinvointia saadaan ehkäistä, ja siitä aiheutuvia sairaspöissaoloja karsittua. Onkin arvioitu, että keskimäärin sairaspöissaolojen osuus palkkakustannuksista on noin viisi prosenttia (Pyöriä 2012, 14.)

### **3.2 Maslowin motivaatiomalli työhyvinvoinnin tutkimisessa**

Miten työhyvinvointia voidaan sitten tutkia organisaatiossa ja varsinkin työyhteisössä? Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan organisaation kokonaisvaltaista hyvinvointia ja tuloksellisuuden tasapainoa (Rauramo 2004, 33). Jotta työhyvinvointi olisi hyvä, on siis jokaisen organisaation palikan oltava kunnossa. Kuten tämän kappaleen alussa mainittiin, työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen ovat työntekijän, yhteisön, organisaation ja yhteiskunnan vastuulla. Jotta työhyvinvointia voitaisiin kehittää, on lähtötilanne pystyttävä arvioimaan. Lähtötilannetta arvioidaan eli tutkitaan erilaisilla ”mittareilla”, kuten vaikkapa työhyvinvointikyselyllä, työsuojelukierroksella tai terveystarkastuksella. Nämä työhyvinvointiin liittyvät mittaukset voidaan jakaa yksilö-, työyhteisö- ja työympäristömittareihin. (Rauramo 2004, 33–34.) Työhyvinvointikysely on esimerkiksi yksilö- ja työyhteisömittari ja sillä saadaan kartoitettua työyhteisöjen ja sen jäsenten työhyvinvoinnin tilaa. Työsuojelukierros taas on työympäristömittari, jolla selvitetään organisaation työhyvinvointia.

Koska työhyvinvoinnilla tarkoitetaan organisaation kokonaisvaltaista hyvinvointia, on yhdessä tutkimuksessa lähes mahdotonta arvioida koko työhyvinvoinnin lähtötilannetta. Tämän vuoksi työhyvinvointiin liittyvä tutkimus onkin hyvä rajata koskemaan yhtä osa-aluetta kerrallaan. Tässä opinnäytetyön tutkimuksessa keskitytään tutkimaan nimenomaan työyhteisön työhyvinvointia. Työhyvinvointia ja sen nykytilaa voidaan työyhteisössä esimerkiksi kartoittaa Abraham Maslowin motivaatioteorian kautta muodostuvan tarvehierarkian eli työhyvinvoinnin portaiden avulla (Rauramo 2004, 39). Maslowin motivaatioteorian mukaan yksilön tarpeet muodostavat hierarkian, jossa ylimpänä on ”itsensä toteuttamisen tarve” (kuva 1). Hän painottaa, että ihmisen voi pakottaa tekemään työtä, mutta ei tahtomaan sen tekemistä. Työntekemisen haluun tarvitaan motivaatiota, joka tekee työn tekemisestä ilon. (Rauramo 2004, 39.) Kuitenkaan korkeinta tarvehierarkian porrasta ei voida toteuttaa, mikäli alemmat eivät ensin toteudu. Jos portaikkoa verrataan työnhyvinvointiin, rakentuu se yksilön fyysisestä, sosiaalisesta ja psyykkisestä hyvinvoinnista (Ojala & Ahonen 2003, 21). Ideana olisi nousta porrasta portaalta ylöspäin, ensin mitaten työyhteisön lähtötilanne jokaisen portaan osalta ja sen jälkeen kehittäen tarpeiden puuttumisen mukaan (Rauramo 2004, 39–40).



Kuva 1. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2004)

Alin portaista, psykologiset tarpeet, on kuvan mukaisesti kaiken muun perusta. Siihen lukeutuvat ihmiset kaikki perustarpeet kuten ruoka, virvokkeet, liikunta, lepo, palautuminen ja vapaa-aika sekä terveydenhuolto. (Rauramo 2004, 40.) Se on myös tämän teorian mukaan koko työhyvinvoinnin perusta. Työ organisaation näkökulmasta katsottuna tähän portaaseen kuuluvat työn kuormitus,

ruokailu työpaikalla sekä työterveydenhuolto ja taas työntekijän kannalta terveelliset elämäntavat (Rauramo 2009, 4). Portaen tarpeet tuottavat työntekijälle fyysistä hyvinvointia.

Sosiaalista hyvinvointia tuottavat seuraavat kaksi porrasta ovat turvallisuuden ja liittymisen tarve. Ensimmäisellä tarkoitetaan työn turvallisia järjestelyjä ja ergonomisia työvarusteita, riittävää toimeentuloa eli palkkausta ja työn pysyvyyttä. Lisäksi työympäristön sekä työyhteisön on oltava yksilölle turvalliset, joka käytännössä tarkoittaa tasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta työpaikalla. (Rauramo 2009, 4; Rauramo 2004, 40.)

Kolmas porras liittyy myös työyhteisöön ja työympäristöön. Sillä tarkoitetaan työyhteisössä vallitsevaa ryhmähenkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta eli niin sanottua ”me-henkeä”. Organisaatiossa tämä tarkoittaa työyhteisön johtamiseen liittyviä tekijöitä, kuten miten joustava ilmapiiri on työntekijöille, miten organisaatio ja työyhteisö sallivat ryhmätöitä ja miten ryhmäytyminen toteutuu. (Rauramo 2009, 4; Rauramo 2004, 40.)

Neljäs ja viides porras tuottavat yksilön psyykkistä hyvinvointia. Arvostuksen tarpeella tarkoitetaan yksilön tarvetta tulla arvostetuksi työssään. Se toteutuu kin työntekijän olleessa aktiivisessa roolissa organisaation toiminnassa ja esimerkiksi kehityskeskusteluissa. (Rauramo 2009, 4; Rauramo 2004, 40.) Tähän portaaseen voi myös liittää aiemmin mainitun työn vaativuuden ja työn hallinnan tasapainon. Kun työ on tarpeeksi vaativaa ja työntekijällä on hallinta suorittaa työtehtävänsä, tuottaa se työntekijälle iloa ja arvostusta itseään ja työtään kohtaan. Myös työssä ponnistelun ja palkitsevuuden välillä on oltava tasapaino. Mitä vaativampaa työ on, sitä suurempaa palkkiota työntekijä myös odottaa. Palkkiona ajatellaan yleensä työstä saatua palkkaa, mutta yhtä tärkeä palkkio on myös esimerkiksi muilta työntekijöiltä ja esimieheltä saatavaa arvostusta (Pyöriä 2012, 12).

Maslowin motivaatiomallin avulla työyhteisön hyvinvointia tarkastellaan siis yksilön näkökulmasta hänen a) fyysisen, b) henkisen ja c) sosiaalisen hyvinvoinnin kautta kiipeämällä yksi tarveporras kerrallaan. Malli toimii hyvin pitkäaikaisena tutkimuksena ja sen kautta tapahtuva tutkimus toteutetaankin yleensä yli

vuoden aikaisena projektina, johon yhdistetään myös kehittämistyö (Rauramo 2004, 40).

Koska opinnäytetyön tutkimuksen aika on rajallinen, ei Maslowin motivaatio-teoriaa ole järkevä käyttää tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin tutkimiseen. Sen sijaan on etsittävä toinen teoria tai näkökulma, mikä juuri tässä tutkimuksessa antaisi antoisia tuloksia.

### **3.3 Voimavaralähtöinen malli työhyvinvoinnin tutkimisessa**

Tässä luvussa esitellään Marja-Liisa Mankan ja Marjut Mankan (2016) työhyvinvoinnin voimavaralähtöinen malli. Malli myös muodostaa pohjan tämän tutkimuksen työhyvinvointi käsitteen määritelmälle ja työyhteisön hyvinvointia tutkitaan Mankojen (2016) teoriaa apua käyttäen.

Voimavaralähtöisen mallin kautta suurinta osaa työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä voidaan ajatella "aineettomiksi tekijöiksi". Nämä aineettomat tekijät määritellään työ organisaation aineettomaksi pääomaksi. Aineetonta pääomaa pidetään tänä päivänä merkittävänä kansantalouden kehitykseen ja kasvuun vaikuttavana tekijänä, joka on noussut aineellisten resurssien kuten teknologian ja työntekijöiden määrän rinnalle. (Manka & Manka 2016.) Kun organisaatioita ja niiden toimivuutta sekä hyvinvointia havainnoidaan pääomien kautta, puhutaan laajentuneesta pääoma käsitteestä, jota käytetään varsinkin organisaatioiden toimintaa ja hyvinvointia kehittäessä (Mäkipeska & Niemelä 2005, 13).

Voimavaralähtöinen malli jakaa työ organisaatioiden pääoman kahteen osaan: aineettomaksi ja aineelliseksi pääomaksi. Aineettomaksi pääomaksi voidaan esimerkiksi määritellä työntekijöiden osaamisentaidot, kun taas koneet ja laitteet ovat organisaation aineellista pääomaa (Manka & Manka 2016). Laajemmalla näkökulmalla osaaminen voidaan myös ajatella aineettomaan pääomaan kuuluvaksi osaamispääomaksi, koneet sekä laitteet fyysisenä pääomana ja taloudellinen varanto taloudellisena pääomana (Mäkipeska & Niemelä 2005, 14). Kun edellisessä kappaleessa tarkasteltiin hyvinvoinnin vaikutusta organisaation talouteen ja toimivuuteen, ei työhyvinvointiin vaikuttavia te-

kijöitä luokiteltu aineelliseen ja aineettomaan pääomaan. Aineettomalla pääomalla ja sen tehokkaalla käytöllä uskotaan kuitenkin olevan 50–90 prosentin vaikutus organisaation toimivuuteen, kun taas aineellisella pääomalla 10–50 prosentin vaikutus (Manka & Manka 2016). Tämän vuoksi organisaatioiden onkin nykyisin tärkeä miettiä, millä tavoin ne panostavat aineettomaan pääomaan, kuten esimerkiksi osaamispääomaan ja inhimilliseen pääomaan.

Inhimillinen (joissakin konteksteissa myös henkinen) pääoma tarkoittaa organisaatiossa työskentelevien ihmisten osaamista, johon organisaatio on niin sanotusti sijoittanut palkatessaan heidät. Se siis määrää, miten tehokkaasti organisaatio saavuttaa tavoitteensa, miten hyvä kilpailukyky sillä on ja miten se kykenee uusiutumaan työmaailman muutoksien pyörteissä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 14.)

Omanlaiseksi pääomaksi Mankat (2016) luokittelevat myös työhyvinvoinnin. Tällöin voidaan puhua työhyvinvointipääomasta, joka yhdistää aiemmin mainitsemani yksilön inhimillisen pääoman sekä työyhteisön sosiaalisen pääoman ja organisaation rakennepääoman yhteen. Jotta organisaatiolle rakentuisi työhyvinvointipääomaa, on sillä oltava myös edellä mainittuja pääomia yllä olevan kuvan mukaisesti (kuva 2). Tämän näkökulman mukaan työhyvinvointi on siis yksilön inhimillisen, työyhteisön sekä organisaation pääomien yhteistulos. Se siis mukailee käsitystä siitä, että työhyvinvoinnilla tarkoitetaan organisaation kokonaisvaltaista hyvinvointia.

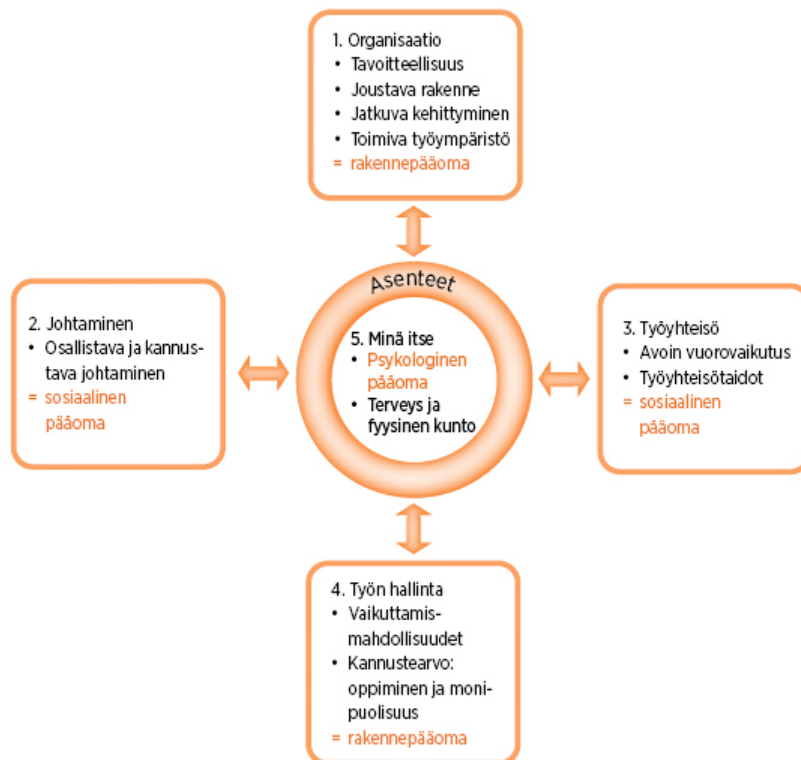


Kuva 2. Työhyvinvointipääoman muodostuminen (Manka & Manka 2016)

Organisaation omistaessa työhyvinvointipääomaa, se pystyy käyttämään inhimillisiä resursseja nyt ja tulevaisuudessa tehokkaammin (Manka & Manka

2016). Organisaation työyhteisö ja työntekijöiden voidessa hyvin, pystyvät he käyttämään esimerkiksi osaamistaan laadukkaammin motivoituneina työtä kohtaan ja ovat näin tehokkaampia ja taloudellisesti kannattavampia organisaatiolle (Työterveyslaitos 2017; Multanen ym. 2004, 15). Työhyvinvointipääoman ja siihen vaikuttavien pääomien ylläpitäminen on siis keskeistä kilpailukyvyyn kannalta (Manka & Manka 2016).

Tarkasteltaessa työnhyvinvointia voimavara-lähtöisen mallin näkökulmasta, työhyvinvointiin vaikuttaa pääsääntöisesti siis kolme edellä mainittua pääomaa (kuva 3). Hyvinvoinnin perustan muodostavat organisaation kulttuuri ja toimintatavat, sekä työn sisältö ja vaikutusmahdollisuudet. Nämä voidaan ajatella rakennepääomana. Sen muodostavat esimerkiksi organisaation strategia ja toimintasuunnitelma, sekä niiden selkeys. (Manka & Manka 2016.)



Kuva 3: Työhyvinvointiin vaikuttavat pääomat (Manka & Manka 2016)

Työyhteisön henkinen ilmapiiri, eli sosiaalinen pääoma, muodostuu taas esimies-alaisuudesta sekä työntekijöiden välisistä sosiaalisista suhteista toisiinsa. Viimeinen työhyvinvointipääomaan vaikuttava pääoma on työntekijä itse, joka tarkastelee työyhteisöä omien asenteidensa lävitse. Vaikka työympäristö olisi rakenteeltaan toimiva ja työntekijän hyvinvointia tukeva (rakenne-



pääoma) ja työyhteisön ilmapiiri olisi avoin ja yhteisöllinen (sosiaalinen pääoma), voi työntekijällä itsellään olla huono olla. Työntekijän asenteet sekä henkinen kunto muodostavatkin psykologisen pääoman, jotka ovat henkilökohtaisen terveyden ja fyysisen kunnan kolmannen tärkeän osatekijän työhyvinvointiin. Myös esimerkiksi ulkopuoliset tahot, kuten asiakkaat, lisäävät tai vähentävät hyvinvointia. Tässä mallissa kuitenkin keskitytään nimenomaan työpaikan sisäisiin tekijöihin. (Manka & Manka 2016.)

Tiivistetysti tässä tutkimuksessa työhyvinvointi määritellään siis muodostuvan edellisen työnhyvinvointimallin (kuva 3) mukaisesti kolmesta eri pääomasta: rakenne-, psyykkisestä- sekä sosiaalisesta pääomasta. Koska opinnäytetyön tutkimus keskittyy työyhteisön hyvinvointiin, tulee sosiaalisesta pääomasta tutkimuksen toinen teoreettinen viitekehys, sillä voimavaralähtöisen mallin mukaan se on työyhteisön hyvinvoinnin muodostaja.

## **4 SOSIAALINEN PÄÄOMA**

### **4.1 Mikä on sosiaalinen pääoma?**

Sosiaalinen pääoma on visainen ja monimutkainen käsite, jolle ei ole yksiselitteistä määritelmää. Samalla sitä kuitenkin pidetään jonkinlaisena ”ihmekäsitteenä”, jonka uskotaan tarjoavan ratkaisuja melkein mihin vain ajankohtaisiin yhteiskunnallisiin ongelmiin. (Ilmonen 2000, 9). Sosiaalista pääomaa pidetään myös joissakin määritelmässä yhteisöllisyyden toisena nimenä.

Tässä tutkimuksessa sosiaalinen pääoma määritellään sellaiseksi pääomaksi, joka syntyy yhteisöllisyydestä ja yhteisön jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta (Manka & Manka 2016). Sosiaalinen pääoma on koko yhteisön, että sen jäsenten yhteinen voimavara, joka tehostaa tavoitteiden saavuttamista ja vaikuttaa yhteisön jäsenten terveyteen. *”Sosiaalisella pääomalla viitataan yleensä sosiaalisen ympäristön tai sosiaalisten suhteiden tiettyihin ulottuvuuksiin, kuten sosiaalisiin verkostoihin, normeihin ja luottamukseen, jotka edistävät yhteisön jäsenten välistä sosiaalista vuorovaikutusta ja toimintojen yhteensovittamista* (Ruuskanen 2002, 5).”

Sosiaalisen pääoman perusidea siis on, että yksilön ja eri yhteisöjen hyvinvointiin ja suorituskäyttöön vaikuttavat fyysisen terveyden, yhteiskunnan ja organisaatioiden rakenteiden ja yksilön osaamisen ohella myös yksilöiden väliset sosiaaliset suhteet (Ruuskanen 2002, 5). Työyhteisön näkökulmasta tämä tarkoittaa työntekijöiden sekä työntekijöiden ja esimiehen välisiä suhteita sekä yhteisöllisyyttä, jotka yhdessä muodostavat yhteisölle aineetonta pääomaa. Pääomana voi siis esimerkiksi nähdä Ruuskasen (2002) mainitsevat sosiaaliset verkostot ja luottamuksen. Kun yhteisössä on luottamusta, sen jäsenten on ensinnäkin helpompi toimia keskenään luottamuksen vallitessa ja näin esimerkiksi työyhteisön jäsenten omat, että yhteiset tavoitteet hoituvat tehokkaammin. Näin ollen se on niin yhteisön, kun sen jäsenten voimavara.

Yhteisöllisyyttä, joka on sosiaalisen pääoman toinen muodostajista, on kutsuttu myös itsessään sosiaalisesti pääomaksi. Esimerkiksi näin teki Lyda Hudson kytkiessään yhteisöllisyyden koulumenestykseen 1900-luvun alussa. (Hyyppä 2002, 48.) Yhteisöllisyyttä käytetään yksiselitteisesti kuvaamaan ihmisten välistä yhteistyötä ja useita yhteistyön muotoja ja se luo työssä esimerkiksi yhteenkuuluvuuden tunnetta. Sitä edistävät niin sanotut arkiset ihmisiksi olemisen taidot, joita työyhteisössä Mankat (2016) kutsuvat työyhteisötaitoiksi. Työyhteisötaitoihin kuuluvat muuan muassa: reiluus, kohteliaisuus, aktiivinen auttaminen, yhteistyön ylläpitäminen, palautteen anto, aktiivinen osallistuminen työpaikan kehitystyöhön ja myönteisen ilmapiirin edistäminen (Manka & Manka 2016).

Salmen (2006, 187) mukaan sosiaalisen pääoman voi tiivistää seuraavasti: *”Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa syntyviä resursseja ja verkostoja, jotka auttavat heitä saavuttamaan päämääriään ja tuottavat parhaimmillaan hyvinvointia, joka ilmenee esimerkiksi parempana terveytenä, parempia koulusaavutuksina ja taloudellisena turvallisuutena”*. Vaikka Salmi ei luetellutkaan yhteisöllisyyttä ihmisten välisten vuorovaikutuksen rinnalle synnyttämään sosiaalista pääomaa, on idea päälähtökohtaisesti kuitenkin sama Mankojen ja Ruuskasen (2002) kanssa. Sosiaalisessa pääomassa on siis kyse ihmisten keskinäisen vuorovaikutuksen synnyttämästä aineettomista resursseista. Näitä ovat esimerkiksi luottamus, sosiaaliset verkostot ja yhteenkuuluvuus. Nämä resurssit auttavat yhteisön jäseniä ja

koko yhteisöä saavuttamaan sellaisia tavoitteita, joita yksin olisi mahdoton tai äärimmäisen vaikea saavuttaa (Ruuskanen 2002, 9).

## 4.2 Sosiaalisen pääoman määrittelyn historiaa

Sosiaalisen pääoman käsitettä on ensimmäisen kerran nostettu esille talous- ja yhteiskuntatieteellisessä keskustelussa 1800-luvulla. Nykyisen keskustelun tasolle se kuitenkin vasta nousi 1980-luvulla, kun sosiologit James Coleman (1988) ja Pierre Bourdieu (1980) herättivät sen henkiin tutkimuksissaan. Kuitenkin laajempi kiinnostus käsitettä kohtaan yhteiskunnallisesti nousi vasta 1990-luvulla, kun yhdysvaltalainen Robert D. Putnam julkaisi työryhmineen kymmenvuotisesta projektista tutkimusraportin *Making Democracy Work*. Putnam oli tutkinut Italian hallintouudistuksen toteutumista ja vertaillut Pohjois- ja Etelä-Italiaa keskenään huomaten, että niissä oli merkittäviä alueellisia eroja. (Ruuskanen 2002, 6; Ilmonen 2000, 18.)

Putnamilla (1993) oli mielenkiinto selvittää mitkä ovat ne olosuhteet, jotka ovat tärkeimpiä voimavaroja tukemaan vahvan instituution syntyä. Tässä hän vertasi Pohjois- ja Etelä-Italiaa. Vertailu oli historiallinen sosiaalisen pääoman käsitteelle. Tutkimustuloksien kautta selvisi, että aluehallinnon uudistus Pohjois-Italiassa oli onnistunut paljon paremmin kuin eteläisessä vastineessa ja syynä oli alueiden merkittävästi erilaiset sosiaaliset ympäristöt. Putnamin mukaan pohjoinen alue oli ”sivilisoituneempi” kuin eteläinen puoli, ja tämä edisti esimerkiksi taloudellisuuden varallisuutta ja poliittista toimivuutta. (Ilmonen 2000, 19–20.) Sivilisoituneella hän tarkoitti, että Pohjois-Italiassa asukkaat olivat aktiivisempia ja enemmän kiinnostuneita yhteisistä asioista. He kuuluivat tyypillisemmin kansalaisjärjestöihin, lukivat mielellään päivän lehdet sekä luottivat toisiinsa ja siihen, että kaikki noudattavat yhteisiä lakeja ja sääntöjä sekä auttavat toisiaan. Myös alueen johtajat olivat suhteellisen rehellisiä, he uskoivat osallistuvaan hallintomuotoon ja olivat valmiita poliittisiin kompromisseihin. Putnam kutsui tällaisia sosiaalisten ympäristöjen ominaisuuksia sosiaalisiksi pääomaksi. (Ruuskanen 2002, 6–7.)

Putnam palasi tutkimaan sosiaalista pääomaa julkaisemalla ensiksi artikkelin *Bowling Alone* vuonna 1995 ja sen jälkeen samanimisen kirjan vuonna 2000. Tässä tutkimusprojektissa hän oli tutkinut Yhdysvaltain yhteiskuntaelämän

muutosta. Projektin päätyttyä sosiaalisella pääomalla oli Putnamin mukaan hyvin laajoja hyvinvointipoliittisia vaikutuksia. Putnam nostikin sosiaalisen pääoman vaikuttavan muun muassa yhteisön toimintaan olemalla ”sosiaalinen voiteluaine”. Ihmisten ollessa usein tekemisissä toistensa kanssa ja luottaessaan toisiinsa, sosiaalinen vuorovaikutus helpottuu. Se myös auttaa ihmisiä ymmärtämään, että he ovat pohjimmiltaan toisista riippuvaisia yksilöitä. Osallistuessaan esimerkiksi kansalaistoimintaan he ottavat tekemisissään huomioon myös muut ja ovat vähemmän kyynisiä ja enemmän empaattisia toisten murheille. Sosiaalinen pääoma kehittää myös informaation kulkuun, joka taas parantaa talouden toimintaa ja tukee toimijoita saavuttamaan päämääränsä. Sillä on myös psykologisia ja biologisia vaikutuksia ja se parantaa ihmisten terveyttä ja elämänlaatua. (Ruuskanen 2002, 6–7.)

Italian ja Yhdysvaltojen tutkimusten jälkeen Putnamin määritelmä sosiaaliselle pääomalle onkin lähes identtinen alussa mainitulle Ruuskasen (2002) määritelmälle ja tukee myös Mankojen (2016) sosiaalisten pääoman käsitettä osana työhyvinvointia. Sosiaalinen pääoma muodostuu kansalaisten keskinäisestä luottamuksesta, vastavuoroisuuden normeista ja sosiaalisista verkostoista, jotka parantavat yhteisöjen ja yhteiskunnan toimintaa. (Niemelä 2004, 13.) Putnam pitää sosiaalista pääomaa nimenomaan yhteisöjen ominaisuutena, ja korostaakin sen kykyä sitoa yhteisön jäseniä yhteen (Iisakka & Alanen 2006; Ruuskanen 2002, 8).

Sosiaalisessa pääomassa on siis kyse yhteisön yksilöiden välisistä sosiaalisista suhteista ja niiden ulottuvuuksista. (Ruuskanen 2002, 5) James Coleman (1988) kiinnittää varsinkin huomiota sosiaalisiin suhteisiin, niiden tiiveyteen ja kykyyn ylläpitää normeja, luottamusta ja tiedon kulkua. Hän määrittelee sosiaalisen pääoman tarkoittavan yksilön tai yhteisön käytössä olevia suhdeverkkoja, jotka helpottavat tuohon verkkoon kuuluvien toimijoiden eli hänen tai koko yhteisön toimintaa. Sosiaalinen pääoma on tuottava ja se mahdollistaa sellaisten päämäärien saavuttamisen, jotka eivät ilman sitä olisi mahdollisia. (Ruuskanen 2002, 9.) Hänen näkemyksensä eroaa Putnamista siinä, että hän näkee sosiaalisen pääoman niin yhteisöjen, että yksilöiden resurssina eli voimavarana (Kajanoja & Simpura 1998, 29). Toisaalta Coleman myös tarkastelee sosiaalista pääomaa enemmän perhe- ja yhteisötasolla, kun Putnam taas yhdyskunta- ja aluetasolla (Niemelä 2004, 27).

Bourdieuun (1980) näkemys sosiaalista pääomasta eroaa paljonkin kahden muun tutkijan näkökulmista, ja sitä pidetäänkin putnamilaisen ajattelutavan vastakohtana. Hän otti käsitteen käyttöön eritellessään yksilöiden ja ryhmien sijoittumista yhteiskunnan sosiaalisilla kentillä (Iisakka 2004). Toisin kun Putnamin tutkimuksista huokuva yhteisöllisyys ja sen positiiviset vaikutukset esimerkiksi hyvinvointiin ja talouteen, näkee Bourdieun sosiaalisen pääoman vaikuttavan niihin ennemminkin negatiivisesti. Hänen mukaansa sosiaalinen pääoma on yksilön resurssi, jolla kilpaillaan muiden yksilöiden kanssa yhteiskunnassa oman asemansa parantamiseksi (Iisakka & Alanen 2006). Tässä määritelmässä nähdäänkin, että erilaisia suhdeverkostoja ja ryhmien jäsenyyksiä käytetään kilpailuvalttina yhteiskunnassa olevilla toimintakentillä. Sosiaalisen pääoman hyödyt eivät siis jakaudu tasa-arvoisesti vaan joku yksilö hyötyy aina enemmän, ja se edistämisen sijaan heikentää niin yhdessä toimimista kuin terveyttä (Hyypä 2002, 49).

Sosiaalisen pääoman tulkinta ja määritelmä voi poiketa siis paljonkin eri teoreetikoista riippuen. Jos tämän tutkimuksen työhyvinvointimallin sosiaalinen pääoma liitettäisiin jonkun teoreetikon ”koulukuntaan”, olisi siinä Colemanin ja Putnamin lähestymistapoja. Työhyvinvoinnin voimavaralähtöisessä mallissa sosiaalinen pääoma toimii Colemanin (1988) määritelmän tavoin niin koko yhteisön, että yksilön voimavarana. Coleman myös tarkastelee sosiaalista pääomaa nimenomaan yhteisötasolla, eikä yksilötasolla kuten Bourdieun tai yhteiskunta- ja aluetasolla kuten Putnam (Niemelä 2004, 27). Kuten Colemanin määritelmä sosiaaliselle pääomalle yleensä, on Putnamin lähestymistapa muuten hyvin sama kuin hänellä, johtuen Putnamin lähestymistä alussa sosiaaliseen pääomaan nimenomaan Colemanin määritelmän kautta (Ruuskanen 2002, 13). Voimavaramallin työhyvinvoinnissa olevan sosiaalisen pääoman määrittelyssä heijastuu niin putnamilaista kuin Colemanin näkökulmaa sosiaalisesta pääomasta.

Monimääritteisyyden lisäksi sosiaalisessa pääomassa käsitteenä on myös muita ongelmallisuuksia. Sosiaalinen pääoma muodostumiselle ei nimittäin käsitteen monimääritteisyyden vuoksi ole myöskään selvää yhtenäistä linjaa. Ruuskasen (2002) mallissa sosiaalinen pääoma muodostuu yhteisöllisyydestä ja yhteisön jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta ja niiden erilaisista ulottu-

vuuksista, kuten sosiaalisista verkostoista, luottamuksesta ja yhteisistä normeista. Kuitenkin kun esimerkiksi tarkastelee Putnamin tutkimusta Pohjois-Italiasta, nimeää hän ”sivilisoituneen” sosiaalisen ympäristön ominaisuuksiksi myös esimerkiksi osallisuuden ja vastavuoroisuuden. Ongelmaksi sosiaalisen pääoman muodostumisessa nousee siis varsinkin ulottuvuuksien selkeä määrittely: mitä nämä ulottuvuudet oikeastaan edes ovat?

Ruuskanen (2002) toteaa pohtiessaan sosiaalisen pääoman muodostumista, että joskus vaikuttavan siltä, että kaikki yhteiskunnassa ”hyvinä” pidetyt ilmiöt liitetään sosiaalisen pääoman indikaattoreiksi, eli niiksi ulottuvuuksiksi, joista sosiaalinen pääoma syntyy (Ruuskanen 2002, 203). Hän näkee, että pääsääntöisesti ulottuvuudet ovat kontekstiin eli yhteisöön sidonnaisia, mutta luottamus ja kommunikointi kuuluvat kaikissa yhteisöissä osaksi ulottuvuuksia (Lisakka & Alanen 2006). Tämä siis tarkoittaisi, että tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteena olevan työyhteisön sosiaalinen pääoma muodostuu ainakin luottamuksesta ja jäsenten välisestä kommunikoinnista, ja loput määräytyvät yhteisön tyyppin mukaan.

Ennen kun voin lähteä tutkimaan VMP:n työyhteisön hyvinvointia, on minun siis määriteltävä mistä juuri työyhteisön sosiaalinen pääoma muodostuu luottamuksen ja jäsenten välisten kommunikoinnin lisäksi.

### **4.3 Työyhteisön sosiaalinen pääoma**

Mankojen (2016) näkemyksen mukaan työyhteisön sosiaalinen pääoma syntyy ”*hyvästä johtamisesta ja toimivasta työyhteisöstä*” (Manka & Manka 2016). Toimiva työyhteisö rakentuu yhteisöllisyydestä eli ”yhteen hiileen puhaltamisesta”, yhteisön jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta ja työyhteisötaidoista. Hyvällä johtajuudella hän tarkoittaa ”modernia” vuorovaikutteista johtamista, jossa esimies on paljon vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa esimerkiksi kannustamalla ja antamalla heille palautetta työstään. Lisäksi hyvän johtajan ominaisuuksiksi luetellaan muun muassa osallistava johtaminen, kyky saada työntekijät tuntemaan itsensä hyödyllisiksi ja tärkeiksi sekä avoin vuorovaikutus kaikkien työntekijöiden kanssa. (Manka & Manka 2016.)

Sosiaalinen pääoma on työyhteisön henkinen tila, johon vaikuttavat johtamisen laatu ja työilmapiiri, eli millainen suhde työntekijällä on keskenään sekä millainen se on heidän ja esimiehen välillä (Manka & Manka 2016). Tutkiesani työhyvinvointia sosiaalisen pääoman näkökulmasta, on minun siis tutkittava johtamisen laatua (onko se osallistavaa, tukevaa ja kannustavaa) sekä työntekijöiden välisiä suhteita ja ilmapiiriä, miten työntekijät tulevat toistensa kanssa toimeen. Keskeisenä on myös työyhteisössä vallitsevan yhteisöllisyyden eli työntekijöiden ”yhteen hiileen puhaltamisen” tarkasteleminen.

Mankat (2016) myös nostavat esille Ruuskasen (2002) tavoin yhteisön jäsenten välisten vuorovaikutusten erilaiset ulottuvuudet. He esittelevät ulottuvuuksiksi Ruuskasen tavoin luottamuksen ja kommunikoinnin eli vuorovaikutuksen, mutta niiden lisäksi he nostavat ulottuvuuksiisi myös yhteiset arvot sekä normit, osallistumisen, sosiaaliset suhteet ja verkostot sekä vastavuoroisuuden (Manka & Manka 2016). Mankojen (2016) esittelemät ulottuvuudet ovat nousseet myös Putnamin (1993/1996) ja Colemanin (1988) määritelmässä.

Luottamusta pidetään lähes poikkeuksetta sosiaalisen pääoman tärkeimpänä ulottuvuutena työyhteisön lisäksi myös kaikissa muissa yhteisöissä. Se määritelläänkin sosiaalisen pääoman tukipilariksi ja ytimeksi. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 25; Ruuskanen 2002, 136; Ilmonen 2000, 15.) Esimerkiksi Coleman toteaa, että luottamus sosiaalisessa rakenteessa on se näkökulma, joka helpottaa tuossa rakenteessa elävien yksilöiden toimintoja. Putnam taas pitää sosiaalista pääomaa sosiaalisen pääoman keskeisimpänä ulottuvuutena, koska se jos mikä edesauttaa ihmisten yhteistoimintaa ja sosiaalisen vaihdon vastavuoroisuutta. (Ruuskanen 2002, 136.) Luottamus käsitteenä erotetaan yleensä kahdenlaiseen muotoon: ihmisten väliseen luottamukseen ja instituutioita sekä systeemejä kohtaan tunnettuun luottamukseen. Työyhteisössä tämä tarkoittaisi luottamusta esimieheen ja työkavereihin, että esimerkiksi normien toimivuuteen. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 27.)

Luottamus vahvistaa ihmisen käyttäytymistä positiivisesti, epäluottamus taas negatiivisesti ihmisen energiaa kuluttaen. Jos tämä näkökulma viedään organisaatio ja työyhteisö tasolle, voidaan ajatella sitä hyvää tunnetta työskennellä työporukassa, jossa perusolettamuksena on ihmisten välinen luottamus. Työporukassa, jossa taas vallitsee epäluottamuksen ilmapiiri, täytyy koko ajan

esimerkiksi varoa tekemisiään väärin ymmärtämisen pelossa. Seurauksena on epävarmuuden ja pelon tunne, joka heikentää niin työntekijöiden kuin koko työyhteisön toimintakykyä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 27.) Työyhteisön toiminta on hyvin pitkälti viestien, kuten tietojen, näkemysten ja arvojen lähettämistä ja vastaanottamista. Tällä siis tarkoitetaan kommunikointia. Jotta se toimisi täydellisesti, on niin lähetettävän tiedon oltava luottamuksellista eli totta, että vastaanottamisen koettava tieto luotettavana ilman epäilyä. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Luottamus ei kuitenkaan synny tyhjiössä, vaan se syntyy kahden tai useamman ihmisten vuorovaikutuksesta. Vuorovaikutus toisen henkilön kanssa antaa tietoa ylipäättänsä siitä, onko toinen luotettava. (Ilmonen 2000, 22.) Kuitenkaan jos ajatellaan esimerkiksi ihmissuhteiden syntymistä, pelkkä vuorovaikutus ei riitä luottamuksen syntymiseen. Pitää olla myös tekoja. Luottamus työyhteisössä syntyykin vuorovaikutuksen lisäksi sosiaalisista suhteista ja niiden vastavuoroisuudesta, työyhteisön normeista ja arvoista ja tiedon kulusta (Mäkipeska & Niemelä 2005, 25–26).



Kuva 4. Sosiaalisen pääoman syntymiseen vaikuttavat tekijät (Oksanen 2009; Manka & Manka 2016)

Nämä luottamuksen syntyyn vaikuttavat tekijät Mäkipeska ja Niemelä mainitsevat myös työyhteisön sosiaalisen pääoman ulottuvuuksiksi luottamuksen ja kommunikoinnin lisäksi (Mäkipeska & Niemelä 2005, 16). Heidän lisäksi myös Oksanen (2009) tarjoaa luottamuksen rinnalle työyhteisön sosiaalisen pääoman ulottuvuuksiksi lähes samoja tekijöitä, ainoana erona tiedonkulun



korvaaminen osallisuudella (kuva 6). Samat ulottuvuudet esiintyvät myös Mankojen (2016) määritelmässä.

Oksasen (2009) jakaa työyhteisön sosiaalinen pääoma kahteen osaan: vertikaaliseen ja horisontaaliseen. Vertikaalinen tarkoittaa esimiehen ja työntekijän välisiä suhteita. Pääpainona tässä on miten esimieheen voi luottaa, kohtelee esimies työntekijöitä ystävällisesti ja huomaavasti ja kunnioittaako esimies työntekijän oikeuksia. Horisontaalisella hän taas tarkoitti työntekijöiden välisistä suhteista muodostuvaa sosiaalista pääomaa. Siihen vaikuttavat työntekijöiden väliset suhteet eli miten työntekijät pitävät toisiaan ajan tasalla, toimivatko he yhdessä, ottavatko he toisensa huomioon ja tuntevatko kaikki olevansa ymmärrettyjä ja hyväksytyjä. (Oksanen 2009, 51.) Oksasen tapa jakaa työyhteisön sosiaalinen pääoma kahteen osaa tukee myös Mankojen (2016) näkemystä sosiaalisen pääoman syntymiselle: ”se syntyy hyvästä johtamisesta ja toimivasta työyhteisöstä”. Hyvä johtaminen muodostuu vertikaalisesta- ja hyvä työyhteisö horisontaalisesta sosiaalisesta pääomasta.

Horisontaalista sosiaalista pääomaa syntyy Mankojen (2016) aiemmin mainitsemien työntekijöiden välisten vuorovaikutusten, yhteisöllisyyden ja työyhteisötaitojen kautta. Kun työntekijä esimerkiksi omalta osaltaan on vastavuoroinen, osoittaa olevansa luottamuksen arvoinen ja kohtelee muita työntekijöitä kohteliaasti ja arvostavasti, myös muiden työntekijöiden on helpompaa olla sitä hänelle. Taas jos työntekijä ei pidä lupauksiaan, auta toisia ja käyttäytyy työkeästi, koko työyhteisön ilmapiiri voi kiristyä.

Sosiaaliset verkostot ja suhteet ovat siltä osin sosiaalista pääomaa, että ne ovat parhaimmillaan yhteisön sekä sen jäsenten yksi tehokkaimpia voimavaroja. Kun työyhteisöllä on paljon verkostoja esimerkiksi muiden työyhteisöjen kanssa, saa yhteisön jäsen käyttöönsä tietoa paljon laajemmalta alueelta ja näin pystyy saavuttamaan tavoitteita, jotka ilman niitä olisivat mahdottomia tai todella vaikeasti saavutettavia (Ruuskanen 2002, 9). Lisäksi kun sosiaaliset suhteet ovat saman työyhteisön jäsenten välillä tiiviit, hyvät ja vastavuoroiset, on kommunikointi heidän välillä helpompaa ja taas tavoitteiden saavuttaminen sujuu tehokkaammin. Vastavuoroisuudella tarkoitetaan yksinkertaisesti selitetynä: ”apua annetaan ja sitä saadaan myös takaisin” (Ruuskanen 2002, 10).

Sillä siis tarkoitetaan, että työyhteisön jäsenet luottavat, että kun he nyt auttavat työkaveriaan, työkaveri myös tulevaisuudessa on valmis auttamaan häntä. Luottamuksen kannalta merkittävää onkin, että vastapalvelusta ei tarvitse tehdä heti eikä sen tarvitse olla saman tasoinen (Ilmonen 2000, 22). Työyhteisössä, jossa sosiaaliset suhteet ovat toimivia ja verkostot laajoja, on miellyttävä työskennellä, koska välit toisiin työntekijöihin ovat hyvät ja omaan työhönsä saa tukea laajalta alueelta. Työpaikalle palaa mieluusti ja siellä on hyvä olla.

Toisaalta sosiaalinen pääoma voi sosiaalisten suhteiden kannalta vaikuttaa myös negatiivisesti työhyvinvointiin. Liian tiiviit sosiaaliset suhteet voivat luoda työyhteisöön kuppikuntia, jotka taas voivat aiheuttaa kiusaamista, syrjintää ja epätasa-arvoa. Sosiaalisesta pääomasta voi puhua työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavana tekijänä, kun se nimenomaan tukee tasa-arvoista, avointa yhteisöä. (Manka & Manka 2016.)

Työyhteisön tapaisessa yhteisössä jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuu myös paljon tiedon kulkua, joka on työyhteisölle arvokas mekanismi. Mitä paremmin ihmisten väliset suhteet toimivat ja mitä esteettömämpää vuorovaikutus on, sitä paremmat edellytykset on myös tiedon välittymisellä niin työyhteisön, että koko organisaation eri osiin. Kun tiedon kulkua tarkastelee sosiaalisen pääoman näkökulmasta, keskeistä on, miten hyvin tieto on saatavilla ja käytössä kaikilla työyhteisön jäsenillä. Ideaali tilanne olisi, että tieto olisi tiettyssä paikkaa, ja kaikki työntekijät saisivat oma-aloitteisesti, tasavertaisesti ja tavoitteidensa mukaan käydä sitä hakemassa. Sosiaalinen pääoman avulla tieto siis kulkee tehokkaammin hyvien sosiaalisten suhteiden ja verkostojen avulla, mutta keskeistä on, että työyhteisöllä on selkeät normit ja käytänteet, missä tietoa pidetään ja miten avoimesti ja tasa-arvoisesti se on kaikille jaossa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 22–23.)

Yhteisiä arvoja ja normeja eli sääntöjä ja käytänteitä pidetään myös yhteisön sosiaalisena pääomana. Kun yhteisöllä on yhteiset säännöt ja käytänteet, pystyvät työntekijät helpommin ”ennustamaan” toistensa tekemisiä. Toimivassa työyhteisössä normit säätelevät siis sen jäsenten toimintaa, ja näin jäsenet tietävät miten toinen yhteisön jäsen toimii sääntöihin nojaten. Tämäkin vaatii toimiakseen luottamusta. Sen lisäksi, että normit säätelevät yhteisön toimintaa,

niiden on oltava myös yhteisön jäsenten säädeltävissä. Jos jokin normi heikentää yhteisön toimintaa jäsenten mielestä, on sitä pystyttävä muuttamaan paremmin toimivaksi. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 20–21.) Työyhteisössä tämä haastaa nimenomaan esimiehen osallistavaan johtamiseen: hänen on kuunneltava työntekijöitä ja yhdessä näiden kanssa jatkuvasti kehitettävä yhteisöä paremmaksi.

Mankat (2016) myös painottavat, että ulottuvuuksien lisäksi, myös yleisillä työyhteisötaitoilla on merkitystä sosiaalisen pääoman määrään työyhteisössä. Näillä hän tarkoittaa sellaisia yhteisöllisyyttä edistäviä ”arkisia ihmiseksi oleminen taitoja”, joita meille on lapsesta asti opetettu. Näitä ovat muuan muassa aktiivinen auttaminen, reiluus ja kohteliaisuus, tervehtiminen, kiittäminen, palautteen antaminen ja työpaikan viihtyvyyden ja resurssien järkevästä käytöstä huolehtiminen. Lisäksi työyhteisössä erityisen tärkeä on sen perustehtävän tekeminen ja omasta osasta huolehtiminen. (Manka & Manka 2016.) Työyhteisötaidot ovat siis niitä taitoja, joita jokainen meistä arvostaa.

Tiivistettynä työyhteisön sosiaalinen pääoma muodostuu hyvästä johtamisesta (vertikaalinen sosiaalinen pääoma) ja toimivasta työyhteisöstä (horizontaalinen sosiaalinen pääoma). Työyhteisössä, jossa työntekijät kohtelevat toisia hyvin, toimivat yhdessä, tukevat ja auttavat toisiaan ja luottavat toisiinsa ja työyhteisön toimintatapoihin, on paljon sosiaalista pääomaa. Tällä on taas merkitystä yhteisön jäsenten vuorovaikutuksen helpottumisen ja yhteisön tavoitteiden saavuttamisen tehostumisen lisäksi vaikutusta muuan muassa Mankojen (2016) sekä Oksanen (2009) mukaan työyhteisön koettuun hyvinvointiin. Sitä myös tukee se, että viime vuosina suomalainen hyvinvointitutkimuksen painopiste on laajentunut fyysisten olosuhteiden, terveystieteiden ja -vaarojen tutkimuksesta muuan muassa henkisen kuormittuneisuuden ja työyhteisön sosiaalisen toimivuuden alueille. Työ vaatii nykyisin enemmän psyykkisiä ja sosiaalisia valmiuksia, sillä työntekijöiden tulisi työkykynsä ja osaamisensa lisäksi kyetä toimimaan verkostoissa ja työryhmissä. (Työhyvinvointitutkimus Suomessa 2005, 57, 72.)

#### 4.4 Aikaisemmat tutkimukset

Tässä luvussa esittelen aiemmin tehtyjä tutkimuksia sosiaalista pääomasta ja sen vaikutuksesta niin yleisesti hyvinvointiin kuin työhyvinvointiin. Näin tämän tutkimuksen työhyvinvoinnin teoreettinen näkökulma saa tukea alleen ja työyhteisön hyvinvoinnin tutkimista sosiaalisen pääoman näkökulmasta voidaan pitää luotettavana. Lisäksi esittelen aiemmin Xamkissa tehdyn työyhteisön kehittämiskyselyn ja sen tulokset VMP:n osalta, joita tulen käyttämään tulosten analysoinnin tukena.

Markku Hyyppä (2002) tarkasteli ja vertaili tutkimusryhmänsä kanssa sosiaalisen pääoman (hänen sanojensa mukaisesti ”yhteisöpääoman”) vaikutusta tuhannen suomen- ja tuhannen ruotsinkielisen terveyteen. Hän havaitsi, että ruotsinkielinen väestö eli esimerkiksi terveemmin ja pitempään, kuin suomenkielinen vastine. Syynä tähän oli sosiaalinen pääoma ja varsinkin sen tärkeimmän ominaisuuden eli luottamuksen puute, joka vaikutti heikentävästi merkittävästi enemmän terveyttä kuin ylipaino. Suomenkielisten joukosta paljon suurempi joukko ilmoitti, ettei luota toisiin ihmisiin eikä heillä ole paljoa luottamuksellisia ystävyysuhteita. Ruotsinkielinen väestö luotti muihin ihmisiin enemmän, heillä oli merkittävästi enemmän luotettavia ihmisiä ympärillään ja he osallistuivat useammin vapaaehtoisesti kansalaistoimintaan. Tutkimukseen suhtauduttiin kriittisesti ja eroja selitettiin esimerkiksi geeneistä johtuvaksi. Tavanomaisimmat terveyden vaaratekijät ja sosiaali- ja terveystalouden käyttö jakautuivat kuitenkin samalla tavalla niin ruotsin- kuin suomenkielisten keskuudessa. (Hyyppä 2002, 60.)

Tilastokeskus on julkaissut artikkelikokoelman *Sosiaalinen pääoma Suomessa*, johon on tilastoitu sosiaalisen pääoman ilmenemisestä ja positiivisista vaikutuksista. Kokoelman mukaan mitä enemmän sosiaalista pääomaa on väestössä ja yhteisöissä on, sitä parempi on yksilön koettu terveys. Esimerkiksi 70 prosenttia niistä suomalaisista kokee terveytensä hyväksi, jotka osallistuvat runsaasti sosiaaliseen toimintaan ja luottavat paljon ihmisiin. Samassa artikkelikokoelmassa oli myös tutkittu sosiaalisen pääoman vaikutusta työhyvinvointiin. Yhteenvetona oli, että työyhteisön sosiaalinen pääoma kuten tuki ja kannatus, avoin tiedonkulku ja luottamus, ovat suorassa yhteydessä työhyvinvointiin sekä taloudelliseen tehokkuuteen. Esimerkiksi yli 80 prosenttia niistä, jotka

kokevat tiedon välittyvän avoimesti työpaikalla, kokivat että työ on organisoitu hyvin. Tilastokeskuksen mukaan sosiaalinen pääoma lisää työhönsä tyytyväisten osuutta, vähentää työuupumusta ja työpaikan taloudellinen tilanne koetaan vakaaksi ja näin oma tilanne turvatuksi. (Tilastokeskus 2006.)

Aiemmin mainittu Oksanen (2009) selvitti tutkimuksessaan työyhteisön sosiaalisen pääoman ja kuntatyöntekijöiden terveyden välistä yhteyttä vuosina 2000-2005. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksella ja siihen vastasi 48529 kuntatyöntekijää. Kyselyinä toimi Oksasen oma kehittämä sosiaalista pääomaa mittaava mittausten menetelmä sekä koettua terveyttä mittaava kysely. Tuloksena oli, että sosiaalisen pääoman määrä ja laatu vaikuttavat työntekijöiden terveyteen. (Oksanen 2009, 5.) Esimerkiksi työyhteisössä, jossa sosiaalinen pääoma on vähäistä, terveyden heikkenemisen riski oli 1,3-kertainen keskimäärään verrattuna ja masennusoireiden riski 30–50 prosenttia (Manka & Manka 2016). Sillä, että työyhteisössä vallitsi yhteenkuuluvuuden tunne ja että yhteisön jäsenten keskeiset, että heidän ja esimiehen sosiaaliset suhteet olivat hyvät ja toimivat, oli siis selvä merkitys myös koettuun terveyteen.

YLE julkaisi Rinta-Tassin (2017) artikkelin Myötätunnon mullistava voima tutkimuksesta, jossa Martela yhdessä Pessin ja Paakkasen kanssa (2017) oli tutkinut myötätunnon vaikutuksesta työhyvinvointiin. Tutkimuksessa nousi esille juuri työyhteisön sosiaalisen puolen tärkeys jaksamiseen töissä: jokainen haluaa tulla aidosti kuulluksi ja nähdyksi työssään, eikä olla vain resurssi. Ilman tätä, oman työn arvostaminen voi tuntua vaikealta ja kylmäkiskoinen kohtelu voi taas vaikuttaa suoraan henkiseen hyvinvointiin ja jaksamiseen. Tutkijat painottivatkin, että: *”myötätunnolla on vaikutusta ihmisten työmotivaatioon. Jos työyhteisö on itsessään kannustava ja antaa tukensa, se lisää motivaatiota ja jaksamista”*. Sosiaalisessa pääomassa on kyse juuri työntekijöiden keskinäisistä sekä heidän ja esimiehen välisistä sosiaalisista suhteista ja niiden kiinteydestä. Mitä enemmän ihmiset luottavat toisiinsa, antavat hyvää palautetta ja ovat vastavuoroisia avun antamisessa, sitä enemmän on myös sosiaalista pääomaa. Martelan, Pessin ja Paakkasen (2017) tutkimuksessa myös esimiestyölle eli vertikaaliselle pääomalle annettiin todella tärkeä rooli: *”erityisesti esimiehiltä vaaditaan taitoa havainnoida alaisten tuntemuksia”*. (Rinta-Tassi 2017.)

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa tehtiin vuonna 2014 työyhteisön kehittämiskysely, joka suunnattiin jokaiselle sen alla toimivalle yksikölle. Kyselyn tarkoituksena oli kerätä tietoa yksiköiden mahdollisista kehityskohteista, jonka jälkeen siitä saadut tulokset esiteltiin omissa yksiköissä. Kysely jakautui seitsemään osa-alueeseen, jotka olivat oma työyksikkö, työskentelyolosuhteet, tiedonkulku, johtaminen ja esimiesviestintä, työyksikön toimintatavat sekä sitoutuminen. Osa-alueiden alle muodostui joukko erilaisia väittämiä osa-alueeseen liittyvistä asioista. Väittämiin vastattiin viiden mielipiteen joukosta yhdellä ja ne olivat ”ei kuvaa lainkaan” mielipiteestä ”kuvaa erityisen hyvin” mielipiteeseen. Väittämät olit rakennettu siten, että kun vastaaja oli samaa mieltä väittämän kanssa, merkitsi se positiivista näkemystä työyhteisöön liittyvästä asiasta.

VMP:n tulokset jakautuivat pääsääntöisesti ”kuvaa melko hyvin” ja ”kuvaa erittäin hyvin” mielipiteisiin. Jokaiseen osa-alueen kysymyksiin oli myös vastattu ”kuvaa jotenkuten” vastauksella, joka voidaan ajatella neutraalina vaihtoehtona. Negatiivisia mielipiteitä esiintyi pelkästään kahdessa osa-alueessa, ja ne olivat tiedon kulku ja johtaminen ja esimiesviestintä. Niistä esille nousi tiedon kulun saatavuus sekä esimieheltä saatava palaute ja vuorovaikutuksen avoimuus ja välittömyys. Nousseet ongelmakohtat esiintyvät myös edellisessä kappaleessa, jossa käsiteltiin työyhteisön sosiaalisen pääoman muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tiedonkulku ja esimiestyö sekä -viestintä, ovat kaikki osa sosiaalisen pääoman syntyä. Tiedonkulku on yksi yhteisön jäsenten välisten vuorovaikutusten ulottuvuuksista ja esimiestyö kokonaisuudessaan luo perustan vertikaaliselle pääomalle. Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa, jossa työhyvinvointia tarkastellaan juuri sosiaalisen pääoman näkökulmasta, nämä kehittämiskyselystä (2014) nousseet seikat on otettava huomioon ja tarkasteltava, onko niissä edelleen ongelmia.

Tutkimuksiin vedoten on siis perustelua sanoa, sosiaalisella pääomalla on yhteys niin yleiseen hyvinvointiin yhteisöissä, että työhyvinvointiin työyhteisöissä. Jos sosiaalinen pääoma on hyvä, on yhteisö myös sosiaalisesti toimiva ja näin työyhteisö hyvinvoiva.

#### 4.5 Sosiaalisen pääoman mittaaminen

Edellisen luvun tutkimuksiin vedoten voidaan todeta, että sosiaalista pääomaa omistava työyhteisö on hyvinvoiva. Tutkiessani VMP:n työyhteisön hyvinvointia voimavaralähtöisen mallin kautta, on minun jollakin tavoin pystyttävä mittaamaan siis kyseisen yhteisön sosiaalista pääomaa. Tässä kappaleessa käyn lävitse tapoja ja mittareita, millä sosiaalista pääomaa on mitattu muissa tutkimuksissa. Näiden pohjalta muodostan itselleni tietopohjaa, jonka avulla pystyn muodostamaan oman sosiaalisen pääoman mittarin.

Kuten ei käsitteestä itsestäkään, myöskään mittaamisestakaan ole vielä yhteistä määritelmää ja mitään yleispätevää mittaria ei voida edes kehittää: sosiaalinen pääoma käsitteenä on aivan liian laaja ja sen määritelmä poikkeaa suuresti riippuen käsittelijästä. Sen mittaaminen on kuitenkin herättänyt paljon kiinnostusta maailmalla ja tunnetuin mittaus lienee Putnamin (1996) tutkimus Yhdysvalloissa. Yleensä erilaisissa mittauksissa erotellaan sosiaalisen pääoman keskeiset ominaisuudet (luottamus, sosiaaliset verkostot, vastavuorisuus yms.) ja niitä ajatellaan pääkomponenteiksi, joiden kautta käsitettä sitten mitataan. (Ruuskanen 2002, 200.)

Esimerkiksi sosiaalisen pääoman tärkeimmäksi ominaisuudeksi luonnehdittu luottamus on mittaamisen kannalta keskeinen lähtökohta. Sen mittaamisessa on usein otettu mallia *World Values Surveystä* ja sen kysymyksistä, jotka koskettavat luottamusta. Tämän käyttäminen mittaamisessa jättäisi kuitenkin varjoon sen, että sosiaalisella pääomalla on paljon muitakin ulottuvuuksia. (Ruuskanen 2002, 200.) Tärkeimpänä onkin ensiksi tarkastella, mitä ulottuvuuksia juuri tutkittavalla työyhteisöllä on.

Mäkipeska ja Niemelä (2005) ovat konkretisoineet työyhteisön sosiaalisen pääoman muodostuvan sosiaalisista suhteista ja verkostoista, johtosuhteista ja johtojärjestelmien selkeydestä, normien selkeydestä ja avoimesta hyväksymisestä, arvojen yhteisyydestä, informaation kulusta ja vuorovaikutuksesta (Mäkipeska & Niemelä 2005, 16). Aiemmassa luvussa esitetyssä tutkimuksessa Oksanen mittasi työyhteisön sosiaalista pääomaa hyvin samojen ulottuvuuksien kautta, kun Mäkipeska ja Niemelä. Oksanen (2009) oli vuosien

2000-2005 aikana mitannut kuntatyöläisten sosiaalista pääomaa kuntatyöntekijöiden yhteisössä kahdeksan väittämän kautta, jotka ovat: (Oksanen 2009, 51)

- Esimieheen voi luottaa.
- Esimies kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti.
- Esimies kunnioittaa työntekijöiden oikeuksia.
- Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa.
- Työyhteisön jäsenet toimivat yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita.
- Työyhteisön jäsenet ottavat työssään huomioon muiden esittämät parannusehdotukset päästäkseen parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen.
- Tavoitteemme on toimia yhdessä.
- Jokainen tuntee olevansa ymmärretty ja hyväksyty.

Näiden väitteiden kautta hän pyrki saamaan tietoa luottamuksesta, tiedonkulusta, yhteishengestä, yhteistoiminnasta ja esimiestyön onnistumisesta. Lisäksi hän on jakanut väitteet niin, että kolmesta ensimmäistä liittyvät vertikaaliseen sosiaaliseen pääomaan ja viisi viimeistä horisontaaliseen sosiaaliseen pääomaan (Manka & Manka 2016). Hänen tapansa muistuttaa Kajanojan (2002) esittelemää tapaa sosiaalisen pääoman mittaamisesta. Hänen näkemyksensä mukaan sosiaalista pääomaa voidaan mitata kysymyksillä: Ovatko yhteisön ja yhteiskunnan pelisäännöt kunnossa? Vallitseeko yhteisössä luottamuksellinen ilmapiiri? Kulkeeko tieto? Suuntautuuko yhteisö rakentavaan yhteistoimintaan? (Kajanoja 2002, 163.) Kysymyksiä kautta saa vastauksia esimerkiksi yhteisön yhteisten normien toimivuudesta, luottamuksesta ja tiedonkulusta.

Räty (2017) on pro gradu -tutkielmassaan pohtinut sosiaalisen pääoman mittaamista työyhteisöstä. Hän listaa ongelmalliseksi käsitteen mittaamisessa sen monitulkinnaisuuden sekä sen aineettoman, ei-fyysisen rakenteen, jolloin sitä ei voida yksiselitteisesti käsitellä. Mittaustilanteessa on määritettävä ne tekijät, joista sosiaalisen pääoman oletetaan koostuvan ja muodostaa näistä komponentit. Näitä komponentteja ei voida todistaa samaan tapaan kuin esimerkiksi luonnontieteellisiä objekteja ja näin sosiaalisen pääoman komponentit vaihtelevat sitä käsittelevän henkilön perusteella. Näin ollen periaatteessa mittarin kehittäjä päättää ne tekijät, mitä mitataan. (Räty 2017, 36.)



Koska työyhteisön sosiaalisen pääoman mittaukselle ei näin ollen ole yhtä yleispätevää mittaria, joudun kehittämään sen itse. Yleensä sosiaalista pääomaa mitataan kyselytutkimuksella ja käytän sitä itsekin tutkimukseni ensimmäisessä vaiheessa tiedostaen kuitenkin, että kysymysten ymmärtämiseen liittyy monitulkinnaisuutta. Näin ollen vastaajat voivat ymmärtää kysymykset eri tavoin ja mittarin tulokset eivät ole näin täysin luotettavia. (Räty 2017, 37.) Tulen tukemaan kyselyä kuitenkin vielä teemahaastattelulla, jossa keskitytään niihin sosiaalisen pääoman komponentteihin, jotka työyhteisö kokee toimimattomiksi nykytilanteessa. Kyselyn toteutukseen palataan kappaleessa 6.1.1.

## **5 TUTKIMUKSEN PERUSASETTELU JA TUTKIMUSKYSYMYKSET**

Tässä tutkimuksessa kartoitetaan Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun viestintä- ja markkinointipalveluiden työyhteisön hyvinvointia työntekijöiden näkökulmasta. Tavoitteena on tuottaa opinnäytetyöni tilaajalle tietoa kyseisen työyhteisön nykyisestä hyvinvoinnista, sen ongelmakohtista sekä mahdollisista kehitysideoista. Tutkimuksen tuotoksena syntyy opinnäytetyön lisäksi näin esitys, jossa edellä mainitut tutkimuksesta esille nousseet tiedot tuodaan esille niin tilaaja yhteisön esimiehelle, että kaikille työntekijöille. Näin työyhteisö pystyy yhdessä kehittämään yhteisöään tulevaisuudessa tämän tutkimuksen kautta esille tulleiden tietojen avulla.

Tässä tutkimuksessa työhyvinvointia tarkastellaan aiemmin esitetyn Mankojen (2016) voimavaralähtöisen mallin kautta. Se siis määrittelee työyhteisön hyvinvoinnin muodostuvan sosiaalisen pääoman kautta, joka on niin koko yhteisön, että kaikkien sen jäsenten yhteinen voimavara. Sosiaalinen pääoma rakentuu yhteisön yhteisöllisyydestä sekä yhteisön jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta ja niiden erilaisista ulottuvuuksista. Tässä tutkimuksessa työyhteisön hyvinvointia kartoitetaan siis tarkastelemalla sosiaalisen pääomaa.

Tutkimus vastaa seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Millaiseksi työyhteisön jäsenet kokevat työyhteisönsä työhyvinvoinnin nykytilan?
- Millaista sosiaalista pääomaa työyhteisö tuottaa?
- Minkälaisia työyhteisön hyvinvointia haittaavia tekijöitä työyhteisössä on ja minkälaisia ratkaisuja työntekijät näkevät näiden ratkaisemiseksi?

Jotta tutkimuskysymyksiin saataisiin vastaukset, toteutetaan tutkimus kahdessa vaiheessa. Ensin VMP:n työyhteisön hyvinvoinnin nykytilaa selvitetään kyselytutkimuksella, joka muodostetaan tässä opinnäytetyössä käydyn teorian pohjalta. Vastausten kautta saadaan tietoa työyhteisön sosiaalisen pääoman ilmenemisestä ja näin ollen myös hyvinvoinnin nykytilasta ja ongelmakohtista.

Tutkimuksen toisessa osassa käydään lävitse kyselytutkimuksessa nousseita ongelmakohtia viiden työntekijän kanssa teemahaastattelun avulla. Tavoitteena on paneutua syvemmin nousseisiin ongelmiin ja yhdessä työntekijöiden kanssa keksiä niille mahdollisia ratkaisuja. Tuotoksena tulee työntekijä näkökulmaista tietoa yhteisön kehittämistarpeista.

## **6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

### **6.1 Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät**

Tutkimukseni on luonteeltaan monimetodinen, koska käytin aineistonkeruumenetelmänä sekä kvalitatiivista eli laadullista että kvantitatiivista eli määrällistä menetelmää. Laadullisena menetelmänä käytin teemahaastattelun luonteista menetelmää ja määrällisenä menetelmänä kyselyä. Kun samassa tutkimuksessa käytetään erilaisia aineistonkeruumenetelmiä, kutsutaan sitä triangulaatioksi. Sitä käytetään, kun pelkästään yksittäisellä tutkimusmenetelmällä voi olla vaikeaa saada kattavaa tietoa tutkimuskohteesta. Laadullisilla menetelmillä voidaan lisäksi löytää sellaisia näkökulmia tutkimuskohteesta, mitä pelkällä määrällisellä tutkimuksella olisi lähes tai täysin mahdotonta havaita. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 30; Eskola & Suoranta 1998, 69.)

Tässä opinnäytetyössä olen käyttänyt triangulaatiota siten, että käytän ensin määrällistä Webropol-kyselyä, jonka jälkeen toteutan vielä laadullisen teemahaastattelun piirteitä omaavan ”Kehitysverstas”-työpajan. Päädyin triangulaatioon tutkimukseni luonteen vuoksi. Työyhteisön työhyvinvointia kartoittaessa on ensin tehtävä lähtötilanteen selvitys, joka voidaan toteuttaa esimerkiksi työhyvinvointikyselyllä työntekijöille. Kyselyllä kartoitin siis ensin lähtötilannetta ja selvitin tilastollisesti kehityskohteita, joita työyhteisön työhyvinvoinnissa työntekijöiden näkökulmasta oli.

Tutkimukseni tavoitteena on kuitenkin tuottaa työhyvinvoinnin nykytilan ja mahdollisten ongelmien lisäksi työntekijä näkökulmaista tietoa mahdollisista kehitysideoista. Koin, että parhaiten niitä saisin, kun työntekijät saisivat keskustella yhdessä työhyvinvointiin liittyvistä kehityskohteista. Teemahaastattelun piirteitä omaava metodi oli tähän relevantti, koska sillä pystytään luomaan avoin sosiaalinen vuorovaikutustilanne, jota kuitenkin tutkijana pystyn ohjaamaan oikeaan suuntaan jo valmiiksi valituilla teemoilla. Toteutin Skypen välityksellä tapahtuvan ryhmätilanteen, jota ohjasin kyselytutkimuksessa esille nousseilla teemoilla. Haastattelun aikana haastateltavat saivat vapaasti keskustella teemoista ja niistä nousevista asioista. Näin sain hyvää, työntekijöiden keskustelun kautta syntynyttä tietoa siitä, miten työyhteisön työhyvinvointia voitaisiin tulevaisuudessa kehittää.

### **6.1.1 Kyselytutkimus ja sen toteutus**

Kysely on tavallisin määrällinen tutkimusmenetelmä. Sille on myös monia muita nimityksiä kuten survey-tutkimus, postikysely ja joukkokysely eli gallup, riippuen miten se toteutetaan. Survey-kysely nimi viittaa siihen, että kysely on vakioitu, eli kaikilta vastaajilta kysytään sama sisältö täysin samassa järjestyksessä. (Vilkkä 2015, 94.)

Kysely menetelmänä soveltuu tutkimusmenetelmäksi, kun joukko on suuri ja hajanainen tai kun tutkimuksessa käsitellään arkaluonteisia asioita. Sen heikkoutena nähdään riski siitä, että kaikki tutkimuskohteena olevista eivät vastaa ja näin vastausprosentti jää heikoksi. Tutkimusta suunniteltaessa on siis mietittävä, millaiselle joukolla kysely lähetetään ja miten suuri vastausprosentin on oltava, että tutkimustulos on validi. Kyselytutkimus voidaan toteuttaa monen eri tavoin. Puhelinhaastattelu on yksi yleisimmistä tavoista ja nykypäivänä noin 90 prosenttia kansalaisista voidaan tavoittaa sen avulla. Muita yleisiä tapoja on kyselylomakkeen lähettäminen esimerkiksi sähköpostitse tai tuottaa lomake internetkyselynä esimerkiksi Webropol- tai Google-pohjalla (Vilkkä 2015, 94–95.) Kyselytutkimuksessa käytetään mittaria. Sillä tarkoitetaan sitä välinettä, jossa määrällinen tieto tai määrälliseen muutettava sanallinen tieto saadaan tutkittavasta asiasta. Näitä ovat kysely-, haastattelu- ja havainnointilomake. Esimerkiksi internetkyselyssä käytetään digitaalista kyselylomaketta. (Vilkkä 2014, 14.)

Kyselytutkimuksen suurin etu on sen tehokkuus. Se säästää esimerkiksi tutkijan aikaa sekä vaivannäköä, ja sillä voidaan kysyä monia eri asioita samaan aikaan (Hirsjärvi ym. 2006, 184). Lisäksi kyselyn analysointi on nopeaa, sillä se voidaan analysoida esimerkiksi tietokoneen avulla Webropol- tai Google-pohjaa käyttämällä. Kyselyllä tuotetaan normaalisti tehokkaasti tilastollista tietoa, mutta sillä on mahdollista saada myös kattavampia vastauksia vastaajilta tarjoamalla avoimia kysymyksiä lomakkeessa.

Kun kyselytutkimusta lähetään kehittämään, on aina tiedettävä mitä ollaan tutkimassa. Tutkimus ei onnistu, jos aineistoa lähdetään keräämään suin päin lomakkeella, jota ei ole ollenkaan suunniteltu. Toisin sanoen kyselytutkimuksen kautta tapahtuva mittaus edellyttää aina ensin käsitteiden määrittelemistä ja määrittää ne siten, että niitä voitaisiin ylipäättään mitata. (Vilkkä 2014, 36–37.) Tämä toteutetaan siten, että tutkija ensin rajaa ja määrittelee tutkimusongelman kannalta keskeiset käsitteet ja miettii, millaisista osa-alueista ne muodostuvat ja purkaa ne kysymyksiksi lomakkeeseen (Vilkkä 2014, 38). Esimerkiksi tässä tutkimuksessa sosiaalinen pääoma on erilaisten lähteiden avulla määriteltä sellaiseen muotoon, että niitä pystyttäisiin mittaamaan sen osa-alueiden eli ulottuvuuksien ja yhteisöllisyyden kautta. Tutkijan lisäksi on kuitenkin myös tärkeää, että tutkimuksen vastaajatkin ymmärtävät käsitteet ja kysymykset samalla tavalla, koska muuten tutkimustulos ei ole luotettava ja yleistettävissä (Vilkkä 2014, 37). Käsite ja siihen liittyvät kysymykset on oltava siis ”arkikielessä”.

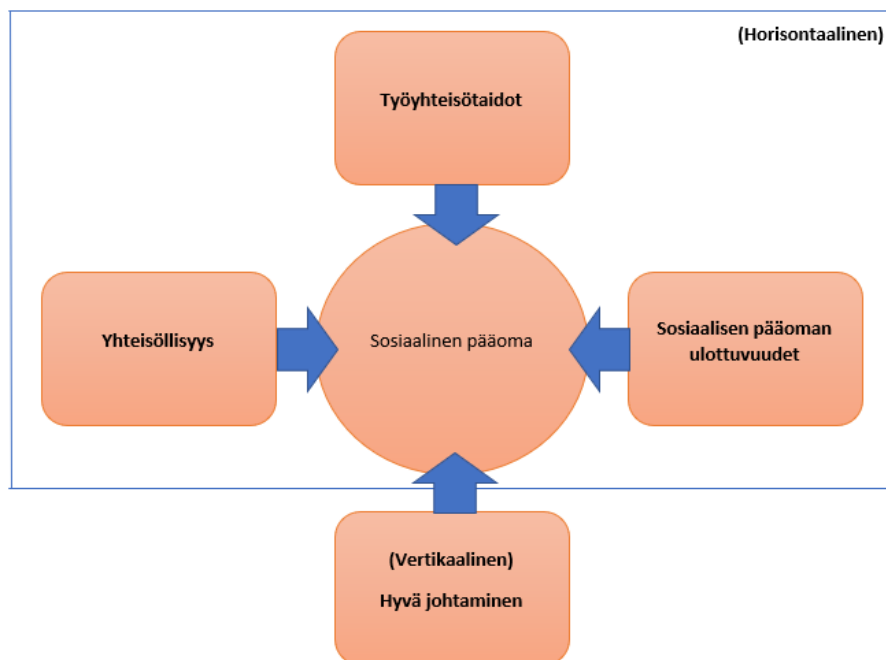
Toteutin tutkimukseni ensimmäisen osan internetkyselyllä. Valitsin kyselyn menetelmäksi, koska sitä käytetään työhyvinvoinnin nykytilanteen kartoituksessa paljon esimerkiksi työhyvinvointikyselyn muodossa ja lisäksi se on myös sosiaalisen pääoman mittaamisen kannalta paljon käytetty mittari luvun 4.5. perusteella. Lisäksi sillä saa vaivattomasti tilastollista tietoa siitä, mitkä asiat työhyvinvoinnissa ovat työntekijöiden näkökulmasta pielessä. Toteutin kyselyn Webropol-alustalla ja lähetin sen työntekijöiden sähköposteihin, johon he vastasivat työajallaan. Internetkyselyä pidin parhaana vaihtoehtona, koska näin työntekijät saavat itse valita missä välissä päivää siihen vastaavat, eikä se näin häiritse heidän työntekeään.

Ennen kyselylomakkeen (liite 1) suunnittelua jouduin tarkastelemaan kappa-  
leessa 4.5. esille nostettuja aiempia tutkimuksia työhyvinvointiin ja varsinkin  
sosiaaliseen pääomaan liittyen. Koska tutkimukseni työhyvinvoinnin määrittel-  
män vuoksi tarkoituksena oli tutkia työhyvinvointia sosiaalisen pääoman näkö-  
kulmasta, oli minun tärkeä huomioida, että kyselyn kysymykset muodostuisi-  
vat juuri sen teoreettisen viitekehysten kautta. Sosiaalisen pääoman mittaa-  
mistavoista oli kuitenkin useita erilaisia käsityksiä ja käytettävistä mittareista ei  
ole suoria esimerkkejä (Ruuskanen 2002, 200). Kuten aiempia tutkimuksia kä-  
sitelleessä kappaleessa nousi esille, normaalein tapa mitata sosiaalista pää-  
omaa yhteisöistä on käyttää sosiaalisen pääoman ulottuvuuksia, kuten luotta-  
musta ja vastavuoroisuutta, komponentteina. Se, mitä ulottuvuuksia käyte-  
tään, riippui Rädyn (2017) näkemyksen mukaan periaatteessa kuitenkin tutki-  
jan omasta valinnasta, näkökulmista ja Ruuskasen (2002) mukaan konteks-  
tista eli yhteisöstä, mistä sitä tutkitaan.

Kyselytutkimusta suunnitellessani minulla oli siis suhteellisen vapaat kädet  
päättää, mitä sosiaalisen pääoman muodostavia ulottuvuuksia kyselyssä tut-  
kittaisiin. Hyvä oli kuitenkin muistaa, että yleisin tapa on tarkastella yhteisön  
jäsenten välisen vuorovaikutuksen ulottuvuuksien tasoa, koska juuri ne muo-  
dostavat sosiaalista pääomaa yhteisöille. Kyselyn piti siis tuottaa esimerkiksi  
Oksasen (2009) kyselyn tavoin tietoa siitä, miten paljon työntekijät luottavat  
toisiinsa tai kokevatko he, että kaikki noudattavat samoja normeja ja käytän-  
teitä.

Valitsin mittauksen komponenteiksi ensinnäkin ne ulottuvuudet, jotka Oksanen  
(2009) ja Mäkipeska ja Niemelä (2005, 15) olivat määrittäneet vaikuttavan so-  
siaalisen pääoman muodostumiseen työyhteisössä. Kyselyssä mitataan siis  
VMP:n työyhteisön sosiaalista pääomaa käyttäen komponentteina: luotta-  
musta, yhteisten arvojen ja normien toteutumista ja toimimista, osallistumista  
ja työntekijöiden vaikuttamismahdollisuutta työyhteisön asioihin, sosiaalisia  
verkostoja ja suhteita ja niiden vastavuoroisuutta sekä tiedonkulkua. Lisäksi  
kysymyksistä, jotka liittyvät sosiaalisiin suhteisiin, pyrin saamaan myös tietoa  
Mankojen (2016) mainitsemasta yhteisöllisyydestä eli yhteenkuuluvuudesta,  
”yhteen hiileen puhaltamisesta” sekä työyhteisötaitoista. Lisäksi kaikissa läh-  
teissä johtajuus nähtiin tärkeänä osana sosiaalisen pääoman syntyä, joten ky-  
selyssä oli myös oma kohtansa työntekijöiden ja esimiehen välisten suhteiden

tarkastelulle. Sosiaalinen pääoma muodostuu siis tässä tutkimuksessa alle oleva kuvan 7 mukaisesti sosiaalisen pääoman ulottuvuuksista, yhteisöllisyydestä, työyhteisötaidoista sekä hyvästä johtamisesta.



Kuva 5: Sosiaalisen pääoman muodostumisen malli tässä tutkimuksessa.

Koska liiallinen sosiaalinen pääoma voi olla myös haitallista yhteisölle aiheuttaen muun muassa kuppikuntaisuutta ja kiusaamista, päätin antaa myös sille oman kohdan kyselytutkimuksessa.

Kyselyrakenteelle otin vaikutteita Oksasen (2009) mittarista. Se ei ole kuitenkaan sellaisenaan validi tähän tutkimukseen, koska siinä esitettiin vain kahdeksan erilaista väittämää. Näillä saatiin kattavaa tietoa hänen tutkimukseensa, koska kyselyyn vastasi 48592 kuntatyöntekijää ja tutkimus toteutettiin pitkäaikaistutkimuksena. (Oksanen 2009, 5.) Oman tutkimuksen kohdejoukko on 11 työntekijän kokoinen työyhteisö, jolloin näin vähäisellä kysymysmäärällä ja yhden kerran kyselyllä ei saataisi kattavaa tietoa. Lisäksi esimerkiksi Mankat (2016) jotka Oksasen tapaisesti jakavat työyhteisön sosiaalisen pääoman kahteen osaan (vertikaalinen ja horisontaalinen), määrittävät esimerkiksi jälkimmäisen muodostuvat työyhteisötaidoista, jotka esimerkiksi tarkoittavat sosiaalisten suhteiden muodostuvan muun muassa palautteen antosta ja aktiivisesta osallistumisesta (Manka & Manka 2016). Oksasen kysymyspatteristossa näitä ei suoranaisesti kysytty. Koska tutkimukseni tavoite oli

tutkia nimenomaan työyhteisön hyvinvointia sosiaalisen pääoman näkökulmasta, koin että yhteisöllisyyden ja ulottuvuuksien yhdistäminen perinteikkääseen työhyvinvointikysely-pohjaan tarjoaisi tähän tutkimukseen parhaan mahdollisen hyödyn.

Työhyvinvointikysely-pohjan kautta suunnittelemani kyselyä lähdin rakentamaan käyttäen erilaisia vanhoja työhyvinvointikyselyitä, että Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun vanhaa henkilöstökyselyä. Perustietoihin kuuluivat ikä, sukupuoli, työskentelypaikkakunta sekä kuinka kauan on työskennellyt tässä yksikössä sekä aiemmassa vastaavassa Mikkelin tai Kymenlaakson ammattikorkeakoulun yksikössä. Kyselyn muiden osa-alueiden alle muodostin kysymyspatteriston, joista saisin tietoa osa-alueina olevien yhteisöllisyyden ja ulottuvuuksien tasosta työyhteisössä.

Kyselyn toisen osa-alueen kysymykset liittyivät sosiaalisiin suhteisiin, ristiriitoihin ja verkostoihin muiden työntekijöiden kanssa sekä suhteiden vastavuoroisuus. Kolmannen osa-alueen kysymykset oli pyhitetty esimies-alaisuuteille ja neljäs osa-alueen tiedon kululle ja sen toimivuudelle koko työyhteisössä. Viiden osa-alue keskittyi arvoihin ja normeihin ja viimeinen työyhteisön yleiseen ilmapiiriin. Nämä osa-alueet koostuivat pääsääntöisesti erilaisista väittämistä, johon vastaajan piti vastata viidestä mielipiteestä omansa (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä). Tällaista asteikkoa kutsutaan asenneasteikoksi, jonka avulla voidaan mitata nimenomaan henkilön kokemuksiin perustuvia mielipiteitä omasta terveydestään (Vilkkä 2014, 45).

Kyselyssä on käytetty Oksasen (2009) sosiaalisen pääoman jakoa vertikaaliseen ja horisontaaliseen. Kyselyn kolmas osa-alue käsittää alleen kysymykset, joissa kysytään esimiehen ja työntekijän välisistä suhteista ja työntekijän mahdollisesta osallistumisesta työyhteisön päätöksiin. Esimiestä sivuttiin myös neljännessä osa-alueessa, jossa käsiteltiin tiedon kulkua. Luottamukselle, josta puhutaan sosiaalisen pääoman selkärankana, en antanut omaa osa-aluetta. Se nimittäin syntyy työyhteisössä pitkälti edellä mainittujen tekijöiden pohjalta ja ilmenee niiden kautta (Mäkipeska & Niemelä 2005, 25). Esimerkiksi jos työntekijä kokee, että kaikki työpaikalla noudattavat yhteisiä arvoja ja normeja, sisältyy tähän kokemukseen myös luottamuksen tunnetta

muihin työntekijöihin. Luottamuksesta työntekijöihin, esimieheen ja normeihin saan siis tietoa muiden kysymysten pohjalta.

Kyselyn kysymyksiin otin vaikutuksia erilaisista työhyvinvointikyselyistä sekä Xamkin vanhasta henkilöstökyselystä, jotta kyselyn ulkomuoto näyttäytyisi työhyvinvointikyselyn tapaisena. Valmiin kyselyn käytin kahden opinnäytetyön ohjaajan ja tilaaja organisaation esimiehen kautta, jonka jälkeen se lähetettiin työntekijöille.

### **6.1.2 Teemahaastattelu ja sen toteutus**

Tutkimukseni toinen ja viimeinen osa oli teemahaastattelulla toteutettu Kehitysverstas. Teemahaastattelu on laadullinen tutkimusmenetelmä. Sitä pidetään yleisimmin käytetyksi tutkimushaastattelun muodoksi ja siitä käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoidun siitä tekee se, että aihepiirit eli teemat ovat kaikille samat, mutta samalla kysymysten tarkka muoto ja järjestys eivät ole merkityksellisiä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47–48.) Teemahaastattelun ideana on poimia tutkimusongelmasta keskeiset teemat, muodostaa niiden avulla haastattelurunko ja näin käsitellään varmasti ne aiheet, jotka ovat tärkeitä tutkimusongelman kannalta. Näin haastattelu etenee yksityiskohtaisten kysymysten sijaan tiettyjen teemojen varassa (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47). Tässä tutkimuksessa teemoina toimivat ne työyhteisön hyvinvointiin liittyvät ongelmat, jotka nousivat esille kyselytutkimuksesta. Niiden kautta syntyi myös tämän tutkimuksen haastattelurunko (liite 2).

Tutkimushaastattelu laadullisena menetelmänä ei anna vastaukseksi absoluuttisia yleistäviä totuuksia eikä oikeita vastauksia, vaan lähtökohtana on tutkia yksilöiden henkilökohtaisia ja ainutkertaisia merkityksiä asioille (Varto 1992, 14). Haastattelun idea tässä tutkimuksessa on nimenomaan päästä ”kaivautumaan syvemmälle” kyselyn kautta tulleisiin työhyvinvoinnin ongelmiin ja saada nimenomaan työntekijöiden kokemusten kautta muodostunut näkemys niistä. Näin ollen haastattelu on mielestäni paras mahdollinen väline tähän tarkoitukseen, koska siinä annetaan yksilön tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti.



Yksi tärkein asia tutkimushaastattelussa on luottamuksellisen ilmapiirin luominen haastateltavien ja haastattelijan välille. Varsinkin teemahaastattelu korostaa näin ollen vuorovaikutuksen merkitystä, sillä on muodoltaan avoin ja haastateltava pääsee puhumaan vapaamuotoisesti niistä asioista, jotka hän itse kokee tärkeäksi (Eskola & Suoranta 1998, 88).

Normaalisti tutkimushaastatteluja tehdään yksilöhaastatteluna. Kuitenkin, tutkimuksen tavoitteesta riippuen, voidaan sitä soveltaa myös pari- tai ryhmähaastatteluun (Vilkka 2015, 123). Ryhmähaastattelulla tarkoitetaan tilannetta, jossa paikalla on useita haastateltavia samaan aikaan. Sen ideana on saada aikaan ryhmäkeskustelua tutkimuskysymysten pohjalta. (Vilkka 2015, 126) Se on omiaan tutkimukselle, missä koko ryhmän yhteinen mielipide on tärkeä tai tavoitteena on saada yhteisön käsitys tutkimukseen. Uskon, että ryhmähaastattelun tarjoama ryhmäkeskustelu työhyvinvointia vähentävistä tekijöistä voi olla hedelmällinen, koska tällöin saadaan tietoa niin yksilön, että koko yhteisön näkökulma tekijöistä. Se lisäksi tukee Mankojen (2016) näkemystä siitä, että sosiaalinen pääoma on niin koko yhteisön, että sen jäsenten yhteinen voimavara. On kuitenkin hyvä muistaa, että samalla ryhmähaastattelu voi vähentää yksilöllisiä mielipiteitä. Osa voi keskustelussa jäädä hiljaisemmiksi, ja osa keskustelelee enemmän.

Teemahaastattelun ryhmä koostui viidestä työntekijästä, joista kaksi työskenteli Mikkelissä, kaksi Kouvolassa ja yksi Kotkassa. Haastateltavien henkilöiden valinnassa ei ollut muuta rajoittavaa tekijää, kun että jokaiselta paikkakunnalta oli saatava vähintään yksi työntekijä. Mielenkiintoisena lisänä oli, että haastattelujoukko koostui suhteellisen erilaisia työtehtäviä tekeviä ihmisiä.

## **6.2 Aineistonkeruuprosessin eteneminen**

Internetkysely hyväksyttiin kahden opinnäytetyön ohjaajan ja tilaajaorganisaation esimiehen kautta vuoden 2017 elokuun lopussa ja se lähetettiin Webropol-alustalla työntekijöille vuoden 2017 syyskuun alussa. Kyselyyn oli aikaa vastata neljä päivää. Kaikki 11 työntekijästä vastasivat kyselyyn ja vastaukset olivat mielestäni kattavia. Analysoin kyselyn tulokset heti kun kaikki työntekijät

olivat vastanneet ja sain tietooni ne tekijät, mitkä työyhteisön työhyvinvoinnissa olivat työntekijöiden näkökulmasta ongelmallisia kohteita työyhteisön hyvinvoinnissa.

Näistä nousseista teemoista loin teemahaastattelu rungon Kehitysverstas-työpajalle. Teemoja tuli yhteensä kolme. Lähetin haastattelupyynnön viidelle työntekijöille, joista kaksi työskentelevät Mikkelin kampuksella, kaksi Kouvolan kampuksella ja yksi Kotkan kampuksella. Onnekseni kaikki vastasivat pyyntöön ja haastattelun ajankohdaksi sovittiin vuoden 2017 syyskuun loppu. Haastattelu toteutettiin Skype-haastatteluna johtuen työntekijöiden eri sijainneista. Skype-haastattelun tueksi asensin ulkopuolisen äänitysohjelman, jolla pystyin taltioimaan haastattelun myöhempää litterointia varten.

Haastattelu onnistui mielestäni hyvin. Alkukankeus paistoi ensin itsessäni, mutta kun työntekijöiden välinen keskustelu alkoi tuottaa mielenkiintoista tietoa, myös itse rohkaistuin. Haastattelu kulki teemahaastattelun idean mukaisesti työntekijöiden keskustelun mukaan ja kaksi kolmesta teemasta loivat paljon keskustelua. Haastattelun aikana kirjoitin myös paljon muistiinpanoja, joilla pystyin jo valmiina olevien tarkentavien kysymysten lisäksi luomaan uusia kysymyksiä. Kaikkiaan Skype-haastattelussa meni noin puolitoista tuntia. Haastateltavat antoivat tilanteesta positiivista palautetta nimenomaan teemahaastattelun avoimesta luonteesta.

### **6.3 Aineiston analyysi**

Aineisto kertyi kahdesta lähteestä, kyselytutkimuksesta ja teemahaastattelusta. Tutkimuksen aineisto koostuu 11 kyselyvastauksesta ja yhdestä haastattelusta, johon osallistui viisi työntekijää: yksi Kotkasta, kaksi Kouvolasta ja kaksi Mikkelistä. Kyselyyn vastasi kaikki työntekijät ja vastaajista noin 18 prosenttia on miehiä ja 82 prosenttia naisia.

Internet kyselynä toteuttamani kyselytutkimus oli tehty Webropol-alustalla ja se tarjosi minulle myös mahdollisuuden analysoida saatuja vastauksia. Ohjelman avulla tein itselleni raportin, joka sisälsi kaikki vastaukset. Tämä helpotti minua löytämään työhyvinvoinnista nopeasti ne ongelmallisuudet, jotka muodostuivat teemoiksi teemahaastatteluni runkoon.

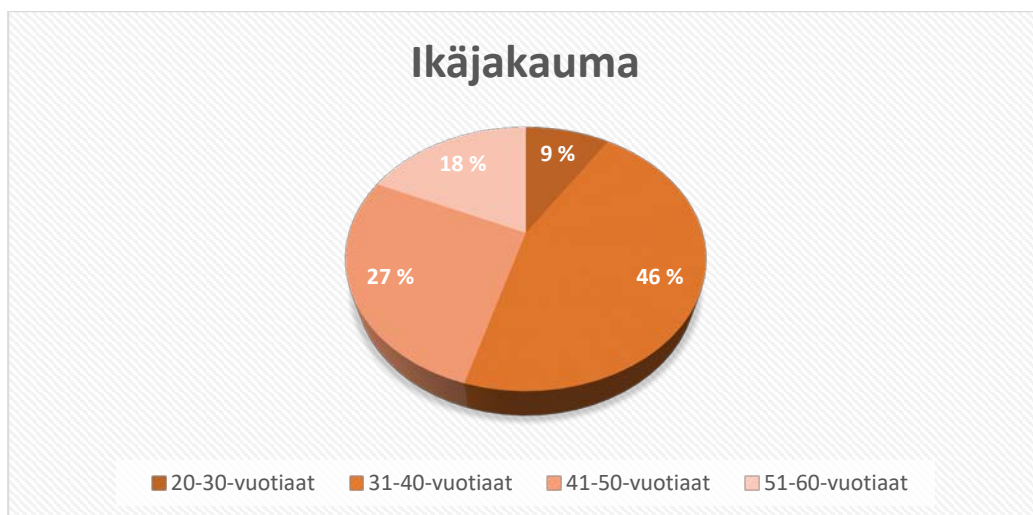
Teemahaastattelusta saatu aineisto oli laadullisen tutkimuksen tapaisesti runsas ja sisälsi paljon murre sanoja ja muita puhekielen sanoja. Normaalisti teemahaastattelu litteroidaan joko sanasta sanaan tai valikoiden teema-alueittain (Hirsjärvi ym. 2007, 217). Litteroinnilla tarkoitetaan nauhoitetun haastattelun kirjoittamista paperille, jolloin se helpottaa haastattelusta nousseiden asioiden muistamista sekä käsittelyä (Hirsjärvi ym. 2007, 217). Haastattelu kesti noin puolitoistatuntia ja haastattelumateriaalia oli saman verran. Litterointi tapahtui teema-alueittain ja pyrin keskittymään niihin asioihin, jotka ovat tutkimukseni kannalta merkityksellisiä. Skypea kautta tapahtuvan haastattelun riskinä voi olla satunnaiset yhteysongelmat, mutta omassa haastattelussa niitä ei esiintynyt ja sain litteroitua tarkasti tarvitsemani aineiston. Litteroitu aineisto koostui noin 35 sivusta tekstiä. Haastattelun tarkoituksena oli pitää haastateltavat täysin anonyymeinä, joka tuotti hankaluuksia esimerkiksi heidän työpaikkakuntansa vuoksi. Jouduin siis muokkaamaan aineistoa välissä siten, että jos haastateltava mainitsi oman paikkakuntansa, muutin sen nimen ”paikkakunta X” tai lauseeseen, joka tarkoitti samaa asiaa. Haastateltavat henkilöt nimesin H1–H5 nimillä.

Litteroidun tekstin luin aluksi useaan otteeseen kokonaisena tekstinä, jonka jälkeen järjestelin sen teema-alueittain ja vertasin niitä aikaisemmin kyselytutkimuksesta saatuihin tutkimustuloksiin. Haastattelun ideana oli päästä ”syvemmälle” työhyvinvointiin liittyvissä ongelmassa ja löytää niiden aiheuttavat tekijät. Kävimme kaikki kyselytutkimuksesta nousseet teemat onnistuneesti lävitse, vaikkakin kahdesta ensimmäisestä teemasta oli enemmän materiaalia. Aineisto oli hyvää ja runsasta.

## **7 TUTKIMUSTULOKSET**

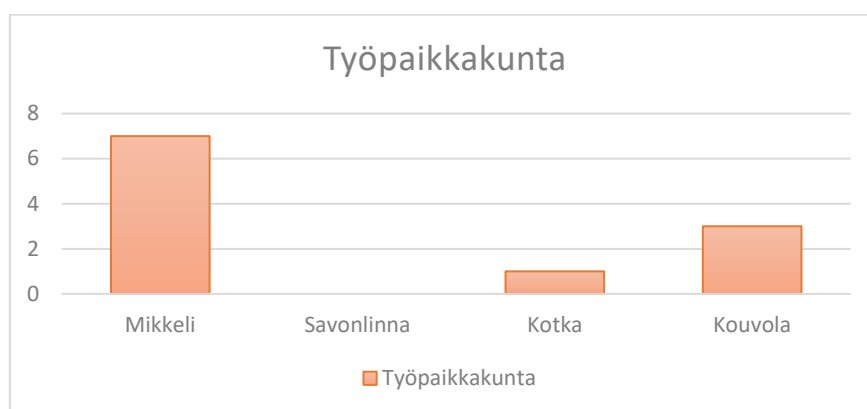
### **7.1 Perustiedot**

Kyselyn tulosten mukaan (kuva 6) työntekijöistä yksi eli 9 prosenttia oli 20–30-vuotias, viisi eli 46 prosenttia 31–40-vuotiaita, kolme eli 27 prosenttia 41–50-vuotiaista ja kaksi eli 18 prosenttia 51–60-vuotiaista. Vastaajien keski-ikä on noin 40-vuotta.



Kuva 6: Vastaajien ikäjakauma

Työyhteisön jäsenet työskentelevät eri Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun kampuksilla ja tällä voi olla suora yhteys työntekijän kokemuksiin johonkin sosiaalisen pääoman tekijöistä. Sosiaalinen pääoma syntyy sosiaalisten verkostojen ja niiden tiiveyden kautta, joten tuntemukseen esimerkiksi yhteenkuuluvuudesta voi vaikuttaa se, kuinka monen yhteisön jäsenen kanssa kohtaa fyysisesti päivittäin. Tämän vuoksi työpaikan paikkakuntaa kysyttiin myös kyselyssä (kuva 7). Kyselyyn vastanneista seitsemän eli noin 63 prosenttia työskentelee Mikkelissä, kolme eli noin 27 prosenttia Kouvolassa ja yksi eli noin 9 prosenttia Kotkassa. Savonlinnassa ei ole yhtään työyhteisön jäsenistä. Miehistä molemmat työskentelevät Mikkelissä, naiset jakautuvat jokaisen kampuksen kesken edellä mainitun tavoin.

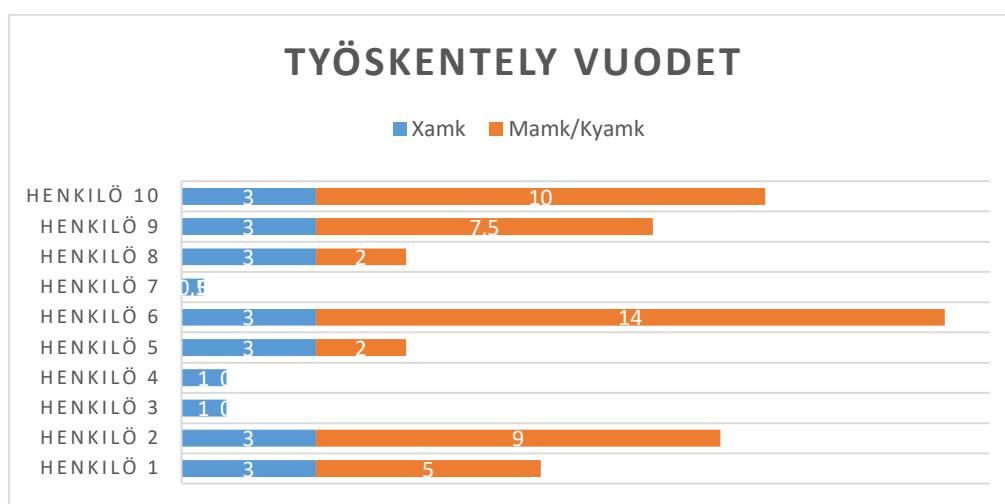


Kuva 7: Työpaikkakunta

Kotkan tilanteen vuoksi vertaillenani jatkossa vastauksia toisiinsa, työpaikkakunnalla on kaksi vertailukohdetta: Mikkelä sekä Kouvola/Kotka. Tämä Kotkan vastaajan anonymi-suojan vuoksi. Jos esimerkiksi toteaisin vertaillenani

vastauksia, että ”Kotkassa ajatellaan näin...”, yhdistyy se suoraan Kotkan ainoaan työntekijään. Sen vuoksi jatkossa paikkakuntia vertaillaessa puhun Mikkelistä, jossa 63 prosenttia työntekijöistä työskentelee ja Kotka-Kouvola, jossa vähemmistö eli noin 37 prosenttia työskentelee.

Kyselyn vastauksien perusteella työntekijät ovat työskennelleet hyvin erilaisen ajan Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun viestintä- ja markkinointipalveluilla. Sama näkyy myös työskentelyajoissa Kymenlaakson ja Mikkelin ammattikorkeakouluissa saman kaltaisissa työtehtävissä (kuva 8). Sillä on myös vaikutusta sosiaaliseen pääomaan. Jokaisella työyhteisöllä on historiansa ja se on myös tuottanut sosiaalista pääomaa sen mukaisesti, miten työyhteisön rakenne ja johtaminen ovat toimineet, minkälaisia työyhteisön jäseniä yhteisössä on ollut ja millaisia toimintatapoja yhteisöllä on ollut (Mäkipeska & Niemelä 2005, 16). Esimerkiksi kauan yhdessä työskennelleiden työkavereiden välille on voinut muodostua paljon vahvemmat ja kiinteämmät sosiaaliset suhteet ja kun uusia työyhteisöön liittyjiä ei saateta ”päästää” yhtä helposti porukan jäseneksi. Juuri tällä viitataan yhteisössä syntyviin toimintatapoihin: miten uusi työntekijä perehdytetään työyhteisöönsä ja miten hänet sulatetaan ryhmän jäseneksi onnistuneesti.



Kuva 8: Työskentelyn määrä työyhteisössä vuosina.

Kyselyn vastausten perusteella 7 eli noin 63 prosenttia on työskennellyt ennen nykyistä Xamkin työtehtävää vastaavissa tehtävissä Kymenlaakson ja Mikke-

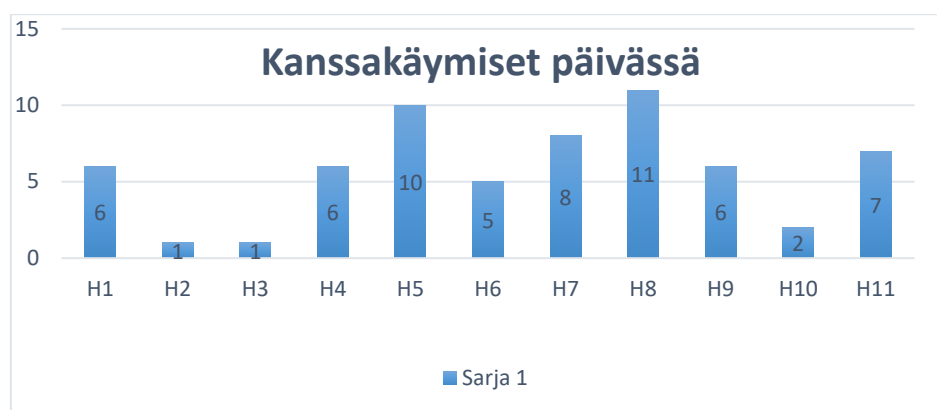
lin ammattikorkeakoulun viestintä- ja markkinointipalveluilla, kun taas pienempi määrä on ollut vain työtehtävissä Xamkin aikana. Samat alussa mainitut seitsemän henkilöä ovat myös työskennelleet alusta asti Xamkin palveluksessa. Tiedot ovat vain 10 henkilöstä, koska ”henkilö 11” oli vastannut kysymykseen määritteellä ”kauan” ja näin se ei ole verrattavissa muihin.

Noin 45 prosenttia vastanneista on työskennellyt tehtävissään yli viisi vuotta. Työntekijöiden vaihtelu ja uusien työntekijöiden taloon tulo on suhteellisen yleistä. Näin ollen on tärkeää, että yhteisöllä on keinot auttaa uusia työntekijöitä sisäistämään mahdollisen tehokkaasti yhteisön käytänteet ja toimintatavat, jotta hän voi kokea kuuluvansa samaan porukkaan. Pisin aika yhteensä viestintä- ja markkinointipalveluilla on 17 -vuotta, kun taas lyhyin vain puoli vuotta ja toiseksi lyhin on vuoden, joka käsittää kaksi vastaajaa.

## **7.2 Työhyvinvoinnin nykytila**

### **7.2.1 Työyhteisön väliset sosiaaliset suhteet**

Sosiaalista pääomaa tai mitään sen muodostavaa ulottuvuutta, kuten luottamusta, ei voi syntyä tyhjiöstä. Siihen tarvitaan ihmisten välistä vuorovaikutusta ja sosiaalisia suhteita (Mäkipeska & Niemelä 2005, 17; Ilmonen 2000, 22.) Siitä, miten monen työkaverin kanssa on tekemisissä päivittäin, on siis suuri merkitys sosiaalisen pääoman kehittymiselle työyhteisössä. Kyselytutkimuksessa kysyttiin, kuinka monen työyhteisön jäsenen kanssa työntekijät olivat vähintään tekemisissä päivittäin. Tällä käsitettiin niin fyysisistä kuin esimerkiksi puhelimen, Skypein tai muiden kanavien kautta tapahtuvaa kommunikointia. Nykymaailmassa myös Internetin kautta tapahtuva kommunikointi on lisääntynyt, ja sen monipuolisen tarjonnan vuoksi myös netin välityksellä voi muodostua samanlaisia sosiaalisia yhteisöjä, kuin fyysisessä kanssakäynnissä. Vastausten mukaan työntekijät olivat vähintään keskimäärin kuuden työkaverin kanssa tekemisissä päivässä.



Kuva 9: Kuinka monen työntekijän kanssa sosiaalisessa kanssakäymisessä päivittäin

Kuitenkin vastauksissa oli suuria eroja: siinä missä seitsemän työntekijää vastasi olevansa tekemisissä yli viiden työkaverin kanssa päivittäin, loppuilla vähimmäismäärä oli yksi tai kaksi. Kotkan ja Kouvolan työntekijät olivat mahdollisesti internetin kautta käytettävistä kanavista huolimatta tekemisissä vain 1–6 työntekijän kanssa päivittäin, kun taas Mikkelissä oltiin tekemisissä vähintään 5–11 työntekijän kanssa. Tällä voi olla myös suora merkitys esimerkiksi siihen, miten hyvin työntekijät tuntevat toisensa ja tuntevatko he koskaan itseään ulkopuoliseksi yhteisöstä, jolla taas on merkitystä yhteisöllisyyden kokemuksiin ja sosiaalisten suhteiden tiiveyteen. Juuri yhteisön jäsenten keskinäisten suhteiden tiiveydellä on suuri merkitys tehokkaaseen sosiaalisen pääoman syntymiseen (Mäkipeska & Niemelä 2005, 17). Mitä paremmin työntekijät tuntevat toisensa, sitä enemmän heihin voi luottaa ja näin keskinäinen toimiminen helpottuu.

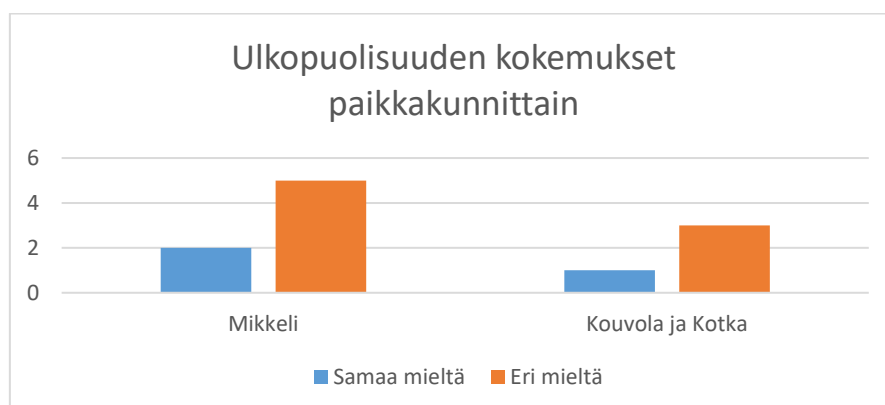
Taulukko 1 osoittaa, että tässä aineistossa suurin osa työyhteisössä kokee tuntevansa työyhteisönsä jäsenet. Yhdestätoista työntekijästä yhdeksän tuntee työyhteisön jäsenet hyvin, kun taas kaksi jakautuu mielipiteiden toiseen ääripäähän. Nämä vastaukset tulevat Kotkan ja Kouvolan suunnalta. Aineiston mukaan myös osa työntekijöistä kokee ulkopuolisuuden tunnetta ajoittain.

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tunnen kaikki työyhteisössä työskentelevät henkilöt.	(n=1) 9%	(n=1) 9%	-	(n=3) 28%	(n=6) 54%
Koen kuuluvani työyhteisön jäseneksi.	-		-	(n=3) 28%	(n=8) 72%

En koe oloani koskaan ulkopuoliseksi työyhteisössä.	-	(n=3) 28%	-	(n=4) 36%	(n=4) 36%
---	---	--------------	---	--------------	--------------

Taulukko 1: Yhteenkuuluvuus ja yhteistyön merkitys 1

Paikkakunnittain kuvan 5 osoittamalla tavalla ulkopuolisuutta koettiin kuitenkin Mikkelissä enemmän kuin Kouvolaissa ja Kotkassa, vaikka nimenomaan Kymenlaakson suunnalla työyhteisön jäseniä ei tunnettukaan niin hyvin. Aineiston mukaan kuitenkin Mikkelistä kaksi kokee ulkopuolisuutta silloin tällöin ja Kouvolaissa sekä Kotkassa yksi kolmesta. Vaikka Mikkelissä työyhteisön jäsenet ovatkin toistensa kanssa sosiaalisessa kanssakäymisessä enemmän ja kokevat tuntevansa kaikki työyhteisön jäsenet, kokee heistä silti useampi itsensä silloin tällöin ulkopuoliseksi. Siihen on annettu myös syitä avoimen kysymyksen kautta: ”Joskus on tilanteita, että melkein kaikki muut paitsi minä ovat osallisena jossain projektissa”.



Kuva 5: Ulkopuolisuuden kokemukset paikkakunnittain

Mikkelissä syinä ulkopuolisuuden kokemuksille on esimerkiksi työtehtävät. Viestintä- ja markkinointipalveluilla tehdään paljon erilaisia projekteja ja työntekijät jakautuvat niihin työnimikkeidensä perusteella. Silloin tällöin voi käydä myös siis tilanteita, että yksi työntekijä kokee, ettei koskaan ole osallisena samassa projektissa kuin muut. Kyselyn mukaan tämä ei vaikuta suuresti työyhteisöön kuulumisen tunteeseen, mutta sillä voi olla vaikutteita muihin sosiaaliin suhteisiin työkavereiden kesken. Muina syinä Mikkelissä ulkopuolisuutta koettiin esimerkiksi uuden työntekijän roolin vuoksi.

*Uutena työntekijänä joskus putoaa kelkasta, kun ei tiedä mistä puhutaan, mutta asiat kuitenkin selviävät suhteellisen nopeasti.*



Uudelle työntekijälle uusi työyhteisö ja sen sisäisen termistö voi esimerkiksi olla aluksi epäselvää ja luoda näin ulkopuolisuuden tunnetta. Vastaaja kuitenkin toteaa, että asiat kuitenkin selvennetään suhteellisen nopeasti. Kouvolassa ja Kotkassa syiksi annettiin kokemus siitä, että välissä tuntuu siltä, että työntekijä unohdetaan ja kaikki työpaikan asiat eivät kulkeudu perille asti. Toisin sanoen sillä, kuinka monen työkaverin kokee tuntevansa, ei ole tässä työyhteisössä suurta merkitystä kuuluvuuden tunteeseen, vaan syyt tulevan kyselytutkimuksen mukaan enemmänkin tiedonkulusta: kulkeutuvatko asiat perille

Muuten yhteenkuuluvuuteen ja yhteistyöhön liittyvien vastausten perusteella työyhteisössä työntekijät kokevat ja haluavat olla osa työyhteisöä ja pyrkivät tekemään yhteistyötä koko yhteisön voimin. Kuten taulukosta 2 voi huomata, työyhteisön jäsenet kokevat kaikkien kuuluvan samaan yhteisöön. Heistä myös suurin osa arvostaa työyhteisön jäsenyyttään, joka kertoo halusta olla osa työyhteisöä. Lisäksi heidän tavoitteenaan on toimia yhdessä ja toteuttavatkin koko työyhteisön kanssa uusia ideoita 90 prosentin vastaajien mielestä.

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen, että kaikki kuuluvat työyhteisöön.	-	-	-	(n=3) 28%	(n=8) 72%
Arvostan jäsenyyttäni työyhteisössä.	-	-	(n=1) 10%	(n=2) 18%	(n=8) 72%
Toteutamme yhdessä koko työyhteisön kanssa uusia ideoita.	-	-	(n=2) 19%	(n=4) 36%	(n=5) 45%
Tavoitteena on toimia yhdessä.	-	-	(n=1) 10%	(n=4) 36%	(n=6) 54%

Taulukko 2: Yhteenkuuluvuus ja yhteistyön merkitys 2

Sosiaalisen pääoman syntyyn vaikuttaa sosiaalisen kanssakäymisen ja yhdessä olon lisäksi sosiaalisten suhteiden laatu: miten kiinteitä suhteet ja verkostot ovat ja mistä asioista kommunikoimme. Jos verkostot ovat laadukkaat ja kiinteät, niiden kautta liikkuu helpommin tietoa, näkemyksiä, uusia ideoita ja ajatuksia. (Mäkipeska & Niemelä 2017, 17.) Nämä kaikki kehittävät työyhteisöä toimimaan tehokkaammin ja tukee myös työyhteisön, että sen jäsenten hyvinvointia.

Tutkimuskyselyn mukaan (taulukko 3) työyhteisössä kaikki kokevat, että työyhteisön muut jäsenet kannustavat heitä työssään. He myös uskovat, että tarvittaessa he saisivat tukea ja apua työkavereiltaan. Väitteeseen ”Työkaverini antavat minulle rakentavaa palautetta” taas 18 prosenttia on vastannut olevansa eri mieltä ja toiset 18 prosenttia eivät tiedä, saavatko he rakentavaa palautetta työkavereiltaan.

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työkaverit kannustavat minua työssäni.	-	-	-	(n=7) 64%	(n=4) 36%
Työkaverini antavat minulle rakentavaa palautetta.	-	(n=2) 18%	(n=2) 18%	(n=5) 46%	(n=2) 18%
Saan tarvittaessa tukea ja apua työkavereiltani.	-	-	(n=1) 10%	(n=3) 27%	(n=7) 63%

Taulukko 3: Työntekijöiden sosiaaliset suhteet

Kokemus siitä, että rakentavaa palautetta ei saada työkavereilta, jakautuu tasaisesti Mikkeliin sekä Kouvolaan ja Kotkaan. Palautteen anto ja myös sen pyytäminen ovat keskeinen osa horisonttionaalista sosiaalista pääomaa ja työntekijöiden työyhteisötaitoja, joista edellä mainittu sosiaalinen pääoma rakentuu. Palautetta on hyvä antaa niin hyvin onnistuneista työtehtävistä, mutta tärkeä on muistaa myös epäkohdista annettava rakentava palaute. (Manka & Manka 2016) Ilman palautteen saamista työyhteisö ja sen toimijat eivät voi kehittyä ja taas toisaalta se voi aiheuttaa työpaikkakiusaamista henkisen väkivallan muodossa: jos epäkohdista ei puhuta, ne jäävät vaivaamaan mieltä jopa vuosikymmeniksi. (Manka & Manka 2016) Epäkohdista annettava palaute on muotoiltava nimenomaan rakentavaksi, sillä se lisää myös myönteisen ilmapiirin edistämistä.

Työyhteisössä työntekijät kokevat taulukon 4 mukaisesti, että toiset yhteisön jäsenet arvostavat heidän työpanostaan ja että he pystyvät keskustelemaan työkavereilleen työhön liittyvistä ongelmista. Työyhteisössä myös noin 90 prosenttia työntekijöistä keskustelevat työkavereidensa kanssa muusta, kuin pelkästään työasioista. Tätä he pitivät hyvänä asiana ja jälkeinpäin tehdyssä haastattelussa tätä perusteltiin muuan muassa seuraavasti:

*Totta kai mitä paremmin oppii tuntee toisen ihmisen nii osaa lähestyä ja esittää asioita hänelle sopivaan tyyliin. Kun ei kuitenkaa nähdä kauheesti muutenko töissä, nii pitäähän sitä jollakin tavalla kuitenkin päästä tutustumaan. H2*

Työyhteisön työntekijät kokevat, että juuri muusta, kun työasioista puhuminen tutustuttaa toiseen ihmiseen paremmin, joka taas helpottaa kommunikointia jatkossa. Työasiat hoidetaan ilman kummempia ”tunteita” ja tarkoitus on niiden kohdalla vain se, että ne tulee hoidetuksi. Jotta työntekijät tutustuisivat toisiinsa, tarvitaan myös normaalia työasioiden ulkopuolista keskustelua.

Vastavuoroisuudesta kyselytutkimuksessa selvitettiin väittämällä ”Koen, että saan työkavereilta yhtä paljon apua, kun annan sitä heille”. Muuan muassa Coleman (1988) pitää vastavuoroisuutta sosiaalisen pääoman yhtenä tärkeimpänä ulottuvuutena: se toisaalta vaatii luottamusta, mutta samalla myös kasvattaa sitä. Sen avulla työtehtävät hoituvat työyhteisössä helpommin, koska apua kehdetaan pyytää ja samalla luotetaan siihen, että apua pyytänyt työkaveri auttaa myös auttajaa tulevaisuudessa. Kyselyn mukaan noin 81 prosenttia luottaa siihen, että saa työkavereiltaan yhtä paljon apua, kun he antavat sitä heille. Loput eivät osaa sanoa.

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen että työkaverit arvostavat työpanostani.	-	-	-	(n=4) 36%	(n=7) 64%
Koen, että pystyn avautumaan työkavereilleni työhön liittyvistä ongelmista.	-	-	-	(n=6) 54%	(n=5) 46%
Koen, että saan työkavereilta yhtä paljon apua, kun annan sitä heille.	-	-	(n=2) 19%	(n=4) 36%	(n=5) 45%
Keskustelen työkavereideni kanssa pelkääntään työasioista.	(n=6) 54%	(n=4) 36%	-	(n=1) 10%	-

Taulukko 4: Työntekijöiden sosiaaliset suhteet ja vastavuoroisuus

Sosiaalisella pääomalla voi olla kuitenkin myös ei-toivottavia ilmiöitä. Esimerkiksi jos sosiaalisista suhteista tulee liian tiiviitä työntekijöiden välillä, voi siitä seurata kiusaamista, kateutta ja kuppikuntaisuutta. (Manka & Manka 2016.)

Kiusaaminen työpaikoilla ilmenee esimerkiksi edellä mainittuna henkisenä väkivaltana. Ne taas vaikuttavat koko työyhteisön ilmapiiriin, sen toimivuuteen ja työntekijöiden työhyvinvointiin, joka taas alkaa heikentää sosiaalista pääomaa. Kyselytutkimuksessa selvitettiin työyhteisön ristiriitoja viidellä väittämällä (Taulukko 5). Sen mukaan 91 työyhteisössä on sitä mieltä, että työyhteisössä ei esiinny kiusaamista ja ketään ei jätetä ulkopuolelle, joka on yksi henkisen väkivallan ilmenemismuodoista. Yksi henkilö ei ole asiasta varma.

Yksi henkilö myös kokee, että työpaikalla on ollut ristiriitoja työntekijöiden välillä ja myös hänellä itsellään on ollut ristiriitoja työkavereiden kanssa. Lisäksi myös yksi henkilö kokee, että työyhteisössä esiintyy kuppikuntia. Ristiriitoja on havaittu Mikkelissä, jossa työntekijöitä on myös eniten. Kokemukset kuppikunnista tulevat taas Kouvola ja Kotka askelilla.

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
En ole havainnut ristiriitoja työkavereiden välillä.	-	(n=1) 10%	(n=2) 18%	(n=6) 54%	(n=2) 18%
Minulla ei ole ollut ristiriitoja työkavereideni kanssa.	-	(n=1) 10%	-	(n=4) 36%	(n=6) 54%
Työyhteisössä ei ole kuppikuntia.	-	(n=1) 10%	(n=3) 27%	(n=4) 36%	(n=3) 27%
Työyhteisössä ei esiinny kiusaamista.	-		(n=1) 9%	(n=2) 19%	(n=8) 72%
Työyhteisössä ketään ei jätetä ulkopuolelle.	-	-	(n=1) 9%	(n=2) 19%	(n=8) 72%

Taulukko 5: Työyhteisön ristiriidat

Tiivistettynä työyhteisön sosiaaliset suhteet, vuorovaikutus sekä yhteisöllisyys näyttävät olevan suhteellisen hyviä sosiaalisen pääoman kannalta. Nousseita ongelmia oli palautteenannon vähyyden, ulkopuolisuuden tunne sekä ristiriidat työntekijöiden välillä. Lisäksi osa ei ole tekemisissä kuin vähintään yhden työkaverin kanssa päivittäin. Työyhteisössä kaikki kuitenkin kokevat kuuluvansa työyhteisöön, heidän sosiaalisia suhteita tukevat työyhteisötaidot ovat hyvät (kannustus, tuen anto) ja suurin osa kokee, että yhteisö on vastavuoroinen.

Työntekijät myös luottavat kyselyn mukaan tosiinsa: he luottavat, että muut arvostavat häntä ja työpanostaan sekä että he saavat muilta tarvittaessa tukea ja apua sekä olkapäätä, kun he haluavat puhua työhön liittyvistä ongelmista.

### 7.2.2 Esimiehen ja työntekijöiden väliset suhteet

Työyhteisön toinen sosiaalinen pääoma muodostuu vertikaaleista suhteista, eli esimiehen ja alaisten välisistä suhteista. Tilastokeskuksen mukaan sillä on myös suurempi vaikutus sosiaalisen pääoman kautta työhyvinvointiin, kun työntekijöiden välisellä kannustuksella ja tuella. Kuten aikaisemmin tässä tutkimuksessa on mainittu, sosiaalista pääomaa syntyy parhaiten vuorovaikutteisesta johtamisesta, joka perustuu esimiehen ja työntekijän keskinäiseen vastavuoroisuuteen. Tällä tarkoitetaan molemminpuolista luottamusta, kunnioitusta ja vastavuoroisuutta: työntekijät saavat esimieheltään tukea ja apua tarvittaessa ja näin he pystyvät hoitamaan työtehtävänsä sille määrättyllä tavalla. Tämä on taas esimiehelle eduksi.

Tutkimuskyselyssä esimiestyölle ja työntekijän suhteesta esimieheen oli kaksi kohtaa: yleisesti esimiestyöstä ja työntekijän omasta suhteesta esimiehen kanssa. Varsinkin jälkimmäisestä mainitusta nousi esille aikaisemmin esitellyssä Xamkin työyhteisön kehityskyselyn tuloksissa ongelmakohtia.

Taulukon 6 mukaisesti tutkimuskyselyn perusteella esimies kohtelee työntekijöitä ystävällisesti, huomaavaisesti, oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti suurimman osan vastaajien mielestä, kuitenkin kenenkään ollessa suoraan toista mieltä. Siitä, että esimies kunnioittaa työntekijöiden oikeuksia, ovat kaikki työyhteisön jäsenet yhtäläisesti taas samaa mieltä. Ainoastaan väitteestä ”Esimies puuttuu ongelmiin heti niiden ilmaannuttua” yksi henkilö koki olevansa eri mieltä.

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Esimies kohtelee työntekijöitään ystävällisesti ja huomaavaisesti.	-	-	(n=2) 19%	(n=8) 72	(n=1) 9%
Esimies kohtelee työntekijöitään oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti.	-	-	(n=2) 19%	(n=6) 54%	(n=3) 28%

Esimies kunnioittaa työntekijöiden oikeuksia.	-	-	-	(n=9) 81%	(n=2) 19%
Esimies puuttuu ongelmiin heti niiden ilmaannuttua.	-	(n=1)	-	(n=7) 64%	(n=3) 28%

Taulukko 6: Esimiestyö

Esimiehen ja työntekijän välistä suhdetta käsiteltiin kyselyssä taulukossa 11 ja taulukossa 12 olevien väitteiden mukaisesti. Niillä pyrittiin paneutumaan vastavuoroiseen johtamiseen: saako työntekijä johtajalta resursseja työhönsä kuten apua ja tukea ja tukeeko hän työntekijän osallistumista työyhteisön asioihin. Lisäksi selvitin, luottavatko työntekijät esimieheen ja hänen toimintaansa. Kaikkien työntekijöiden mukaan esimies kannustaa heitä osallistumaan tärkeisiin päätöksiin. Vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä on avointa ja välitöntä 10 vastaajan mielestä ja sama määrä myös kokee, että esimies arvostaa heidän ammattitaitoaan. Xamkin työyhteisön kehityskyselyssä taas yksi koki, että esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus ei olisi avointa ja välitöntä. Tässä tutkimuksessa taulukon 7 mukaisesti yksi henkilö taas kymmenestä taas koki, että ei osaa sanoa tästä mielipidettä. Ei voida varmasti sanoa, onko vastaaja molemmissa sama eli onko vuorovaikutuksen avoimuus ja välittömyys esimiehen kanssa parantunut huomattavasti.

Yksi työntekijä on vastannut, että ei osaa sanoa, arvostaako esimies hänen ammattitaitoaan ja millaista vuorovaikutus hänen ja esimiehen välillä on. Varsinkin arvostuksen kanssa on tärkeää, että työntekijä voi tuntea, että esimies todella arvostaa hänen kyykään työskennellä. Näin työntekijä tuntee itsensä tärkeäksi ja toimintansa tarkoitukselliseksi. (Manka & Manka 2016.)

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Esimies kannustaa minua osallistumaan tärkeisiin päätöksiin.	-	-	-	(n=11) 100%	-
Vuorovaikutus esimieheni kanssa on avointa ja välitöntä.	-	-	(n=1) 9%	(n=9) 82%	(n=1) 9%
Koen, että esimies arvostaa ammattitaitoani.	-	-	(n=1) 9%	(n=7) 64%	(n=3) 27%

Taulukko 7: Esimiehen ja työntekijän suhde 1

Taulukko 8 mukaan lähes kaikki työntekijät luottavat niin esimiehen tekemiin päätöksiin, että hänen ammattitaitoon työssään. Ainoastaan yksi henkilö ei osaa sanoa, luottaako hän esimiehen päätöksen tekoon. Tukea ja apua, jotka voidaan nähdä yhtenä esimiehen vastavuoroisuuden resurssina, kokevat kaikki työntekijät saavansa tarpeen mukaan esimieheltä. Työntekijät eivät myöskään koe stressiä ollessaan vuorovaikutuksessa esimiehensä kanssa, eli he mitä luultavammin voivat mennä puhumaan esimiehensä kanssa tilanteessa kuin tilanteessa.

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Luotan esimieheni tekemiin päätöksiin.	-	-	(n=1) 10%	(n=5) 45%	(n=5) 45%
Luotan esimieheni ammattitaitoon työssään.	-	-	-	(n=4) 36%	(n=7) 64%
En koe stressiä ollessani esimiehen kanssa vuorovaikutuksessa.	-	-	(n=2) 19%	(n=8) 72%	(n=1) 9%
Saan tarvittaessa tukea ja apua esimieheltäni.	-	-	-	(n=8) 72%	(n=3) 28%

Taulukko 8: Esimiehen ja työntekijän suhde 2

Verratessa esimiestyötä Xamkin työyhteisön kehityskyselyn tuloksiin, esimiestyö on nyt työyhteisössä todella hyvää. Ainoa selvä ongelma nähtiin, kun kysyttiin esimiehen puuttumisesta ongelmaan heti sen ilmaannuttua. Sitä ei työyhteisön kehityskyselyssä kysytty, joten suoraa vertailukohdetta ei ole. Nopea esimiehen reagointi ongelmiin työpaikalla ja työyhteisössä lisää työntekijöiden luottamusta esimieheen ja hänen johtamistaitoihinsa. Voisi ajatella, että esimiehen ongelmiin puuttuminen olisi nopeampaa hänen omassa työkohteessaan eli Mikkeliissä, ja näin ollen kokemus hitaasta ongelmiin puuttumisesta nousisi Kouvolan ja Kotkan alueelta. Vastaja, joka näin kuitenkin koki, sijoittui Mikkelin työntekijäksi.

Pääsääntöisesti voi kuitenkin sanoa, että vertikaalinen sosiaalinen pääoma työyhteisössä on hyvä työntekijöiden ja esimiehen suhteiden ollessa kyselyn kautta tulleen tiedon mukaan toimivat.

### 7.2.3 Tiedonkulku

Kiinteisiin suhteisiin työntekijöiden välillä liittyy myös työyhteisön toiminnalle erittäin arvokas mekanismi, nimittäin informaation eli tiedon kulku. Kun puhutaan organisaation toimivuudesta ja sen ongelmista, on juuri puutteellinen tiedon kulku yleisin tekijä. Sosiaalisen pääoman kannalta tiedossa keskeistä on, miten tieto on yhteisön saatavilla ja käytössä: ideaali tilanne olisi, että tieto olisi tietyssä paikkaa ja kaikki yhteisön työntekijät voisivat tasavertaisesti omaloitteisesti käydä sitä sieltä hakemassa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 22–23.) Tiedon on siis kuljettava kaikille työntekijöille tasa-arvoisesti ja yhtä nopeasti kaikille yhteisön työntekijöille. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun viestintä- ja markkinointipalveluiden työyhteisöissä, jossa työntekijät työskentelevät kolmella eri kampuksella, juuri tiedon kulun näen mielenkiintoisena tutkittavana aiheena. Lisäksi kun käsittelin työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta, yksi ulkopuolisuuden tekijä oli tunne siitä, että työntekijälle unohdetaan kertoa asioita. Tiedonkulun saatavuus koettiin lisäksi yhden työntekijän näkökulmasta heikoksi Xamkin työyhteisön kehittämiskyselyssä.

Tiedonkulkua kyselytutkimuksessa käsittelin kuudella väitteellä. Kävin väitteissä lävitse tiedon kulun avoimuutta, tasa-arvoisuutta, sujuvuutta ja saatavuutta sekä miten helposti oikean tiedon oikein löytää ja miten esimies jakaa tietoa työyhteisölle. Väitteet ja vastaukset on jaettu taulukkoon 9 ja taulukkoon 10.

Tiedonkulku on avointa ja sujuvaa työntekijöistä noin 73 prosentin mielestä. Kaksi vastaajaa ei osaa sanoa tiedon kulun avoimuudesta ja sujuvuudesta, ja yhden mielestä se ei sitä ole ollenkaan. Täysin sama määrä vastasi olevansa eri mieltä tiedon avoimuudesta myös Xamkin työyhteisön kehityskyselyssä. Ongelma ei ole siis poistunut edellisen tutkimuksen ja sen jälkeisten kehitysten jäljiltä. Tiedon kulun avoimuuden heikkouden syistä koitin saada tarkennusta kahdella seuraavalla väittämällä, joilla selvitän tiedon saatavuuden helpoutta ja nopeutta. Noin 27 prosentin mielestä tietoa ei saada työtä varten käyttöön tarpeeksi ajoissa, eikä se myöskään ole helposti saatavilla.



	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tiedonkulku on avointa ja sujuvaa.	-	(n=1) 9%	(n=2) 19%	(n=6) 53%	(n=2) 19%
Saan työssäni tarvitsemani tiedon käyttööni ajoissa.	-	(n=3) 27%	(n=1) 9%	(n=5) 46%	(n=2) 18%
Tieto on helposti saatavilla.	-	(n=3) 27%	(n=3) 27%	(n=5) 46%	-

Taulukko 9: Tiedonkulku 1

Noin 73 prosenttia työntekijöistä tietää mistä työhön tarvitsema tieto löytyy. Sama määrä myös kokee, että työyhteisössä jaetaan tietoa tasa-arvoisesti ja yhtä nopeasti kaikille. Tiedon olinpaikasta epävarmoja ovat taas 18 prosenttia ja täysin tietämättömiä 9 prosenttia. Tiedon tasa-arvoisuudesta ”en osaa sanoa” ja ”eri mieltä” jakautuvat taas toisin päin. Ideaalitilanne, jossa tieto on yhdessä paikassa ja se on tasa-arvoisesti kaikkien oma-aloitteisesti saatavana, ei siis toteudu tässä työyhteisössä täydellisesti.

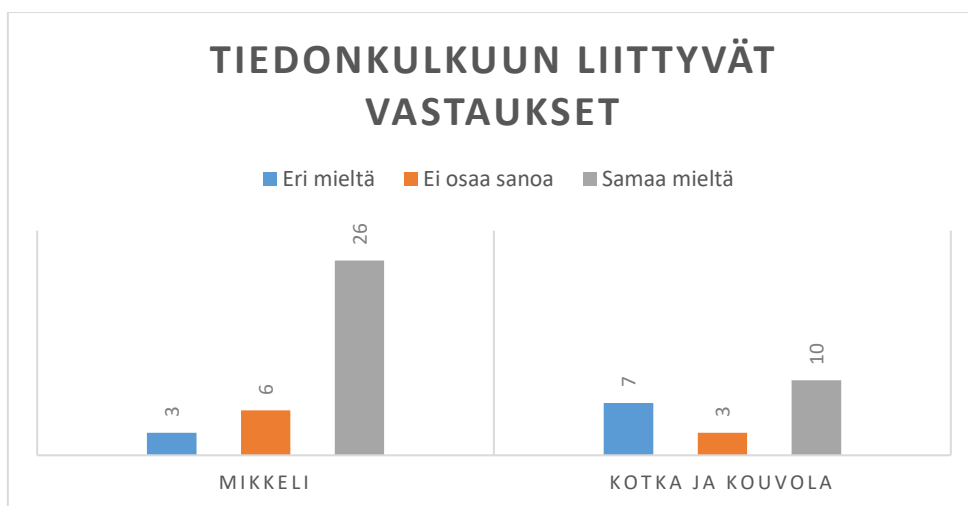
Työntekijän luottamus esimiehen tiedon jakamiseen oli taas kaikkien työntekijöiden mielestä hyvää. Kaikki työntekijät nimittäin vastasivat myöntävästi väitteeseen ”Luotan, että esimieheni antaa minulle kaiken työhöni tarvitsemani tiedon.” Tiedon kulun ongelmat liittyvät siis johonkin muuhun, kun esimiehen tiedon jakamiseen. Näitä voivat olla muuan muassa tiedon säilyttämispaikat, työntekijöiden välinen tiedonkulku tai yhteiset normit ja käytänteet tiedon jakamiseen

	Täysin eri mieltä	Ei mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tiedän mistä saan työhöni tarvitsemani tiedon.	-	(n=1) 9%	(n=2) 18%	(n=5) 46%	(n=3) 27%
Työyhteisössä jaetaan tietoa tasa-arvoisesti ja yhtä nopeasti kaikille.	-	(n=2) 19%	(n=1) 9%	(n=6) 53%	(n=2) 19%
Luotan, että esimieheni antaa minulle kaiken työhöni tarvitsemani tiedon.	-	-	-	(n=7) 64%	(n=4) 36%

Taulukko 10: Tiedonkulku 2

Jotta pystyttäisiin miettimään, mistä tiedon kulun ongelmat johtuvat, on ensinnäkin selvitettävä, onko paikkakunnilla eroja. Mikkelissä työntekijöitä on seitsemän ja Kouvolassa sekä Kotkassa yhteensä neljä. Jos vertaillaan sitä, kuinka usein vastaus paikkakunnittain oli enemmän ”samaa mieltä” kuin ”eri mieltä” tai ”en osaa sanoa”, huomataan nopeasti kuvaa 6 katsoessa, kummalta paikkakunnalla ongelmia tiedon kulusta huomattiin enemmän.

Mikkelistä vastauksia tuli yhteensä 35 kappaletta ja niistä 74 prosenttia vastasi kohtiin ”samaa mieltä”. Taas Kotkasta ja Kouvola vastauksia tuli yhteensä 20 kappaletta ja niistä vain 50 prosenttia oli ”samaa mieltä” kohdassa. Mikkelistä vastattiin ”eri mieltä” pelkästään 4 prosenttia, kun taas Kotkassa ja Kouvola se käsitti 35 prosenttia vastauksista. Kotkassa ja Kouvola koetaan siis suhteessa työntekijöihin enemmän, että tiedon kulussa on ongelmia.



Kuva 6: Vastausten eroavaisuudet kohdassa ”Tiedonkulku”

Työyhteisön tiedonkulku on siis selvästi yksi sellainen osa, joka heikentää työyhteisön sosiaalista pääomaa ja näin työyhteisön hyvinvointia. Kun työntekijä ei saa tarvitsemaa tietoa työtään varten, tai se on vaikeasti saatavilla, voi se heikentää työntekijän motivaatiota työtä kohtaan ja kokemus yhteenkuuluvuudesta heikkenee. Tiedonkulkua voidaan myös ajatella työyhteisötaidoksi, johon kuuluu oman työntehtävän kannalta oleellisen tiedon seuranta ja vaihdanta (Juholin 2013, 195).

#### 7.2.4 Yhteisön arvot, normit ja niiden toteutuminen

Viimeisenä tutkimuskyselyssä kysyttiin työntekijöiden näkemyksiä työyhteisön yhteisistä arvoista ja normeista, sekä niiden toteutumisesta. Normeilla tarkoitetaan sosiaalisen pääoman näkökannalta sellaisia sääntöjä ja käytänteitä, jotka säätelevät yhteisön toimintaa ja ovat toisaalta yhteisön säädeltävissä. Työyhteisön toiminnan ja näin hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että normit ovat selkeästi ilmaistuja ja niiden tulisi olla sellaisia, että kaikki noudattavat niitä samalla tavalla. Myös arvojen, jotka ovat työyhteisön toiminnan taustalla olevia vaikuttimia, on oltava sosiaalisen pääoman kannalta yhteisiä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 20–22.)

Tutkimuskyselyssä käsittelin normeja myös väittämällä. Arvojen kohdalla kysyin taas avoimella kysymyksellä: ”Miten nimeäisit yhteisönne arvot, jotka ohjaavat työntekoanne”. Vastauksien perusteella saan tietoa siitä, miten samantyyppisten arvojen mukaan työyhteisön jäsenet toimivat. Lisäksi kysyin työyhteisön perustehtävää ja väittämien avulla selvitin, millaiseksi he yleisesti työyhteisönsä kokevat.

Kyselyssä aloitettiin kysymällä, onko työyhteisöllä sääntöjä ja käytänteitä eli normeja, joiden mukaan kaikki työntekijät työskentelevät. Työntekijöistä yhdeksän kokevat, että on, mutta loput kaksi kokee, että sääntöjä ja käytänteitä ei ole, tai niitä eivät ainakaan kaikki noudata. Edellistä väittämää täydensin väittämällä ”Yhteiset säännöt ja käytänteet ovat selkeitä ja kaikkien tiedossa”. Myös tähän vastasi yhdeksän työntekijää myöntävästi, mutta tällä kertaa loput kaksi jakautuivat vastaukseen ”En osaa sanoa” ja ”Eri mieltä”. Työyhteisöllä voi siis olla normeja ja yhteisiä käytänteitä, mutta kaikki eivät välttämättä vain ole tietoisia niiden olemassa olostai ne eivät ole selkeästi esillä yhteisössä.

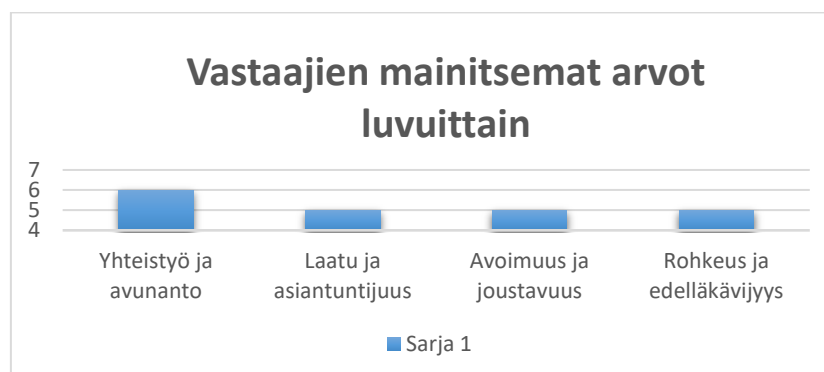
Työyhteisön jäsenten toimintaa yhteisten pelisääntöjen kautta käsittelin tarkemmin seuraavalla väittämällä, ja noin 91 prosenttia työntekijöistä näkee, että kaikki yhteisön jäsenet toimivat normien mukaisesti. Kuitenkin seuraavaan väittämään, ”Koen, että työyhteisön käytänteet ovat toimivia”, mukaan vain kaksi työntekijää näkee käytänteiden olevan toimivia. Loput vastauksista jakautuvat ”En osaa sanoa” ja ”Eri mieltä” vastauksiin. Voidaan siis ajatella,

että työyhteisössä on yhteisiä pelisääntöjä ja käytänteitä joiden mukaan kaikki toimivat, mutta ne ovat enemmistön mielestä toimimattomia.

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työyhteisöllä on sääntöjä ja käytänteitä, joiden mukaisesti kaikki toimivat.	-	(n=2) 18%	-	(n=6) 54%	(n=3) 28%
Yhteiset säännöt ja käytänteet ovat selkeitä ja kaikkien tiedossa.	-	(n=1) 9%	(n=1) 9%	(n=6) 54%	(n=3) 28%
Koen, että kaikki työyhteisössä toimivat yhteisten pelisääntöjen mukaisesti.	-	(n=1) 9%	-	(n=7) 6	(n=3) 27%
Koen, että työyhteisön käytänteet ovat toimivia.	-	(n=5) 46%	(n=4) 36%	(n=2) 18%	-
Työyhteisön perustehtävä on kaikkien työntekijöiden tiedossa.	-	-	(n=1) 9%	(n=4) 37%	(n=6) 54%

Taulukko 11: Työyhteisön normit ja niiden toteutuminen

Työyhteisön perustehtävää kysyin viimeisellä väittämällä sekä avoimella kysymyksellä, jossa pyysin työntekijöitä kertomaan työyhteisönsä perustehtävät. Ensinnäkin 91 prosenttia työntekijöistä kokee, että työyhteisön perustehtävä on kaikkien työntekijöiden tiedossa. Perustehtäväksi he taas nimeävät muuan muassa: Xamkin strategian mukaisen viestinnän ja tavoitteellisen ja tuloksellisen opiskelijamarkkinoinnin, tehdä Xamkista suurin ja kaunein ja pitää osaltaan huolta Xamkin maineesta, hakijamääristä ja sisäisestä tiedonkulusta. Jos vastaukset määrittäisi eri luokkiin, jakautuisivat ne edellä mainittuun Xamkin viestintään ja markkinointiin strategian mukaan sekä tehtävään auttaa muita Xamkin sisällä olevia yksiköitä ja toimijoita viestinnässä ja markkinoinnissa. Vaikka vastaukset olivat muotoiltu eri sanoin, niistä kaikista ilmeni sama perustehtävä.



Kuva 7: Mainitut arvot vastauksissa luvuittain

Työyhteisön arvoiksi työntekijät kuvailivat avointen kysymysten pohjalta seuraaviksi: yhteistyö ja avunanto, laatu ja asiantuntijuus, avoimuus ja joustavuus sekä rohkeus ja edelläkävijyys. Kuvan 7 mukaisesti tarkastelin vastauksia ja kirjasin ylös, kuinka useasti mikäkin arvoja kuvaavista tekijöistä tuli esille vastauksista. Mikään nimetty arvo ei noussut esille kaikkien työntekijöiden vastauksista ja kaikkia mainittiin suhteellisen yhtä monesti. Paikkakunnalla, iällä tai sukupuolella ei ollut vastauksien kannalta merkittäviä muutoksia. Kaikki muut työntekijät, eli 91 prosenttia, nimesivät arvoiksi jotkut neljästä. Vain yksi työntekijä vastasi, että työyhteisöllä ei ole minkään laisia arvoja, joka ohjaisi yhteisön toimintaa.

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
... tukee yhteistyötä.	-	-	-	(n=6) 54%	(n=5) 46%
... sallii erilaisuutta.	-	-	-	(n=6) 54%	(n=5) 46%
... on tasa-arvoinen.	-	-	-	(n=5) 46%	(n=6) 54%
... on kannustava.	-	-	-	(n=7) 64%	(n=4) 36%
... on joustava.	-	-	-	(n=5) 46%	(n=6) 56%

Taulukko 12. Työyhteisön yleinen ilmapiiri.

Tutkimuskyselyn viimeisessä kysymyksessä kysyttiin työyhteisön yleisestä ilmapiiristä (taulukko 12). Työntekijöistä pääsääntöisesti kaikki olivat sitä mieltä, että työyhteisö tukee yhteistyötä, sallii erilaisuutta sekä on tasa-arvoinen, kannustava ja joustava. Ainoastaan yksi henkilö ei osannut sanoa, salliiko yhteisö erilaisuutta.

### 7.2.5 Tutkimuskyselyn yhteenveto

Tutkimuskyselyn pohjalta, joka oli myös omanlainen sosiaalisen pääoman mittari, selvisi työyhteisön hyvinvointia tutkimus hetkellä tukevat ja haittaavat tekijät. Tutkimuksessa työyhteisön sosiaalinen pääoma jakautuu kahteen osaan, eli työntekijöiden välisten suhteiden sosiaaliseen pääomaan sekä työntekijöiden ja esimiehen suhteiden sosiaaliseen pääomaan.

Vertikaalinen eli esimiehen ja työntekijöiden välissä syntyvä sosiaalinen pääoma on työyhteisössä hyvä: työntekijät luottavat esimieheensä, he saavat tältä vastavuoroisesti tukea ja apua, kun itse tekevät työtehtävänsä sekä työntekijöiden väliset suhteet työntekijän ja esimiehen välillä ovat toimivat. Ainoa nostettu epäkohta oli esimiehen puuttuminen ongelmiin heti niiden ilmennyttyä. Kun näitä verrattiin vuonna 2014 tehdyn työyhteisön kehittämiskyselyn vastauksiin, selviä positiivisia muutoksia oli tapahtunut. Myös työyhteisön yleinen ilmapiiri koettiin sosiaaliselle pääomalle otolliseksi. Työntekijät kokivat, että työyhteisö tukee erilaisuutta ja yhteistyötä ja on joustava, tasa-arvoinen ja kannustava.

Taas tarkastellessani horisontaalista sosiaalista pääomaa, huomasin muutamia työyhteisön toimivuuteen ja hyvinvointiin vaikuttavia negatiivisia tekijöitä. Sosiaaliset suhteet ja verkostot olivat työntekijöiden kesken suhteellisen tiiviit ja hyvin toimivat: työntekijät luottivat toisiinsa ja siihen, että saavat tarvittaessa tukea ja apua toisiltaan, heidän välillään oli vastavuoroisuutta ja he kokivat itsensä sekä muiden kuuluvan työyhteisön jäseneksi. Kuitenkin tutkimuskyselyssä nousi myös esille silloin tällöinen ulkopuolisuuden tunne, työntekijöiden välisen palautteen, työyhteisön jäsenten tunteminen sekä työntekijöiden väliset ristiriidat. Ulkopuolisuutta koettiin muuan muassa erillisten projektien sekä tiedon kulun epätasa-arvoisuuden vuoksi. Lisäksi osa työntekijöistä koki, että ei edes tunne kaikkia työyhteisön jäseniä.

Suoranaiset sosiaalisten suhteiden epäkohdat paikantuivat varsinkin Kouvolan ja Kotkan työntekijöiden kokemuksiksi, mutta taas Mikkelissä tunnettiin, että työntekijöiden välillä olisi ristiriitoja. Kouvolassa ja Kotkassa koettiin työyhteisössä esiintyvän kuppikuntia. Sosiaalisen pääoman kannalta juuri työntekijöiden välinen vuorovaikutus sekä sosiaaliset suhteet ja verkostot ovat välttämättömiä, koska sosiaalinen pääomaa ei voi syntyä ilman työntekijöiden välisiä hyviä suhteita (Mäkipeska & Niemelä 2005, 17). Jos työyhteisön henkinen ilmapiiri on huono, ei työntekijä esimerkiksi palaa töihin päivittäin niin mieluusti.

Tiedon kulku osoittautui työyhteisössä suurimmaksi ongelmaksi. Se oli myös noussut suurimmaksi tekijäksi työyhteisö kehityskyselyn (2014) tulosten pohjalta. Sosiaalisen pääoman kannalta sillä tarkoitetaan siis juuri tiedon tasa-ar-

voista ja avointa saatavuutta, joka oli juuri yhtenä syynä ulkopuolisuuden kokemuksiin. Työntekijät kokivat ongelmia tiedon kulun avoimessa ja tasa-arvoisessa saatavuudessa, sekä sen helposti löytämisessä. Jos tieto on vaikeasti saatavissa tai työntekijällä on kokemus, että hänelle ei anneta sitä samalla lailla kuin muille, ei työntekijä pysty tekemään esimerkiksi työtään tai hän voi kokea eriarvoisuutta. Tiedon kulku liittyy työntekijöiden välisen kommunikoinnin lisäksi myös työyhteisön yhteisiin normeihin ja käytänteisiin: jos ei ole olemassa yhteisiä sääntöjä tiedon säilyttämiselle ja kulkeutumiselle tai kaikki työntekijät eivät niitä noudata, tieto ei välttämättä välity kaikille.

Normit ja käytänteet koettiin työyhteisössä toimimattomiksi. Lisäksi osa työntekijöistä koki, että työyhteisön normit olivat epäselviä ja näin ei kaikkien tiedossa, tai että kaikki työyhteisön jäsenet eivät vain niitä noudattaneet. Normit liittyvät niin horisontaaliseen, että osaksi myös vertikaaliseen sosiaaliseen pääomaan. Toisaalta modernissa johtajuudessa esimiehen tehtävä on muodostaa työyhteisön normit työntekijöiden kanssa yhdessä siten, että kaikki hyväksyvät ne sekä omalla toiminnalla varmistaa niiden toteutuminen. Samalla myös työntekijöillä on vastuu niiden toteutumisessa ja noudattamisessa, sekä samalla "valvoa", että kaikki muut työyhteisön jäsenet noudattavat niitä samalla lailla.

Seuraavaksi lähden tarkastelemaan näitä työyhteisön toimintaa ja hyvinvointia haittaavia tekijöitä teemahaastattelun saatujen tulosten kautta. Nousseet sosiaalisen pääoman ulottuvuudet, joissa ongelmia ilmeni, olen valinnut haastattelun pääteemoiksi. Haastattelussa käytiin lävitse ilmenneitä ongelmia syvemmin, etsittiin työntekijöiden avulla niiden syitä ja mahdollisia korjausvaihtoehtoja.

### **7.3 Kehitysverstas ideointia**

Teemahaastattelussa työntekijät saivat itse valita kolmen pääteeman järjestyksen sillä idealla, mitkä juuri heidän mielestään tarvitsivat eniten huomiota. Näin haastattelu käytiin nimenomaan työntekijöiden ehdoin. Työntekijät päättivät yhdessä käydä ensin lävitse tiedon kulkua, sen jälkeen normeja ja käytänteitä ja lopuksi sosiaalisia suhteita.

Haastateltavat on nimetty lainauksissa H1–H5. Lainauksia on voitu asiayhteydestä riippuen vähän muuttaa, johtuen halusta pitää vastaajat anonyymeinä. Haastateltavien joukko koostui siis viidestä työntekijästä, joista kaksi työskentelee Mikkelissä, kaksi Kouvolassa ja yksi Kotkassa.

### 7.3.1 Tiedonkulku työyhteisössä

Tutkimuksen mukaan työntekijät kokivat, että tiedonkulussa oli ongelmia, mutta lähtötilanne oli kuitenkin heidän mielestään parempi kuin muissa Kaakois-Suomen ammattikorkeakoulun yksiköissä. Ongelmaksi nousi kuitenkin työntekijöiden sijainti monessa eri kaupungissa. Tieto kulkeutui paremmin Mikkelissä missä työntekijöitä oli eniten ja Kouvola ja Kotka olivat todella riippuvaisia Mikkelin työntekijöistä ja heidän halustaan viestiä tietoa eteenpäin myös kahdelle muulle kampukselle. Tämä nousi myös esille kyselytutkimuksessa, jossa Kotkassa ja Kouvolassa koettiin ulkopuolisuuden tunnetta juuri tiedon kulun vuoksi.

*”Huomattavasti parempi kuin monessa muussa yksikössä, että kun työskentelee muiden yksiköiden kanssa niin huomaa usein että et heillä on niinku tämmösiä blokkeja siellä, jotenki että tieto ei kulje.” (H1)*

*”...kyllähän meillä varmasti toimii paljon paremmin kuin muilla, mut onhan se nyt ihan totuus että me ollaan kolmella eri paikkakunnalla ja suurin osa on Mikkelissä.” (H2)*

*”...Mikkelissä on enemmän niin se on niinku erilaista se tiedonkulku varmaan avokonttorissa porukan kesken...” (H1)*

*”...just se että kun se Mikkelin porukka on siellä niin tiiviisti siinä samassa huoneessa ja niitten on helppo siinä niinku jutella...” (H4)*

*”...tavallaan Kotkassa ja Kouvolassa ollaan hirveän riippuvaisia siitä että kerrotaanko meille asioita, vai ei.” (H2)*



Tiedon kulku nähtiin eriarvoistavaksi ja ulkopuolisuuden tunnetta nostattavaksi. Työntekijät, jotka eivät työskentele Mikkelin kampuksella, tuntevat että heidän usein unohdetaan tiedon jakamisessa.

*”... että siellä Mikkelissä on puhuttu jostain asioista ja sitten edes ei edes muisteta että me muutkin ollaan olemassa. Et se ei tunnu kovin kivalta tavallaan kuulla sitä et aijaa et unohdetaanko meidät.” (H2)*

Haastattelussa oltiin kuitenkin sitä mieltä, että syytä ei voinut laittaa Mikkelin työntekijöiden harteille. Haastateltavat kokivat, että tiedon jääminen välissä vain avokonttoriin Mikkelissä on luonnollista, koska tieto saattaa tulla esille vain normaalin keskustelun aikana. Samoin saattaa myös käydä Kouvolan yksikössä, jossa kolme työntekijää juttelee keskenään. Tuloksena on kuin tiedon kulun ringi, joka liikkuu Mikkelistä Kouvolaan ja sieltä Kotkaan. Kuitenkin samalla he olivat sitä mieltä, että työhön liittyvän tiedon on kuitenkin pakko kulkea koko työyhteisölle joka päiväisesti tasa-arvoisesti, eikä vain yhtenä päivänä viikossa yhteisessä palaverissa.

*”...ehkä ne asiat vähä niinku luonnollisestikkin saattaa jäädä sinne, et sitte ei välttämättä muista niitä asioita mulle päin viedä...” (H4)*

*”...se on ihan inhimillistä että ne ei kaikki sit niinku muista kaikille kertoo.” (H5)*

*”... kun tieto on tullut sit sillee just rengasmaisesti et et Mikkelistä Kouvolaan ja sitte vasta Kotkaan.” (H2)*

*”Se on tietenki hirvittävän luonnollista et niinhän se menee mut kyllähän niiden ratkaisevien työasioiden pitäis kulkea jatkuvasti eikä ainoastaan vain kerran viikossa.” (H2)*

Haastattelun aikana tuli ilmi, että pelkkien viestintä- ja markkinointipalveluiden työasioiden jakaminen keskenään ei kuitenkaan ole ainoa asia, jota työyhteisön jäsenet kokevat tarpeelliseksi tiedonkulukuksi. Työasioiden lisäksi työyhteisössä pitäisi kulkea myös sellaista tietoa, joka liittyy yleisesti ”xamkilaisena”

olemiseen. Tällaisena tietona työntekijät pitävät normaalisti kahvipöydässä tulleita asioita, joita ovat muuan muassa: mitä kampuksilla ja muissa yksiköissä tapahtuu ja millaisia tapahtumia opiskelijat järjestävät.

*”...sellasta tietoa mikä ei liity niinkään siihen työntekemiseen vaan yleensä xamkilaisena olemiseen.” (H2)*

*”...niin se on juuri sitä tietoa mitä puhutaan ehkä just kahvipöydissä.” (H1)*

Juuri tämmöinen puhe lisää työntekijöiden mielestä työyhteisöjen yhteisöllisyyttä, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja näin sosiaalista pääomaa. Xamkkilaisuutta voidaan ajatella siis yleisesti Xamkin organisaation yhteisöön kuuluvaksi tunteeksi siitä, että on osa isompaa kokonaisuutta. VMP on oma työyhteisönsä, mutta se myös samalla kuuluu isompaan kokonaisuuteen. Ja juuri tietoa, joka liittyy tähän yhteenkuuluvuuteen, kaivataan myös tässä työyhteisössä.

*”...et voiko sille tehdä jotain et oikeesti niinku keskustelemme ja viestimme enemmän muistakin kun viepan asioista.” (H2)*

Se, miten nimenomaan työasioiden lisäksi myös muuta tiedon kulkua voisi työyhteisössä parantaa, nostatti myös paljon keskustelua haastateltavien välillä. Haastattelu hetkellä työyhteisössä on kerran viikossa yhteinen Skype-palaveri, jossa käydään lävitse nimenomaan työtehtäviin liittyviä asioita. Keskustelua esimerkiksi asioista, jotka liittyvät xamkilaisena olemiseen, ei palaverissa käydä. Muuhun yhteiseen tiedon jakoon kampusten välillä työyhteisöllä on käytössä sähköposti sekä erilaiset pikaviestimet, kuten aikaisemmin mainittu Skype. Sähköpostia työntekijät pitivät huonona tiedon jakamisen keinona.

*”Jotenki tuntuu kauheen kankeelle se et rupeet lähettelee ja varsinki tutulle ihmiselle sähköpostii, se jotenki tuntuu semmoselt, melkee niinku rupee tuntuu sillee et kirjottais melkeen kirjepostia sille ihmiselle.” (H4)*

*”Se sähköposti on tosi kankea...” (H2)*

Skypeä pidettiin paljon parempana tiedon jakamisena kampusten välillä niin työjutuissa, kun muun tiedon jakamisessa. Työntekijöiden mielestä on todella tärkeää, että tiedon jakaminen työyhteisön jäsenten välillä ei ole kankeaa ja liian virallista. Sen on oltava luontevaa ja omat tuntemukset on saatava näky-mään, vaikka kilometrejä henkilöiden välillä onkin paljon. Lisäksi Skypeä pi-dettiin parempana keinona, kun esimerkiksi normaaleja puhelin soittoja, koska viestin voi laittaa pelkäämättä, että se keskeyttäisi toisen työnteon niin pa-hasti.

*”...tosi hyvä et se (Skype) on käytössä. Se tekee siitä tiedon vaihtamisessa paljon luontevampaa.” (H4)*

*”...saa semmosia tunteitaki sitten kerrottua ja näytettyä sen Skypen kautta, et siel on kuitenkin sitten niitä sopivia hymynaamoja ja muita mitä voi aina lisätä siihen.” (H2)*

*”Ja se chatti on kuitenkin siitä hyvä et kun toisella on siinä työti-lanteet vaihtuu ja näin, ja et sie just sillon pysty vastaamaan. Mut se oottaa se viesti sua siinä.” (H1)*

Haastatellussa kävi ilmi, että työntekijät käyttäisivät Skypeä myös mieluusti myös ”xamkilaisuuteen” liittyvään keskusteluun sen luontevuuden takia. Li-säksi se tarjoaa mahdollisuuden vielä ”reaaliaikaisempaan” kommunikointiin webkamera tukensa avulla. Kysyessäni työntekijöiltä, mikä olisi paras tapa ja-kaa tietoa muustakin kuin pelkästään viestintä- ja markkinointi työtehtävistä, alkoivat työntekijät miettimään mahdollisia ”Skype-kahvihetkiä” kampusten vä-lillä. Ne tulisivat olemaan kerran viikossa olevan palaverin lisäksi 1-2 kertaa viikossa ja niissä keskityttäisiin nimenoman luontevaan tiedon jakamiseen keskenään muustakin, kun pelkästään työasioista. Täten tiedon kulku työyh-teisöissä olisi sujuvampaa ja tasa-arvoisempaa, kun työntekijät tapaisivat toi-sensa useammin viikossa.

*”sovitaan että samaan aikaan pidettäs joku kahvitunti ja se Skype on sillon siinä auki.” (H3)*

*”Ja sillan ei keskustella välttämättä niin niistä työasioista ja kaikkee ihan muuta ”mitä kuuluu”. Koska onhan se sellanen rentoutumisen hetki kuitenkin.” (H2)*

*”Ja sit siinä vois samalla vähä keskustella ”no mitäs sinne kampukselle kuuluu” tai vähä sellasta mitä yleensäkin puhutaan ruokapöydässä tai kahvipöydässä et ei välttämättä niistä viestinnän työtehtävistä vain yleisistä asioista.” (H1)*

*”otettas vaikka keskiviikko ja perjantai iltapäivä kello kaks” (H3)*

Työntekijät siis jakoivat työyhteisönsä tiedonkulun kahteen osaan: viralliseen työasioiden jakamiseen ja epävirallisempaan, xamkilaisuuteen liittyvät tiedon jakamiseen. Pääkohdaksi nousi nimenomaan esille, että molemmat ovat yhtä tärkeitä. Virallinen tiedonkulku oli tärkeää työasioiden hoitamisen kannalta ja sen pystyi hoitamaan ilman ”tunteita” esimerkiksi sähköpostin tai virallisten palaverien kautta. Epävirallinen tiedonkulku taas auttoi yhteen kuuluvuuden tunteen kehitystä, tutki virallista tiedonkulkua ja auttoi työntekijöitä eri kampuksilta tutustumaan toisiinsa paremmin. Siinä tärkeää oli nimenomaan tunteiden näyttäminen tiedon jakamisen yhteydessä. Työntekijät pitivätkin olennaisena, että juuri kahvitelun aikana pitäisi saada elävää kuvaa muilta kampuksilta. Näin esimerkiksi ilmeet ja eleet nähtäisiin samalla, ja tiedon jaosta tulisi luontevaa. Mutta kun keskustellaan xamkilaisuuteen liittyvistä asioista, on tärkeä nähdä toisen ihmisen eleet ja reaktiot.

*Siinä pitäis mieluusti olla eläväkuva ko se ei jotenki muuten tunnu ihan... hyvältä että pitäisi joka kampuksella olla mahdollisuus siihen. (H5)*

*Sä pystyt niinku reagoimaan ja sit jos sä kuulet vaan äänen niin sä et pysty ennakoimaan jos joku aikoo sanoa jotain. (H5)*

*”Kun keskustellaan ihan muista asioista niin sillan siinä on tosi tärkeä se että sä pystyt näkemään reaktion ja ilmeet.” (H2)*

Tiedon kulun parantamissa työntekijät pitivät tärkeänä myös sosiaalisten suhteiden kehittymistä ja toisten ihmisten tuntemista. He myös tarjosivat Skypekahvihetkeä sosiaalisten suhteiden ja verkostojen kehittämiseen.

”Totta kai mitä paremmin tuntee toisen ihmisen niin osaa lähestyä ja esittää asioita hänelle sopivaan tyyliin...” (H2)

*”Kun ei nähdä kuitenkaa nii pitää jollakin tavalla kuitenkin päästä tutustumaan.”* (H1)

Tiivistettynä työyhteisö koki, että tiedon jakoon liittyvät ongelmat liittyvät siihen, että työyhteisön jäsenet työskentelevät eri kampuksilla. Kampuksella kuten Mikkelissä, missä työntekijöitä on enemmän muihin verrattuna, tieto kulkee sujuvammin esimerkiksi kahvipöytäkeskustelujen myötä ja näin ollen sen vieminen muille kampuksille luonnollisesti unohtuu. Tämä taas vaikuttaa vahvasti tiedon avoimuuteen, tasa-arvoon ja saatavuuteen. Myös tiedon jakamisen nykyisillä tavoilla oli merkitystä, koska esimerkiksi sähköpostin käyttöön työntekijät toivoivat muutoksia. Esimerkiksi pitkien viestiketjujen eteen olisi työntekijöiden mukaan hyvä laittaa selvästi niiden henkilöiden nimet, joita sähköposti varsinkin koskee. Näin työaika ei kulu itselle turhien sähköpostiketjujen lukemiseen.

Mikkelissä, jossa työntekijöitä oli enemmän, virallisten työasioiden lisäksi myös xamkilaisuuteen liittyvä tieto kulkeutui paremmin. Tätä haastateltavat pitivät yhtä tärkeänä virallisen tiedon kanssa ja sitä pitäisi jakaa luontevammin ja sujuvammin myös muiden kampusten työntekijöiden kanssa. Haastateltavat tarjosivatkin ratkaisuja niin virallisen tiedon, että xamkilaisuuteen liittyvä tiedon jakamisen tapoihin. Tietoa, joka koskee viestinnän- ja markkinointityön tehtäviä, voi lähettää sähköpostin kautta, mutta työntekijät toivoivat, että viestissä tulee heti ilmi, kenelle tieto on varsinkin tarkoitettu. Epävirallisen, xamkilaisuuteen liittyvät tiedon jakamiseen ehdotettiin Skypen elävän kuvan välityksellä tapahtuvia kahvihetkiä 1–2 kertaa viikossa, jolloin kaikki työyhteisön jäsenet istuisivat yhdessä kahvilla ja keskustelisivat niin kampusten kuulumisista, että muista ”normaaleista kahvipöytä” asioista. Työntekijät pitivät erityisen tärkeänä tiedon kulun kehittämisessä sosiaalisia suhteita sekä normeja, että käy-

tänteitä. Kun toisen työntekijän kanssa puhuu muustakin, kun pelkästään työasioista, oppii toisen tuntemaan paremmin ja näin hänelle osaa myös jakaa tietoa oikeaan ja sopivaan tyyliin. Normeja ja käytänteitä taas nostettiin esille Skype-kahvien järjestämisessä: työyhteisölle on asetettava selvät päivät ja kellonajat, milloin kahvit pidettäisiin.

### 7.3.2 Normit ja käytänteet

Haastattelussa siirryimme normien ja käytänteiden käsittelyyn suhteellisen sujuvasti tiedon kulun kautta. Kävi ilmi, että suurin osa normien ja käytänteiden ongelmista jotka työntekijät olivat nostaneen esille kyselytutkimuksessa, liittyivät juuri tiedon kulkuun ja tiedon varastointiin. Sosiaalisen pääoman näkökulmasta ihanne tilanne olisi, että kaikki tieto löytyy yhdestä paikasta, josta kaikki sitä osaisivat ja saisivat omatoimisesti hakea (Mäkipeska & Niemelä 2005, 23). Kuitenkaan ilman selkeitä normeja tiedon säilömiselle, tietoa aletaan yksilöiden omien näkemyksien mukaan pitämään eri paikoissa ja näin se ei hyödynnä koko yhteisöä.

*”Tiedonsäilyttäminen on varmaan epäselvimmistä asioista...” (H1)*

*”Toi tiedonsäilyttäminen on kyl sellanen mikä ois tosi hyvä selvittää.” (H5)*

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun viestintä- ja markkinointipalveluiden yksikön työyhteisöllä on useampi paikka, mihin tietoa tallennetaan. Se, mihin mikäkin tieto kuitenkin tulee ja mistä mistäkin tiedon löytää, on työntekijöille epäselvää. Työntekijät toivoivatkin selkeitä käytänteitä ja sääntöjä työyhteisölle, minne mikäkin tieto tallennetaan ja näin se helpottaisi myös tiedon löytämistä. Normien pitäisi olla siis selkeästi ylös kirjattuja, jotta niin uudet kuin sairaslomalta tulleet työntekijät voisivat helposti tarkistaa, miten tietoa säilötään juuri tässä työyhteisössä. Lisäksi se tukisi harjoittelijoiden normien ja käytänteiden ymmärtämistä, kun säännöt löytyisivät fyysisenä paperilta.

*”Pitäis olla sellanen yhteinen sääntö kaikilla minne niitä laitetaan ja sit selvennyt et miks jotku laitetaan tonne ja miks jotku toiseen paikkaan.” (H1)*

*”Pitäs olla sellanen paikka että yhdessä paikkaa olis ajankohtaisesti tiedot ja varsinki ne tuoreemmat tiedot, eikä ripoteltuna ympäriinä.” (H2)*

*”Tommoset pelisäännöt pitäs olla kirjoitettuna johonki ihan sillee että ku tulee joku uus harkkari tai työntekijä, tai tulee uutena tai on ollu kipeenä, nii et ne ois jossain.” (H1)*

Tiedonsäilyttämisen epäselvyys pidentää myös oikein tiedon löytämistä, joka taas vie aikaa itse työnteosta. Tämä voi johtaa työntekijän turhautumiseen ja motivaation katoamiseen. Työ ei enää tunnu mielekkäältä ja näin se on yhteydessä suoraan työyhteisön hyvinvointiin.

*”...jos sä et edes tiedä mistä sä lähet sitä hakemaan niin siinä menee sitten ihan järkyttävästi työaika hukkaan.” (H3)*

Haastateltavien kautta kävi selväksi, että normeissa ja käytänteissä on myös muita ongelmia, mutta ne tulevat työyhteisön ulkopuolelta. VMP on yksi monista Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa toimivissa yksiköistä, ja useat säännöt tulevat työntekijöiden sanoin ”ylempää”. Työntekijät myös totesivat, että kahden ammattikorkeakoulun fuusio vaikuttaa yhä: ammattikorkeakouluissa on ollut esimerkiksi erilainen käytäntö erilaisten yksiköiden palaverien pitämisessä, ja selvää Xamkin linjaa kaikissa asioissa ei vielääkään ole.

*”Aika moni tökkii jostain muusta ko meidän työyhteisöstä, vaan noista jotka tulee tuolta ylemmältä taholta.” (H3)*

*”Kun ollaan vasta fuusioiduttu niin palaveri käytänteet eri ihmisillä on erilaisia ja esim tieto ei kulje sen takia koska jotkut yksiköt pitää palaveria ja toiset ei. Et tää on niinkö laajempi juttu.” (H5)*

Tämän tutkimuksen työhyvinvoinnin määritelmän näkökulmasta työhyvinvointi rakentuu työyhteisön sosiaalisen pääoman lisäksi rakennepääomasta ja psykologisesta pääomasta. Vaikka pelkkää työyhteisön hyvinvointia voidaankin tutkia ja kehittää tarkastelemalla pelkästään yhteisön työntekijöiden sosiaalisia

suhteita ja yhteisöllisyyttä, joihinkin asioihin saa parannuksia vain laajemmilla muutoksilla. Esimerkiksi työyhteisöllä voi olla omia normia ja käytänteitä, johon he voivat itse vaikuttaa osallistuvat esimiestoiminnan tuella, mutta kun työyhteisö on osa isompaa organisaatiota, osa normeista ja käytänteistä tulee automaattisesti ylempää. Niiden joustamattomuus viestii ongelmista rakenne pääomassa. Niihin työyhteisön on vaikea vaikuttaa.

*”Nii me ei voida yksikkönä muuttaa niitä meidän laisiksi ko ollaan osa isompaa.” (H5)*

*”Ja ko me ollaan aika pieni yksikkö kampusten näkökulmassa niin se ei aina vaan onnistu, että me lähdetäs näyttää esimerkkeinä mallia.” (H1)*

Ylempää tulevat säännöt ja käytänteet, joita VMP:n työyhteisö piti ongelmallisia, liittyivät työaikaan. Haastateltavat kokivat, ettei organisaatio ota huomioon, että talossa työskentelee hyvin erilaisia työtehtäviä suorittavia yksiköitä. Heidän työyhteisönsä työtehtävät keskittyvät hyvin paljolti sosiaaliseen mediaan ja sen päivittämiseen, joka vaatii työntekijöiden mielestä työsuorituksia myös ”normaalin työajan” ulkopuolella. Tähän ei ole kuitenkaan organisaation puolelta varattu työaika.

*”Sit ko meidän työssä pitäisi päivittää somee ja muuta työaikana mut siihen ei oo varattuna työaika.” (H2)*

*”...työnantajan (Xamk) näkemys on aika jäykkä et meillä ei työnantajan puolesta oo sellasta vapautta tehdä työtä aina sillon ku me halutaan.” (H1)*

*”Ko koko organisaation säännöt ei ota huomioon sitä, että ihmiset tekee hyvin erilaisia duuneja. Et se ei vaan yksinkertaisesti toimi.” (H3)*

Normien joustamattomuus työajan käytössä vaikuttaa myös työntekijöiden mielestä heidän palautumiseen työajalla. Heille ei toisaalta ole varattu työai-



kaa normaalien työaikojen ulkopuolelle, mutta siitä on muodostunut enemmänkin tapa, että työasioita hoidetaan silti. Lisäksi työstä irtaantuminen on hankalaa. Työyhteisön jäsenet päivittävät työkseen sosiaalista mediaa ja ovat niin sanotusti omina itsenään jatkuvasti osa suurempaa kokonaisuutta. Työajan ulkopuolella heihin otetaan yhteyttä yksityisten profiilien kautta ja oletuksena tuntuu olevan, että heidän on aina oltava valmiita niihin vastaamaan. Tämä vaikuttaa palautumiseen ja näin työntekijöiden hyvinvointiin.

*”...että mä oon vaan huomannu että meille on tullut vaan tavaksi, että me vaan tehdään niitä työjuttuja työajan ulkopuolellaki...”*  
(H2)

*”Et jos sulta vapaa-ajalla joku ulkopuolinen kysyy jtn niin sun pitää vastata ja tietää asioista et mitä parhaillaan on menossa.”* (H2)

*”... ja jos sä meet kuitenkin vapaa-ajalla someen ja sun kaikki jutut on liitetty työsomeen, niin miten sä pystyt todella irrotautuu.”* (H1)

*”... ja ko muaki lähestytään jo yksityisen Messengerin kautta työasioissa jo.”* (H2)

*”Se että sä oot somessa kattomassa kissavideoita ja sit eteen pompahtaa työasia, niin jo se keskeyttää sun palautumisen. Et pitäis miettiä käytänteitä ja olis vaikka työprofiilit.”* (H1)

Työntekijät kuitenkin näkivät, että joitakin työajallisia käytänteitä ja sääntöjä he voisivat kehittää myös oman työyhteisönsä kautta. Haastattelussa nousi esille esimerkiksi sosiaalisen median työprofiilit, joiden avulla työstään pystyisi irtaantumaan kunnolla ilman, että omaa vapaa-ajan sosiaalisen median käyttöä pitäisi rajoittaa. Kuitenkin myös työprofiilien toimivuus nousi esille, koska tällöin profiileja pitäisi tehdä muuallekin kuin Facebookiin. Esille nousi myös muihin työyhteisön jäseniin yhteydenotto vapaa-ajalla: missä tilanteissa muita saa vaivata esimerkiksi viikonloppuna.

*”Mikä on sellanen asia, että voi vaivata muita viikonloppuna. Mikä on se käytänne.”* (H5)

Tiivistettynä työyhteisö siis koki, että ensinnäkin tiedon säilömisen normit ja käytänteet ovat epäselkeitä ja näin ollen epätoimivia. Työntekijät eivät toimi samojen käytänteiden mukaisesti tiedon säilömisessä, koska siihen ei ole annettu tarkkoja ohjeita. Tämä taas heikentää tiedon löytämistä ja näin samalla vie työntekijöitä työajasta turhaa aikaa. Toiseksi organisaation luomat säännöt työntekijälle eivät ota huomioon VMP:n työyhteisön erilaisia työnkuvia, jolloin työntekijät omin sanoin joutuvat käyttämään välissä vapaa-aikaansa työasioiden hoitamiseen. Se on suorassa yhteydessä palautumiselle työstä.

Työntekijät näkivät, että työyhteisön tiedon säilömiseen on tehtävä selkeät kirjalliset normit, jolloin kaikki yhteisön jäsenet osaisivat toimia näiden mukaisesti ja näin tieto olisi helpommin löydettävissä tulevaisuudessa. Työajan säännökset tulevat haastateltavien mukaan organisaatiosta itsestään, jolloin heidän itse työyhteisönä on siihen vaikea vaikuttaa. He kuitenkin näkivät, että he voisivat yhdessä tehdä työyhteisölle yhteiset normit ja käytänteet, miten työntekijä pystyisi paremmin erottamaan itsensä ”työminästä” sosiaalisessa mediassa ja tarkentamaan niitä sääntöjä, milloin toisiin työntekijöihin voi ottaa yhteyttä vapaa-ajalla.

### **7.3.3 Yhteenkuuluvuuden tunne**

Sosiaaliset suhteita puitiin työntekijöiden kanssa jo jonkin verran tiedon kulkua käsitellessä. Työntekijät nimittäin näkivät, että mitä paremmin he tuntevat toisensa, sitä helpompaa kommunikointi on jatkossa. Sama idea on myös sosiaalisella pääomalla: se käsittää alleen sellaisia sosiaalisia ulottuvuuksia, jotka tehostavat jatkossa yhteisön toimintaa, ihmisten välistä kommunikointia ja hyvinvointia. Ihmisten väliset tiiviit sosiaaliset suhteet ovatkin elinehto sosiaalisen pääoman syntymiselle.

Tarkastellessani tutkimuskyselyn tuloksia työntekijöiden kokemuksista työyhteisön sosiaalisista suhteista, ongelmiksi nousi silloin tällöiset ulkopuolisuuden tunteet, palautteen annon vähyys, ristiriidat työntekijöiden välillä sekä tunne siitä, ettei tunne kaikkia työkavereitaan. Ulkopuolisuuden tunteeseen oli tarjottu myös avoinvastaus mahdollisuutta, ja työntekijät olivatkin kommentoineet syyksi muiden yhtenäisiä projekteja, uuden työntekijän tietämättömyyttä sekä

tunnetta siitä, että tieto välissä unohdetaan tarjota tietylle työntekijälle asti. Viimeistä puitiin jo aikaisemmin tiedon kulkemista käsitellessä ja kehitysideaksi nostettiin Skype-kahvihetket, jolloin kaikenlainen tieto kulkisi paremmin kaikille työntekijöille kaikilla kampuksilla.

Haastateltavien mielestä suurin haaste sosiaalisissa suhteissa on usealla kampusten välillä toimiminen. Se myös on heidän näkemyksiensä mukaan suorassa yhteydessä tunteeseen, että kaikkia työkavereita ei tunne. Myös tutkimuskyselyssä nousseen kuppikuntaisuuden tuntemukset he liittivät samaan ongelmaan: toisaalta osa haastateltavissa ei kokenut kuppikuntaisuutta ilmevän lainkaan ja taas osa koki vastakohtaisesti, ja linkitti sen suoraan tulevan usean työpaikkakunnan vaikutuksesta.

*”Mulla ei ainakaan oo fiilis että meillä olis kuppikuntia tai silleen ei tuu sellasta fiilistä että ketää jätettäis ulkopuolelle. Et kaikki tulis yhtä hyvin toimeen kaikkien kanssa.” (H4)*

*”Tähän (kuppikuntiin) varmaan liittyy se että ollaan eri paikkakunnilla ja jokaisella on vähän ne omat kenen kanssa eniten tekee töitä.” (H2)*

Haastattelussa kävi ilmi, että työntekijöiden mielestä kaikki työntekijät tavallaan tuntevat toisensa, mutta tutustumiseen tarvittaisiin enemmän tapaamisia kasvotusten. Työntekijät siis kokivat, että Skype-kahvit on hyvä tuki kaikenlaisen tiedon välittämiseen ja jo olemassa olevien sosiaalisten suhteiden vahvistamiseen, mutta ennen sitä pitäisi tutustua kasvotusten, jotta voisi sanoa todella tuntevansa toisen.

*”Kaikki kyllä varmaan tuntee toisensa. Mut varmaan siihen tutustumiseen tarvittas enemmän face-to-face tapaamisia.” (H1)*

*”Tässä ei ole ollut kovin montaa tapaamista kasvokkain, että musta tuntuu että en mä vieläkkää oo päässyt kaikkien kanssa juttelemaan kahdenkesken ja tutustumaan.” (H2)*

Tätä tukee myös työntekijöiden aiemmin mainitsema näkemys siitä, että kun toisen kanssa pääsee tutustumaan paremmin, oppii hänen kanssaan myös kommunikoimaan tulevaisuudessa paremmin. Tällä voidaan myös ajatella palautteen antoa: kun toisen työntekijän tuntee, on hänelle helpompi antaa rakentavaa palautetta tietäen, miten toisen kanssa parhaiten kommunikoida.

Työntekijät esittivätkin toivomuksen siitä, että koko työyhteisö viettäisi aikaa keskenään kasvotusten enemmän. Tapaamisia voisi olla vaikka pari kertaa vuodessa, joissa on virallisen ohjelman lisäksi vapaalle keskustelulle varattu kunnolla aikaa. Kokemukset aiemmista yhteisistä tilaisuuksista ovat olleet myös hyvät, mutta haastateltavat kaipaisivat yhtä enemmän vapaa-aikaa keskenään.

*”Olis enemmän semmosia yhdenpäivän mittasia vaikka sillai vuoden mittaa muutama. Ei tarvis olla kallista ja hienoa.” (H4)*

*”Pitäisi olla vapaata keskustelua niissä tilaisuuksissa että ne on aika ohjelmoituja yleensä.” (H5)*

*”Se virallinen ohjelma vois olla vain kaks tuntia.” (H1)*

Erilaisten yhteisten tilaisuuksien lisäksi työntekijät näkivät tärkeänä, että myös työarjessa työntekijät pystyisivät liikkumaan toisille kampuksille ja tekemään töitä kaikkien työyhteisön jäsenten kanssa. Vaikeutena tällaiselle käytännölle työntekijät kokivat sen, että matkaa kampusten välillä ei lasketa työajaksi, ja tämä taas vähentää monen motivaatiota lähteä.

*”Musta ois kauheen kiva että me nähtäs enemmän face-to-face ja käytäs tosilla kampuksilla, mut sit tietenki se on samalla aika raskasta matkustaminen ja sit ko ylempää tulee se että matkaika ei oo työaikaa.” (H1)*

He kuitenkin samalla esittivät, josko toisella kampuksella voisi viettää useamman päivän. Työntekijä siis matkustaisi toiselle kampuskaupungille, jossa organisaatiolle olisi majoitusmahdollisuus, ja työntekijä tekisi töitä näin myös

muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Samalla se opettaisi tuntemaan muita kampuksia, avaisi näkökulmia ja laajentaisi työntekijöiden verkostoa.

*”Mie voisin esim tehdä sillee että mie olisin vaikka viikon toisella paikkakunnalla. Jos työnantaja järjestää majoittumisen. Et tavallaan vähäniinku ois semmonen työnkierto, että sitten toinen saisi olla välillä vaikka viikon täällä. Ja siinä oppis itekki tuntemaan paremmin muita kampuksia ja niiden kulttuureja ja toimintatapoja.”*  
(H1)

*”Se opettais, avais silmiä ja oppis tuntemaan uusia ihmisiä ja verkosto laajenis.”* (H2)

Haastattelussa tuli myös kuitenkin ilmi, että on tärkeä muistaa yksilöllisyys: eri ihmiset kaipaavat eri tasolla ryhmäytymistä. Siinä missä toiselle työntekijälle yhteenkuuluvuuden tunteeseen riittää vähäisempi määrä yhdessä oloa, toinen tarvitsee enemmän.

*”Eri ihmiset kaipaavat eri tasolla ryhmäytymistä. Osa tuntee kuuluvansa ryhmään vähemmällä, osa enemmän huomiolla.”* (H5)

Niin sosiaalisiin suhteisiin, että kaikkiin muihinkin tässä tutkimuksessa nostettuihin sosiaalisen pääoman ominaisuuksiin liittyy kuitenkin luottamuksen tunne.

Yhtenäinen näkemys kaikilla haastatelluilla oli, että heidän työyhteisönsä on kaikesta huolimatta ryhmäytynyt suhteellisen hyvin. He kokivat aiemmin esitetyt ongelmat ja niiden kehittämisen tärkeänä, mutta samalla olivat sitä mieltä, että heidän työyhteisönsä ilmapiiri on suurimmaksi osaksi hyvä. Ongelmiin on heidän mielestään tärkeä puuttua, että uudet työntekijät että harjoittelijat pääsevät tulevaisuudessa helpommin mukaan työyhteisön jäseniksi. Jos esimerkiksi uusi työntekijä aloittaa Kouvolassa, työntekijät toivoivat, että tulevaisuudessa myös Mikkelin sekä Kotkan väki ottaisi tähän yhteyttä ja toivottaisi tämän tervetulleeksi työyhteisöön. Myös esimiehen toimintaa he pitivät tässä erityisen tärkeänä.

*”Sellanen uuden työntekijän mukaan ottamisella on suuri merkitys sille että tulee se kokemus että kuuluu tiimiin vai ei.” (H2)*

*”Siinä ois meillä kyllä kehitettävää ja ko meille varsinki tulee paljon uusia, niin harkkareita että työntekijöitä, että kaikkiin tutustuisi. Et siinä voitaisi kasvaa paljonkin.” (H1)*

*”Sitä odotti että esimies ois soittanu ja kysyny ”miten menee?” (H2)*

Tiivistettynä VMP:n työyhteisö pitää yhteisöään suhteellisen hyvin ryhmäytyneenä. Ongelmat kohoavat eri paikkakunnilta työskentelyllä, johon toivottiinkin ratkaisuja niin Skype-kahvihetkillä, että yhteisillä tilaisuuksilla kasvotusten, joissa olisi enemmän aikaa vapaaseen keskusteluun, jotta työntekijät pääsevät todella tutustumaan toisiinsa. Lisäksi toivottiin, että tulevaisuudessa työntekijät voisivat kiertää työskentelemässä eri kampuksilla, ja näin myös työnarjessa tutustua myös muiden paikkakuntien työntekijöihin. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että kaikki kuitenkin lähtee siitä, miten uusi työntekijä otetaan vastaan työyhteisössä ja näkivät kehitettävää niin työntekijöiden, että esimiehen toiminnassa. He kuitenkin myös halusivat nostaa, että heidän työyhteisönsään ymmärretään sosiaalisten suhteiden merkitys ja he osaavat kommunikoida, koska:

*”Ollaan kuitenkin kaikki viestintäihmisiä.” (H2)*

Haastattelun loppui kysymykseen luottamuksesta. Haastateltavien piti kertoa, kokevatko he luottavansa omaan työyhteisöönsä ja työntekijöihin. Kaikki haastateltavat kokivat luottamusta, mutta halusivat sanoa sitä ”inhimilliseksi luottamukseksi”. Tällä tarkoitettiin, että työkavereihin ja heidän hyvään tarkoitukseensa kyllä luotetaan, mutta osattiin myös odottaa, että esimerkiksi kiireestä johtuvia unohduksia tapahtuu kaikilla.

*Minä luotan kaikkien hyvään tarkoitukseen, mutta olen aivan varma että kaikki eivät noudata niitä samanlailla. Koska kiire, rutinit... Se ei ole tarkoituksellista. (H5)*

*Luotan asiassa kun asiassa. Mutta tiedän että kaikilla ja mulla tapahtuu inhimillistä unohduksia Ja sillon toivon että muut luottavat siihen että minulle saa mainita asiasta ja muistuttaa, en loukkaannu. (H4)*

## **8 JOHTOPÄÄTÖKSET & POHDINTA**

### **8.1 Tulokset ja pohdinta**

Tutkimuksessa tutkittiin Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun viestintä- ja markkinointipalveluiden työyhteisön työhyvinvointia sen työntekijöiden näkökulmasta. Työhyvinvointia lähestyttiin Mankojen (2016) voimavaralähtöisen mallin kautta, jossa työyhteisön hyvinvointi määriteltiin syntyvän sosiaalisen pääoman kautta. Sosiaalinen pääoma on koko yhteisön ja sen jäsenten yhteinen voimavara, joka muodostuu yhteisöllisyydestä ja jäsenten välisten vuorovaikutuksen erilaisista ulottuvuuksista, kuten luottamuksesta, vastavuoroisuudesta ja yhteisistä normeista. Työyhteisön hyvinvointia käytiin lävitse antamalla yhteisön työntekijöiden arvioida sen hetkistä työhyvinvointia tutkimuskyselyn avulla, jonka kysymykset muodostettiin edellä mainituista ja muista valituista sosiaalisen pääoman ulottuvuuksista. Sen jälkeen nousseita työhyvinvointiin liittyviä ongelmakohtia käsiteltiin teemahaastattelun kautta syventämällä ongelmien syntymismekanismeihin ja etsimällä niihin ratkaisuja.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että VMP:n työyhteisön sosiaalisessa pääomassa on tietyillä osa-alueilla ongelmakohtia, jotka vaikuttavat tutkitun työyhteisön hyvinvointiin. Kyselytutkimuksen kautta esille nousi ongelmia tiedonkulussa, yhteisissä normeissa ja niiden toimivuudessa sekä sosiaalisissa suhteissa. Toisaalta työntekijät kokivat, että työyhteisön esimiestyö on hyvää, he kokivat pääsääntöisesti kuuluvansa yhteisöön ja arvostivat siinä oloa. Lisäksi yhteisöllä oli hyvin samanlaiset kokemukset yhteisönsä yhteisistä arvoista.

Tiedonkulku nähdään yhtenä työyhteisöjen perusominaisuutena: se on perusedellytys koko toimivuudelle, sillä sen kautta välittyvät tavoitteet sekä päämäärät ja se tukee ongelmiin nopeaa reagoitua, muutoksiin sopeutumista sekä asiantuntemuksen käyttöä (Mäkipeska & Niemelä 2005, 23). Jos tieto ei kulje, ei työntekijä voi tehdä työtehtäväänsä asiantuntevasti ja näin yhteisön tai koko

organisaation tavoitteet eivät toteudu tehokkaasti. Tutkittavan työyhteisön tiedonkulussa nähtiin monia ongelmia kyselytutkimuksen tulosten perusteella ja niiksi nousivat tiedon avoimuus, sujuvuus ja saatavuus sekä selkeys siitä, missä mitäkin tietoa pitäisi säilyttää. Ongelma havaittiin varsinkin Kotkan ja Kouvolan työpisteillä, jossa työntekijöitä työskenteli vähemmän.

Haastattelun kautta ongelmien syiksi nousikin pääsääntöisesti juuri työyhteisön jäsenten sijoittuminen eri paikkakunnille. Tieto kulki hyvin Mikkelissä, jossa työntekijöitä työskenteli eniten, mutta sieltä se työntekijöiden mukaan valui hiljalleen Kouvolaan ja sieltä Kotkaan. Tämä nähtiin eriarvoistavaksi ja ulkopuolisuuden tunnetta nostattavaksi. Tiedonkulku koskettaakin työhyvinvointia tämän vuoksi. Tiedon ollessa epätasa-arvoisesti saatavilla ja käytössä, työntekijä voi kokea itsensä ulkopuoliseksi. Tätä myös työntekijöiden kokemukset tukevat. Kokemus siitä, että on tullut unohdetuksi, eikä tietoa saa, ei työntekijöiden mielestä tunnu mukavalta ja tämä oltiin nostettu yhdeksi syyksi myös ulkopuolisuuden kokemukselle. Haastattelun kautta kävi kuitenkin selväksi, että työntekijät eivät koe kaunaa Mikkeliiä kohtaan, vain kokevat tiedon jaon huonon siirron Kouvolaan ja Kotkaan luonnollisena. Koska Mikkelissä on eniten, ja Kouvolaan toiseksi eniten työntekijöitä, työntekijät kokivat inhimillisenä, että tieto valui Mikkelistä ensin hiljalleen Kouvolaan, ja sen jälkeen vasta Kotkaan. Tietoa ei tahallaan jätetty viemättä eteenpäin, haastateltavien yhtenäinen mielipide oli, että kyseessä ovat inhimilliset syyt. Tiedon välittämisen suurempana riskinä voidaankin pitää inhimillisyyttä. Muistaako, ehtiikö tai viitsiikö tietoa pitävä henkilö välittää kyseisen tiedon muille ja osaako hän välittää sen oikein sekä ymmärrettävällä ja tavoittaako hän ylipäänsä sen, jolle tieto olisi välitettävä (Mäkipeska & Niemelä 2005, 23.)

Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että työntekijät jakavat tiedon kahteen osaan: virallisiksi työasioiksi ja epävirallisiksi ”xamkilaisuuteen” liittyviksi asioiksi. Xamkilaisuuteen liittyvä tieto nähtiin tietona, joka koski yleisesti Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulua, kuten kampuksiin liittyviä asioista ja niissä olevia muita tapahtumia. Nämä työntekijät liittivät varsinkin ruoka- ja kahvipöytäkeskusteluissa nouseviksi asioiksi, jotka ikään kuin muun keskustelun ohessa tulee vaihdettua toisen kanssa. Tällainen tieto tutkimuksen mukaan koetaan kuitenkin yhtä tärkeäksi kuin virallinen, työasioita koskeva tieto: se luo tunte-



musta yhteenkuuluvuudesta ja siitä, että on osa Xamkia. Se on kuitenkin samalla sellaista tietoa, joka yleensä unohdetaan viedä eteenpäin muille kampuksille.

Tiedonkulkuun vaikuttaakin vahvasti yhteisön ihmisten väliset suhteet sekä vuorovaikutuksen vilkkaus ja esteettömyys (Mäkipeska ja Niemelä 2005, 22-23). Eri kampuksilla työskentelevien vuorovaikutuksen vilkkaus on suorassa yhteydessä paikkakuntaa, sillä kyselytutkimuksessa kävi ilmi, että siinä missä Mikkelissä oltiin yhteensä tekemisissä 5-11 työntekijän kanssa päivittäin (kasvotusten, sekä Skypen ja muiden digitaalisten kanavien kautta), Kouvolassa ja Kotkassa luku kulki 1-6 välillä. Ratkaisuksi nähtiinkin, että työntekijät kaikilta kampuksilta olisivat useammin tekemisissä toistensa kanssa työajalla viikoittain. Esille nousi kaksi kertaa viikossa kahvitaulla pidettävä ”Skype-kahvit”, jossa kaikki työntekijät olisivat yhdessä kahvilla. Ideana on, että se erotettaisiin joka maanantai pidettävästä virallisesta palaverista siten, että siinä keskitytään nimenomaan epäviralliseen, kahvipöytäkeskusteluun. Näin ensinnäkin xamkilaisuuteen liittyvä tieto liikkuisi paremmin kampusten välillä ja toiseksi työntekijät oppisivat tuntemaan toisensa paremmin ja myös virallinen tieto liikkuisi paremmin tai muutenkin, kun vain maanantain palaverissa. Skype-kahveissa tärkeänä osana olisi kampusten välillä oleva eläväkuva, joka helpottaa luontevaa sosiaalista kanssakäymistä.

Toisena tiedon kulun ongelmana koettiin siihen liittyvät normit: minne tietoa oikein säilötään siten, että kaikki varmasti sen löytävät. Tiedon säilyttämispaikkoja on useita ja selvää käsitystä, minne mikäkin tieto kuuluu, ei ole. Ideaali tilanne olisi, että tieto olisi kaikkien oma-aloitteisesti haettavissa ja tätä ajatellen kaikkien on siis tiedettävä, missä tarvittava tieto sijaitsee (Mäkipeska & Niemelä 2005, 23). Tietämättömyys vaikuttaa työntekijöiden kommenttien mukaan heidän motivaatioonsa työtään kohtaan: kun tietoa ei löydy heti, työaika menee turhaan hukkaan ja into työtehtävää kohtaan katoaan. Tiedon säilyttämisestä voidaan kehittää, kun rakenne on selkeä ja yhteensopiva yhteisön toimintalogiikan kanssa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 23.) Tutkimuksessa kävi ilmi, että työntekijät toivoisivat yhteisiä, kirjattuja sääntöjä tiedon säilyttämisestä. Näin se olisi varmemmin kaikkien tiedossa, normit olisi helppo tarkistaa ja uusien ja palaavien työntekijöiden olisi helppo ne sisäistää.

Muuten tutkimuksessa kävi ilmi, että normit ja käytänteet jotka haittaavat työyhteisön toimintaa ja hyvinvointia, tulevat työyhteisöä ylempää. Tällaiseksi työntekijät nostivat haastattelussa työaikaan liittyvän joustamattomuuden. Organisaatio ei työntekijöiden kokemusten mielestä ota huomioon sitä, että sen sisällä olevat yksiköt tekevät hyvin erilaista työtä ja näin kaikille ei voida määrätä samoja, tarkkoja sääntöjä työajoissa. Kun tätä tarkastellaan Mankojen (2016) voimavaralähtöisen työhyvinvointi mallin mukaan, syy on rakennepääomassa. Rakennepääomalla tarkoitetaan muuan muassa organisaation toimintatapoja, kuten sen strategiaa ja rakennetta, jotka luovat pohjan työhyvinvoinnille. (Manka & Manka 2016) Vaikka työyhteisön hyvinvointiin liittyvät sosiaalisen pääoman osa-alueet olisivatkin kunnossa, voi sen hyvinvoinnin kokemukset olla silti huonot, jos organisaatio ei ota esimerkiksi strategiassaan huomioon työntekijöiden hyvinvointia tai ole rakenteeltaan joustava. Työntekijöiden kommentteihin perustuen, työyhteisön normit ja käytänteet ovat suhteellisen toimivia, mutta organisaation rakenteessa olevat säädökset eivät ole joustavat ja näin se heikentää samalla myös VMP:n työyhteisön toimivuutta ja hyvinvointia.

Kyselytutkimuksessa nousseet työyhteisön sosiaalisten suhteiden ongelmakohdat johtuvat tiedonkulun tapaisesti monista työpisteistä. Esimerkiksi tunne siitä, ettei kaikkia työkavereitaan tunne tai että työyhteisössä esiintyy kuppikuntia, johtuivat haastattelun perusteella juuri työntekijöiden jakautumisesta kolmelle kampukselle. Skype-kahvien lisäksi työntekijät toivoivat näkevänsä enemmän toisiaan kasvotusten. Ehdotuksena olikin, että 1-2 kertaa vuodessa järjestettäisiin yhteisiä reissuja, jossa pääideana on vapaamuotoinen keskustelu muiden työntekijöiden kanssa. Työntekijöiden mukaan nykyisin yhteiset reissut ovat enemmänkin koulutuksia, joissa yhteiselle vapaa-ajalle on varattu aikaa vain parituntia illasta, vaikka tarvetta ja halua olisi enemmän. Työntekijät pohjustavatkin, että kun toisen työntekijän oppii tuntemaan paremmin, tietää paremmin tulevaisuudessa, miten hänen kanssaan on helpoin kommunikoida ja miten häntä voi ylipäättänsä lähestyä sekä esittää työasioita sopivaan tyyliin.

Sosiaalisen pääoman perusidea onkin, että yhteisöllisyyden ja yhteisön jäsenten vuorovaikutuksesta syntyvien ulottuvuuksien avulla, joista sosiaalinen pää-

oma muodostuu, yhteisön jäsenten vuorovaikutus helpottuu. Kun yhteisön jäsenet oppivat tuntemaan toisensa sosiaalisten suhteiden ja verkostojen kautta, he alkavat luottamaan toisiinsa. Tämä taas lisää esimerkiksi halua noudattaa yhteisiä normeja, olla vastavuoroisia toisten kanssa ja jakaa tietoa toisille tasapuolisesti. Se taas luo lisää luottamusta työntekijöiden välille. Kuten aiemmin tämän tutkimuksen teoria osuudessa ollaan mainittu, sosiaalisen pääoman synnyn perusedellytyksenä ovat sosiaaliset suhteet, koska ilman niitä ei voi syntyä sosiaalisen pääoman ydintä: luottamusta. Se, että työntekijät saavat muodostettua vahvoja sosiaalisia suhteita keskenään, jonka pääsiiteenä on luottamus, on tässä tutkimuksessa käytetyn työhyvinvoinnin mallin mukaan mielestäni perusedellytys koko hyvinvoinnille.

Kun tuloksia tarkastelee yhdessä, voidaan huomata, että pääsääntöisesti VMP:n työyhteisössä on siis keskityttävä sosiaalisten suhteiden ja yhteisten normien kehittämiseen. Kyselytutkimuksen kautta työhyvinvoinnin suurimmaksi ongelmaksi nostettu tiedonkulku on oikeastaan edellä mainittujen sosiaalisten suhteiden ja yhteisten normien toimivuuden armoilla. Tiedonkulku on siis sitä parempaa, mitä paremmin ihmisten väliset suhteet toimivat ja mitä parempi tiedonkulun verkon rakenteen selkeys ja yhteensopivuus työyhteisön toimintalogiikan kanssa on (Mäkipeska & Niemelä 2005, 22-23). Tutkimustulosten kautta selvästi näkyykin, että tiedonkulun ongelmat johtuvat: a) eri kampuksilla työskentelevien työntekijöiden vähäisestä vuorovaikutuksesta ja sosiaalisista suhteista sekä b) tiedon kulun säilömiseen liittyvistä selkeistä säännöistä ja käytänteistä. Työntekijöiden ehdotukset tiedonkulun kehittämiseen liittyvät myös näihin. ”Skype-kahvit” ja 1-2 kertaa vuodessa järjestettävät retket voimistavat nimenomaan vuorovaikutusta ja sosiaalisten suhteiden kiinteyden kehittymistä siten, että erään haastateltavien sanoin näin ihmiset oppivat tuntemaan toisensa paremmin ja näin lähestyminen ja asioiden esittäminen osataan tehdä henkilölle sopivaan tyyliin.

Sosiaaliset suhteet eivät olleet kuitenkaan pelkästään ongelmallisia. Tutkimuksen mukaan loppujen lopuksi työyhteisön jäsenet luottivat toisiinsa ja saivat kannustusta, rakentavaa palautetta sekä tukea ja apua työkavereiltaan. He myös pystyivät avautumaan toisilleen työhön liittyvistä asioista. Lisäksi sosiaaliset suhteet koettiin vastavuoroisiksi, eli työntekijät kokivat, että he saavat

yhtä paljon apua toisilta kun he sitä itse antavat. Sosiaalisten suhteiden pääongelma nähtiin nimenomaan sellaiset tekijät, jotka nousevat esille eri kampuksilla työskennellessä. Kuppikuntaisuus, ulkopuolisuus sekä tunne siitä, ettei kaikkia työkavereita tunne, johtuivat pääsääntöisesti pelkästään työpisteiden moninaisuudesta.

VMP:n työyhteisön työhyvinvoinnin nykytila on siis hyvä monilta osin. Johtamista ja esimiestyötä, joita voidaan pitää poikkeuksetta yhtenä tärkeimpänä työyhteisön työhyvinvoinnin tekijänä, työntekijät pitivät hyvänä. Esimiestyö ja työntekijöiden suhde esimieheen muodostaa myös oman sosiaalisen pääomansa työyhteisössä, joten onkin tärkeää, että työntekijät voivat luottaa esimieheensä ja saavat tältä tukea ja apua tarvittaessa. Arvot, jotka normien ohella muokkaavat työyhteisön toimintaa, koettiin pääsääntöisesti samanlaisiksi. Se on siinä suhteessa tärkeää, sillä mitä yhteisempiä arvot ovat yhteisön jäsenillä, sitä merkittävämmästä sosiaalisesta pääomasta on kysymys (Mäkipeska & Niemelä 2005, 22).

Ongelmakohdat nousivat pääsääntöisesti tiedonkulun ja normien toimivuuden ulottuvuuksista. Tutkimuksen tulosten mukaan loppujen lopuksi niihin liittyvät ongelmat juontavat juurensa loppujen lopuksi sosiaalisiin suhteisiin, joita tällä hetkellä hankaloittaa vähäinen keskittyminen työntekijöiden sosiaalisiin suhteisiin kampusten välillä. Ne lisäävät ongelmia tiedonkulkuun ja normien yhteisöllisyyteen, joilla oli taas vaikutusta esimerkiksi ulkopuolisuuden kokemuksiin ja motivaatioon työtä kohden.

## **8.2 Tutkimuksen luotettavuus**

Tässä tutkimuksessa tutkimus toteutettiin kahdessa osassa. Ensin toteutettiin määrällinen kyselytutkimus, jonka jälkeen sen tulosten pohjalta muodostettiin haastattelurunko laadulliselle teemahaastattelulle.

Kyselytutkimuksessa toteutettiin mittari, jonka oli määrä mitata työyhteisön sosiaalisen pääoman ulottuvuuksien tasoa. Luotettavassa tutkimuksessa mittarin on oltava validiteettinen ja reliabiliteettinen. Validiteetilla tarkoitetaan, että mittari on pätevä mittaamaan juuri sitä, mitä sen on tarkoituksin mitata. (Karjalai-

nen 2010, 23.) Kyselytutkimuksessa tällä tarkoitetaan, että kysymykset mittaavat juuri haluttua asiaa ja että vastaajat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla. Reliabiliteettisella tarkoitetaan taas mittarin toimintavarmuutta. Se tarkoittaa, että mittari ei anna sattumanvaraisia tuloksia, ja jos mittaus toistettaisiin, se antaisi jotakuinkin samanlaiset tulokset. (Karjalainen 2010, 23.)

Tutkimus vastasi alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Se on myös näin ollen validiteettiä siitä näkökulmasta, että se mittasi sitä, mitä sen oli tarkoitus. Kuitenkin kysymykset vastaajat voivat ymmärtää eri tavoin. Varsinkin kyselyssä, jossa kysymyksiin vastataan pääsääntöisesti asteikon avulla, voi tätä olla vaikea huomata tutkijan näkökulmasta. Täyttä validiteettia on siis vaikea arvioida. Mittarin reliabeliutta on työyhteisön mittaamisessa vaikea varmentaa. Työhyvinvointiin liittyvät mielipiteet voivat nimittäin vaihdella, riippuen siitä, milloin kyselyyn vastataan. Jos kysely toteutetaan ajalla, jolloin työasioita on paljon hoidettavana ja stressi työtä kohtaan on suuri, voi vastaukset vaihtua viikon jälkeen, kun tilanne on tasapainottunut. Tämän takia työhyvinvointia mitataan myös pitkäaikaistutkimuksella. Sosiaaliset suhteet ja verkostot pysyvät kuitenkin varmemmin samoina pidempään. Mittari voidaan siis sanoa olla siltä osin luotettava, että se antaa vastaukset tutkimuskysymyksiin, kysymykset antavat tietoa siitä mistä pitääkin ja työhyvinvoinnista saadaan tietoa juuri siltä hetkeltä, milloin tutkimus tehtiin.

Haastattelututkimuksen luotettavuus riippuu samoista asioista, kun kyselytutkimus. Siinä pääsääntöisesti on tärkeä tarkastella haastattelurunkoa ja miten sen kautta saatiin haastatteluaineistoa siitä mistä pitikin ja samanlaiset tulokset saataisiin myös uudestaan. Sen on oltava siis laadukasta. Haastattelu-runko oli laadukas ja se antoi aineistoa, joka vastasi tutkimuskysymyksiin. Se oli myös helposti litteroitavissa, joka mahdollisti täsmällisen litteroinnin. Haastateltavat käsittivät kuitenkin vain viisi työntekijää yhdestätoista, jolloin näkemykset työhyvinvoinnin ongelmiin vaikuttavista tekijöistä ja kehitysideoista voisivat poiketa paljon toisen ryhmän kanssa. Haastattelu toteutettiin kuitenkin sitten, että haastateltavia oli jokaiselta kampukselta ainakin yksi, joten jokaista työpistettä kuunneltiin.

Sosiaalinen pääoma on kuitenkin monimuotoinen ja monimäärittelinen käsite, jonka vuoksi niin käsitteen määrittelylle, että sen mittaamiselle on monenlaisia

tapoja (Iisakka & Alanen 2006). Sen mittaukseen käytetyistä ulottuvuuksista ei ole yhteisymmärrystä, minkä vuoksi joudutaankin tyytymään yleensä omaan näkökulmaan ja valitsemaan sen ”koulukunnan” ajattelu, mikä parhaiten sopii omaan tutkimukseen. Tämän vuoksi ei voida täysin varmasti sanoa, onko tässä tutkimuksessa käytetty sosiaalisen pääoman mittari luotettava. Toisaalta kuitenkin Rätty (2017, 36) toteaa, että sosiaalisen pääoman komponentteja ei voida todistaa samaan tapaan kuin esimerkiksi luonnontieteellisiä objekteja. Täten ei voida myöskään sanoa, onko tässä tutkimuksessa käytetty mittari epäluottamuksellinen.

Toisaalta myös työhyvinvoinnin tutkiminen tässä tutkimuksessa valitun näkökulman kautta voidaan pitää lähestymistapana harvinaisempana. Kysymys kuuluukin: voidaanko todentotta sanoa, että työyhteisö on hyvinvoiva, kun sen sosiaalinen pääoma on hyvä. Kuten sosiaaliselle pääomalle, myös työhyvinvoinnin määritelmä riippuu pitkälti siitä tieteen alasta tai teoriasta, josta sitä milloinkin katsoo ja tutkii. Voidaan ajatella, että Mankojen (2016) malli pitää työyhteisön hyvinvoinnin tärkeimpänä elementtinä sen jäsenten välisiä sosiaalisia suhteita ja niiden kautta muodostuvaa työilmapiiriä. Niillä on myös muiden työhyvinvoinnin määritelmien mukaisesti suuri vaikutus työyhteisön ja sen jäsenten hyvinvointiin, ja esimerkiksi suomalainen hyvinvointitutkimus onkin laajentanut painopistettään sosiaalisten suhteiden toimivuuteen. Nimenä sosiaalinen pääoma voi tuntua kaukaiselta ja oudolta käsitteeltä, mutta samalla se on hyvin yksinkertainen: työyhteisön hyvinvointi muodostuu sen jäsenten sosiaalisten suhteiden laadusta, eli ovatko ne esimerkiksi luottamuksellisia ja vastavuoroisia. Kuten Ylen nostamassa tutkimuksessa (2017) todettiin: ”Jos työyhteisö on itsessään kannustava ja antaa tukensa, se lisää motivaatiota ja jaksamista.”

### **8.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi**

Lähdin lähestymään työhyvinvointia siten, miten koen yhteisöpedagogin asiantuntijuuden siihen liittyvän. Yhteisön jäsenten välinen sosiaalinen vuorovaikutus ja sen toimivuus on nostettu useasti koulutuksen aikana tärkeäksi osaksi yksilön koettua terveyttä, joten se oli myös luonnollinen näkökulma tässä tutkimuksessa. Se, miten työntekijä kokee kuuluvansa työyhteisöönsä ja miten hän tulee toimeen muiden työntekijöiden kanssa, on esimerkiksi YLE:n

(2017) raportoimassa tutkimuksessa vaikutuksessa työpaikka jaksamiseen ja henkiseen hyvinvointiin.

Sosiaaliseen pääomaan tutustuin Mankojen (2016) työhyvinvoinnin voimavaramallin kautta ja se tuki omia näkemyksiäni täydellisesti: työyhteisön hyvinvointiin vaikuttaa pääsääntöisesti yhteisön sosiaaliset suhteet ja yleinen työilmapiiri. Käsitteenä sosiaalinen pääoma oli kuitenkin todella monimääritteinen, joten sen ottaminen tutkimukseni pääteoreettiseksi viitekehyykseksi oli haastava tehtävä, ja jouduinkin tutkimaan jopa sen perusmääritelmää useista eri lähteistä. Lopulta jouduinkin päättämään itse monesta eri määritelmästä, mikä on oma näkökantani sosiaalisesta pääomasta. Se kuitenkin oli haastavaa, koska useassa eri lähdeoteoksessa asiat käsiteltiin juuri vastakkaiseen tapaan tai hyvin läheltä omaani, ja jouduin koko ajan palaamaan Mankojen (2016) voimavaramalliin ja muistuttamaan itsenäni omasta näkökulmastani.

Haastavan teoreettisen viitekehyyksen vuoksi keskityin lopulta ehkä turhankin paljon teorian muodostamiseen ja kirjoittamiseen. Tämä aiheutti kiireen toteuttaa kaksi erillistä tutkimusta ja niihin valmistumista. Lisäksi mieleeni tuli koko ajan uusia tutkimustapoja vielä senkin jälkeen, kun sopimus oli jo tehty tilaajani kanssa, joka aiheutti välillä motivaation laskemista työtäni kohtaan.

Olen kuitenkin loppujen lopuksi tyytyväinen lopulliseen tuotokseen. Koen, että sain sosiaalinen pääoma käsitteen määriteltyä hyvin, ja sovitettua sen omaan malliini. Lisäksi tavoitteet saavutettiin, ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset onnistuneesti. Opinnäytetyöprosessi oli raskas, mutta opettavainen. Sen kautta oppi uusia näkökulmia tutkimuksen tekemisestä, että myös omasta työskentelystä.

#### **8.4 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia**

Sosiaalinen pääoma on käsitteenä monialainen ja näin sitä käsitteenä voi hyödyntää useilla eri tavoilla. Sen avulla on muuan muassa tehty opinnäytetöiden kautta paljon tutkimuksia esimerkiksi nuorisoseurojen ja muiden samankaltaisten yhteisöjen sosiaalisesta toimivuudesta, hyvinvoinnista ja yhteisöllisyydestä. Teoria myös kattaa laajasti erilaiset yhteisöt: siinä missä Coleman

(1988) tutki sitä yhteisötasolla, Putnam (1993,1996) laajensi sitä yhteiskunta tasolle.

Sosiaalisella pääomalla voitaisiin siis esimerkiksi selvittää opiskelijoiden hyvinvointia korkeakouluissa. Erityisen kiinnostavaa sitä olisi käyttää Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun opiskelijoihin: opiskelijayhteisö kattaa neljä eri kampusta, ja olisi mielenkiintoista saada tuloksia heidän yhteisöön kuulumisen kokemuksistaan. Lisäksi Xamk on strategiassaan maininnut yhdeksi arvokseen muodostaa vahvan korkeakoulu yhteisön. Tutkimukselle voisi olla aihetta siis siitä näkökulmasta, että voitaisiin katsoa, miten arvo tällä hetkellä toteutuu.

Toki tässä tutkimuksessa käytettyä mallia työyhteisöjen työhyvinvoinnin mittaamiseen voi myös kehittää ja käyttää myös muissa työyhteisöissä. Mankojen (2016) malli työhyvinvoinnista kattaa työyhteisön hyvinvoinnin lisäksi myös organisaation ja yksilön oman hyvinvoinnin, jotka muodostuvat rakennepääomasta ja psykologisesta pääomasta. Ne voisi ottaa työhyvinvoinnin tutkimuksessa tähän tutkimukseen verrattuna paremmin esille, ja käyttää myös niitä hyvinvoinnin mittaamisessa.

Omaa tutkimuskohdettani, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun viestintä- ja markkinointipalveluita ajatellen, voisi työhyvinvoinnin tiimoilta jatkaa esimerkiksi tekemällä kehitystöitä tässä tutkimuksessa nousseiden ongelmien kautta. Yhteisöpedagogin ammatillisuudesta voisi olla hyötyä sosiaalisten suhteiden kiinteyden kehittämisessä ja ryhmäytymisessä. Työhyvinvoinnin alkukartoitus ja ongelmien selvittäminen ovat kuitenkin vasta alku työhyvinvoinnin edistämisessä. Kun tämän tutkimuksen tapainen alkukartoitus työhyvinvoinnista ja sitä haittaavista tekijöistä on tehty, on aika kehitystyölle.



## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot: menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOY pro.

Bourdieu, P. 1980. Sosiologian kysymyksiä. Tampere: Vastapaino.

Coleman, J. 1988. Social Capital in the Creation of Human Capital. Teoksessa American Journal of Sociology 94. University of Chicago. 95-130.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Oy. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Honkanen, T. 2010. Työkyky ja työkyvyttömyys. Teoksessa Työstä terveyttä. Helsinki: Duodecim.

Hyyppä, M. 2002. Elinvoimaa yhteisöstä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Ilmonen, K. (toim.) 2000. Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Iisakka, L. & Alanen, A. 2006. Sosiaalinen pääoma Suomessa: kotimaista ja kansainvälistä taustaa. WWW-dokumentti. Päivitetty 29.5.2006. Saatavissa: [http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn\\_952-467-532-3\\_luku1.html](http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_952-467-532-3_luku1.html) [viitattu 21.11.2017].

Iisakka, L. 2004. Sosiaalinen pääoma suomalaisissa haastattelu- ja kyselyaineistoissa vuoden 1990 jälkeen. WWW-dokumentti. Päivitetty 29.9.2004. Saatavissa: [http://www.stat.fi/org/tut/dthemes/papers/sospaaoma\\_sospaa.html](http://www.stat.fi/org/tut/dthemes/papers/sospaaoma_sospaa.html) [viitattu 22.11.2017].

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute of Finland MIF Oy.

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Kajanoja, J. & Simpura, J. (toim.) 1998. Sosiaalinen pääoma. Käsite ja sen soveltaminen sosiaali- ja talouspolitiikassa. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus (VATT), VATT-julkaisuja 24.

Kajanoja, J. 2002. Sosiaalinen pääoma ja yhteiskunnalliset jaot. Teoksessa Piirainen, T. & Saari, J. (toim.) Yhteiskunnalliset jaot. 1990-luvun perintö? Helsinki: Gaudeamus. 160–178.

Karjalainen, Leila 2010. Tilastotieteen perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Lindström, K. & Leppänen, A. 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy.

Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. E-kirja. Saatavissa: <https://www-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/verkkopalvelut/verkkokirjahylly> [viitattu 20.11.2017].

Mansikkamäki, E. 2015. Työpahoinvointi käy kalliiksi. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tyopahoinvointi-kay-kalliiksi/LJUreG5X> [viitattu 20.11.2017].

Multanen, L., Bredenberg, K., Koskensalmi, S., Luttio, L. & Pahkin, K. 2004. Parempi työyhteisö. Helsinki: Otamedia Oy.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Prima Oy.

Niemelä, P. 2004. Sosiaalinen pääoma Suomen kunnissa. Kunnallissalan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisut, nro 42. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Oksanen, T. 2009. Workplace social capital and employee health. Turun yliopiston julkaisuja. Sarja D, osa 876. Turku: Turun yliopisto.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki: WSOYpro.

Organisaatio ja hallinto 2017. Xamk. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.xamk.fi/xamk/organisaatio-ja-hallinto/> [viitattu 20.11.2017].

Putnam, R. 1993. Making Democracy Work: Civic traditions in modern Italy. New Jersey: Princeton University Press.

Putnam, R. 1995. Bowling Alone: America's Declining Social Capital. Journal of Democracy, 6 (1), 65–78.

Putnam, R. 2000. Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York: Simon & Schuster.

Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Haka-paino.

Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin\\_portaat\\_tyokirja.pdf](https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf) [viitattu 20.11.2017].

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rinta-Tassi, M. 2017. Tutkimus: Kylmä kohtelu työpaikalla vaikuttaa jaksamiseen – Myötätunto on mullistava voima. Verkkolehti. Päivitetty 5.10.2017. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9865589> [viitattu 20.11.2017].

Rundström-Honga, A. 2004. Työhyvinvointi Oulun yliopiston lääketieteellisessä tiedekunnassa henkilöstön arvioimana. Oulun yliopisto 2004: Hoitotieteen ja terveystieteiden laitoksen Pro gradu-tutkielma.

Ruuskanen, P. (toim.) 2002. Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi. Näkökulmia sosiaali- ja terveysaloille. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Räty, E. 2017. Sosiaalisen pääoman monitulkinnaisuus. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Julkinen talousjohtaminen.

Salmi, V. 2006. Sosiaalinen pääoma ja nuorisoriikollisuus. Teoksessa Honkautkia, P., Kivivuori, J. (toim.) Nuorisoriikollisuus. Määrä, syyt ja kontrolli. Helsinki: Oikeuspoliittinen tutkimuslaitos, Nuorisotutkimusseura, Nuorisoasiain neuvottelukunta. 187—209.

Tilastokeskus 2006. Mitä enemmän sosiaalista pääomaa, sitä parempi koettu terveys. WWW-dokumentti. Saatavissa: [http://www.stat.fi/ajk/tiedotteet/v2006/tiedote\\_021\\_2006-03-30.html](http://www.stat.fi/ajk/tiedotteet/v2006/tiedote_021_2006-03-30.html) [viitattu 20.11.2017].

Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta 2005. Sosiaali- ja Terveysministeriö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/113328/Selv200525.pdf?sequence=1> [viitattu 20.11.2017].

Työterveyslaitos 2017. Työhyvinvointi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/> [viitattu 20.11.2017].

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Vartia, M., Bergbom, B., Giorgiani, T., Rintala-Rasmus, A., Riala, R. & Salmi, S. 2007. Monikulttuurisuus työarjessa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Vilka, H. 2004. Tutki ja mittaa. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf> [viitattu: 21.11.2017].

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Juva: PS-Kustannus.

Työturvallisuuskeskus 2017. Vuorovaikutus WWW-dokumentti. Saatavissa:  
<https://ttk.fi/index.phtml?s=134> [viitattu 20.11.2017].

Xamkin avainluvut 2017. Xamk. WWW-dokumentti. Saatavissa:  
<https://www.xamk.fi/xamk/xamkin-avainluvut/> [viitattu: 20.11.2017].

Xamk Suomen kärjessä 2017. Xamk. WWW-dokumentti. Saatavissa:  
<https://www.xamk.fi/tiedotteet/xamk-suomen-karjessa-ammattikorkeakoulujen-ja-medianakyvydessa/> [viitattu: 20.11.2017].

## KYSELYLOMAKE

Tervetuloa vastaamaan työhyvinvointikyselyyn!

Kysely on tarkoitettu Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun viestintä- ja markkinointipalveluiden työyksikön työntekijöille ja se on osa Tomi Vaaran opinnäytetyötä, jossa tutkitaan tämän yksikön työhyvinvointia sosiaalisen pääoman näkökulmasta. Kysely keskittyy siis työntekijöiden sekä esimiehen välisiin sosiaalisiin suhteisiin. Kaikki kysymykset "työyhteisöstä" ja "työkaverista" viittaavat siis tähän yksikköön ja sen työntekijöihin.

Kysely toteutetaan anonyyminä. Osa vastauksista voi antaa viitettä vastaajasta (esimerkiksi "Millä paikkakunnalla työskentelet?"), mutta vastausten analysoinnin jälkeen ne eivät päädy opinnäytetetyöhöni tai raporttiin, joka jaetaan työyhteisölle ja esimiehellenne. Pyydän teitä siis vastaamaan rehellisesti ja totuudenmukaisesti.

Suurin osa kysymyksistä on väittämiä, johon vastaatte "Täysin eri mieltä" tai "Täysin samaa mieltä" väliltä. Pyydän, että pääsääntöisesti ette vastaa "En osaa sanoa" valinnalla, koska näin tutkimus tuottaa parhaiten tietoa työyhteisönne hyvinvoinnista.

### I TAUSTATIEDOT

1. Ikäsi

2. Sukupuoli

- Mies
- Nainen
- Muu

3. Millä paikkakunnalla työskentelet?

- Mikkeli
- Savonlinna
- Kotka
- Kouvola

4. Kauan olet työskennellyt Xamkin viestintä- ja markkinointipalveluilla?

5. Jos olet työskennellyt sitä ennen vastaavissa tehtävissä Mamkissa tai Kymkissa, niin kuinka pitkään niissä tehtävissä?

## II TYÖYHTESIÖ JA SOSIAALISET SUHTEET

6. Kuinka monen työkaverin kanssa olen tekemisissä päivittäin? (Kasvotusten sekä tietokoneen välityksellä).

7. Työyhteisöön kuuluminen.

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tunnen kaikki työyhteisössä työskentelevät henkilöt.					
Koen kuuluvani työyhteisön jäseneksi.					
En koe oloani koskaan ulkopuoliseksi työyhteisössä.					
Koen, että kaikki kuuluvat työyhteisöön.					
Arvostan jäsenyyttäni työyhteisössä.					
Toteutamme yhdessä koko työyhteisön kanssa uusia ideoita.					
Tavoitteenamme on toimi yhdessä.					

## 8. Suhde työkavereihin.

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työkaverit kannustavat minua työssäni.					
Työkaverini antavat minulle rakentavaa palautetta.					
Saan tarvittaessa tukea ja apua työkavereiltani.					
Koen, että työkaverit arvostavat työpanostani.					
Koen, että pystyn avautumaan työkavereilleni työhön liittyvistä ongelmista.					
Koen, että saan työkavereilta yhtä paljon apua, kun anna sitä heille.					
Keskustelen työkavereiden kanssa pelkäämättä työsasioista.					

## 9. Työyhteisö ja ristiriidat.

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
En ole havainnut ristiriitoja työkavereiden välillä.					
Minulla ei ole ollut ristiriitoja työkavereideni kanssa.					
Työyhteisössä ei ole kuppikuntia.					
Työyhteisössä ei esiinny kiusaamista.					
Työyhteisössä ketään ei jätetä ulkopuolelle.					



## C. ESIMIES JA TYÖYHTEISÖ

### 10. Esimiestyö työyhteisössä.

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Esimies kohtelee työntekijöitään ystävällisesti ja huomaavaisesti.					
Esimies kohtelee työntekijöitään oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti.					
Esimies kunnioittaa työntekijöiden oikeuksia.					
Esimies puuttuu ongelmiin heti niiden ilmaannuttua.					

### 11. Esimiehen ja työntekijän välinen suhde.

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Esimies kannustaa minua osallistumaan tärkeisiin päätöksiin.					-
Vuorovaikutus esimieheni kanssa on avointa ja välitöntä.					
Koen, että esimies arvostaa ammattitaitoani.					
Luotan esimieheni tekemiin päätöksiin.					
Luotan esimieheni ammattitaitoon työssään.					
En koe stressiä ollessani esimiehen kanssa vuorovaikutuksessa.					
Saan tarvittaessa tukea ja apua esimiehelteni.					

**D. TIEDONKULKU SEKÄ YHTEISET NORMIT JA ARVOT.**

## 12. Tiedonkulku työyhteisössä.

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tiedonkulku on avointa ja sujuvaa.					
Saan työssäni tarvitsemani tiedon käyttööni ajoissa.					
Tieto on helposti saatavilla.					
Tiedän mistä saan työhöni tarvitsemani tiedon.					
Työyhteisössä jaetaan tietoa tasa-arvoisesti ja yhtä nopeasti kaikille.					
Luotan, että esimieheni antaa minulle kaiken työhöni tarvitsemani tiedon.					

## 13. Mitkä ovat mielestäsi yhteisönne arvot, joita työssänne toteutetaan?

## 14. Normit, sekä niiden selkeys ja noudattaminen.

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työyhteisöllä on sääntöjä ja käytänteitä, joiden mukaisesti kaikki toimivat.					
Yhteiset säännöt ja käytänteet ovat selkeitä ja kaikkien tiedossa.					
Koen, että kaikki työyhteisössä toimivat yhteisten pelisääntöjen mukaisesti.					
Koen, että työyhteisön käytänteet ovat toimivia.					
Työyhteisön perustehtävä on kaikkien työntekijöiden tiedossa.					

## 15. Työyhteisömme perustehtävä on...

## 16. Työyhteisön...

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
... tukee yhteistyötä.					
... sallii erilaisuutta.					
... on tasa-arvoinen.					
... on kannustava.					
... on joustava.					

Kiitos että osallistuit kyselyyn! 😊

Tutkimuksen seuraava osa "Kehitysverstas"-työpaja järjestetään syyskuun aikana ja sinne valitaan viisi työntekijää niin, että jokaiselta kampukselta osallistuu ainakin yksi. Pалаan asiaan osallistujien kesken!

Vielä kerran kiitos ja hyvää syksyn jatkoa!

Tomi Vaara

## Teemahaastattelun runko

29.9.2017

### A. Aloitus

### B. TYÖYHTEISÖ JA YHTEISÖÖN KUULUMINEN

Kertokaa yleisesti työyhteisöstänne, monta henkilöä siihen kuuluu ja missä kaikkialla he työskentelevät. Miten työskentely tapahtuu, oletteko kaikki samaa porukkaa vai esiintyykö kuppikuntia.

1. Työyhteisöön kuulumisen tunne.
2. Työyhteisön henkilöiden tunteminen.
3. Työyhteisön ristiriidat
4. Kuppikunnat

### C. TYÖYHTEISÖ JA TIEDONKULKU

Kertokaa työyhteisönne tiedonkulusta yleisesti, sen hyviä ja huonoja puolia.

- Keskustelussa vielä esille tulevat asiat
- **Tiedon helppo saatavuus.**
- **Tiedon löytäminen.**
- **Tiedon jaon tasa-arvoisuus (nopeus + kaikki saavat sen).**
- **Tiedon saanti ajoissa.**

### D. TYÖYHTEISÖ JA SEN NORMIT SEKÄ KÄYTÄNTEET

Kertokaa työyhteisönne yleisistä käytänteistä ja normeista kuten palavereista, aikataulutuksista ja työtehtävien palautuksista esimerkiksi tiettyihin palautuskansioihin. Miten ne toimivat, ovatko hyviä vai huonoja?

- Keskustelussa vielä esille tulevat asiat.
- **Yhteisten käytänteiden ja normien mukaan toimiminen.**
- **Normien ja käytänteiden selkeys.**
- **Normien ja käytänteiden toimivuus.**