

# ALAISTAIDOILLA JAETTUUN JOHTAJUUTEEN

Alaistaito -hanke lääkinällisen kuntoutuksen palveluyksikössä

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaali- ja terveysalan laitos  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja  
johtaminen  
Kehittämishanke 2011  
Virpi Lehtinen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi AMK  
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

VIRPI LEHTINEN: Alaistaidoilla jaettuun johtajuuteen. Alaistaito -hanke lääkin-  
nällisen kuntoutuksen palveluyksikössä.

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen opinnäytetyö: 85 sivua,  
18 liitesivua

Kevät 2011

## TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kehittämishankkeena lääkinällisen kuntoutuksen palveluyksikössä. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli lisätä lääkinällisen kuntoutuksen palveluyksikön työntekijöiden tietoisuutta alaistaidoista. Kehittämishankkeen tavoitteina oli tuottaa alaistaidoissa kehittymistä tukeva malli sekä lääkinällisen kuntoutuksen alaisten ja esimiesten yhteinen psykologinen sopimus. Tavoitteena oli myös tunnistaa jaetun johtajuuden onnistumisen edellytyksiä. Kehittämishanke toteutettiin syksyllä 2010.

Kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena. Alaistaito -hanke sisälsi seitsemän erillistä työntekijöitä osallistavaa tapaamista. Osallistavien tapaamisten aiheet olivat esimiesten orientaatio, alaistaitojen perusteet, alaisrooli, erilaisuus, vuorovaikutus, esimiesten odotukset ja kehittymistavoitteet. Aineisto kerättiin havainnoimalla, pitämällä tutkimuspäiväkirjaa, ryhmitöinä sekä kehittämishankkeen arvioinnilla.

Hanke osoitti, että alaistaitojen tietoisuuden lisäämistä voidaan toteuttaa kouluttamalla työntekijöitä työyhteisötaitoista, esimiehen ja alaisen rooleista, erilaisuuden hyväksymisestä sekä vuorovaikutuksesta. Alaistaidoissa voidaan kehittyä samoin kuin työn tekemisen taidoissa. Työntekijöillä on oltava alaistaitotietämyksen lisäksi omaa motivaatiota ja asennetta omien vuorovaikutustaitojen kehittämiseen. Lisäksi työyhteisöön on synnyttävä avoin, luotettava vuorovaikutuskulttuuri, jotta alaistaidoissa voidaan kehittyä. Esimies voi omalla toiminnalla, joko estää tai edistää alaistaidoissa kehittymistä. Koko työyhteisön on sitouduttava työyhteisötaitojen kehittämiseen ja kannettava oma vastuunsa tavoitteiden saavuttamisesta. Vain vastuuta jakamalla voidaan saavuttaa jaetun johtajuuden kulttuuri, jossa asiantuntijat ovat vahvasti mukana työyhteisön johtamisjärjestelmässä.

Kehittämishankkeen tuloksena syntyi lääkinällisen kuntoutuksen yksikön alaistaito -malli. Malli korostaa esimiehen ja alaisen roolien sekä alais- ja esimiestaitojen merkitystä vuorovaikutuksen perustana. Avoimen ja luotettavan vuorovaikutuksen kautta työntekijät sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin ja työyhteisöön syntyy oppimismyönteinen ilmapiiri. Kun työyhteisön vuorovaikutuksessa huomioidaan nämä neljä elementtiä, voidaan työyhteisössä saavuttaa jaetun johtajuuden kulttuuri.

Alaistaidoissa kehittymistä tukevia hankkeita ei ole juuri toteutettu. Alaistaidoissa kehittyminen vaatii johdolta resursseja ja sitoutumista työyhteisön yhdessä tekemiseen, vuorovaikutukseen ja alaistaidoissa kehittymiseen. Alaistaidot ovat työyhteisöissä olemassa, mutta niiden tunnistamiseen tarvitaan osaamista.

Avainsanat: Alaistaidot, psykologinen sopimus, vuorovaikutus, jaettu johtajuus

Lahti University of Applied Sciences  
Master`s degree Programme in Social and Health Service  
Development in Social and Health service and Leadership Program

LEHTINEN VIRPI: By Employee Skills to Shared Leadership. Employee Skills  
Project in Physiotherapy Unit.

Master`s Thesis of Development in Social and Health service and Leadership:  
85 pages, 18 appendices

Spring 2011

## ABSTRACT

---

This diploma work was put in the practice as a development project and it was done in the physiotherapy unit. The aim of this development project was to increase physiotherapy unit`s subordinate`s knowledge about employee skills. The first purpose of this development project was to create a model of employee skills. The second purpose was to create a psychological contract between physiotherapy unit`s superiors and subordinates. The last purpose was to identify requirements of shared leadership. Development project was implemented in autumn 2010.

Development projects method was action research. Employee skills -project consisted of seven different meetings with subordinates. The aims of these meetings were: superior`s orientation, basis of employee skills, role of subordinate, dissimilarity, communication, superiors expectancy and personal development target. Data was collected with observation, research diary, group works and development project`s evaluation.

The project showed that it is possible to increase the knowledge of employee skills by educating subordinate`s about work community skills, managers and employee`s roles and understanding of dissimilarity and communication. It is possible to develop in employee skills as well as in working skills. In addition to knowledge about employee skills and motivation, subordinates need to have the right attitude to develop their own communication skills. It is important to create open and confident communication culture in the work community, without that it is impossible to develop in employee skills. The superior can either avoid or promote development in employee`s skills by his own actions. All members of the work community need to be committed to develop their work community skills and to take responsibility about achieving collective aspirations. Only by sharing responsibility it is possible to achieve culture of shared leadership where the experts take strongly part in management.

The result of this development project was an employee skill model for physiotherapy unit. Model highlights superior and subordinate roles as well as employee`s and manager`s skills as a basis of communication. With open and confident communication subordinates are committed to collective aspirations and a positive learning environment can be build up. When attention is paid to these four elements, it is easy to achieve shared leadership in working community.

Development projects about development in employee skills are still quite rare. Resources and commitment by management are needed in developing employee skills so that work community can act together, communicate and develop in employee skills. Employee skills exist in all work communities, but expertise is needed to find them.

Key words: employee skills, psychological contract, communication, shared leadership

## SISÄLLYS

1	KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta	1
1.2	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet	3
1.3	Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio	5
2	KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA	8
2.1	Alaistaidot	8
2.2	Psykologinen sopimus ja johtamisen vaihtoteoria – LMX-teoria	15
2.3	Jaettu johtajuus	18
2.4	Tietoperustan yhteenveto	21
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	23
3.1	Kehittämishankkeen eteneminen ja aikataulu	23
3.2	Toimintatutkimus osana kehittämishanketta	24
3.3	Osallistavat tapaamiset kehittämishankkeen aikana ja niiden tavoitteet	29
4	KEHITTÄMISHANKKEEN TULOS	51
4.1	Alaistaito -malli - jaetun johtajuuden onnistumisen edellytykset	51
4.2	Kehittämislause – väline alaistaidoissa kehittymiseen	54
4.3	Psykologinen sopimus	56
5	POHDINTA	58
5.1	Kehittämishankkeen tulokset	58
5.2	Toimintatutkimus	65
5.3	Kehittämishankkeen luotettavuus ja eettisyys	66
5.4	Kehittämishankkeen arviointi	69
5.5	Jatkokehittämishankkeet	74
	LÄHTEET	76
	LIITTEET	86
	LIITE 1: Psykologisen sopimuksen sisältö	
	LIITE 2: Kehittämissuunnitelmani	
	LIITE 3: Alaistaito -hankkeen kyselylomake	
	LIITE 4: Tutkimuslupa	

## KUVIOT

Kuvio 1. Vanhusten palvelut ja kuntoutus palveluyksiköt organisaatiokaavio

Kuvio 2. Tietoperustan käsitteiden yhteys

Kuvio 3. Toimintatutkimuksen spiraali

Kuvio 4. Toiminnan ja reflektoinnin vuorottelu osallistavissa tapaamisissa

Kuvio 5. Toimintatutkimuksen osallistavien tapaamisten sykli alaitaito -  
hankkeessa.

Kuvio 6. Työyhteisötaidot

Kuvio 7. Alaitaidon tasot

Kuvio 8. Alaitaito -malli

Kuvio 9. Kokonaisarvio Alaitaito -hankkeesta

## TAULUKOT

Taulukko 1. Kehittämishankkeen suunnitelma

Taulukko 2. Käsitteitä alaistaidoista

Taulukko 3. Toimintatutkimuksen vaiheet Alaistaito -hankkeessa



# 1 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

## 1.1 Kehittämishankkeen tausta

Työntekijältä edellytetään tänä päivänä paljon muutakin kuin vain työn mekaanista suorittamista. Työntekijät kohtaavat yhä useammin työssään uusia, avoimia tilanteita, jolloin he tarvitsevat ongelmia ratkovaa ja moniulotteista suhdetta työhön. Työryhmissä toimiessa on osattava hoitaa ihmissuhteita, hyödyntää ja yhdistää erilaista osaamista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. On tärkeää, että työntekijä ei työskentele vain omien intressien varassa, vaan ottaa huomioon organisaation edun ja sitoutuu organisaation yhteisiin tavoitteisiin. (Jokivuori 2004, 287–292.)

Työpaikoilla on kuljettu kohti demokraattisempaa ja henkilöstöä osallistavampaa johtamista. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa onkin syntymässä kollektiivisempi käsitys työstä ja johtamisesta. (Viitanen & Konu 2006; Konu & Viitanen 2008.) Hyvin toimiva työyhteisö tarvitseekin kehittyäkseen sekä esimiesttä alaistaitoja. Työntekijöiden mahdollisuudet osallistua työpaikan kehittämiseen ja johtamiseen ovat parantuneet huomattavasti. Työntekijät ovat tänä päivänä aikaisempaa itseohjautuvampia ja tietoisempia asiantuntijuudestaan. Lisäksi alaisilla on usein korkeampi koulutus kuin esimiehillä. Näin ollen asiantuntijaorganisaatiossa johtamisen onkin oltava neuvottelua, ei yksipuolista toiseen kohdistuvaa vaikuttamista. Johtaminen on suhde, joka on lunastettava joka päivä uudelleen. Perinteinen esimiesroolin ja esimiestyön luonne on muuttunut kohti jaetumpaa ja tasa-arvoisempaa johtamista. (Viitala 2006; Hujala, Laulainen, Sinkkonen & Taskinen 2009.)

Perinteisen johtajuuden ja esimiestaitojen tarkastelun ohessa tarvitaankin tarkastelua alaisen toiminnan laadusta. Esimiestyö vaatii onnistuakseen henkilöstön vastuullista ja motivoitunutta toimintaa. Tavoitteiden saavuttaminen vaatii molempien osapuolten aktiivista yhteistyösuhdetta. Esimiestaitojen ohella tarvitaan siis

alaistaitoja. (Keskinen 2005a, 19.) Johtajuutta kehitettäessä huomiota tulisi kiinnittää myös esimies-alaisuuteisiin, eikä perinteisesti pelkästään esimiestoimintaan (Viitala, Mäkelä & Hölsö 2010, 198). Vajaasti toimivasta esimies-alaisuudesta muodostuu taakka, joka estää normaalin yhteistyön ja vie runsaasti energiaa (Laine 2008, 138). Vuorovaikutus on ratkaiseva tekijä esimies-alaisuuden rakentumisessa (Viitala 2006, 169–176). Hyvin toimiva vuorovaikutus edistää työyhteisön osaamista, arvostavan ja kasvuorientoituneen johtamis- ja organisaatiokulttuurin luomista sekä jatkuvaa kehittymistä kohti aikuismaista kulttuuria (Kolari 2010, 200).

Tämän kehittämishankkeen kohteena ollut työyhteisö eli muutosta, kun kaksi työyhteisöä oli liitetty yhteen lääkinnällisen kuntoutuksen palveluyksiköksi. Organisaatiomuutos muodostaa kehittämishankkeen kontekstin. Tiedetään, että organisaatiokulttuurien yhdistyminen vie aikaa. Merkittävässä organisaatiomuutoksissa piilee kuitenkin työyhteisön kehittämismahdollisuudet. Stenvallin ja Virtasen (2007, 13–14) mukaan organisaatiomuutosten toteuttamisessa työhyvinvoinnin näkökulma on nostettava etusijalle. Muutos tapahtuu aina yhteisössä ja yksilössä, siksi jokaisen asenne onkin työhyvinvoinnin kannalta ratkaisevaa. Vaikka työhyvinvointi on yksilöllinen kokemus, on se aina koko työyhteisöä koskevaa. Työntekijät sitoutuvat muutokseen parhaiten, kun heidät osallistetaan mukaan muutokseen. Keskinen (2005a, 10) mukaan hallinnollinen, organisatorinen muutos merkitsee työntekijän kannalta uudenlaisen ammatti-identiteetin rakentamista ja sen myötä myös alaistaitojen uutta rakentamista. Tätä kehittämishanketta suunnitelllessani koin, että alaistaitoja kehittämällä voisimme yhdessä vaikuttaa työyhteisössämme tapahtuneen organisaatiomuutoksen tuomiin uusiin työyhteisöllisiin haasteisiin.

Tämä kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena. Kehittämishankkeen aiheena olivat alaistaidot. Alaistaidoilla tarkoitetaan työntekijän vastuuta, velvollisuutta ja sitoutumista työyhteisön tavoitteisiin ja hyvinvointiin (Keskinen 2005b, 10-19). Kehittämishankkeessa esiintyviä käsitteitä ovat myös psykologinen sopimus, johtamisen vaihtoteoria eli leader-member-exchange (LMX) -teoria ja jaettu johtajuus. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan erilaisia työkäyttäytymiseen ja työhön suhtautumiseen liittyviä esimiehen ja alaisen välisiä odotuksia (Guest

2004, 544-548). Johtamisen vaihtoteoria mukaan johtaminen syntyy esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa molempien osapuolten myötävaikutuksesta (Graen & Uhl-Bien 1995, 219–247). Jaetussa johtajuudessa on kyse johtajuuden jakamisesta ja siitä, että jakaminen otetaan vastaan työyhteisössä (Halttunen 2010, 51).

Kehittämishankkeen kohdejoukkona oli Lahden sosiaali- ja terveystieteiden (Sotevi) uuden lääkinällisen kuntoutuksen palveluyksikön henkilökunta. Kehittämishankkeen avulla halusin olla työyhteisön jäsenenä tukemassa organisaatiomuutosta. Halusin valita näkökulmaksi alaistaidot, joita olen itsekin työyhteisössäni toteuttamassa ja koko ajan oppimassa. Näin pystyin vertaisena ja esimiehenä tukemaan työtovereita heidän kasvussaan kohti parempia alaistaitoja. Kehittämishankkeen näkökulma antoi minulle mahdollisuuden käyttää omia alaistaitojani ja osaamistani organisaation kehittämiseen. On oleellista muistaa, että uudessa organisaatiossamme lähiesimiehet työskentelevät kaksoisroolissa, esimies- ja alaisroolissa. Työyhteisöissämme ei ole aikaisemmin keskusteltu yhdessä alaistaidoista ja niitä on toteutettu varsin tiedostamattomasti. Alaistaitojen esiintymisen laatuun on vaikuttanut johtamiskulttuuri, joka on ollut ajoittain varsin hierarkkista.

## 1.2 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän kehittämishankkeen **tarkoituksena on lisätä työntekijöiden tietoisuutta alaistaidoista**. Kun työntekijät osallistuivat kehittämishankkeeseen, oli heidän välilleen tarkoitus saada aikaan inhimillistä vuorovaikutusta käsiteltävästä teemasta (alaistaidot). Vuorovaikutuksen kautta voitiin löytää yhteinen käsitys alaistaidoista. Tapaamisten aikana osallistujat saivat mahdollisuuden reflektoida omia alaistaitojaan. Reflektion kautta luotiin työyhteisön oma käsitys alaistaidoista. Alaistaidot pyrittiin avaamaan niin, että ne tukevat erityisesti uuden lääkinällisen kuntoutuksen palveluyksikön kehittämistoimintaa ja johtamista. Osallistavassa toimintatutkimuksessa pyritään edistämään eri osapuolten välistä vuorovaikutusta toiminnan kehittämiseksi (Heikkinen 2006, 33).

Kehittämishanke oli henkilöstön kehittämistä, joka painottui työyhteisön kollektiiviseen kehittämiseen ryhmänä. Keskisen (2005b, 51) mukaan alaistaitojen ke-

hittyminen ei tapahdu pelkästään esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa, vaan alaistaidot kehittyvät myös alaisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa, luonnollisimmin perustyötä tehdessä. Kehittämishankkeen aikana toteutetussa ryhmätyöskentelyssä huomio kiinnitettiin työyhteisön yhteiseen käsitykseen alais- taidoista ja siihen mitä voimme alaisina tehdä tukeaksemme työyhteisön hyvin- vointia ja toimivaa yhteistyötä. Kehittämishankkeessa haluttiin korostaa oppijan, työntekijän vastuuta omasta oppimisestaan ja oppimansa käyttöönotosta. Kyse ei kuitenkaan ollut vain opitun siirtämisestä, vaan työntekijän asenteesta ja ammatil- lisuudesta. Olettamuksenani oli, että vaikuttamalla työntekijän asenteeseen ja tie- toon voidaan saada muutosta aikaan.

Tämän kehittämishankkeen tavoitteet ovat:

- 1. Tuottaa alaistaidoissa kehittymisen malli.**
- 2. Tuottaa lääkinnällisen kuntoutuksen yksikön alaisten ja esimiesten yhteinen psykologinen sopimus.**
- 3. Tunnistaa jaetun johtajuuden onnistumisen edellytyksiä lääkinnälli- sen kuntoutuksen yksikössä.**

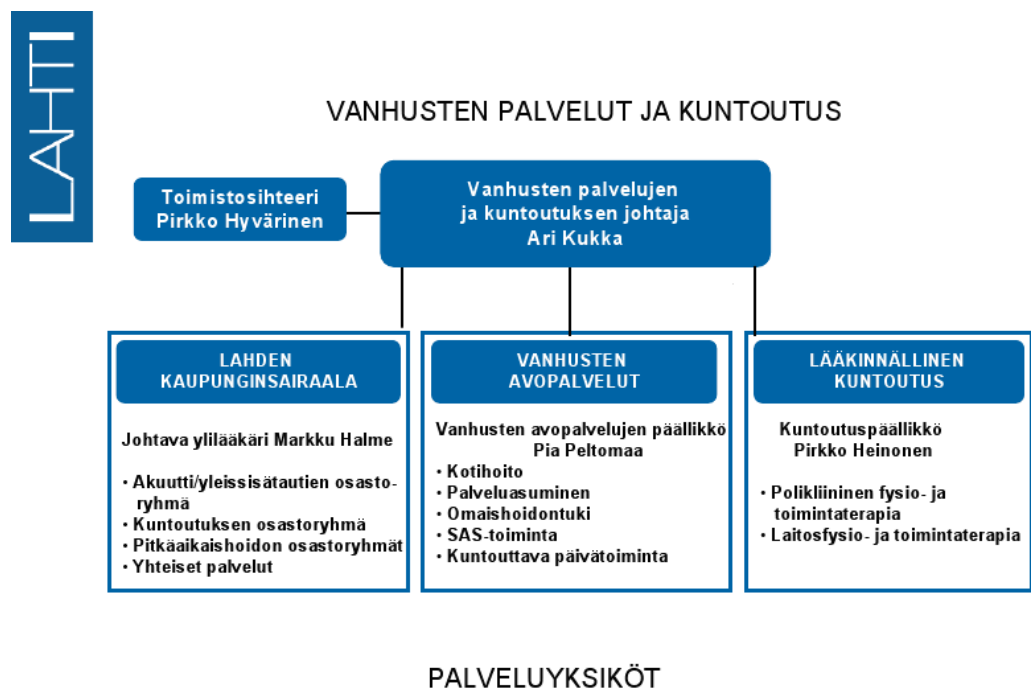
Kehittämishankkeen alussa oli tärkeää selvittää alaistaitojen merkitystä organisaatiolle ja työyhteisölle. Alussa selvitettiin kohderyhmälle myös alaistaitojen ympärille rakentuva kehittämishanke ja sen tavoitteet. Jotta ihmiset saatiin sitoutumaan prosessiin, oli heidät saatava tiedostamaan miksi alaistaidot ovat hyödyllinen asia ja mitä hyötyä niistä on meille kaikille. Alaistaitoja tarkasteltaessa osaamisen ta- soa niissä ei saa yliarvioida. Jokaisen oli pyrittävä arvioimaan rehellisesti omaa osaamistaan alaistaidoissaan. Oma osaaminen tuli kohdata realistisesti ja ymmär- tää, että jokaisella on varaa kehittyä vielä alaistaidoissaan.

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli, että kohderyhmälle muodostuu yhteinen ymmärrys siitä, mitä alaistaidot ovat ja miten ne tukevat johtamista, yhteistyötä, yhteisten tavoitteiden saavuttamista sekä työhyvinvointia. Tarkoituksena oli, että alaistaito käsitteen avauduttua alaistaitojen tietoinen tarkastelu ja niissä kehitty-

minen siirtyä vähitellen myös käytäntöön esimiesten ja alaisten välisessä dialogis-  
sa ja toiminnassa. Tätä siirtovaikutusta ei tässä kehittämishankkeessa mitattu.

### 1.3 Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio

Tämä kehittämishanke toteutettiin Lahden kaupungin sosiaali- ja terveystoimen lääkinällisen kuntoutuksen palveluyksikössä. Lahden sosiaali- ja terveystoimi muodostuu viidestä vastuualueesta. Yksi näistä vastuualueista on vanhusten palvelut ja kuntoutus. Tämän vastuualueen alaisuudessa toimii lääkinällinen kuntoutus. Vanhusten palveluiden ja kuntoutuksen vastuualueeseen kuuluu Lahden kaupunginsairaala, vanhusten avopalvelut ja lääkinällinen kuntoutus. Lääkinällinen kuntoutus muodostuu polikliinisestä fysio- ja toimintaterapiasta sekä laitosfysio- ja toimintaterapiasta (kuvio 1).



KUVIO 1. Vanhusten palvelut ja kuntoutus palveluyksiköt organisaatiokaavio (Lahden kaupunki 2010)

Lääkinnällisen kuntoutuksen palveluyksikköä johtaa kuntoutuspäällikkö, joka organisoii lääkitinnällisen kuntoutuksen palveluyksikön rakenteen ja toiminnan palveluyksikön toimintasuunnitelmaan pohjautuen. Yksikön strateginen vastuu on kuntoutuspäällikköllä. Kuntoutuspäällikkö työskentelee vanhustenpalveluiden ja kuntoutuksen johtajan alaisuudessa. Sekä polikliinisen että laitosfysio- ja toimintaterapian osastonhoitajat vastaavat lähiesimiestyöstä, 50 prosenttia heidän työstään on kliinistä työtä. Kuntoutuksen palveluyksikössä on 38 työntekijää (fysioterapeutit, toimintaterapeutit ja kuntohoitajat). Heitä nimitetään tässä kehittämishankkeessa alaisiksi.

Lääkitinnällisen kuntoutuksen palveluyksikkö aloitti toimintansa vuoden 2010 alusta. Aikaisemmin polikliinisen ja laitosfysio- ja toimintaterapian yksiköt työskentelevät erikseen eri vastuualueiden alaisuudessa. Lahden kaupungin sosiaali- ja terveysvirastossa aloitettiin huhtikuussa 2008 vanhusten palvelujohtajan ja terveyspalvelujen johtajan toimesta keskustelut laitospuolen ja polikliinisenpuolen fysio- ja toimintaterapiayksiköiden yhdistymisestä. Tavoitteena oli saada kuntoutuksen palveluyksikköön mukaan myös muut erityistyöntekijät, mutta he eivät halunneet lähteä mukaan uuteen organisaatioon. Elokuussa 2008 tehtiin aiesopimus yhteisestä kuntoutuksen organisaatiosta 1.1.2010 alkaen. Tammikuussa 2009 luotiin yhdistymistoiminnan suuntaviivat ja perustettiin ydintyöryhmä pohtimaan organisaatiomuutosta. (Kuntoutuksen palveluyksikkö 2009.)

Organisaatiomuutosta pohtineen ydintyöryhmän toiminnan tuloksena syntyi esiselvitys toiminnallisesti yhtenäisen lääkitinnällisen kuntoutuspalveluyksikön perustamisesta. Ydintyöryhmä koostui kuntoutuspäälliköstä, kahdesta osastonhoitajasta ja kahdesta työntekijäedustajasta. Ryhmän tuotoksena syntynyt työ oli visioiva esiselvitys siitä, mitä Lahden kaupungin, SOTEVI:n lääkitinnällisen kuntoutuksen palveluyksikkö tulevaisuudessa voisi mahdollisesti olla. Merkittävää oli, että työntekijät otettiin mukaan muutoksen suunnitteluun, sillä se lisäsi henkilökunnan sitoutumista muutokseen. (Kuntoutuksen palveluyksikkö 2009.)

Esiselvitystyön perusteella tavoitetilana oli moniammatillinen kuntoutuksen palveluyksikkö, joka tarjoaa asiakaslähtöistä kuntoutusta lahtelaisille. Kehittämisen ja muutoksen toivottiin tapahtuvan suunnitelmallisesti ja vaiheittain perustuen

tavoitteelliseen, harkittuun muutokseen. Organisaatiorakenteen ja toiminnan muuttumisen tavoitteena oli laadukkaampien, vaikuttavampien ja kustannustehokkaampien kuntoutuspalvelujen tarjoaminen lahtelaisille. (Kuntoutuksen palveluyksikkö 2009.)

Esiselvitystyön jälkeen organisaatiomuutosta työstettiin samassa ydintyöryhmässä. Virallinen päätös lääkinnällisen kuntoutuksen palveluyksikön perustamisesta sekä palveluyksikön kuntoutuspäällikön virasta syntyi sosiaali- ja terveyslautakunnassa aivan vuoden 2009 lopussa. Vuoden 2010 alussa perustettiin lääkinnällisen kuntoutuksen johtoryhmä. Johtoryhmä koostuu kuntoutuspäälliköstä, kahdesta osastohoitajasta ja neljästä työntekijäedustajasta. Johtoryhmä suunnittelee palveluyksikön toimintaa ja toimii päätöksentekuelimenä.

## 2 KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA

### 2.1 Alaistaidot

Alaistaidot on useimmille tuttu käsite, mutta se voidaan ymmärtää hyvin eri tavalla. Jokaisen ymmärrys muodostuu omista tiedoista, kokemuksista, asenteista ja persoonallisuudesta käsin. Tämän vuoksi työyhteisössä on tärkeää muodostaa yhteinen käsitys alaistaito -käsitteestä ja oppia näkemään se yhtenä kehittymistä, yhteistyötä, vuorovaikutusta ja johtamista tukevana välineenä. Alaistaidot tukevat ammatillista toimintaa ja käyttäytymistä. Alaisille alaistaitojen käsitteellistäminen mahdollistaa itsensä ja organisaatioon sitoutumisen tarkkailun. Esimiehelle alaistaitojen tuntemus on apuväline omaan johtamiseen, oman työn tehokkuuden parantamiseen sekä rekrytoinnin onnistumiseen. (Kallioinen 2008, 2.)

Alaistaito on monitieteinen ja moninainen käsite. Sen sisältö vaihtelee määrittelijän ja näkökulman mukaan. (LePine, Erez & Johnson 2002.) Kotimaisen kielen tutkimuskeskus (Kotus) määrittelee alaistaito -käsitteen seuraavasti:

*”Alaistaidolla tarkoitetaan sellaista työntekijän käyttäytymistä, joka ei kuulu työn muodollisiin vaatimuksiin, mutta vaikuttaa työyhteisön tehokkaaseen toimintaan. Hyvän alaistaidon piirteitä ovat muun muassa tiimin jäsenten auttaminen, erilaisten työtehtävien vapaaehtoinen ottaminen, tarpeettomien konfliktien välttäminen ja oman mielipiteen rakentava ilmaiseminen.”* (Arvassalo 2006.)

Alaistaito -käsite on otettu Suomessa käyttöön vasta 2000-luvulla. Hakusanalla alaistaito ei löydy montaa lähdeettä. Alaistaito -käsite on vaikeasti määriteltävissä sen moninaisuuden vuoksi. Alaistaito -käsitteen käyttö yleistyy hiljalleen, vaikka suomenkielinen käsitteen määrittely puuttuu edelleen. Alaistaito -määritelmiä on monia ja niiden sisältö muodostuu siitä kuka niitä määrittää, millä tavoin ja mistä näkökulmasta. (Vuorinen 2009, 15, 85.) Lehtiniemi (2008, 79) toteaa alaistaito -



käsitteen asettavan haasteita tutkimuksessa, koska alaistaitojen aikaisempi tutkimus on vähäistä, eikä aikaisempiin tutkimuksiin voi näin ollen tukeutua riittävästi.

Vuorisen (2009, 6, 37, 45,47) mukaan alaistaito -tutkimus on keskittynyt liiaksi alaistaidon ilmentymien tutkimiseen ja tulkintaan eri yhteiskunnan alueilla. Näin ollen käsitteen tarkempi ymmärtäminen ja avaaminen ovat jääneet varjoon. Sen sijaan työkäyttäytymisen tutkimus on vahvasti esillä tiedelehdissä. Työ- ja organisaatiokäyttäytymisen tutkimuskenttään sijoittuneista artikkeleista löytyy paljon viitteitä alaistaitoon. Suomenkielistä alaistaitokirjallisuutta on saatavissa vielä vähän. Varsinaisia alaistaitoja käsitteleviä kirjoja löytyi yhteensä kolme (Silvennoinen & Kauppinen 2006; Silvennoinen & Kauppinen 2007; Aarnikoivu 2010), yksi työyhteisötaitoja käsittelevä kirja (Mönkkönen & Roos 2010) ja alaistaitooppaita kaksi (Rehnback & Keskinen 2005; Työturvallisuuskeskus 2009).

Alaistaitojen minimitasona voidaan pitää työturvallisuuslaissa määriteltyä työntekijän velvollisuutta. Työturvallisuuslaissa katsotaan työntekijän velvollisuudeksi ja mahdollisuudeksi oman ja toisten työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin edistäminen. Laissa mainitaan myös, että työntekijä ei saa kohdella muita epäasiallisesti. Esimiehellä on lakisääteinen velvollisuus puuttua työskentelytapojen epäkohtiin. (Laitinen, Vuorinen & Simola, 2009, 218–219, 224.)

Kansainvälisestä kirjallisuudesta alaistaitoon viittaava käsite on *organizational citizenship behaviour* (OCB). Organ alkoi ensimmäisenä käyttää termiä OCB. Hän määrittelee OCB:n syntyvän altruismista (altruism), tunnollisuudesta (conscientiousness), rehtyydestä (sportmanship), tahdikkuudesta (courtesy) sekä kansalaishyveestä (civic virtue). Organin määritelmät ovat kansainvälisessä tutkimuksessa eniten käytettyjä. Useista tutkimuksista huolimatta OCB:n määrittelemisen ja mittaamisen ovat edelleen epäselvää. (Deluga 1994, 316–317; LePine ym. 2002, 53.) Porsakoff, MacKenzie, Paine ja Bachrach (2000) lisäsivät Organin sisältämään luokitteluun vielä organisaatiokansalaisuuden, aloitteellisuuden ja itsensä kehittämisen. Delugan (1994, 317) mukaan OCB:tä on pyritty määrittelemään erilaisten faktorien, tekijöiden kautta. OCB on liitetty työtyytyväisyyteen (job satisfaction), työpaikan oikeudenmukaisuuteen (workplace justice), luottamiseen ja lojaalisuuteen esimiestä kohtaan (trust in and loyalty to the leader) ja joh-

tamisen oikeudenmukaisuuteen (perceptions of supervisor fairness). Näistä johtamisen oikeudenmukaisuus on eniten vaikuttamassa OCB:n muodostumiseen. Keskinen (2005b, 10, 14–19), joka on suomalaisen alaistaito -tutkimuksen uranuurtaja, näkee alaistaitojen sisältävän piirteitä sitoutumisesta, organisaatioon samaistumisesta, motivoituneisuudesta sekä ammatillisesta osaamisesta.

Alaistaito ja alaisuus -käsitteillä on negatiivinen alamaisuuteen ja alisteisuuteen viittaava sävy, joka on tunnistettu käsitettä koskevissa tutkimuksissa. Alaistaito -käsitettä ei voi korvata kriittisesti arvioimatta työntekijätaito, työyhteisötaito tai kansalaistaito -käsitteellä, sillä niissä voi hämärtyä yksi alaistaito -käsitteen yksi keskeinen osa eli johdettavana olemisen taito. (Keskinen 2005a, 20; Hujala ym. 2009.)

Organisaation hyvä toiminta työntekijöitään kohtaan heijastuu työntekijöiden positiivisena asenteena ja käytöksenä, alaistaitoina. Se, millainen suhde työntekijällä on omaan organisaatioonsa, määrittää työntekijän alaistaitokäyttäytymistä. Työntekijä, jolle alaistaidot kuuluvat työntekoon oleellisena osana (in-role), sitoutuvat alaistaitojen noudattamiseen paremmin kuin työntekijät, jotka näkevät alaistaidot harkinnanvaraisesti toteutettavana lisäroolina (extra-role). Työhönsä hyvin sitoutuneet työntekijät ottavat työssään enemmän vastuuta ja sitoutuvat noudattamaan paremmin alaistaitoja. Organisaatioiden onkin huolehdittava työntekijöidensä oikeudenmukaisesta kohtelusta, jotta vastavuoroinen luottamus ja sitoutuminen voivat edelleen kehittyä. (Jacqueline, Coyle-Shapiro, Kessler & Purcell 2004, 85–91, 99–103.)

Virtanen ja Stenvall (2010, 247) puhuvat alaistaitojen yhteydessä johtamisen, työyhteisöjen ja organisaatiokulttuurin kehittämistä johtamistyöhön ”sopivaksi”. Johtamisen kehittämisen he näkevät kaikkien asiana. Alaistaito -käsitettä kehittämisen kohteena he pitävät kuitenkin liian suoraviivaisena ja holhoavana. Heidän mielestään kyse on siitä, että työyhteisöjä kehitetään vastuullisiksi ja vuorovaikutuksellisiksi. Myös Finnig (2008, 74) pohtii tutkielmassaan onko työntekijöitä ylipäätään mahdollista kouluttaa alaistaitoihin. Toisaalta Hänninen (2008, 105) tuo esiin esimiesten toiveen siitä, että alaistaitoja olisi hyvä kouluttaa, jotta eri osapuolten oikeudet ja velvollisuudet saataisiin kaikille selviksi.

Alaistaitoilmiötä on lähestyttävä ja määriteltävä usein muiden ilmaisujen ja termien kautta (Finnig 2008, 70). Johtajuutta käsittelevässä kirjallisuudessa esiintyvät teoriat ja mallit sisältävät samoja piirteitä kuin alaistaitoihin liitetään (Repo, Erikson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005; Nissinen 2006; Laine 2009; Kalliomaa & Kettunen 2010; Jalava & Matilainen 2010).

Nissisen (2001) luoma syväjohtaminen -malli korostaa johtamisen olevan erinomaisten vuorovaikutustaitojen tulosta. Usein vuorovaikutustaitoja opetetaan vain esimiehille. Näin toimiessa annetaan väärä signaali ja vuorovaikutus nähdään vain esimiesten asiana. Näin ollen esimiestaitojen rinnalle on Nissisen mukaan nostettava myös alaistaidot. Organisaation aidon keskustelukulttuurin edellytyksenä on, että kaikilla on kyky olla vuorovaikutuksessa keskenään. Erinomainen vuorovaikutus edellyttää kykyä antaa ja vastaanottaa palautetta. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on tärkeää nähdä mahdollisuutena oppia omasta toiminnasta. Palautetta annetaan asioiden kehittämiseksi, ei virheiden osoittamiseksi. (Nissinen, Anttalainen & Kauppinen 2008, 50.)

Hujala ym. (2009, 32–33, 35–36) tarkastelevat artikkelissaan hyvää johtamista tasavertaisena toimijoiden välisenä suhteena. Heidän mukaansa hyvä johtajuus ei muodostu vain johdon toiminnan tuloksena. Hyvä johtajuus – reilu peli rakentuu eri osapuolten vuorovaikutuksen tuloksena. Kummankin osapuolen on kannettava vastuu reilun pelin onnistumisesta. Johtaminen nähdään suhteena, jonka perusta on lunastettava joka päivä uudelleen. Artikkelissa tarkastellaan sitä, mikä tekee johtaja-työntekijä-suhteesta toimivan eli mitkä ovat toimivan suhteen edellytykset. Yhtenä edellytyksenä nähdään hyvät alaistaidot, jotka tukevat reiluun peliin sitoutumista ja yhteisöllisyyttä korostavaa ideaa reilussa pelissä. Koska johtaminen on vuorovaikutteinen tapahtuma, on sen onnistumista tarkasteltaessa huomioitava myös se, miten työntekijät joko mahdollistavat tai estävät onnistuneen johtamiskokemuksen muodostumisen sekä tukevat perustehtävän tavoitteellista ja tuloksesta toteuttamista.

Alaistaidot ovat esimiestaitojen tavoin monien tekijöiden summa. Alaistaitojen kehittymiseen vaikuttavat sekä yksilölliset (persoonallisuus, kyvyt ja motivaatio) että todennäköisesti yhteisölliset (ilmapiiri ja esimiestyö) tekijät. Alaistaitojen kehittymiseen vaikuttaa myös työpaikan kulttuuri. Kulttuuri, joka tukee alaistaitoja, mahdollistaa vastuullisten työtapojen opettelemisen ja toteuttamisen yhteisöllisesti. (Rehnäck & Keskinen 2005, 27.) Jotta alaistaitoja esiintyy työyhteisössä, on niiden esiintymiselle luotava suotuisa perusta ja toimintaympäristö (Finnig 2008, 66).

Oman edun tavoittelu ja organisaation tavoitteisiin sitoutumattomuus ovat nykypäivää työpaikoilla. Tämän seurauksena monet kärsivät työpaikoilla henkisestä pahoinvoinnista, työuupumuksesta ja sairasteluista. Tällainen tilanne asettaa johtajuudelle, ja samalla alaistaidoille erityisiä vaatimuksia. Esimies ei voi aina valita alaisiaan, eikä alainen voi valita esimiestään. Tämä vaikuttaa osaltaan työyhteisön ilmapiiriin. Työyhteisön ilmapiiri on yhä enemmän kiinni alaisten omien vuorovaikutustaitojen ja alaistaitojen kehittämisestä. Tämä edellyttää johtamistutkimuksessa siirtymistä kohti esimies-alaisuuden kokonaisvaltaisempaa tarkastelua perinteisen johtamistutkimuksen sijaan. Perinteinen johtamistutkimus on rakentunut johtamistaitojen ympärille, jossa tutkimuksen painopiste on siinä, millainen on hyvä johtaja. Tutkimusta olisikin tarpeen kohdentaa alaisten osallisuuteen vuorovaikutuksen kehittäjänä ja johtamisen tukijana. (Lehtonen 2000, 7-8.)

Jotta vuorovaikutuksen kehittäminen voi onnistua, tarvitaan työyhteisössä jokaisen jäsenen kykyä rakentavaan ja kehittävään vuorovaikutukseen, toisten ihmisten kuunteluun, ymmärtämiseen ja hyväksymiseen. Näitä kykyjä on pyrittävä yhteisöllisesti kehittämään, silläkin kustannuksella, että ihmisten olisi oltava valmiita luopumaan myös hiukan omista tarpeistaan yhteisöllisen hyvinvoinnin takaamiseksi. (Lehtonen 2000, 39.)

Tämän suuntaista työkäyttäytymisen tervehdyttävää ajattelutapaa voidaan Juutin (2003, 91–94, 201) mukaan kutsua aikuismaiseksi työskentely- ja organisointitavaksi. Aikuismaisen työskentelyn mukaan käytämme sekä tunteitamme että järkeämme pyrkiessämme vastaamaan työyhteisön toiminnan haasteisiin. Aikuismaisessa käyttäytymisessä sosiaalisia puolustusmekanismeja käytetään kuitenkin vä-

hemmän ja tietoisemmin. Organisaation kehityspyrkimyksiä ja oppimista estävistä puolustusmekanismeista pyritään oppimaan pois reflektoinnin avulla. Aikuismaisuus perustuu omien ihanteiden ja lahjojen hyväksymiseen viisaalla, itseä ja muita kunnioittavalla tavalla. Esimies toimii itseensä luottavien, sitoutuneiden ja kyvykkäiden henkilöiden vuorovaikutuksen tukijana. Vuorovaikutukseen pyritään yhteispäätöksin kaikkien etu huomioiden. Tavoitteena on saavuttaa organisaation päämäärät yhdessä. Tällainen aikuismainen työskentely johtaa yksilön ja organisaation hyvinvointiin.

Lehtosen (2000, 141–162) mukaan hyvä alaistaito on riippuvainen monesta eri tekijästä. Alaistaitoon vaikuttavat organisaatiosta, sen toimintatavoista sekä ihmisestä itsestään johtuvat tekijät. Hyvillä alaistaidoilla voidaan myötävaikuttaa työyhteisöjen tehokkuuteen, ilmapiiriin ja vuorovaikutussuhteisiin. Hyvien alaistaitovaatimusten lista on mittava. Listaan voidaan liittää useita inhimillisessä ja tehokkaassa toiminnassa tarvittavia ominaisuuksia ja taitoja. Listatut yksittäiset tekijät eivät kuitenkaan ole oleellisinta, vaan tärkeintä on alaistaidon vaatimuksen oikeutuksen ja mahdollisuuksien tunnistaminen. Alaistaitovaatimukset ovat kovia ja on varmaa, etteivät kaikki alaiset ole valmiita hyväksymään heille esitettyjä alaistaitoon liittyviä vaatimuksia. Työyhteisöissä on tärkeää ymmärtää, että hyvien alaistaitojen avulla saadaan jatkuvaa hyötyä koko työyhteisön kehittymiselle.

Alaistaidot johtavat lopulta tilanteeseen, jossa esimies ja alainen tekevät roolinsa mukaisesti työnsä yhteistyössä, kohti yhteisiä tavoitteita. Tämä vaatii vastavuoroista luottamusta ja halua käyttäytyä ja toimia luotettavalla tavalla. (Laine 2008, 136.) Kun työntekijät luottavat toisiinsa ja esimieheensä, he voivat keskittyä omiin tehtäviinsä ja niiden kehittämiseen. Epäluottamuksesta syntyy huomattava kustannustekijä työyhteisön toiminnassa. Työyhteisön vuorovaikutteisella käyttäytymisellä on todettu olevan luottamusta lisäävää merkitystä työyhteisössä. Luottamus syntyy ja vahvistuu, kun työyhteisössä ei kukaan hyödynnä toisten haavoittuvuutta omaksi edukseen. Luottamuksellisen ilmapiirin syntyminen motivoi ihmisiä jakamaan toisille ideoita ja kokemuksia sekä varoittaa mahdollisista riskeistä ja uhkista. Luottamus motivoi, kannustaa ja sitouttaa yhteisiin tavoitteisiin. Se saa ihmiset ylittämään itsensä ja yltämään saavutuksiin, joihin he eivät muutoin yltäneet. Luottamus ei synny työyhteisöön itsestään, vaan työntekijöiden

omat valinnat vuorovaikutuksessa ja toiminnassa luovat edellytykset luottamuksen kasvuun ja kehittymiselle. (Harisalo & Miettinen 2010, 24–25, 34–45.)

Alaistaidot eivät ole itsestäänselvyys, vaikka ne sisältävät yleisinhimillisiä taitoja tukea ja auttaa työtovereita. Näin ollen alaistaito -käsitteestä on jouduttu luomaan teoreettinen käsite, joka jäsentää ja määrittää alaistaitojen mukaista käyttäytymistä. (Keskinen 2005b, 12.) Alaistaito kehittyy työtaidon tavoin ammattikokemuksen kertyessä edellyttäen selkeää, aktiivista ja laadukasta esimiestäittoa (Keskinen 2005a, 43–44). Alaistaitojen kriteerit voivat olla erilaisia esimiesten ja alaisten näkökulmista. Jos alaistaito -määritelmässä on suuria eroja, työskentely on tehotomampaa ja esimiesten ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa esiintyy enemmän pettymyksiä. (Keskinen 2005b, 51.)

Esimiehet ja alaiset kokevat työssään yhä enemmän voimattomuutta ja pettymyksiä. Pettymyksiä esiintyy erityisesti kuntatyön kovenevien vaateiden keskellä. Jotta suurilta pettymyksiltä vältytään ja kuntatyö voidaan säilyttää motivoivana ja arvokkaana, on merkityksellistä panostaa sen naisvaltaisten työntekijäjoukkojen johtamiseen. Johtajuus ja sen kehittäminen ei voi olla kuitenkaan yksin kiinnostuksen kohteena, vaan niiden ohessa tulee tarkastella myös alaisen toiminnan laatua. Alaistaitojen jäsentäminen johtaa työyhteisön toimintojen jäsentymiseen. Alaistaitojen jäsentymistä ja sen mukaista käyttäytymistä ei voi pitää itsestään selvyytensä. (Keskinen 2005b, 9-10,12.) Kuntasektorilla tarvitaan vielä paljon kehittämistä, jotta esimerkiksi kehityskeskustelut saadaan palvelemaan työn laadun kohentamista ja työntekijöiden motivointia. Psykologinen sopimus esimiehen ja alaisen välillä, näyttäytyy kuntatyössä erityisen monimutkaisena. (Keskinen 2005b, 51.)

Sanna Lehtiniemi (2008, 71–75) on tutkinut alaistaitojen kehittämistä. Alaistaitojen kehittäminen on vaativa tehtävä, koska asenteet ja persoonallisuus ovat ihmisen vaikeimmin muuttuvia ominaisuuksia. Muutokseen kuluu paljon aikaa, eikä muutos ole näin ollen mitattavissa lyhyen projektin aikana. Alaistaitojen esille ottaminen osoittaa kuitenkin henkilöstölle, että heistä välitetään aidosti ja heidän osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksiaan halutaan kehittää ja arvioida. Lisäksi Lehtiniemi havaitsi, että alaistaidot on pystyttävä konkretisoimaan käsiteltä-

välle tasolle ja niitä on pystyttävä harjoittelemaan käytännössä, jotta kehittymistä voidaan saada aikaan.

Juha Lehtonen (2000) on selvittänyt alaisten roolia esimies-alaisuuden vuorovaikutustilanteissa ja niitä tapoja, joilla alainen voi tukea esimiehensä johtamistoimintaa ja samalla koko organisaation menestymistä. Johtopäätöksensä hän toteaa, että etenkin henkilökohtaiselta valmiustasoltaan ja korkeimmin koulutetuilta alaisilta voidaan vaatia sellaista alaistaitoa, joka vastaa sisällöltään käsitystä hyvästä johtamistaidosta. Tähän perustuen voidaan Lehtosen mukaan olettaa, että alaisasemassa olevien henkilöitä voidaan luokitella erilaisten johtamismallien mukaisesti. (Lehtonen 2000, 155–156.) Myös Keskinen (2005b, 11) on havainnut alaistaitojen sisältävän sellaisia toimia työyhteisössä, jotka lähestyvät vahvasti johtamista. Alaistaitoja omaavien työntekijöiden voidaan nähdä herättävän esimiehellä tarve toimia esimiehenä esimerkiksi. Esimiehen esimerkillisyys voidaan nähdä alaistaitojen ja esimies-alaisuuden kehittymisen kannalta oleellisena tekijänä. (Keskinen 2005b, 12, 17; Harisalo & Miettinen 2010, 44.)

## 2.2 Psykologinen sopimus ja johtamisen vaihtoteoria – LMX -teoria

Alaisen ja esimiehen välinen suhde voidaan nähdä vaihtosuhteena, jossa kumpikin osapuoli on antavana ja saavana osapuolena. Työntekijän ja työnantajan odotuksia toisiaan kohtaan voidaan tarkastella psykologisen sopimuksen teorian kautta. Psykologinen sopimus sidotaan työntekijän ja esimiehen välille. Psykologinen sopimus on aina subjektiivinen kokemus molemminpuolisesta sitoumuksesta ja odotuksista, joita työsuhteeseen liittyy. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan osapuolten henkilökohtaisia käsityksiä oikeuksistaan ja velvoitteistaan työsuhteessa. Psykologinen sopimus on tapa tarkastella yksilön, työntekijän suhdetta organisaatioon. Odotukset ovat tavallisesti kirjoittamattomia, jopa auki puhumattomia. Psykologiset sopimukset ovat kaikkialla läsnä oleva ja organisaatioiden välttämätön ominaisuus. Sopimuksen säilyminen vaatii vahvaa esimiehen ja alaisen välistä suhdetta sekä molempien osapuolten välistä vuorovaikutusta. (Boxal & Purcell 2003, 150–154.) Psykologinen sopimus liittyy lopulta alaistaidot ja esimiestaidot toisiinsa (Keskinen 2005a, 73–77).

Alasoinin (2006, 23) mukaan psykologisella sopimuksella tarkoitetaan palkansaajien omaksumien ja heidän aikaisempiin kokemuksiinsa perustuvien uskomusten muodostamaa kokonaisuutta siitä, millaisia palkkioita he ovat oikeutettuja saamaan työnantajalta työsuhteen kautta vastineeksi omasta työpanoksestaan.

Alasoini (2007, 111–118) näkee psykologisen sopimuksen voimassaolossa olevan kyse työnantajan ja työntekijän molemminpuolisten velvoitteiden täyttämisen perusteella syntyvästä syvästä luottamuksen tunteesta koko toista osapuolta koskevaa suhdetta kohtaan. Suomalaisen palkansaajien vastavuoroinen sitoutuminen työnantajaan on murentumassa työelämän muutosten ja uusien toimintamallien seurauksena. Työelämän psykologiset sopimukset painottuvat tänä päivänä enemmän taloudellisiin palkkioihin kuin eri osapuolten välisiin elementteihin kuten luottamukseen, uskollisuuteen, turvallisuuteen ja arvostukseen. Työntekijöiden pitäisi pystyä sitoutumaan organisaatioonsa myös emotionaalisesti, jotta organisaatiossa saadaan tuloksia aikaiseksi. Uudenlaisen psykologisen sopimuksen sisältönä voisi Alasoinin mukaan olla ajatus, jonka mukaan työnantaja pyrkii takaamaan työntekijälle johtamisen ja työnorganisoinnin kautta paremmat mahdollisuudet haasteelliseen työhön ja osaamisen jatkuvaan kehittymiseen.

Työntekijän yksilöllistä ja yhteisöllistä kehittymistä voidaan tukea ja tehostaa kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelussa voidaan nostaa esiin molemminpuoliset odotukset: mitä työntekijä odottaa työltään ja mitä esimies odottaa työntekijältään. Mitä yhteneväisemmät ja selkeämmät odotukset ovat, sitä paremmin työntekijä voi toimia roolissaan ja tehtävässään ja sitä paremmin esimies tietää mitä työntekijä häneltä toivoo. Hyvä kehityskeskustelu auttaa sekä esimiestä että alaista onnistumaan työssään. (Nummelin 2008, 140.) Kehityskeskustelut voidaan nähdä tilanteina, joissa esimiehen intressissä on tarjota työntekijälle psykologista sopimusta, tulevaisuuteen suuntaavana ”uraikkunana”, joka valottaa ja jäsentää työntekijälle häneen kohdistuvia odotuksia ja kehittämispainoksia (Virtanen & Stenvall 2010, 173).

Esimiehen ja alaisen välinen vaihtosuhteoteoria (LMX -teoria) korostaa esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksen merkitystä johtajuuden muokkautumisessa. Teorian mukaan johtajuus syntyy esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa molempien osa-



puolten myötävaikutuksesta (esimies- ja alai-aidot). Sekä esimies että alainen osallistuvat johtamissuhteen rakentamiseen tuomalla erilaisia ideoita, arvoja ja vaatimuksia esimiestilanteeseen. Johtajuus nähdään molemminpuolisena luottamuksena, kunnioituksena sekä sitoutumisena, jonka pohjalta syntyy osapuolten välinen valtasuhde. Teorian mukaan johtajien tulee rakentaa vahvat suhteet alaisiin. Osapuolten välinen yhteistyö on molemminpuolista oppimista ja mukautumista. Tehokas johtajuuden taso saavutetaan vasta, kun molemmat osapuolet saavuttavat kypsän kumppanuuden tason ja osaavat hyödyntää kumppanuuden tuomat yhteistyön hyödyt. (Graen & Uhl-Bien 1995, 219–247.)

LMX -teorioilla tarkoitetaan siis sellaisia johtamisen malleja, jotka perustuvat esimiehen ja alaisen kahdenväliseen vaihtosuhteeseen. Jokainen esimies-alaissuhde poikkeaa toisistaan, sillä tämä kahdenvälinen suhde on ainutlaatuinen ja vastavuoroinen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että esimies kohtelee alaisiaan eri tavoin riippuen siitä kuuluvatko he sisäpiiriin (in-group) vai ulkopiiriin (out-group). Sisäpiiriin kuuluvalla alaisella ja esimiehellä on laadukas vaihtosuhde. Vuorovaikutus on hyvää ja luottamuksellista. Sisäpiiriin kuuluva alainen saa esimiehlään vaativia tehtäviä, hän on valmis tekemään lisätöitä ja ottaa itse vastuuta asioistaan. Esimies vaihtaa sisäpiiriin kuuluvan alaisen kanssa henkilökohtaista ja asemaansa kuuluvaa tietoa ja tukea, kuten esimerkiksi apua päätöksenteossa ja antaa huomiota alaiselleen vastineena sille, että alainen suostuu tekemään epäselviä, jäsentymättömiä tehtäviä. Ulkopiiriin kuuluva alainen tekee ainoastaan niitä töitä, joita työ sopimus edellyttää. Tällaiset työntekijät saavat esimiehlään vain pintapuolista luottamusta ja tukea. (Dienesch & Liden 1986, 618–631.)

Alaisten erilaista kohtelua kuvaa myös korkealaatuinen (higher-quality) ja heikkolaatuinen (lower-quality) vaihdanta alaisen ja esimiehen välillä. Heikkopilaatuinen vaihdanta on tyypillistä formaalin organisaation toiminnassa. Tällöin esimiehen ja alaisen välillä ei tapahdu juurikaan vaihtoa. Esimiehet odottavat alaisiltaan rutiinitoimia ja alaiset täyttävät ainoastaan työhön kuuluvat minimivaatimukset ja saavat siitä vastavuoroisesti peruspalkan. Vastaavasti korkeampilaatussa vaihdannassa on kyse ystävällisestä vastavuoroisesta luottamuksesta ja tuesta, persoonan viehättävyydestä, lojaalisuudesta ja kaksisuuntaisesta vaikuttamisesta. Tällöin sekä esimies että alainen saavat toisiltaan ylimääräisiä palkkioita. Alainen saa

ylenemismahdollisuudet, mielenkiintoisimmat työtehtävät, esimiehen tuen ja hyvät suoritusarviot. Esimies saa vastavuoroisesti sitoutuneen, tehokkaan ja tunnollisen alaisen. Tällainen vaihdanta hyödyntää organisaatiota ja tukee organisaation tulosta positiivisesti. (Deluga 1994; Graen 2003.)

Tämän kehittämishankkeen teoriaosuudessa esiintyvät käsitteet ovat vahvasti toisiinsa yhteydessä olevia, ihmisten vastavuoroiseen toimintaan liittyviä käsitteitä, vaikkei niiden yhteyttä ole täysin voitu tutkimuksissa osoittaa. LMX -teoria kuvaa työyhteisön vastavuoroisia suhteita vaihtosuhteen näkökulmasta. Esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksen kautta syntyy ihmissuhteiden välinen luottamus, joka johtaa työyhteisössä koettuun oikeudenmukaisuuteen. Esimiehen tapa rakentaa luottamusta määrittää alaisen panostuksen vaihtosuhteeseen. Alaisen ja esimiehen välisen laadukkaan vaihtosuhteen myötä alainen alkaa käyttää alaistaitojaan. Toisin sanoen, alaisten oikeudenmukaisen kohtelun ja laadukkaan vaihtosuhteen (LMX) toteutumisen seurauksena syntyvät alaistaidot. (Deluga 1994.)

### 2.3 Jaettu johtajuus

Nykyisten organisaatioiden toimintaympäristöt ovat monimutkaisia ja haasteellisia, eikä johtaja pysty selviytymään johtamisen haasteista enää yksin. Johtamisen luonteen ollessa kontekstuaalista ja yhteisöllistä, on johtamistarkasteluun tullut mukaan jaettu johtaminen -käsite. Johdettavan näkökulmasta tarkasteltuna jaetun johtajuuden näkökulmaa valottaa alaistaito -käsite. (Mäki 2010, 288–290, 295–295).

Jaettu johtajuus on käsitteenä ja merkitykseltään jäsentymätön (Offermann & Scuderi 2007, 71–77; Halttunen 2010, 50). Johtamiskirjallisuudessa jaettua johtajuutta luokittelevia käsitteitä ovat jaettu johtajuus (shared leadership), hajautettu johtajuus (distributed leadership), kollektiivinen johtajuus (collective leadership), tiimijohtaminen (team leadership), kanssajohtaminen (co-leadership), kehittyvä johtaminen (emergent leadership) ja itseohjautuvat tiimit (self-managed teams). Kaikki edellä mainitut kuvaavat johtajuuden jakautumista useammalle henkilölle, mutta teoriassa ja käytännössä niissä on suuriakin eroja. (Offermann & Scuderi

2007, 71–73.) Jaetun johtajuuden peruslähtökohtana on kuitenkin johtajuuden vastuiden ja toimintojen jakaminen usean henkilön kesken. Asiantuntija organisaatiossa johtajuus on poikkeuksetta jaettava, koska asiantuntija työ vaatii itsestä ongelmanratkaisua ja asiantuntemusta yhteisössä. Tällöin ei voida olettaa, että esimies tuntee alaistensa työhön vaikuttavat tekijät paremmin kuin asiantuntija ja itse. Onkin perusteltua, että työntekijällä on riittävät vaikutusmahdollisuudet ja autonomia omaan työhönsä, sovittujen raamien sisällä. Itsehjautuvuus, omaaloitteisuus sekä herkkyys muutossignaaleille korostuvat jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Mäki 2010, 289–290.) Johtaminen syntyy arjessa, siinä prosessissa, jossa esimies ja alaiset suorittavat työhönsä liittyviä toimia (Juuti 2010, 43).

Vallan jakaminen on noussut vahvasti johtamista koskevaan keskusteluun ja vaikuttanut johtamisen kehittämiseen. Kun valta on jaettava, myös alaisten rooli muuttuu aktiiviseksi johtamistehtävän suorittamisessa. Tämä johtaa näkemykseen johtamisesta ryhmätyönä, jaettuna johtajuutena. Johtamisen onnistuminen ei ole tällöin kiinni vain yhdestä henkilöstä, vaan johtaminen on yhdessä tekemistä. Jaetun johtajuuden raja kulkee siinä, kun mietitään kuka mistäkin loppujen lopuksi vastaa. Jokaisessa organisaatiossa on oltava joku, kuka varmistaa johtamisen toimivuuden. Johtamisen vastuu suhteiden tulee olla selkeitä. (Virtanen & Stenvall 2010, 75, 247.)

Johtaminen muodostuu esimiehen ja alaisten vuorovaikutuksen kautta. Johtaminen edellyttää alaisia, koska johtamista ja johtajaa ei voi olla ilman johdettavia. Johtaminen kohdistuu alaisiin, ja johtajan tehtävä on saada alaiset toimimaan johdon asettamien päämäärien mukaisesti. (Hiller & Day 2003, 5-6; Repo ym. 2005, 17; Juuti & Rovio 2010, 43.) Jaetussa johtajuudessa esimiehen ja alaisen merkitys johtamisprosessin syntymisessä korostuu perinteisiä johtamistyylejä enemmän. Johtaminen on esimiehen ja alaisen välinen vastavuoroinen, dynaaminen vuorovaikutusprosessi, jossa huomioidaan kummankin roolin erityispiirteet, toiminta ja reagointi. Johtajuuden kehittyminen ei tarkoita jaetun johtajuuden näkökulmasta pelkästään johtajan kehittymistä johtamisessa, vaan siihen voidaan nähdä olevan vaikutusta myös alaisen toiminnan kehittymisellä. (Shamir 2007, 4-24.)

Jaetussa johtajuudessa ei ole kyse sellaisesta johtajuudesta, jossa kaikki tekevät kaikkea eikä kukaan tiedä, missä ollaan tai kuka vastaa päätöksistä. Kyse on johtajuudesta, jossa asioita ja kokemuksia tehdään yhteiseksi arjessa. Päätökset tehdään yhdessä työyhteisön jäsenten välisen vuorovaikutuksen ja siinä syntyvään tietoon perustuen. Jaetun johtajuuden ideologiasta johtuen kohdataan käytännössä monenlaisia särmiä: ristiriitaisia tavoitteita, erilaisia ammatillisia näkemyksiä sekä vahvoja tulkintoja tapahtumista. (Repo ym. 2005, 14–15.)

Jaetun johtajuuden kriittisenä tekijänä voidaan pitää yhteisöllistä vastuunottoa, jossa yhteisö luovuttaa toimivaltaa yksilölle, jotka ovat puolestaan vastuussa toiminnastaan yhteisölle. Jaetun johtajuuden taustalla vaikuttavat parhaimmillaan yhdenvertaisuus, osallistumismahdollisuus, itsemääräämisoikeus, autonomia sekä keskinäinen dialogi. Toteutuakseen jaettu johtajuus vaatii esimies- ja alaistaitoja. Vain molempia kehittämällä voidaan käytännössä lähestyä jaettua johtajuutta. (Mäki 2010, 289, 294.) Johtajuuden rinnalla on kehitettävä työntekijöiden ammatillisia taitoja. Jaetun johtajuuden kannalta työntekijän tärkeitä taitoja ovat myös tiimitaidot sekä kyky toimia työntekijöiden välisissä ammatillisissa suhteissa. (Halttunen 2010, 51.) Jaettu johtajuus kehittää vaikuttamisen suuntaa alhaalta ylöspäin siten, että arjen kehittämisen haasteet säätelevät ylemmän tason johtajuutta ja sen päätöksentekoa. Jaettu johtajuus merkitsee täten myös vaikuttamisen ja tiedottamisen kaksisuuntaisuutta. (Hujala & Heikka 2009, 43.)

Hujala ja Heikka (2009, 43–44) tutkivat päivähoiton jaettua johtajuutta. Heidän mukaansa jaetun johtajuuden avaintekijöiksi muodostuvat johtamisen kohteen yhteiseksi kokeminen, johtamisen kohteena olevan substanssialan tunteminen, johtajuusroolien, vallan ja vastuiden selkeys sekä yhteiset johtajuuden työkalut. Jaetun johtajuuden haasteina ovat johtajuuden fokuksen erilaisuus johtuen erilaisista tarkastelukulmista, substanssiosaamisen ja vallan epätasainen jakautuminen johtajuudessa sekä yhteisen laadunarviointijärjestelmän puuttuminen perustehtävän kehittämistä ja johtamista varten. Jaetun johtajuuden toteutumisessa on heidän mukaansa vielä monia haasteita.

Halttunen (2010, 50–51) on tutkinut päivähoiton työntekijöiden valmiutta jaettuun johtajuuteen. Hänen mukaansa jaetun johtajuuden onnistumisen edellytys on

työntekijän ja esimiehen välinen luottamuksellinen ilmapiiri. Työorganisaatioissa tulisi keskustella siitä, mitä on johtajuus ja mitä on jaettu johtajuus. Jaettu johtajuus vaatii toteutuakseen selkeyttä työnjakoon niin johtajan ja työntekijöiden kesken kuin työntekijöiden välille. Johtajuuden jakaminen edellyttää työyhteisössä yhteistä keskustelua, sopimuksia ja kehittämistyötä. Juutin (2010, 44–45) mukaan johtaminen on parhaimmillaan silloin kuin se on jaettua. Jaetussa johtamisessa on kuitenkin erilaisia asteita. Johtajuus voi esimiehen lisäksi jäädä yhden jäsenen tai pienen ryhmän rooliksi, muiden seurattessa passiivisesti sivussa. Aktiivisuuden epätasainen jakautuminen on todennäköistä ja siksi jaettu johtajuus, jossa kaikki osallistuvat johtamisen syntymiseen on harvinaista. Vasta kun työntekijät kykenevät ottamaan vastuun omasta toiminnastaan ja päätöksistään, voi yksilö vapautua esimiehen ja ryhmän psykologisesta kahleesta ja alkaa toimia oman itsetunnon mukaan, kohti työyhteisön yhteisiä tavoitteita. Omat pelot ja huolet on tiedostettava ja niitä on opittava ymmärtämään. (Lipman-Blumen 2007, 14–15.) Tällainen yksilön vapautuminen on edellytyksenä jaetun johtajuuden mahdollistumiselle.

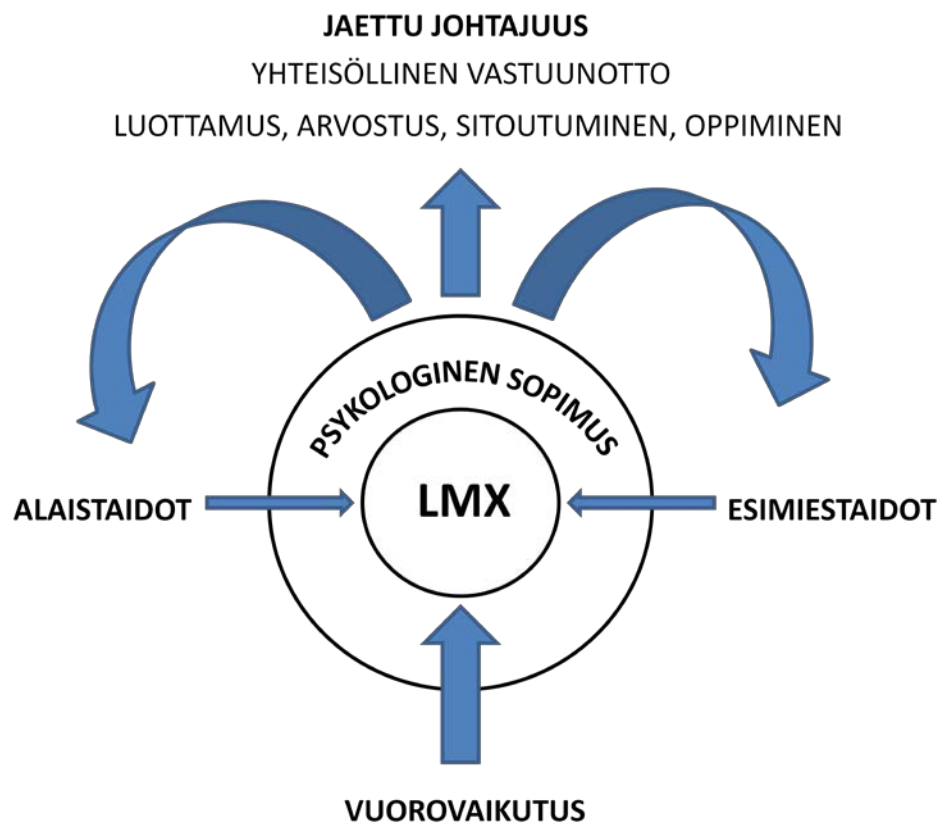
#### 2.4 Tietoperustan yhteenveto

Tässä kehittämishankkeessa alaistaitoa ei ymmärretä työntekijää alistavana käsitteenä, vaan puhuttaessa alaistaidoista on kyse esimiestäitojen vastinparista. Taus-talla on ajatus siitä, että työyhteisössä on aina alaisen ja esimiehen roolit ja eri rooleilla on erilaiset tehtävät. Alaistaitoihin keskittyminen ymmärretään tässä ke-hittämishankkeessa työntekijöistä välittämisenä, huomioimisena, sekä heidän osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksiensa parantumisena. Alaistaitojen ke-hittäminen nähdään positiivisena ja voimavaralähtöisenä tapana kehittää työyhtei-söä. Alaistaidot on työntekijälle tapa saavuttaa korkealaatuinen vaihtosuhte (LMX) esimiehen kanssa. LMX -teorian mukaan johtajuus syntyy esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa molempien osapuolten myötävaikutuksesta. Laadukkaaseen vuorovaikutukseen tarvitaan esimies- ja alaistaitoja.

LMX -teorian mukaan johtajuutta tuleekin tarkastella esimiehen ja alaisen välise-nä vaihtosuhteena. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan tässä kehittämis-hankkeessa tällaisia esimiehen ja alaisten väliseen vaihtosuhteeseen liittyviä kes-

kinäisiä odotuksia, jotka kohdistuvat toistensa rooleihin johtamistoiminnan, arjen töiden onnistumiseksi ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun psykologinen sopimus avataan, nämä odotukset tuodaan julkilausuttuun, tiedostettuun muotoon ja niistä aletaan käydä työyhteisössä säännöllistä keskustelua.

Tässä kehittämishankkeessa jaettu johtajuus -käsitteellä tarkoitetaan yhteisöllistä vastuunottoa työyhteisön yhteisistä tavoitteista niiden saavuttamiseksi laadukkaasti. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää vuorovaikutusta, luottamusta, arvostusta, sitoutumista sekä oppimista. Laadukas vaihtosuhte (LMX) esimiehen ja alaisen välillä, jossa kumpikin osapuoli kokee psykologisen sopimuksen pitävän, on edellytys jaetun johtajuuden toimintamallin mukaiseen toimintaan. Hyvät kokemukset psykologisen sopimuksen pitävyydestä lisäävät alais- ja esimiestaitojen ilmentymistä vaihtosuhteessa (LMX) (kuvio 2). Jaettu johtajuus syntyy siis prosessina laadukkaassa esimies- ja alaisuhteessa, johon molemmat osapuolet vaikuttavat.



KUVIO 2. Tietoperustan käsitteiden yhteys

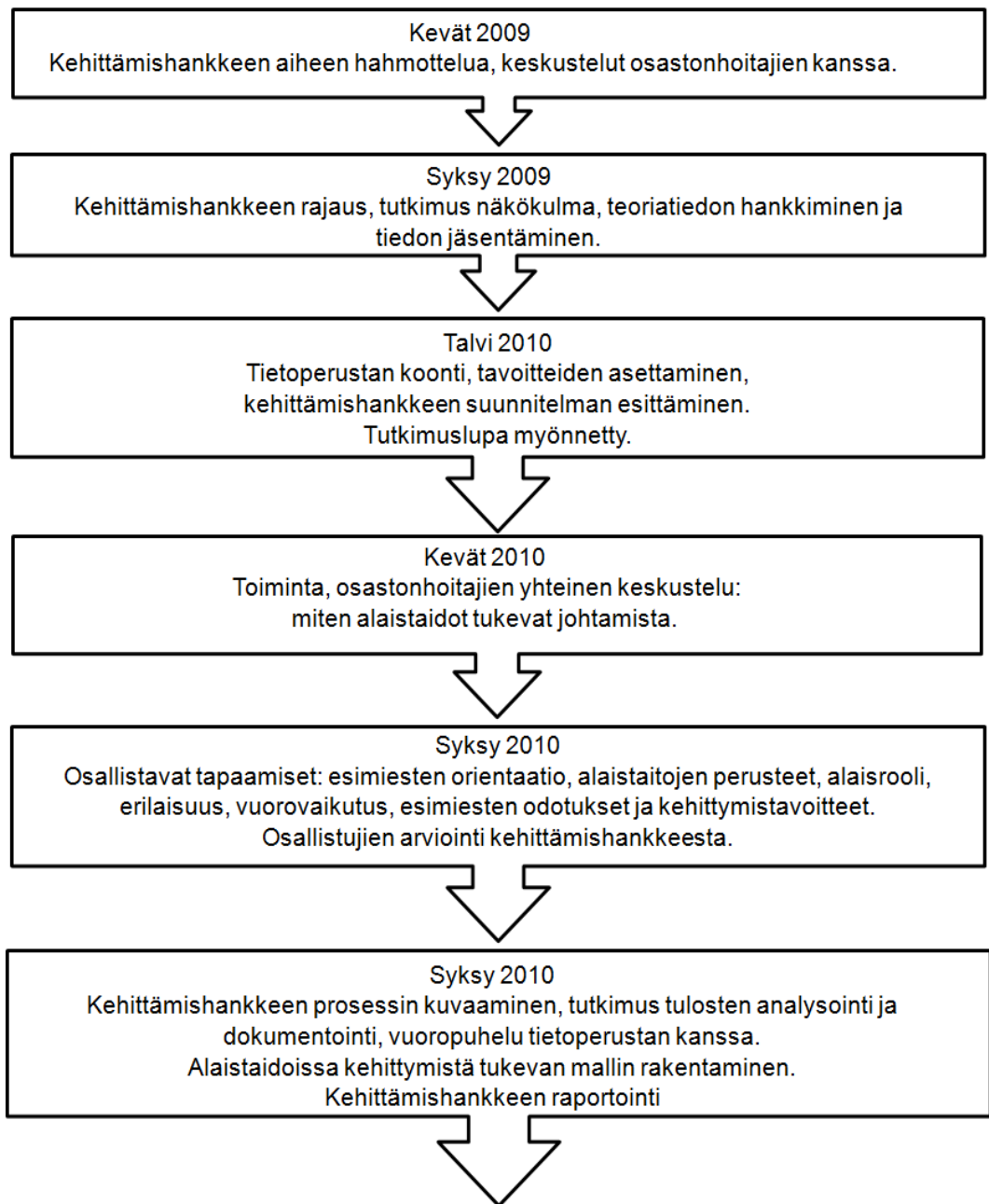
### 3 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

#### 3.1 Kehittämishankkeen eteneminen ja aikataulu

Kehittämishanke toteutettiin Lahden kaupungin lääkinnällisen kuntoutuksen palveluyksikössä toimintatutkimuksena. Toimintatutkimuksesta ei voi etukäteen kirjoittaa täsmällistä tutkimussuunnitelmaa eikä sen tiedonhankinnan etenemistä voi kuvata tarkasti. Heikkisen, Rovion ja Kiilakosken (2006, 86) mukaan tutkija oppiikin koko ajan tutkimuskohteestaan ja menetelmistään. Suunnitelman tekeminen on kuitenkin tärkeää ja siihen kannattaa käyttää aikaa.

Kun kehittämishankkeeni aihe täsmentyi käsittelemään alaistaitoja, perehdyin käsitteeseen ja sitä käsitteleviin tutkimuksiin. Kehittämishankkeen kontekstiksi muodostui lääkinnällisen kuntoutuksen palveluyksikössä tapahtunut organisaatiomuutos ja sen seurauksena asetettu tavoite yhteisöllisyyden kehittyminen. Organisaatiomuutoksen ja esimiesten vaihtumisen seurauksena oli mahdollisuus tarkastella myös johtajuuden rakentumista uudessa palveluyksikössä. Tämän myötä minulle alkoi hahmottua kehittämishankkeen tarkoitus, tavoite ja menetelmä. Kehittämishanke eteni suunnitelman mukaisesti (taulukko 1). Kehittämishankkeen aiheen hahmottelu alkoi keväällä 2009 ja kehittämishankkeen raportti valmistui keväällä 2011. Esimiesten orientoiva tapaaminen toteutui keväällä 2010. Kaikille työntekijöille tarkoitetut tapaamiset toteutuivat syys-lokakuussa 2010.

TAULUKKO 1. Kehittämishankkeen suunnitelma



### 3.2 Toimintatutkimus osana kehittämissuunnitelmata

Valitsin kehittämissuunnitelmaseeni toimintatutkimuksellisen lähestymistavan, koska tällä kehittämissuunnitelmalla pyrittiin vaikuttamaan koko työyhteisössä tapahtuvaan sosiaalisen kanssakäymiseen ja yhteisöllisyyden kehittämiseen alustaitojen tunnistamisen kautta. Kehittämissuunnitelman osallistavissa tapaamisissa otettiin työntekijöiden alustaidot tietoisesti tarkastelun kohteeksi. Tavoitteena oli, että jokainen

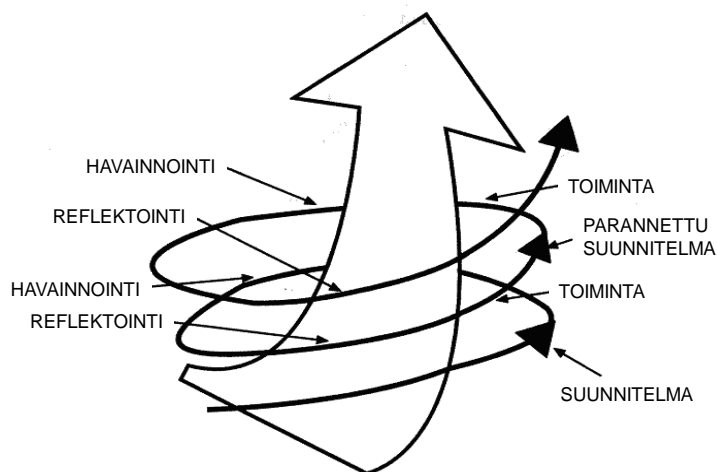


työntekijä tarkastelee näissä tapaamisissa omia alaistaitojaan reflektiivisesti ja löytää omat tavoitteet alaistaidoissa kehittymiseen.

Työyhteisöissä on paljon toimintatapoja, jotka saattavat toimia ristiriitaisesti organisaation julkilausuttujen tavoitteiden kanssa ja aiheuttavat näin ongelmia työyhteisön toimivuuteen. Toimintatutkimuksen tavoitteena on löytää reflektiivisen tarkastelun avulla, keino tai malli, jossa työyhteisön tavanomaiset käytänteet nähdään uudessa valossa, organisaation yhteisiä tavoitteita edistäen. (Heikkinen 2007, 201; Kember 2000 4-5). Toimintatutkimus on käytännönläheinen lähestymistapa, joka ei ole kiinnostunut ainoastaan siitä, miten asiat ovat, vaan erityisesti siitä, miten niiden tulisi olla. Toimintatutkimus on keino sitouttaa osallistujat muutokseen. Se toimii välineenä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Parhaimmillaan toimintatutkimus muodostuu osallistujien yhteiseksi oppimisprosessiksi. (Aaltola & Syrjälä 1999, 15, 17–23; Kember 2000, 23–25.)

Toiminnan käsitteellä tarkoitetaan toimintatutkimuksessa sosiaalista toimintaa. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on tutkia ja kehittää ihmisten yhteistoimintaa. Se onkin perusluonteeltaan sosiaalinen prosessi, jonka avulla puututaan todellisiin elämän tapahtumiin ja tarkastellaan väliintulon vaikutuksia. Ihmisten muodostamassa sosiaalisessa yhteisössä oppiminen ja kehittyminen muodostavat toimintatutkimuksen ytimen. (Kember 2000, 24–25; Anttila 2006, 439; Heikkinen 2007, 196–2001.)

Toimintatutkimuksen keskeinen piirre on pyrkimys kriittiseen reflektiiviseen ajatteluun ja sen avulla toiminnan parantamiseen. Reflektiivisessä ajattelussa ihminen etäännyttää itsestään ja näkee oman toimintansa ja ajattelunsa uudesta näkökulmasta. Reflektiivisyyden kautta on syntynyt ajatus reflektiivisestä kehästä, toimintatutkimuksen prosessista, joka etenee sykleittäin (kuviot 3). Itsereflektiivisessä kehässä toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja uudelleen suunnittelu seuraavat toisiaan. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 36–37; Anttila 2006, 441; Heikkinen 2007, 202.)



KUVIO 3. Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 37)

Toimintatutkimuksen prosessi edellyttää useita kokeilevia vaiheita, joissa käytäntö ja reflektio sekä suunnittelu ja toteutus vuorottelevat syklimäisesti. Tiedontuotannon tapaa voidaan kuvata prosessimaiseksi. Toimintatutkimuksen tutkimusprosessia ei voida useinkaan suunnitella tarkoin ennakolta, vaan tutkimusprosessin aikaiset havainnot ohjailevat tutkimusprosessin etenemistä. Tutkijalta vaaditaan osaavaa havainnointia ja johtopäätösten tekoa. Tavoitteena on käytännöllisen tiedon tuottaminen. (Toikko & Rantanen 2009a, 29–30.)

Toimintatutkimuksen spiraalimallia on arvosteltu sen tutkijaa kahlitsevan ajattelun vuoksi. Kritiikki perustuu ajatukselle, että toiminta ei etene koskaan tarkkaan vaiheittain. Malli kahlitsee herkästi tutkijan ajattelun, eikä tutkija pääse tällöin keskittymään siihen työhön, joka on tekijälle tärkeää toimintatutkimuksen eteenpäinviemistä ja lopputulosta ajatellen. Tutkija pohtii helposti liikaa, sitä tekeekö hän metodisesti oikein. Onkin muistettava, että spiraali antaa periaatteellisen kuvan toiminnan etenemisestä. Todellisuudessa toimintatutkimuksen vaiheet lomittuvat toisiinsa. Spiraalia on arvosteltu myös siitä, että toiminnan progressiivinen eteneminen ilman mukaan tulevia muita toimintaan vaikuttavia prosesseja on mahdotonta. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 38–39; Heikkinen 2007, 202–204.)

Toimintatutkimuksessa on perusteltua käyttää tutkijan aktiivista vaikuttamista tutkimuskohteeseen. Näin ollen sosiaaliset vuorovaikutustilanteet muodostuvat tärkeäksi osaksi tiedonhankintaa ja ongelman ratkaisua. (Kuula 1999, 116–142; Tuomi & Sarajärvi 2009, 82; Anttila 2006, 444.) Vaikutin osallistavissa tapaamisissa kohdeyhteisöön luennoilla, etukäteen luettavilla artikkeleilla, alai-  
staitotestillä, sosiaalisen tyylin arvioinnilla sekä vuorovaikutuskartoituksella.

Toimintatutkimuksen peruslähtökohtana oli, että uusi tieto syntyy siinä ympäristössä, missä toimintakin tapahtuu. Yhdessä keksitty ratkaisu ongelmaan on usein parempi kuin ulkopuolisen tahon tuottama ratkaisu. Toimintatutkimuksessa syntyvä tieto kehittyy aidosta tarpeesta ratkaista käytännön ongelmia tai selviytyä ratkaisemattomien ongelmien parissa. Oleellista on vallitsevien käytänteiden ja rakenteiden kyseenalaistaminen. (Anttila 2006, 444; Rantanen & Toikko 2006, 404, 408.) Tässä kehittämishankkeessa tuotettiin yhdessä työskennellen ratkaisuja tutkimuksen tavoitteisiin. Läsnäoloni ja vaikuttamiseni avulla pyrittiin helpottamaan osallistujien itsereflektiota ja tietoisuuden lisääntymistä alai-  
staidoista.

Tämän kehittämishankkeen sisältämässä toimintatutkimuksessa luotiin alai-  
staidoissa kehittymistä tukeva malli. Malli syntyi yhteisten tapaamisten sekä oman työskentelyni kautta. Yhdessä keskustellen, teoriaan perehtyen, tehtäviä tehden ja kriittisesti reflektoiden edettiin syklimäisesti, syventäen yhteistä ymmärrystä alai-  
staito -käsitteestä. Rakensin alai-  
staidoissa kehittymistä tukevaa mallia, jota kehitettiin yhdessä työyhteisössä.

Toimintatutkimus voi olla arvaamatonta, eikä tutkija voi ennakolta varautua kaikkiin kehittämishankkeeseen nouseviin kysymyksiin. Rajaamalla liikaa kysymyksen asetteluaan, saattaa tutkijalta jäädä huomaamatta kehitykselle ja tutkimuksen kiinnostavuudelle oleellisia seikkoja. Tutkimusongelmat muuttuvat ja täsmentyvät kehittämishankkeen aikana. (Huovinen & Rovio 2006, 96.) Tässä kehittämishankkeessa toinen tutkimuksen tavoitte jäsenyi osallistavien tapaamisten edetessä ja kolmas tavoite muodostui vasta kehittämishankkeen toteutumisen jälkeen.

Toimintatutkimuksessa on luontevaa ja toivottavaa yhdistää määrällisiä ja laadullisia menetelmiä (Heikkinen 2007, 37; Viinamäki 2007, 173–197). Toimintatutkimus tarjoaa mahdollisuuden triangulaatioon, joka tarkoittaa tutkittavan aiheen tarkastelemista monelta kannalta ja monella tavalla. Menetelmätriangulaatiossa yhdistetään erilaisia tutkimusmenetelmiä, kuten haastattelu, havainnointi ja tiedon kerääminen. Tutkijan on mietittävä omiin tutkimusongelmiin parhaiten sopivat aineistonkeruumenetelmät. (Huovinen & Rovio 2006, 104–105; Viinamäki 2007, 173–197.) Tässä kehittämishankkeessa toimintatutkimus toteutui osallistavina tapaamisina, jotka sisälsivät seuraavia menetelmiä: osallistuva havainnointi, muistiot sekä tutkimuspäiväkirja.

Osallistuvassa havainnoinnissa on Metsämuurosen (2008, 42–43) mukaan kyse siitä, että tutkija tarkkailee tutkimuksen kohdetta ja tekee havainnoinnin aikana muistiinpanoja tai kenttäraporttia. Koska tutkimusmenetelmänä on havainnointi, on tutkimuksen subjektiivisuuden aste korkea. Havainnoinnilla voidaan kuitenkin monipuolistaa tutkittavasta ilmiöstä haluttavaa tietoa. Havainnointi paljastaa puheen ja käyttäytymisen välisen yhteyden. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81.) Toimintatutkimuksessa tutkija tekee osallistuvaa havainnointia. Osallistuvassa havainnoinnissa sosiaaliset vuorovaikutustilanteet muodostuvat tärkeäksi osaksi tiedonhankintaa. Oleellista on kaikkien tuottaman tiedon arvostaminen ja usko siihen, että asioihin on olemassa enemmän kuin yksi näkökulma ja että ne kaikki ovat tärkeitä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81–83.)

Tässä kehittämishankkeessa olin tutkijana osa kohdejoukkoa. Kehittämishankkeen suunnitteluvaiheessa toimin fysioterapeutin tehtävässä ja siten alaisen roolissa. Roolini muuttui esimieheksi ennen kehittämishankkeen toteuttamista. Toimin siis tutkijan roolini lisäksi työyhteisössämme sekä alaisena että esimiehenä. Työyhteisön jäsenenä osallistuin avoimesti ja tietoisesti muiden osallistujien kanssa käyttävään vuorovaikutukseen. Toisaalta tutkijana kokosin toiminnan tuloksena syntyvän tiedon, raportoin sen ja käytin aineistoa tutkimusmateriaalina. Tavoitteenani oli tutkijana havainnoida tutkimusjoukkoa ja hankeprosessia ja esitellä ne luotettavasti tuloksissa. Näin ollen vaikutin useissa rooleissa toimien, omalla läsnäolollani ja toiminnallani tutkimuksen kohteeseen. Oli selvää, että oma subjektiivinen näkemykseni aiheeseen tuli näkymään tuloksissa. Katilan ja Meriläisen (2006,

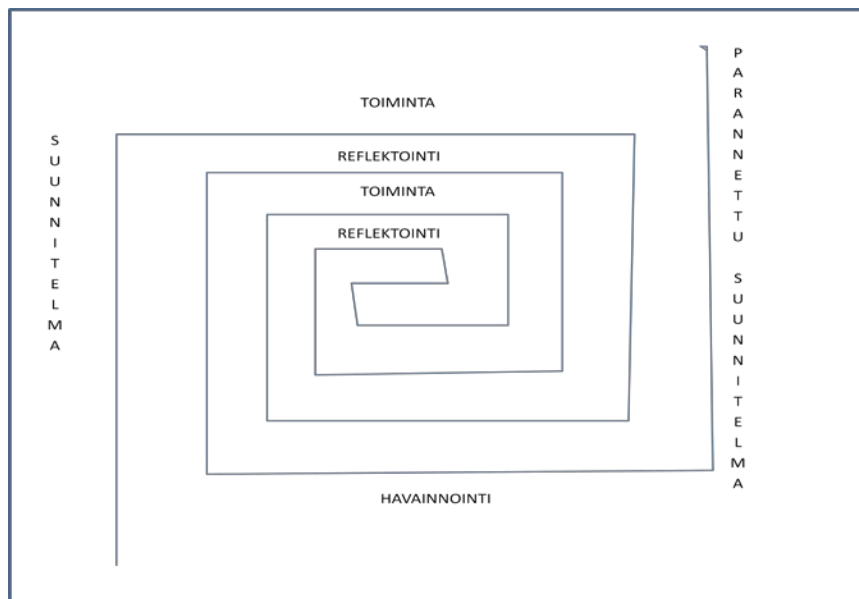
135) mukaan toimintatutkimuksen subjektiivisuutta pidetään toimintatutkijoiden piirissä pelkästään hyveenä, koska esimerkiksi organisaatiotutkimuksessa ulkopuoliselta tutkijalta kestäisi vuosia päästä samalle kulttuurisen tiedon tasolle kuin millä organisaatiossa pitkään työskennelleet jäsenet jo ovat. Toisaalta organisaation sisäpuolisen tutkijan on helpompi nousta kuvailevalle tasolle, mutta ulkopuolisen tutkijan on helpompi tehdä tulkintaa aiheesta (Lindholm 2005, 51–52). Siksi toimintatutkijan on tärkeää osata ulkopuolista itsensä kriittisen reflektion ajaksi (Lindholm 2007, 15).

Vastuu toimintatutkimuksen tulosten analyysistä ja raportoinnista oli minulla. Toimintatutkimuksen raportointitapa vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Kehittämishankkeissa syntynyt kokemustieto voi olla siirrettävää vain, jos kehittämisprosessi on huolella kuvattu ja arvioitu monipuolisesti. Arvioinnin uskottavuus edellyttää selkeää dokumentointia ja oppimiskokemusten kriittistäkin arviointia. Kun saavutettuja tuloksia peilataan kehittämistoiminnan teoreettiseen viitekehykseen, saavutetaan tulosten laajempiakin merkityksiä. (Rantanen & Toikko 2006, 405, 407.) Anttilan (2006, 445) mukaan toimintatutkimuksen tärkein lopputuotos ei kuitenkaan ole tutkimusraportti, vaan todellinen käytännöllinen tulos, usein jokin fyysinen tuote tai artefakti, joka ilmentää sille annettuja päämääriä parhaalla mahdollisella tavalla. Tässä kehittämishankkeen raportissa on esitetty kehittämishankkeen tarkoitus, tavoitteet ja menetelmät ja pyritty osoittamaan läpinäkyvästi, miten tuloksiin on päästy.

### 3.3 Osallistavat tapaamiset kehittämishankkeen aikana ja niiden tavoitteet

Tämän kehittämishankkeen perusajatuksena oli, että tunnistamalla ja käsittelemällä alaistaitoja, asettamalla niissä kehittämistavoitteita sekä työskentelemällä tavoitteellisesti niiden kehittämisessä, voi jokainen olla osaltaan vaikuttamassa työyhteisönsä hyvinvointiin. Tämä mahdollistuu vain sillä, että jokainen työntekijä kantaa vastuun omasta kehittymisestään, tavastaan olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Tämän kehittämishankkeen kohdejoukolle järjestettyjä tilaisuuksia kutsutaan osallistaviksi tapaamisiksi. Osallistavilla tapaamisilla tarkoitetaan tässä kehittämishankkeessa ennalta suunniteltua, vuorovaikutteista toimintaa, jossa

kohdejoukko otetaan mukaan keskustelemaan ja kehittämään käsiteltävää aihetta. Osallistavat tapaamiset sisälsivät alaistaitojen, vuorovaikutuksen ja sosiaalisen tyylin testit, joiden tarkoitus oli auttaa työntekijää refleктоimaan omaa työyhteisötoimintaansa. Toimintatutkimuksen keskeisenä piirteenä onkin pyrkimys reflektiiviseen ajatteluun ja sen avulla toiminnan parantamiseen. Reflektiokeskeisyys näkyy toimintatutkimuksessa itsereflektiivisenä kehänä, jossa toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja uudelleen suunnittelu seuraavat toisiaan. Kuviossa 4 esitän tämän kehittämishankkeen toiminnan ja reflektionin vuorottelua yhden osallistavan tapaamiskerran aikana.

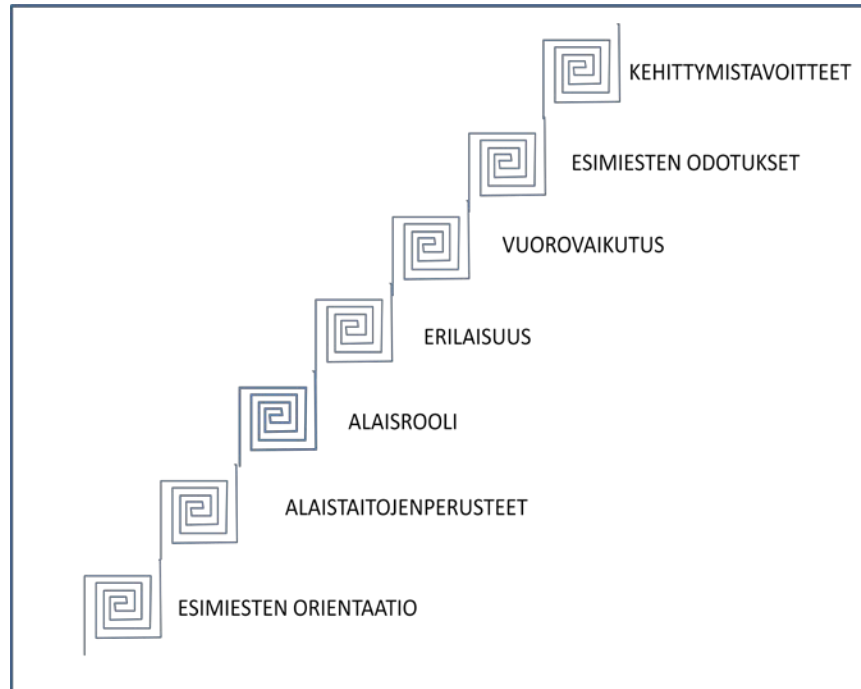


KUVIO 4. Toiminnan ja reflektionin vuorottelu osallistavissa tapaamisissa

Tein toimintatutkimuksen osallistavista tapaamiskerroista alustavan suunnitelman. Täydensin tapaamisten sisältöjä kehittämishankkeen edetessä, näin sain kehitettyä toteutuneiden tapaamisten sisältöä kohderyhmän tarpeiden mukaisesti. Tapaamisten sisältöä suunniteltaessa käytin tutkimusten lisäksi myös oppimateriaalia, koska pelkkä tutkimustiedon käyttö ei ollut käytännön läheisyyden vuoksi perusteltua. Huolehdin kuitenkin koko ajan siitä, että tapaamisten sisältö ja eteneminen tuki tutkimuksen tavoitetta. Linnan mukaan (2008, 49) osallistavan kehittämistyön periaate perustuu kaikkien osapuolten aktiiviseen osallistumiseen ja yhdessä toimimiseen. Osallistava kehittäminen mahdollistaa työyhteisön yhteisten tapojen ja pelisääntöjen selvittämisen, niihin vaikuttamisen ja niistä sopimisen.

Osallistumiseen perustuvalla menetelmällä on tärkeää, että tutkimukseen osallistuvien henkilöiden tietoa arvostetaan. On tärkeää muistaa, että jokaiseen asiaan on olemassa enemmän kuin yksi näkökulma. Periaatteena on, että asioiden eri puolet tulevat parhaiten esille vuorovaikutuksessa. Tutkijan on roolissaan kunnioitettava tutkimushenkilöitä ja heidän tietämystään. Tutkija on tullut itsekin paikalle oppimaan, ei opettamaan tai kehittämään. Tutkija kokoaa ja koordinoi ihmisiltä tulevia ideoita. Tutkimusprosessissa oleellisinta on tutkimukseen osallistuvien oppiminen. Tutkijan tehtävänä on mahdollistaa osallistujien oppiminen, jonka uskotaan johtavan haluttuun toimintaan ja toiminnan ylläpitämiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 83.)

Kuviossa 5 esitän toimintatutkimuksen osallistavien tapaamisten syklin Alaistaito-hankkeessa. Jokainen sykli muodostuu yhdestä osallistavasta tapaamisesta. Osallistavien tapaamisten aiheet olivat esimiesten orientaatio, alaistaitojen perusteet, alaisrooli, erilaisuus, vuorovaikutus, esimiesten odotukset ja kehittämistavoitteet.



KUVIO 5. Toimintatutkimuksen osallistavien tapaamisten sykli Alaistaito-hankkeessa

Osallistavien tapaamisten sykli muodosti alaistaidoissa kehittymisen portaat. Hankeen edetessä portaita noustiin ylemmäs, kohden parempaa alaistaitotietoisuutta. Hankkeen lopussa korostin osallistujille, että portaat eivät alaistaidoissa kehittämisessä loppuneet tähän, vaan jokainen työpäivä asettaa meille uuden askelman noustavaksi. Näin ollen jokaisen on vastaisuudessakin huolehdittava omasta alaistaitokunnostaan, jotta jaksaa nousta portaita ylöspäin työuransa kaikkina päivinä.

Osallistujille oli tärkeää kertoa miten Alaistaito -hanke hyödyntää heitä ja vaikuttaa heidän työhönsä. Ensimmäiseen tapaamiseen osallistujien kanssa oli valmistauduttava huolella, sillä se vaikutti osallistujien asenteisiin. (Huovinen & Rovio 2006, 99.) Linna (2008, 51, 53) toteaa väitöskirjassaan, että osallistavan kehittämistoiminnan avulla voidaan muuttaa työntekijän kokemusta johtamisen ja tilanteiden oikeudenmukaisuudesta. Vastaavasti työntekijän osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia muuttamalla voidaan vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon. Oikeudenmukaisuuskokemus syntyy työyhteisössä vuorovaikutustilanteissa, joten organisaation tulee pyrkiä johdonmukaisesti kehittämään työyhteisön sosiaalisen kanssakäymisen taitoja.

Työntekijöiden osallistaminen hankkeeseen nähtiin mahdollisuuksien tarjoamisena ja osallistuminen mahdollisuuksien hyödyntämisenä. Ne, joita kehitettävä asia koskee, olivat oikeutettuja osallistumaan. Osallistavassa kehittämistoiminnassa pyritään dialogiin, jolloin toisilta pyritään oppimaan ja heistä ollaan kiinnostuneita. Aktiivinen osallistuminen on mahdollista vain avoimessa vuorovaikutuksessa. Dialoginen lähestymistapa perustuu haluun kysyä ja oppia toisilta. Toimijoiden osallistuminen onkin keskeinen tekijä kehittämisen toiminnan onnistumisen kannalta. Kehittämisen on tapahduttava siellä, missä käytännön työn haasteet ja ongelmat ovat käsin kosketeltavissa. Toimijoiden osallistaminen on koko kehittämistoiminnan pääprosessi. Kehittämistoiminnan prosessi on avoin, sen tavoitteita ja tuloksia ei voi tietää etukäteen, vaan ne määritetään prosessin aikana. Lähtökohtana on intressien erilaisuus. Koska kehittäminen etenee yhteisen vuorovaikutuksen varassa, sen suuntaa ei voi tietää etukäteen. Yhteisen ymmärryksen luominen on edellytys muutokselle. Kehittäminen ei koskaan etene loogisesti ja rationaalisesti ongelmia analysoimalla ja sitä kautta ihmisten ajatteluun vaikuttamalla.



Kehittämisen tulee perustua tunteisiin ja kokemuksiin, vain näin etenemällä kehittäminen voi konkretisoitua muutokseksi. (Toikko & Rantanen 2009, 72–80, 89–99.)

Kehittämishankkeeseen osallistuvilta vaaditaan vahvaa sitoutumista hankkeen tavoitteisiin (Lindholm 2007, 22). Hankkeen alussa, keväällä 2010 esimiehille järjestettiin oma tapaaminen. Koko työyhteisön yhteisiä tapaamiskertoja järjestettiin syksyllä 2010 yhteensä kuusi. Näihin tapaamisiin osallistuivat kaikki lääkinnällisen kuntoutuksen palveluyksikön työntekijät, siis myös esimiehet, koska he ovat myös alaisia omille esimiehilleen.

### **Esimiesten orientaatio**

Ensimmäiseen vain esimiehille tarkoitettuun tapaamiseen osallistui kaikki kolme lääkinnällisen kuntoutuksen esimiestä. Tapaamisen tavoitteena oli saada aikaan esimiesten näkemystä alaistaidoista ja niiden merkityksestä johtamistyössä ja esimiesroolin tukemisessa. Tapaamisen toisena tavoitteena oli virittää esimiehet alaistaitoteemaan ja niiden aktiivisempaan tarkasteluun ja tunnistamiseen. Oli tärkeää oppia huomioimaan, että pelkkä esimiestaitojen kehittäminen ei tuota organisaatiossa haluttua tulosta. Esimiehet osallistuivat jatkossa tapaamisiin yhdessä alaistensa kanssa, jolloin he pystyivät syventämään näkemystään alaistaidoista ja havainnoimaan kuinka alaiset suhtautuvat alaistaito -käsitteeseen ja alaistaitojen tunnistamiseen ja reflektointiin. Esimiehille kerrottiin kehittämishankkeen tavoitteet, jotka kuitenkin täsmentyivät kehittämishankkeen edetessä.

Tapaamisen esilukemisena toimi Hujalan ym. (2009) artikkeli Hyvä johtaminen – reilua peliä. Tapaaminen eteni keskustellen ennalta määrättyjen teemojen ja kysymysten mukaisesti. Jokainen osallistuja teki keskustelusta omia muistiinpanoja, joista kokosin yhden muistion. Muistio toimi esimiestapaamisen tuotoksena. Tutkijana toimin keskustelun avaajana, kysymysten asettajana ja tasavertaisena osallistujana.

Esimiehet keskustelivat yhdessä seuraavista teemoista.

- Mitä esimiehet ymmärtävät alaitaito -käsitteellä?
- Mitä on johtaminen? Mitä on esimestaidot?
- Millainen kaiku on sanalla alainen? Mikä olisi sen synonyymi?
- Millaisia ovat hyvät alaitaidot? Millaisia ovat hyvän työntekijän piirteet, ominaisuudet? Millainen on ollut paras alaisesi? Millaiset ominaisuudet ja millainen toiminta tekivät alaisestasi huippuhyvän?
- Miten alaitaidot tukevat organisaation toimintaa ja kehittymistä? Mikä työyhteisössä edistää hyviä alaitaitoja?
- Miten alainen voi tukea esimiehen johtamistyötä? Millaiset alaitaidot tukevat johtamista? Millainen alaisen toiminta tukee johtamista? Millaista työntekijöiden käyttäytymistä tai toimintaa odotat esimiestyösi tueksi?
- Miten esimies voi tukea alaistaan alaitaidoissa kehittämisessä? Miten olet omalla toiminnallasi edesauttanut tai rohkaissut työntekijöitäsi alaitaitojen käyttämiseen? Millaiset asiat edistävät alaitaidoissa kehittymistä?
- Mitä asioita esimiehet ja alaiset kokevat eritavalla?

Esilukemisenä toimineen artikkelin tarkoituksena oli johdattaa esimiesten orientaatiota käsiteltävään aiheeseen ja herättää ajatuksia alaisen osuudesta johtamisen muodostumiseen. Kaikki esimiehet kokivat pystyvänsä samaistumaan artikkelin teemoihin. Reilun pelin nähtiin vaativan alaisilta ”kypsyttä”. Tällä tarkoitettiin, että työntekijällä tulee olla runsaasti vuorovaikutusosaamista, itsetuntemusta, kykyä palautteen antamiseen ja ottamiseen ja halua kehittyä ihmisenä pystyäkseen toiminaan työyhteisössä reilun pelin mukaisesti.

Tapaamisessa kaikki esimiehet pysähtyivät ajattelemaan ja vastaamaan ennalta asetettuihin kysymyksiin. Saimme tuotettua hyvin vastauksia kysymyksiin alaitaidoista. Vastausten kautta osallistujille rakentui yhteinen käsitys alaitaidoista, niiden merkityksestä työhyvinvointiin, esimiestyön tukemiseen ja johtamisen rakentamiseen. Mitään uutta tietoa ei koettu nousseen esiin, mutta näkymätön, hiljainen tieto tehtiin näkyväksi. Tilanne oli refleктоiva ja ajatuksia ja omia johtamisen linjoja kokoava. Tilanne osoitti sen, että olimme johtamisen ytimessä kun keskityimme alaitaitoihin. Millään strategisilla suunnitelmilla ei ole merkitystä, jos työyhteisö ja työntekijät eivät ole sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin. Vasta kun

työntekijä tunnistaa vastuunsa ja kantaa vastuuta omasta tekemisestään suhteessa kokonaisuuteen voidaan työyhteisön yhteisiä tavoitteita saavuttaa. Oman edun tavoittelu ei vie työyhteisön yhteistä tavoitetta eteenpäin.

Esimiehet osallistuivat aktiivisesti keskusteluun. Näin pienessä ryhmässä omien muistioiden tekeminen toimi hyvin. Minun oli helppo palata niihin vielä myöhemminkin uudelleen. Esimiesten osallistaminen ja huomioiminen erikseen heti hankkeen alussa sitoutti esimiehet hankkeeseen. Kun tuotimme ryhmänä itsenäisesti paljon tietoa henkilöstöjohtamisesta, meille syntyi positiivinen tunne siitä, että pystymme oikeiden kysymysten kautta hahmottamaan johtamisen linjoja yhdessä kollegoidensa kanssa. Toisen sanoma vei omaa ajatusta eteenpäin ja näin tietoa saatiin tuotettua yhdessä. Tosin oli havaittavissa, että joissain johtamisen ja alaistaitojen teemoissa ei saavutettu yhteistä ymmärrystä, johtuen esimiesten erilaisista taustoista. On muistettava, ettei yhteisen tietoisuuden saavuttaminen ole koskaan täysin mahdollistakaan.

Esimiesten tapaaminen ei tuottanut alaistaito -mallin kannalta vielä konkreettista ideaa. Pyrin kuitenkin poimimaan keskustelusta rakennettavan mallin kannalta oleellisia asioita. Keskustelu toimi osaltaan orientaationa myös tuotetun alaistaito -mallin suunnittelussa.

### **Alaistaitojen perusteet**

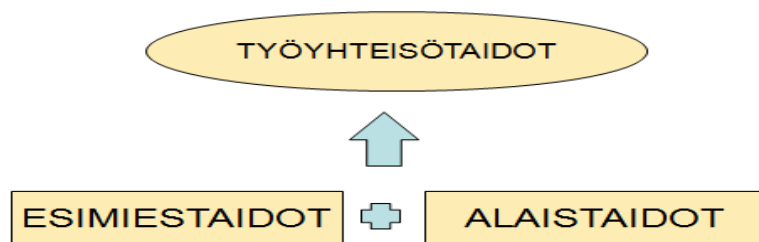
Ensimmäiseen koko lääkinnällisen kuntoutuksen työyhteisöä koskevaan tapaamiseen osallistuvat lähes kaikki työntekijät. Tapaamisen tavoitteena oli, että alaistaito -käsite tulee kaikille tutuksi, ja jokainen saa perustietoa alaistaidoista. Toisena tavoitteena oli, että yhdessä tuotetaan lista alaistaidoista, joita meidän työyhteisössämme arvostetaan. Ensimmäisestä tapaamisesta oli tarkoitus tehdä motivoiva ja ajatuksia herättävä. Tarkoitus oli, että kuulijoissa herää aito kiinnostus asiaan ja he sitoutuvat osallistumaan jatkossakin tapaamisiin. Esilukemisena toimi artikkeli Hyvä johtaminen – reilua peliä (Hujala ym. 2009.) Työntekijöitä pyydettiin miettimään artikkelin pohjalta millaista asiantuntijoiden johtamisen tulisi olla nykypäivänä? Sekä miettimään miten alainen voi tukea johtamista, osallistua johtamisen onnistumiseen?

Tapaaminen aloitettiin kehittämishankkeen lähtökohtien esittelyllä. Selvitin osallistujille miten, kehittämishanke liittyy opintoihini ja mitkä ovat alaistaitohankkeen tavoitteet. Selvitin osallistujille osallistavien tapaamisten tavoitteet ja sisällön. Lisäksi kannustin osallistujia aktiiviseen työskentelyyn ja omien työyhteisö- ja vuorovaikutustaitojen tunnistamiseen ja kehittämiseen.

Konkreettisesti johdatukseni aiheeseen alkoi kehittämishankkeen kontekstista eli lääkinnällisen kuntoutuksen organisaatiomuutoksesta. Organisaatiomuutos lääkinnällisen kuntoutuksen palveluyksikössä ei ole oikea muutos, jos muutos näyttäytyy vain organisaatiokaavion uudelleen muotoutumisena eikä tavoiteltujen tulosten saavuttamisena. Muutoksen tulee näkyä päivittäisessä toiminnassa, tekemisessä. Työyhteisön on tärkeää määritellä yhdessä tavoitteet, joihin muutoksen jälkeen pyritään. Esittelin jaettu johtajuus -käsitteen tässä yhteydessä. Terveystieteiden huollossa vahvasti vallalla oleva hierarkia ei ole mahdollistanut asiantuntijoiden osallistumista päätöksentekoon parhaalla mahdollisella tavalla. Työyhteisön jäsenenä olin aistinnut työntekijöiden halukkuutta olla enemmän mukana työyhteisön päätöksiä tehtäessä. Esitin jaettu johtajuus -käsitteen työyhteisölle kääntämällä organisaatiokaavion ylösalaisin. Tällöin syntyy asetelma, jossa työntekijät nostetaan organisaation tärkeimmäksi pääomaksi. Työntekijöitä kuunnellen, asiantuntijoiden tieto valutetaan päättävän tason tietoisuuteen ja päätöksiä tehdään tähän tietoon perustuen. Perinteisen organisaatiokaavion kääntäminen ylösalaisin aiheuttaa sen, että vastuu työntekijätasolla kasvaa. Tämän näkökulman avulla johdattelin työntekijöitä tarkastelemaan johtamisen muuttumista perinteisestä hierarkisesta johtamisesta kohti jaettua johtajuutta. Jaetussa johtajuudessa päätökset tehdään yhdessä keskustellen ja asioita pohtien. Jaetussa johtajuudessa kaikkien vastuualueet ovat selvät. Johtajan vastuu on kuitenkin edelleen suurin. Johtajan tehtävä on tarkastella asioita kokonaisuutena ja huolehtia, että päätöksissä kuljetaan kohti yhteistä päämäärää. Jaetun johtajuuden ideologia kosketti ja sai kannatusta osallistujilta. Esilukemisesta huolimatta kuulijoille tuotti vaikeutta tuottaa vastausta kysymykseen, millaista asiantuntijoiden johtamisen tulisi olla nykypäivänä?

Jaettu johtajuus vaatii työntekijältä paljon. Työntekijän vastuu organisaation asioihin vaikuttamisessa kasvaa. Työntekijän on kyettävä vuorovaikutuksen kautta nostamaan esiin niin työntekoa edistäviä innovaatioita kuin työntekoa hidastavia, hankaloittavia tekijöitä. Tarvitaankin enemmän avoimuutta. Alaistaitojen ymmärtäminen, osaaminen tukee alaista osallistumaan jaettuun johtajuuteen.

Tapaamisessa kerroin kuinka alaistaito -käsite nähdään vastinparina esimiestaidoille. Yhdessä alaistaidot ja esimiestaidot muodostavat työyhteisötaidot (kuvio 6), joka on edellisten yläkäsite. Oleellisin ero alaistaitojen ja esimiestaitojen välillä on se, että alaisella on oltava kyky olla johdettavana ja esimiehellä kyky johtaa.

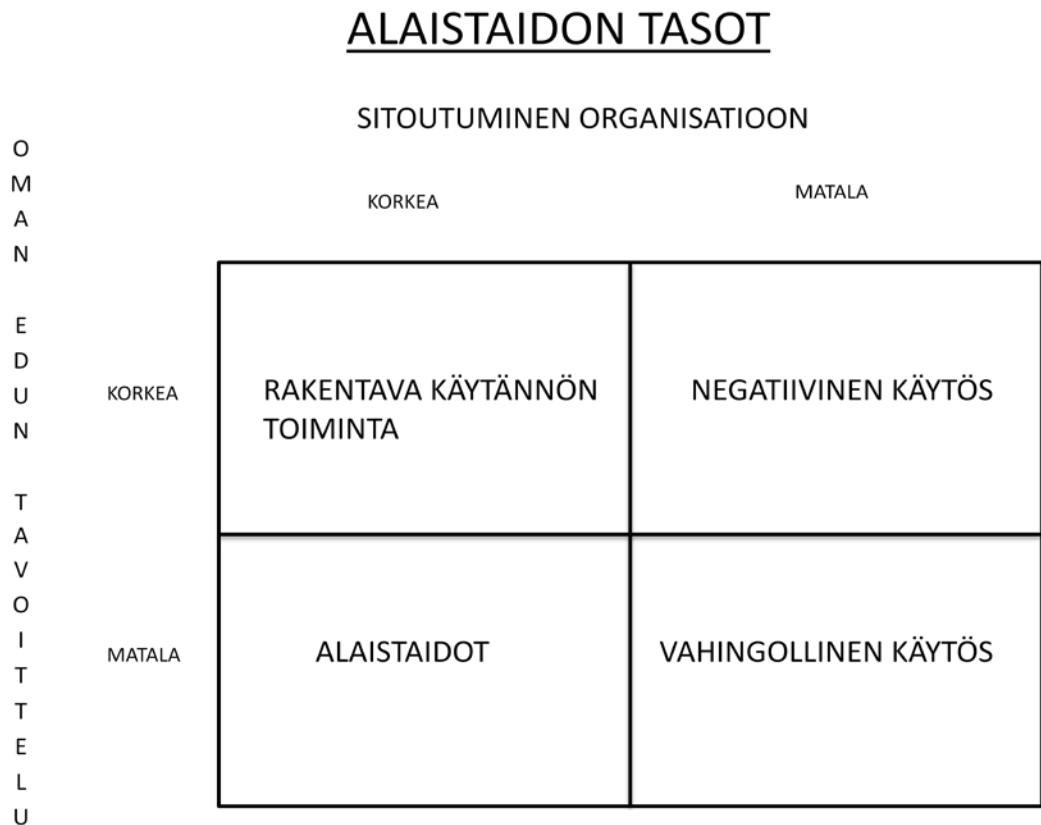


KUVIO 6. Työyhteisötaidot (mukaihen Rehnback, Keskinen & Keskinen 2010, 135)

Korostin ensimmäisellä kerralla kuulijoille rehellisyyttä itselle arvioitaessa jatkossa henkilökohtaisia alaistaitoja. Arviot tehtäisiin subjektiivisesti ja ihmisellä on taipumus nostaa itsensä huomattavasti paremmalle tasolle kuin oikeasti on. Korostin sitä, että jokaisella on parannettavaa alaistaidoistaan ja että alaistaitoja on harjoitettava samalla lailla kuin fyysistä kuntoa. Totesimme yhdessä, että alaistaidoista voisi käyttää termiä alaiskunto. Tein jo heti tiettäväksi, että jokaisen tulee loppussa löytää omat kehittymistavoitteensa alaistaidoissa.

Tapaamisen aikana käsiteltiin alaistaito -käsitettä, sen taustoja ja merkitystä työyhteisölle, johtamiselle, kehittämiselle ja työhyvinvoinnille. Alaistaito -käsitettä lähestyttiin alaistaito -määritelmien kautta. Jokainen osallistuja pystyi arvioimaan

omaa alaistaidon tasoaan kuvion 7 avulla. Siinä alaistaito määritellään organisaatioon sitoutumisena ja matalana itsekeskeisyytenä eli altruistisena käyttäytymisenä.



KUVIO 7. Alaistaidon tasot (mukaiillen Eastman & Pawar 2005, 34)

Lista alaistaidoista (taulukko 1), joita meidän työyhteisössämme arvostetaan, tuotettiin siten, että jokainen mietti itsekseen jotain hyvää työkaveria ja listasi millaiset ovat hänen vuorovaikutuskäyttäytymisensä muodot ja piirteet, jotka johtivat tähän valintaan. Tuotokset kerättiin ryhmissä yhteen siten, että ominaisuudet listattiin fläppitaulun paperille. Nämä tuotokset kerättiin vielä yhteen ja näin saatiin kasaan koko ryhmän käsitys hyvistä alaistaidoista. Alaistaito -käsitteitä listattaessa eräässä ryhmässä kommentoitiin ”*kuka haluaa olla meidän työkaveri kun me vaaditaan näin paljon niiltä (työkavereilta)*”.

TAULUKKO 2. Käsitteitä alaistaidoista

auttamistahtoinen avoin asiallinen ahkera asiantunteva aito auttava empaattinen ei mene sieltä mistä aita on matalin fiksi huumorintajuinen hymyilevä huomaavainen hyväksyvä hyväntuulinen harkitseva halukas kehittymään helposti lähestyttävä huomioi kokonaisuuden – ei vain itseä inhimillinen innostunut joustava	kokonaisuuksia hallitseva käytännöllinen kunnioittava kyseenalaistava kohtelias kiinnostunut kantaa ottava kannustava kuunteleva katsoo silmiin korkea ammattietiikka korkea moraali luotettava laajakatseinen liikunnallinen muuttumiskykyinen myönteinen motivoitunut työhön osallistuva osaa jakaa ammatillisuutta oikeudenmukainen oikeasti kuuntelee, py- sähtyy positiivinen asenne palautetta antava palautetta vastaanottava palautetta kysyvä positiivinen	realistinen reilu rehellinen rauhallinen rakentava sinnikäs suora salliva sopivasti ammattitaitoi- nen täsmällinen tarvittaessa jämää tervehtii kun tavataan toisia arvostava työhönsä paneutuva tukeva täsmällinen vuorovaikutustaitoinen vastuullinen (ei jätä töitä kesken) vastuuntuntoinen ystävällinen ymmärtävä yhteen hiileen puhaltaja
---	--	--

Ennako-oletuksenani oli, että tutkijan roolini työyhteisön esimiehenä voi olla haasteellinen asetelma aiheen käsittelemisen kannalta. Toin asian tapaamisella esiin työntekijät kertoivat kokeneensa, että tutkijan esimiesroolilla oli pelkästään myönteinen merkitys asian käsittelyyn. Koettiin, että esimiehen esittämänä sitoutuminen alaistaitoihin voi olla jopa vahvempaa. Osallistujien sitoutuminen näkyi heti ensimmäisellä kerralla niin, että kysyttiin, että miten poissaolijan on mahdollista saada jatkossa tapaamisissa läpikäyty tieto itselleen.

Tämän tapaamisen jälkeen minulle syntyi vahva tunne siitä, että alaistaito-mallissamme on korostettava jotenkin alaisen oman ja yhteisen vastuun ottamista työyhteisön toiminnasta ja hyvinvoinnista, jaettava johtajuutta.

## Alaisrooli

Alaisrooli ja Vuorovaikutus tapaamiset järjestettiin lääkinnällisen kuntoutuksen kehittämispäivän yhteydessä. Alaisroolitapaamisen tavoitteena oli tunnistaa alaisen ja esimiehen roolin merkitys työn tekemisessä. Toisena tavoitteena oli, että jokainen osallistuja saa palautteen omista alaistaidoistaan tehdyn kysymyssarjan pohjalta. Lopuksi, tavoitteena oli ymmärrys siitä, miten alaistaidoissa voi kehittyä samoin kuin ammattitaidoissa.

Jokaiselle osallistujalle oli jaettu ennen tapaamista esilukemisena Aarnikoivun (2010) kirjasta *Työelämä taidot – menesty ja voi hyvin*. Esilukemisena olivat luvut *Roolina alainen* sekä *Alaistaidot esimiestaitojen vastinparina*. Aloitimme tapaamisen lyhyellä kertauksella edellisen tapaamisen sisällöstä, sillä mukana oli muutamia, jotka eivät olleet osallistuneet ensimmäiseen tapaamiseen. Edellisen kerran tuntemuksia kysyttäessä kukaan osallistujista ei kommentoinut mitään. Keskustelua syntyi vasta kun nostin esiin muutamia kommentteja, joista olin keskustellut osallistujien kanssa.

Tapaamisella käsiteltiin alaisen roolia Morenon (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 125–139) rooliteorian avulla. Rooliteorian kautta toin esiin sitä, mikä merkitys rooliymmärryksellä on työelämätaitojen kokonaisuudessa. Selkeä roolien jako ja roolitietoisuus auttavat työtehtävien suorittamisessa ja selkeyttävät vastuita. Rooliajattelu antaakin näkökulman asiantuntijan ja esimiehen roolien tarkasteluun. Alaisen roolin ymmärtäminen on avain esimiehen roolin sisäistämiseen. Esimiehen ja alaisen toisiaan täydentävä roolikäyttäytyminen parantaa heidän keskinäistä vuorovaikutustaan.

Kun omaa toimintaa työyhteisössä ajatellaan roolina, on työntekijän helpompi ymmärtää, etteivät negatiiviset tunteet ja palaute kohdistu itseän, vaan omaan rooliin organisaatiossa. Roolit ovat luonnollinen osa työyhteisön sosiaalista toimintaa ja roolit kehittyvät vuorovaikutuksessa. Rooliajattelu tarjoaa työkaluja yksilöllisen muutoksen tekemiselle esimerkiksi alaistaitoja kehitettäessä. Ristikangasta ym. (2008, 125–165) lainaten totesimme, että vasta kun työntekijä alkaa kantaa oikeasti vastuuta omasta toiminnastaan, alkaa muutosta tapahtua. Alaistaidoissa kehit-



tyminen on oltava tavoitteellista ja alaistaitoja on harjoitettava samoin kuin fyysistä kuntoa. Jos alaistaitoja ei harjoitella, ne rapistuvat.

Tämän jälkeen johdattelin osallistujia rooliajattelun kautta jaetun johtajuuden teemaan. Jotta työyhteisössämme voitaisiin aidosti kehittyä jaetumman johtajuuden suuntaan, tarvitaan organisaatiossa johdon ja työntekijän ajattelun muutosta. Vanhat johtamisen toimintatavat on kyseenalaistettava ja työntekijöiden on ymmärrettävä vastuullisuuden merkitys niin yksilön, kuin työyhteisön tasolla. Esi- miesten on syytä tiedostaa, että hyvä esimies mahdollistaa tai huono esimies estää omalla toiminnallaan alaisen kehittymisen alaistaidoissa. Siksi esimiestaitojen kehittyminen alaistaitojen rinnalla on ehdoton edellytys. Johdettavalla on vastaa- vasti velvollisuus antaa esimiehelle mahdollisuus onnistua työssään. Alainen ei saa omalla toiminnallaan estää johtamistyön toteutumista. Alaistaidoiltaan vahva työntekijä osaa tukea omalla toiminnallaan johtamisen onnistumista. Alaisen teh- tävänä onkin toimia johtajuuden peilinä. Ilman, että alainen ottaa tämän roolin haltuunsa, ei esimies voi kehittyä esimiestaidoissaan. Työntekijöiden toiminta työyhteisössä muuttuu ammatillisemmaksi, kun työkaveri opitaan ajattelemaan sisäisenä asiakkaana, jonka palveleminen ja saadut palvelut ovat tärkeitä omassa työssä onnistumisen kannalta. Yhdessä totesimme, että asiakastyössä kiinnitetään paljon enemmän huomiota vuorovaikutuksen onnistumiseen kun työkaverin kansa. Oletuksena on, että työkaveri ymmärtää, että aina ei vuorovaikutustaidoissa voi toimia maksimitasolla. Antaako kiire ja väsyminen oikeuden laskea alaistaito- jen tasoa?

Psykologinen sopimus tuli tässä yhteydessä esiin ensimmäisen kerran. Kerroin osallistujille kuinka ristiriitaisten odotusten selkiyttäminen ja esille ottaminen, yhteinen sopiminen odotuksista ja niiden prioriteeteista ovat keinoja vähentää roolien sisäisiä ristiriitoja työyhteisössä. Rooliristiriitojen ratkaisemisessa on mer- kityksellistä vahva luottamus omaan työryhmään. Psykologisen sopimuksen lä- pinäkyvyys on pelastus työntekijälle, jotta hän ei joutuisi kokemaan asemassaan rooliristiriitoja. Esitin ryhmälle ajatuksen, että tämän hankkeen yhtenä tavoitteena voisi olla yhteisen psykologisen sopimuksen muodostaminen. Tämä nähtiin hyvä- nä vaihtoehtona, koska varmasti ilmassa on auki puhumattomia odotuksia esi- miesten ja alaisten välillä. Tapaamisessa todettiin, että kehityskeskusteluissakin

on aina keskitytty vahvasti vain ammattitaidon arviointiin vaikka niissä olisi ollut hyvä mahdollisuus käsitellä myös alaisen ja esimiehen välisiä odotuksia.

Lopuksi jokainen osallistuja työsti alaisrooli -kysymyssarjan (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 10–19, 98–102) ja sai kuvauksen siitä millaisessa alaisroolissa itse on. Työntekijät profiloivat näin alaistaitojaan suhteessa valmiiseen malliin. Malli toimi alaistaidoissa toimimisen todellisuutta yksinkertaistavana, mutta antoi ajattelemisen aihetta omasta toiminnasta alaisena. Tuloksia ei kerätty, vaan ne toimivat oman reflektiivisen ajattelun herättäjinä. Osallistujille korostettiin, että arvio on subjektiivinen ja siksi jokaisen on oltava itselleen riittävän rehellinen vastatessaan kysymyksiin. Lopuksi käytiin lyhyesti yhdessä läpi alaisrooleja passiivinen alainen, mukautuva alainen, keskitien kulkija ja vieraantunut alainen näkökulmista. Jokainen sai vielä monistettuna mallin erilaisten alaisten kuvaukset. Kotona pyysin osallistujia vielä pohtimaan omassa alaisroolissa kehittymistä.

Tämän tapaamisen merkittävin anti alaistaito -mallin kannalta oli ymmärrys siitä, että esimiehen ja alaisen roolien selkeyttäminen on tärkeää työyhteisön toimivuuden kannalta. Ilman alaisen roolia ei ole esimiehen roolia ja päinvastoin. Roolien ymmärtämisen merkitys on alaistaidoissa kehittymisen kannalta tärkeää. Siksi alaistaito -mallissa on tärkeää korostaa esimies- ja alaistaitojen rinnalla roolien merkitystä. Tässä vaiheessa ei mallilla ollut vielä konkreettista muotoa.

### **Vuorovaikutus**

Tämän tapaamisen vetäjänä toimi ulkopuolinen asiantuntija. Tapaamisen tavoitteena oli, että ryhmälle syntyy käsitys siitä, että yleisimmät työyhteisön ristiriita tilanteet syntyvät ihmistenvälisissä suhteissa vuorovaikutustaitojen puuttuessa. Toisena tavoitteena oli palautteen antamisen ja vastaanottamisen merkityksen ymmärtäminen. Lopuksi, tavoitteena oli, että ryhmän jäsenet oppisivat analysoimaan ja harkitsemaan omaa tapaa olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Tapaamiskerralla jokainen työsti vuorovaikutuskartoituksen ja sai sen kautta kuvauksen siitä, minkälainen vuorovaikuttaja on. Kävimme yhdessä läpi Joharin ikkunan teoriaa taustana vuorovaikutuskartoituksen tulkinneille. Pohdimme yhdessä

myös palautteen antamista ja ottamista sekä kävimme läpi arvostuksen, luottamuksen, innostuneisuuden sekä oppimisen merkitystä yhteistyössä.

Tapaamisen asiantuntijana toimi DeepLead Oy:n kouluttaja Jarno Kelo. DeepLead Oy:n perusajatuksena on syväjohtaminen, joka yhdistää oppimisen ja tavoitteellisen vuorovaikutuksen. Kyseessä on suomalaisen tutkimukseen perustuva malli, valmennusohjelma ja kehittämistyökalu. Syväjohtaminen on oppimismalli, jossa tarkastellaan inhimillistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutusta voi ja täytyy opetella, mutta se ei ole mahdollista ilman palautetta ja siitä syntyvää syväoppimista.

Syväjohtamisen -malli perustuu viitekehykseen, jossa vuorovaikutuksessa kehittyminen nähdään oppimisena. Ammattitaito ja valmius työyhteisön jäsenenä antavat perustan vuorovaikutuskäyttäytymiselle työyhteisössä. Vuorovaikutuskäyttäytyminen johtaa aina tiettyihin vaikutuksiin. Palautteen avulla voidaan tarkastella tätä vaikutusketjua toiseen suuntaan. Ulkoisella palautteella saadaan tietoa siitä, miten vuorovaikutus on koettu ja millaisia vaikutuksia sen avulla on saatu aikaan. Ratkaisevinta oppimisen kannalta on se, millaista on työntekijän sisäinen palaute eli kykeneekö palautteen saanut työntekijä syväoppimaan. Mikäli syväoppiminen onnistuu, syntyy vuorovaikutuskäyttäytymisen ja kehittymisen jatkuva virtaus. Minkä tahansa mallin elementin puuttuminen katkaisee virtauksen eikä syväoppimista ei voi tapahtua. Mallin tavoitteena oli ohjata kuulijoita ymmärtämään palautteen antamisen, ottamisen ja palautteen käsittelyn merkitystä.

Yhdessä muodostimme asiantuntijamme avustuksella jaottelun erinomaisesta vuorovaikutuskäyttäytymisestä. Syväjohtamisen -mallin mukaisesti erinomaisen vuorovaikutuskäyttäytymisen kulmakivet ovat luottamus, innostus, oppiminen ja arvostus. Sisällöllisesti syväjohtamisen -malli on tiivistys tavoittelemisen arvoisesta vuorovaikutuskäyttäytymisestä. Merkittävintä oli, että ryhmällä on kollektiivinen tieto erinomaisesta vuorovaikutuskäyttäytymisestä, nyt se pitää vain saada valjastettua käytäntöön. Seuraavaksi kävimme läpi Joharin ikkunan teoriaa taustana vuorovaikutuskartoituksen tulkinnalle. Joharin ikkuna toimii ikkunana itsetuntemukseen ja itsetuntemuksen kehittäjänä. Malli auttaa meitä itsetuntemuksen kehittämisessä nimenomaan vuorovaikutusvalmiuksien osalta.

Tällä tapaamiskerralla tavoitteena oli, että jokainen saa mahdollisuuden analysoida omaa tapaa olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Jokainen työsti vuorovaikutuskartoituksen ja sai sen kautta kuvauksen siitä, minkälainen vuorovaikuttaja on. Ainoa keino saada selville jotakin itsestään vuorovaikuttajana alaisen roolissaan on käydä rohkeasti käsiksi itsensä kehittämisen prosessiin. Palautetta omasta vuorovaikutuksesta saatiin tällä kertaa subjektiivisen arvion kautta. Olemalla rehellinen itselleen vastatessaan vuorovaikutuskartoitukseen voi työntekijä saada suuntaa omasta vuorovaikutuskäyttäytymisestään. Vuorovaikutustaidoissa kehittämisen kannalta merkityksellistä palautetta omasta sokeasta alueestaan voi saada vain toisilta, jotka näkevät ja kokevat vuorovaikutuskäyttäytymisemme. Ulkopuolelta tulevan palautteen syvälinen käsittely johtaa onnistuessaan siihen, että työntekijä arvioi kriittisesti omia vuorovaikutustaitojaan ja alaistaitojaan.

Lopuksi asiantuntijamme kertoi lyhyesti vuorovaikutuskäyttäytymisestä saadun palautteen valjastamisesta käyttöön. Palautteen saanut henkilö voi muodostaa omasta kehittämistavoitteestaan kehittymislauseen, jossa kiteytyy oma kehittämistavoite. Vuorovaikutuksessa kehittyminen on tehtävä pienin askelin ja kehittymislauseetta muokataan aina sen mukaan kun tavoitellaan uusia kehittämisaalueita. Kehittymislause toimii muistikeinona itselle, jonka avulla voi pysäyttää itsensä tarkkailemaan omaa vuorovaikutuskäyttäytymistä yhä uudelleen, erilaisissa tilanteissa. Kehittymislause on henkilön tahdon ilmaus siitä, mihin hän on valmis sitoutumaan.

Tämän tapaamisen jälkeen minulle alkoi hahmottua, että erinomaisen vuorovaikutuskäyttäytymisen neljä kulmakiveä (luottamus, sitoutuminen, oppiminen ja arvostus) tulisivat sisällymään jollain tavalla alaistaito -malliimme. Nämä neljä kulmakiveä tuntuivat sisältävän vuorovaikutuksen kannalta kaiken oleellisen alaistaidoissa kehittämisessä. On tärkeää muistaa, että alaistaidot kehittyvät vuorovaikutuksessa muiden kanssa.

## Erilaisuus

Erilaisuustapaaminen oli mukaansa tempaava ja hilpeä. Tapaamisen tavoitteena oli, että osallistujille syntyy käsitys siitä, mikä on erilaisuuden merkitys työyhteisössä. Ensiksi, osallistujat saivat mahdollisuuden tunnistaa subjektiivisen arvion kautta oman sosiaalisen tyyliinsä. Sitä kautta osallistuja oppisi tunnistamaan erilaiset vuorovaikutustavat osana työyhteisönsä toimintaa. Lopuksi, osallistuja oppisi suhteuttamaan oman vuorovaikutuksensa joustavasti eri ihmisten kanssa.

Työyhteisökouluttaja Riitta Saarikangas toimi tämän tapaamisen asiantuntijana. Työyhteisöissä erilaisuuden ymmärtäminen ja sietäminen on tärkeää työyhteisön toimivuuden kannalta. On täysin mahdotonta, että me kaikki toimisimme ja vuorovaikuttaisimme samalla tavalla. Erilaisuutta sietämällä ja oikealla tavalla hyödyntämällä voidaan organisaatiossa päästä loistaviin tuloksiin. Esimiestyön tärkeä tehtävä on osata löytää erilaisten ihmisten vahvuudet ja hyödyntää niitä tavoitteisiin pyrkiessä. Työntekijöitä on osattava johtaa yksilöinä siten, että heidän sitoutumisensa mahdollistuu, mutta myös siten, että erilaiset yksilöt saadaan toimimaan tuloksellisesti ryhmänä.

Asiantuntijamme kertoi, että, jos erilaisuutta ei ymmärretä ja siedetä, työyhteisön tehokas toiminta vaarantuu. Erityisesti naisvaltaisilla aloilla on vaarana, että epäonnistunut vuorovaikutuskäyttäytyminen johtaa liialliseen tunteiden purkaukseen. Tällöin energia suuntautuu väärällä lailla ihmisten välisten suhteiden selvittämiseen työn tekemisen sijaan. Tällaisessa tilanteessa jokaisen työntekijän tulee muistaa, että hän kantaa itse vastuun omasta käyttäytymisestään ja että hän voi omalla esimerkillään edistää tilanteen normalisoitumista aikuismaisemman käyttäytymisen suuntaan. Vastuun kantaminen omasta käyttäytymisestä vaatii hyvää reflektiokykyä, itsetuntemusta sekä itsensä johtamisen taitoa. Erityisesti jokaisella tulee olla motivaatiota, halua vaikuttaa omalla käyttäytymisellään koko työyhteisön hyvinvointiin.

Jokainen osallistuja työsti tämän tapaamisen aikana Pearsonin sosiaalisen tyylin arvion. Asiantuntijamme avasi sosiaalisen tyylin arviointia. Jokainen osallistuja sai subjektiivisen arvion omasta sosiaalisesta tyylistään. Ihmisten sosiaalisten tyy-

lien poikkeavuudet on nähtävä rikkautena. Jokaisella sosiaalisella tyyllillä on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Vahvuuksien vahvistaminen ja heikkouksien tunnistaminen ja karsiminen vie jokaista työntekijää alaistaidoissa kehittämisessään eteenpäin. Tunnistamalla työyhteisössä toisten sosiaaliset tyylit on helpompi joustaa omassa vuorovaikutuskäyttäytymisessä toisten kanssa. Tällainen vuorovaikutusosaaminen ennaltaehkäisee työyhteisön konfliktitilanteiden syntymistä ja edistää työyhteisön sallivaa kulttuuria. Antamalla tilaa erilaisen sosiaalisen tyylin omaaville työkavereille ja joustamalla omassa vuorovaikutuksessa työyhteisö kasvaa positiivisessa, sallivassa ilmapiirissä. Oleellista on muistaa, että mikään sosiaalisista tyyleistä ei ole parempi tai huonompi, vaan se, että jokainen meistä on oman tyylinsä vahvuuksien myötä omalla tavallaan erinomainen. Erilaisuudessa on rikkaus. Työntekijät toivat julki, mitä tyyliä kukin edustaa. Tilaisuuden jälkeen palattiin vielä tunnistamaan toistemme sosiaalisia tyylejä. Jokainen pystyi tunnistamaan oman tyylinsä ja tuntui kantavan ylpeänä omaa erilaisuuttaan. Sosiaalisten tyylien hahmottamisen kautta käytiin vilkastakin keskustelua yksilöiden välisistä eroista. Esimiehenä ja tutkijana oli todella antoisaa kuunnella tätä keskustelua. Tämä osio koettiin mielenkiintoiseksi ja antoisaksi.

Erilaisuuden käsitteleminen vahvistaa alaistaito -mallin kannalta vuorovaikutuksen merkitystä alaistaidoissa kehittämisessä. Ihmisten on opittava olemaan vuorovaikutuksessa toisten kanssa, heidän erilaisuudestaan huolimatta. Vuorovaikutus on ydinasia siinä, minkälainen työyhteisömme on, ja siinä miten työyhteisömme toimii. Tämän tapaamisen jälkeen hahmottelin alaistaidoissa kehittymisen mallin ensimmäisen version.

### **Esimiesten odotukset**

Tämä oli viides koko työyhteisölle tarkoitettu tapaaminen. Tavoitteena oli, että alaisille ja esimiehille syntyy käsitys siitä, mitä osapuolet odottavat toisiltaan. Toisena tavoitteena oli, että alaisille ja esimiehille syntyy käsitys siitä, mitä he perustyönsä lisäksi ovat valmiita antamaan toisilleen, työyhteisölle ja organisaatiolle. Lopuksi, tavoitteena oli muodostaa lääkinnällisen kuntoutuksen psykologisen sopimus.

Johdattelin osallistujia tapaamisen sisältöön alustuksella. Organisaatiot ja esimiehet asettavat työntekijöilleen runsaasti odotuksia. Vastavuoroisesti työntekijät asettavat odotuksia organisaatiolleen, työlleen ja esimiehelle. Tiedetään, että odotukset, usein erityisesti työntekijöiden odotukset jäävät vajaasti tiedostetuiksi ja sovitetuiksi. Tämä on harmillista, koska se on esimies-alaisuuden tärkeä elementti. Näitä voimakkaita ja velvoittavia, molemminpuolisia odotuksia kutsutaan psykologiseksi sopimukseksi, erotuksena sopimuksista, joiden ehdot ovat tiedossa molemmilla osapuolilla esimerkiksi työsopimuksessa tai laissa määriteltynä. Psykologiset sopimukset onkin tärkeää saattaa tietoiseen muotoon, jotta niitä voidaan hyödyntää esimies-alaisuudessa. Työntekijän ja organisaation suhteeseen liittyvistä odotuksista on luottamuksen ylläpitämiseksi keskusteltava ja sovittava. Siksi tällä kerralla tuotettiin lääkinnällisen kuntoutuksen psykologinen sopimus eli alaisten ja esimiesten toisiinsa kohdistuvien toiminnan ja vuorovaikutuskäyttäytymisen odotusten julkilausuma. Näiden julkilausuttujen odotusten voidaan olettaa tukevan työyhteisön toimintaa ja hyvinvointia. Psykologinen sopimus tukee konkreettisesti meiltä odotettua toimintaa esimiehinä ja alaisina. Tämän myötä molemmat osapuolet voivat toimia tavoitteellisemmin, paremmin omassa roolissaan. Alaisen vastuun, velvollisuuksien ja oikeuksien korostaminen ja esiintuominen osoittaa suhtautumista alaiseen täysivaltaisena työyhteisön jäsenenä pelkän passiivisen toiminnan kohteen sijaan.

Esilukemisena osallistujilla oli Keskinen (2005b) tutkimuksesta luku *Psykologinen sopimus liittyy alaistaidon ja esimiestaidon toisiinsa* sekä Laineen (2009) kirjasta *Luja luottamus – Miten työpaikan luottamus-suhteet saa toimimaan luvut, Mitä työntekijät odottavat esimiehiltä* sekä *Mitä esimiehet odottavat työntekijöiltä*. Tapaaminen aloitettiin lyhyellä teoriaosuudella koskien psykologista sopimusta ja LMX-teoriaa. Näin saatiin osallistajat johdateltua psykologisen sopimuksen merkitykseen.

Psykologinen sopimus tuotettiin ryhmissä. Ryhmäläiset vastasivat kirjallisesti neljään kysymykseen.

- Mitä alainen odottaa organisaatioltaan, työltään, esimieheltään?
- Mitä alainen on valmis tekemään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseksi?
- Mitä esimies odottaa työyhteisöltä ja työntekijältään?
- Mitä esimies on valmis tekemään alaisen perustehtävän tukemiseksi ja työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseksi?

Tapaamisen jälkeen kokosin ryhmäläisten tuotokset yhteen (liite 1). Ryhmät pyrittiin muodostamaan niin, että jäsenillä on samanlainen rooli työyhteisössä. Ryhmät olivat roolien mukaisesti juniorisijaiset, seniorisijaiset, kuntohoitajat, toimintaterapeutit, miehet, seniorifysioterapeutit, fysioterapeutit ja esimiehet. Roolijako helpotti ryhmäläisiä tuomaan työuran eri vaiheissa olevia odotuksia eriytyneemmin esiin. Ajan puutteen vuoksi ei psykologisen sopimuksen sisältöä ehditty käymään yhdessä läpi. Tämä olisi vahvistanut sopimuksen pitävyyttä ja selvittänyt vielä sen merkitystä esimies-alaissuhteessa. Kokosin tuotokset yhteen ja lähetti ne heti seuraavana päivänä osallistujille luettavaksi sähköpostitse. Osallistujia pyydettiin tutustumaan, tekemään täydennyksiä ja pohtimaan tuotosta.

Esittelin tällä tapaamisella osallistujille alaistaito -mallin ensimmäisen version. Osallistujat esittivät kysymyksiä mallin rakenteesta. Muokkasimme yhdessä mallin erinomaisen vuorovaikutusten osatekijöiden suhdetta enemmän limittäisesti kuin johdonmukaisesti eteneväksi. Työntekijät kokivat, että malli kuvaa Alaistaito -hankkeen muodostamaa kuvaa alaistaitojen merkityksestä jaetun johtajuuden syntyyn. Psykologinen sopimus oli tässä vaiheessa kuvattu alaistaito -mallissa prosessiksi, joka tapahtuu esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa, ja joka edistää siten osaltaan alaistaidoissa kehittymistä ja niiden ylläpitämistä. Muokkasin tämän tapaamisen jälkeen alaistaito -mallia tapaamisella saamani palautteen mukaan.



## Kehittymistavoitteet

Viimeisen tapaamisen tavoitteena oli, että työntekijä löytää itse omat alaistaitojensa kehittymisalueet. Toisena tavoitteena oli, että jokaiselle muodostuu selkeä kehittymistavoite, kehittämislause tukemaan alaistaidoissa kehittymistä. Lisäksi, tapaamisen tavoitteena oli yhdessä harjoitella palautteen antamista ja vastaanottamista toistemme alaistaidoista ja vuorovaikutustaidoista.

Osallistujille lähetettiin esilukemiseksi Järvisen (2008, 79–113) kirjasta *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*, kappale *Toimiva työyhteisö ja yhteistyö*. Lisäksi osallistujille lähetettiin alustus ja ohjeistus (liite 2) oman kehittämistavoitteen muodostamiseen. Osallistujia pyydettiin pohtimaan jo etukäteen omaa kehittämistavoitettaan. Kehittämistavoite pyydettiin muodostamaan aikaisemmin työstettyihin alaisrooliarvioon, sosiaalisen tyylin arvioon ja vuorovaikutuskartoitukseen peilaten. Kehittämistavoitteen pohjalta syntyvä kehittämislause kiteyttää tavoitteen. Kehittämislauseista tehtiin julkisia. Lauseista pyydettiin muodostamaan jokaisen työntekijän näköisiä ja todettiin, että hyvän itsetunnon ja tuntemuksen omaava ihminen voi muodostaa julkisia tavoitteita. Kehittämislause helpottaa jokaista jatkossa palaamaan omaan tavoitteeseensa. Olisi suotavaa, että kehittämislause olisi kirjattu paikkaan, josta se on helposti silmäillen palautettavissa mieliin. Työntekijöitä ohjattiin myös halutessaan kirjaamaan oman kehittämislauseensa esimerkiksi sähköpostiviestin allekirjoitukseen. Tutkija esitteli osallistujille ensin oman kehittämissuunnitelmansa. Tämän jälkeen osallistuja ryhmittyivät 3-5 hengen ryhmiin. Ryhmät kehoitettiin muodostamaan niin, että ryhmän jäsenet työskentelevät päivittäin yhdessä ja, että jokaisen on turvallista tuoda ryhmässä esiin omia vahvuuksiinsa ja kehittämisalueitaan. Pienryhmässä jokainen esitti tavoitteensa. Ryhmäläiset kommentoivat tavoitteen sopivuutta työntekijälle ja auttoivat toisiaan löytämään sopivat kehittämislauseet. Osa ei ehtinyt tuottamaan kehittämislausettaan tapaamisen aikana. Sovittiin, että lauseet voi lähettää minulle seuraavan viikon aikana. Myös niitä, jotka eivät olleet mukana viimeisessä tapaamisessa, pyydettiin palauttamaan kehittämislauseensa.

Esitin lopuksi edellisen kerran palautteen pohjalta kehitetyn version alaistaito -mallista. Mallin läpikäyminen osoitti, että psykologinen sopimus oli jäänyt osallistujille epäselväksi. Totesimmekin yhdessä, että vaikka hanke loppuu tähän, ei työyhteisötaitojen ja työyhteisön kehittyminen saa loppua. Jatkossa voisimme palata psykologiseen sopimukseen yhdessä vielä uudelleen. Uudessa alaistaito -mallin versiossa erinomaisen vuorovaikutuksen osatekijöiden suhde oli osallistujien mielestä parempi.

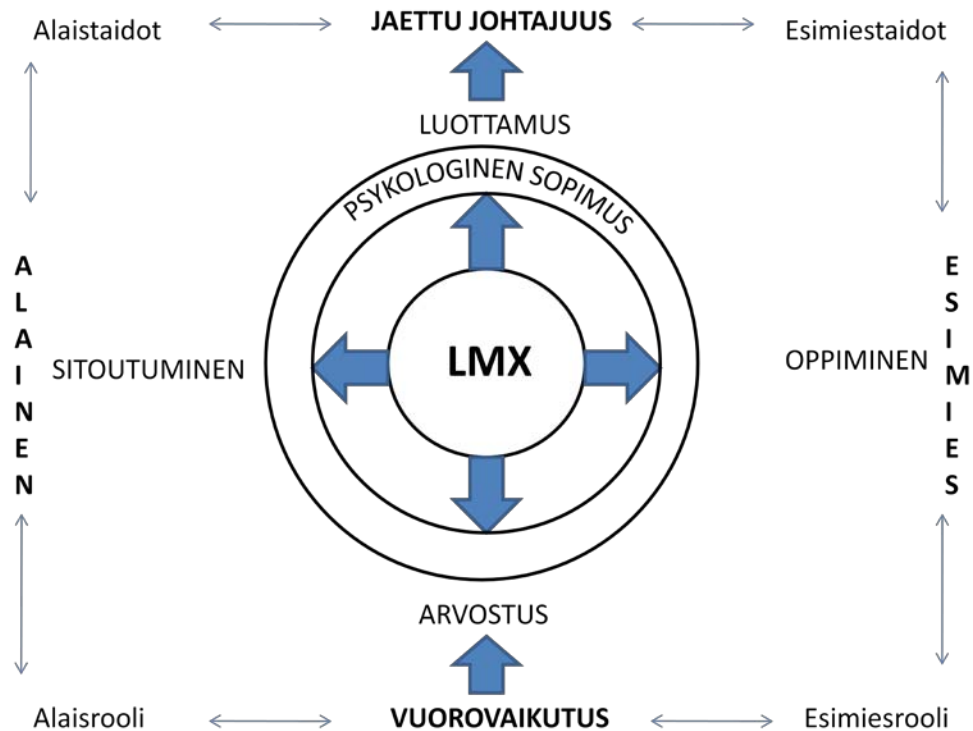
Viimeisen tapaamisen jälkeen kerroin osallistujille Alaistaito -hankkeesta toteutettavasta arviosta. Osallistujille lähetettiin sähköpostitse kysely, jonka avulla arvioitiin kehittämishankkeen toteutumista sekä osallistujien kokemuksia kehittämishankkeesta. Kysely oli kaikkien sähköpostissa heti hankkeen päätyttyä, joten hanke oli kaikilla hyvin muistissa.

## 4 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOS

### 4.1 Alaistaito -malli - jaetun johtajuuden onnistumisen edellytykset

Lääkinnällisen kuntoutuksen alaistaito -malli syntyi kehittämishankkeen tuloksena. Syntynyt alaistaito -malli (kuvio 8) on yhteenveto osallistujien käsityksestä siitä, miten yhdessä toimien ja vuorovaikuttaen voidaan saavuttaa jaetun johtajuuden piirteitä työyhteisömmme toiminnassa. Rakensin alaistaidoissa kehittymistä kuvaavaa mallia kehittämishankkeen edetessä. Valmistuvaa mallia käytiin osallistujien kanssa yhdessä läpi tapaamiskertojen yhteydessä. Osallistujilla oli näin mahdollisuus osallistua mallin muokkaamiseen, sisältöön ja muotoon.

Mallissa edetään erinomaisen **vuorovaikutuskäyttäytymisen** kautta **jaettuun johtajuuteen**. Työyhteisössämme työntekijät halutaan nähdä asiantuntijoina, jotka eivät tyydy suorittavan objektin rooliin ja pelkiksi tuloksetekovälineiksi. Oletuksena on, että jokainen työntekijä haluaa tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Jokainen työntekijä on näin osaltaan työnsä kautta tavoittelemassa työyhteisön yhteistä tulosta oman osaamisensa mukaisesti. Jaettu johtaminen nähdään mallissa johtajuuden esiintymisenä kaikessa työyhteisön vuorovaikutuksessa, siis muuallakin kuin pelkästään muodollisten esimies-alaisuusuhteiden yhteydessä. Jaetun johtajuuden toteutumiseen vaikuttaa vuorovaikutuksen seurauksena syntyvät työyhteisötasoiset asenteet, vireys ja motivaatio. Keskeistä on koko työyhteisön osallistuminen johtajuuden rakentumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Mallissa vuorovaikutus nähdään merkittävimpänä jaetun johtajuuden toteutumisen välineenä. Kun vuorovaikutus tulee mukaan alaistaito -mallin keskiöön, sen avulla voidaan saavuttaa esimiehen ja alaisen **vaihtosuhteen** kautta molemminpuolista luottamusta, arvostusta, sitoutumista ja oppimista.



KUVIO 8. Alaistaito -malli

Alaistaito -mallissa nähdään merkityksellisenä oman **roolin** tunnistaminen työyhteisön arjessa. On huomioitava, että johtajuuden onnistumiseen vaikuttaa se, missä määrin yksilöt ovat valmiita luopumaan muodollisista rooleistaan ja neuvottelemaan uudentyyppisistä vastuista ja asemista osana vuorovaikutuksessa muokkautuvaa esimies-alaissuhdetta. Toimivia vuorovaikutussuhteita ei voida muodostaa, jos kumpikin osapuoli suhtautuu jäykästi omaan muodolliseen asemaansa esimiehenä tai alaisena. Rooleihin avoimemmin suhtautumalla onnistutaan kehittämään paremmin joustavia ja molemminpuolisia suhteita, joissa sekä esimies että alainen ovat valmiita tukemaan toisiaan muodollisten roolirajojen yli menevillä alueilla.

Alaistaito -mallissa jaettu johtajuus edellyttää, että työntekijän on otettava vastuu omasta toiminnastaan työyhteisössä ja tunnistettava, että omalla käyttäytymisellä jokainen on muodostamassa työyhteisön hyvinvointia. Työntekijän on otettava viime kädessä vastuu itse omasta kehittämisestään ja motivaation säilyttämisestä. Esimies voi luoda siihen puitteet ja mahdollisuuden, mutta motivaatio syntyy tai on syntymättä yksilössä itsessään. On tärkeää, että vuorovaikutussuhteen osapuol-

let sitoutuvat toimintaan, jossa lähtökohtana on sekä itsensä että toisen erilaisuuden hyväksyminen ja kunnioittaminen.

Mallissa erinomaisen vuorovaikutuskäyttäytymisen tekijät **luottamus, sitoutuminen, arvostus ja oppiminen** kulkevat mukana kaikessa työyhteisön sosiaalisessa toiminnassa. Jos vuorovaikutuskäyttäytymisessä arvostus ja luottamus eivät ole kunnossa, ei sitoutumista ja oppimista voi tapahtua. Kun työntekijä osoittaa sitoutumista, arvostusta ja oppimista, lisääntyy luottamus ja esimies voi antaa alaiselleen enemmän vastuuta. Toisaalta esimiehen on ansaittava työyhteisön luottamus kohtelemalla kaikkia oikeudenmukaisesti, tasapuolisesti ja arvostavasti.

Alaistaito -mallissa koko työyhteisö, niin **alaiset** kuin **esimieskin** osallistuvat johtamisen toteuttamiseen. Jaetussa johtajuudessa annetaan tilaa erilaisille näkökulmille, tavoitteille ja toiveille. Jaettu johtajuus edellyttää luopumista yhdensuuntaisesta esimies-alaisnäkemyksestä. Näin toimittaessa sekä alainen että esimies asettaa oman roolinsa työyhteisön yhteisen tarkastelun kohteeksi. Tällöin luottamukseen ja arvostukseen pohjautuva palautteen antamisen ja ottamisen kulttuuri tukee alaistaidoissa ja esimiestaidoissa kehittymistä. **Alaistaidot** ja **esimiestaidot** ovat toistensa vastinpareja, ilman toista ei tarvita toista. Toimiva vuorovaikutus, **psykologisen sopimuksen** pitävyys ja onnistunut esimiehen ja alaisen välinen vaihtosuhde vahvistavat esimies- ja alaistaitojen kehittymistä. Esimies- ja alaistaitojen kehittymisen kautta esimiehen ja alaisen välisestä vuorovaikutuksesta tulee entistä laadukkaampaa.

Työyhteisötaitoja kehittämällä voidaan työyhteisössä saavuttaa aktiivinen ja vuorovaikutteinen toimintatapa, jonka avulla edistetään organisaation tavoitteiden saavuttamista ja sitoudutaan yhteiseen toimintaan. Alaistaito -mallin mukaan toimittaessa koko työyhteisö kantaa vastuuta tulosten saavuttamisesta, toiminnan kehittamisestä ja työyhteisön hyvinvoinnista.

## 4.2 Kehittämislause – väline alaistaidoissa kehittämiseen

Alaistaito -hankkeessa työntekijöitä autettiin tunnistamaan kehittymisalueensa omissa alaistaidoissa. Tämän perusteella he muodostivat omat alaistaidoissa kehittymistä tukevat kehittämislauseensa. Kehittämislauseessa kiteytyy työntekijän oma kehittämistavoite. Alaistaidoissa kehittyminen on tehtävä pienin askelin ja kehittämislauseetta muokataan aina sen mukaan kun tavoitellaan uusia kehittämisaueita. Kehittämislause toimii muistikeinona työntekijälle. Sen avulla voi pysäyttää itsensä tarkkailemaan omaa alaistaitokäyttämistä yhä uudelleen, erilaisissa tilanteissa. Kehittämislause on työntekijän tahdon ilmaus siitä, mihin hän on valmis sitoutumaan. Kehittämislause on keino kehittää ja kehittyä omissa alaistaidoissa.

Työntekijöiden henkilökohtaiset kehittämislauseet luotiin Alaistaito -hankkeen viimeisessä tapaamisessa. Lauseiden merkitykset avattiin pienryhmissä. Kehittämislauseiden muodostaminen ja palaute niiden mukaisen toiminnan toteutumisesta on tarkoitus jäädä työyhteisöön pysyväksi tavaksi, työkaluksi kehittää omia alaistaitoja. Jatkossa esimies tukee alaisia lauseiden rakentamisessa ja ajan tasalla pitämisessä. Kehittämislauseet tarkastetaan kehityskeskustelujen yhteydessä. Kehittämislauseiden kautta päästään työyhteisössä harjoittelemaan palautteen antamisen ja vastaanottamisen kulttuuria. Syvällinen oppiminen, uusien ajattelumallien ja toimintatapojen luominen edellyttääkin kolmisilmukkaista oppimista (Kolari 2010, 175) – syväoppimista.

Kehittämislauseillaan työntekijät osoittivat millaisilla alaistaidon alueilla he haluavat vahvistaa toimintaansa ja parantaa osaamistaan. Seuraavassa esitän esimerkkejä osallistujien laatimista kehittämislauseista.

*Puhuminen on kultaa, vaikeneminen hopeaa. (Osallistun aktiivisemmin työyhteisössä, pyrin tuomaan mielipiteeni esille ja antamaan palautetta.)*

*Aktiivisesti esiin! (Omien mielipiteiden esiintuominen, palautteen antaminen)*

*Ajattele vähemmän – kokeile enemmän. (Ilmaise enemmän mielipiteesi, matalampi aloitekynnyks, kaikki ei tarvitse olla niin suunniteltua.)*

*Olen avoin muutokselle ja haluan vaikuttaa siihen osaltani. (En ensimmäiseksi ajattele kielteisesti vaan kuuntelen, puntaroin ja teen kysymyksiä jotta voin ymmärtää ja hyväksyä muutoksen sekä vaikuttaa siihen ja sen muotoon.)*

*Juurrun osaksi työyhteisöä. (Tuon omat mielipiteet ja ajatukset esiin työyhteisössä. Ymmärrän, että työni on tärkeää vaikka olen sijaisena ja vaihdan osasto jopa päivittäin -> muuttaa tämä vahvuudeksi.)*

Työyhteisöön on luotava kulttuuri, jossa jokainen työntekijä voi olla ylpeä omasta kehittämislauseesta. Onkin tärkeää, että jokaisen oma kehittämislause koetaan osaksi omaa persoonaa. Kyky löytää omia kehittämisalueita kertoo hyvästä itsetuntemuksesta. Lisäksi, kyky tuoda omat kehittämisalueensa julkisesti työyhteisöön kuvastaa hyvää itsetuntoa. Näilläkin osa-alueilla voi löytyä kehittämisen tarvetta, joten on tärkeää muistaa erilaisuutemme ja siten kehittymislauseet ja niiden sisältö ovat erilaisia. Jatkossa työyhteisössämme voisimme alkaa kerätä alais-taitopääomaa omiin alaitaitosalkkuihin. Salkkujen sisältö ja sijoitukset synnyttävät lisää alaitaitopääomaa sitä mukaan kun työntekijän taidot kasvavat alaitaidoissa. Alaitaitosalkku toimisi työntekijän portfoliona alaitaidoistaan ja työyhteisötaitoistaan. Sijoittaminen alaitaitoihin kannattaa, koska se tuottaa organisaatiolle tulevaisuudessa suuren pääoman. Tämä nostaa osaltaan koko organisaation arvoa työmaailman pörssissä.

### 4.3 Psykologinen sopimus

Esimiesten ja alaisten välisen virallisen psykologisen sopimuksen muodostaminen on tärkeää, jotta vuorovaikutuksessa voidaan huomioida eri osapuolten odotukset toisiaan, työtä ja organisaatiota kohtaan. Lääkinnällisen kuntoutuksen palveluyksikön psykologinen sopimus vastaa kysymyksiin:

- Mitä alainen odottaa organisaatioltaan, työltään, esimieheltään?
- Mitä alainen on valmis tekemään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseksi?
- Mitä esimies odottaa työyhteisöltä ja työntekijältään?
- Mitä esimies on valmis tekemään alaisen perustehtävän tukemiseksi ja työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseksi?

Lääkinnällisen kuntoutuksen psykologisen sopimuksen sisältö on liitteessä 1. Psykologisessa sopimuksessa tuotiin esiin runsaasti odotuksia esimies-alaisuuteen, organisaatioon ja työhön. Vastaavasti panostukset, joita oltiin valmiita antamaan työyhteisön ja yhteisten tavoitteiden eteen, olivat moninaisia. Kategorisoin psykologisen sopimuksen sisällön erinomaisen vuorovaikutuskäyttäytymisen kulmakivien arvostus, luottamus, sitoutuminen ja oppiminen mukaisesti. Jaottelu osoittaa, että myös psykologisen sopimuksen sisältö ja pysyvyys muodostuu vahvasti vuorovaikutuskäyttäytymistä vaativasta toiminnasta. Kun työyhteisössämme huomioidaan arvostuksen, sitoutumisen, luottamuksen ja oppimisen mukaisia asioita, on psykologisen sopimuksemme toteutuminen mahdollista.

Psykologisessa sopimuksessamme alaisten odotukset esimiestä, työtään ja organisaatiotaan kohtaan sisälsivät odotuksia palkitsemisesta, työhyvinvoinnista, tasa-arvosta ja yksilöllisestä huomioimisesta. Lisäksi odotettiin esimiesten vastuuta, toimivaa vuorovaikutusta, sujuvaa tiedonkulkua sekä oikeudenmukaisuutta. Odotuksia kohdistettiin myös työn tekemisen sisältöön ja töiden järjestelyyn, motivointiin, tavoitteisiin, sääntöihin sekä oppimiseen ja osaamiseen. Vastaavasti alaiset olivat valmiita toimimaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi ja hyvinvoinnin edistämiseksi huumorin, auttamisen, muiden huomioimisen, positiivisen



asenteen ja ilmapiiriin, joustavuuden ja kiitoksen antamisen avulla. He olivat valmiita avoimuuteen, vuorovaikutukseen, sitoutumiseen, yhdessä työskentelyyn, vastuun kantamiseen ja aktiiviseen osallistumiseen sekä oppimiseen ja opettamiseen.

Esimiesten odotukset työyhteisöä ja työntekijää kohtaan sisälsivät joustavuuteen, esimiehen ymmärtämiseen ja ajan tasalla pitämiseen liittyviä asioita. Lisäksi esimiehet odottivat työntekijöiltään vastuun ottamista, lojaalisuutta, rehellisyyttä, vuorovaikutusta sekä itsenäisyyttä. Sitoutuminen, aktiivisuus, oppiminen sekä innovatiivisuus sisältyivät myös esimiesten odotuksiin. Esimiehet olivat itse valmiita myöntämään virheensä, antamaan anteeksi, olemaan läsnä, kuuntelemaan, huomioimaan yksilölliset tarpeet, motivoimaan, joustamaan ja palkitsemaan työntekijöitään. Esimiehet olivat valmiita panostamaan vuorovaikutukseen, selkeisiin ohjeisiin ja asioista sopimiseen. Esimiehet halusivat sitoutua myös vastuun kantamiseen, päätöksen tekemiseen, positiiviseen ilmapiiriin vaikuttamiseen sekä palautteen antamiseen.

Psykologisen sopimuksen muodosta ei ole olemassa valmista mallia. Lääkinnällisen kuntoutuksen psykologisesta sopimuksesta muodostui Alaistaito -hankkeessa alaisten ja esimiesten toisiinsa kohdistuvien toiminnan ja vuorovaikutuskäyttäytymisen odotusten julkilausuma. Konkreettisesti se on luettelo esimiesten ja alaisten keskinäisistä odotuksista toisiaan kohtaan ja valmiuksista tukea toisiaan perustehtävissään ja työyhteisön hyvinvoinnin edistämisessä. Psykologinen sopimus on nyt työyhteisössämme kirjoitettuna. Tämän jälkeen jokaisen työntekijän on kannettava henkilökohtaisesti vastuunsa psykologisen sopimuksen pysyvyydestä. Psykologisen sopimuksen pysyvyys vaikuttaa esimiestemme ja alaistemme välisen vaihtosuhteen kehittymiseen. Psykologisen sopimuksen pysyvyyteen tarvitaan esimies ja alaistaitoja ja jatkuvaa laadukasta vuorovaikutusta. Psykologisen sopimuksen tulee elää työyhteisömme arjessa. Psykologisen sopimuksen sisällöstä ja pysyvyydestä voidaan jatkossa käydä tietoisemmin ja turvallisemmin säännöllistä keskustelua. Kun psykologinen sopimus pystytään pitämään alaisten ja esimiesten välinen arvostus, luottamus, sitoutuminen ja oppiminen lisääntyvät.

## 5 POHDINTA

### 5.1 Kehittämishankkeen tulokset

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli lisätä osallistujien tietoisuutta alais-  
taidoista. Alaistaito -hanke osoitti, että työntekijöiden tietoisuutta ja jopa kehitty-  
mistä alaisaidoissa voidaan edistää tiedon lisäämisen ja yhteisen dialogin kautta,  
kun teemoiksi valitaan sopivia aiheita. Alaistaito -sanaan ei takerruttu missään  
kehittämishankkeen vaiheessa, kun käsite avattiin työyhteisölle. Alaistaito -  
hankkeen perusteella voidaan todeta, että työyhteisön toimivuuden, organisaation  
tulosten saavuttamisen ja työhyvinvoinnin kannalta alaisaitoihin perehtyminen ja  
niissä kehittyminen on perusteltua. Keskinen (2005b) tutkimus alaisaidoista sekä  
Hakasen (2009, 13-16) selvitys työn imusta tukevat tätä väitettä. Kun alaisaidot  
nähdään työrooliin kuuluvana toimintana, voidaan työyhteisössä saavuttaa johta-  
misen kulttuuri, jossa jokainen kantaa vastuuta työyhteisön tavoitteista ja hyvin-  
voinnista. Tällöin johtajuus on jaettava. Alaistaitoja kehittämällä, työntekijöiden  
aktiivisuutta lisäämällä, työntekijöihin luottamalla ja heitä kuuntelemalla voidaan  
hidastaa ja estää työyhteisön kyynisyyden ja välinpitämättömyyden kulttuurin  
vahvistumista.

Alaistaito -hankkeen ajatuksena on ollut, että alainen voi muuttaa omaa käyttäy-  
tymistään, jos siihen löytyy motivaatiota, tahtoa, taitoa ja asennetta. Itsetutkiske-  
lun kautta alainen voi oppia ymmärtämään ja hallitsemaan paremmin omaa käyt-  
täytymistään. Sen sijaan kenenkään persoonallisuutta ei ole ollut tarkoitus arvost-  
tella tai muuttaa. On oleellista muistaa, että ei ole olemassa persoonallisuudeltaan  
kahta samanlaista alaista. Siksi erilaisuuden tunnistaminen, arvostaminen ja vah-  
vuudeksi nostaminen on työyhteisössä ensiarvoisen tärkeää. Onnistuneen itsetut-  
kiskelun ja arvostavan työyhteisön seurauksena alainen voi säilyttää oman sisäi-  
sen vapautensa, persoonallisuutensa ja hän voi avoimesti tutkia ja kokea vai-  
keidenkin tunteidensa merkitystä työyhteisössä. Tämän seurauksena alainen ky-  
kenee valitsemaan järkevästi ja suunnitellusti oman kulloisenkin toimintatapansa  
työyhteisön erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Alaisaidoista puhuminen on po-  
siitiivinen tapa tuoda esiin työntekijöiden vahvuuksia ja voimavaroja. On perustel-

tua herätellä työntekijöiden uinuvia resursseja ja tunnistaa ja ottaa käyttöön työntekijöiden potentiaalia (vrt. Hakanen 2009, 8-12).

Tässä kehittämishankkeessa oli perusteltua muodostaa esimiesten ja alaisten välinen psykologinen sopimus. Työyhteisössämme tapahtuneeseen organisaatiomuutokseen sopi hyvin psykologisen sopimuksen muodostaminen, joka vastaa uuden toimintaympäristön, toimintakulttuurin ja toimintatavan vaateita. Guestin (2004, 548–551) mukaan psykologisen sopimuksen epävirallisuus ja kirjoittamattomuus on haitallista. Tämä johtaa siihen, että psykologisen sopimuksen täyttymiseen ei työyhteisöissä kiinnitetä riittävästi huomiota. Psykologisen sopimuksen mukaiset odotukset jäävät tällöin todennäköisemmin täyttymättä. Täyttymättömät psykologiset sopimukset vaurioittavat asenteita, vähentävät aikuismaista, rakentavaa käyttäytymistä, lisäävät poissaoloja ja työpaikalta lähtöherkkyyttä, heikentävät työsuoritusta, sitoutumista sekä motivaatiota. Hakanen (2009, 36, 40, 48–49) viittaa tutkimukseensa, jonka mukaan psykologisen sopimuksen täytyminen ja työn imu ovat positiivisessa yhteydessä toisiinsa. Psykologisen sopimuksen täyttymisellä on positiivisia vaikutuksia työyhteisöön. Psykologisen sopimuksen täytyminen lisää organisaatioon sitoutumista, vähentää halua vaihtaa työpaikkaa sekä edistää terveyttä. Keskinen (2005b, 42) mukaan alaistaidoista puhuminen ja niiden avaaminen työyhteisössä toimii jo sinällään psykologisen sopimuksen näkyväksi tekemisenä. Kuitenkin jokaisella työpaikalla on omia, alaistaidon ominaisuuksista poikkeavia piirteitä, jotka vaikuttavat psykologisen sopimuksen sisältöön.

Psykologisen sopimuksen ei pidä muodostua toiveiden tynnyriksi. Lääkinnällisen kuntoutuksen palveluyksikön psykologista sopimusta tarkastellessa voidaan oikeutetusti kysyä, ovatko siihen kerätyt asiat niitä oleellisia asioita, jotka meidän työyhteisössämme lisäävät motivaatiota, sitoutumista ja työhyvinvointia (vertaa Syvänen 2003, 262). Psykologisen sopimuksemme sisällöstä voidaan kuitenkin todeta, että se sisältää paljon tekijöitä, jotka Syväsen (2003, 276) mukaan laskee työyhteisössä muutosvastarintaa ja vähentää organisaation sisäistä tehottomuutta. Keskinen (2005b, 46) mukaan säännöllinen vuorovaikutus esimiehen ja työntekijöiden välillä takaa psykologisen sopimuksen pysymisen työyhteisön positiivisena voimavarana.

Psykologisen sopimuksen läpikäymiseen palataan uudelleen lääkinnällisen kuntoutuksen työyhteisössä, koska hankkeen aikana ei siihen käytetty ajanpuutteen vuoksi tarpeeksi aikaa. Jos aiheeseen ei enää palata, ei työyhteisössä voida hyödyntää täysipainoisesti psykologista sopimusta esimies-alaisuuden kehittymiseen. Psykologista sopimusta voidaan avata lisää jatkossa myös henkilökohtaisemmalla tasolla kehityskeskusteluissa, ja miettiä onko nyt muodostettu psykologinen sopimus toteutunut.

Alaistaito -käsite näyttäytyi minulle haastavana. Samaan johtopäätökseen ovat päätyneet myös Vuorinen (2009) ja Keskinen (2005b). Käsitteen moniulotteisuus ja määrittelijä sidonnaisuus vaikeutti selkeän kokonaiskäsitteen syntymistä. Alaistaito -käsitteen sisälle tuntui mahtuvan runsaasti muita käsitteitä, jotka josinansa olivat erittäin laajoja määriteltäviksi. Haastava käsite oli myös LMX -teoria, jonka vaikutukset johtajuuden muodostumiseen ovat moninaisia. Tästä johtuen käytin runsaasti aikaa tutkimuksen alkuvaiheessa teoriaan tutustumiseen. Tietoperustasta muodostui sisältö myös hankkeen osallistaviin tapaamisiin. Tunsin teoriaan perehtyneisyyteni vuoksi toimivani asiantuntijaroolissa alaistaidoista puhuessani. Tästä perehtyneisyydestä sain myönteistä palautetta myös osallistujilta. Liitin jaetun johtajuuden tietoperustaan vasta hankkeen toteutumisen jälkeen, koska jaettu johtajuus nousi esiin hanketapaamisten aikana. Jaetun johtajuuden ideologia kosketti työyhteisöämme. Tämä on ymmärrettävää, koska nostamalla asiantuntijat johtamisen keskiöön saavat asiantuntijat oikeutetusti äänensä kuulumaan organisaatiossa. Kolarin (2010, 174) mukaan asiantuntijat ovatkin entistä tietoisempia oman osaamisensa arvosta ja odottavat sen myötä ihmiskeskeisempää johtamista.

Alaistaito -hankkeessa luotu alaistaito -malli on yhteenveto osallistujien käsityksestä siitä, miten yhdessä toimien ja vuorovaikuttaen voidaan saavuttaa jaetun johtajuuden piirteitä työyhteisömme toiminnassa. Mallin keskiö syntyy syväjohtamisen kulmakivistä arvostus, luottamus, oppiminen ja sitoutuminen. Syväjohtaminen perustuu Nissisen (2001) kehittämään suomalaiseen sovellutukseen transformationalisesta johtamisajattelusta. Alaistaito -hankkeessa syntynyt alaistaito -malli sisältääkin paljon elementtejä transformationalisesta johtamisesta. Mallin sisällöstä voidaan päätellä, että lääkinnällisen kuntoutuksen työyhteisössä halu-

taan johtamisen muodostuvan transformationaalisesta johtamistyylistä. Myös Alaistaito -hankkeessa muodostettu psykologinen sopimus tukee tätä johtopäätöstä, koska sopimus sisältää runsaasti transformationaalisen johtamisajattelun elementtejä. Myös Keskinen (2005b) tutkimuksen tulos siitä, että vuorovaikutteisella johtamistavalla voidaan ylläpitää työntekijöiden motivaatiota kuntatyöhön, kertoo transformationaalisen johtamisen suosiosta työntekijöiden keskuudessa.

Alaistaito -malli kuvaa Alaistaito -hankkeemme peruskäsitteiden sidonnaisuutta. Alaistaito -malli auttaa työyhteisöämme hahmottamaan alais- ja esimiestaitojen rinnasteisuuden sekä toimivan vaihtosuhteen merkityksen jaetun johtajuuden syntymiseksi. Alaistaito -mallia voi hyödyntää hyvin muissakin työyhteisöissä, joissa tavoitteena on tarkastella ja kehittää alaistaitoja.

Alaistaito -hankkeessa alaiset tekivät subjektiiviset arviot alaistaidoistaan, vuorovaikutuksestaan sekä sosiaalisesta tyylistään. Rehnback, Keskinen ja Keskinen (2010) tuovat artikkelissaan esiin, että alaistaitoja on mitattava työntekijän itsearviointina, esimiehen tekemänä arviointina tai työyhteisön arviointina. Alaistaitoja ei siis voida tarkastella pelkästään yksilön tapana toimia, vaan niitä tulisi tarkastella myös työyhteisötasolla. Tämän kehittämishankkeen aikana ei ollut kuitenkaan ajallisesti resursseja käyttää mittavampiin, objektiivisimpiin alaistaitojen arviointeihin. Työntekijöiden saama palaute alaistaidoistaan kohdistui Alaistaito -hankkeessa pääasiassa subjektiivisesti tehtyihin arvioihin. Palautteen merkitys alaistaidoissa kehittymisessä on kuitenkin välttämätöntä. Palautteen avulla alainen voi arvioida ja testata kokevatko muut hänen alaistaitonsa samoin kuin hän itse ajattelee niissä onnistuneensa. Näin alainen voi päästä käsiksi omiin sokeisiin pisteisiinsä ja korjata omaa käyttäytymistään ja toimintaansa. Palautteen avulla alainen voi myös saada tietoa ja vinkkejä siitä miten hänen toivotaan ja miten hänen tulisi toimivan jatkossa. Palaute on alaistaidoissa kehittymisen keskeinen työkalu.

Pelkän palautteen avulla työntekijä ei kuitenkaan voi kehittyä työyhteisötaitoissaan. Keskinen (2005b, 12, 17, 27–41) mukaan esimiehen tärkein tehtävä työyhteisötaitojen edistäjänä on vuorovaikutuksen mallin näyttäminen. Kun esimies myöntää avoimesti oman vajavaisuutensa ja osoittaa ymmärtävänsä vallitsevan

todellisuuden vaikeudet ja haasteet, synnyttää se luottamusta alaisissa sekä halun vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Esimiehen on kyettävä myöntämään henkilöstölleen, että hän ei kykene hallitsemaan ja selviytymään jatkuvassa muutoksessa ja kovenevassa kilpailussa yksin vaan, että hän tarvitsee henkilöstön kaiken avun, tuen ja osaamisen. Näin voidaan luoda ja ylläpitää työyhteisön turvallisuutta tilanteissa, joissa toimintaympäristön turvattomuus kasvaa. Esimiehen on kyettävä toimimaan mallina myös alaistaidoissa. Se, miten esimies on vuorovaikutuksessa suhteessa omaan esimieheensä, on malli tämän omille alaisille.

Työyhteisön tilannetta voidaan pitää hyvänä kun jokainen työntekijä arvostaa sekä omaa, että toisen toimintatapaa ja hyväksyy erilaisuuden. Vielä paremmin asiat ovat, kun arvostamisen lisäksi voi oppia toiselta. Kun haluaa oppia toisen toiminnasta ja asenteesta, niin samalla hyväksyy työyhteisön ihmisten erilaisuuden ja näin ollen erilaisuuksien toisiaan täydentävän mahdollisuuden. Vahva työyhteisö henkii jokaisen persoonan kunnioittamista, erilaisuuden arvostamista sekä luottamusta ja kunnioitusta. Tällaiseen työyhteisöön on uudenkin työntekijän turvallista tulla, kun ei tarvitse tuntea itseään uhatuksi. Samoin, esimerkiksi ikääntyneen työntekijän on helpompi toimia omien voimavarojensa rajoissa tuntematta ryhmän painostusta. Kun erinomaisen vuorovaikutuskäyttäytymisen kulmakivien arvostus, luottamus, sitoutuminen ja oppiminen toteutumisesta pidetään kiinni, mahdollistuu kaikkien kuulluksi tuleminen työyhteisössä. Tunne siitä, että omilla mielipiteillä on merkitystä, lisää työntekijöiden sitoutumista työhön. Jotta keskusteleva kulttuuri voi todella syntyä, on jokaisen irrottauduttava tarvittaessa siitä vuorovaikutuksen roolistaan, jonka on saanut tai ottanut omakseen palaverikäytänteissä. Alaistaito -hankkeessa muodostetut omat kehittämislauseet voivat tukea tästä roolista vapautumista.

Alaistaidot sisältävät paljon asenteellisia valmiuksia (Keskinen 2005b, 18). Alaistaidot voivat olla varsin sisäsyntyisiä tai tiedostamattomia taitoja. On henkilöitä, joille alaistaidot on oleellinen osa (in-role) työtä ja toisille alaistaidot ovat taas raskas lisätaakka (extra-role) perustyön lisäksi. Ihminen voi omalla asenteellaan kääntää alaistaidoissa kehittymisen mahdollisuudeksi, joka tuo mukanaan omaan työhön lisää sisältöä ja työhyvinvointia. Esimiehen ja alaisen asenne toisiaan kohtaan voidaankin nähdä ratkaisevana vuorovaikutuksen ja esimies-alaisuuden

laadun muodostumiselle. Toisiaan arvostava ja kunnioittava asenne ja yhdessä tekeminen johtavat tavoitteiden kannalta parhaaseen tulokseen. Viitalan (2006, 193) mukaan esimies-alaisuudessa on perimmiltään kysymys ihmisen tarpeesta tulla huomioduksi, hyväksytyksi ja arvostetuksi ihmisenä.

Alaistaito -hankkeen osallistavat tapaamiset, joissa alaiset tutustuvat alaistaitoihin koulutuksen ja itse reflektion kautta, oli perusteltu tapa lähteä kehittämään työyhteisössä alaistaitoja. Useissa tutkimuksissa esitetään jatkotutkimusaiheena konkreettista tekemistä alaistaitojen kehittämiseen (Nurminen 2008, 93; Finneg 2008; Hänninen 2008; Lehtiniemi 2008; Finne 2010). Alaistaito -hanke nähtiin työyhteisössämme onnistuneena tapana kehittää lääkinnällisen kuntoutuksen työyhteisön alaistaitoja. Näin ollen sillä ei ole laajempia yhteiskunnallisia tai organisatorisia merkityksiä.

Johtajuuden rakenteiden muuttaminen on hidas ja haastava tehtävä. Vanhasta hierarkkisen johtamisen kulttuurista siirtyminen uuteen, jaettuun johtajuuteen on suuri haaste koko henkilöstöllemme. Työntekijöiden on uudessa tilanteessa uskottava ja luotettava itseensä ja toisiinsa enemmän. Luottamus omaan ja muiden ammattitaitoon, vastuun kantamiseen, oppimiskykyyn sekä yhteistyötaitoihin, mahdollistavat jaetun johtajuuden mallin mukaista toimintaa. Toisin sanoen esimiesten ja alaisten pitää rakentaa hallinnan ja turvallisuuden tunteensa yhdessä tekemisen ja kehittämisen varaan. Tämä edellyttää kaikilta osapuolilta entistä avoimempaa vuorovaikutusta. (vrt. Viitanen & Konu 2006; Hujala ym. 2009; Hujala & Heikka 2009; Halttunen 2010.) Meidän työyhteisössä uusi johtamisen kulttuuri on vasta iduillaan. Jatkossa on varmaa, että joudumme taistelemaan vanhoja johtamisrakenteita ja kulttuuria vastaan. Hakanen (2009, 61) toteaa, että tarvitaan pysähtymistä, aikaa ja tilaa, jotta työyhteisössä voidaan kehittyä uudenlaiseen tapaan olla vuorovaikutuksessa.

Alaistaito -hankkeen työelämäläheisyys, kokemukset ja tulokset olivat minulle palkitsevia. Työyhteisömme tuntui olevan tarpeeksi kypsä ymmärtämään alaistaitojen merkityksen, yksittäiseen sanaan ei kukaan takertunut. Oli ehdottoman hyvä, että olin itse tutustunut riittävästi asiaan, se toi uskottavuutta rooliini ja koko kehittämishankkeeseen. Esimiehen roolista käsin koin hankkeen mahdollisuutena

tuoda esiin omaa johtamistyyliäni. Jaettu johtajuus vaatii työntekijöiltä vastuun kantamista ja osallistumista. Uskon, että jokainen joutui tykönsä pohtimaan miten itse osallistuu jatkossa jaetun johtajuuden toteuttamiseen. Samalla uskon, että puutteet jaetussa johtamisessa ymmärretään nyt paremmin, kun jokainen katsoo ensin itse peiliin, ennen kuin arvostelee muita. Kehittämishanke prosessi osoitti, että esimiehenä rakensin Alaistaito -hankkeella myös uutta johtamisen kulttuuria työyhteisöömme. Kokemukseni kautta ymmärrän, että johtamiskulttuuri ei voi muuttua hetkessä. Sen eteen on tehtävä runsaasti työtä, myös hankkeen päättymisen jälkeen. Kokemukseni osoittaa myös sen, kuinka esimies on roolissaan yhä enemmän valmentava johtaja työntekijöilleen. Vain jatkuvan kouluttamisen, tiedonjakamisen ja itsetutkiskelun kautta voidaan työyhteisössä saavuttaa kulttuurin muutosta, ja siihen vaaditaan pitkäjänteistä työtä.

Alaistaito -hanke oli minulle matka itseeni, omaan johtajuuteeni. Minun on ollut pakko arvioida, millainen esimies olen, ja edistääkö oma käyttäytymiseni työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota ja vastuun ottamista omasta työstään ja työyhteisötaitoistaan. Prosessi asetti itselleni haasteen esimerkkinä toimimiseen työyhteisötaitoissa. Esimies, joka puhuu alaidoista ja niiden kehittämisestä, ei voi vaatia työntekijöiltään sellaista toimintaa ja käyttäytymistä jota ei itse toteuta ja hallitse. Onnistunut johtaminen on avointa ja luottamukseen perustuvaa vuorovaikutusta, toimivaa ja joustavaa ihmisten välistä yhteistyötä. Näiden tekijöiden kautta päästään työyhteisössämme hyviin tuloksiin ja voidaan saavuttaa työyhteisön oppimista. Jokaisen panos johtamisen onnistumiseen ja syntymiseen on merkittävä. Siksi jokaisen on kannettava omalta osaltaan vastuu omasta käyttäytymisestään työyhteisössä. Alaistaito -hanke antoi meille välineitä kehittyä alaidoissa, jotta voimme jatkossa työskennellä tehokkaammin yhteisten tavoitteidemme saavuttamiseksi.



## 5.2 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus sopi tähän kehittämishankkeeseen hyvin, koska tutkimus oli monisäikeistä, osallistavaa toimintaa työyhteisössä, jonka kautta pyrittiin tietoisuuden lisäämiseen alaistaidoista. Omalla perehtyneisyydelläni ja aktiivisuudella- ni oli voimakas vaikutus lopputulokseen, siksi hankeraportissa korostuu subjektiivinen näkemykseni. Tutkimusmenetelmien moninaisuus ja niiden käyttäminen eri tilanteissa oli osa prosessia. Tein havainnointia osallistavien tapaamisten lisäksi myös työpäivien aikana, vuorovaikutuksessa osallistujien kanssa. Tutkimuspäiväkirja toimi minulle prosessin jäsentäjänä ja oppimisen tukena koko kehittämishankkeen ajan. Kehittämishankkeen prosessi oli kuitenkin erittäin dynaaminen ja minulla olikin ajoittain prosessin hallinnan tunteen vaikeutta. Kember (2000, 27) kuvaa kirjassaan kuinka Cookin mukaan toimintatutkimuksessa voi olla useita säikeitä, jotka voivat aiheuttaa kaoottisuuden tunteen. Kaoottisuus syntyy kun moniulotteiseen tutkimusasetelmaan yritetään löytää vastausta erilaisin menetelmin. Toimintatutkimus saa lopullisen muotonsa vasta loppuraportissa, jossa hankkeen aikaansaama muutos ja merkitys kuvataan.

Toimintatutkimuksen vaiheet Alaistaito -hankkeessa on kuvattu seuraavassa taulukossa 3. Taulukkoon on kerätty ne kehittämishankkeen toiminnot, jotka ovat toimineet toimintatutkimuksen etenemisen kannalta oleellisina vaiheina. Taulukko osoittaa, että toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen ei ole toteutunut, vaan eri vaiheet ovat esiintyneet kehittämishankkeessa lomittain.

TAULUKKO 3. Toimintatutkimuksen vaiheet Alaistaito -hankkeessa

SUUNNITTELE	Tapaamisten suunnitelma, suunnitelman tarkistus ja korjaus Kehittymislauseet
TOIMI	Tapaamiset Ryhmätyöt Yhteistyö
HAVAINNOI	Tutkijan havainnot Työyhteisön havainnot
REFLEKTOI	Yhteiset keskustelut tapaamisissa Työyhteisön ”kahvipöytä keskustelut” Itse arviot Ryhmätyöskentely

Alaistaito -hankkeen suurin arvo muodostui siitä kuinka työ tehtiin, siitä kuinka kehittämishanke toteutettiin. Kuvaamalla tapamme toimia, mallinnan hankkeen toteutumisen raporttiin. Alaistaito -hankkeen tulos palvelee parhaiten lääkinällisen kuntoutuksen palveluyksikköä. On tärkeää muistaa, että kehittäminen ja oppiminen alaistaidoissa jatkuvat kehittämishankkeen päätyttyäkin.

Tässä kehittämishankkeessa tapahtui toimintatutkimukselle tyypillinen suunnan muutos (Kember 2000, 27). Osallistavien tapaamisten edetessä toinen tutkimuksen tavoitteista jäsenyi uudella tavalla ja kolmas tavoite muodostui vasta kehittämishankkeen toteutumisen jälkeen. Prosessin aikana selkiytyi, että hanke on erityisesti lääkinällisen kuntoutuksen työyhteisön omaisuutta ja siksi tavoitteiden on merkityksellistä palvella meidän toimintaamme ja niitä on tarpeen tarkentaa. Yhdeksi kehittämishankkeen tavoitteeksi nousi prosessin kautta lääkinällisen kuntoutuksen psykologisen sopimuksen muodostaminen. Muuttamalla tätä tutkimuskysymystä tutkija sai jäsenettyä kehittämishankkeen loogista kokonaisuutta oman työyhteisön tarvetta palvelevampaan suuntaan. Kehittämishankkeen aikana jaettu johtajuus nousi yhdeksi keskeiseksi käsitteeksi ja näin ollen se oli sisällytettävä myös kehittämishankkeen tavoitteisiin.

### 5.3 Kehittämishankkeen luotettavuus ja eettisyys

Toimintatutkimuksen validiteetin arviointia voidaan tehdä arvioimalla tavoitteiden saavuttamista. Sen sijaan toimintatutkimuksen validiteettia ei todista se, voidaan-ko tutkimus toteuttaa samanmuotoisena ja päästäänkö samoihin tuloksiin uudelleen. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tiettyä ainutkertaista tilannetta, eikä siten yrittää toistaa samaa prosessia uudelleen eri tilanteissa. (McNiff 2001, 135–136.) Tässä kehittämishankkeessa tavoitteiden saavuttamista mitattiin arvioinnilla. Arvioinnin luotettavuuteen vaikutta se, että arvion teki kaksi fysioterapeuttipiskelijää, jotka eivät olleet työyhteisömme jäseniä, eivätkä he osallistuneet kehittämishankkeeseen. Alaistaito -mallia rakennettiin yhdessä osallistujien kanssa, näin he pääsivät vaikuttamaan mallin syntyyn. Myös psykologinen sopimus muodostettiin yhdessä. Luoma (2011, 92) toteaa omassa toimintatutkimuksessaan, että toimintatutkimus ei ole validi, jos tavoitteita ei ole saavutettu. Validi-

teetti tulee hänen mukaansa kuitenkin ratkaista tapauskohtaisesti, koska toimintatutkimuksen metodologia muovautuu vuorovaikutuksessa ja sen myötä muokkautuva tutkimusprosessi on aina erilainen.

McNiffin (2001, 205) mukaan toimintatutkimuksessa on tärkeämpää huolehtia tutkimusprosessin joustavuudesta ja kokonaisuudesta kuin siitä, noudatetaanko toimintatutkimuksen suunnitelman vaiheita täsmällisesti. On tärkeää osata varautua odottamattomiin tilanteisiin ja pystyttävä reagoimaan niihin. Tässä kehittämishankkeessa toimintatutkimuksen eri vaiheet toteutuivat limittäin. Tarkensin toimintatutkimuksen toista tavoitetta kehittämishankkeen aikana ja lisäsin kolmannen tavoitteen osallistavien tapaamisten jälkeen, koska kehittämishankkeen sisältö suuntautui uudella tavalla, suunnitelmasta poiketen toimintatutkimuksen edetessä.

Tutkimuksen validiteettia arvioitaessa huomio kiinnitetään siihen, kuinka hyvin tutkimusote ja siinä käytetyt menetelmän vastaavat sitä ilmiötä, mitä halutaan tutkia. Jotta soveltava tutkimusote voi olla validi, on sen tehtävä oikeutta tutkittavan ilmiön olemukselle ja kysymyksenasettelulle. Validiteettia arvioitaessa on mietittävä onko valittu tutkimusmenetelmä validi suhteessa siihen millaista tietoa halutaan. (Anttila 2006, 512–513.) Tässä kehittämishankkeessa tutkimusmenetelmänä oli toimintatutkimus. Toimintatutkimus soveltui mielestäni hyvin alaistaitojen tietoisuuden lisäämiseen, reflektiiviseen tarkasteluun ja uudenlaisen johtamisajattelun herättelemiseen. Toimintatutkimuksen validiteetti perustuu Anttila (2006, 446) mukaan tutkijan omiin havaintoihin ja kokemuksiin heijastettuna muiden vastaaviin kokemuksen omaavien näkemyksiin. Alaistaito -hankkeen tulos palvelee parhaiten lääkinnällisen kuntoutuksen yksikköä, muille se toimii mallina miten alaistaitoja voi työyhteisössä lähestyä. Alaistaito -hanke voidaan nähdä koko työyhteisön yhteisenä oppimisprosessina, jonka keskiössä oli ihmisten välisen vuorovaikutuksen kehittyminen.

Tutkimuksen eettisen toiminnan periaatteita ovat vahingoittamattomuus, luottamuksellisuus, tutkimukseen osallistuvien oikeus heitä koskevaan tietoon, osallistujien oikeus keskeyttää osallistuminen tutkimukseen, sekä osallistujien oikeus rehelliseen ja vilpittömään tutkimukseen. Tutkijan tulee osoittaa kunnioitusta ko-

ko tutkimusprosessia kohtaan. Tutkijan toimintaa ohjaavat lait, tutkijan on raportoitava tulokset rehellisesti, tutkimuksessa ei saa olla plagiointia ja tekijänoikeuksia on kunnioitettava. Toimintatutkimuksen tavoitteena on osoittaa toiminnan kehittyminen ja ymmärtää mitä toimintatutkimuksen aikana on tapahtunut. Toimintatutkimuksen vaarana onkin lopputuloksen ylikorostaminen. (McNiff 2011, 136.) Hain tälle kehittämishankkeelle tutkimusluvan (liite 3) oman organisaationi ohjeiden mukaisesti. Tässä kehittämishankkeessa on käytetty lähteinä tutkimuksia, tutkimusartikkeleita sekä teoreettista kirjallisuutta. Olen lukenut myös aiheita käsittelevää oppikirjallisuutta, mutta olen lainannut sitä ainoastaan kehittämishankkeen osallistavien tapaamisten osuudessa, koska tapaamisissa oli perusteltua lähestyä käsiteltävää aiheita käytännönläheisesti. Olen pyrkinyt kuvaamaan raportissani kehittämishankkeen toteutumisen niin, että lukijalle syntyy selkeä käsitys siitä, mitä kehittämishankkeen aikana on tehty. Lääkinnällisen kuntoutuksen henkilökuntaa kehoitettiin aktiivisesti osallistumaan kehittämishankkeeseen, jokainen sai kuitenkin itse päättää osallistumisestaan.

Kehittämishankkeen aihe nousi omasta intressistäni ja kokemuksestani siitä, että työyhteisössämme voidaan tavoitella alaistaidoissa kehittymistä. Aluksi aiheen valintaani kohdistui epäilyä siitä, miten työyhteisö suhtautuisi käsiteltävään aiheeseen. Aiheuttaisiko alaisena olemisen käsittely enemmän haittaa kuin mitä se tuo lisäarvoa työyhteisölle. Ilokseni huomasin työyhteisömme olevan riittävän kypsä käsittelemään alaistaitoja. Missään vaiheessa alainen sanaan ei ole takerruttu, vaan sanan sisällöllä ja merkityksillä on ollut painoarvoa työyhteisössämme.

Kehittämishankkeen tavoitteeksi valitsin alaistaitotietoisuuden lisäämisen, koska alaistaidoissa kehittymisen seuraaminen olisi ollut enemmän aikaa vievää ja tutkimuksena haastavampaa. Ennen kuin kehittämishanke käynnistettiin, keskustelin siitä oman esimieheni kanssa. Hän piti aiheita hyvänä ja kannusti minua tarttumaan haasteeseen. Toimintatutkimuksen luotettavuuden arviointiin kuuluu tutkijan position, roolin tarkastelu (Kuula 1999, 116–142; Varto 1992, 26). Toimintatutkimuksessa monessa roolissa henkilökunnan kouluttajana, kehittämishankkeen raportoijana, esimiehenä, työtoverina, tasavertaisena osallistujana sekä havainnoijana. Pohdittavaksi jää, olisivatko kehittämishankkeen tulokset olleet erilaiset, jos olisin tehnyt toimintatutkimuksen organisaation ulkopuolisena

jäsenenä? Roolien moninaisuus näyttäytyi haastavana koko kehittämishankkeen ajan, mutta erityisen vaikeana kehittämishankkeen raportoinnin yhteydessä. Oma rooliani voi luonnehtia osallistuvaksi toimintatutkijaksi. Tein tietoisien valinnan aktiivisesta roolistani jo ennen hankkeen alkua ja koin kehittämishankkeen aikana, että sitä työyhteisö minulta odotti. Passiivisemmän roolin valinta olisi merkinnyt toisenlaisen tutkimusmenetelmän valitsemista. Kuulan (1999, 116) mukaan tutkijan roolin dilemma on ilmeinen. Toimintatutkimuksessa on kuitenkin perusteltua käyttää tutkijan aktiivista vaikuttamista tutkimuskohteeseen. Näin ollen sosiaaliset vuorovaikutustilanteet muodostuvat tärkeäksi osaksi tiedonhankintaa ja ongelman ratkaisua. (Kuula 1999, 116–142; Anttila 2006, 444; Tuomi & Sarajärvi 2009, 82.) Vaikutin osallistavissa tapaamisissa kohdeyhteisöön luennoilla, etukäteen luettavilla artikkeleilla, alaistaitotestillä, sosiaalisen tyylin arvioinnilla sekä vuorovaikutuskartoituksella. Oma suhtautumiseni alaistaitoihin ja niiden merkitykseen työyhteisön hyvinvoinnissa ja tuloksellisuudessa on ollut innostunutta. Olen uskonut asiaani. Olisin voinut heittäytyä ajoittain kriittisempään rooliin suhteessa alaistaitoihin. Voidaankin pohtia olisiko tämä suhtautuminen tuonut jotain uutta näkökulmaa käsiteltävään aiheeseen?

#### 5.4 Kehittämishankkeen arviointi

Kehittämishankkeen toteutumisesta tehtiin arviointi kyselylomakkeella, joka lähetettiin osallistujille sähköisesti viimeisen hanketapaamisen jälkeen. Arvioinnin toteuttivat kaksi AMK tutkintoon suorittavaa fysioterapeuttiopiskelijaa. Arvion tekeminen toimi heidän hallinnon kurssin työnään. Arvio toteutettiin Webropol kyselynä ja siihen vastasi 41 osallistujasta 33. Kyselylomakkeessa oli väittämiä, avoimia kysymyksiä ja numeerinen arvio hankkeesta. Tässä kehittämishankeraportissa ei käsitellä kaikkia kyselylomakkeen vastauksia. Kyselylomake löytyy kehittämishankeraportin liitteestä 4. Kyselyyn vastasi 28 naista ja 5 miestä. Vastaaajista 13 oli 25–40-vuotiaita ja 12 oli 40–50-vuotiaita. Ikäryhmässä alle 25-vuotiaat oli 2 vastaajaa. Loput 6 olivat yli 50-vuotiaita. Lähes puolella vastaajista oli työkokemusta yli 20 vuotta.

Alaisten sitoutuminen ja motivaatio kehittämishankkeeseen oli hyvä. Suurin osa vastaajista koki hankkeen pysäyttäneen pohtimaan omaa roolia alaisena ja työyhteisön jäsenenä.

*Tuli pohdittua aiempaa systemaattisemmin alaisuuteen ja esimiehen rooliin liittyviä asioita.*

Hanke oli auttanut osallistujia miettimään omaa osallistumista, aktiivisuutta ja vastuuta työyhteisön asioista ja tavoitteista.

*Alaistaidoissa tarvitaan omaa aktiivisuutta, hyväksyvää asennetta erilaisuutta, erilaisia toimintatapoja kohtaan. Tärkeää on kokonaisuuden huomioiminen pieniäkin asioita mietittäessä.*

*Alaistaito -hanke nosti alaisena olemisen asemaa lähemmäksi esimiehen asemaa ja lisäsi alaisena olemisen vastuullisuutta.*

Hankkeen nähtiin myös vahvistavan työyhteisön yhteistyötä ja yhteishenkeä. Hankkeen käsitteiden psykologinen sopimus ja jaettu johtajuus sisällöt nousivat osallistujille tärkeään osaan.

*Psykologinen sopimus ja sen avaaminen, koska näitä meidän toisiltamme odottamia asioita ei voi tietää ellei niitä jotenkin tuoda julki.*

*Tärkeä asia tuoda esille johtamista (uudella tavalla) alaisen näkökulmasta. Ymmärtää paremmin uutta organisaatiota.*

Vastaajien mukaan tapaamiset lisäsivät tietoisuutta alaistaidoista. Kysymykseen vastanneista alaisista 31 oli täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä siitä, että heidän tietoisuutensa alaistaidoista lisääntyi tapaamisten avulla. Vastaajista 26 oli osittain samaa mieltä siitä, että he kehittyivät alaistaidoissaan hankkeen aikana. Arviointiin perustuen voidaan todeta hankkeen tarkoituksen, eli työntekijöiden alaistaitojen tietoisuuden lisääntymisen, toteutuneen erittäin hyvin, ja osalla hankkeen toimineen jopa alaistaidoissa kehittymistä tukevana prosessina.

Alaistaito -hanke oli pysäyttänyt vastaajia miettimään ja pohtimaan omia alaistaitoja ja niiden kehittämistä. Monet pitivät tärkeänä oman roolin selkeytymistä ja oman osallistumisen ja vastuunoton ymmärryksen merkityksen lisääntymistä työyhteisössä. Vastaajista suurin osa oli sitä mieltä, että he voisivat suositella tällaista kokonaisuutta sisällöllisesti muillekin yksiköille. Sisällöllisesti jäätin kuitenkin kaipaamaan selkeyttä psykologiseen sopimukseen sekä tehtävien purkamiseen ja keskusteluun toivottiin enemmän aikaa. Vastaajat kertoivat erilaisista omista oppimiskokemuksistaan kehittämishankkeessa. Monet kertoivat, kuinka he ovat tulleet tietoisemmaksi omista vahvuuksistaan, heikkouksistaan ja kehittämiskohteista sekä yleisesti alaistaidoista.

Suurin osa vastaajista oli siitä mieltä, että hanke tuki lääkinällisen kuntoutuksen yksikön yhteisöllisyyden kehittämistä. Hanke antoi selkeästi monille pohdittavaa ja herätti ajatuksia oman vastuun kantamisen ja käyttäytymisen merkityksestä työyhteisölle.

*Lisää varmasti työntekijöiden itsensä ja toistensa tuntemista ja sitä myöten edistää toimivaa vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä. Työyhteisö tiivistyi, olemme erilaisia alaisia vahvuuksineen ja heikkouksinemme, mikä rikastaa työyhteisöä.*

Työyhteisön oli koettu vahvistuneen, avoimuuden ja vastuunoton oli koettu lisääntyneen.

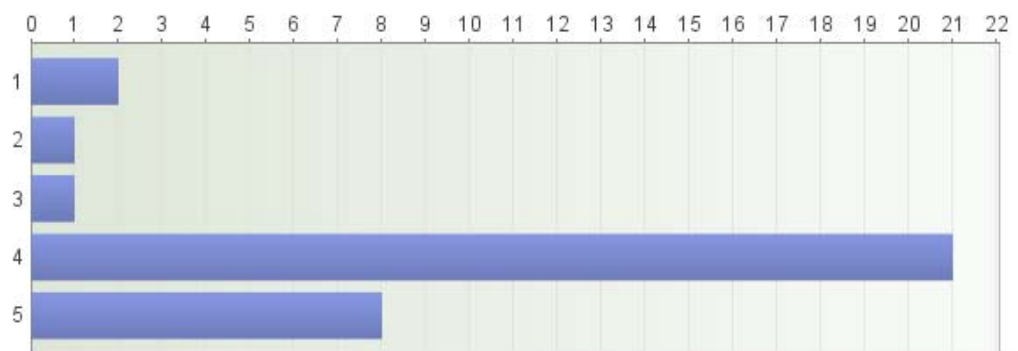
*Yhteen hiileen puhaltaminen. Aktiivisuuden lisääminen.*

*Yhteisöllisyys ja toisten tunteminen paranee yhteisissä hankkeissa, antaa työkaluja tulla toimeen persoonaltaan erilaisten ihmisten kanssa, koulutusaihe elää edelleen työyhteisön keskusteluissa ja toivottavasti jatkossakin, jokaisen työntekijän julkinen kehittämisspätöslause hyvä tapa lisätä avoimutta.*

Vastauksissa tuli esille toive, että hankkeella olisi vaikutusta myös tulevaisuudessa.

*Jos hanke jää tähän, luulen että asiat unohtuu, mutta toivon että, jollain tavalla ko. taitoihin ja tietoihin palataan.*

Vastaajia pyydettiin antamaan numeerinen kokonaisarvio Alaistaito -hankkeesta asteikolla 1-5 (1=huono, 2=välttävä, 3=tydyttävä, 4=hyvä, 5=erinomainen). Suurin osa hankkeeseen osallistuneista vastaajista koki hankkeen kokonaisuudessaan hyväksi ja kahdeksan erinomaiseksi. Huonoksi kokonaisuuden arvioi kaksi vastaajaa. Kaksi henkilöä koki kokonaisuuden tyydyttäväksi tai välttäväksi (kuvio 13).



KUVIO 9. Kokonaisarvio Alaistaito -hankkeesta

Alaistaito -hankkeesta tehdyn arvion perusteella kehittämishankkeen tavoite saavutettiin erinomaisesti kun yli puolet (57,6 %) vastaajista koki Alaistaito -hankkeen lisänneen tietoisuutta alaistaidoista. Hanke jopa ylitti tavoitteensa osittain, kun osa vastaajista koki jopa kehittyneensä alaistaidoissa. Kyselyyn vastanneiden kokonaisarvosanan keskiarvo Alaistaito -hankkeesta oli 3,97. Vastaajien rehellisen palautteen ja kehittämissuhteiden kautta sain arvokasta tietoa omaan kehittämiseen kehittämishanketyöskentelyssä.

Arvioinnin lisäksi keräsin itse osallistujien kokemuksia hankkeesta havainnoimalla heitä. Eräs osallistuja toi esiin, että Alaistaito -hanke on toiminut vanhan organisaation ja johtamismallin purkupaikkana. Näin ollen hanke on toiminut ponnahduslautana uuden johtamiskulttuurin muodostamiselle. Toinen osallistuja koki,



että aihe ei sinänsä ole mitään uutta, mutta asioiden ”aukipuhuminen” helpottaa niiden tietoisiksi tekemistä ja niiden käyttöön ottoa. Erityisesti nuorille työntekijöille Alaistaito -hanke tuntui toimivan rohkaisijana ottamaan kantaa ja vaikuttamaan työyhteisön asioihin tai ainakin tunnistamaan tuon rohkeuden kasvattamisen tarpeen. Vanhemmille työntekijöille hanke toimi purkupaikkana ja omien odotusten esiin nostamisen mahdollisuutena.

Alaistaito -hankkeen sisältöä pidettiin tärkeänä ja koettiin, että aihetta olisi tarpeen käsitellä laajemminkin organisaatiossamme. Yhteisissä keskusteluissa pohdittiin alaistaitojen merkitystä työyhteisöllemme. Jaetun johtajuuden kautta ymmärrettiin oman osallistumisen ja vastuun merkitys. Todettiin, että myös jaettuun johtajuuteen siirtymisessä tarvitaan harjaantumista ja esimieskin kasvaa omaan rooliinsa niin kuin alainen omaansa.

Sain palautetta myös siitä, että Alaistaito -hanke tuli lääkinnällisen kuntoutuksen yksikön kannalta parhaimpaan aikaan tukeakseen uuden yksikön kehittymistä. Työntekijät kokivat hyvänä sen, että olin tutkijana ja kehittäjä omasta yksiköstä. Tällöin käsiteltävien asioiden sitominen omaan työhön onnistuu paremmin. Osallistujat kokivat, että hanke toimi paikkana, jossa tutustutaan toisiin paremmin, ja sen myötä työn tekemisen joustavuus, työnkierto ja yhteistyö kehittyvät. Todettiin myös, että kukaan ei ole alaistaidoissaan riittävän korkealla ja, että silti erilaisuutta pitää hyväksyä.

Hanke herätteli osallistujia ajattelemaan enemmän miten jokainen on itse vastuussa työyhteisön hyvinvoinnista ja toimivuudesta. Kehittämislauseiden merkityksestä oltiin kiinnostuneita, ja kysyttiin miten niitä tullaan jatkossa hyödyntämään. Yhdessä käyty keskustelu rooleista ja johtamisesta auttoi kaikkia ymmärtämään millaista kanssakäymistä, yhdessä tekemistä ja vuorovaikutusta työyhteisössämme tavoitellaan. Työntekijälle tämä kehittämishanke voidaankin nähdä omaa ammatillisuutta vahvistavana ja omaa asemaa organisaatiossa selkeyttävänä tekijänä.

## 5.5 Jatkokehittämishankkeet

Työelämän haasteet ovat moninaisia ja työntekijöihin kohdistuvat odotukset suuria. Jotta, työntekijä jaksaa paineiden alla on työyhteisössämme perusteltua jatkaa Alaistaito -hankkeen suuntaista voimavaralähtöistä kehittämistä ongelmalähtöisen kehittämisen sijaan. Hakasen (2009, 64) mukaan tulevaisuudessa menestyvimmit organisaatiot panostavat juuri siihen, miten henkilöstön positiivisia emootioita lisätään työssä.

Tämä kehittämishankeraportti tulee toimimaan lääkinällisen kuntoutuksen yksikössä jatkossa johtamisen ja työyhteisötaitojen kehittämisen välineenä ja keskustelun avaajana. Työyhteisössämme tullaan palaamaan uudelleen nyt luotuun psykologiseen sopimukseen, jonka läpikäymiseen ei jäänyt riittävästi aikaa. Psykologisen sopimuksen merkitykseen ja kehittämiseen kannattaa jatkossa vielä panostaa. Jatkossa on tärkeää arvioida, onko nyt muodostettu psykologinen sopimus pitkäikäinen, ja mitä vaikutuksia sen pitävyydellä tai rikkoutumisella on työyhteisöömme.

Kehittämishankkeen jälkeen olisi mielenkiintoista kartoittaa millaisiksi lääkinällisen kuntoutuksen työyksikkömme kokee työntekijöiden alaistaidot. Tällöin arvio alaistaidoista ei muodostuisi subjektiivisesti, vaan alaistaitoja tarkasteltaisiin koko työyhteisön tasolta. Alaistaito-osaamisen mittaamiseksi tarvittaisiin selkeä työelämään sopiva mittari. Mittarissa voisi hyödyntää sekä työntekijän itse arviota, esimiehen arviota sekä työtovereiden arviota työntekijän alaistaidoista. Kun alaistaitoja pystytään mittaamaan luotettavasti, voisi hyvistä alaistaidoista alkaa palkita oikeudenmukaisemmin. Jatkossa työntekijöitä rekrytoitaessa, voidaan valinnoissa kiinnittää enemmän huomiota hakijoiden alaistaitoihin. Organisaatiomme esimiehille voisikin järjestää alaistaitokoulutusta, jotta he pystyisivät tukemaan työntekijöitään alaistaidoissa kehitymisessä.

Jatkokehittämishankkeen sisältö voisi muodostua edellä mainittujen asioiden ympärille. Erityisen tärkeää olisi kuitenkin varmistaa se, miten ylläpidetään ja vahvistetaan Alaistaito -hankkeessamme kehittyntä hyvää. Miettimällä erityisesti sitä millaisia tuloksia ja vaikutuksia alaistaitoihin panostamalla voidaan saada

aikaan, alaitaitojen todellinen hyöty alkaa paljastua koko organisaatiolle. Kehittämishanketta voisi jatkaa koko organisaatiomme tasolla ottamalla nyt luotu alaitaito -malli käyttöön ja kehittämällä sitä eteenpäin Lahden kaupungin muissakin yksiköissä.

## LÄHTEET

Aaltola J. & Syrjälä L. 2007. Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Heikkinen H.T.L., Huttunen R. & Moilanen P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: ATENA kustannus.

Aarnikoivu H. 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Juva: WSOYpro Oy.

Alasoini T. 2006. Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992-2005: työlaborametrin aineistoihin perustuva analyysi. Tykes-raportteja 45. Työministeriö. Helsinki.

Alasoini T. 2007. Psykologisen sopimuksen murros ja työnteon mielekkyyden alaneminen – hiipivä muutos suomalaisessa työelämässä? Teoksessa Kasvio A. & Tjäder J. (koonneet). Työ murroksessa. Työterveyslaitos. Helsinki.

Anttila P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: AKATIIMI Oy.

Arvassalo L. 2006. Sana sanasta – ajan sanojen taustaa: Alaistaito [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2.1.2010]. Saatavissa: <http://www.kotus.fi/index.phtml?s=766>

Boxall P. & Purcell J. 2003. Strategy and human resource management. Bristol: J.W. Arrowsmith Ltd.

Deluga R.J. 1994. Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior. Journal of Occupational and Organizational Psychology 67, 315-326.

Dienesch R.M. & Liden R.C. 1986. Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. Academy of Management Review. Vol.11, No.3, 618-634.

Eastman K.K. & Pawar B.S. 2005. An Integrative View of and a Common Conceptual Space for Employee Extra-Role Behaviors. Teoksessa: Turnipseed D.L. 2005. Handbook of Organizational Citizenship Behaviour: A Review of “Good Soldier” Activity in Organizations. New York: Nova Science Publishers, Inc.

Finne M. 2010. Henkilökunnan käsityksiä esimies- ja alaitaidoista Vanhan Vaasan Sairaalassa. Ylempi AMK-tutkinto. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Vaasan ammattikorkeakoulu.

Finnig M. 2008. Alaitaidot ja esimiestyö – Asiantuntija organisaatiossa työskentelevien henkilöiden käsityksiä alaitaidoista. Pro gradu- tutkielma. Kasvatustieteiden tiedekunta. Oulun yliopisto.

Graen G. B. & Uhl-Bien M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly* 6(2), 219-247.

Graen G.B. 2003. Role making onto the starting work team using LMX leadership. Diversity as an asset. Teoksessa Graen G.B. (edited by). *Dealing with diversity*. United States of America: Information Age Publishing.

Guest D.E. 2004. The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology: An International Review* 53(4), 541-555.

Hakanen J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää. Työterveyslaitos. Työyhteisöt ja –organisaatiot. Työsuojelurahasto.

Halttunen L. 2010. Päivähoidon työntekijöillä on valmiutta jaettuun johtajuuteen. Tieteellinen artikkeli. *Premissi* 4/2010, 46-51.

Harisalo R. & Miettinen E. 2010. Luottamus: pääomien pääoma. Tampere: Tampere University Press.

Heikkinen H.L.T. 2007. Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola J. & Valli R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Uudistettu painos. Juva: PS-kustannus.

Heikkinen H.L.T. & Jyrkämä J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen H.L.T., Huttunen R. & Moilanen P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Jyväskylä: Atena.

Heikkinen H.L.T. 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen H.L.T., Rovio E. & Syrjälä L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heikkinen H.L.T., Rovio E. & Kiilakoski T. 2006. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen H.L.T., Rovio E. & Syrjälä L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Hiller N.J. & Day D.V. 2003. LMX and Teamwork: The challenges and Opportunities of Diversity. Teoksessa Graen G.B.. Dealing with Diversity. A volume in: LMX Leadership: The Series. United States of America: Information on Age Publishing.

Hujala A., Laulainen S., Sinkkonen M. & Taskinen H. 2009. Hyvä johtaminen – reilua peliä. Premissi 4/2009, 32-37.

Hujala A. & Heikka. 2009. Jaettu johtajuus päivähoiton johtajuuspuheessa. Premissi 1/2009, 38-44.

Huovinen & Rovio E. 2006. Teoksessa Heikkinen H.L.T., Rovio E. & Syrjälä L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Hänninen K. 2008. Esimiestyön haasteet muuttuvassa kuntaorganisaatiossa. Pro gradu- tutkielma. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto.

Jacqueline A-M., Coyle-Shapiro, Kessler I. & Purcell J. 2004. Exploring Organizationally Directed Citizenship Behaviour: reciprocity or "It's my Job?". Journal of Management Studies 41:1, 85-106.

Jalava U., Matilainen R. 2010. Dynaaminen johtaminen - kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Hämeenlinna: ProTammi.

Jokivuori P. 2004. Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. Aikuiskasvatus 4/2004, 284-294.

Juuti P. 2003. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Aavaranta-Sarja n:o 38. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö OTAVA.

Juuti P. 2010. Johtamiseen liittyy sekä hyviä että huonoja puolia. Teoksessa Juuti P. & Rovio E. (toim.) Keskusteleva johtaminen. Keuruu: Otava.

Järvinen P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.

Kallioinen A. 2008. Alaistaidot asiantuntijaorganisaatiossa. Organizational Citizenship Behaviour in the Expert Organization. Case: Teemuaho Oy. Kandidaatin tutkielma. Kauppätieteellinen tiedekunta. Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos. Johtaminen ja organisaatiot. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Kalliomaa S. & Kettunen S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro Oy.

Katila S. & Meriläinen S. 2006. Henkilökohtainen kokemus tiedon lähteenä: toimintatutkimus akateemisessa yhteisössä. Teoksessa Rolin K., Kakkuri-Knuuttila M-L. & Henttonen E. (toim.) Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia. Helsinki: Caudeamus.

Kember D. 2000. Action learning and action research. Improving the quality of teaching and learning. New York: Routledge.

Keskinen S. 2005a. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan kehittämissäätöön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Vammala: Pole-Kuntatieto Oy ja Soili Keskinen.

Keskinen S. 2005b. Tutkimus alaistaidoista kunnissa. Kunnallisan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisut, nro 49.

Kolari P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Akateeminen väitöskirja. Kasvatustieteiden laitos. Tampere University Press, Acta Universitatis Tamperensis 1510. Tampere.

Konu A. & Viitanen E. 2008. Shared leadership in Finnish social and health care. Tampere School of Public Health, University of Tampere, Tampere, Finland, Leadership in Health Services. Vol 21 No. 1, 28-40.

Kuntoutuksen palveluyksikkö. 2009. Esiselvitys. Lahden kaupunki.

Kuula A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Lahden kaupunki, Intranet. 2010. Vanhusten palvelut ja kuntoutus palveluyksiköt organisaatiokaavio. [verkkajulkaisu]. [Viitattu 20.2.2010]. Saatavissa: [http://intra.jul.lahti.fi/www/ingintra.nsf/files/6B601492AECCA0D8C225785A002CB2A2/\\$file/orgkaaviot\\_sote210311.ppt#345,7,Dia](http://intra.jul.lahti.fi/www/ingintra.nsf/files/6B601492AECCA0D8C225785A002CB2A2/$file/orgkaaviot_sote210311.ppt#345,7,Dia)



Laine N, 2008. Trust in Superior-Subordinate Relationship. An empirical study in the context of learning. Academic Dissertation. Department of Education. Tampere University Press, Acta Universitatis Tamperensis 1338. Tampere, Finland.

Laine N. 2009. Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? Tallinna: Taurus Media.

Laitinen H., Vuorinen M. & Simola A. 2009. Työturvallisuuden ja -terveyden johtaminen. Tallinna: Tietosanoma Oy.

Lehtiniemi S. 2008. Alaistaidot kehittämiskohteena. Pro gradu- tutkielma. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos.

Lehtonen J. 2000. Alaistaito – Alaisten rooli esimies-alaissuhteen vuorovakutustilanteissa. Pro gradu –tutkielma. Erikoismaisteriohjelma. Johtaminen ja organisaatiot . Kaupallis-hallinnollinen tiedekunta, Johtamisen laitos. Vaasan yliopisto. Vaasa.

LePine J.A., Erez A. & Johnson D.E. 2002. The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behaviour: A Critical Review and Meta-Analysis. Journal of Applied Psychology. Vol 87, No 1, 52-65.

Lindholm A. 2005. Maailman parantajat. Helsinki: Gaudeamus.

Lindholm A. 2007. Toiminta, tutkimus ja toimintatutkimus. Humanistisen ammattikorkeakoulun opinnäytetyönä. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna.

Linna A. 2008. ”Se on niin väärin” Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja sen muuttaminen kuntaorganisaatiossa. Sarja A-7:2008. Turun Kauppakorkeakoulu. Uniprint. Turku.

Lipman-Blumen J. 2007. Toxic Leaders and the Fundamental Vulnerability of Being Alive. Teoksessa Shamir B., Pillai R., Bligh M.C., Uhl-Bien M. (edited by). Follower-Centred Perspectives on Leadership. A Tribute to the Memory of James R. Meindel. A Volume in Leadership Horizons, the Series. USA.

Luoma J. 2010. Organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen toimintatutkimuksena. Licensiaatintutkimus. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

McNiff J. accompanied by Whitehead J. 2001. Action Research in Organisations. London and New York: Routledge.

Mäki A. 2010. Konteksti johtamistoiminnan kehittämisen lähtökohtana. 360 asteen – palaute yksilön ja yhteisön kehittämisen välineenä. Aikuiskasvatus 4/2010, 288-296.

Metsämuuronen J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Jyväskylä: International Melthelp Ky.

Mönkkönen K. & Roos S. 2010. Työyhteisötaidot. EU: UNIPress.

Nissinen V. 2001. Military Leadership. Critical Constructivist Approach to Conceptualizing, Modeling and Measuring Military Leadership in the Finnish Defence Force. National Defence College. Publication Series 1. Department of Management and Leadership. Research Reports N:o 20. Defence Staff Training Division. Helsinki.

Nissinen V. 2006. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Nissinen V., Anttalainen J. & Kauppinen R. 2008. Sovella syväjohtamista - huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Nummelin T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Juva: WSOYpro.

- Nurminen A. 2008. Alais- ja esimiessuhteet – Minä, sinä ja muut työyhteisössä. Opinnäytetyö. Ylempi AMK-tutkinto. Sosiaali- ja terveysala. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Offermann L.R. & Scuderi N.F. 2007. Sharing Leadership. Who, What, When and Why. Teoksessa Shamir B., Pillai R., Bligh M.C., Uhl-Bien M. (edited by). Follower-Centred Perspectives on Leadership. A Tribute to the Memory of James R. Meindel. USA: A Volume in Leadership Horizons, the Series.
- Porsakoff P., MacKenzie S., Paine J & Bachrach D. 2000. Organizational Citizenship Behaviour: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. Journal of Management Vol. 26, No. 3, 513-563.
- Rantanen T. & Toikko T. 2006. Käytäntötutkimuksesta kansalaislähtöiseen kehittämiseen. Janus vol 14 (4) 2006, 403-410.
- Renbäck K. & Kesinen S. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Kuntien eläkevakuutus. Helsinki.
- Renbäck K., Kesinen S. & Keskinen E. 2010. Työntekijöiden esimiesalaisyhteisössä toimimiseen liittyvät epäonnistumisatribuutit työhyvinvoinniltaan erilaisissa yksiköissä. Tieteellinen artikkeli. Psykologia 45 (02). 134-149.
- Repo A., Eriksson M., Sauer E., Lehtimäki H., Kesi H., Pietiläinen T. & Koivunen N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum.
- Ristikangas V., Aaltonen T. & Pitkänen E. 2008. Asiantuntijasta esimies - Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: WSOYpro.

Shamir B. 2007. From Passive Recipients to Active Co-producers. Followers' Roles in the Leadership Process. The Hebrew University of Jerusalem. Teoksessa Shamir B., Rajnandini P., Bligh M.C., Uhl-Bien M. (edited by). Follower-Centered Perspectives on Leadership. A Tribute to the Memory of James R. Meindl. Leadership Horizons, The Series. United States of America: Information Age Publishing Inc.

Silvennoinen M. & Kauppinen R. 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Silvennoinen M. & Kauppinen R. 2007. Kehity alaisena – onnistuneet alaistaidot käytännössä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Stenvall J., Virtanen P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Syvänen S. 2003. Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista, esimerkkitapauksena kuntien sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopistopaino. Tampere.

Toikko T. & Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työturvallisuuskeskus TTK. 2009. Työyhteisötaitoilla tulosta. Teksti Tarja Rätty. TTK.

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

- Viinamäki L. 2007. Triangulatiivisen tutkimusasetelman soveltamismahdollisuudet. Teoksessa Viinamäki L. & Saari E. Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Viitala R., Mäkelä L. & Hölsö S. 2010. Lähijohtajuuden, esimies-alaissuhteiden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys. Teoksessa Uotila T. (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293. Liiketaloustiede 106. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa.
- Viitala R. 2006. Huomaa, kohtaa, kuuntele ja keskustele – alaisten toiveita esimiehelle. Teoksessa Viestejä ja merkityksissä – Expertus Dico. Toimittanut Vesalainen J., Viitala R. Julkaisu professori Henrik Gahmbergille. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 275. Liiketaloustiede 100. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa.
- Viitanen E. & Konu A. 2006. Jaetun johtajuuden ituja sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa. Premissi 3/2006, 33-39.
- Virtanen P. & Stenvall J. 2010. Julkinen johtaminen. Tallinna: Tietosanoma.
- Vuorinen S. 2009. Mitä alaistaito on? – Käsiteanalyysi. Pro gradu –tutkielma. Merivartiolinja. Maanpuolustuskorkeakoulu.

## LIITTEET

### LIITE 1.

#### Psykologisen sopimuksen sisältö

#### Mitä alainen odottaa organisaatioltaan, työltään, esimieheltään?

Arvostus	palkitseminen työhyvinvointi tasa-arvo arvostus yksilöllinen huomiointi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mahdollisuus työajan- ja sisällön joustoon.</li><li>• Odotukset palkitsemisesta.</li><li>• Mahdollisuus kuntoutukseen ( Aslak, kunto-remontit ).</li><li>• Esimies osoittaa että hänellä on aikaa alaisille, on tavoitettavissa ja helposti lähestyttävissä ja läsnä.</li><li>• Esimies pitää fysioterapeuttien puolia, tuomeidän työtä/työnkuvaa näkyväksi esim. kokouksissa.</li><li>• Tasa-arvoinen kohtelu, ei syrjitä, vaikka on ollut vasta vähän aikaa/on sijaisena työyhteisössä.</li><li>• Esimieheltä odotetaan, että hänellä on halua tuntea nuori sijainen eli työntekijän vahvuudet/kehittämiskohteet, kiinnostukset.</li><li>• Resurssien ja erityisesti sijaisten käyttöön hyvä suunnitelma.</li><li>• Tasapuolista suhtautumista kaikkiin yksikön työntekijöihin.</li><li>• Työn/vastuun lisääntyessä palkkauksen tarkistus.</li><li>• Tasapuolinen arvostus/kohtelu sijainen/vakituisen.</li><li>• Osaamisen arvostus.</li><li>• Arvostusta – mm. eri ammattiryhmien välinen tasa-arvoisuus.</li><li>• Tasa-arvoista kohtelua.</li><li>• Alainen odottaa sitä että organisaatio ymmärtää vaihtelevat elämäntilanteet, ja luonnollisen ikääntymisen myötä tulevat vaikutukset perustehtävän hoitamisessa, esimerkiksi 60 vuotiaan on vaikeampi toteuttaa lattiatasossa tapahtuvaa fyysisistä ohjausta, fyysisesti raskaita tilanteita on vaikeampi jatkuvasti jak-saa.</li></ul>
Luottamus	vastuu luottamus vuorovaikutus tiedonkulku oikeudenmukaisuus	<ul style="list-style-type: none"><li>• Luottamusta</li><li>• Oikeudenmukaisuudet</li><li>• Lakien mukaan toimiminen, esim. mahdollisuus pitää kertyneitä lomia</li><li>• Kuuntelee ja on helposti lähestyttävä</li><li>• Esimies ottaa vastuun omista ratkaisuisistaan</li><li>• Kehityskeskustelujen luottamuksellisuutta pohdittu, niiden sisällöstä ei pitäisi puhua muiden alaisten kanssa</li><li>• Tiedon suodattaminen / informaatiotulvan hallinta on esimiehen tehtävä, priorisoida mikä tieto on meille tärkeää.</li><li>• Luottamusta, että osaa ja hoitaa tehtävänsä ammattitaidolla, vaikka ei ole kymmenien vuosien kokemusta</li></ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiedon kulku sujuvaa ja avointa</li> <li>• Noudattaa lakeja ja työ sopimuksia</li> <li>• Odotetaan ,että palautteen antaminen ja saaminen toteutuu rakentavasti</li> </ul>
Sitoutuminen	työntekeminen motivaatio tavoitteet säännöt töiden järjestely	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esimiehen läsnäolo, saavutettavuus ja organisaation pidempiaikainen pysyvyys</li> <li>• Odotus työn jatkuvuudesta</li> <li>• Työnantaja tukee kouluttautumisessa, selkeät ” säännöt” olemassa.</li> <li>• Suunnitelmallisuus sijaisten työsuhteiden mahdollisesta jatkuvuudesta</li> <li>• Selkeät tavoitteet</li> <li>• Tiedotus esimieheltä alaiselle on selkeää ja toteuttamiskelpoinen, ja muutoksissa aikataulut ovat</li> <li>• riittävät, jotta muutoksiin pystytään sitoutumaan</li> <li>• Puitteiden, tilojen, välineiden säännöllinen ja avoin arviointi ja päivitys</li> <li>• Työn määrä, vaativuus ja osaaminen synergiassa</li> <li>• Koulutusta vastaavaa työtä</li> <li>• Asioiden ja projektien loppuun saattaminen ,ei liian monta projektia alkuun samanaikaisesti, työntekijä tuntee olevansa riittämätön</li> <li>• Kokemuksen vaihto eri foorumeissa</li> </ul>
Oppiminen	oppiminen osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aikaa uuden oppimiseen ja omaksumiseen</li> <li>• Teknisten laitteiden opetuksen panostukseen</li> <li>• Työkokemuksen hyödyntäminen, hiljaisen tiedon tiedostaminen</li> <li>• Jatkuvan kehittymisen turvaaminen</li> <li>• Tietoa mahdollisuuksista osallistua koulutuksiin tms. tilaisuuksiin</li> <li>• Jatkuvaa oppimismahdollisuutta</li> <li>• Mahdollisuus koulutuksiin</li> <li>• Pehdytystä ja apua/oppia kokeneemmilta</li> </ul>

**Mitä alainen on valmis tekemään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseksi?**

Arvostus	huumori auttaminen muiden huomioiminen asenne joustavuus ilmapiiri arvostus kiitoksen antaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Huumoria, naurua!</li> <li>• Autetaan toista, kun on kiire</li> <li>• Annetaan mahdollisuuksia myös muille</li> <li>• Tekee työnsä huolellisesti, parhaansa mukaan</li> <li>• Asenne: avoin ja vastaanottavainen, ottaa vastaan/kysyy neuvoja ja ohjeita</li> <li>• Joustavia</li> <li>• Joustavuus: tehdä muuta kuin perustyö, työajoissa, työsiirroissa</li> <li>• Positiivisen ilmapiirin, me- hengen ylläpito, tsemppi</li> <li>• Arvostan omaa työtäni ja siten arvostan myös moniammatillisen työyhteisön jäseniä</li> <li>• Kiitoksen antaminen työyhteisön jäsenille</li> </ul>
Luottamus	vuorovaikutus luottamus avoimuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luottamusta, vastuuta, avoimuutta</li> <li>• Avataan suuta</li> <li>• Ottaa vastuuta omasta työstään ja sen kehittämisestä sekä työympäristöstään</li> <li>• Avoimuus, keskustelu työyhteisössä vastavuoroisuutta ajatellen</li> </ul>
Sitoutuminen	sitoutuminen yhdessä työskentely osallistuminen vastuu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitoutunut yhteisiin työkäytäntöihin</li> <li>• Ottaa vastuuta omasta työstään ja sen kehittämisestä sekä työympäristöstään</li> <li>• Kantaa vastuun työstään ja laajemmasta kokonaisuudesta</li> <li>• Sitoutuminen, vastuun kantaminen (pitkä työhistoria johtaa ajoittain vastuun kasautumiseen)</li> <li>• Hyödyntää rakennettuja verkostoja (kaupungin sisällä/ valtakunnallisesti)</li> <li>• Sitoutuminen työhön määräaikaaisuudesta huolimatta, ottaa vastuulleen työyhteisön ”ylimääräisiä” tehtäviä, esim. opiskelijoita</li> <li>• On osallistuva työyhteisössä: tuo oman mielipiteensä esiin, osallistuu keskusteluihin ja kehittämiseen</li> <li>• Haluamme olla tiimityöntekijöitä</li> </ul>
Oppiminen	oppiminen opettaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On halu kouluttautua</li> <li>• On valmius ja halu myös kouluttaa ja tukea muuta työyhteisöä</li> <li>• Halu kehittyä ja oppia</li> <li>• Kehittymismahdollisuus voi myös aiheuttaa ristiriitaa alaisen ja esimiehen välille (työnantajan odotus kehittämisestä saattaa liittyä vain perustehtävään)</li> <li>• Kehittämään itseään</li> <li>• Konsultointi, tiedon jakaminen</li> </ul>



## Mitä esimies odottaa työvhteisöltä ja työntekijältään?

Arvostus	joustavuus  ymmärrys esimiehen aseman velvollisuuksista ja oikeuksista  ajan tasalla pitämistä	<ul style="list-style-type: none"><li>• yhteistä näkemystä siitä että, kun jollain on vastuutehtävä, joka vie aikaa perustehtävästä, niin muut hoitavat hänen osuutensa perustehtävästä</li><li>• joustavuutta</li><li>• että alainen muistaa, että esimiehelläkin on aina esimies, jonka kanssa on säilytettävä luottamus ja vuorovaikutustaidot</li><li>• että alainen muistaa, että esimiehen on tehtävä päätöksiä sekä työntekijän että organisaation parasta ajatellen</li><li>• ymmärtää, että esimiehellä on oikeus ja velvollisuus määrätä jokin tehtävä työntekijälle, jos vapaaehtoista sen tekemiseen ei löydy</li></ul>
Luottamus	vastuu lojaalisuus rehellisyys luottamus vuorovaikutus itsenäisyys	<ul style="list-style-type: none"><li>• asioiden itsenäistä selvittämistä ja valmistelua</li><li>• annetut tehtävät hoidetaan ajallaan ja loppuun asti</li><li>• lojaalisuutta työnantajaa kohtaan</li><li>• kertoo esimiehelle, mikäli työ on liian raskasta, liian kevyttä tai ei vastaa odotuksia, ei motivoi</li><li>• ei puhuta selän takana</li><li>• kantaa oman vastuunsa työstä ja työyhteisön hyvinvoinnista</li><li>• uskallusta ottaa vaikeatkin asiat esille</li><li>• alaiset pitävät esimiehen ajan tasalla perustyöhön liittyvissä asioissa, eli kertovat työstään</li></ul>
Sitoutuminen	sitoutuminen aktiivisuus	<ul style="list-style-type: none"><li>• sitoutumista työhön ja tavoitteisiin</li><li>• aktiivisuutta, kannanottoja asioihin (positiivinen ja negatiivinen kritiikki)</li></ul>
Oppiminen	oppiminen innovatiivisuus	<ul style="list-style-type: none"><li>• innovatiivista, ideoivaa työkulttuuria</li><li>• ei pelätä epäonnistumista ja virheitä, uskalletaan myöntää ne ja nähdään ne oppimisen paikkana</li></ul>

**Mitä esimies on valmis tekemään alaisen perustehtävän tukemiseksi ja työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseksi?**

Arvostus	virheiden myöntäminen anteeksi pyytäminen läsnäolo kuuntelu yksilöllisten tarpeiden huomioiminen motivoiminen joustavuus palkitseminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• on valmis myöntämään virheensä ja pyytämään anteeksi</li> <li>• tekemään päätökset työntekijöitä kuunnellen</li> <li>• olemaan läsnä, kuuntelemaan, olemaan käytettävissä</li> <li>• antamaan tukea</li> <li>• olemaan helposti lähestyttävä</li> <li>• olemaan kiinnostunut</li> <li>• huomioimaan työntekijän yksilölliset tarpeet</li> <li>• motivoimaan työntekijöitä</li> <li>• kiittämään työntekijöitä</li> <li>• olemaan joustava</li> <li>• olemaan huolestuttamasta alaisiaan esimiehen ”murheilla”</li> <li>• etsimään aktiivisesti palkitsemiskeinoja</li> </ul>
Luottamus	vuorovaikutus vastuun kantaminen asioista sopiminen selkeät ohjeet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kantaa viimekädessä vastuun työyhteisön asioista</li> <li>• antamaan selkeitä ohjeita</li> <li>• työntekijälle osoitetusta vastuutehtävästä sovitaan, niin, että koko työyhteisöllä on tiedossa, että sen hoitamiseen kuluu aikaa, joka on siis pois tehtävän vastaanottaneen perustehtävästä</li> <li>• nopeaa päätöstä vaativat päätökset esimies tekee itse</li> <li>• viestimään selkeästi ja tarkoitetaan mitä sanotaan ja sanotaan mitä tarkoitetaan avointa viestintää</li> </ul>
Sitoutuminen	päätöksen tekeminen ilmapiiriin vaikuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• luomaan rentoa ilmapiiriä työyhteisöön</li> </ul>
Oppiminen	palaute	<ul style="list-style-type: none"> <li>• antamaan rakentavaa palautetta (positiivista ja negatiivista)</li> <li>• vastaanottamaan rakentavaa palautetta (positiivinen ja negatiivinen)</li> </ul>

## LIITE 2.

### OHJE :

KEHITTÄMISSUUNNITELMANI ( pohjana alaistaito, vuorovaikutustyyli, sosiaalinen tyyli arviot, Alaistaito -hanke materiaali, itsetutkiskelu sekä saamasi palaute.)

#### 1. VAHVUUTENI

-mitkä ovat alaistaitojeni, vuorovaikutustaitojeni ja sosiaalisen tyylini vahvuudet?

-millainen on valmiuteni toimia työyhteisöni jäsenenä?

-millaista on vuorovaikutuskäyttäytymiseni?

-saanko käyttäytymiselläni oikeanlaista vaikutusta aikaan työyhteisössäni?

#### 2. KEHITTÄMISALUEENI

-mitkä ovat alaisena tärkeimmät kehittämisalueeni?

-pyrittävä määrittelemään enemmän kuin yksi alue

#### 3. KEHITTÄMISPÄÄTÖKSENI

-valitse määritetyistä kehittämisalueista yksi kehittämisspätöksen pohjaksi.

-tee sen pohjalta PÄÄTÖS (kirjataan) kehittyä tässä asiassa

-sitoudu kokonaisvaltaisesti tehtyyn päätökseen

#### 4. KEHITTÄMISALUEENI

-laadi tehdyn kehittämisspätöksen pohjalta kehittämislause

-lauseen tulee olla lyhyt, ytimekäs ja iskevä eli sellainen, joka pysyy hyvin mielessä. Lause on hyvä sitoa esim. päivittäisiin tilanteisiin tai vastaaviin.

Esim. ”Osallistu aktiivisesti ja innostuneesti yhteisiin palavereihin”

-kehittämislause tulee laittaa sellaiseen paikkaan näkyville, josta voit havaita sen usean kerran päivän aikana. Kehittämislause on ”osa sinua”, se kertoo sinun tavoitteestasi työyhteisön yhteisen hyvinvoinnin, kehittämisen hyväksi. Kehittämislause kerrotaan kaikille, sen pohjalta voidaan yhdessä harjoitella palautteen antamista ja ottamista. Kehittämislauseen voi liittää siten esim. sähköpostin allekirjoitukseen.

## 5. KEHITTÄMISEN SEURANTA

-laadi itsellesi toimintaohje siitä, miten seuraat kehittymistäsi ja mitkä asiat todentavat kehittymistäsi.

-riittävän tehokkaalla ja pitkäjänteisellä seurannalla saadaan kehittymisessä aikaan pysyviä muutoksia

-kun kehittämislauseen tavoite on saavutettu on tarkoitus muodostaa uusi kehittämistavoite ja –lause, näin saadaan työyhteisötaitojen kehittämiseen pysyvä ”työkalu”.



## Lahten kaupunki

Viranhaltija	Vanhusten palvelujen ja kuntoutuksen johtaja	Pykälä	40
Päätöspäivä	26.04.2010	Määräpäivä	
Organisaatio	Sosiaali- ja terveystoimiala Julkinen	Toimielin	
Valmistelija	Pirkko Hyvarinen	Päätöslaji	Tutkimuslupa
Hallintokunta	Sosiaali- ja terveysvirasto		
Asia	Tutkimuslupahakemus		

## Päätösteksti

Lahten ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan laitoksen opiskelija Virpi Lehtinen on anonut lupaa kehittämishankkeelle opinnäytetyönä toteuttamista varten. Aiheena on "Alaistaidot Lahden kaupungin uudessa lääkinällisen kuntoutuksen palveluyksikössä". Kehittämishankkeessa käytetään toimintatutkimuksen strategiaa. Tutkimus toteutetaan osallistavien, dialogiin ja reflektiivisyyteen perustuvien tapaamisten avulla, jossa tavoitteena on kohderyhmän oppiminen, kehittyminen alaistaidoissa ja työhyvinvoinnin parantuminen. Tässä kehittämishankkeessa toimintatutkimuksen tutkimusmenetelminä käytetään osallistavia yhteistyömenetelmiä, osallistuvaa havainnointia, muistioita sekä tutkimuspäiväkirjaa.

Päätös: Myönnän em. tutkimusluvan. Lopputyö pyydetään toimittamaan Sosiaali- ja terveysviraston kirjaamoon, PL 116, 15101 Lahti.

Peruste	
Nähtävillääolo	07.05.2010
Muutoksenhaku	Oikaisuvaatimus
LTK tiedoksi	Sosiaali- ja terveyslautakunta
Seaja	Virpi Lehtinen
Tiedoksi	Pirkko Heinonen, tarkastustoimi
Tiedoksi sähköpostilla	Pirkko Heinonen 26.04.2010 Reijo Ollikka 26.04.2010 Hannele Jarvela 26.04.2010
Asiakirjat	Tutkimuslupahakemus
Arkistosarja	
Arkistointi	Ei käytössä
Säilytyspaikka	
Säilytysmuoto	

Allekirjoitus

Vanhusten palvelujen ja kuntoutuksen johtaja

  
Ari Kukka

LIITE 4.

**Kysely Alaistaito -hankkeesta**

**1. Esitiedot**

**Sukupuoli**

nainen

mies

**Ikä**

alle 25 vuotta

25-40 vuotta

40-50 vuotta

yli 50 vuotta

**Työuran kesto**

<input type="checkbox"/>	alle 2 vuotta	<input type="text" value="0"/>
<input type="checkbox"/>	2-10 vuotta	<input type="text" value="0"/>
<input type="checkbox"/>	10-20 vuotta	<input type="text" value="0"/>
<input type="checkbox"/>	yli 20 vuotta	<input type="text" value="0"/>

## 2. Itsearviota omasta sitoutumisesta ja motivaatiosta

Arvio seuraavia asioita asteikolla 1-5. 1=huono, 2=välttävä, 3=tydyttävä, 4=hyvä, 5=erinomainen

	1	2	3	4	5
Motivaationi osallistua koulutukseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
					<input type="text" value="0"/>
Asenteeni valmistautumistehtäviin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
					<input type="text" value="0"/>
Aktiivisuuteni luentojen aikana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
					<input type="text" value="0"/>
Osallistumiseni ryhmätyöskentelyyn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
					<input type="text" value="0"/>
Haluni pyrkiä kehittämistavoitteeseeni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
					<input type="text" value="0"/>
Sitoutumiseni itseni kehittämiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
					<input type="text" value="0"/>

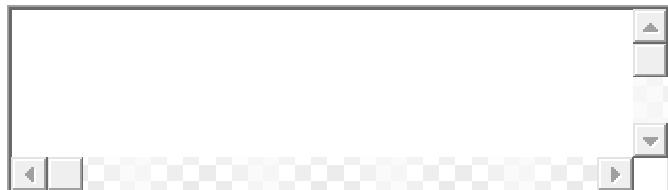
0

0

### 3. Tavoitteen saavuttaminen

0

Mikä oli Alaistaito -hankkeen tärkein anti sinulle henkilökohtaisesti?



0

0

Tapaamiset lisäsivät tietoisuuttani alaistaidoista

täysin samaa mieltä 0

osittain samaa mieltä 0

osittain eri mieltä 0

täysin eri mieltä 0

0

### 4. Sisältö

0



Hanke sisälsi kuusi eri tapaamista. Arvioi erikseen kunkin tapaamisen sisällön palvelu-  
vuutta alaitaitotietoisuuden kehittämisesi kannalta.

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä	en osallistunut
A. Alaistaitojen perusteet – tapaamisen sisältö palveli omien alaitaitojen kehittymistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	0	0	0	0	0
					0
					0
					0
B. Alaisrooli-tapaamisen sisältö palveli omien alaitaitojen kehittymistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	0	0	0	0	0
					0
					0
					0
C. Vuorovaikutus-tapaamisen sisältö palveli omien alaitaitojen kehittymistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	0	0	0	0	0
					0
					0
					0
D. Erilaisuus-tapaamisen sisältö palveli omien alaitaitojen kehittymistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	0	0	0	0	0
					0
					0
					0
E. Vaihtosopimus- tapaamisen sisältö palveli omien alaitaitojen kehittymistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	0	0	0	0	0
					0
					0
					0
F. Kehittymistavoitteen-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

tapaamisen sisältö palveli omien alaistaitojen kehittämistä

**Tapaamisten sisältö ei vastannut odotuksiani**

täysin samaa mieltä

osittain samaa mieltä

osittain eri mieltä

täysin eri mieltä

**Tapaamisissa käsiteltäviä aiheita oli liian paljon**

täysin samaa mieltä

osittain samaa mieltä

osittain eri mieltä

täysin eri mieltä

**Esilukemiset tukivat tapaamisten sisällön aihetta**

- täysin samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
- osittain eri mieltä
- täysin eri mieltä

**Alaistaito -hankkeen tavoitteet olivat selkeät**

- täysin samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
- osittain eri mieltä
- täysin eri mieltä

**Hankkeen tapaamisissa oli kolme eri luennoitsijaa. Arvioi heidän asiantuntemustaan erikseen**

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä	en osallistunut
A. Jarno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kelo oli aiheessaan asiantunteva	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
	<input type="text" value="0"/>				<input type="text" value="0"/>

B. Riitta  
Saarikan-  
gas oli ai-  
heessaan  
asiantunte-  
va

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	0	0	0	0	0
					0
					0

C. Virpi  
Lehtinen  
oli aiheis-  
saan asian-  
tunteva

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	0	0	0	0

**Voisin suositella tällaista kokonaisuutta sisällöllisesti muille yksiköille**

täysin samaa mieltä

osittain samaa mieltä

osittain eri mieltä

täysin eri mieltä

**Tapaamisissa käytetyt opetusmenetelmät olivat toimivia**

täysin samaa mieltä

osittain samaa mieltä

osittain eri mieltä

täysin eri mieltä

**Mitä jäit kaipaamaan tapaamisissa sisällöllisesti?**

## 5. Oma kehittyminen

**Kehityin alaistaidoissani hankkeen aikana**

täysin samaa mieltä

osittain samaa mieltä

osittain eri mieltä

täysin eri mieltä

**Tapaamisissa tehtiin kolme erilaista itsearviointia. Arvioi erikseen kunkin itsearvion palvelevuutta oman kehittämislauseen muodostumisen kannalta.**

täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä	en osallistunut
				0

A. Millainen alainen olen?- itsearvio palveli oman kehittämlauseeni muodostumista

0

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
0	0	0	0	0
				0

B. Vuorovaikutuskartoitus- itsearvio palveli oman kehittämislauseeni muodostumista

0

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
0	0	0	0	0
				0

C. Sosiaalisen tyylin- itsearvio palveli oman kehittämislauseeni muodostumista

0

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	0	0	0	0

0

Mitkä kolme asiaa opit itsestäsi alaisena?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				0

0

Mikä merkitys Alaistaito -hankkeella oli työyhteisölle?



0

**Kokonaisarvio Alaistaito -hankkeesta asteikolla 1-5. 1=huono, 2=välttävä, 3=tydyttävä, 4=hyvä, 5=erinomainen**

1 0

2 0

3 0

4 0

5 0

0

**Kehittämisideat Alaistaito -hankkeeseen ja muu palaute**