



Työsuojelurahasto  
*Arbetskyddsfonden*  
*The Finnish Work Environment Fund*

## Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi työorganisaatioissa – Sosiaalisen pääoman ekspressiiviset ja instrumentaaliset ulottuvuudet

Aineistoraportti tiimitutkimusosiosta

Maria Taittonen  
Minna Janhonen  
Jan-Erik Johanson  
Riku Nikkilä  
Ilkka Pirttilä

Työterveyslaitos ja Helsingin yliopisto  
Huhtikuu 2008

## Sisällys

1 Johdanto .....	2
2 Tutkimuksen tausta .....	3
2.1 Tiimin määritelmästä .....	4
2.2 Tiimien toiminta ja tuloksellisuus .....	5
2.3 Tutkimuksen teoreettinen kehys .....	7
2.4 Sosiaalinen pääoma tiimeissä ja organisaatioissa .....	10
3 Aineistonkeruu .....	11
4 Muuttujat .....	13
4.1 Työryhmän verkostot .....	13
Työryhmän sisäiset verkostot	
Työryhmän ulkoiset verkostot.	
4.2 Organisaatiotausta .....	15
Organisaation rakenne ja muutokset	
Näkemykset organisaation oikeudenmukaisuudesta	
Tiedonmuodostus	
4.3 Ryhmän ja sen jäsenten piirteet .....	16
Oman työn piirteet	
Organisaatioon ja työryhmään samaistuminen	
4.4 Työn tuloksellisuus .....	17
Työtyytyväisyys	
Sitoutuminen organisaatioon	
Työkyky	
Työn sujuvuus ja tehokkuus	
5 Tutkimustulokset .....	18
5.1 Työryhmän verkostot .....	19
Verkostomuuttujien arvot	
Neuvonantoverkosto esimerkkitiimissä	
Työryhmien ulkosuhteet	
5.2 Organisaation piirteet ja verkostot .....	22
Organisaation koko ja muutokset	
Organisaation oikeudenmukaisuus	
Oman työn piirteet	
5.3 Verkostot ja samaistuminen .....	25
5.4 Verkostot ja tuloksellisuus .....	26
Työhyvinvointi, organisaatioon sitoutuminen ja työkyky	
Tiimityön tehokkuus ja sujuvuus	
6. Lopuksi .....	30
Lähteet .....	32
Liitteet	
Liite 1. Suorat jakaumat .....	34
Liite 2. Kyselylomake .....	42

## 1 Johdanto

Tutkimuksen Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi työorganisaatioissa - sosiaalisen pääoman ekspressiiviset ja instrumentaaliset ulottuvuudet tarkoituksena on selvittää työntekijöiden keskinäisen vuorovaikutuksen ja työhyvinvoinnin välisiä yhteyksiä. Tutkimus on toteutettu Työterveyslaitoksen Työ ja yhteiskunta sekä Työkyvyn ja terveyden edistäminen -tiimien ja Helsingin yliopiston Yleisen valtio-opin laitoksen yhteistyönä. Se on osa Suomen Akatemian Sosiaalisen pääoman tutkimusohjelmaa ja sen keskeinen rahoittaja on Työsuojelurahasto.

Projekti jakautuu kahteen osahankkeeseen, joista toinen käsittelee sosiaalisen pääoman mekanismeja luovassa työssä (teatteritutkimus). Projektin toinen osahanke keskittyy työpaikan jäsenten väliseen vuorovaikutukseen ja sen tavoitteena on etsiä yhteyksiä tiimien kommunikaation, työn sujuvuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin väliltä. Tämä raportti esittelee tiimitutkimusosion perusanalyysien tulokset. Tiimitutkimuksen keskeisenä tutkimuskohteena ovat tiimien jäsenten välinen tiedonkulku ja sellaiset organisaation rakenteet, jotka tukevat työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. Tutkimusmenetelmänä käytettävän verkostanalyysin avulla projekti pystyy avaamaan sosiaalisen vuorovaikutuksen tutkimuksen kohteeksi. Sosiaalisen verkostanalyysin avulla voidaan selvittää, miten tieto kulkee työpaikalla ja millaista vuorovaikutusta tiimin jäsenten sekä tiimin ja sitä ympäröivän organisaatio- ja työelämäkontekstin välillä on. Keskittymällä juuri organisaation sisäiseen tiedonkulkuun tutkimus pyrkii etsimään työhyvinvointia ja työpaikan toimivuutta ylläpitäviä ja edistäviä tekijöitä. Sen tavoitteena on selvittää tiedonkulun ja vuorovaikutuksen seurauksia työn sujuvuudelle, tehokkuudelle ja työntekijöiden hyvinvoinnille.

Tutkimusprojektin lähtökohtana on näkemys siitä, että työpaikkojen toiminta perustuu ennen kaikkea ihmisten välisiin suhteisiin. Työpaikat ovat hedelmällinen erittelyn kohde, koska ne ovat viime vuosina kohdanneet nimenomaan vuorovaikutukseen liittyviä uudistuksia. Uudistukset ovat tähänneet muun muassa hierarkioiden madaltamiseen ja tietämyksen johtamiseen, mikä on osaltaan muuttanut työpaikkojen sisäisen vuorovaikutuksen rakenteita ja tiedonkulkua. Tiedon muotoutuminen, välittäminen ja lisääminen ovat jokaisen työpaikan elinvoiman lähde. Tutkimus tuottaa uutta tietoa työpaikan sisäisen vuorovaikutuksen ja yksilöiden hyvinvoinnin välisistä yhteyksistä sekä auttaa osaltaan parantamaan työn sujuvuutta ja työntekijöiden hyvinvointia. Se tuo oman kontribuutionsa myös organisaation sosiaalisen pääoman keskusteluun.

Tämän aineistoraportin tausta-ajatuksena toimii Cohenin ja Baileyn (1997) heuristinen, tiimin tehokkuutta kuvaava malli. Siinä tiimin tuloksellisuuden ajatellaan olevan ympäristötekijöiden, työtehtävien järjestelyn, ryhmän rakenteen, työpaikan kontekstin, ryhmän sisäisen ja ulkoisen toiminnan sekä sen psykologisten ja sosiaalisten piirteiden funktio.

Tutkimukseen osallistuneet työpaikat valittiin Työterveyslaitoksen TYKY-barometri 2004 -aineistosta, joka perustuu Tilastokeskuksen toimipaikkarekisteristä sekä julkisyhteisörekisteristä tehtyyn satunnaisotokseen. Puhelinhaastatteluna toteutettavassa Tyky-barometri -tutkimuksessa kartoitetaan toimipaikkojen johdon, työntekijöiden ja työterveyshuollon edustajien näkemyksiä työkyvyn ylläpitoa ja edistämistä käsittelevästä toiminnasta ja sen toteuttamisesta. Tämän tutkimuksen yhteydessä toimipaikkojen johdon edustajilta oli kysytty halukkuutta osallistua tiimien toimintaa koskevaan jatkotutkimukseen.

Tutkimuksen vastuunalaisena johtajana toimii Työterveyslaitoksen erikoistutkija, dosentti YTT Iikka Pirttilä. Lisäksi tutkimusryhmään kuuluvat yliopistonlehtori, dosentti VTT Jan-Erik Johanson Helsingin yliopiston Yleisen valtio-opin laitokselta sekä tutkijat VTM Minna Janhonen, VTM Riku Nikkilä ja YTM Päivi Husman Työterveyslaitokselta. Lisäksi valt. yo. Maria Taittonen työskenteli projektin tutkimusapulaisena vuosina 2005 ja 2006.

Työterveyslaitoksen yhteydet työpaikkoihin auttavat tutkimuksen avulla saadun tiedon levittämistä ja lisäävät niiden käytännön hyödyntämisen mahdollisuuksia päätöksentekoa ja kehittämistä tukevassa merkityksessä. Tutkimusprojektin kuluessa syntynyttä tietoa hyvinvointiin liittyvistä sosiaalisen pääoman ja sosiaalisten verkostojen mekanismeista tullaan levittämään muun muassa työpaikoille suunnatun koulutuksen avulla.

## 2 Tutkimuksen tausta

Tiimien rooli osana toimivaa, tehokasta ja hyvinvoivaa työyhteisöä on viime vuosina kasvattanut merkitystään työorganisaatioiden kohtaamien uudistusten myötä. Hierarkioiden korvaaminen tiiviisti toimivilla työryhmillä on ollut kehityssuuntana jo pitkään, ja nykyisin tiimejä tai erilaisia työryhmiä löytyykin Työ ja terveys Suomessa 2006 -tutkimuksen mukaan 52% suomalaisista työpaikoista (Perkiö-Mäkelä et al. 2006). Kyky työskennellä tiimissä on noussut yhdeksi merkittävimmistä taidoista, joita uudenaikaisissa työtehtävissä vaaditaan. Tehokkaasti toimivat tiimit ja matala hierarkia on alettu

nähdä sekä organisaation kilpailukykyä vahvistavina tekijöinä että työntekijöiden hyvinvoinnin lähteenä. Tiimien määrän lisääntymisen myötä niiden tehokkuuteen ja tuottavuuteen on alettu kiinnitetty erityistä huomiota ja organisaatioissa on kiinnostuttu selvittämään tiimissä toimimisen vaikutuksia työssä viihtymiselle. Työyhteisöjen lisäksi kiinnostus tiimien toimintaa ja tehokkuutta kohtaan on kasvanut myös akateemisen tutkimuksen piirissä. Tiimitoiminnan lisääntyminen käytännön työorganisaatioissa on avannut uusia tutkimuskohteita ja luonut perinteiseen organisaatiotutkimukseen uuden ja kasvavan tutkimuskentän. Tiimien toimintaan keskittyvä tutkimus on alkanut korostaa työryhmien vaikutusta koko organisaation menestykseen ja työntekijöiden hyvinvointiin.

## 2.1. Tiimin määritelmästä

Mitä tiimillä organisaation osana sitten tarkoitetaan? Tiimin käsitteelle on useita määritelmiä, joista tämä aineistoraportti lainaa Susan G. Cohenin ja Diane E. Baileyn (1997) artikkelissaan *What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite* esittämää määritelmää. Cohenin ja Baileyn määritelmä pohjaa Alderferin (1977) ja Hackmanin (1987) nyt jo muutaman vuosikymmenen takaisin kirjoituksiin, Samanlaista määritelmää on käytetty myös uudemmassa tutkimuksessa (muun muassa Guzzo ja Dickson 1996). Sen mukaan tiimi on ryhmä yksilöitä, joiden työtehtävät riippuvat toisistaan ja jotka jakavat vastuun työn tuloksista. Sekä tiimien jäsenet että organisaation muut työntekijät kokevat tiimin erilliseksi sosiaalisesti ryhmäksi suuremman yksikön, kuten liikeyrityksen tai organisaation sisällä.

Akateemisessa kirjallisuudessa tiimin ja työryhmän käsitteet vaihtelevat ja niitä käytetään organisaatio- ja johtamistutkimuksessa monella tapaa. Osassa kirjallisuutta tiimi merkitsee hyvin toimivaa työryhmää tai työryhmää, jonka vuorovaikutus on erityisen tiivistä. Osassa kirjallisuutta käsitteet tarkoittavat samaa. Tässä tutkimuksessa käsitteitä tiimi ja työryhmä käytetään rinnakkain; eikä niiden välillä ole tietoisia merkityseroja. Kysymyslomakkeella käytettiin järjestelmällisesti sanaa työryhmä osittain siksi, että se koettiin vastaajille selkeämmäksi; kaikissa tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa ei käytetty tiimin käsitettä, vaan arkikielessä puhuttiin usein erilaisista työryhmistä. Tutkimukseen osallistuneet työryhmät täyttivät kuitenkin tiimin määritelmän sellaisena kuin se tässä tutkimuksessa on esitetty, joten tutkimuksen julkaisuissa on päädytty käyttämään työryhmän rinnalla myös tiimin käsitettä.

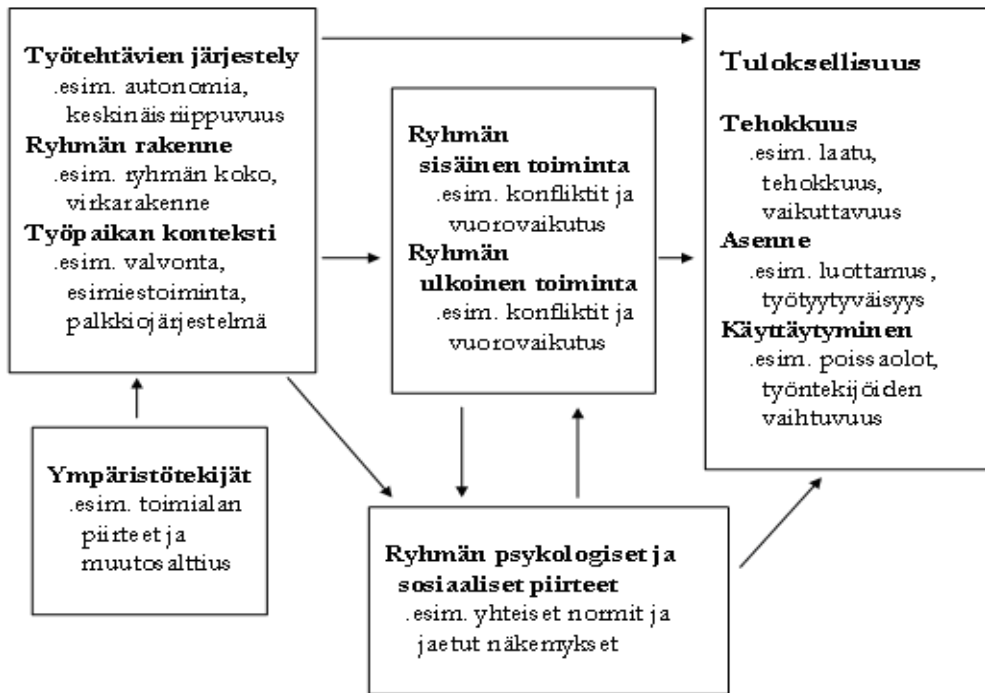
## 2.2. Tiimien toiminta ja tuloksellisuus

Tämän raportin ja samalla koko tutkimuksen tärkeiden ja siksi avaamista vaativien käsitteiden joukkoon kuuluu tiimin ja työryhmän lisäksi myös tuloksellisuus, jonka Cohen ja Bailey (1997) määrittelevät laajasti. Tuloksellisuus ei rajoitu taloudellisiin tai materiaalsiin tuloksiin, vaan sisältää monia erilaisia organisaatiolle merkityksellisiä vaikutuksia ja seurauksia. Materiaalisten tulosten lisäksi vaikutukset voivat liittyä työntekijöiden asenteisiin, käyttäytymiseen ja hyvinvointiin, ja niitä voi esiintyä useilla eri tasoilla: yksittäisen työntekijän, tiimin, osaston tai koko organisaation tasolla. Tiimien tuloksellisuus jaetaan artikkelissa kolmeen dimensioon sen mukaan, millainen vaikutus tiimeillä on: (1) tehokkuuteen mitattuna työn tulosten määrällä ja laadulla, (2) työntekijöiden asenteisiin ja (3) käyttäytymiseen. Työn tehokkuuden mittareina toimivat muun muassa tuottavuus, työn laatu, työn tekemiseen kulunut aika, asiakastyytyväisyys ja erilaiset innovaatiot. Esimerkkeinä työntekijöiden asennevaikutuksista toimivat työtyytyväisyys, sitoutuminen organisaatioon ja luottamus työnantajaan kohtaan. Työntekijöiden käyttäytymiseen liittyvät muun muassa poissaolot työpaikalta, työntekijöiden vaihtuvuus ja kokemukset turvallisuudesta.

Seuraavan sivun kuvio 1 esittää Cohenin ja Baileyn (1997) artikkelissaan esittämän heuristisen kehyksen, jonka puitteissa tiimien toimintaa ja tuloksellisuutta voidaan analysoida. Kuvion oikean laidan laatikossa on tuloksellisuus jaoteltuna kolmeen siten, kuin se yllä olevassa kappaleessa on esitetty. Kuvion mukaan tuloksellisuus on ympäristötekijöiden, työtehtävien järjestelyn, ryhmän rakenteen, työpaikan kontekstin, ryhmän sisäisen ja ulkoisen toiminnan sekä sen psykologisten ja sosiaalisten piirteiden funktio.

Ympäristötekijät ovat toimialaan liittyviä ulkoisia piirteitä, joiden puitteissa organisaatio kokonaisuutena joutuu toimimaan. Toimialan piirteet ja sen alttius muutoksille voivat vaikuttaa siihen, miten työtehtävät on mahdollista organisaation sisällä järjestää. Vastapainona hallitsemattomille ympäristötekijöille työtehtävien järjestely viittaa sellaisiin tehtävien, ryhmien ja organisaation ominaisuuksiin, joihin organisaation hallinto kykenee suoraan vaikuttamaan saavuttaakseen toivottuja tuloksia. Työtehtävistä sopiminen on yhteydessä työryhmän autonomisuuteen ja jäsenten keskinäisriippuvuuteen. Ryhmän koostumukseen vaikuttaa ryhmän koko, tehtävä rakenne, monialaisuus ja tiimin jäsenten erilaisuus. Organisaation toimintakontekstiin liittyviä muuttujia ovat valvonta, esimiestoiminta, palkkiojärjestelmät, koulutusmahdollisuudet ja käytettävissä olevat resurssit. Ryhmän toiminta perustuu vuorovaikutukselle niin ryhmän sisällä kuin siitä ulospäin. Ryhmän psykologiset ja sosiaaliset piirteet viittaavat

yhteisymmärrykseen ja jaettuihin näkemyksiin, joiden puitteissa ryhmä toimii. Esimerkkeinä tällaisista piirteistä ovat muun muassa yhteiset normit, yhteenkuuluvuuden tunne ja ryhmän sisäiset tunnesiteet.



**Kuvio 1.** A Heuristic Model of Group Effectiveness.  
 Susan G. Cohen & Diane E. Bailey: *What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite.*  
 Journal of Management 1997, Vol. 23, No. 3, 239-290

Työryhmän ulkopuoliset organisaation piirteet voivat olla ratkaisevan tärkeitä tiimin tuloksellisuuden kannalta. Esimerkiksi organisaatioon liittyvät tekijät, kuten palkkiojärjestelmä tai organisaatorakenne, vaikuttavat merkittävästi tiimin toimintaan. Samaan aikaan organisaation ulkopuoliset ympäristötekijät vaikuttavat osaltaan siihen, miten työtehtävät ja ryhmät on mahdollista järjestää työpaikan sisällä. Cohenin ja Baileyn kehukseen sisältyy monia tiimin toiminnan taustalla vaikuttavia tekijöitä, jotka vaikuttavat tuloksellisuuteen pääosin epäsuorasti muokkaamalla ryhmän toimintaa ja sen normeja, mutta niillä voi

olla myös suoria vaikutuksia tiimin tuloksiin. Myös ryhmän psykologiset ja sosiaaliset piirteet vaikuttavat tuloksiin sekä suoraan että muokkaamalla tiimien sisäistä ja ulkoista toimintaa, kuten vuorovaikutuksen ja tiedonkulun tapaa. Ryhmän vuorovaikutustapojen ja sen psykologisten piirteiden välinen yhteys toimii myös toiseen suuntaan; ryhmän sisäinen toiminta voi vaikuttaa yhteisten normien syntymiseen. Kokonaisuutena ympäristötekijät, työpaikan ja ryhmän rakenne, ryhmän vuorovaikutuksen tavat ja yhteiset normit ennustavat ryhmän tuloksellisuutta.

Cohenin ja Bailey'n kehys auttaa hahmottamaan monimutkaista vaikutusten kenttää, joiden kautta tiimien tuloksellisuus rakentuu. Se kiinnittää huomion taustalla vaikuttaviin tekijöihin ja olettaa, että tuloksellisuuden kannalta tärkeitä tekijöitä löytyy sekä tiimin sisäisestä toiminnasta että sen ulkopuolisesta toimintaympäristöstä. Artikkelin mukaan työryhmien sekä sisäinen että ulkoinen toiminta antavat mahdollisuuden joko sopuisaan vuorovaikutukseen tai konfliktiin. Kehyksen laaja-alaisuus mahdollistaa tiimien toiminnan avaamisen monipuolisen empiirisen tarkastelun kohteeksi, mikä on tämän tutkimuksen tärkeimpiä tavoitteita.

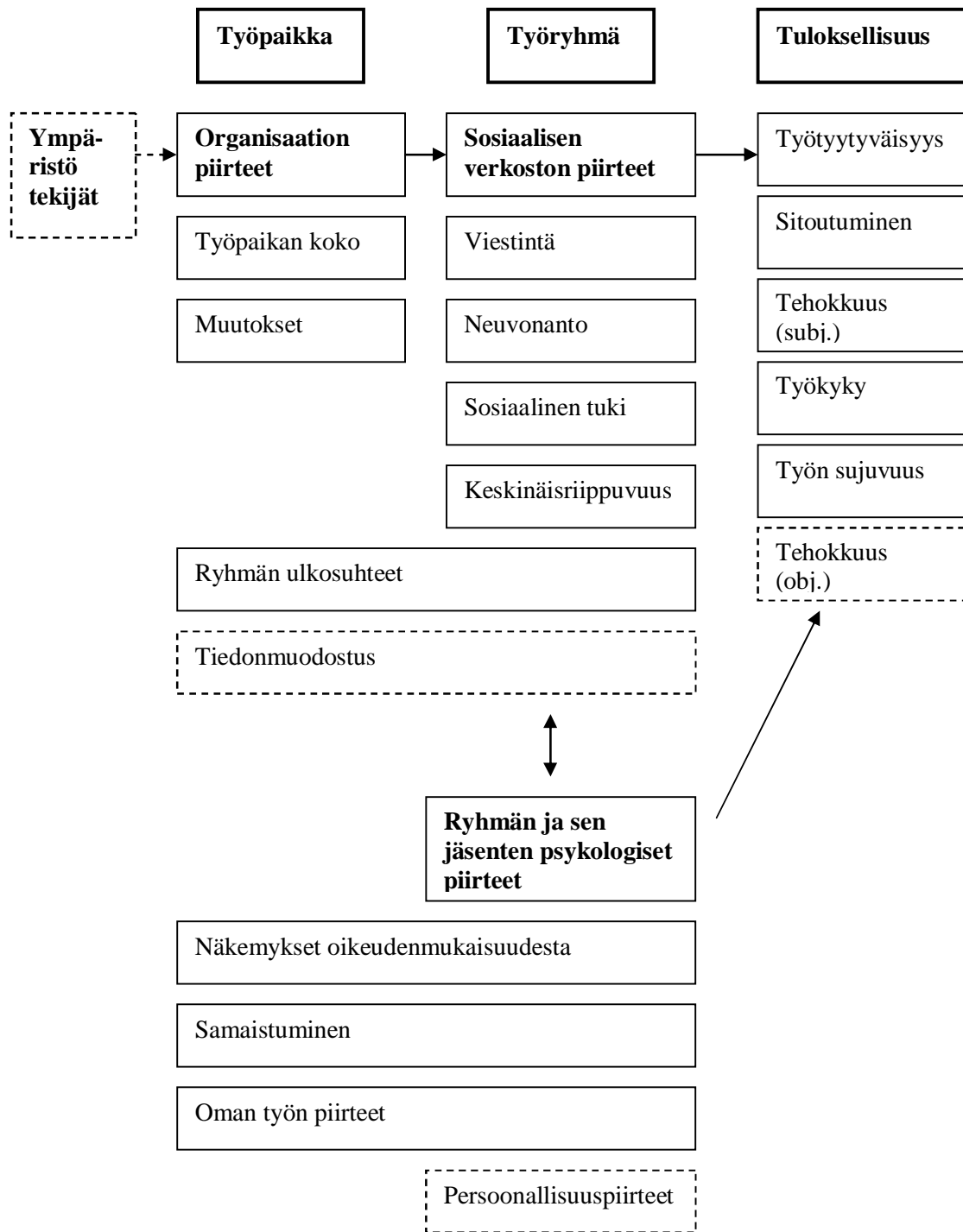
### 2.3 Tutkimuksen teoreettinen kehys

Seuraavan sivun kuvio 2 esittelee tutkimuksen teoreettisen kehityksen, jonka puitteissa tiimien tuloksellisuutta tarkastellaan. Kuvion mukaan tiimien tuloksellisuuden taustalla vaikuttavat sekä työpaikan että työryhmän ominaisuudet, jotka tutkimus purkaa organisaation piirteiden, työryhmän sosiaalisen verkoston piirteiden sekä ryhmän ja sen jäsenten psykologisten piirteiden ulottuvuuksiin.

Kuvion mukaan työpaikan ja organisaation rakenteeseen liittyvät tekijät vaikuttavat työryhmän toiminnan taustalla ja osaltaan määrittelevät sen, millaisia vuorovaikutuksen tapoja työryhmän sosiaaliseen verkostoon muodostuu. Toimipaikan koolla voi olla merkittävä vaikutus työryhmien rakenteeseen ja siihen, miten vuorovaikutus työryhmien sisällä ja välillä toteutuu. Ympäristön paineiden aiheuttamat muutokset organisaation rakenteessa ja työskentelytavoissa voivat myös osaltaan vaikuttaa tiimien toimintaan; irtisanomiset, lomautukset ja työtapojen uudelleenjärjestelyt heijastuvat helposti työpaikan ilmapiirissä ja siten epäsuorasti myös työryhmien toiminnassa. Ne voivat myös vaikuttaa dramaattisesti silloin, kun supistusten kohteena ovat työryhmät tai niiden jäsenet.



Kuvio 2. Tutkimuksen teorettinen kehys



▭ = korrelaatiot raportoidaan tässä raportissa

▭ (dashed) = raportoidaan myöhemmissä julkaisuissa

Työryhmän ja sen jäsenten psykologiset piirteet vaikuttavat työryhmän vuorovaikutustapojen rinnalla tiimien tuloksellisuuteen. Psykologisilla piirteillä tarkoitetaan tässä persoonallisuuspiirteiden ohella muun muassa työntekijöiden näkemyksiä organisaation ja esimiestyön oikeudenmukaisuudesta, samaistumista työryhmään tai työpaikkaan sekä oman työn piirteitä. Vaikutus työryhmän kommunikaatiotapojen ja psykologisten piirteiden välillä toimii molempiin suuntiin. Samaistuminen, kokemukset oikeudenmukaisuudesta sekä oman työn piirteet voivat vaikuttaa siihen, millaiseksi ryhmän vuorovaikutus muodostuu, ja toisaalta ryhmän toiminta ja kommunikaatio vaikuttavat samaistumiseen, oikeudenmukaisuuden kokemiseen ja oman työn piirteisiin.

Tutkimuksessa nähdään työryhmän sosiaalisen verkoston piirteet erilaisina vuorovaikutuksen tapoina, joihin kuuluvat muun muassa viestintä, neuvonanto, sosiaalinen tuki ja keskinäisriippuvuus. Viestinnän määrällä tarkoitetaan sitä, miten usein työryhmän jäsenet ovat yhteydessä oman työryhmänsä muihin jäseniin. Neuvonanto viittaa työtehtäviin liittyvien neuvojen jakamiseen ja sosiaalinen tuki puolestaan sellaiseen yhteydenpitoon tai työkaveruuteen, joka ei suoranaisesti liity työtehtävien hoitamiseen. Keskinäisriippuvuudella tarkoitetaan sitä, missä määrin työryhmän eri jäsenien työstä suoriutuminen edellyttää muiden panosta. Ryhmän ulkosuhteet viittaavat siihen, miten usein ryhmän jäsenet ovat yhteydessä ryhmän ulkopuolisiin tahoihin kuten esimiehiin tai muihin työryhmiin. Sosiaalisen verkoston piirteistä tutkimus keskittyy erityisesti neuvonantoon. Neuvonanto ja muut vuorovaikutuksen tavat yhdessä työpaikkaan liittyvien taustatekijöiden ja ryhmän psykologisten piirteiden kanssa määrittävät sitä, millaiseksi tiimin tuloksellisuus muodostuu.

Tuloksellisuudella ei tässä aineistoraportissa viitata taloudellisiin tai materiaalsiin tuloksiin, vaan tiimityön lajoihin vaikutuksiin työntekijän hyvinvoinnille ja työn onnistumiselle. Esimerkkeinä tiimityön tuloksellisuuden ulottuvuuksista toimivat muun muassa työtyytyväisyys, sitoutuminen organisaatioon, ryhmätyöskentelyn tehokkuus ja sujuvuus sekä työntekijän kokemukset omasta työkyvystään. Vaikka tutkimus työryhmien tasolla keskittyykin epämateriaalisiin vaikutuksiin, voi työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen liittyvällä tuloksellisuudella olla merkittäviä vaikutuksia organisaation tehokkuudelle ja kilpailukyvyille. Hyvinvoivat työntekijät ja toimivat työryhmät edesauttavat työn sujuvuutta koko toimipaikan tasolla. Myöhemmissä analyyseissa tullaan tuloksellisuutta tarkastelemaan myös objektiivisemmasta tehokkuusnäkökulmasta, mm. suhteuttaen esimiesten tekemiä arvioita tiimien suoriutumisesta Cohenin & Baileyn malliin.

## 2.4. Sosiaalinen pääoma tiimeissä ja organisaatioissa

Sosiaalinen pääoma jäsennetään yleisen sosiaalisen toiminnan ja rakenteen entiteetiksi ja tätä kautta käsitettä pidetään yleisen yhteiskuntateorian yhtenä peruskäsitteenä (vrt. Lin 2001). Näin ollen sosiaalista pääomaa ei ole liitetty erityisesti talouteen, työelämään, organisaatioihin ja työorganisaatioihin. Sosiaalisen pääoman teeman ympärillä on tehty viime vuosina runsaasti tutkimusta, joissa sosiaalisen pääoman käsitettä on määritelty eri tavoin. Näistä määrittelyistä voi lukea tarkemmin esim. Ruuskasen (2001) ja Adler & Kwonin (2002) artikkeleista. Seuraavassa käymme kuitenkin lyhyesti läpi sosiaalisen pääoman määrittelyksiä yhdistäviä ja erottavia tekijöitä.

Sosiaalista pääomaa käsittelevillä määrittelyillä on useita yhteisiä piirteitä, kuten esimerkiksi se, että sosiaalisen pääoman ajatellaan olevan toimijan resurssi, joka liitetään sosiaaliseen vuorovaikutukseen sekä erilaisiin sosiaalisiin suhteisiin ja / tai odotuksiin. Toisaalta nämä määrittelyt eroavat toisistaan ensinnäkin siksi, että jotkut niistä liittävät organisaation sosiaalisen pääoman ainoastaan jollekin sosiaalisen toiminnan tasolle eli joko yksilö-, ryhmä tai kokonaisyhteiskunnan tasolle (esim. Burt 1992). Toiseksi määrittelyt eroavat siinä suhteessa, että eräät niistä (esim. Bourdieu & Wacquant 1992) liittävät sosiaalisen pääoman toimijan ulkoisiin suhteisiin eri toimintakentillä, kun taas toiset määrittelyt (esim. Putnam 1995) rajoittavat käsitteen toimijan (esim. alueellinen yhteiskunta Putnamilla) sisäisiin suhteisiin ja kolmannet kohdistuvat yhtäaikaaisesti toimijan sisäisiin ja ulkoisiin suhteisiin (ks. lähemmin Adler & Kwon 2002). Vastaavasti "Ryhmän sosiaalisen pääoman monitasomallissa" (A multilevel model of group social capital) ryhmän sosiaalinen rakenne on käsitetty sekä omana kokonaisuutenaan että osista (osaryhmien sosiaalista rakenteista) koostuvana aggregaattina (Oh, Labianca & Chung 2005).

Tutkimus keskittyy tarkastelemaan organisaatioiden sosiaalista pääomaa työorganisaatioiden tavoitteellista toimintaa edistävänä voimana (Pirttilä ym. 2008). Tästä näkökulmasta sosiaalinen pääoma nähdään toimijan sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja verkostoihin perustuvana tavoitteellisena voimavarana. Empiirisiin aineistoihin (tiimitutkimus ja teatteritutkimus) pohjautuen pohdimme organisatorisen sosiaalisen pääoman piirteiden "sijoittumista" tiettyihin tieteenfilosofiasta ja yhteiskuntatieteiden metodologiasta kumpuaviin dualismeihin. Nämä pohdinnat raportoidaan myöhemmin tänä vuonna ilmestyvässä artikkelissa, jossa tuodaan esille myös tätä raporttia tarkempia tutkimustuloksia sosiaalisen pääoman ja tiimien toiminnan tuloksellisuuden välisistä yhteyksistä (Pirttilä ym. 2008).

### 3 Aineistonkeruu

Tutkimus perustuu vuoden 2005 aikana postikyselynä kerättyyn lomakeaineistoon. Yksittäisiä vastaajia (n) on aineistossa yhteensä 595, ja tutkimuksen vastausprosentti on 75. Lomakkeita palautui yhteensä 101 tiimistä, jotka edustivat kaiken kaikkiaan 56 toimipaikkaa. Kaikki lomakkeet palautuivat 36 tiimistä. Yli puolet lomakkeista palautui 82 tiimistä ja alle puolet vain seitsemästätoista tiimistä. Viidestä tiimistä ei palautunut yhtään lomaketta. Tiimien koko vaihteli 2-15 jäsenen välillä, keskiarvon ollessa 7. Sektorikohtaisesti vastaajista vähän yli 60 % oli julkiselta sektorilta ja vajaa 40 % yksityiseltä sektorilta.

Aineistonkeruun pohjana oli vuoden 2004 huhti- ja marraskuun välisenä aikana puhelinkyselynä toteutettu Työterveyslaitoksen Tyky-barometri. Jatkotutkimuksen kannalta oleellisia kysymyksiä alkuperäisessä barometrissa olivat tiimien ja työryhmien toimintaa käsittelevät kysymykset sekä organisaation toimintaympäristöä kartoittavat kysymykset. Vastaajilta oli barometrin yhteydessä kysytty muun muassa 'Onko tiimien tavoitteet ja vastualueet määritelty kaikille tai osalle tiimin jäsenistä?' sekä pyydetty vastaajia arvioimaan työpaikkansa tiimien toimintaa. Lisäksi vastaajia oli pyydetty avokysymyksellä vapaasti kertomaan millaisia heidän toimipaikkansa tiimit ovat ja mitä tehtäviä ne suorittavat. Tyky-barometrissa valittiin jatko-tutkimukseen sellaiset toimipaikat, joissa Tyky-barometrin mukaan on tiimejä, ja joiden edustajat olivat barometrin yhteydessä ilmaisseet kiinnostuksensa tiimien toimintaan liittyvään jatkotutkimukseen. Alkuperäisessä barometriotoksessa oli yhteensä noin 900 toimipaikkaa.

Aineistonkeruun ensimmäisessä vaiheessa helmikuun alussa 2005 tutkimuksen otoksessa oleville organisaatioille lähetettiin tutkimusta esittelevä lähestymiskirje. Kirje ohjattiin suoraan henkilöstö- tai toiminnanjohtajalle, joka oli vastannut Tyky-barometriin ja antanut luvan uuteen yhteydenottoon. Barometrin yhteyshenkilöt olivat tyypillisesti korkeassa asemassa organisaatiossa; suuremmissa toimipaikoissa henkilöstöpäälliköitä ja pienemmissä johtajia.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa lähestymiskirjeen vastaanottajille soitettiin. Puhelun aikana tutkimusta esiteltiin yksityiskohtaisemmin ja varmistettiin vastaajien halukkuus osallistua. Yhteyshenkilöistä 77 antoi puhelun aikana suostumuksensa tutkimukseen ja näiden organisaatioiden osallistumisesta sovittiin vastaajille helpoimmalla tavalla ja sopivalla aikataululla. Puhelun aikana vastaajia pyydettiin valitsemaan tutkimukseen osallistuvat tiimit ja toimittamaan tiimien jäsenten nimet tutkimusryhmälle mahdollisimman pian. Tutkimuksen tietosuojan, käyttötarkoitukseen ja julkaisemiseen

liittyvät asiat kiinnostivat useaa vastaajaa, ja osa halusi selvittää tiimiläisten halukkuuden osallistua tutkimukseen ennen nimien antamista. Näin ollen joidenkin organisaatioiden kanssa sovittiin pidempi aika nimien toimittamiselle.

Puheluvaiheen aikana yhteensä 22 yhteyshenkilöä kieltäytyi osallistumasta tutkimukseen. Yleisin syy kieltäytymiselle oli kiire; yhteyshenkilöiden mukaan tiimiläisillä ei ollut mahdollisuutta keskeyttää töitä lomakkeen täyttämisen ajaksi eikä työntekijöitä voitu velvoittaa täyttämään lomaketta työajan ulkopuolella. Kahdessa organisaatiossa ei ollut tutkimuksen määritelmän mukaisia tiimejä ja kolme yhteyshenkilöä kieltäytyi organisaatiossa meneillään olevien muutosten ja uudelleenjärjestelyiden vuoksi. Kolmeatoista yhteyshenkilöä ei koskaan tavoitettu.

Aineistonkeruun yllättävin ongelma ei kuitenkaan liittynyt puheluvaiheen kieltäytymisiin, vaan vastaajien nimien saamiseen sellaisista organisaatioista, joiden osallistumisesta oli sovittu puhelimitse. Muistutusten jälkeen vastaajien nimet saatiin 56 organisaatiosta.

Aineistonkeruun tavoiksi oli puhelun aikana tarjottu joko lomakkeiden postittamista työntekijöille vastausohjeineen ja valmiine palautuskuorineen tai vaihtoehtoisesti lomakkeiden tuomista paikan päälle ja täyttämistä tutkijan odottaessa. Kaikki tutkimukseen osallistuvat organisaatiot pysyivät lomakkeet postitse ja ne lähetettiin yhdessä nipussa puheluvaiheen yhteyshenkilölle. Lomakenipun mukana lähti kirje, jossa vastaanottajaa pyydettiin toimittamaan liitteenä olevat lomakkeet suljetuissa kirjekuorissa tutkimukseen osallistuville työntekijöille ja ohjeistamaan heidät palauttamaan lomakkeet mainittuun päivämäärään mennessä. Lomakkeen lisäksi työntekijöille osoitetuissa suljetuissa kuorissa oli valmiiksi maksettu palautuskuori sekä lyhyt vastausohje. Vastausohjeessa osallistujia pyydettiin täyttämään lomake seuraamalla siihen kirjattu ohjeita ja palauttamaan se valmiissa vastauskuoressa suoraan Työterveyslaitokselle mainittuun päivämäärään mennessä. Vastausaikaa oli pääsääntöisesti kolme viikkoa lomakkeen saapumisesta. Vastausajan umpeuduttua puuttuville vastaajille lähetettiin muistutuskirje ja uusi kopio lomakkeesta.

Työpaikan vuorovaikutussuhteisiin ja työhyvinvointiin liittyvät kokemukset tuntuvat hyvin henkilökohtaisilta ja siksi niitä käsittelevässä tutkimuksessa on kiinnitetty erityistä huomiota luottamuksellisuuteen. Tutkimukseen osallistuneita organisaatioita on informoitu tutkimuksen tavoitteista ja käyttötarkoituksesta, ja osallistuminen on perustunut vapaaehtoisuuteen. Tietoja on käsitelty luottamuksellisesti siten, etteivät yksittäisten tiimin jäsenten vastaukset tai tutkimuksen kohteena olevat organisaatiot käy ilmi tutkimuksen tuloksissa. Raportti ei esittele yksittäisistä organisaatioista saatuja tuloksia, vaan käsittelee tutkimuksessa

mukana olleita toimipaikkoja kootusti. Tutkimusaineisto on projektin päättymisen jälkeen vain tieteellisen tutkimuksen ja opetuksen käytössä, ja se on suojattu ulkopuolisilta.

## 4 Muuttujat

Seuraavaksi eritellään Cohenin & Baileyn malliin pohjautuen tutkimuksen keskeiset muuttujat. On huomattava, että jotkin tuloksellisuuteen vaikuttavat tekijät ovat määriteltävissä useaan eri Cohenin ja Baileyn mallin osa-alueeseen (ks. tarkemmin kuvio 2.) Nämä muuttujat on esitelty vain yhden osa-alueen alla. Lisäksi kaikkia kuviossa 2 esitettyihin osa-alueisiin liittyviä muuttujia ei käsitellä tässä aineistoraportissa, vaan ne tullaan raportoimaan myöhemmissä julkaisuissa (ks. tarkemmin kuvio 2).

### 4.1 Työryhmän verkostot

Työryhmän sisäiset verkostot. Verkostomuuttujat muodostettiin työryhmän sisäisen ja ulkoisen kommunikaation määrän perusteella. Kysymyslomake oli muokattu yksilöllisesti jokaiselle tiimin jäsenelle siten, että muiden samaan tiimien kuuluvien työntekijöiden nimet olivat näkyvissä verkostojen luonnetta mittaavassa lomakkeen osiossa II Työryhmän sisäinen viestintä. Vastaajat arvioivat vuorovaikutuksen tiheyttä muiden tiimin jäsenten kanssa vastaamalla kysymyksiin 'kuinka usein viestit muiden työryhmän jäsenten kanssa suullisesti tai kirjallisesti?', 'edellyttääkö oman työsi tekeminen sitä, että joku toinen työryhmän jäsen tekee työnsä?', 'kenen puoleen käännyt usein, kun tarvitset neuvoa tai tukea työhösi liittyvässä asiassa?' ja 'onko työryhmässä sellaisia läheisiä työkavereita, joilta saat muutakin kuin työhön liittyvää henkistä tukea?'. Vastaajia pyydettiin merkitsemään lomakkeelle kaikki ne tiimiläiset, joihin väittämät sopivat.

Ensimmäisenä verkostomuuttujana mitattiin työryhmän tiheyttä jokaisen tiimin vastauksista lasketun suhdeluvun avulla. Verkoston tiheysluku on suhteellinen mittari, joka kuvaa kuinka moni ryhmän jäsen on yhteydessä toisiinsa (Johanson, Mattila & Uusikylä 1995). Jos jokainen työryhmän jäsen vastasi olevansa yhteydessä kaikkiin muihin sen jäseniin, ryhmän suhdeluvuksi muodostui 1, ja jos kukaan ryhmäläisistä ei ollut yhteydessä yhteenkään toiseen työryhmän jäseneseen, suhdeluvuksi muodostui 0. Työryhmän tiheys –mittarin arvot vaihtelevat näin ollen nollassa ja yhden välillä siten, että mitä suurempi luku on, sitä enemmän vuorovaikutusta työryhmän jäsenten välillä on.

Toinen tiimin sisäistä viestintää mittaava verkostomuuttuja oli työntekijän keskeisyys, jolla viitataan toimijoiden sijaintiin

työryhmässä. Jos joku toimijoista on keskeisellä paikalla työryhmän vuorovaikutusverkostossa, on tällä toimijalla mahdollisuus tarkkailla ja mahdollisesti säädellä työryhmässä liikkuvaa tietoa ja yhteydenpitoa. Työryhmässä voi esimerkiksi olla kokenut työntekijä, jolta useimmat henkilöt kysyvät neuvoa työhönsä liittyvissä asioissa, ja näin ollen tämä työntekijä on keskeinen työryhmän neuvonantajaverkostossa (Johanson, Mattila & Uusikylä 1995). Tutkimuksessa laskettiin jokaiselle työryhmän jäsenelle omat työntekijän keskeisyyden suhdeluvut. Vastaanottajakeskeisyydellä mitataan sitä, miten monelta työryhmän jäseneltä vastaaja ilmoittaa saavansa (ts. vastaanottavansa) työhön liittyviä neuvoja, ja lähettäjäkeskeisyydellä puolestaan tarkoitetaan sitä lukua, miten moni muu työryhmän jäsen ilmoittaa saavansa neuvoja kyseiseltä vastaajalta (ts. miten monelle työryhmän jäsenelle vastaaja lähettää neuvoja). Koska tiimien jäsenmäärät vaihtelivat eri organisaatioissa, suhdeluvut on laskettu prosentteina siten, että niiden arvot vaihtelevat nolasta sataan; mitä suuremmat suhdeluvut yksittäisellä työntekijällä on, sitä keskeisemmässä asemassa hän on työryhmän sisäisessä vuorovaikutuksessa.

Työntekijän keskeisyys ei ole koko verkoston ominaisuus, vaan viittaa ainoastaan yksittäisen työntekijän asemaan työryhmän vuorovaikutuksessa. Yksittäisten työntekijöiden keskeisyys kertoo paljon työryhmän vuorovaikutuksen ja neuvonannon tavoista, mutta työpaikan ja työryhmien sosiaalisen rakenteen analyysissä ollaan kuitenkin usein kiinnostuneita verkoston kokonaisrakenteesta yksittäisen toimijan sijaan. Kolmantena verkostomuuttujana tässä tutkimuksessa tarkasteltiin työryhmän keskittyneisyyttä, joka tiheyden tavoin on koko työryhmän ominaisuus. Työryhmän keskittyneisyys viittaa siihen, miten tiukasti tai löyhästi työryhmän jäsenet ovat keskittyneet suhteessa työryhmän johtajaan tai muuhun avainhenkilöön ryhmän neuvonantoverkostossa. Jos kaikki työryhmän jäsenet keskittyvät yhden keskeisen työntekijän ympärille ja jokainen ryhmän jäsen ilmoittaa kysyvänsä neuvoa tuolta samalta avainhenkilöltä, työryhmä on äärimmäisen keskittynyt. Jos työryhmän jäsenet kysyvät neuvoa ja viestivät toistensa kanssa ilman, että kukaan työntekijöistä olisi keskeisemmässä asemassa kuin toinen, ryhmän keskittyneisyys on vähäistä. (Johanson, Mattila & Uusikylä 1995.) Tutkimuksessa laskettiin jokaiselle tiimille ryhmän keskittyneisyyttä mittaava suhdeluku, jonka arvot vaihtelevat nolasta sataan; mitä suurempi suhdeluku tiimillä on, sitä keskittyneempää on ryhmän vuorovaikutus ja neuvonanto.

Työryhmän ulkoiset verkostot<sup>1</sup>. Työryhmän ulkoisia verkostoja ja työntekijöiden suhteita organisaation johtoon mitattiin lomakkeen osiossa III Työryhmän ulkopuolinen viestintä. Vastaajia pyydettiin arvioimaan, miten tiivistä yhteydenpito oli

---

<sup>1</sup> Tämä on myös *Organisaation piirteet* -osa-alueeseen kuuluva tekijä.

työryhmän ulkopuolisiin tahoihin, kuten ylimpään johtoon, keskijohtoon tai esimiehiin, asiantuntijoihin, muihin työryhmiin tai työntekijöihin, hallinto- ja tukihenkilöihin ja organisaation ulkopuolisiin tahoihin. Vastausvaihtoehdot vaihtelivat neljän (päivittäin) ja nollan (ei lainkaan) välillä.

#### 4.2 Organisaatiotausta

Organisaation rakenne ja muutokset. Tutkimuksen taustamuuttujina käytetään tässä peruseräraportissa työpaikan kokoa ja mahdollisia organisaatiossa tapahtuneita muutoksia. Toimipaikan koko luokiteltiin yhdeksään luokkaan siten, että pienimpään luokkaan kuuluivat ne organisaatiot, joiden palveluksessa oli alle 10 työntekijää ja suurimpaan ne organisaatiot, joissa työntekijöiden määrä ylitti tuhannen. Organisaatorakenteen muutoksia tutkittiin kysymällä vastaajilta, onko heidän työpaikallaan tapahtunut muutaman viime vuoden sisällä uudelleenjärjestelyjä tuotantotavoissa, työmenetelmissä tai työn järjestelyssä, tai onko tällaisia muutoksia odotettavissa lähivuosina (1 = ei, 2 = kyllä). Tieto saatiin Tyky-barometrasta.

Näkemykset organisaation oikeudenmukaisuudesta<sup>2</sup>. Organisaation oikeudenmukaisuutta mitattiin kaksikulotteisella mittarilla, jota on käytetty useissa viimeaikaisissa tutkimuksissa (mm. Elovainio, Kivimäki & Helkama 2001). Päätöksenteon oikeudenmukaisuus kuvaa sitä, missä määrin organisaatioiden päätöksenteko yleensä nojaa oikeaan tietoon ja missä määrin tätä tietoa on saatavilla, missä määrin epäonnistuneet päätökset voidaan purkaa ja missä määrin itseä koskeviin päätöksiin päästään vaikuttamaan. Ulottuvuutta mitattiin kuudella kysymyksellä (Cronbachin alpha 0,90) lomakkeen osiossa VII Päätöksenteko ja esimiestyö. Esimiestyön oikeudenmukaisuutta arvioitiin kysymällä missä määrin esimies kuuntelee alaisensa mielipiteitä, vaikuttavatko esimiehen omat mielitymykset häiritsevästi päätöksentekoon, kohtelee ko hän alaisiaan ystävällisesti ja voiko häneen luottaa. Ulottuvuutta mitattiin kuudella osiolla (alpha 0,87). Ks. Liite 2.

Tiedonmuodostus<sup>3</sup>. Tiimin sisäisiä tiedonmuodostuksen tapoja mitattiin lomakkeen osiossa V Tiedonmuodostus työryhmässä. Vastaajia pyydettiin arvioimaan muun muassa väittämien 'järjestämme paljon epämuodollisia tilaisuuksia, joissa työryhmän jäsenet voivat vaihtaa ajatuksia ja näkemyksiä', 'pidempään työryhmässäni olleet työntekijät neuvovat ja antavat opastusta uusille työntekijöille' ja 'työryhmäni jäsenet antavat omaa tietämystään muiden työryhmän jäsenten käyttöön' paikkansapitävyyttä (alpha 0,73). Vastauksia mitattiin

<sup>2</sup> Tämä on myös *Ryhmän ja sen jäsenten psykologiset piirteet* -osa-alueeseen kuuluva tekijä

<sup>3</sup> Tiedonmuodostus on keskeinen tarkasteltava muuttuja, mutta sen analysointi on kokonaisuudessaan jätetty myöhempään julkaisuihin. Ainoastaan suorat jakaumat ja keskiarvot on raportoitu (liite1).



viisiportaisella Likert-asteikolla (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Tiimin ulkoisia tiedonmuodostuksen tapoja mitattiin puolestaan osiossa VI Tiedonmuodostus työpaikalla. Väittämät olivat samantyyppisiä kuin työryhmän tiedonmuodostuksen tapoja mittaavassa osiossa, mutta niiden kohteena oli koko työpaikka ja eri työryhmien välinen toiminta; 'tällä työpaikalla työryhmien välinen yhteistyö on tärkeää päätöksenteossa ja ongelmanratkaisussa', 'tällä työpaikalla työtapoja ja hallintoa muutetaan jatkuvasti' ja 'tämän työpaikan työryhmien välinen yhteistoiminta on auttanut kehittämään työpaikan toimintatapoja' (alpha 0,68).

### 4.3 Ryhmän ja sen jäsenten piirteet

Oman työn piirteet<sup>4</sup>. Lomakkeen osio VIII Oman työn piirteet perustuu J. Richard Hackmanin ja Greg R. Oldhamin vuonna 1974 kehittämään Job Diagnostic Survey (JDS) -kyselymenetelmään. Menetelmän perusajatuksena on, että työn luonnetta voidaan arvioida luotettavasti viiden keskeisen työn ydinpiirteiden avulla. Niiden perusteella jokaiselle työntekijälle voidaan laskea työmotivaatiopotentialiksi kutsuttu tunnusluku, joka ilmaisee työn aikaansaamaa myönteistä työmotivaatiota työntekijässä. Olettamuksena mallissa on, että työn ydinpiirteet aiheuttavat ihmisessä vastuuntunnetta työstä ja työn kokemista merkitykselliseksi, jotka aikaansaavat muun muassa työtyytyväisyyttä, korkeaa työmotivaatiota sekä hyviä työsuorituksia (Waris 1994).

Tässä tutkimuksessa oman työn piirteet jaoteltiin Job Diagnostic Surveyn mukaan viiteen ulottuvuuteen; (1) työn vaatimat taidot, (2) työkokonaisuus, (3) työn merkittävyys, (4) itsenäisyys ja (5) työstä saatu palaute. Työn vaatimia taitoja mitattiin muun muassa kysymyksillä 'minulla on mahdollisuus tehdä työssäni erilaisia asioita ja käyttää monipuolisesti hyväksi taitojani ja kykyjäni' ja 'työhöni kuuluu lukuisia erilaisia tehtäviä' (alpha 0,80). Työkokonaisuuden suorittamista mitattiin väittämällä 'teen työssäni kokonaisen tehtävän alusta loppuun ja työni tulokset ovat selvästi näkyviä ja tunnistettavia' ja 'työssäni on mahdollista tehdä täysin valmiiksi kerran aloitettu työ' (alpha 0,60). Työn merkittävyyteen liittyivät muun muassa 'työni on sellaista, että se, kuinka hyvin työni suoritan, voi vaikuttaa monen ihmisen elämään' ja 'työni vaikuttaa moniin ihmisiin' (alpha 0,73). Esimerkkeinä työn itsenäisyydestä ovat väittämät 'minulla on paljon vapautta päättää, miten ja milloin työni teen' ja 'työ antaa minulle huomattavan itsenäisyyden ja vapauden siinä, miten suoritan työni' (alpha 0,69). Viimeisenä ulottuvuutena on työstä saatu palaute, jota mitattiin muun muassa väittämällä 'esimieheni tarjoaa minulle jatkuvaa palautetta siitä, miten hyvin onnistun

---

<sup>4</sup> Tämä tekijä kuuluu myös *Organisaation piirteet* -osa-alueeseen

työssäni', 'jo työtä tehdessäni minulle selviää, kuinka hyvin työni onnistuu' ja 'itse työn tekeminen tarjoaa minulle mahdollisuuksia selvittää, miten hyvin onnistun' (alpha 0,70). Vastaajia pyydettiin arvioimaan väitteiden paikkansapitävyyttä viisiportaisella Likert-asteikolla (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä).

Organisaatioon ja työryhmään samaistuminen<sup>5</sup>. Samaistumista mitattiin kahden kysymyssarjan avulla lomakkeen osiossa IX Työryhmän ja työpaikan ilmapiiri. Kysymyssarjat olivat sisällöltään samanlaiset, mutta ensimmäisissä kymmenessä kysymyksessä väittämät koskivat omaan työryhmään samaistumista (alpha 0,75) ja jälkimmäisissä yhdeksässä koko organisaatioon samaistumista (alpha 0,81). Mittareiden rakentamisen perustana käytettiin Mael & Ashfordin (1992) kuuden osion mittaria, jossa painottuu samaistumisen henkilökohtainen, tunnepohjainen kokemus. Vastaajille esitettiin väitteitä, kuten 'työryhmään/työpaikkaan kohdistuva arvostelu tuntuu henkilökohtaiselta loukkaukselta', 'työryhmän/työpaikan menestys on kuin oma menestykseni', 'kun joku kehuu työryhmääni/työpaikkaani, se tuntuu kuin minua kehuttaisiin', 'jäsenyys työryhmässä/työpaikassa kuvastaa sitä, mitä olen' ja 'jäsenyys tässä työryhmässä on tärkeää minulle'.

#### 4.4 Työn tuloksellisuus

Työtyytyväisyys. Henkilökohtaisesti koettu tyytyväisyys omaa työtä kohtaan on työpaikan ilmapiirin tutkimuksen keskeisiä mittareita. Usein sen indikaattoreihin sisällytetään useita erilaisia työhön liittyviä osa-alueita; vastaajilta saatetaan kysyä tyytyväisyyttä etenemismahdollisuuksiinsa, palkkaukseen tasoon, työympäristöön tai työntekijöiden välisiin suhteisiin. Toisaalta työtyytyväisyyttä voidaan selvittää yhdellä mittarilla tai kysymyksellä, jossa korostuu vastaajan henkilökohtainen kokemus siitä, miten tyydyttävänä hän pitää työtään kokonaisuutena. Tässä tutkimuksessa työtyytyväisyyttä mitattiin lomakkeen osiossa VIII Oman työn piirteet esittämällä väite 'Yleisesti ottaen olen erittäin tyytyväinen työhöni', johon vastaajaa pyydettiin ottamaan kantaa viisiportaisella Likert-asteikolla (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä).

Sitoutuminen organisaatioon. Työorganisaatioon sitoutuminen nousi aikanaan esiin työyhteisön hyvinvointiin liittyvänä perusilmionä työtyytyväisyyden rinnalle. Teoreettisesti työtyytyväisyys ja sitoutuminen organisaatioon ovat toisistaan erillisiä ilmiöitä, mutta empiirisesti ne usein liittyvät toisiinsa. Sitoutuminen organisaatioon voidaan ymmärtää yksinkertaisesti aikomuksena pysyä organisaation palveluksessa tai siirtyä toisen

---

<sup>5</sup> Tämä tekijä kuuluu myös *Organisaation piirteet* -osa-alueeseen

työnantajan palvelukseen, jolloin siihen ei välttämättä liity erityistä tunnelatausta toisin kuin henkilökohtaisesti koetussa työtyytyväisyydessä. Tämän näkemyksen mukaan sitoutuminen organisaation on taloudellista laskentaa, jossa hyötyjä nykyisen työnantajan palveluksessa punnitaan suhteessa vaihtoehtoisin työnantajiin. Tässä tutkimuksessa organisaatioon sitoutumista mitattiin lomakkeen osiossa IX Työryhmän ja työpaikan ilmapiiri. Vastaajille esitettiin väittämät 'työskentelisin mieluummin toisessa työpaikassa' ja 'olen ajatellut vaihtaa työpaikkaa lähiaikoina' (alpha 0,80), joiden paikkansapitävyyttä pyydettiin arvioimaan viisiportaisella Likert-asteikolla (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä).

Työkyky. Työtyytyväisyyden ja työpaikkaan sitoutumisen lisäksi vastaajia pyydettiin arvioimaan tämänhetkistä työkykyään. Osiossa I Työryhmän ja sen jäsenten taustatiedot vastaajilta kysyttiin: 'Oletetaan, että työkykysi saa parhaimmillaan arvon 10 pistettä ja nollan silloin, kun et pysty lainkaan työhön. Minkä pistemäärän antaisit työkyvyillesi nykyisin?'.

Työn sujuvuus ja tehokkuus. Työn sujuvuutta ja tiimin jäsenten arviota tiimin tehokkuudesta tutkittiin lomakkeen osiossa IV Työryhmän toiminnalliset piirteet. Vastaajille esitettiin työryhmän piirteisiin liittyviä kahden ääripään väittämiä, kuten 'ryhmä määrittelee omat tavoitteensa' – 'ryhmän tavoitteet on ennalta asetettu', ja vastaajia pyydettiin sijoittamaan oma mielipiteensä väittämien väliin seitsenportaisella Likert-asteikolla. Tiimityön sujuvuutta mitattiin väittämillä 'ryhmän työt sujuvat huonosti' – 'ryhmän työt sujuvat hyvin', 'ryhmässä kaikki ajavat vain omaa etuaan' – 'ryhmässä kaikki puhaltavat yhteen hiileen' ja 'ryhmässä esiintyy paljon kiistoja' – 'ryhmässä vallitsee yhteisymmärrys'. Tehokkuutta puolestaan mitattiin väittämillä 'ryhmä on tehoton' – 'ryhmä on tehokas' ja 'ryhmä toimii muita ryhmiä huonommin' – 'ryhmä toimii muita ryhmiä paremmin'.

## 5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa raportoimme alustavia tutkimustuloksia tarkastelemalla tiimin verkostorakenteen yhteyttä Cohenin & Baileyn heuristisessa mallissa esille tuotuihin tiimin tuloksellisuuden osa-alueisiin ja tuloksellisuuteen vaikuttaviin piirteisiin (ks. tarkemmin kuvat 1 ja 2). Kuten aiemmin luvussa 4 on jo mainittu, muutamat muuttujat voidaan määritellä kuuluviksi useammalle Cohenin & Baileyn mallin osa-alueelle (ks. kuvio 2). Näiden tekijöiden tulokset on raportoitu vain yhden osa-alueen alla.

## 5.1 Työryhmän verkostot

Verkostomuuttujien arvot.

Työryhmän tiheydellä mitataan sitä, miten tiiviisti ryhmän jäsenet ovat yhteydessä toisiinsa ja kysyvät toisiltaan neuvoa työhön liittyvissä asioissa. Tiheysluku vaihtelee nollan ja yhden välillä; mitä tiiviimpää ryhmän yhteydenpito ja neuvonanto on, sitä suurempi on sen suhdeluku.

Taulukko 1. Työryhmän koko ja verkostomuuttujat

	N	Vaihteluväli	Pienin arvo	Suurin arvo	Keskiarvo
1. Työryhmän koko	595	13	2	15	6,94
2. Työryhmän tiheys	595	,93	,07	1	,40
3. Työntekijän lähettäjakeskeisyys	553	100	,00	100	44,30
4. Työntekijän vastaanottajakeskeisyys	553	100	,00	100	39,34
5. Työryhmän keskittyneisyys	595	77,78	,00	77,78	39,15

Taulukko 1 osoittaa, että tutkimukseen osallistuneiden työryhmien tiheys vaihtelee siten, että pienimmillään suhdeluku saa arvon 0,07 ja suurimmillaan arvon 1. Pienin suhdeluku on lähellä nollaa, joten ääripäässä olevien tiimien yhteydenpito on hyvin harvaa. Tiheimmissä tiimeissä suhdeluku on täysi yksi, minkä mukaan jokainen työryhmän jäsen on yhteydessä kaikkiin muihin ryhmän jäseniin. Tällaiset tiimit ovat tyypillisesti hyvin pieniä, kahden tai kolmen työntekijän muodostamia.

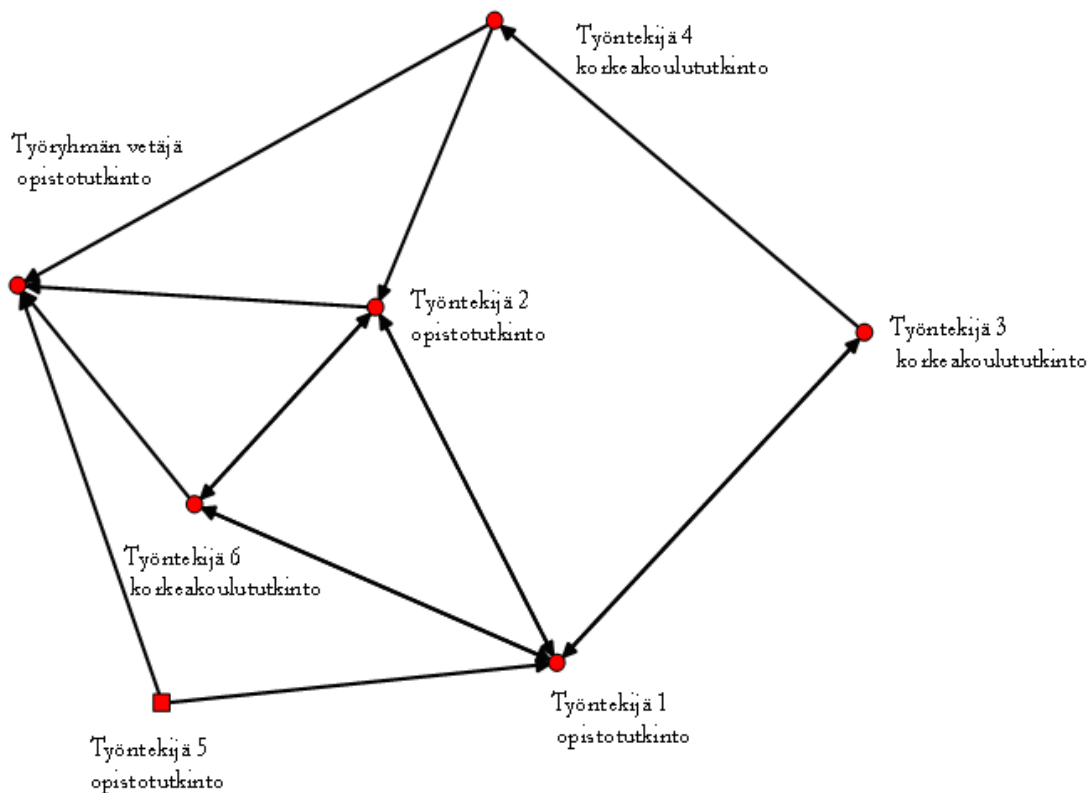
Työntekijän lähettäjä- ja vastaanottajakeskeisyydellä tarkoitetaan sitä, miten keskeisellä paikalla yksittäinen työntekijä on työryhmän sisäisessä vuorovaikutuksessa ja neuvonannossa. Vastaanottajakeskeisyyden arvo mittaa sitä, miten monelta työryhmän jäseneltä vastaaja ilmoittaa saavansa työhön liittyviä neuvoja, ja lähettäjäkeskeisyyden arvo puolestaan sitä, miten moni työryhmän jäsen ilmoittaa saavansa neuvoja kyseiseltä työntekijältä. Suhdeluku vaihtelee sekä teoreettisesti että tutkimuksen aineistossa nollan ja sadan välillä. Tutkimuksessa on näin ollen mukana molempien ääripäiden vastaajia; sekä niitä jotka saavat ja antavat neuvoja kaikille muille ryhmän jäsenille että niitä, jotka eivät saa eivätkä anna neuvoja kenellekään. Lähettäjäkeskeisyyden keskiarvoksi aineistossa muodostuu 44 ja vastaanottajakeskeisyyden keskiarvoksi 39.

Työryhmän keskittyneisyys mittaa sitä, miten tiukasti tai löyhästi työryhmän jäsenet ovat keskittyneet suhteessa työryhmän keskeiseen henkilöön. Jos kaikki työryhmän jäsenet keskittyvät yhden keskeisen työntekijän ympärille, työryhmä on äärimmäisen keskittynyt ja suhdeluku saa arvon 100. Tällaisia työryhmiä ei ollut aineistossa yhtään; suurin saatu suhdeluku on 78, joten kaikissa työryhmissä on vähintään pientä hajaannusta. Toisessa ääripäässä on tilanne, jossa työryhmän jäsenet kysyvät neuvoa ja viestivät

toistensa kanssa ilman, että kukaan työntekijöistä on keskeisemmässä asemassa kuin toinen. Tällöin ryhmän keskittyneisyys on äärimmäisen vähäistä, ja suhdeluku on nolla. Taulukon 1 mukaan tutkimuksessa on mukana tällaisia äärimmäisen hajanaisia työryhmiä, joissa viestintä ja neuvonanto tapahtuu ilman yhtä keskeistä työntekijää. Keskiarvoksi työryhmien keskittyneisyydelle muodostuu 39.

Neuvonantoverkosto esimerkkitiimissä. Tutkimuksessa mukana olevien tiimien neuvonanto- ja yhteydenpitoverkostoja tutkittiin piirtämällä jokaisen työryhmän vuorovaikutussuhteista kaavio, johon ryhmän jäsenet merkittiin pisteillä ja neuvon kysyminen nuolella. Kaavioista näkee, miten tiivistä yhteydenpito ryhmän sisällä on, ja miten monelta muulta ryhmän jäseneltä kukin vastaaja kysyy neuvoa työhön liittyvissä asioissa. Kaavion avulla ryhmän vuorovaikutussuhteet ja yhteydenpidon määrä on helppo havaita; mitä enemmän nuolia ryhmän jäsenten välillä kulkee, sitä tiiviimpää yhteydenpito on ja sitä useammin neuvoja kysytään oman ryhmän jäseniltä. Kuviossa 3 esitetään sattumanvaraisesti valitun työryhmän neuvonantoverkosto. Nuoli kuvaa sitä, kenen puoleen työryhmän jäsen on ilmoittanut kääntyvänsä tarvitessaan työhön liittyviä neuvoja ja ohjeita.

Kuvio 3. Neuvonantoverkosto esimerkkitiimissä



Työryhmän vetäjä on kaavion vasemmassa laidassa, ja työhön liittyvissä ongelmissa hänen puoleensa kääntyvät työntekijät 2, 4, 5 ja 6. Työntekijät 1 ja 3 poikkeavat muista ryhmän jäsenistä siten, että he kysyvät neuvoja toisiltaan ja muilta työryhmän jäseniltä, mutta eivät ryhmän vetäjältä. Työryhmän vetäjä puolestaan ilmoittaa, ettei kysy neuvoa yhdeltäkään työryhmän jäseneltä.

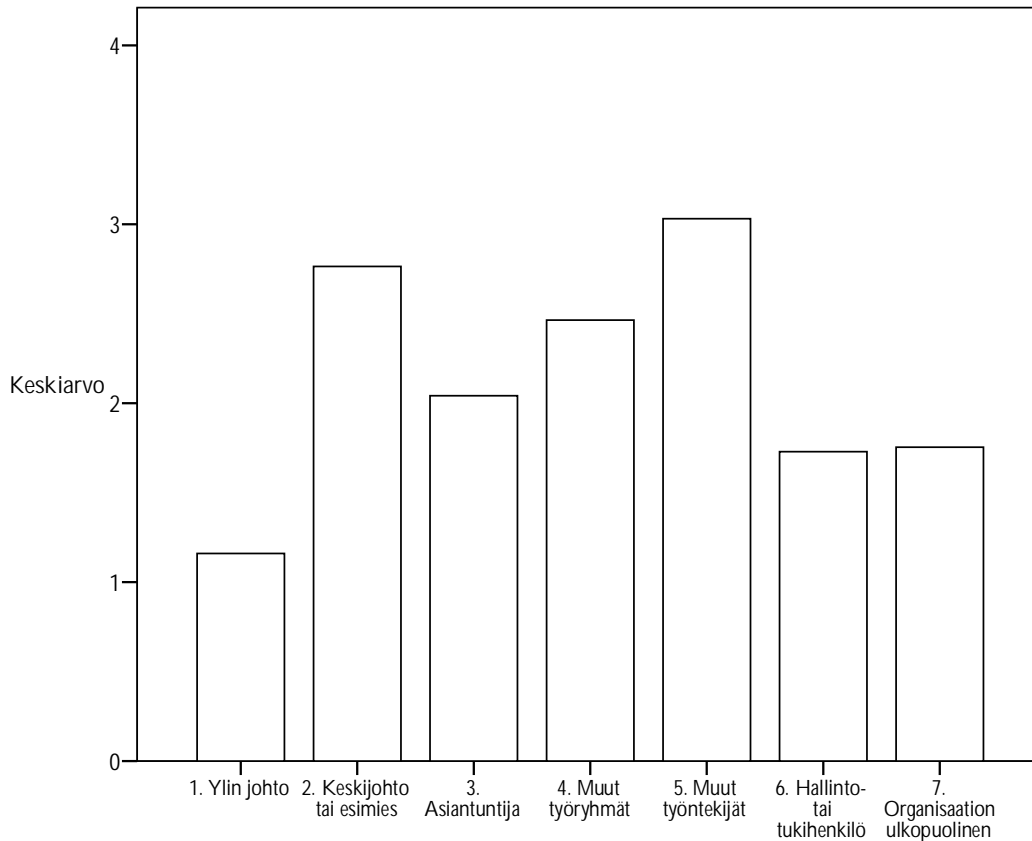
Työntekijöillä 3, 4 ja 6 on korkeampi ammattiin liittyvä koulutus kuin muilla ryhmän jäsenillä mukaan lukien työryhmän vetäjä, mutta heidän puoleensa ei siitä huolimatta käännytä kovin usein. Työntekijä 1 puolestaan näyttäisi olevan merkittävässä asemassa ryhmän neuvonantajaverkostossa, vaikka hänen koulutuksensa ja muodollinen asemansa ryhmässä on sama kuin monella muulla ryhmän jäsenellä. Hänen puoleensa ilmoittaa kääntyvänsä yhtä moni ryhmän jäsen kuin ryhmän vetäjän puoleen.

Kyseisessä tiimissä koulutuksella ei näin ollen näyttäisi olevan merkittävää roolia ryhmän neuvonantoverkoston muodostumiseen. Työntekijän 1 keskeisyys voi perustua työkokemukseen, virkaikään tai vaikkapa avuliaaseen luonteeseen. Kiinnostavaa on, että työntekijä 5 on ryhmän ainoa mies, ja samalla ainoa jäsen, jonka puoleen yksikään ryhmän jäsen ei käänny. Epämuodolliset hierarkiat ja sosiaaliset roolit näyttäisivät näin ollen määrittävän esimerkkinä toimivan työryhmän neuvonantoverkoston rakennetta pikemminkin kuin muodollinen hierarkia ja koulutuksen taso. Esimerkki tuo hyvin esille sen, miten tiimin optimaalinen suhdeverkosto riippuu sen tehtävästä ja toimintaympäristöstä.

Työryhmien ulkosuhteet. Työryhmän sisäisen yhteydenpidon ja neuvonannon lisäksi ryhmän verkostomuuttujiin kuuluu yhteydenpito ryhmän ulkopuolelle. Kuvio 4 osoittaa tutkimukseen osallistuneiden työryhmien viestinnän määrät ryhmän ulkopuolisiin tahoihin ja henkilöihin.

Kuvion 4 mukaan yhteyttä pidetään useimmin muihin työntekijöihin oman ryhmän ulkopuolella sekä keskijohtoon ja lähimpiin esimiehiin. Harvinta yhteydenpito on organisaation ylimpään johtoon, hallinto- ja tukihenkilöihin sekä organisaation ulkopuolisiin tahoihin.

Kuvio 4. Työryhmien ulkopuolinen viestintä



## 5.2 Organisaation piirteet ja verkostot

Organisaation koko ja muutokset. Ensimmäisenä taustatekijänä tutkimuksessa käsiteltiin organisaation koon ja mahdollisten muutosten vaikutuksia työryhmien sisäiseen kommunikaatioon. Korrelaatiotaulukon 1 mukaan organisaation koko ja toimipaikalla tapahtuneet muutokset korreloivat negatiivisesti sekä työryhmän tiheyden että työntekijän keskeisyyden kanssa ja positiivisesti työryhmän keskittyneisyyden kanssa. Organisaation koon ja työryhmän tiheyden välinen negatiivinen korrelaatio viittaa siihen, että tiheimmin vuorovaikutuksessa olevat työryhmät löytyvät pienistä organisaatioista. Kun organisaation koko kasvaa, työryhmien tiheys ja ryhmän sisäinen yhteydenpito vähenee. Organisaation koon ja työryhmän sisäisen yhteydenpidon välinen negatiivinen korrelaatio kertoo mahdollisesti siitä, että pienillä toimipaikoilla arkipäivän yhteistyö on tiiviimpää ja neuvoa kysytään oman ryhmän jäseniltä helpommin. Suuremmissa organisaatioissa neuvoja kysytään vähemmän oman työryhmän jäseniltä. Tämä voi johtua siitä, että neuvojen pääasiallinen lähde on jossain muualla

kuin omassa työryhmässä tai siitä, että suurella toimipaikalla työt ovat enemmän hajallaan juuri organisaation koon vuoksi.

Korrelaatiotaulukko 1. Organisaation koko, muutokset ja verkostomuuttajat

	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Toimipaikan koko	--	,14**	-,37**	-,26**	-,28**	,18**
2. Muutokset toimipaikalla	,14**	--	-,24**	-,18**	-,14**	,00
3. Työryhmän tiheys	-,37**	-,24**	--	,62**	,68**	-,39**
4. Työntekijän lähettäjakeskeisyys	-,26**	-,18**	,62**	--	,24**	-,30**
5. Työntekijän vastaanottajakeskeisyys	-,28**	-,14**	,68**	,24**	--	-,28**
6. Työryhmän keskittyneisyys	,18**	,00	-,39**	-,30**	-,28**	--

\*\* . Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0,01.

Organisaation suuren koon lisäksi myös toimipaikalla tapahtuneet muutokset, kuten uudelleenjärjestelyt tuotantotavoissa, työmenetelmissä tai työn järjestelyssä, vaikuttavat työryhmän sisäistä yhteydenpitoa heikentävällä tavalla. Työryhmien tiheys on korkeampaa niillä toimipaikoilla, jotka eivät ole kohdanneet merkittäviä rakenteellisia muutoksia. Organisaation vakaus näyttäisi tutkimuksen mukaan vahvistavan työryhmien sisäistä vuorovaikutusta ja neuvonantoa. Myös työntekijän keskeisyyden suhdeluvut ovat korkeampia pienillä toimipaikoilla ja organisaatioissa, joissa ei ole tapahtunut merkittäviä rakenteellisia muutoksia.

Työryhmän keskittyneisyys poikkeaa muista verkostomuuttujista olemalla positiivisessa yhteydessä organisaation koon kasvuun. Näin ollen yhden avainhenkilön ympärille keskittyneet työryhmät löytyvät useimmin suurista organisaatioista, kun taas ilman keskushenkilöä toimivat tiimit ovat pääasiassa pienten organisaatioiden ilmiö. Korrelaatio ei ole erityisen vahva, joten kaikkia keskittyneisyyden asteita löytyy varmasti kaiken kokoisista organisaatioista. Tulokset voivat kuitenkin kertoa siitä, että pienillä toimipaikoilla työryhmien toiminta on rakentunut matalalle hierarkialle, ja yhteydenpito ja neuvonanto tiimin sisällä tapahtuu ilman vahvaa johtajaa. Suurissa organisaatioissa hierarkia on mahdollisesti korkeampi, ja työryhmän sisäinen vuorovaikutus keskittyy tiiminvetäjän tai muun työryhmän avainhenkilön ympärille.

Organisaation oikeudenmukaisuus. Organisaation oikeudenmukaisuus jaettiin tutkimuksessa kahteen osaan, joista päätöksenteon oikeudenmukaisuus viittaa toimipaikan yleisiin käytäntöihin ja työntekijöiden tasapuoliseen kohteluun, ja esimiestyön oikeudenmukaisuus puolestaan esimiehen toimintaan alaisiaan kohtaan. Korrelaatiotaulukko 2 osoittaa, että organisaation oikeudenmukaisuus korreloi positiivisesti työryhmän tiheyden ja työntekijän keskeisyyden kanssa.



Työryhmän keskittyneisyyteen oikeudenmukaisuudella ei näyttäisi olevan vaikutusta.

Korrelaatiotaulukko 2. Organisaation oikeudenmukaisuus ja verkostomuuttajat

	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Päätöksenteon oikeudenmukaisuus	--	,77**	,20**	,23**	,16**	,03
2. Esimiestyön oikeudenmukaisuus	,77**	--	,18**	,21**	,16**	-,02
3. Työryhmän tiheys	,20**	,18**	--	,62**	,68**	-,39**
4. Työntekijän lähettäjakeskeisyys	,23**	,21**	,62**	--	,24**	-,30**
5. Työntekijän vastaanottajakeskeisyys	,16**	,16**	,68**	,24**	--	-,28**
6. Työryhmän keskittyneisyys	,03	-,02	-,39**	-,30**	-,28**	--

\*\* . Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0,01.

Työryhmien sisäinen vuorovaikutus ja neuvonanto on korkeampaa organisaatioissa, joita työntekijät pitävät oikeudenmukaisina. Sekä päätöksenteon että esimiestyön oikeudenmukaisuus näyttäisi olevan yhteydessä siihen, millaiseksi ryhmän sisäinen vuorovaikutus muodostuu. Oikeudenmukaiseksi koetuissa organisaatioissa verkostot ovat tiheitä ja ryhmän sisäinen neuvonanto yleistä, kun taas epäoikeudenmukaiseksi koetuissa organisaatioissa yhteydenpito on vähäisempää.

Tutkimustulokset eivät kuitenkaan kerro organisaation oikeudenmukaisuuden ja verkostojen rakenteen vaikutussuhteesta vaan ainoastaan siitä, että asioiden välillä on yhteys. On mahdollista, että hyvin toimiva vuorovaikutus työryhmän sisällä edesauttaa organisaation kokemista oikeudenmukaiseksi, jolloin näkemykset toimipaikan oikeudenmukaisuudesta ovatkin seurausta hyvästä tiimityöstä eikä päinvastoin. Vaikutus toimii todennäköisesti molempiin suuntiin; toimipaikan oikeudenmukainen ilmapiiri edesauttaa neuvonantoverkostojen syntymistä, ja tiiviisti viestivät ryhmät puolestaan luovat myönteistä ilmapiiriä toimipaikan sisälle ja näin ollen lisäävät oikeudenmukaisuuden kokemuksia.

Oman työn piirteet. Toisin kuin organisaation oikeudenmukaisuuden muuttujien, oman työn piirteitä mittavien muuttujien ja työryhmien sisäisen vuorovaikutuksen välillä ei tutkimuksen mukaan näyttäisi olevan merkittävää yhteyttä. Korrelaatiotaulukon 3 mukaan työryhmän tiheys ja työntekijän vastaanottajakeskeisyys korreloivat positiivisesti työn vaatimien taitojen ja työn merkittävyyden kanssa, mutta yhteydet ovat melko heikkoja.

Korrelaatiotaulukko 3. Oman työn piirteet ja verkostomuuttujat

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Työn vaatimat taidot	--	,22**	,48**	,59**	,39**	,11**	,05	,21**	,00
2. Työkokonaisuus	,22**	--	,30**	,31**	,30**	-,01	-,04	,03	,01
3. Työn merkittävyys	,48**	,30**	--	,28**	,37**	,18**	,10*	,22**	-,06
4. Itsenäisyys	,59**	,31**	,28**	--	,34**	-,07	-,05	,07	,03
5. Palaute	,39**	,30**	,37**	,34**	--	,06	,05	,05	-,01
6. Työryhmän tiheys	,11**	-,01	,18**	-,07	,06	--	,62**	,68**	-,39**
7. Työntekijän lähettäjakeskeisyys	,05	-,04	,10*	-,05	,05	,62**	--	,24**	-,30**
8. Työntekijän vastaanottajakeskeisyys	,21**	,03	,22**	,07	,05	,68**	,24**	--	-,28**
9. Työryhmän keskittyneisyys	,00	,01	-,06	,03	-,01	-,39**	-,30**	-,28**	--

\*\* . Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0,01.

\* . Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0,05.

Työhön liittyvillä piirteillä voi kuitenkin olla suoraa merkitystä työn tuloksellisuudelle, vaikeivat ne verkostojen rakenteisiin vaikuttaa. Tutkimuksen teoreettisen taustan (Cohen & Bailey 1997) mukaan sekä organisaatioon että omaan työhön liittyvät rakenteelliset tekijät voivat vaikuttaa tuloksellisuuteen joko suoraan tai verkostojen kautta. Organisaation koko, toimipaikalla tapahtuneet muutokset sekä työntekijöiden näkemykset organisaation oikeudenmukaisuudesta näyttäisivät vaikuttavan työryhmien vuoro-vaikutustapoihin ja sitä kautta niiden tuloksellisuuteen, kun taas oman työn piirteisiin liittyvät tekijät vaikuttavat joko verkostojen rinnalla tai niiden ohi.

### 5.3 Verkostot ja samaistuminen

Tutkimuksen teoreettisen kehysten mukaan työpaikkaan tai työryhmään samaistuminen on osa työryhmän psykologisia piirteitä, jotka vaikuttavat tiimien tuloksellisuuteen sekä suoraan että verkostojen rakenteen kautta. Työryhmien sisäisen neuvonannon ja samaistumisen välisen yhteyden oletetaan toimivan molempiin suuntiin samalla tavalla kuin neuvonannon ja organisaation oikeudenmukaisuudenkin. Samaistuminen työryhmään tukee ryhmän sisäistä yhteydenpitoa ja neuvonantoa, ja toisaalta tiiviisti toimivat työryhmät lisäävät samaistumisen kokemista.

Korrelaatiotaulukko 4 osoittaa verkostojen ja samaistumisen välisen yhteyden. Tulosten mukaan työryhmän tiheys korreloi positiivisesti työryhmään samaistumisen kanssa. Ilmiö on arkielämässä luonnollinen, sillä tiiviissä yhteydessä olevien ja neuvoja jakavien työryhmien jäsenet kokevat helposti samaistuvansa työryhmään voimakkaammin kuin sellaisten työryhmien jäsenet, joiden sisäinen vuorovaikutus on heikompaa. Vaikutus toimii myös toiseen suuntaan; vahvasti ryhmään samaistuvat työntekijät muodostavat tiiviisti kommunikoivia

ryhmiä, joissa neuvojen kysyminen ja antaminen on yleistä, kun taas heikosti ryhmään samaistuvat työntekijät muodostavat heikosti kommunikoivia ryhmiä.

Korrelaatiotaulukko 4. Verkostomuuttujat ja samaistuminen

	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Työryhmän tiheys	--	,62**	,68**	-,39**	,27**	,09*
2. Työntekijän lähettäjakeskeisyys	,62**	--	,24**	-,30**	,25**	,10*
3. Työntekijän vastaanottajakeskeisyys	,68**	,24**	--	-,28**	,29**	,12**
4. Työryhmän keskittyneisyys	-,39**	-,30**	-,28**	--	,00	,01
5. Samaistuminen työryhmään	,27**	,25**	,29**	,00	--	,51**
6. Samaistuminen työpaikkaan	,09*	,10*	,12**	,01	,51**	--

\*\* . Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0,01.

\* . Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0,05.

#### 5.4 Verkotot ja tuloksellisuus

Työhyvinvointi, organisaatioon sitoutuminen ja työkyky. Työryhmien tuloksellisuus on tutkimuksessa jaettu viiteen osaluueeseen: yleinen tyytyväisyys työhön, sitoutuminen organisaatioon, näkemys omasta työkyvystä, tiimityöskentelyn tehokkuus ja työn sujuvuus. Tuloksellisuuden ajatellaan olevan seurausta työryhmän verkostojen rakenteesta, ryhmän psykologisista piirteistä sekä taustalla vaikuttavista organisaation rakenteen tekijöistä. Työtyytyväisyyden, organisaatioon sitoutumisen ja työkyvyn yhteydet verkostojen toimintaan käyvät ilmi korrelaatiotaulukosta 5, ja työn tehokkuuden ja sujuvuuden yhteydet verkostoihin korrelaatiotaulukosta 7.

Korrelaatiotaulukko 5 osoittaa, että työtyytyväisyyden ja organisaatioon sitoutumisen suora yhteys työryhmien sisäiseen yhteydenpitoon on melko heikkoa. Korrelaatio on positiivinen, joten työtyytyväisyys ja sitoutuminen ovat hieman korkeampia niissä työryhmissä, joiden sisäinen kommunikaatio ja neuvonanto on tiivistä, mutta erot eivät ole erityisen merkittäviä. Työkyvyn osalta korrelaatio on jopa hieman negatiivinen, mutta erot eivät senkään osalta ylitä tilastollisen merkitsevyyden kynnystä.

Korrelaatiotaulukko 5. Verkostomuuttujat ja työhyvinvointi

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Työryhmän tiheys	--	,62**	,68**	-,39**	,10*	,07	-,05
2. Työntekijän lähettäjakeskeisyys	,62**	--	,24**	-,30**	,07	,05	-,04
3. Työntekijän vastaanottajakeskeisyys	,68**	,24**	--	-,28**	,09*	,08	-,06
4. Työryhmän keskittyneisyys	-,39**	-,30**	-,28**	--	,04	,01	,16**
5. Työtyytyväisyys	,10*	,07	,09*	,04	--	,51**	,28**
6. Sitoutuminen organisaatioon	,07	,05	,08	,01	,51**	--	,20**
7. Työkyky	-,05	-,04	-,06	,16**	,28**	,20**	--

\*\* . Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0,01.

\* . Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0,05.

Tulosten perusteella onkin syytä olettaa, että työtyytyväisyyden, organisaatioon sitoutumisen ja työkyvyn taustalla vaikuttaa muita tekijöitä kuin työryhmän vuorovaikutuksen rakenteet. Tytyväisyys työtä kohtaan, halu pysyä organisaation palveluksessa sekä myönteiset näkemykset omasta työkyvystä voivat olla seurausta toimipaikkatason tekijöistä, kuten oikeudenmukaisesta ilmapiiristä. Esimerkkinä tällaisista tekijöistä tutkimuksessa toimii päätöksenteon ja esimiestyön oikeudenmukaisuus, joiden yhteyksiä verkostojen rakenteisiin esiteltiin jo aiemmin. Korrelaatiotaulukossa 6 näkyvät oikeudenmukaisuuden ja työhyvinvoinnin väliset yhteydet.

Korrelaatiotaulukko 6. Organisaation oikeudenmukaisuus ja työhyvinvointi

	1.	2.	3.	4.	5.
1. Päätöksenteon oikeudenmukaisuus	--	,77**	,35**	,39**	,17**
2. Esimiestyön oikeudenmukaisuus	,77**	--	,34**	,34**	,14**
3. Työtyytyväisyys	,35**	,34**	--	,51**	,28**
4. Sitoutuminen organisaatioon	,39**	,34**	,51**	--	,20**
5. Työkyky	,17**	,14**	,28**	,20**	--

\*\* . Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0,01.

Korrelaatiotaulukon 6 mukaan työtyytyväisyys ja sitoutuminen organisaatioon korreloivat selvästi sekä päätöksenteon että esimiestyön oikeudenmukaisuuden kanssa. Työkyvyn ja oikeudenmukaisuuden välinen korrelaatio on myös positiivinen, mutta vähän heikompi. Tulosten mukaan työtyytyväisyys, sitoutuminen organisaatioon ja työkyky ovat näin ollen yhteydessä toimipaikan päätöksenteon ja esimiestyön oikeudenmukaisuuteen; mitä tasapuolisemmin työntekijät kokevat tulevansa kohdelluiksi, sitä suurempaa yleinen tyytyväisyys työtä kohtaan on.

## Tiimityön tehokkuus ja sujuvuus.

Työtyytyväisyyden, organisaatioon sitoutumisen ja työkyvyn lisäksi työryhmien tuloksellisuuteen tutkimuksessa liittyvät tiimityön tehokkuus ja sujuvuus. Tehokkuudella ei tässä yhteydessä tarkoiteta taloudellista tehokkuutta, vaan työntekijöiden omia subjektiivisia kokemuksia siitä, miten tehokasta ryhmän toiminta on ja miten tehokkaasti asetettuihin tavoitteisiin päästään. Työn sujuvuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, sujuuko työskentely ryhmässä mutkattomasti ja joustavasti, vai onko ryhmässä ristiriitoja tai erimielisyyksiä, jotka häiritsevät työn sujuvuutta. Myöhemmissä analyyseissa tullaan tarkastelemaan myös ylemmän tason esimiesten arvioiman tiimin tehokkuuden yhteyttä mm. verkostomuuttujiin.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työryhmien sisäisen vuorovaikutuksen yhteyksiä tuloksellisuuteen, ja sekä tehokkuus että sujuvuus ovat tuloksellisuuden tärkeitä osa-alueita. Oletuksena oli, että hyvin kommunikoivissa ryhmissä työskentely toimii sujuvasti ja tavoitteisiin päästään tehokkaasti. Jos ryhmän vuorovaikutus on tiivistä ja neuvoja kysytään ja annetaan ryhmän sisällä, työskentely tehostuu ja kokemukset sujuvuudesta lisääntyvät. Korrelaatiotaulukko 7 osoittaa ryhmän sisäisen neuvonannon ja työn tehokkuuden ja sujuvuuden väliset yhteydet.

Korrelaatiotaulukko 7. Verkostomuuttajat, tehokkuus ja sujuvuus

	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Työryhmän tiheys	--	,62**	,68**	-,39**	,21**	,27**
2. Työntekijän lähettäjakeskeisyys	,62**	--	,24**	-,30**	,20**	,24**
3. Työntekijän vastaanottajakeskeisyys	,68**	,24**	--	-,28**	,14**	,20**
4. Työryhmän keskittyneisyys	-,39**	-,30**	-,28**	--	-,01	-,05
5. Tehokkuus	,21**	,20**	,14**	-,01	--	,74**
6. Työn sujuvuus	,27**	,24**	,20**	-,05	,74**	--

\*\* . Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0,01.

Tulokset osoittavat, että työryhmän tiheyden, työntekijöiden arvioiman tehokkuuden ja sujuvuuden välillä on merkittävä yhteys. Ryhmän tiheys korreloi positiivisesti sekä tehokkuuden että työn sujuvuuden kanssa, ja myös työntekijän keskeisyys on yhteydessä näkemyksiin tehokkaasta ja sujuvasta työskentelystä. Ryhmissä, joissa työhön liittyviä neuvoja kysytään ja annetaan usein, työt sujuvat paremmin kuin ryhmissä, joissa neuvonanto on vähäisempää. Keskeisessä asemassa ryhmän vuorovaikutussuhteissa olevat työntekijät kokevat ryhmän useammin tehokkaaksi ja sujuvaksi kuin työntekijät, joiden asema ei ole yhtä keskeinen.

Positiivinen korrelaatio ryhmän sisäisen vuorovaikutuksen, työntekijöiden arvioiman tehokkuuden ja sujuvuuden välillä kertoo yhteyden olemassaolosta, mutta ei anna tyhjentävää selitystä vaikutuksen suunnasta. Ilmiö on tuttu jo aiemmista kappaleista; vaikutus voi toimia molempiin suuntiin ja asiat voivat edesauttaa toinen toistaan. Tässäkin yhteydessä on mahdollista, että työskentelyn tehokkuus ja sujuvuus aiheuttavat sen, että ryhmän sisäinen vuorovaikutus muodostuu tiiviiksi. Työhön liittyviä neuvoja voi olla helpompi kysyä ryhmässä, jonka työt sujuvat hyvin ja jossa ei ole merkittäviä ristiriitoja. Tavoitteiden tehokas saavuttaminen voi lisätä ryhmän yhteenkuuluvuuden tunnetta ja ylpeyttä oman ryhmän saavutuksista sekä sitä kautta tiivistää ryhmän sisäistä vuorovaikutusta.

Työryhmien sisäisen vuorovaikutuksen, työntekijöiden arvioiman tehokkuuden ja sujuvuuden välinen yhteys on organisaatioiden kannalta merkittävä tulos jo itsessään, mutta sen lisäksi ne ovat yhteydessä myös työhyvinvointiin. Oletuksena on, että sujuvasti ja tehokkaasti toimivissa ryhmässä on vähemmän kiistoja ja erimielisyyksiä, mikä edesauttaa työssä viihtymistä ja yleistä tyytyväisyyttä työpaikkaa kohtaan. Ryhmän sisäisen vuorovaikutuksen yhteys työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen ja työkykyyn eivät olleet erityisen vahvoja, mutta ryhmän sisäisellä neuvonannolla on selkeä yhteys tehokkuuteen ja sujuvuuteen. Työtyytyväisyys ja sitoutuminen organisaatioon samoin kuin näkemykset omasta työkyvystä selittyivät pikemminkin toimipaikkaan liittyvillä tekijöillä, kuten päätöksenteon ja esimiestyön oikeudenmukaisuudella. Korrelaatiotaulukko 8 osoittaa, että työhyvinvoinnilla on tutkimuksen tulosten mukaan yhteys myös työryhmän subjektiivisesti arvioituun tehokkuuteen ja sujuvuuteen.

Korrelaatiotaulukko 8. Tehokkuus, sujuvuus ja työhyvinvointi

	1.	2.	3.	4.	5.
1. Tehokkuus	--	,74**	,21**	,28**	,23**
2. Työn sujuvuus	,74**	--	,27**	,37**	,21**
3. Työtyytyväisyys	,21**	,27**	--	,51**	,28**
4. Sitoutuminen organisaatioon	,28**	,37**	,51**	--	,20**
5. Työkyky	,23**	,21**	,28**	,20**	--

\*\* . Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0,01.

Korrelaatiotaulukon 8 mukaan työtyytyväisyys, sitoutuminen organisaatioon ja työkyky korreloivat positiivisesti sekä työntekijöiden arvioiman tehokkuuden että työn sujuvuuden kanssa. Näin ollen yleinen tyytyväisyys työtä kohtaan ja näkemykset omasta työkyvystä ovat korkeampia sellaisten työryhmien jäsenten keskuudessa, joiden mielestä oman ryhmän työt hoituvat tehokkaasti ja sujuvasti. Työntekijöiden arvioima

tehokkuus ja erityisesti työn sujuvuus näyttävät edesauttavan myös organisaatioon sitoutumista ja halua pysyä työnantajan palveluksessa. Työryhmissä, jossa työskentely onnistutaan hoitamaan tehokkaasti ja sujuvasti, viihdytään selvästi paremmin. Huono tai heikko vuorovaikutus ryhmän sisällä voi aiheuttaa kiistoja ja ristiriitoja, jotka heikentävät työn subjektiivisesti arvioitua tehokkuutta ja sujuvuutta, mikä puolestaan laskee työssä viihtymistä ja työkykyä.

## 6. Lopuksi

Tutkimus osoittaa, että tiimityön tuloksellisuuden kenttä on laaja, ja työhyvinvoinnin ja tehokkuuden parantaminen voidaan aloittaa monesta suunnasta. Pyrkimällä lisäämään työntekijöiden oikeudenmukaisuuden kokemuksia voidaan suoraan vaikuttaa työtyytyväisyyteen, työssä viihtymiseen ja työntekijöiden näkemyksiin omasta työkyvystään. Parantamalla työryhmien sisäistä kommunikaatiota voidaan lisätä työntekijöiden kokemuksia oman ryhmän tehokkuudesta ja töiden sujuvuudesta. Töiden tehokas ja sujuva eteneminen ovat itsessään arvokkaita voimavaroja sekä työryhmälle itselleen että koko organisaatiolle. Kiistat ja ristiriidat työryhmien sisällä heikentävät ryhmän sisäistä kommunikaatiota ja saavat ryhmän jäsenet kokemaan työnsä tehottomaksi ja huonosti sujuvaksi.

Kiinnittämällä huomiota työryhmien sisäisen vuorovaikutuksen tapaan ja toimivuuteen organisaatio kykenee lisäämään työntekijöiden kokemuksia tehokkuudesta ja sujuvuudesta, joilla on vaikutuksia myös työhyvinvointiin. Tyytyväisyys työtä ja työpaikkaa kohtaan lisääntyy, kun ryhmän työt tuntuvat sujuvan hyvin eikä merkittäviä ristiriitoja ole. Sujuvissa tiimeissä työskentelevät työntekijät viihtyvät työssään ja toimipaikallaan sekä sitoutuvat työnantajaorganisaatioonsa. Työpaikkaan sitoutuminen vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta, mikä usein on organisaatioiden tavoitteena. Kokeneiden ja osaavien työntekijöiden pysyminen organisaation palveluksessa voi parantaa yrityksen kilpailukykyä ja houkuttelevuutta työnantajana. Hyvinvoivat, motivoituneet ja työhönsä sitoutuneet työntekijät ja toimivat työryhmät ovat voimavara mille tahansa organisaatiolle.

Tässä aineistoraportissa "Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi työorganisaatioissa" -tutkimuksen tiimitutkimusosion alustavat tulokset on tuotu esille Cohen & Baileyn kehittämän tiimien tehokkuutta kuvaavan mallin avulla. Tehtyjen korrelaatioanalyysien pohjalta voidaan todeta, että malli toimii hyvin tiimien tuloksellisuuteen vaikuttavien tekijöiden erittelyssä, johon se tarjoaa monipuolisen lähtökohdan. Tämä aineistoraportti näyttää suuntaa sille, millaisia tutkimusasetelmia on tiimien toimivuutta tutkittaessa hedelmällistä rakentaa. Palaamme tässä raportissa esitettyjen tiimityön tuloksellisuuden ja

siihen vaikuttavien osa-alueiden välisten yhteyksien analyyseihin tarkemmin tulevissa yhteis- ja erillisjulkaisuissamme.

Kuten jo aiemmin olemme maininneet, tulemme myöhemmissä julkaisuissamme liittämään tiimien toiminnan tuloksellisuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä koskevat pohdintamme ja analyysimme osaksi organisatorisen sosiaalisen pääoman luonnetta koskevaa keskustelua. Tämä keskustelu tarjoaa luontevan tarkastelukehysten tutkimuksellemme, jossa lähtökohtana on sosiaaliseen vuorovaikutukseen perustuvan, päämäärään sidotun toiminnallisen yksikön - eli tiimin (tai työryhmän) toimivuus. Sosiaalista pääomaa käsittelevän keskustelun yhdistäminen Cohenin ja Baileyn mallin mukaiseen monipuoliseen tiimin tuloksellisuuden ja siihen vaikuttavien osa-alueiden analyysiin avaa tiimityön uudentyypisen, kokonaisvaltaisen tarkastelun kohteeksi.



## Lähteet

- Adler, P. & Kwon, S. (2000) Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review* 27(1) 17-40.
- Alderfer, C.P. (1977): Group and intergroup relations. Teoksessa J.R. Hackman & J.L. Suttle (toim.): Improving the quality of work life. Goodyear, Palisades, C.A. Pp. 227-296.
- Bourdieu, Pierre and Löic J.D. Wacquant. 1992. *An Invitation to Reflexive Sociology*. Chicago: Chicago University Press.
- Burt, R. S. (1992). Structural holes: The social structure of competition. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cohen, Susan G. & Diane E. Bailey (1997): What makes teams Work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management* 1997, vol. 23 nro 3. Pp. 239-290.
- Elovainio, M., M. Kivimäki & K. Helkama (2001): Organizational justice evaluations, job control and occupational strain. *Journal of Applied Psychology* 2001, 86(3). Pp. 418-424.
- Guzzo, R.A. & M.W. Dickson (1996): Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology* 1996, nro 47. Pp. 307-338.
- Hackman, J. Richard & Greg R. Oldham (1974): The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. Technical report. Yale University, New Haven, C.T.
- Hackman, J. Richard (1987): The design of work teams. Teoksessa J.W. Lorsch (toim.): *Handbook of organizational behavior*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J. Pp. 315-342.
- Johanson, Jan-Erik, Mikko Mattila & Petri Uusikylä (1995): Johdatus verkostoanalyysiin. Kuluttajatutkimuskeskus: Menetelmäraportteja ja käsikirjoja 3/1995.
- Lin, N. (2001). *Social Capital: a theory of social structure and action*. New York, Cambridge University Press.
- Mael, F.A. & B.E. Ashforth (1992): Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior* 1992, 13(2). Pp. 103-123.
- Oh, H., Labianca, G. & Chung, M-H (2006): A multilevel model of group social capital. *Academy of Management Review*, 31(3)569-582.

- Perkiö-Mäkelä M. et al. (2006): *Työ ja terveys -haastattelututkimus 2006. Taulukkoraportti*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Pirttilä I., Johanson J-E., Janhonen M. & Nikkilä R. (2008): Sujuuko yhteistyö? Sosiaalinen pääoma ja organisaation toimivuus. Tulossa.
- Putnam, R. (1995) Bowling alone. America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6, 65- 78.
- Ruuskanen, P. (2001): Sosiaalinen pääoma - käsitteet, suuntaukset ja mekanismit. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, VATT-tutkimuksia 81.
- Waris, Kyösti (1994): Job Diagnostic Survey (JDS) - menetelmän luotettavuus työn ydinpiirteiden arvioinnissa. *Työ ja ihminen* 1994, 8:3. Pp. 183-195.

## Liitteet

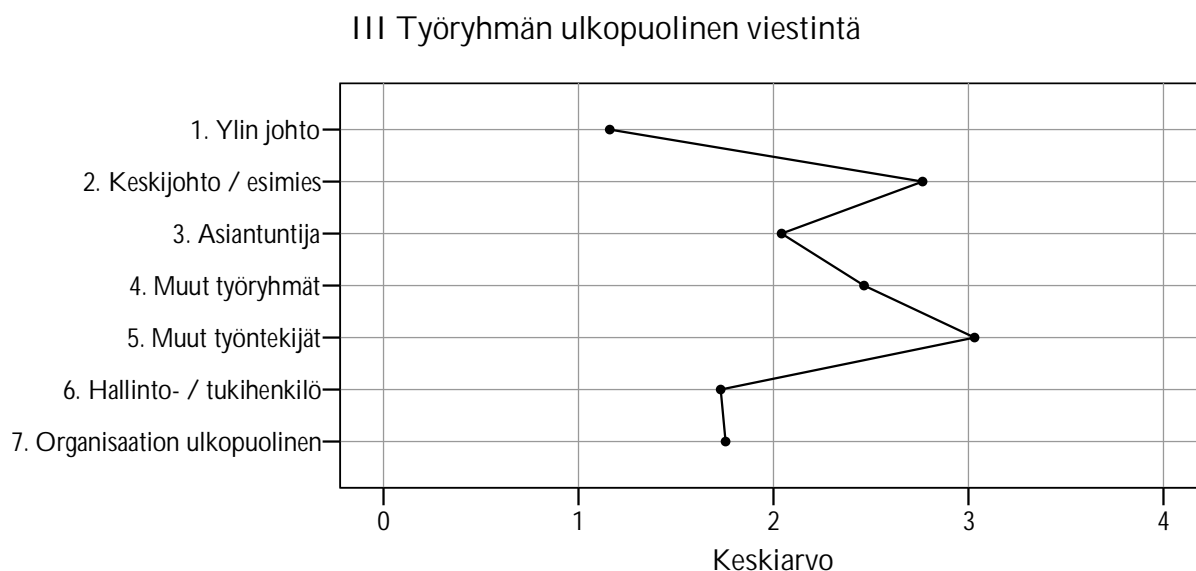
### Liite 1. Suorat jakaumat

Liitteessä 1 esitetään vastausten suorien jakaumien keskiarvot viivadiagrammeina koko aineiston osalta. Kaikkien osioiden kysymykset ja väittämät löytyvät kokonaisuudessaan liitteenä 2 olevasta kyselylomakkeesta.

Työryhmän ulkopuolista viestintää mittaavassa osiossa III vastaajia pyydettiin arvioimaan yhteydenpidon taajuutta oman työryhmän ulkopuolisiin henkilöihin ja tahoihin. Vastausvaihtoehdot ovat:

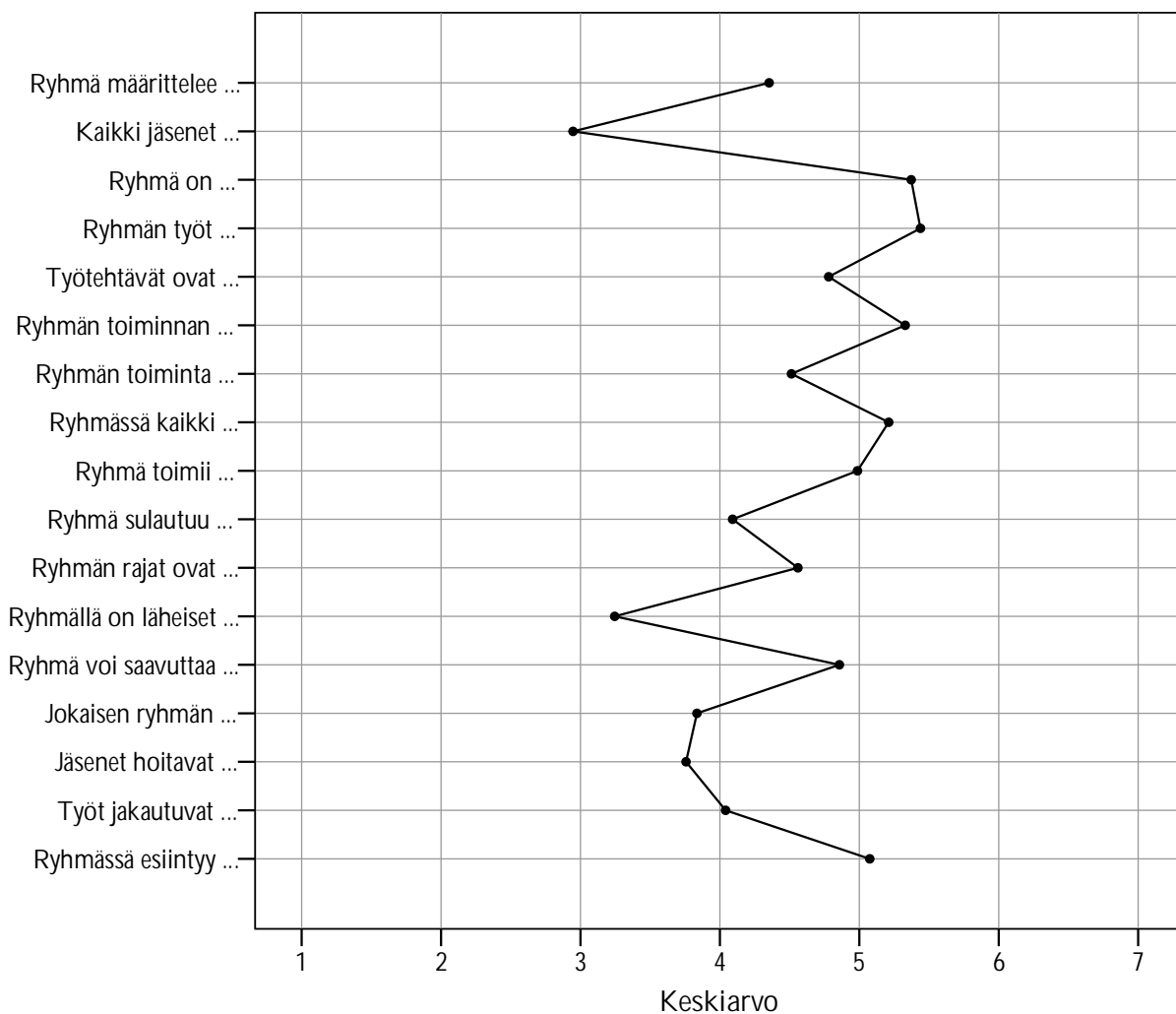
- 4 = Päivittäin
- 3 = Viikoittain
- 2 = Kuukausittain
- 1 = Joitakin kertoja vuodessa
- 0 = Ei lainkaan

Alla oleva taulukko esittää vastausten keskiarvot koko aineiston osalta.



Työryhmän toiminnallisia piirteitä mittaavassa osiossa IV vastaajia pyydettiin arvioimaan oman työryhmän toimintaan liittyviä piirteitä kahden ääripään väittämän väliltä Likertin seitsenportaisen asteikon avulla. Alla oleva taulukko esittää vastausten keskiarvot koko aineiston osalta.

#### IV Työryhmän toiminnalliset piirteet

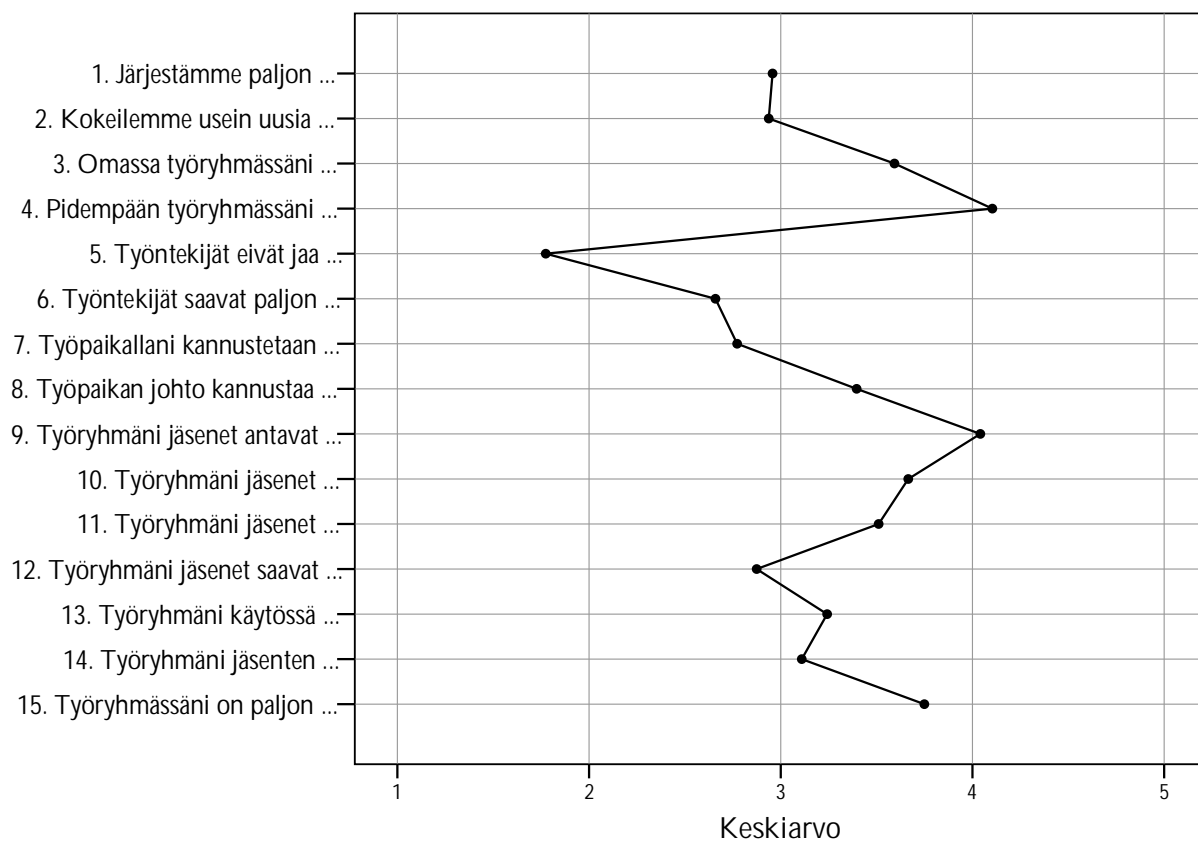


Kuudessa seuraavassa osiossa vastaajia pyydettiin arvioimaan tiedonmuodostusta työryhmässä ja työpaikalla, päätöksentekoa ja esimiestyötä, oman työn piirteitä, työryhmän ja työpaikan ilmapiiriä sekä työhön kohdistuvaa kiirettä ja odotuksia. Kaikissa kuudessa osiossa vastausvaihtoehdot noudattavat viisiportaista Likertin asteikkoa:

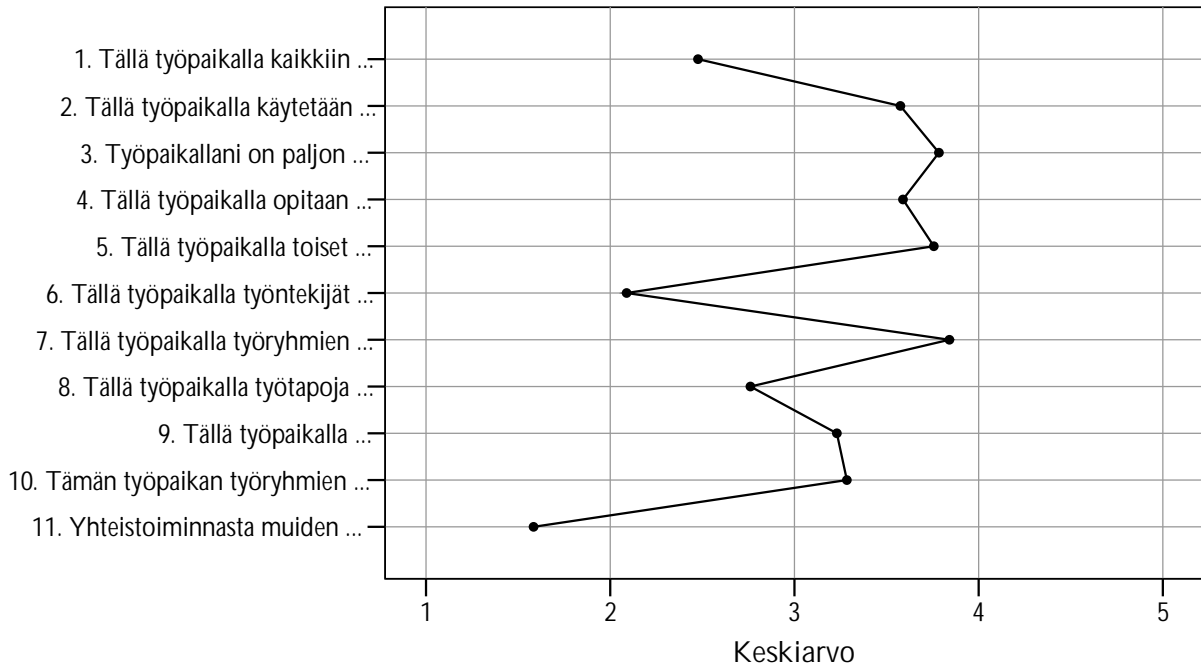
- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Osin eri mieltä
- 3 = En osaa sanoa
- 4 = Osin samaa mieltä
- 5 = Täysin samaa mieltä

Alla olevat taulukot esittävät vastausten keskiarvot koko aineiston osalta.

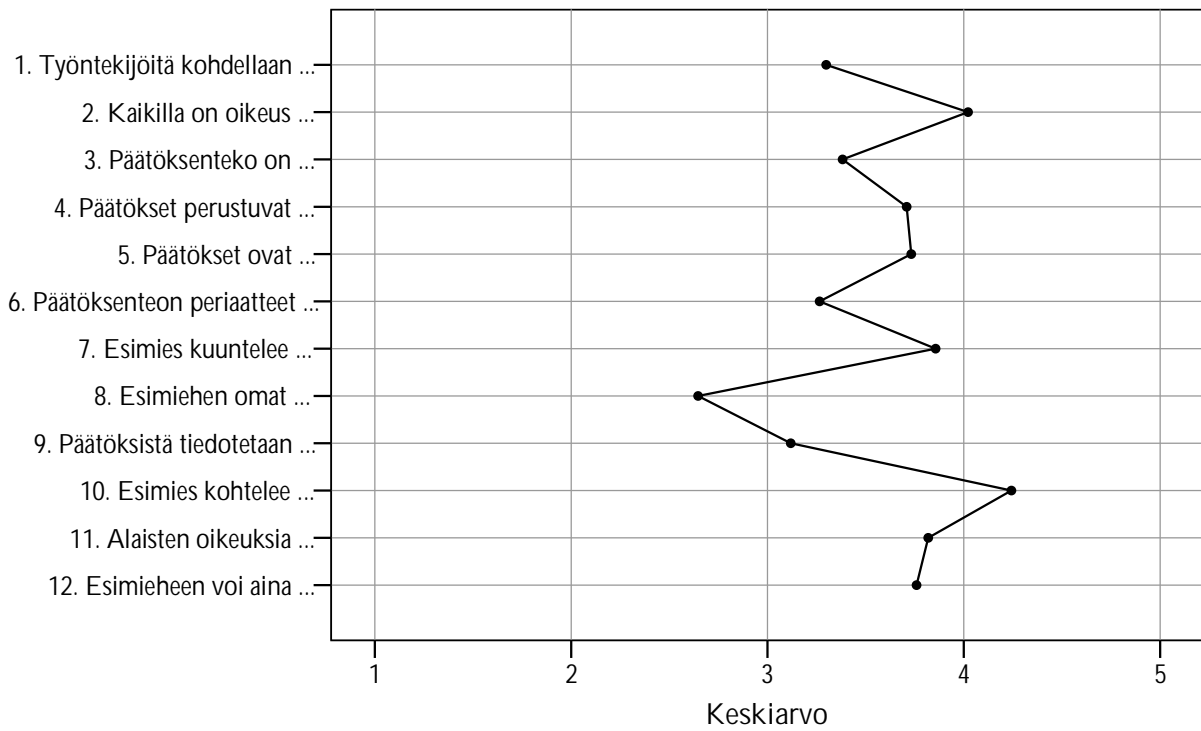
### V Tiedonmuodostus työryhmässä



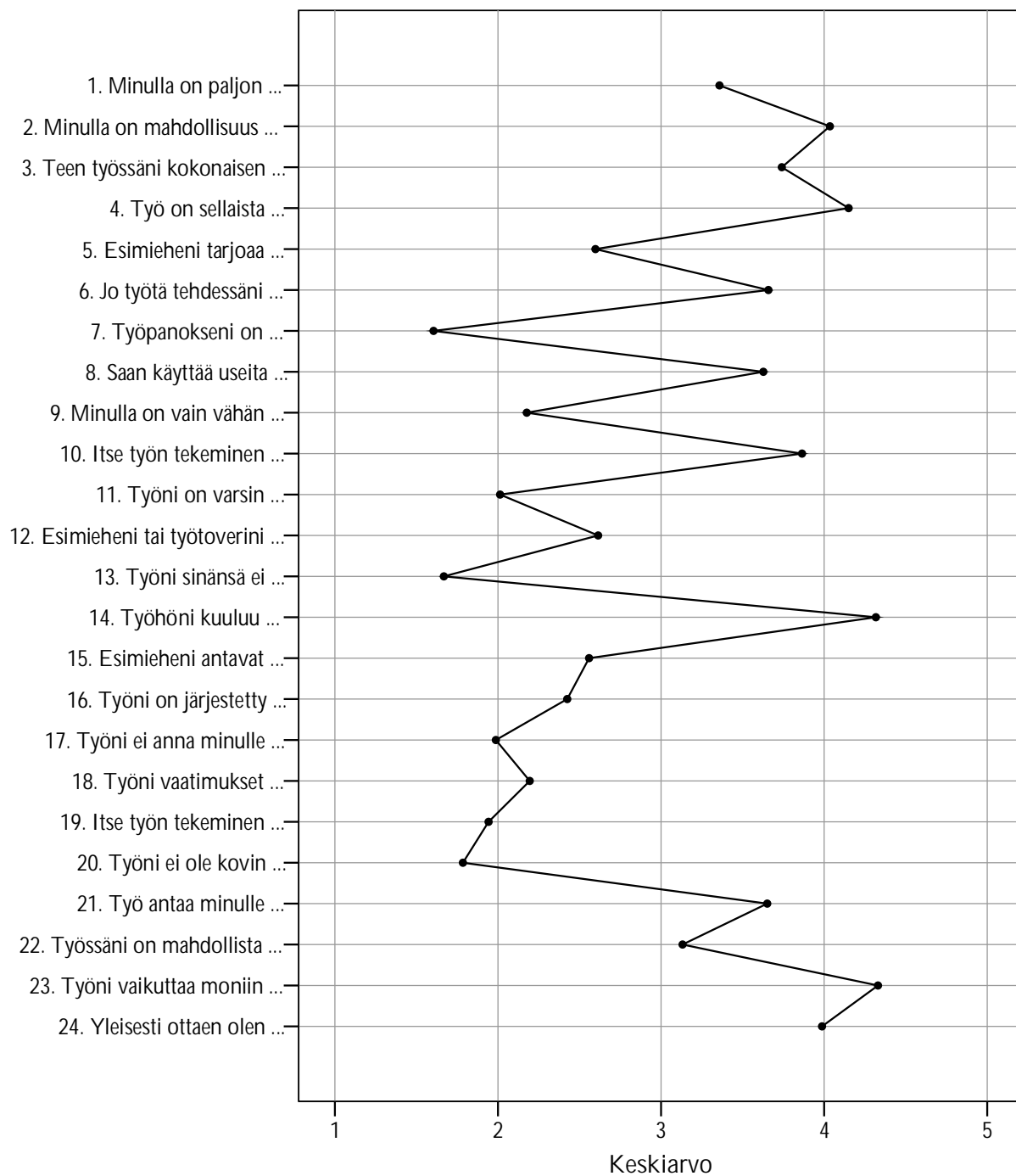
## VI Tiedonmuodostus työpaikalla



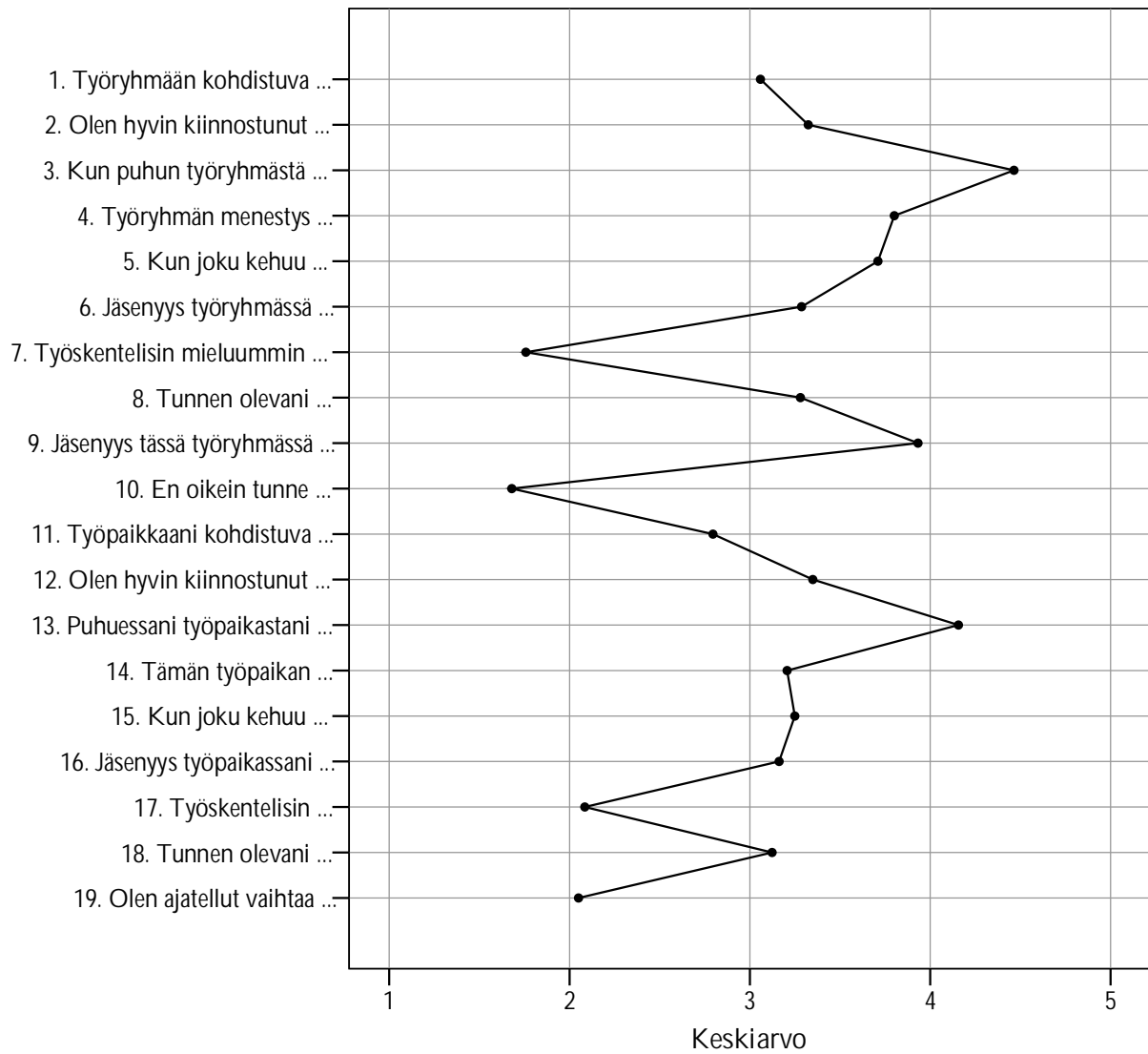
## VII Päätöksenteko ja esimiestyö



## VIII Oman työn piirteet

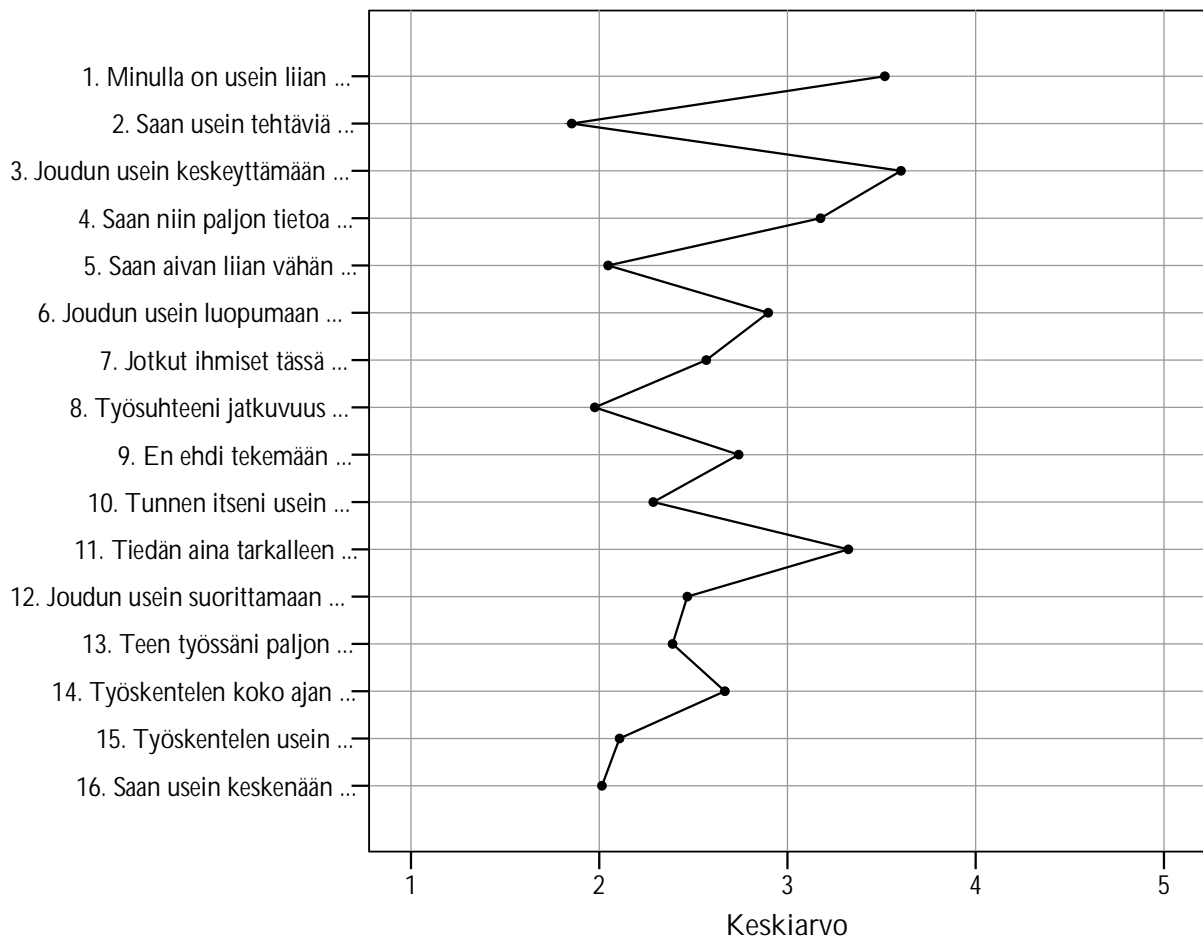


## IX Työryhmän ja työpaikan ilmapiiri





### X Kiire ja odotukset

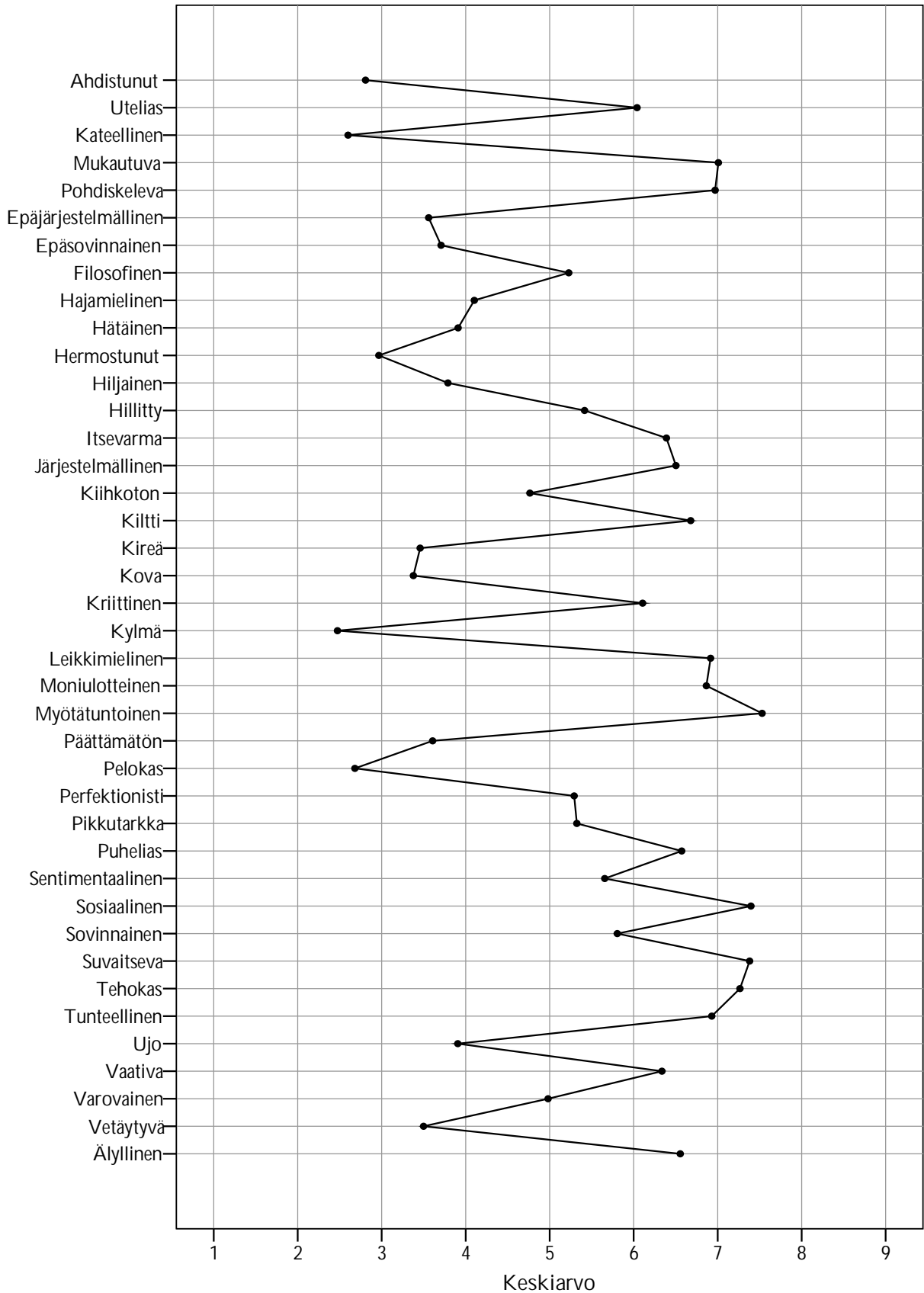


Lomakkeen viimeisessä osiossa XI Työryhmän jäsenten ajattelutavat vastaajia pyydettiin merkitsemään, missä määrin mikin lomakkeella esitetty luonteenpiirre kuvaa vastaajaa itseään. Vastausvaihtoehdot ovat:

- 1 = Äärimmäisen ei paikkansa pitävä
- 2 = Erittäin ei paikkansa pitävä
- 3 = Melko ei paikkansa pitävä
- 4 = Jonkin verran ei paikkansa pitävä
- 5 = En osaa sanoa
- 6 = Jonkin verran paikkansa pitävä
- 7 = Melko paikkansa pitävä
- 8 = Erittäin paikkansa pitävä
- 9 = Äärimmäisen paikkansa pitävä

Alla oleva taulukko esittää vastausten keskiarvot koko aineiston osalta.

## XI Työryhmän jäsenten ajattelutavat



Liite 2. Kyselylomake

<b>I TYÖRYHMÄN JA SEN JÄSENTEN TAUSTATIEDOT</b>	
Ympärii soveltuvaa vaihtoehtoa kuvaava numero tai kirjaa vastauksesi sille varattuun kohtaan	
<p>1. Mikä on asemasi?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ylin johto</li> <li>2. Keskijohto/esimies/päällikkö</li> <li>3. Asiantuntija</li> <li>4. Hallinto-/tukihenkilö(esim. sihteeri, it-tuki)</li> <li>5. Työntekijä</li> <li>6. Muu, mikä? _____</li> </ol> <p>2. Jos olet johtavassa asemassa, montako alaista sinulla on? _____ alaista</p> <p>3. Mikä on koulutusalasasi?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Yleissivistävä (ei ammatillista koulutusta)</li> <li>2. Kasvatus ja opetusala</li> <li>3. Humanistinen/taideala</li> <li>4. Kaupallinen/yhteiskuntatieteellinen</li> <li>5. Luonnontieteellinen</li> <li>6. Tekniikan ala</li> <li>7. Maa- ja metsätalous</li> <li>8. Terveys- ja sosiaaliuala</li> <li>9. muu, mikä? _____</li> </ol> <p>4. Mikä on koulutusasteesi?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ei ammatillista koulutusta</li> <li>2. Ammattikurssi/työpaikalla saatu koulutus</li> <li>3. Ammattikoulu</li> <li>4. Opistotason tutkinto (esim. kauppaopisto)</li> <li>5. Yliopisto/korkeakoulu</li> </ol> <p>5. Tehtävä työryhmässä (esim. ammattinimike) _____</p> <p>6. Montako vuotta olet työskennellyt tässä <i>työpaikassa</i>? _____ vuotta</p> <p>7. Montako vuotta olet työskennellyt nykyisessä <i>työryhmässäsi</i>? _____ vuotta</p> <p>8. Montako vuotta oma työryhmäsi on ollut toiminnassa? _____ vuotta</p>	<p>9. Loppuuko työryhmäsi toiminta jonkin määräajan tai tavoitteen saavuttamisen jälkeen?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kyllä</li> <li>2. Ei</li> </ol> <p>10. Asema työryhmässä</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Työryhmän vetäjä</li> <li>2. Työryhmän jäsen</li> </ol> <p>11. Oman työryhmän tyyppi</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pysyviä tehtäviä hoitava ryhmä</li> <li>2. Projektiryhmä</li> <li>3. Osastojen välinen yhteistyöryhmä</li> <li>4. Johtoryhmä</li> <li>5. Jokin muu</li> </ol> <p>12. Onko työsuhteesi</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vakituinen</li> <li>2. Määräaikainen</li> </ol> <p>13. Sukupuolesi</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mies</li> <li>2. Nainen</li> </ol> <p>14. Ikäsi _____ vuotta</p> <p>15. Arvioi prosentteina, miten suuri osuus työajastasi kuluu työryhmän tehtävien parissa _____ prosenttia</p> <p>16. Jos olet osallistunut työkykyä / työhyvinvointia ylläpitävään toimintaan, niin onko se vaikuttanut siihen, miten hyvin jaksat työssäsi?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kyllä, on vaikuttanut</li> <li>2. Ei ole vaikuttanut</li> <li>3. En ole osallistunut</li> </ol> <p>17. Montako päivää olet ollut viimeisen vuoden aikana poissa töistä sairauden takia? _____ päivää</p> <p>18. Työkyky. Oletetaan, että työkykysi saa parhaimmillaan arvon 10 pistettä ja nollan silloin, kun et pysty lainkaan työhön. Minkä pistemäärän antaisit työkyvyllesi nykyisin? _____ pistettä</p>

## II TYÖRYHMÄN SISÄINEN VIESTINTÄ

Joissakin työryhmissä tarvitaan enemmän viestintää kuin toisissa. Arvioi tässä viestintää muiden työryhmän jäsenten kanssa sellaisena, kuin se on ollut työryhmän olemassaoloaikana yleensä.

**A. Viestintä.** Kuinka usein viestit muiden työryhmän jäsenten kanssa suullisesti tai kirjallisesti? Ympäröi soveltuvaa viestinnän määrää kuvaava numero henkilöihin ja ohita ne, joiden kanssa et ole lainkaan yhteydessä.

**B. Toisten työn merkitys.** Edellyttääkö oman työsi tekeminen sitä, että joku toinen työryhmän jäsen tekee työnsä? Merkitse X, jos toisen työntekijän panos on omassa työssäsi välttämätön.

**C. Neuvon kysyminen.** Kenen puoleen käännyt usein, kun tarvitset neuvoa tai tukea työhösi liittyvässä asiassa? Merkitse X näiden henkilöiden kohdalle.

**D. Henkinen tuki.** Onko työryhmässäsi sellaisia läheisiä työkavereita, joilta saat muutakin kuin työhön liittyvää henkistä tukea? Merkitse X näiden kohdalle.

Työryhmän jäsenen nimi	A. Viestintä					B. Toisten työn merkitys	C. Neuvon kysyminen	D. Henkinen tuki
	4=Monta kertaa päivässä	3=Päivittäin	2=Viikoittain	1=Kuukausittain tai harvemmin	0= Ei lainkaan			
1.	4	3	2	1	0			
2.	4	3	2	1	0			
3.	4	3	2	1	0			
4.	4	3	2	1	0			
5.	4	3	2	1	0			

## III TYÖRYHMÄN ULKOPUOLINEN VIESTINTÄ

Työtehtäväsi saattaa edellyttää yhteydenpitoa myös työryhmän ja työpaikan ulkopuolisiin tahoihin. Arvioi, miten usein pidät yhteyttä eri henkilöstöryhmien edustajiin, muihin työpaikan työryhmiin sekä työpaikan ulkopuolisiin tahoihin. Ympäröi soveltuvaa vastausvaihtoehtoa kuvaava numero.

Henkilöstöryhmä/taho	Viestinnän taajuus				
	Päivittäin	Viikoittain	Kuukausittain	Joitakin kertoja vuodessa	Ei lainkaan
1. Ylin johto	4	3	2	1	0
2. Keskijohto / esimies	4	3	2	1	0
3. Asiantuntija	4	3	2	1	0
4. Muut työryhmät	4	3	2	1	0
5. Muut työntekijät	4	3	2	1	0
6. Hallinto-/tukihenkilö	4	3	2	1	0
7. Organisaation ulkopuolinen taho/henkilö	4	3	2	1	0

#### IV TYÖRYHMÄN TOIMINNALLISET PIIRTEET

Seuraavaksi sinulle esitetään joukko oman työryhmäsi toimintaan liittyviä piirteitä. Väitteet on esitetty kahden ääripään välisellä jatkumolla, jossa täysin neutraalia kantaa edustaa numero neljä. Arvioi oman työryhmäsi toimintaa ympäröimällä lähinnä omaa näkemystäsi kuvaava numero tällä jatkumolla.

##### Työryhmäni piirteisiin kuuluu, että..

ryhmä määrittelee omat tavoitteensa	1	2	3	4	5	6	7	ryhmän tavoitteet on ennalta asetettu
kaikki jäsenet työskentelevät lähellä toisiaan	1	2	3	4	5	6	7	kaikki ryhmän jäsenet sijaitsevat etäällä toisistaan
ryhmä on tehoton	1	2	3	4	5	6	7	ryhmä on tehokas
ryhmän työt sujuvat huonosti	1	2	3	4	5	6	7	ryhmän työt sujuvat hyvin
työtehtävät ovat erittäin yksinkertaisia	1	2	3	4	5	6	7	työtehtävät ovat äärimmäisen monimutkaisia
ryhmän toiminnan jatkuvuus on koko ajan uhattuna	1	2	3	4	5	6	7	ryhmän toiminnan jatkuvuus on taattu
ryhmän toiminta on rutiininomaista	1	2	3	4	5	6	7	ryhmän toiminta muuttuu koko ajan
ryhmässä kaikki ajavat vain omaa etuaan	1	2	3	4	5	6	7	ryhmässä kaikki puhaltavat yhteen hiileen
ryhmä toimii muita ryhmiä huonommin	1	2	3	4	5	6	7	ryhmä toimii muita ryhmiä paremmin
ryhmä sulautuu yhteen koko työpaikan kanssa	1	2	3	4	5	6	7	ryhmä erottuu selkeästi työpaikasta kokonaisuutena
ryhmän rajat ovat suljetut	1	2	3	4	5	6	7	ryhmän rajat ovat avoimet
ryhmällä on läheiset suhteet työpaikan muihin ryhmiin	1	2	3	4	5	6	7	ryhmällä on etäiset suhteet työpaikan muihin ryhmiin
ryhmä voi saavuttaa tavoitteensa ilman yksittäisen jäsenen panosta	1	2	3	4	5	6	7	ryhmän tavoitteita ei voi saavuttaa ilman kaikkien jäsenten panosta
jokaisen ryhmän jäsenen työ on eroteltavissa muiden töistä	1	2	3	4	5	6	7	ryhmän jäsenten tehtäviä on vaikea erottaa toisistaan
jäsenet hoitavat aina samaa tehtävää	1	2	3	4	5	6	7	jäsenet vaihtavat tehtäviä usein keskenään
työt jakautuvat tasaisesti	1	2	3	4	5	6	7	työt kasaantuvat joillekin ryhmän jäsenille
ryhmässä esiintyy paljon kiistoja	1	2	3	4	5	6	7	ryhmässä vallitsee yhteisymmärrys

## V TIEDONMUODOSTUS TYÖRYHMÄSSÄ

Työryhmien ja työpaikkojen tiedonmuodostuksen tavat poikkeavat toisistaan. Seuraavan osion tavoitteena on selvittää, miten oma **työryhmäsi** tuottaa tietoa. Arvioi työryhmäsi tiedonmuodostuksen tapaa ympäröimällä omaa näkemystäsi lähinnä kuvaava numero.

	Täysin eri mieltä	Osin eri mieltä	En osaa sanoa	Osin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Järjestämme paljon epämuodollisia tilaisuuksia, joissa työryhmän jäsenet voivat vaihtaa ajatuksia ja näkemyksiä.	1	2	3	4	5
2. Kokeilemme usein uusia työtapoja ja työmenetelmiä.	1	2	3	4	5
3. Omassa työryhmässäni tietotekniikkaa käytetään paljon.	1	2	3	4	5
4. Pidempään työryhmässäni olleet työntekijät neuvovat ja antavat opastusta uusille työntekijöille.	1	2	3	4	5
5. Työntekijät eivät jaa mielellään tietoa keskenään.	1	2	3	4	5
6. Työntekijät saavat paljon opastusta tietotekniikan käyttöön.	1	2	3	4	5
7. Työpaikallani kannustetaan kyseenalaistamaan olemassa olevia työtapoja ja työmenetelmiä.	1	2	3	4	5
8. Työpaikan johto kannustaa työryhmiä yhteistoimintaan.	1	2	3	4	5
9. Työryhmäni jäsenet antavat omaa tietämystään muiden työryhmän jäsenten käyttöön.	1	2	3	4	5
10. Työryhmäni jäsenet keskustelevat lounas- ja kahvitauoilla työasioista ja antavat toisilleen työtä koskevia neuvoja.	1	2	3	4	5
11. Työryhmäni jäsenet keskustelevat usein keskenään siitä, mitä työpaikan menettelytavat ja säännöt tarkoittavat.	1	2	3	4	5
12. Työryhmäni jäsenet saavat paljon lisäkoulutusta.	1	2	3	4	5
13. Työryhmäni käytössä olevat tietojärjestelmät ovat helppokäyttöisiä ja hyödyllisiä.	1	2	3	4	5
14. Työryhmäni jäsenten välinen elektroninen viestintä on yleistä.	1	2	3	4	5
15. Työryhmässäni on paljon henkilökohtaisia vuorovaikutustilanteita, joissa työntekijät voivat välittää omaa tietoaan muille työryhmän jäsenille.	1	2	3	4	5

## VI TIEDONMUODOSTUS TYÖPAIKALLA

Seuraavan osion tavoitteena on selvittää, miten **työpaikkasi** tuottaa tietoa. Arvioi työpaikkasi tiedon-muodostuksen tapaa ympäröimällä omaa näkemystäsi lähinnä kuvaava numero.

	Täysin eri mieltä	Osin eri mieltä	En osaa sanoa	Osin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Tällä työpaikalla kaikkiin kysymyksiin löytyy vastaus työpaikan kirjallisista lähteistä.	1	2	3	4	5
2. Tällä työpaikalla käytetään erittäin paljon tietotekniikkaa tiedon tallentamiseen ja jakamiseen.	1	2	3	4	5
3. Työpaikallani on paljon saman alan asiantuntijoita, joten voin saada vastauksen kysymykseeni monelta eri henkilöltä.	1	2	3	4	5
4. Tällä työpaikalla opitaan virheistä.	1	2	3	4	5
5. Tällä työpaikalla toiset työntekijät ovat paljon parempia tiedonlähteitä kuin tietojärjestelmät.	1	2	3	4	5
6. Tällä työpaikalla työntekijät pelkäävät että tiedon jakaminen muille voi johtaa oman aseman heikentymiseen.	1	2	3	4	5
7. Tällä työpaikalla työryhmien välinen yhteistyö on tärkeää päätöksenteossa ja ongelmanratkaisussa.	1	2	3	4	5
8. Tällä työpaikalla työtapoja ja hallintoa muutetaan jatkuvasti.	1	2	3	4	5
9. Tämän työpaikan tietojärjestelmät auttavat työntekijöitä hakemaan helposti tarvitsemansa tiedon.	1	2	3	4	5
10. Tämän työpaikan työryhmien välinen yhteistoiminta on auttanut kehittämään työpaikan toimintatapoja.	1	2	3	4	5
11. Yhteistoiminnasta muiden työryhmien kanssa voi saada palkanlisän tai muun ylimääräisen korvauksen.	1	2	3	4	5

## VII PÄÄTÖKSENTEKO JA ESIMIESTYÖ

Seuraavaksi selvitetään päätöksenteon ja esimiestyön merkitystä omalla työpaikallasi. Arvioi näitä asioita ympäröimällä lähinnä omaa näkemystäsi kuvaava numero.

	Täysin eri mieltä	Osin eri mieltä	En osaa sanoa	Osin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Työntekijöitä kohdellaan samojen periaatteiden mukaan ja samat säännöt pätevät tänään ja huomenna.	1	2	3	4	5
2. Kaikilla on oikeus tulla kuulluksi omassa asiassaan.	1	2	3	4	5
3. Päätöksenteko on puolueetonta.	1	2	3	4	5
4. Päätökset perustuvat mahdollisimman oikeaan tietoon.	1	2	3	4	5
5. Päätökset ovat korjattavissa.	1	2	3	4	5
6. Päätöksenteon periaatteet ovat mahdollisimman selkeät ja ne on kerrottu niille, joita päätökset koskevat.	1	2	3	4	5
7. Esimies kuuntelee alaiensa mielipiteitä.	1	2	3	4	5
8. Esimiehen omat mielitymykset vaikuttavat häiritsevästi päätöksentekoon.	1	2	3	4	5
9. Päätöksistä tiedotetaan riittävästi.	1	2	3	4	5
10. Esimies kohtelee alaisiaan ystävällisesti.	1	2	3	4	5
11. Alaisten oikeuksia kunnioitetaan.	1	2	3	4	5
12. Esimieheen voi aina luottaa.	1	2	3	4	5

## VIII OMAN TYÖN PIIRTEET

Tässä osiossa selvitetään oman työn kokemuksia. Osion tavoitteena on saada tietoa ihmisten suhtautumisesta erilaisiin työtehtäviin, mikä auttaa suunniteltaessa ja muotoiltaessa töitä entistä paremmiksi. Arvioi oman työsi piirteitä ympäripiirillä omaa näkemystäsi lähinnä kuvaava numero.

	Täysin eri mieltä	Osin eri mieltä	En osaa sanoa	Osin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Minulla on paljon vapautta päättää, miten ja milloin työni teen.	1	2	3	4	5
2. Minulla on mahdollisuus tehdä työssäni erilaisia asioita ja käyttää monipuolisesti hyväksi taitojani ja kykyjäni.	1	2	3	4	5
3. Teen työssäni kokonaisen tehtävän alusta loppuun ja työni tulokset ovat selvästi näkyviä ja tunnistettavia.	1	2	3	4	5
4. Työ on sellaista, että se, kuinka hyvin työni suoritan, voi vaikuttaa monen ihmisen elämään.	1	2	3	4	5
5. Esimieheni tarjoaa minulle jatkuvaa palautetta siitä, miten hyvin onnistun työssäni.	1	2	3	4	5
6. Jo työtä tehdessäni minulle selviää, kuinka hyvin työni onnistuu.	1	2	3	4	5
7. Työpanokseni on merkityksellisen lopullisen tuotteen tai palvelun kannalta.	1	2	3	4	5
8. Saan käyttää useita monimutkaisia taitoja työssäni.	1	2	3	4	5
9. Minulla on vain vähän vapautta päättää miten työni tehdään.	1	2	3	4	5
10. Itse työn tekeminen tarjoaa minulle mahdollisuuksia selvittää, miten hyvin onnistun.	1	2	3	4	5
11. Työni on varsin yksinkertaista ja toistuvaa.	1	2	3	4	5
12. Esimieheni tai työtoverini eivät juuri koskaan anna minulle palautetta siitä, kuinka hyvin onnistun työssäni.	1	2	3	4	5
13. Työni sinänsä ei laajemmin tarkasteltuna ole erityisen merkittävää tai tärkeää.	1	2	3	4	5
14. Työhöni kuuluu lukuisia erilaisia tehtäviä.	1	2	3	4	5
15. Esimieheni antavat minulle usein tietoa siitä, kuinka hyvin minä heidän mielestään suoritan työni.	1	2	3	4	5
16. Työni on järjestetty siten, että en voi tehdä selvää työkokonaisuutta alusta loppuun.	1	2	3	4	5
17. Työni ei anna minulle mahdollisuutta käyttää harkintaa tai osallistua päätöksentekoon.	1	2	3	4	5
18. Työni vaatimukset ovat rutiininomaisia ja arvattavia.	1	2	3	4	5
19. Itse työn tekeminen antaa minulle hyvin vähän vihjeitä siitä, työskentelenkö hyvin vai en.	1	2	3	4	5
20. Työni ei ole kovin tärkeää organisaation selviytymisen kannalta.	1	2	3	4	5
21. Työ antaa minulle huomattavan itsenäisyyden ja vapauden siinä, miten suoritan työni.	1	2	3	4	5
22. Työssäni on mahdollista tehdä täysin valmiiksi kerran aloitettu työ.	1	2	3	4	5
23. Työni vaikuttaa moniin ihmisiin.	1	2	3	4	5
24. Yleisesti ottaen olen erittäin tyytyväinen työhöni.	1	2	3	4	5



## IX TYÖRYHMÄN JA TYÖPAIKAN ILMAPIIRI

Tässä osiossa tutkitaan ilmapiiriä omassa työryhmässäsi sekä työpaikalla yleensä. Työryhmän ilmapiiri voi poiketa koko työpaikan ilmapiiristä. Siksi osa väittämistä on esitetty sekä oman työryhmän että koko työpaikan kannalta. Ensimmäiset väittämät käsittelevät **työryhmää**. Ympäroi soveltuvaa vastausvaihtoehtoa kuvaava numero.

	Täysin eri mieltä	Osin eri mieltä	En osaa sanoa	Osin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Työryhmään kohdistuva arvostelu tuntuu henkilökohtaiselta loukkaukselta.	1	2	3	4	5
2. Olen hyvin kiinnostunut siitä, mitä muut ajattelevat työryhmästäni.	1	2	3	4	5
3. Kun puhun työryhmästä, käytän sanaa "me" enkä "he".	1	2	3	4	5
4. Työryhmän menestys on yhtä kuin oma menestymiseni.	1	2	3	4	5
5. Kun joku kehuu työryhmää, se tuntuu kuin minua kehattaisiin.	1	2	3	4	5
6. Jäsenyys työryhmässä kuvastaa sitä, mitä olen.	1	2	3	4	5
7. Työskentelin mieluummin toisessa työryhmässä.	1	2	3	4	5
8. Tunnen olevani työryhmäni tyypillinen jäsen.	1	2	3	4	5
9. Jäsenyys tässä työryhmässä on minulle tärkeää.	1	2	3	4	5
10. En oikein tunne kuuluvani joukkoon nykyisessä työryhmässäni.	1	2	3	4	5

Seuraavat väittämät käsittelevät koko **työpaikkaa**. Ympäroi soveltuvaa vastausvaihtoehtoa kuvaava numero.

	Täysin eri mieltä	Osin eri mieltä	En osaa sanoa	Osin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
11. Työpaikkaani kohdistuva arvostelu tuntuu henkilökohtaiselta loukkaukselta.	1	2	3	4	5
12. Olen hyvin kiinnostunut siitä, mitä muut ajattelevat työpaikastani.	1	2	3	4	5
13. Puhuessani työpaikastani käytän sanaa "me" enkä "he".	1	2	3	4	5
14. Tämän työpaikan menestys on yhtä kuin oma menestymiseni.	1	2	3	4	5
15. Kun joku kehuu työpaikkaani, se tuntuu kuin minua kehattaisiin.	1	2	3	4	5
16. Jäsenyys työpaikassani kuvastaa sitä, mitä olen.	1	2	3	4	5
17. Työskentelin mieluummin toisessa työpaikassa.	1	2	3	4	5
18. Tunnen olevani työpaikkani tyypillinen jäsen.	1	2	3	4	5
19. Olen ajatellut vaihtaa työpaikkaa lähiaikoina.	1	2	3	4	5

## X KIIRE JA ODOTUKSET

Tässä osiossa selvitetään omaan työhön kohdistuvia paineita. Arvioi kiireeseen ja omaan työhösi kohdistuvia odotuksia. Ympäröi omaa näkemystäsi vastaavaa vaihtoehtoa kuvaava numero.

	Täysin eri mieltä	Osin eri mieltä	En osaa sanoa	Osin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Minulla on usein liian vähän aikaa työni tekemiseen kunnolla.	1	2	3	4	5
2. Saan usein tehtäviä, joiden suorittamiseksi minulla ei ole riittävästi kykyjä.	1	2	3	4	5
3. Joudun usein keskeyttämään työni kyselyjen, puhelujen ym. vuoksi.	1	2	3	4	5
4. Saan niin paljon tietoa, etten ehdi kunnolla käsitellä tai hyödyntää sitä kaikkea.	1	2	3	4	5
5. Saan aivan liian vähän tietoa omien tehtävieni hoitamiseksi.	1	2	3	4	5
6. Joudun usein luopumaan tauoista työmäärän vuoksi.	1	2	3	4	5
7. Jotkut ihmiset tässä työryhmässä eivät tee tarpeeksi työtä ryhmän yhteisen tavoitteen eteen.	1	2	3	4	5
8. Työsuhteeni jatkuvuus on epävarmaa.	1	2	3	4	5
9. En ehdi tekemään ajallaan kaikkia tehtäviä, joita minun odotetaan hoitavan.	1	2	3	4	5
10. Tunnen itseni usein jännittyneeksi, väsyneeksi, levottomaksi ja ahdistuneeksi ja minun on vaikea nukkua työasioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä.	1	2	3	4	5
11. Tiedän aina tarkalleen, mitä minulta odotetaan.	1	2	3	4	5
12. Joudun usein suorittamaan tehtäviä, jotka mielestäni pitäisi tehdä eri lailla.	1	2	3	4	5
13. Teen työssäni paljon tehtäviä, jotka yksi henkilö hyväksyy mutta toinen ei hyväksy.	1	2	3	4	5
14. Työskentelen koko ajan kahden tai useamman ryhmän/tahon kanssa, joiden toimintatavat ovat melko erilaisia.	1	2	3	4	5
15. Työskentelen usein aivan turhien tehtävien parissa.	1	2	3	4	5
16. Saan usein keskenään ristiriitaisia toimeksiantoja kahdelta tai useammalta taholta.	1	2	3	4	5

## XI TYÖRYHMÄN JÄSENTEN AJATTELUTAVAT

Työryhmien toimivuuden kannalta voi olla hyödyllistä, että siihen kuuluu eri tavoin ajattelevia jäseniä. Käytä oheista listaa kuvataksesi omaa ajattelu- ja toimintatyylisiä. Kuvaile itseäsi sellaisena kun olet yleisesti tai tyyppillisesti (ei niin kuin toivoisit olevasi tulevaisuudessa), verrattuna samaa sukupuolta ja ikäluokkaa edustaviin henkilöihin jotka tunnet. Merkitse missä määrin kukin piirre kuvaa sinua numeroilla 1-9

EI PAIKKANSA PITÄVÄ.....		?	..... PAIKKANSA PITÄVÄ						
Äärimmäisen...Erittäin ..Melko..Jonkin verran			Jonkin verran...Melko..Erittäin..Äärimmäisen						
1.....	2.....	3.....	4.....	5	.....	6.....	7.....	8.....	9
<input type="checkbox"/> Ahdistunut			<input type="checkbox"/> Hermostunut		<input type="checkbox"/> Kylmä			<input type="checkbox"/> Sosiaalinen	
<input type="checkbox"/> Utelias			<input type="checkbox"/> Hiljainen		<input type="checkbox"/> Leikkimielinen			<input type="checkbox"/> Sovinnainen	
<input type="checkbox"/> Kateellinen			<input type="checkbox"/> Hillitty		<input type="checkbox"/> Moniulotteinen			<input type="checkbox"/> Suvaitseva	
<input type="checkbox"/> Mukautuva			<input type="checkbox"/> Itsevarma		<input type="checkbox"/> Myötätuntoinen			<input type="checkbox"/> Tehokas	
<input type="checkbox"/> Pohdiskeleva			<input type="checkbox"/> Järjestelmällinen		<input type="checkbox"/> Päättämätön			<input type="checkbox"/> Tunteellinen	
<input type="checkbox"/> Epäjärjestelmällinen			<input type="checkbox"/> Kiihkoton		<input type="checkbox"/> Pelokas			<input type="checkbox"/> Ujo	
<input type="checkbox"/> Epäsovinnainen			<input type="checkbox"/> Kiltti		<input type="checkbox"/> Perfektionisti			<input type="checkbox"/> Vaativa	
<input type="checkbox"/> Filosofinen			<input type="checkbox"/> Kireä		<input type="checkbox"/> Pikkutarkka			<input type="checkbox"/> Varovainen	
<input type="checkbox"/> Hajamielinen			<input type="checkbox"/> Kova		<input type="checkbox"/> Puhelias			<input type="checkbox"/> Vetäytyvä	
<input type="checkbox"/> Hätäinen			<input type="checkbox"/> Kriittinen		<input type="checkbox"/> Sentimentaalinen			<input type="checkbox"/> Älyllinen	