

REHTOREIDEN JA OPETTAJIEN ESIMIES-ALAISSUHTEEN LAATU
JA OPETTAJIEN TYÖYHTEISÖTAIDOT

PRO GRADU- TUTKIELMA

Pauliina Holm

Fanny Impilä

Kasvatustiede

Opettajankoulutus, Rauma

Toukokuu 2018

*Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin
OriginalityCheck -järjestelmällä.*

TIIVISTELMÄ

TURUN YLIOPISTO Kasvatustieteiden tiedekunta, Opettajankoulutuslaitos, Rauman yksikkö

HOLM, PAULIINA

IMPILÄ, FANNY

Rehtoreiden ja opettajien esimies-alaissuhteen laatu

Pro gradu -tutkielma 53 s. + liitteet 4 s.

Kasvatustiede

Toukokuu 2018

Tutkimuksessa tarkasteltiin rehtoreiden ja opettajien esimies-alaissuhteen laatua ja opettajien näkemyksiä omista työyhteisötaitoistaan. Lisäksi tutkittiin esimies-alaissuhteen yhteyttä opettajien työyhteisötaitoihin. Koska toimivan esimies-alaissuhteen on todettu olevan yhteydessä työntekijöiden työyhteisötaitoihin, haluttiin selvittää, mitkä työyhteisötaitojen ilmenemismuodot vaikuttavat juuri kouluorganisaatioissa.

Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista tutkimusotetta ja aineisto kerättiin sähköisen kyselylomakkeen avulla. Tutkimukseen osallistui 11 rehtoria ja 49 opettajaa. Esimies-alaissuhdetta lähestyttiin leader-member-exchange -teorian avulla. LMX-teorian mukaan korkealaatuinen esimies-alaissuhde muodostuu kahdensuuntaisesta vuorovaikutuksesta esimiehen ja työntekijän välillä.

Tulokset osoittivat, että rehtorit ja opettajat kokivat esimies-alaissuhteen korkealaatuisena ja opettajien näkemykset omista työyhteisötaitoistaan olivat hyviä. Esimies-alaissuhteella oli tilastollisesti merkitsevä yhteys kahteen työyhteisötaiton ilmenemismuotoon: huomaavaisuuteen ja organisaatiokollisuuteen. Esimies-alaissuhdetta ja sen yhteyttä työyhteisötaitoihin ei ole aikaisemmin tutkittu koulumaailmassa, joten tutkimuksen tulokset tuovat lisää tietoa ja ymmärrystä työyhteisötaitoista kasvatustieteen piiriin.

Avainsanat: esimies-alaissuhde, työyhteisötaidot, LMX- teoria, rehtorit, opettajat

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	4
2 ESIMIES-ALAISSUHDE.....	5
2.1 Kahdenväliset esimies-alaissuhteet.....	5
2.2 Esimies-alaissuhteen laatu	6
2.3 Alkuperäinen LMX-teoria.....	7
2.4 Rooliteoria ja sosiaalisen vaihdon teoria taustavaikuttajana.....	7
2.5 Psykologinen sopimus.....	9
2.6 Psykologisen sopimuksen muotoutuminen	9
3 TYÖYHTEISÖTAIDOT.....	10
3.1 Organisaatiokansalaisuus	10
3.2 Alaistaito	12
3.3 Alaistaidon ilmenemismuodot	14
3.4 Alaistaidot työyhteisössä.....	16
3.5 Alaistaidoista työyhteisötaitoihin.....	17
4 ESIMIES-ALAISSUHTEEN YHTEYS TYÖYHTEISÖTAITOIHIN	19
4.1 Esimies-alaissuhde ja työyhteisötaidot	19
4.2 Aikaisemmat tutkimukset esimies-alaissuhteesta ja työyhteisötaidoista	19
5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	23
5.1 Tutkimuksen toteutus	23
5.2 Kyselylomakkeen laatiminen	24
5.3 Aineiston keruu ja otos	26
5.4 Aineiston analyysi.....	27
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET	28
6.1 Rehtoreiden ja opettajien käsityksiä kahdenvälisestä esimies-alaissuhteesta.....	29
6.2 Esimies-alaissuhteen laatu alakouluissa.....	30
6.3 Opettajien näkemyksiä omista työyhteisötaidoistaan	32
6.4 Opettajien esimies-alaissuhteen yhteys työyhteisötaitoihin.....	35
7 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	36
8 POHDINTA	37
8.1 Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	43
LÄHTEET	44
LIITTEET	54

1 JOHDANTO

Viimeisten vuosikymmenien ajan esimiestyötä on korostettu. Johtajuuden ja esimiestaitojen tarkastelu on ollut tutkimuskohteena etenkin 1990-luvulta eteenpäin. (Keskinen & Rehnback 2005, 427.) 2000-luvulla on ilmestynyt runsaasti julkaisuja koskien rehtoreiden roolia koulussa ja johtajana. Pennasen (2007) toimittamassa kirjassa tarkastellaan, millaisia asioita rehtoreilta työssään vaaditaan ja ovatko vaatimukset jopa kohtuuttomia. Pennasen kirja tuo ilmi koulun muutossuuntia, jotka vaikuttavat paitsi oppilaitoksen johtamiseen, mutta myös koko työyhteisöön. Huhtasen ja Keskinen (2009) toimittama teos puntaroi oppilaitoksen johtamista rehtorin roolin ja yhteisön kehittämisen näkökulmista.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella rehtoreiden ja opettajien esimies-alaisuuden laatua alakouluissa ja selvittää opettajien näkemyksiä työyhteisötaitoistaan. Lisäksi pohditaan opettajien esimies-alaisuuden yhteyttä työyhteisötaitoihin. Esimies-alaisuudesta on totuttu tutkimaan vain alaisten näkökulmasta, jolloin käsitykset suhteen toiminnasta ovat yksipuolisia. Tässä tutkimuksessa molempien osapuolten, rehtoreiden ja opettajien, näkemykset on otettu huomioon esimies-alaisuudesta tarkastellessa. Opettajien näkemykset työyhteisötaitoistaan vaikuttavat siihen, kuinka he kokevat esimies-alaisuuden työpaikallaan. Toimiva vuorovaikutus rehtoreiden ja opettajien välillä määrittelee työyhteisötaitojen tasoa. Rehtori onnistuu paremmin johtamistyössään, mikäli hänellä on motivoituneet ja osaavat opettajat. (Keskinen 2017.)

Esimies-alaisuuden teoreettisena lähtökohtana pidetään LMX-teoriaa, jonka mukaan vuorovaikutussuhteeseen vaikuttavat sekä esimies että alainen (Keskinen 2017). Esimiehen ja alaisen kahdenvälistä vaihtosuhdetta on kuvattu LMX-teorian kautta. Teoria korostaa vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. (Peltonen 2007, 126-127.) Vuorovaikutus on yksilöllistä esimiehen ja alaisen välillä. Vaihtosuhteet voivat olla korkea- tai heikkolaatuisia. (Yukl 2010.) Luottamus ja vastavuoroisuus ovat toimivan esimies-alaisuusvaihtosuhteen pohja. Esimies rakentaa jokaisen alaisen kanssa erilaisen vaihtosuhteen. (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2013, 20.)

Esimiestaitojen tarkastelun rinnalle ovat nousseet alaistaidot (Keskinen & Rehnback 2005, 428). Kiinnostus alaistaitoja kohtaan syntyi siitä tiedosta, ettei esimies pysty yksin

rakentamaan hyvinvoivaa työyhteisöä tai tuloksellista organisaatiota (Aarnikoivu 2010, 89). Alaistaidoista on tehty kansainvälistä määrittelyä 1980-luvulla, mutta suomalaisessa tutkimuksessa siitä on kiinnostuttu vasta 2000-luvulla (Keskinen 2005a, 18-19). Esimies tarvitsee vierelleen alaisia, joilla on hyvät alaistaidot (Dunderfelt 2014, 12).

Keskinen (Keskinen 2005; Rehnäck & Keskinen 2005) siirtyi alaistaidon käsitteestä työyhteisötaito-käsitteeseen, koska alaistaidon on ajateltu korostavan liikaa esimiehen ja alaisen välistä valtasuhdetta (Keskinen 2005a; Keskinen 2017). Lyhyesti työyhteisötaito voidaan määritellä vastuulliseksi vaikuttamiseksi työntekijän roolissa (Keskinen & Rehnäck 2005). Tutkimuksessa määritellään molemmat käsitteet, koska työyhteisötaito on alun perin muotoutunut alaistaidon käsitteestä.

2 ESIMIES-ALAISSUHDE

2.1 Kahdenväliset esimies-alaissuhteet

Johtajuus muodostuu ihmisten välisissä suhteissa kahdensuuntaisen vuorovaikutuksen kautta (Northouse 2007, 9-11). Suhde perustuu yksilölliseen esimies-alaissuhteeseen, joka on kahdenvälinen esimiehen ja jokaisen yksittäisen työntekijän välillä (Mäkelä, Viitala, Tanskanen, Uotila, & Säntti 2013, 16). Kirjallisuudessa tätä näkökulmaa on tutkittu leader-member-exchange (LMX) -teorian kautta. Sen mukaan johtajuutta tulee tarkastella esimiehen ja työntekijän vaihtosuhteena. Vaihtosuhde syntyy molempien osapuolten myötävaikutuksesta. Toimiva vaihtosuhde kuvaa myös, millaisia ovat yhteisön esimies- ja alaistaidot. (Rehnäck, Keskinen, & Keskinen 2010, 134.)

LMX-teoriaa on kutsuttu suomen kielellä usein esimies-alais-vaihtosuhdeteoriaksi (Peltonen 2007, 126-127). Teoria kuvaa esimiehen ja työntekijän välisen suhteen laatua ja luonnetta organisaatiossa. Kahdenvälisyys esimies-alaissuhteessa liittyy vastavuoroisuuteen osapuolten välillä; molemmat odottavat jotakin toiselta osapuolelta ja molemmat osapuolet antavat sekä saavat toiselta jotakin. Keskeinen tekijä esimies-alaissuhteen laadun kehittymiselle on tasapainon löytäminen odotusten, saamisen kokemuksen ja antamisen välillä. (Mäkelä ym. 2013, 16.) Kahdenvälisten esimies-alaissuhteiden tarkastelu ei saa rajoittua pelkästään johtajan ominaisuuksiin tai työntekijän alaistaitoihin. Johtajuus muodostuu esimies-alaissuhteessa, joka perustuu

molempien osapuolten toimintaan ja yhteistyöhön, josta molemmat hyötyvät. (Heinonen, Aalto-Setälä, Bindar, Rehnäck, Kariluoma, & Keskinen 2013, 6; Rehnäck ym. 2010, 134.) Teorian yleinen lyhenne, LMX, on kansainvälisesti vakiintunut eri teoreetikoiden keskuudessa, joten lyhennettä käytetään myös tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen käsitteet LMX-suhde ja esimies-alaissuhde ovat synonyymejä toisilleen. Tutkimuksen empiirisessä osassa käytetään esimies-alaissuhteen käsitettä, koska se on helpommin ymmärrettävissä kuin LMX-suhde.

2.2 Esimies-alaissuhteen laatu

Vuorovaikutusprosesseista syntyneet suhteet muodostuvat joko korkealaatuisiksi tai heikkolaatuisiksi johtajan ja jokaisen yksittäisen työntekijän välille. Suhteen laatu perustuu henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, henkilöiden pätevyyteen ja luotettavuuteen. (Yukl 2013, 22.) Korkealaatuista vaihtosuhdetta esimiehen ja työntekijän välillä kuvaa kahdensuuntainen vaikutusmahdollisuus, molemminpuolinen luottamus, välittäminen ja arvostaminen. Usein korkealaatuisen vaihtosuhteen omaava työntekijä, joka on työhönsä motivoitunut ja sitoutunut, saa mielenkiintoisimmat työtehtävät, paremmat ylenemismahdollisuudet sekä esimiehen tuen. Vastaavasti jos vuorovaikutusprosessit puuttuvat, syntyy heikkolaatuisia vaihtosuhteita esimiehen ja työntekijän välille. Näiden heikkolaatuisten vaihtosuhteiden vallitessa työntekijä ja esimies täyttävät ainoastaan työnsä minimivaatimukset. (Rehnäck ym. 2010, 134-135; Graen & Uhl-Bien 1995 227-229.) On kuitenkin huomioitava, että korkealaatuiset esimies-alaissuhteet luovat tiettyjä velvollisuuksia ja rajoitteita esimiehelle. Ylläpitääkseen korkealaatuisia suhteita on esimiehen annettava huomiota työntekijöilleen, oltava vastaanottavainen heidän tarpeilleen ja tunteilleen sekä luotettava enemmän aikaa vieviin toimintatapoihin, kuten neuvotteluihin. (Yukl 2013, 223.)

LMX-teorian mukaan esimiehelle muodostuu korkealaatuisen ja heikkolaatuisen suhteen perusteella lähi- ja etäryhmät. Lähiryhmän (in-group) vuorovaikutussuhde esimieheen on korkealaatuista ja sille on tyypillistä avoimen tiedon jakaminen ja työtehtävien delegointi. Korkealaatuisessa vaihtosuhteessa osapuolet voivat paremmin ja toiminta työyhteisössä on tuotteliaampaa. (Heinonen ym. 2013, 6.) Heikkolaatuisissa esimies-alaissuhteissa kumpikaan osapuoli ei koe saavansa tukea toiselta osapuolelta. Kommunikointi perustuu

lähinnä välttämättömien työtehtävien hoitamiseen, jolloin vuorovaikutuksen kesto on vähäistä ja usein yksisuuntaista (Mäkelä ym. 2013, 17.)

LMX-teorian perusajatuksena on tarkastella esimiehen ja työntekijän suhdetta, jonka laadulla on monia yhteyksiä organisaation tuloksiin. Korkealaatuisessa esimies-alaisuudessa työskentelevät kokevat yleisen työtyytyväisyyden paremmaksi ja mieltävät organisaation toiminnan laadukkaammaksi kuin heikkolaatuisissa esimies-alaisuudessa työskentelevät. (Erdogan & Enders 2007.) Esimies-alaisuuden laadun vaikutus työtyytyväisyyteen heijastuu myös työpaikan vaihtohalukkuuteen ja työkuormittavuuden kokemiseen. LMX-suhteen laadulla on nähty olevan yhteys organisaation innovatiivisuuteen ja työntekijöiden luovuuteen. (Mäkelä ym. 2013, 17; Sparr & Sonnentag 2008.)

2.3 Alkuperäinen LMX-teoria

1970-luvulla syntyneen teorian tavoitteena oli löytää tehokkaampi johtamistapa ylläpitämällä ja luomalla uusia kahdenvälisiä vuorovaikutussuhteita. Teoriaa on kehitelty ja muokattu vaiheittain 1980- ja 1990- luvuilla. (Graen & Uhl-Bien 1995, 220.) LMX-teoria oli alkuun uraauurtava kahdesta pääsyystä; ensinnäkin teoria keskittyi erottamaan kahdenväliset vuorovaikutussuhteet johtajien ja työntekijöiden välillä. Toiseksi, LMX-teoria kehotti johtajia välttämään luomasta samanlaisia suhteita jokaisen työntekijän kanssa. (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris 2012, 1716.) Alun perin LMX-teoria sai vaikutteita rooli-teoriasta, jonka mukaan suhteen syntymiseen vaikuttavat niin esimiehen kuin työntekijänkin roolit. Rooliteoriassa korostuu ajatus, että esimiehen ajan myötä muodostamat suhteet työntekijöihinsä ovat erilaisia. Tämän jälkeen teoria kehittyi lähemmäs sosiaalista vaihtoteoriaa, jossa esimiehen ja työntekijän välillä tapahtuu vuorovaikutusprosessi. (Dulebohn ym. 2012, 1716, Leponiemi 2008, 8-9.)

2.4 Rooliteoria ja sosiaalisen vaihdon teoria taustavaikuttajana

Liden ja Maslyn (1998) ovat todenneet rooliteorian ja sosiaalisen vaihtoteorian olleen suurimpia LMX-teorian taustavaikuttajia. Lähtökohtana rooliteorialle ovat työntekijöille muodostuneet roolit, joiden mukaan he toimivat organisaatiossa. Teorian mukaan LMX-

suhteet muodostuvat esimiehen ja työntekijän välille roolinmuodostumisepisodien kautta. Esimiehet antavat työntekijöille erilaisia työtehtäviä, jotka kuvaavat esimiehen rooliodotuksia työntekijää kohtaan. Se, miten työntekijä vastaa esimiehen luomiin odotuksiin, määrittelee kahdenvälisen LMX-suhteen laatua. (Liden & Maslyn 1998, 44; Graen & Scandura 1987, 175.) LMX-suhde nähtiin aluksi yksiulotteisena, jolloin se perustui vain työtehtävän kautta ilmeneviin vaihtoihin esimiehen ja työntekijän välillä. Rooliteoria näkee suhteen kuitenkin moniulotteisena. LMX-suhteen muoto voi riippua työntekijän ja esimiehen valitsemista rooleista sekä siitä, miten kumpikin osapuoli ovat ne omaksuneet. Työntekijät omaksuvat rooleja samojen työtehtävien kautta eri tavoin. Osa työntekijöistä voi keskittyä tehtäväkeskeisesti suoraan esimiehen toimeksiantoihin, kun taas toiset luottavat sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta saavutettuun päämäärään kuten työkavereiden auttamiseen. Esimiehellä on enemmän itsemääräämisoikeutta, jolloin hän voi toimia tilanteen mukaan johtajan, valvojan, järjestysmiehen, resurssienjakajan, yrittäjän tai neuvottelijan rooleissa. (Dienesch & Liden 1986, 621; Liden & Maslyn 1998, 44; Greguras & Ford, 2006, 435; Aalto-Setälä & Bindar 2010, 14.)

Helpottaakseen yhteisen työtehtävän saavuttamista esimiehen haasteena on kehittää erilaisia suhteita työntekijöihin samalla kuitenkin säilyttäen työntekijöiden välisen luottamuksen ja keskinäisen kunnioituksen. Esimiehen ei tarvitse kohdella jokaista työntekijää täsmälleen samalla tavalla, mutta jokaisen työntekijän tulisi kokea oma roolinsa arvostetuksi ja tärkeäksi työyhteisössä. Jokaisen työntekijän pitäisi nähdä itsellään olevan yhtäläiset mahdollisuudet saada halutessaan lisävastuuta, joka perustuu osaamiseen eikä esimiehen mielivaltaiseen suosioon. Huomioitavaa kuitenkin on, etteivät kaikki työntekijät toivo työssään lisävastuuta. (Yukl 2013, 225.)

Sosiaalisen vaihdon teoria perustuu sosiologiseen teoriaan, joka kehitettiin analysoimaan ihmisten sosiaalista käyttäytymistä vuorovaikutustilanteissa. Alun perin teorian on kehittänyt Blau (1964). Tämän jälkeen teoriaa ovat kehittäneet Gulati (1995), Parkhe (1998a, 1998b), Das ja Teng (2002) ja viimeisimpinä Globerman ja Nielsen (2007). Blau (1964) on määritellyt sosiaalisen vaihdon teorian ”*yksilöiden vapaaehtoiseksi toiminnaksi, jota motivoi se, mitä oletetaan saatavan takaisin, kun toimitaan toisten hyväksi*”. Yksilöt odottavat yleensä vastavuoroisia etuja, kuten henkilökohtaista kiintymystä, luottamusta, kiitollisuutta tai taloudellista palkkiota, kun he toimivat sosiaalisten normien mukaisesti (Shiau & Luo 2012, 2432). Odotetut palkkiot, tarpeet ja

kanssakäymisestä koituvat kustannukset määrittelevät teorian mukaan yksilöiden toimintaa. Sosiaalisen vaihdon teoria perustuu yksilöiden väliseen luottamukseen, koska odotetut hyödyt toisilta ovat määrittelemättömiä velvoitteita. (Blau 1964, 91; Ali 2013, 40-41.)

2.5 Psykologinen sopimus

Seuraavaksi avataan psykologisen sopimuksen merkitystä, koska se liittyy kiinteästi työyhteisötaitoihin ja työntekijän ja esimiehen väliseen suhteeseen. Parhaimmillaan sopimus perustuu organisaatiossa oikeudenmukaiseen vallankäyttöön, reiluuteen ja luottamukseen esimiehen ja työntekijän välillä. Psykologisen sopimuksen idea löydettiin tieteellisestä kirjallisuudesta jo 1960-luvulla, vaikka organisaatioiden kontekstissa sitä alettiin tutkia vasta 1990-luvun loppupuolelta alkaen. (Keskinen 2005a, 71.) Psykologiseen sopimukseen on liitetty monia erilaisia määritelmiä, mutta usein termillä tarkoitetaan työntekijän henkilökohtaista käsitystä omaan työhön kuuluvista oikeuksista ja velvollisuuksista. Psykologinen sopimus perustuu työntekijän näkemykseen omasta ja hänen työnantajansa välisestä vaihdosta. (Rousseau 1995; Saari 2014, 29.) Psykologisen sopimuksen teoria onkin saanut viitteitä sosiaalisen vaihdon teoriasta, jossa vastavuoroisella vaihdannaisuudella on keskeinen merkitys (Blau 1964, 91).

Tavallinen normatiivinen sopimus on kirjallinen, joka käsittää esimerkiksi työpaikan pelisäännöt ja työsopimuksen. Psykologinen sopimus eroaa subjektiivisuudessaan tavallisista kirjoitetuista sopimuksista, koska se perustuu työntekijän toiveisiin vastavuoroisuudesta, jolloin työntekijä odottaa vastinetta omasta työpanoksestaan työnantajalta. Vastavuoroisuus alkaa, kun työnantaja täyttää nämä toiveet ja antaa vastinetta työntekijän työpanokselle. On havaittu, että vastavuoroisuus ohjaa psykologisen sopimuksen toimintaa niin työntekijöiden kuin työnantajienkin mielestä. (Rousseau 1995; Couyle-Shapiro & Kessler 2000; Parzefall 2008; Saari 2014, 29.)

2.6 Psykologisen sopimuksen muotoutuminen

Työpsykologian näkökulmasta psykologinen sopimus syntyy, kun työntekijä ottaa vastaan uuden työpaikan. Tällainen sopimus on ääneen lausumaton sitoumus, joka

sisältää kaiken sen, minkä kirjallinen työsopimus jättää tiedostaen ulkopuolelle. Ulkopuolelle jääviä asioita ovat esimerkiksi työnantajan oletukset ja odotukset siitä, että työntekijä on rehellinen ja joustava, käyttää työvälineitä asianmukaisesti, toimii organisaatiossa vastuullisesti sekä kohtelee työkavereitaan kunnioittavasti. Vastaavasti työntekijällä on omat odotukset, jotka liittyvät hänen psykologiseen sopimukseensa. Esimiehen tuki ja kannustus, vastuulliset työtehtävät ja organisaation huolenpito työntekijän hyvinvoinnista ovat esimerkkejä työntekijän mahdollisista odotuksista työnantajaa kohtaan. (Keskinen 2005a, 70-71.)

Psykologinen sopimus sisältää monenlaisia työkäyttäytymiseen ja työasenteeseen liittyviä odotuksia. Guest (2004) on kirjallisuuskatsauksessaan määrittellyt psykologisen sopimuksen kolme erilaista muotoa; yleissopimuksen, asemaan perustuvan ja yksilökohtaisen sopimuksen. Suurin osa työntekijöistä solmii yleissopimuksen (standard deal), joka on perinteisin kolmesta sopimuksen muodoista. Yleissopimus käsittää työntekijän lainsäädöllisiä oikeuksia tai yhteisöllistä yksimielisyyttä sovituisissa asioissa. (Guest 2004, 547.) Kouluorganisaatioissa opettajilla on yhteinen vastuu oppilaiden kasvattamisesta, jolloin kasvatusvastuu ei rajoitu vain oman luokan oppilaisiin, vaan koskee koulun kaikkia oppilaita. Asemaan perustuvat (position-based deal) sopimukset muodostuvat organisaatiossa niiden henkilöiden välille, jotka kuuluvat vain tiettyyn joukkoon. Esimerkiksi esimiehet voivat omata tiettyjä etuuksia, jotka eivät koske muita työntekijöitä. Yksilökohtainen sopimus (idiosyncratic deal) muodostuu henkilökohtaisesti työntekijän ja esimiehen välille joko organisaatioon tullessa tai myöhemmin. Yksilökohtaisen sopimuksen merkitys tulee kasvamaan yhä suuremmaksi tulevaisuudessa, koska se mahdollistaa organisaatiolle joustavampia ja yksilöllisempiä järjestelyjä. (Guest 2004, 547.) Kouluorganisaatioissa rehtoreilla olisi isompi mahdollisuus huomioida jokaisen opettajan vahvuudet ja toiveet yksilökohtaisesti.

3 TYÖYHTEISÖTAIDOT

3.1 Organisaatiokansalaisuus

Organisaatiokansalaisuus esiteltiin ensimmäisen kerran 1980-luvulla, vaikka siihen on viitattu erilaisissa organisaatioteorioissa yli 70 vuoden ajan (Organ, Podsakoff & MacKenzie 2006, 43). Kansalaistaidolla on hyvin samantapainen määritelmä kuin

organisaatiokansalaisuudella ja alaistaidolla. Käsitteet sisältävät ajatuksen aktiivisesta toimimisesta yhteisten asioiden edistämiseksi, kanssaihmisistä huolehtimisesta sekä yhteistyöstä työtovereiden ja esimiehen kanssa. (Keskinen 2005a, 20.) Uusien työntekijöiden opastamista tai palkattoman ylityön tekemistä pidetään organisaatiokontekstissa myönteisinä asioina (Haslam, Reicher & Platow 2012, 61). Organizational citizenship behavior on englanninkielinen vastine alaistaidoille. Suoraan suomennettuna OCB tarkoittaa organisaatiokansalaisuutta. (Keskinen 2005a, 19-20.)

Kansainvälisesti organisaatiokansalaisuutta on tutkittu paljon ja se on useasti näkynyt psykologian, taloustieteen ja johtamisen tutkimuksissa (Podsakoff, MacKenzie, Paine, Beth & Bachrach 2000, 514-515). Organisaatiokansalaisuus ilmenee työntekijän osallistumisena asioiden edistämiseen organisaatiossa, sovinnollisuutena, avuliaisuutena ja yleisenä tunnollisuutena (Rehnbäck ym. 2010, 134-135). Sen on todettu lisäävän työntekijöiden itsevarmuutta (Mamman, Kamoche & Bakuwa 2012, 286). Käsite nähdään moniulotteisena, koska kansainvälisissä tutkimuksissa se on sisällöllisesti jakautunut. Se on yhdistetty muihin käsitteisiin kuten prososiaaliseen käyttäytymiseen (prosocial organizational behaviors), rooliodotuksen ylittävään toimintaan (extra-role behavior) ja organisatoriseen spontaanuuteen (organizational spontaneity) ja tämän takia sen itsenäisen aseman vakiintuminen on vaikeutunut. Tutkijat ovat keskittyneet tarkastelemaan sen suhdetta muihin käsitteisiin. (Podsakoff ym. 2000, 514-516.)

Organisaatiokansalaisuus on sen alkuperäisen näkemyksen mukaan pyyteetöntä ja spontaania toimintaa, joka ylittää muodollisen työroolin. Toiminta on koko organisaatiota edistävää ja se perustuu vapaaehtoisuuteen ja altruistiseen käyttäytymiseen. (Organ 1988; Podsakoff ym. 2000, 513; Organ ym. 2006, 3; Mamman ym. 2012, 286.) Työtyytyväisyys, oikeudenmukaisuuden tunne ja luottamus esimieheen ovat tärkeitä elementtejä organisaatiokansalaisuuden kannalta (Sundvik 2006, 121). Batemanin ja Organin (1983) tutkimuksen mukaan organisaatiokansalaisuus on yhteydessä työtyytyväisyyteen. OCB:ta tulee tarkastella organisaatiotasolla eikä vain yksilön tapana toimia. Työntekijä toteuttaa organisaatiokansalaisuuteen kuuluvia hyviä käyttäytymismalleja, jos ne nähdään työrooliin kuuluvina toimintamalleina. (Rehnbäck ym. 2010, 135.)

3.2 Alaistaito

Alaistaito saatetaan suomen kielessä liittää väärää merkityksiä alamaisuudesta tai alemmuudesta. Alaistaitoa ei kuitenkaan määritellä edellä mainitulla tavalla vaan, käsitteellä pyritään kuvaamaan esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta. (Keskinen 2005a, 19-20.) Alaistaito muodostaa yläkäsitteen, joka sisältää OCB:n ”hyvän työntekijän” määritelmät ja LMX-teorian ajatuksen työntekijän vaikutuksesta esimieheen (Rehnbäck ym. 2010, 134-135). Esimies-alaissuhteessa esimies sekä toteuttaa että harjoittaa esimies- ja johtamistaitoja ja työntekijä alaistaitoja (Rehnbäck & Keskinen 2005, 7).

Suomen työsopimuslaki asettaa alaistaidoille muutamia vaatimuksia ja työlainsäädäntö on laadittu suojaamaan työntekijää (Aarnikoivu 2010, 20). Työsopimuslaki (TSL 55/2001) asettaa työntekijälle muutamia velvollisuuksia. Työntekijän tulee muun muassa huolehtia turvallisuudesta, noudattaa työtehtävien edellyttämää huolellisuutta ja varovaisuutta (3:3 §), toimia annettujen määräysten mukaan sekä huolehtia liike- ja ammattisalaisuuksien salassapidosta (3:4 §) Työturvallisuuslain (738/2002) mukaan työntekijän on vältettävä muihin kohdistuvaa häirintää ja epäasiallista kohtelua (4:18 §). Työsopimuslaki edellyttää työnantajaa edistämään suhdettaan työntekijään sekä työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Organisaation toiminnan muuttuessa tai kehittyessä työnantajalla on velvollisuus varmistaa, että työntekijä voi suoriutua tehtävästään. (TSL 2:1 §.) Työnantaja ei saa syrjiä ketään vaan hänen on kohdeltava jokaista tasapuolisesti. Työnantaja on vastuussa työturvallisuudesta. (2:2 §)

Alaistaito käsittää velvollisuuden sujuvasta yhteistyöstä esimiehen ja työkavereiden kanssa, työpaikan viihtyvyydestä huolehtimisen sekä resurssien järkevän käytön. Työntekijän tulee toimia organisaation hyväksi ja osallistua sen kehittämistyöhön. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 7.) Alaistaito voidaan määritellä myös sellaisena käyttäytymisenä, joka edistää organisaation toimivuutta ja auttaa tavoitteiden saavuttamisesta. Se ilmenee tahdikkuutena ja hienovaraisena käyttäytymisenä, josta ei tule erikseen palkitaksi. Viisaan esimiehen tulisi huomata alaistaitoinen työntekijä ja antaa hänelle merkityksellisiä palkkioita, esimerkiksi tarjoamalla entistä vastuullisempia työtehtäviä ja antamalla arvostusta. Esimieheltä vaaditaan tietynlaista herkkyyttä huomata alaistaitoinen työntekijä, koska muuten hän saattaa vetäytyä ja laskea

vaatimustasoaan. (Keskinen 2005a, 22-24.) Työntekijän näkökulmasta alaitaidot sisältävät mahdollisuuksia ja keinoja vaikuttaa johtamiseen ja perustehtävän onnistumiseen. Oman työnsä hyvin tekeminen on alaitaidon minimivaatimus. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 4-8.)

Alaistaitoa voidaan lähestyä ”ekstraroolin” (extra-role behavior) käsitteen kautta, jossa työntekijä toimii vapaaehtoisesti organisaation etujen mukaisesti. Tällöin työntekijän osallistuminen organisaation tehtäviin on rooli-dotukset ylittävää. (Keskinen 2005a, 22.) Työntekijä toimii vaadittua korkeammalla tasolla omasta tahdostaan (Organ 1988, 4). Työelämässä tapahtuvien jatkuvien muutosten takia, organisaatiot tarvitsevat työntekijöitä, jotka toimivat yli rooli-dotusten tukien ja edistään organisaation toimintaa (Somech & Drach-Zahavy 2004, 281).

Hyvät alaitaidot omaava työntekijä lähestyy vahvasti johtamista perehdyttämällä uusia työntekijöitä ja auttamalla muita poissaolojen jälkeen. Alaitaidon voidaan ajatella kuitenkin olevan velvollisuus, joka kuuluu kaikille, sillä se sisältää itsestään selvää käyttäytymistä, kuten toisten tukemista ja auttamista. (Keskinen 2005a, 21.) Alaistaitoja ei tulisi nähdä pelkästään velvollisuutena, koska niissä on kyse asenteesta ja niiden toteutumiseksi tarvitaan työntekijän omaehtoista sitoutumista, oivalluksia ja voimaantumista. Alaistaitoinen työntekijä on sitoutunut organisaation arvoihin (Aarnikoivu 2010, 97). Alaistaito koostuu sitoutumisesta, organisaatioon samaistumisesta, ammatillisesta osaamisesta ja motivaatiosta (Keskinen 2005a, 25). Kyky antaa ja ottaa palautetta vastaan kuuluu olennaisena osana alaitaitoihin. Palautteen avulla saatetaan vaikuttaa työntekijän kehittymiseen ja oppimiseen. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 18-19.) Hyviin alaitaitoihin kuuluu myös kyky ja halu ratkaista työyhteisön ongelmia (Räty 2011, 19).

Alaistaitoja ja organisaatiokansalaisuutta kohtaan on myös esitetty kritiikkiä. Kritiikin mukaan alaitaito ei ole vapaaehtoista toimintaa tai spontaania käytöstä vaan työntekijöiden hyväksikäyttämistä esimiesten toimesta. Organisaation johto odottaa työntekijän ylittävän työroolin ilman palkkaa. Tällainen käytös ei ole vapaaehtoista vaan organisaation johdon luoma pakote. Varsinkin johtamisteorioissa on esitelty alaitaitojen ja organisaatiokansalaisuuden lisäävän tehokkuutta ja positiivista ilmapiiriä organisaatiossa. Työntekijöitä on kannustettu lisäämään vapaaehtoista toimintaa, jotta organisaation on mahdollisuus edistää tavoitteitaan. (Vigoda-Gadotin 2007, 377-379.)

3.3 Alaistaidon ilmenemismuodot

Organ (1998) on luonut alaistaitotutkimuksen pohjan ja käsitellyt sen erilaisia ilmenemismuotoja teoksessaan. Hänen mukaansa alaistaidon ilmenemismuotoja on viisi ja ne ovat: altruismi, tunnollisuus, rehtiys, huomaavaisuus ja kansalaishyveellisyys. (Organ 1988, 8-13.) Suomeennoksissa on käytetty Puusan, Reijosen, Juuti ja Laukkasen (2012) käyttämiä termejä.

Altruismi (altruism) on organisaation tehtäviin tai ongelmiin liittyvä kaikki harkinnanvarainen toiminta, jonka tavoitteena on auttaa tiettyä henkilöä. Yksinkertaistettuna kyse on auttamisesta. (Organ 1988, 8.)

Tunnollisuus (conscientiousness) ilmenee toimintana, joka selkeästi ylittää työroolille asetetut minimivaatimukset. Tunnollisuus näkyy Organin mukaan aktiivisena osallistumisena työhön. Työpoissaoloja voi olla erilaisista syistä johtuen, kuten ongelmat kotona. Kun työntekijä edellä mainitusta syystä huolimatta tulee töihin, voidaan hänen katsoa toimivan hyvien alaistaitojen mukaisesti. Organisaation siisteydestä huolehtiminen ja omien taukojen suunnittelu siten, etteivät työt häiriinny kuuluvat tunnollisuuteen. (Organ 1988, 9.)

Kahden ensimmäisen alaistaidon ilmenemismuotojen välinen ero on siinä, että auttaminen kohdistuu konkreettisesti tiettyyn henkilöön, kun taas tunnollisuuden ei kohteena ei ole suoranaisesti toinen henkilö. Ero näiden kahden asian välille on hyvä tehdä, koska altruismi ja tunnollisuus eivät usein esiinny saman henkilön käyttäytymisessä. Tunnolliset ihmiset eivät ole usein taipuvaisia auttavaisuuteen ja päinvastoin. (Organ 1988, 10.)

Jokaisessa organisaatiossa ilmenee aika ajoin erilaisia ongelmia toiminnassa, ristiriitoja henkilöiden välillä tai muita häiriöitä. Tämä saattaa aiheuttaa valitusta, vääristelyä ja asioiden suurentelua. Kolmas alaistaidon ilmenemismuoto on rehtiys (sportmanship), jossa työntekijä välttää edellä mainittua toimintaa. Ulkopuolisista häiriöistä huolimatta, rehti työntekijä jatkaa työtänsä normaaliin tapaan eikä keskity valittamaan asioista. Työntekijän rehtiys saattaa vaikuttaa koko organisaation tehokkuuteen positiivisella tavalla. (Organ 1988, 11-12.)

Alaistaidon neljäs ilmenemismuoto on huomaavaisuus (courtesy), joka on toimintana hyvin samankaltaista kuin auttaminen. Ero näiden kahden välillä on se, että huomaavaisuus on toimintana ennaltaehkäisevää. Siinä pyritään välttämään ongelmien tai epäkohtien syntymistä, kun taas auttaminen tapahtuu silloin, kun ongelma on jo syntynyt. Organisaatiossa huomaavaisuus on sitä, että yksilö huomioi ne työntekijät, joihin hänen päätöksensä tai toimintansa saattavat vaikuttaa. Huomaavaisuus ilmenee asioista ilmoittamisena, tiedon jakamisena ja konsultointina. (Organ 1988, 12.)

Kansalaishyveellisyys (civic virtue) on viides alaistaidon ilmenemismuoto. Se määritellään työntekijän vastuullisena osallistumisena organisaation poliittiseen toimintaan. Kansalaishyveellisyys näkyy tapaamisiin osallistumisina, epäkohdista keskustelemisena työntekijän omalla ajalla ja asioiden esille ottamisena. Tavoitteena on vaikuttaa omalla panoksellaan organisaation hallintoon ja toimintamalleihin. Vain vastuullisesta ja järkevästä toiminnasta on organisaatiolle hyötyä. (Organ 1988, 12-13.)

Organisaatiokansalaisuuden tutkiminen (Smith, Organ & Near 1983; Bateman & Organ 1983) lisääntyi huomattavasti 1980-luvun jälkeen. Käsite ei ollut yksiselitteinen ja siihen liitettiin erilaisia määritelmiä. (Podsakoff ym. 2000, 513.) Podsakoff ym. (2000) pyrkivät selkeyttämään käsitettä ja kokosivat organisaatiokansalaisuuden osittain päällekkäiset ominaisuudet seitsemään eri kategoriaan. Kategoriat, jotka he löysivät, olivat:

1. Altruismi (helping behaviour) eli muiden auttaminen, joka on tärkeä alaistaidon ominaisuus. Työntekijä auttaa vapaaehtoisesti muita organisaation työntekijöitä ja pyrkii toiminnallaan estämään ongelmatilanteiden synnyn. Määritelmä on hyvin lähellä Organin (1988) käsitettä huomaavaisuus (courtesy).
2. Vähemmän huomiota alaistaidon ominaisuutena on saanut reiluus ja rehtiys (sportsmanship). Podsakoff ym. kritisoivat Organin vastaavaa määritelmää suppeaksi. Reilu ja rehti työntekijä ei ota henkilökohtaisesti, vaikka hänen esittämät ideat hylättäisiin. Työntekijä on valmis säilyttämään positiivisen asenteensa eikä valita turhasta.
3. Organisaatiouuskollisuus (organizational loyalty) näkyy työntekijän sitoutumisena organisaatioon ja sen maineesta huolehtimisena työpaikan ulkopuolella.
4. Organisaatiokuuliaisuus (organizational obedience) määritellään sääntöjen noudattamisena. Kun työntekijä on sisäistänyt ja hyväksynyt organisaation säännöt ja menettelytavat, hän sitoutuu niihin eikä niiden noudattamista tarvitse juurikaan valvoa.

5. Työntekijän oma-aloitteisuus (individual initiative) perustuu vapaaehtoiseen toimintaan, joka on selkeästi enemmän kuin työroolin minimivaatimukset. Työntekijä on motivoitunut ottamaan lisää vastuullisia työtehtäviä ja kannustaa organisaation muita työntekijöitä toimimaan samoin. Oma-aloitteisuus vaatii sitoutumista työtehtäviin ja on verrattavissa Organin (1988) määritelmään tunnollisuudesta (conscientiousness).

6. Kansalaishyveellisyys (civic virtue) määritellään työntekijän sitoutumisena koko organisaatioon ja aktiivisena osallistumisena kokouksiin ja omien mielipiteiden esille tuomisena. Podsakoffin ym. (2000) ja Organin (1988) määritelmät kansalaishyveellisyydestä vastaavat toisiaan.

7. Itsensä kehittäminen (self development) on sitoutuneen työntekijän halu kehittää ja syventää tietämystään, osaamistaan ja taitojaan. Tämä käyttäytymisen malli kehittää koko organisaation tehokkuutta. (Podsakoff ym. 2000, 514-526.)

3.4 Alaistaidot työyhteisössä

Alaistaidoista puhuttaessa on korostettu, että esimiehen johtaessa työyhteisöä, tulee jokaisen työntekijän johtaa myös itseään ja omaa työtään. Työntekijän kyky ottaa vastuuta ja toimia itsenäisesti korostuu mahdollistavan johtajuuden myötä. Alaistaitoja on mielekästä kehittää työyhteisössä, jota johtaa hyvä esimies. Hankala ja epäluotettava esimies ei ruoki alaistaitojen kehittämishalukkuutta. Esimiehen on helppo toimia vastuullisten ja sitoutuneiden työntekijän kanssa. Organisaation toimivuuden kannalta esimiehen rooli on merkityksellinen. Työyhteisön tuloksellisuus tai tuloksettomuus on pitkälti selitettävissä esimiehen toiminnan kautta. (Aarnikoivu 2010, 32, 36.) Organisaation rooleja tarkasteltaessa, esimiehen rooli poikkeaa muista (Järvinen 2009, 60). Suhteessa muihin työyhteisön jäseniin, esimies on auktoriteettiasemassa, joka antaa sekä oikeuksia että velvollisuuksia (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 9).

Esimiehen tehtäviin kuuluvat työntekijöiden tasapuolinen kohtelu, vuorovaikutuksesta huolehtiminen organisaatiossa ja asioiden puheeksi ottaminen. Esimies on myös vastuussa yhteistyöstä ja avoimen työilmapiirin kehittämisestä. (Aarnikoivu 2010, 35.) Kaikista organisaation asioista esimies ei kuitenkaan voi olla avoin vaitiolovelvollisuuden takia (Järvinen 2009, 103). Keskeiseksi tehtäväksi esimiestyössä on noussut ihmisten johtaminen (leadership), jonka tarkoituksena on antaa alaisille valmiudet menestyä työssään mahdollisimman hyvin (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 8).

Esimies edustaa työyhteisöään ja on vastuussa koko organisaation toiminnasta. Toimiakseen tasapuolisesti ja objektiivisesti esimies joutuu säilyttämään tietyn välimatkan työntekijöihin. Työntekijöiden ja esimiehen tarpeet ja intressit organisaatiota kohtaan saattavat olla hyvinkin erilaisia. (Järvinen 2009, 60.)

Esimies voi aktiivisella ja laadukkaalla toiminnallaan tukea alaistaitojen kehittymistä. Pitämällä organisaation perustehtävän ja sen tavoitteet selkeinä, priorisoimalla työtehtäviä sekä antamalla palautetta esimies tukee työntekijöiden hyviä alaistaitoja. Esimiehen tehtävänä on huolehtia työntekijän perehdyttämisestä koko organisaatioon, sen tehtäviin ja työyhteisön jäseniin. (Keskinen 2005a, 43-44.) Esimies- ja alaistaidot muodostuvat monista eri tekijöistä. Näiden kahden kehittymiseen vaikuttavat yhteisölliset (ilmapiiri ja esimiestyö) ja yksilölliset (persoonallisuus, kyvyt ja motivaatio) tekijät. Myös työpaikan kulttuuri vaikuttaa alaistaitojen kehittymiseen. Vastuullisten toimintatapojen opetteleminen ja toteuttaminen ovat yhteisöllinen oletus, kun organisaatio tukee alaistaitojen kehittymistä. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 27.)

3.5 Alaistaidoista työyhteisötaitoihin

Työyhteisötaitoja voidaan pitää melko uutena käsitteenä. Tutkimukset alaistaidoista (Keskinen 2005) ja organisaatiokansalaisuudesta (Organ 1988) ovat luoneet pohjan ja lähtökohdan työyhteisötaidoille. (Karhapää ym. 2015, 162.) Alaistaidon korvaavana käsitteenä suomalaisessa kirjallisuudessa on käytetty työyhteisötaitoja (Rehnbäck ym. 2010, 134). Esimies- ja alaistaidot sisältyvät työyhteisötaitoihin (Aarnikoivu 2010, 69). Keskustelu työyhteisö- ja alaistaidoista on viime vuosina yleistynyt ja näitä käsitteitä voidaan kuvata samanlaisella määritelmällä. Työyhteisö- ja alaistaidot kuvaavat yksilön käyttäytymistä työympäristössä ja yhteistyökykyä. Työyhteisötaidot tarkastelevat sekä työntekijöiden ominaisuuksia että erilaisia vuorovaikutustekijöitä. Tällöin kiinnitetään huomiota kommunikointitapaan työntekijöiden, ryhmän ja johdon välillä. (Puusa, Mönkkönen & Kuittinen 2010.) Työntekijän hyvät työyhteisötaitovalmiudet edistävät yhteistyötä organisaatiossa. Vuorovaikutustaidot, ammatillisuus, empaattisuus ja huolehtiminen omasta jaksamisesta kuuluvat näihin valmiuksiin. (Vesterinen 2010, 113-114.)

Työyhteisötaidot muodostuvat neljästä eri osa-alueesta, jotka ovat ymmärrys omasta työroolista, moniammatillinen yhteistyö, prosessiosaaminen ja vuorovaikutusosaaminen (Karhapää ym. 2015, 165). Oman työroolin ymmärtänyt työntekijä tunnistaa perustehtävänsä ja jäsentää työkäyttäytymisen vaikutuksia. Työntekijä reflektoi myös itse sitä, millaisella laadukkaalla tavalla hän perustehtävänsä tekee. (Keskinen 2017.) Työyhteisötaitojen näkökulmasta organisaation menestykseen vaikuttaa työntekijän ymmärrys omasta työroolista. Tämä taas vaikuttaa organisaation avoimuuteen ja työntekijöiden välisiin suhteisiin. (Niehoff 2005, 391-394.) Ei riitä, että työntekijä tekee perustehtävänsä hyvin, vaan häneltä edellytetään johdettavana olemista sekä ymmärrystä työyhteisön jäsenyydestä (Mönkkönen & Roos 2010, 146).

Työyhteisötaidot muodostuvat moniammatillisesta yhteistyöstä ja sen kehittamisestä. Kehittäminen vaatii monipuolista taitojen päivittämistä ja uudelleen rakentamista. (Keskinen 2017.) Prosessiosaaminen on erilaisten prosessien tunnistamista ja niiden edistämistä yksilö- ja yhteisötasolla (Mönkkönen & Roos 2010, 206). Prosessiosaaminen näkyy eri ammattiryhmien välisenä yhteistyöhalukkuutena (Keskinen 2017). Hyvät vuorovaikutustaidot vahvistavat organisaation ilmapiiriä. Energiaa ei kulu työntekijöiden välisiin jännitteisiin organisaatiossa, jossa työntekijöillä on hyvät vuorovaikutustaidot. Vuorovaikutuksen lähtökohta on se, että miten työntekijät jäsentävät itseään suhteessa muihin organisaation jäseniin. (Karhapää ym. 2015, 165.) Paineensietokyky liittyy olennaisesti työyhteisötaitoihin, koska työntekijöiden työnkuvaa saatetaan laajentaa ja muokata (Keskinen 2017).

Alaistaidon käsitettä on usein kritisoitu sen alistuneisuuteen viittaavasta sävystä. Tästä syystä on alettu käyttää käsitettä työyhteisötaidot. Myös Keskinen on siirtynyt käyttämään käsitettä työyhteisötaidot omissa tutkimuksissaan (Keskinen 2005; Rehnäck & Keskinen 2005) alaistaitojen negatiivisen sävyn takia. (Keskinen 2017.) Alainen pitäisi korvata sanoilla työntekijä tai asiantuntija. Alainen kuuluu menneisyyden johtajavaltaiseen kulttuuriin. (Sydänmaanlakka 2009, 15, 22.) Työyhteisötaidot sisältävät ajatuksen siitä, että siinä on tärkeitä ominaisuuksia sekä esimiehille että alaisille (Rehnäck ym. 2010, 134). Alaistaidot määrittelevät vain työntekijän ominaisuuksia ja kykyä olla johdettavana (Arvassalo 2006).

4 ESIMIES-ALAISSUHTEEN YHTEYS TYÖYHTEISÖTAITOIHIN

4.1 Esimies-alaisuhde ja työyhteisötaidot

Esimies-alaisuhteella on yhteys työyhteisötaitoihin. Työntekijä on motivoitunut, innostunut ja suhtautuu paremmin työhönsä, kun esimiehen ja alaisen välinen suhde on hyvä. (Chen, Wang, Chang & Hu 2008.) Esimiehen tehtävänä on saada työntekijät motivoitumaan organisaation tavoitteista. Johtamisen kulmakiveksi nousee vuorovaikutus, johon kuuluvat kuunteleminen, kannustaminen ja luottamuksen rakentaminen. (Manka ym. 2007, 9.) Organisaation toimivuuden ja menestyksen kannalta esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus on äärimmäisen tärkeää. Tunnustuksen tai palkinnon saamiseksi työntekijä muokkaa omaa käyttäytymistään esimiehen odotusten mukaan. Myös esimies muokkaa käyttäytymistään saadakseen työntekijät motivoitumaan ja innostumaan. (Chen ym. 2008.) Motivoituneet ja vastuuta ottavat alaiset auttavat esimiestä onnistumaan ja innostumaan johtamistyössään (Keskinen 2017). Kunnioitus, vaikutusmahdollisuudet ja luottamus vaikuttavat esimiehen ja alaisen väliseen suhteen laatuun (Chen ym. 2008). Vuorovaikutuksen toimivuus esimiehen ja alaisen välillä määrittelee työyhteisötaitojen tasoa (Keskinen 2017). Hyvä työntekijä tukee esimiestään, jotta tämä voi toteuttaa omaa työtehtäväänsä (Manka ym. 2007, 19).

Esimiehen ja työntekijän välinen luottamus kasvaa, jos heidän välinen suhde on laadultaan hyvä. Tämän seurauksena myös työyhteisötaidot lisääntyvät. Luottamussuhteella on vastavuoroinen vaikutus. Alainen luottaa esimieheensä, kun esimies tukee ja luottaa alaiseensa. Esimiehen tehtävänä on ylläpitää hyvää ja toimivaa esimies-alaisuhdetta. (Chen ym. 2008.)

4.2 Aikaisemmat tutkimukset esimies-alaisuhdesta ja työyhteisötaidoista

Aikaisemmat tutkimukset ovat keskittyneet tutkimaan LMX-teoriaa sen kehityssuunnan näkökulmasta, mikä on antanut laajoja ja kokonaisvaltaisia tutkimustuloksia. Kuitenkin empiirisiä tutkimuksia tarvitaan lisää, jotta vuorovaikutussuhteen laatua voitaisiin tarkastella suhteen eri tasoilla. (Liden, Wayne & Stilwell 1993; Leponiemi, 2008;

Norvapalo 2014 17.) Kahdenväliset esimies-alaissuhteet voivat olla laadultaan erilaisia riippuen siitä, kuinka kauan keskinäinen suhde on ollut olemassa. Tämän takia LMX-suhteen muodostuminen ja sen kehityssuunnan ymmärtäminen vaativat myös pitkittäistutkimuksia, jotta laadullisten muuttujien vaikutusta voidaan mitata. (Bluerdorn & Jaussi 2008; Norvapalo 2014, 18.) Vaikka ensimmäiset LMX-teoriaan kohdistuneet tutkimukset (Dansereau ym. 1975; Graen & Cashman, 1975; Liden & Graen, 1980) pyrkivät toteuttamaan strategian pitkittäistutkimuksena, vain muutama edellä mainituista tutkimuksista käytti pitkittäistutkimuksen metodeja.

Kasvatustieteen piirissä Vecchio (1987) oli ensimmäisiä, joka tutki opettajien esimies-alaissuhdetta. Tutkimustulokset osoittivat, että korkealaatuinen esimies-alaissuhde vaikuttaa positiivisesti opettajien itseohjautuvuuteen työssä. Opettajat työskentelivät huolellisesti ja oma-aloitteisesti eivätkä tarvinneet erillistä ohjausta esimieheltä. Liden ym. (1993) ovat tutkineet vastapalkattujen opettajien esimies-alaissuhdetta kahdessa yliopistossa. Tuloksista nähtiin, että suhteen kehittymiseen vaikuttivat molempien osapuolten toiveet ja odotukset. Tekleab ja Taylor (2003) tarkastelivat työntekijöiden ja esimiesten välisiä eroja esimies-alaissuhteen odotuksista ja näkemyksistä. Tutkimus toteutettiin suuressa yliopistossa ja tulokset osoittivat, että kauan yhdessä työskennelleet esimiehet ja työntekijät kokivat velvoitteet samanlaisina, kun taas lyhyen aikaa yhdessä työskennelleet kokivat velvoitteet eri tavalla.

LMX-teoriaa on hyvin vähän tutkittu suomalaisessa työelämäkontekstissa lukuun ottamatta muutamia poikkeuksia (Mäkelä 2009; Leponiemi 2008; Vatanen 2003). Vatanen (2003) on tutkinut esimies-alaissuhteen laatua länsimaalaisen ja aasialaisen kulttuurin välillä ja pohtinut, mitkä henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siihen, millainen esimies-alaissuhde muodostuu työntekijän ja esimiehen välille. Leponiemen (2008) tutkimus tutki esimies-alaissuhdetta etniseen vähemmistöön kuuluvan alaisen näkökulmasta ja Mäkelän (2009) tutkimus vuorostaan tarkasteli raskaana olevien naisten esimies-alaissuhdetta työyhteisössä. Leponiemen (2008) ja Mäkelän (2009) tutkimukset ovat ainoita Suomessa tehtyjä pitkittäistutkimuksia, jotka tutkivat esimies-alaissuhteen kehittymistä pidemmältä ajalta (10- 18 kuukautta). Leponiemen (2008) tutkimustulokset esittivät, että esimies-alaissuhde ei ehdi kehittyä 10 kuukauden aikana huomattavasti. Kun taas Mäkelän (2009) tuloksista huomattiin, että 18 kuukauden aikana raskaana olevien naisten esimies-alaissuhteet olivat dynaamisia ja herkästi muuttuvia. (Norvapalo

2014 77.) Yhteenvetona voidaan sanoa, ettei esimies-alaisuusuhdetta ole LMX-teorian kautta tutkittu vielä paljon Suomessa (Norvapalo, 2014, 19).

1960-luvulla Katz (1964) toi tutkimuksessaan esiin työntekijän käyttäytymisen hyviä piirteitä. Tällaisia piirteitä Katzin mukaan ovat työntekijän omien kehitysideoiden esittäminen, itsensä kehittäminen ja yhteistoiminnallisuus. Työntekijän hyviin piirteisiin kuuluu myös myönteinen asenne organisaatiota kohtaan. (Katz 1964.) Vuonna 1983 julkaistiin kaksi tutkimusta, jotka toivat organisaatiokansalaisuuden esiin. Tutkimuksessaan Bateman ja Organ (1983) toivat esiin sen, että työssä viihtymisen ja kansalaiskäyttäytymisen välillä on yhteys. Smithin, Organin ja Nearin (1983) tutkimus jakoi kansalaiskäyttäytymisen kahteen luokkaan: altruismiin ja yleiseen kuuliaisuuteen. Tutkimuksen mukaan työyhteisötaitojen kehittäminen lisää tyytyväisyyttä työtehtäviä kohtaan. 1980-luvulla alaistaito nostettiin esiin ensimmäisen kerran kansainvälisesti. (Smith, Organ & Near 1983.) 1980- ja 1990-luvun vaihteessa käytettiin käsitettä organisaatiokansalaisuus ja se määriteltiin vapaaehtoisena toimintana, joka ylittää perinteisen työroolin minimivaatimukset (Organ 1988, 4). Suomessa käsite vakiintui 2000-luvulla, vaikka ilmiönä sitä on tutkittu jo kauan. Kansainväliset ja suomalaiset tutkimukset ovat keskittyneet johtajuuteen ja esimiestaitoihin (Nuutinen ym. 2013; Romana, Keskinen & Keskinen 2004; Willenberg 2014; Mothilal 2010). Johtajuuden tukemista ja kehittämistä koskevia tutkimuksia ja teorioita on luotu runsaasti. Esimiestaitojen tarkastelun lisäksi tarvitaan tutkimusta alaistaidoista. (Keskinen 2005a, 18-19.) Organisaatioiden halutessa kehittyä, on tärkeää kouluttaa sekä esimiehiä että työntekijöitä (Keskinen 2005b, 51).

Rego (2003) tutki yliopisto-opettajien alaistaitoja opiskelijoiden arvioiden avulla. Tutkija totesi alaistaitojen olevan ekstra-rooleja, joista ei erikseen tule palkitaksi. Tutkimuksen mukaan alaistaidoilla on viisi erilaista ulottuvuutta, jotka ovat osallistuva käyttäytyminen, käytännöllinen orientaatio, tunnollisuus, kohteliaisuus ja ammatillinen motivaatio. Hyvät alaistaidot omaava opettaja ottaa oppilaiden mielipiteet huomioon, antaa käytännön esimerkkejä opetuksessaan, huomioi pedagogisen puolen opetuksessaan, on pahoillaan oppilaan epäonnistuesssa ja on innostunut omasta oppiaineestaan. Christ, van Dick, Wagner ja Stellmacher (2003) totesivat saksalaisia opettajia koskevassa tutkimuksessaan, että ura-, ryhmä- ja organisaatiosuuntautuneet opettajat voidaan erottaa toisistaan. Koko koulun etua ajattelivat organisaatiosuuntautuneet opettajat, kun taas urasuuntautuneille

tärkeintä oli oman uran edistäminen. Ryhmäsuuntautuneille opettajille tärkeää oli tukea toisiaan. (Christ, van Dick, Wagner & Stellmacher 2003, 334, 337-338.)

Alaistaito ei ole Suomessa kovin tutkittu teema (Keskinen & Rehnäck 2005, 428). Lehtonen (2000) otti alaistaidon käsitteen käyttöön pro gradu -tutkielmassaan, jossa hän käsitteli alaisten roolia esimies-alaissuhteessa sekä alaisen mahdollisuuksia tukea johtamistoimintaa. Lehtosen mukaan työyhteisön tilannetekijät, alaisen yksilölliset ominaisuudet, valta sekä viestintä ovat keskeisiä tekijöitä esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa. Hyvän esimiehen ja alaisen roolien vaatimukset vastaavat toisiaan asiantuntijaorganisaatiossa. Työntekijältä, joka on koulutukseltaan korkeimmalla tasolla, voidaan vaatia johtajuutta vastaavia alaistaitoja. (Lehtonen 2000.) Rehnäck ja Keskinen (2005) tutkivat, millaisia esimiestyön hallintakeinoja esimiehet havaitsivat ja millainen oli hallinnan tunne sekä mitä odotuksia heillä oli alaistaitojen suhteen. Tutkimuksessa haluttiin selvittää työntekijän näkökulmia alaistaitoihin. Tarkastelun kohteena oli se, millaisia alaistaitoja työntekijät spontaanisti tuottavat, ja miten he arvioivat omaa suoriutumistaan alaistaitojen toteuttajina. Tutkimuksessa selvitettiin myös työntekijöiden arvioita työyhteisössään esiintyvistä alaistaidoista sekä miten hyvinvointi on yhteydessä sekä esimiesten että työntekijöiden näkemyksiin alaistaidoista. Tulosten mukaan huonoimmin voivat työyhteisöt olivat hyvinvoivien esimiesten johtamia. Esimiehet arvioivat hallitsevansa työnsä sisällöllisen puolen, asioiden johtamisen ja esimiestyön menetelmien valinnan. Hyvinvoivat esimiehet kokivat hallitsevansa työnsä paremmin kuin huonommin voivat. Esimiehet odottivat alaisilta muun muassa laadukasta työsuoritusta, vastuullisuutta, vuorovaikutusta ja kehittymistä. Tulokset osoittivat myös, että esimiehet vaikuttivat työntekijöiden alaistaitoihin keskustelun ja palautteen annon avulla. Työntekijät kokivat voivansa vaikuttaa alaistaitoihin huolehtimalla omasta työtehtävästään ja vuorovaikutuksella. Hyvinvoivat työyhteisöt arvioivat edistävänsä johtamista paremmin kuin huonommin voivat. Työntekijät kuvasivat tärkeimmiksi alaistaidoikseen laadukkaan työsuorituksen, vuorovaikutuksen ja työyhteisön kehittämisen. (Rehnäck & Keskinen 2005, 8, 10-24.)

Tutkimuksessaan Aalto-Setälä ja Bindar (2010) tutkivat työyhteisön vuorovaikutussuhteita työntekijän näkemysten kautta sairaanhoitoalalla. He toivat ilmi esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhteen LMX-teorian kautta. Aalto-Setälä ja Bindar tutkivat myös alaistaitoja ja työhyvinvointia sekä sitä, miten alainen voi tukea esimiestään. Tutkimustulokset osoittivat, että alaistaidot ovat kiinteästi yhteydessä

esimies-alaisuuteeseen. Alaistaidot olivat paremmat niissä työyksiköissä, joissa esimies-alaisuus koettiin korkeana. (Aalto-Setälä & Bindar, 2010, 88.) Pro gradu -tutkimuksessaan Perkiö (2011) selvitti teemahaastattelujen avulla, mitä opettajat odottavat rehtorilta oman opetustyönsä tueksi ja millainen psykologinen sopimus opettajien ja rehtoreiden välillä on sekä millä keinoilla toimivaa yhteistyösuhdetta rehtorin kanssa ylläpidetään. Tuloksista selvisi, että rehtoreilta odotettiin konkreettista apua oppilaisiin liittyvissä asioissa. Opettajien mukaan rehtorilla on viimeinen vastuu koulun toimivuudesta. Rehtorilta odotettiin neuvoja, mielipiteitä sekä määrätietoista ja avointa otetta. Rehtorin odotettiin olevan läsnä ja opettajien puolella.

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia opettajien ja rehtorin esimies-alaisuuden laatua ja kuvata, millaisiksi opettajat kokevat omat työyhteisötaitonsa kouluorganisaatiossa. Tutkimusta varten kehitettiin kyselylomake, jonka avulla saadaan lisää tietoa opettajien ja rehtorin välisestä esimies-alaisuudesta ja opettajien työyhteisötaitoista.

Tutkimuskysymykset:

- 1) Millainen on rehtorin ja opettajien esimies-alaisuuden laatu?
- 2) Millaisiksi opettajat kokevat työyhteisötaitonsa?
- 3) Onko opettajien esimies-alaisuudella yhteyttä työyhteisötaitoihin?

5.1 Tutkimuksen toteutus

Tämä tutkimus on määrällinen tutkimus, jonka tieteenfilosofinen lähtökohta on positivistinen ja tutkimusmetodi on kuvaileva. Positivistinen käsitys korostaa aineiston observoitavuutta, jolloin empiiriset havainnot voidaan muokata siten, että ne ovat mitattavissa. Perusteellinen teoriaosuus antaa pohjan sille, mitä tutkimuksessa mitataan ja helpottaa operationalisoinnin kautta kyselyn luomista. (Anttila 2016, 2.3.1.) Operationalisoinnissa teoreettiset ja käsitteelliset asiat muutetaan sellaiseen muotoon, että ne ovat tutkittavalle ymmärrettäviä sellaisenaan (Vilkka 2007, 14).

Määrällinen tutkimus käyttää usein positivistista tutkimusotetta, jossa tutkimustulokset ilmaistaan matemaattisessa muodossa. (Anttila 2016, 2.3.1). Tässä tutkimuksessa opettajien työyhteisötaidot ja rehtoreiden ja opettajien esimies-alaisuuden laatu muutettiin kyselyssä mitattavaan muotoon, jolloin positivistinen lähestymistapa oli luonteva valinta tutkimuksen tekemiselle.

Tämän tutkimuksen pääasiallinen tutkimustyyppi on kuvaileva survey eli kyselytutkimus. Kuvailevassa tutkimuksessa esitetään tilanteen, toiminnan tai henkilön keskeisimmät ominaisuudet. Tämä tutkimus kuvailee rehtoreiden ja opettajien esimies-alaisuuden laatua ja opettajien näkemyksiä omista työyhteisötaidoistaan. Tutkimuksen toinen tarkoitus on selvittää, onko opettajien kokemalla esimies-alaisuudella yhteyttä heidän näkemyksiinsä omista työyhteisötaidoistaan. (Vilkkä 2007, 19-20.) Tutkimusasetelma muodostui kahdesta vaiheesta, kuvailevasta ja tutkittavasta. Kuvaileva vaihe alkoi tutkittavien käsitteiden määrittämisellä, jonka pohjalta muodostettiin kyselylomake. Kyselylomakkeen väittämät työyhteisötaidoista pohjautuivat Podsakoff ym. (2000) kirjallisuuskatsaukseen. Esimies-alaisuuden laatua mitattiin Mäkelän ym. (2013) kehittämällä mittarilla. Kyselylomake tehtiin Webropol 3.0 – työkalulla. Tämän jälkeen suoritettiin kyselyn esitestaus. Tutkimusvaiheessa kysely lähetettiin Turun seudun alakoulujen rehtoreille, jotka välittivät viestin koulunsa opettajille. Aineisto siirrettiin SPSS- ohjelmistoon, jossa tehtiin keskeiset tilastolliset testit ja tilastollinen analyysi.

5.2 Kyselylomakkeen laatiminen

Kyselytutkimuksen perusominaisuuksia ovat määrällisyys, systemaattisuus, edustavuus ja objektiivisyys. Tämän tutkimuksen keskeisimpiä tekijöitä ovat kyselyn systemaattisuus ja määrällisyys. Tällöin kyselylomake on huolellisesti suunniteltu ja se tuottaa sellaista aineistoa, joka on ilmaistavissa matemaattisessa muodossa. (Anttila 2016, 9.15.)

Kyselylomake koostui kolmesta osasta. Ensimmäisessä osassa (kohdat 1-4) kysyttiin tutkimukseen osallistuvien taustatietoja (sukupuoli, ikä, työkokemus vuosina nykyisessä työpaikassa ja asema työyhteisössä). Toinen osa (kohta 5) koostui yhdeksästä väittämästä, jotka koskivat rehtorin ja opettajien välistä esimies-alaisuutta.

Kahdenvälistä esimies-alaissuhteen laatua mitattiin Mäkelän ym. (2013) kehittämällä ja validoimalla mittaristolla. Mäkelän ym. mittari pohjautuu osittain aikaisempiin LMX-tutkimuksissa käytettyihin mittaristoihin LMX7 ja LMX-MDM. Aiemmat LMX-mittarit ovat keskittyneet usein vain alaisen näkemyksiin esimiehen toiminnasta. Mäkelän ym. kehittämä mittari on sanoitettu siten, että sitä voi käyttää mittaamaan sekä rehtorin että opettajan käsitystä LMX-suhteesta. (Mäkelä ym. 2013,18.) Mittari sovellettiin vastaamaan rehtorin ja opettajan esimies-alaissuhdetta 7-portaisella Likert-asteikolla, jossa 1=ei kuvaa lainkaan esimies-alaissuhdetta, 7= kuvaa esimies-alaissuhdetta erittäin hyvin. (liite 2) Kyselylomakkeen kohdat 6-7 tarkensivat aikaisempia väitteitä esimies-alaissuhteen laadusta. Kohdassa kuusi kysyttiin, kuinka tyytyväisiä rehtorit ja opettajat olivat keskinäisen vuorovaikutuksen määrään ja laatuun. Antamansa vastauksen perusteella heitä pyydettiin seuraavassa kohdassa arvioimaan, missä määrin eri syyt vaikuttavat siihen, että vuorovaikutus on nykyisenlaista.

Kyselylomakkeen kolmanteen osaan (kohta 8) vastasivat vain opettajat. 24 väittämää koski opettajien työyhteisötaitoja. Mittari koottiin Lummepuron (2017) laatimasta mittarista, joka muokattiin vastaamaan tätä tutkimusta. Väittämät pohjautuivat kirjallisuudessa määritellyistä työyhteisötaitojen seitsemästä ilmenemismuodosta: altruismi, tunnollisuus, reiluus, organisaatiokollisuus, huomaavaisuus, itsensä kehittäminen ja organisaatiokuuliaisuus (Podsakoff ym. 2000). Alla on koottu joitakin mittarin väite-esimerkkejä työyhteisötaitojen ilmenemismuodoista. Nämä väitteet oli suunnattu vain opettajille.

Esimerkkejä altruismiin liittyvistä väittämistä;

- Autan pyytämättä uutta työntekijää.
- Kannustan ja rohkaisen työkavereitani sanoin ja teoin.

Tunnollisuuteen liittyviä väittämiä;

- Suoritan työtehtäväni mahdollisimman hyvin.
- Käytän työpaikan resursseja taloudellisesti.

Rehtiyteen liittyviä väittämiä;

- Työpaikan yhteinen etu on minulle tärkeämpää kuin oma etuni.
- En ota esittämieni ideoiden hylkäämistä henkilökohtaisesti.

Organisaatiokollisuuteen liittyviä väittämiä;

- Olen sitoutunut työyhteisöni vaikeinakin aikoina.
- Tunnen ja hyväksyn työpaikkani päämäärät ja tavoitteet.

Huomaavaisuuteen liittyviä väittämiä;

- Pyydän mielelläni lisää vastuullisia tehtäviä.
- Olen innokas tekemään työtäni.

Itsensä kehittämiseen liittyviä väittämiä;

- Opiskelen vapaaehtoisesti uusia asioita.
- Pidän itseni ajan tasalla toimialueeni kehityksestä

Organisaatiokuuliaisuuteen liittyvä väittäjä;

- Suojelen työyhteisöäni ja työkavereitani vaaratilanteissa

Yllä esitetyt väite-esimerkit on koottu seitsemästä työyhteisötaitojen ilmenemismuodoista Podsakoffin ym. (2000) mukaan. Tutkijat ottivat yhteyttä sähköpostitse (maaliskuu 2018) Suomessa laajalti esimies-alaistaitoja tutkineeseen professori Keskiseen, joka antoi kyselylomakkeeseen täydennysehdotuksia. Täydennysten jälkeen tutkijat saivat kyselyn kohdistettua tarkemmin rehtoreille ja opettajille sekä yleisluonteeltaan kouluorganisaatiolle sopivammaksi.

Kyselyn kaikissa kohdissa käytettiin 7- portaista Likert-asteikkoa lukuun ottamatta kohtia 1-4, jotka koskivat tutkittavien taustatietoja. Likertin-asteikko toimii järjestys- ja asenneasteikkona, jolla mitataan havaintoyksikön mielipidettä tai asennetta (Vilka 2007, 46). Kyselylomaketta voidaan pitää sujuvana, kun vastaajan ei tarvitse miettiä, mitä kyselyssä pitää tehdä. Kyselylomakkeen selkokieliisyys ja toimivuus ovat myös perusta laadukkaalle määrälliselle tutkimukselle. (Vilka 2007, 78.)

5.3 Aineiston keruu ja otos

Tutkimuksen otos koostui Turun seudun alakoulujen opettajista ja rehtoreista. Tutkimuksessa käytettiin kokonaisotantaa, joka koostui kolmen lähikaupungin alakoulujen kohderyhmästä. Kokonaistutkimus on suositeltu otantamuoto, kun tutkimusaineisto on pieni. Tämän tutkimuksen havaintoyksiköiden määrä oli alle sata, jolloin sitä pidetään pienenä tutkimusaineistona. (Heikkilä 2004, 43.) Ennen aineiston keruun aloitusta lähetettiin sähköposti Turun kasvatus- ja opetusvirastoon, josta saatiin kaikkien alakoulujen rehtoreiden sähköpostiosoitteet. Rehtori määrittelee sen, osallistuuko koulu tutkimukseen. Erillisiä tutkimuslupia ei tarvittu, koska tutkimus ei koskenut oppilaita. Kysely lähetettiin 46 rehtorille sähköpostilla, jossa liitteenä oli saatekirje (liite 1) ja linkki kyselyyn (liite 2). Kysely toteutettiin anonymisti ja

sähköpostiviestiin ei vaadittu rehtoreilta kuittausta. Siitä huolimatta viisi rehtoria vastasi sähköpostiviestiin ja kieltäytyi osallistumasta tutkimukseen. Tutkimuksesta lähetettiin yksi muistutusviesti, jossa kerrottiin viestin olevan aiheeton, mikäli vastaajat olivat jo vastanneet kyselyyn. Kyselyyn vastaaminen vei aikaa noin 5-10 minuuttia. Kyselyyn vastasi lopulta 60 henkilöä, joista 11 toimii rehtorina ja 49 opettajana. Tutkimuksen kokonaisvastausprosenttia ei tiedetä, koska tutkijat eivät voi tietää kuinka moni rehtori lähetti kyselyn eteenpäin opettajille.

5.4 Aineiston analyysi

Määrällisessä tutkimuksessa pyritään valitsemaan analyysimenetelmä, joka antaa tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysitavan valintaan vaikuttaa tutkittavien muuttujien määrä ja niiden keskeiset riippuvuudet. (Vilkka, 2007, 118.) Tilastollinen analyysi tehtiin IBM SPSS Statistics- tilasto-ohjelman avulla. Tutkimuksen tulokset analysoitiin SPSS tilasto-ohjelmassa. Tulosten havainnollistamiseen käytettiin lisäksi Excel- työkalulla tehtyjä taulukoita.

Tämän tutkimuksen aineiston käsittely pohjautui pitkälti niiden summamuuttujien jakaumien tarkasteluun, jotka muodostuivat opettajien ja rehtoreiden esimiesalaissuhteesta ja opettajien työyhteisötaidoista. Rehtoreiden ja opettajien esimiesalaissuhdetta kuvaavista yhdeksästä väittämästä muodostettiin yksi summamuuttuja, joka testattiin Cronbachin alfalla ($\alpha > 0.97$) ja korrelaatiolla. Työyhteisötaitoja mittaavista väittämistä muodostettiin summamuuttujat perustuen Podsakoffin ym. (2000) teoriaan, jossa työyhteisötaidot jakautuivat seitsemään ilmenemismuotoon. Seitsemää ilmenemismuotoa (altruismi, tunnollisuus, rehtiys, organisaatiokollisuus, huomaavaisuus, itsensä kehittäminen ja organisaatiokuuliaisuus) testattiin Cronbachin alfalla, joka mittaa summamuuttujien sisäistä reliabiliteettiä. Työyhteisötaitojen summamuuttujien Cronbachin alfa- kertoimet olivat riittävän korkeita ($\alpha > 0.60$). Kahdesta työyhteisötaitoihin lukeutuvasta ilmenemismuodosta; tunnollisuuden ja organisaatiokansalaisuuden osa-alueesta ei muodostettu summamuuttujia. Tunnollisuuden reliabiliteetti oli liian alhainen ($\alpha < 0.32$) ja organisaatiokansalaisuuteen liittyviä väittämiä oli tutkimuskyselyssä vain yksi.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää rehtoreiden ja opettajien esimies-alaisuuden laatua ja millaiseksi opettajat kokevat työyhteisötaitonsa. Lisäksi tarkasteltiin esimies-alaisuuden ja työyhteisötaitojen välistä yhteyttä. Tutkimuksen kannalta oleelliset muuttujat, niiden jakaumat ja korrelaatiot esitetään ensin. Tämän jälkeen muodostetaan esimies-alaisuuden ja työyhteisötaitojen summamuuttujat. Esimies-alaisuuden yhteyttä työyhteisötaitoihin tutkittiin Spearsonin korrelaatiotestillä.

Tutkimusaineisto koostui seuraavista taustamuuttujista; vastaajan sukupuoli, ikä luokiteltuna, työskentelyvuodet nykyisessä työpaikassa luokiteltuna ja asema. Muuttujien jakaumakuviot näkyvät kuviosta 1. Kyselyyn vastanneista yli 70% oli naisia. Tämä on ymmärrettävää, koska suuriosa opetushenkilöstöstä on naisia. Kohderyhmän vastaajien yleisin ikäryhmä oli 51-60- vuotiaat. 41-50- vuotiaita oli 35%, 30-40 vuotiaita oli noin 18% ja alle 30- vuotiaita vain muutama prosentti. Valtaosa vastaajista toimi opettajana (49). Kyselyyn vastanneita rehtoreita oli 11. Jakauma ei ole tutkimuksen kannalta haitallinen, koska rehtoreita on työelämässä suhteessa vähemmän kuin opettajia. Yli puolet vastanneista oli työskennellyt 4-20 vuotta nykyisessä työpaikassaan. Alle 20% vastaajista oli työskennellyt 0-4 vuotta ja yli 20 vuotta työkokemusta omaavia oli alle 30%.

Aineiston mukaan rehtoreiden ja opettajien väliset esimies-alaisuudet ovat kunnossa. Keskimääräinen esimies-alaisuuden taso 5.88 (kh=1.21) on hyvä asteikolla 1-7. Yli 40-vuotiaiden esimies-alaisuusasteiden keskiarvo 6.0 (kh= 1.07, n=48) oli hieman korkeampi kuin alle 40- vuotiaiden keskiarvo 5.4 (kh= 1.62, n=12). Ero ei ollut riippumattomien otosten t-testillä tilastollisesti merkitsevä: $t(58)$, $p=0.135$, 2-suuntainen. Miesten keskiarvo 6.2 (kh=0.64, n=16) oli myös hieman korkeampi kuin naisten keskiarvo 5.77 (kh=1.34, n= 44). Ero ei ollut t-testin perusteella tilastollisesti merkitsevä: $t(58)$, $p=0.232$, 2-suuntainen.

6.1 Rehtoreiden ja opettajien käsityksiä kahdenvälisestä esimies-alaissuhteesta

Tässä kappaleessa selvitetään rehtoreiden ja opettajien käsityksiä esimies-alaissuhteesta yleisellä tasolla. Tulokset analysoidaan tarkastelemalla keskiarvoja, keskihajontoja, minimi- ja maksimiarvoja. Taulukko 1 esittää esimies-alaissuhteen muuttujien saamat arvot. Rehtoreiden ja opettajien esimies-alaissuhde koettiin yleisesti ottaen korkeana. Keskiarvot ovat 5.5-6.2 seitsemänportaisella Likert-asteikolla mitattuna. Keskiarvojen perusteella rehtorit ja opettajat ovat tyytyväisiä kahdenväliseen esimies-alaissuhteeseensa. Väittämät ”Tulemme hyvin toimeen rehtoreiden ja opettajien kesken”, ”Tarpeen tullen asetumme tukemaan toinen toisemme näkemyksiä työhön liittyvissä asioissa” ja ”Haluamme yleensä ymmärtää toisiamme” saavat korkeimmat arvot 6 tai yli. Vastaavasti väittämät ”Voimme käsitellä avoimesti hankalatkin asiat rehtorin ja opettajien kesken” ja ”Meidän, rehtorin ja opettajien on helppo ottaa puheeksi erilaiset työhön liittyvät asiat” saavat alhaisimmat arvot, jotka ovat lähellä 5.5.

TAULUKKO 1. Esimies-alaissuhdetta (LMX-suhde) kuvaavien muuttujien minimi- ja maksimiarvot, keskiarvot ja keskihajonnat. (Likert-asteikko: 1= ei kuvaa lainkaan esimiesalaissuhdetta, 7= kuvaa erittäin hyvin esimies-alaissuhdetta, N=60)

	Min.	Maks.	Keskiarvo	Keskihajonta
Tulemme hyvin toimeen rehtorien ja opettajien kesken	2.00	7.00	6.20	0.97
Yhteistoimintamme edesauttaa meidän kummankin työtehtävien suorittamista	2.00	7.00	5.93	1.12
Voimme käsitellä avoimesti hankalatkin asiat rehtorin ja opettajien kesken	1.00	7.00	5.52	1.59
Luotamme toisiimme	1.00	7.00	5.97	1.46
Kykenemme aidosti kuuntelemaan toistemme mielipiteitä	1.00	7.00	5.70	1.43
Arvostamme toistemme osaamista työssä	1.00	7.00	5.83	1.54
Haluamme yleensä ymmärtää toisiamme	2.00	7.00	6.07	1.23
Tarpeen tullen asetumme tukemaan toinen toisemme näkemyksiä työhön liittyvissä asioissa	2.00	7.00	6.00	1.19
Meidän, rehtorin ja opettajien on helppo ottaa puheeksi erilaiset työhön liittyvät asiat	1.00	7.00	5.67	1.52

6.2 Esimies-alaissuhteen laatu alakouluissa

Muuttujien tulee korreloida keskenään, jotta summamuuttuja on luontevaa muodostaa. Esimies-alaissuhteen keskinäiset korrelaatiot esitetään taulukossa 2. Muuttujien nimet sijaitsevat vaakariveillä, ja pystysarakkeissa on jokaista muuttujaa vastaava numero. Numerot ovat siis samat kuin vaakariveillä olevat. Esimerkiksi muuttujan 8. ”Tarpeen tullen asetumme tukemaan toinen toisemme näkemyksiä työhön liittyvissä asioissa” ja muuttujan 6. ”Kykenemme aidosti kuuntelemaan toistemme mielipiteitä” välinen korrelaatio on 0.75 eli melko korkea. Taulukon 2 esittämät korrelaatiot ovat kaikki tilastollisesti merkitseviä ($p \leq 0,001$) ja positiivisia. Taulukosta 2 näkee, että pienin arvo on 0.62, jolloin korrelaatiot ovat korkeita. Korkea korrelaatio muuttujien kesken tarkoittaa, että esimies-alaissuhdetta mittaavat väittämät mittaavat samaa asiaa. Esimies-alaissuhdetta mittavat muuttujat korreloivat keskenään ja Cronbachin alfa sai arvon 0.97. Esimies-alaissuhteesta muodostettiin yksi summamuuttuja, joka muodostettiin laskemalla muuttujien arvot yhteen.

TAULUKKO 2. Esimies-alaissuhteen keskinäiset korrelaatiot

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Tulemme hyvin toimeen rehtorien ja opettajien kesken	1								
2.Yhteistoimintamme edesauttaa meidän kummankin työtehtävien suorittamista	.86	1							
3.Voimme käsitellä avoimesti hankalatkin asiat rehtorin ja opettajien kesken	.78	.79	1						
4.Luotamme toisiimme	.85	.79	.89	1					
5.Arvoitamme toistemme osaamista työssä	.65	.62	.70	.75	1				
6.Kykenemme aidosti kuuntelemaan toistemme mielipiteitä	.81	.76	.91	.89	.72	1			
7.Haluamme yleensä ymmärtää toisiamme	.85	.77	.82	.88	.68	.87	1		
8.Tarpeen tullen asetumme tukemaan toinen toisemme näkemyksiä työhön liittyvissä asioissa	.83	.84	.74	.78	.65	.75	.84	1	

9.Meidän, rehtorin ja opettajien on helppo ottaa puheeksi erilaiset työhön liittyvät asiat	.80	.73	.86	.83	.67	.85	.81	.81	1
--	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	---

Taulukko 3 esittää vielä esimies-alaisuutta mittaavien muuttujien korrelaatiot muodostetun summamuuttujan kanssa. Kaikkien muuttujien korrelaatio on korkea suhteessa summamuuttujaan. Kuitenkin ”Voimme käsitellä avoimesti hankalatkin asiat rehtorin ja opettajien kesken” ja ”Arvostamme toistemme osaamista työssä” saavat korkeimmat arvot. Siten voidaan todeta, että edellä mainitut väittämät kuvaavat parhaiten rehtoreiden ja opettajien välistä esimies-alaisuutta.

TAULUKKO 3. Esimies-alaisuuden muuttujien yhteys summamuuttujaan

	Korrelaatio
Tulemme hyvin toimeen rehtorien ja opettajien kesken	0.84
Yhteistoimintamme edesauttaa meidän kummankin työtehtävien suorittamista	0.80
Voimme käsitellä avoimesti hankalatkin asiat rehtorin ja opettajien kesken	0.87
Luotamme toisiimme	0.85
Arvostamme toistemme osaamista työssä	0.86
Kykenemme aidosti kuuntelemaan toistemme mielipiteitä	0.83
Haluamme yleensä ymmärtää toisiamme	0.83
Tarpeen tullen asetumme tukemaan toinen toisemme näkemyksiä työhön liittyvissä asioissa	0.79
Meidän, rehtorin ja opettajien on helppo ottaa puheeksi erilaiset työhön liittyvät asiat	0.78

Aineistossa olevia esimies-alaisuuksia tarkasteltiin rehtoreiden ja opettajien antamien arvioiden valossa. Suhteet jaettiin kahteen erilaiseen ryhmään: heikkolaatuisiin ja korkealaatuisiin. Heikkolaatuisten suhteiden eri ulottuvuuksien yhteenlaskettu keskiarvo vaihteli yhden ja neljän välillä ja korkealaatuisten suhteiden yhteenlaskettu keskiarvo oli viiden ja seitsemän välillä. Vastaajista 77.8 % koki esimies-alaisuuden korkealaatuiseksi ja vastaavasti 22.2 % koki suhteen heikkolaatuiseksi. Korkealaatuisten suhteiden keskiarvo 6.4 (kh= 0.46, n=49) poikkesi heikkolaatuisten suhteiden keskiarvosta 3.7 (kh= 1.08, n=11). Ero oli riippumattomien otosten t-testillä merkitsevä: $t(11) = 7.966, p =$

0.001, 2 suuntainen. Rehtoreiden ja opettajien jakaumaa esimies-alaisuuden laadussa vertailtiin ristiintaulukoinnin avulla. Tutkimukseen osallistui 49 opettajaa, joista 38 koki esimies-alaisuuden korkealaatuisena ($k_a > 5.0$) ja 11 opettajaa heikkolaatuisena ($k_a < 4.0$). Vastaavasti kaikki tutkimukseen osallistuneet rehtorit ($n=11$) kokivat suhteen korkealaatuisena. Khiin neliö-testin mukaan rehtoreiden ja opettajien esimies-alaisuuden välillä ei ole merkitsevää riippuvuutta ($\chi^2(1) = 3.024; p < 0.082$).

6.3 Opettajien näkemyksiä omista työyhteisötaitoistaan

Tutkimuksen kyselylomakkeessa on 24 kysymystä koskien opettajien työyhteisötaitoja. Taulukosta 4 näkee muuttujien minimi- ja maksimiarvon, keskiarvon ja keskihajonnan. Lisäksi muuttujat on luokiteltu taulukkoon 4 pohjautuen Podsakoffin ym. (2000) teoriaan työyhteisötaitojen ilmenemismuodoista. Muuttujien keskiarvot sijoittuvat 5.1-6.9 välille. Muuttujat ”Pyydän mielelläni lisää vastuullisia tehtäviä” ja ”Autan työkavereita työtehtävien kasaantuessa” saavat alhaisimmat arvot, kun taas muuttujat ”Minulle on tärkeää ylläpitää toimivaa yhteistyösuhdetta rehtoriin” ja ”Ilmoitan etukäteen, mikäli en pääse töihin” saavat korkeimmat arvot. Muuttujien tarkastelu on hankalaa, mutta korkeamman keskiarvon saaneet muuttujat ovat selkeämpiä ja konkreettisempia kuin alhaisemman keskiarvon saaneet muuttujat.

Seuraavaksi tarkastellaan keskeisimpiä huomioita työyhteisötaitojen ilmenemismuotojen kautta. Opettajat vastasivat väittämiin työyhteisötaitoista Likert-asteikolla 1= kuvaa toimintaani erittäin harvoin ja 7= kuvaa toimintaani erittäin usein (taulukko 4). Kyselylomakkeessa altruismiin liittyvät väittämät käsittelivät opettajan arvioita omasta auttamishalukkuudestaan ja kannustamisesta. ”Autan pyytämättä uutta työntekijää” saa altruismin muuttujista korkeimman keskiarvon ($k_a=5.69$). ”Autan työkavereita työtehtävien kasaantuessa” muuttujan keskihajonta oli vastaavasti suurin, jolloin opettajien vastaukset vaihtelivat paljon asteikolla 1-7.

TAULUKKO 4. Työyhteisötaitojen muuttujien minimi- ja maksimiarvo, keskiarvo ja keskihajonta.

	Min.	Maks.	Keskiarvo	Keskihajonta
ALTRUISMI				
Autan pyytämättä uutta työntekijää	2	7	5.69	1.16
Autan työkavereita työtehtävien kasaantuessa	1	7	5.15	1.36
Kannustan ja rohkaisen työkavereita sanoin ja teoin	4	7	5.63	0.81
Opastan työkavereitani työvälineiden ja laitteiden käyttöön liittyvissä asioissa	1	7	5.56	1.21
TUNNOLLISUUS				
Käytän työpaikan resursseja taloudellisesti	1	7	5.90	1.07
Suoritan työtehtäväni mahdollisimman hyvin	4	7	6.23	0.70
Ilmoitan etukäteen, mikäli en pääse töihin	6	7	6.96	0.20
REHTIYS				
Pyrin vaikuttamaan työyhteisön pelisääntöjen selkiyttämiseen	3	7	5.85	1.05
Työpaikan yhteinen etu on minulle tärkeämpää kuin oma etuni	3	7	5.48	1.06
En menetä malttiani, vaikka asiat eivät menisikään kuin haluaisin	3	7	5.56	1.03
En ota esittämieni ideoiden hylkäämistä henkilökohtaisesti	1	7	5.37	1.22
HUOMAAVAISUUS				
Tunnen ja hyväksyn työpaikan päämäärät ja tavoitteet	3	7	5.98	0.99
Olen ylpeä kuuluessani tähän työyksikköön	1	7	5.90	1.40
Puhuessani toisille työpaikastani, kuvailen sitä korkealaatuisena	1	7	5.77	1.50
Olen sitoutunut työyhteisöni vaikeinakin aikoina	1	7	6.15	1.33
ORGANISAATIOUSKOLLISUUS				
Pyydän mielelläni lisää vastuullisia tehtäviä	1	7	4.75	1.67
Olen aktiivinen työyhteisön ongelmatilanteiden ratkaisemisessa	2	7	5.30	1.16
Olen innokas tekemään työtäni	3	7	5.98	0.96
Pyrin vaikuttamaan työyhteisöni hyvän työilmapiirin ylläpitämiseksi	4	7	6.04	0.86
ITSENSÄ KEHITTÄMINEN				
Ylläpidän ja kehitän tietoja ja taitoja asioista, jotka vaikuttavat työhöni	2	7	5.27	1.34
Opiskelen vapaaehtoisesti uusia asioita	1	7	5.23	1.37
Pidän itseni ajan tasalla toimialueeni kehityksestä	2	7	5.31	1.38
Minulle on tärkeätä ylläpitää toimivaa yhteistyösuhdetta rehtoriin	1	7	6.31	1.38

Opettajien mielipiteet tunnollisuudesta liittyivät työpaikan resurssien käyttämiseen, poissaoloilmoituksiin ja työtehtävien suorittamiseen. Tunnollisuuden muuttujien keskiarvot olivat 5.90-6.96. Muuttujan ”Ilmoitan etukäteen, mikäli en pääse töihin” alhaisin arvo on 4 ja korkein 7, jolloin opettajat arvioivat tämän kuvaavan heidän toimintaansa hyvin. Tunnollisuuden muuttujista ei muodostettu summamuuttujaa, koska reliabiliteetti oli liian alhainen ($\alpha < 0.32$).

Rehtiyden väittämät koskivat opettajien mielipiteitä sääntöjen noudattamisesta, oman edun tavoittelusta ja reagoimisesta, mikäli asiat eivät suju heidän haluamallaan tavalla. Rehtiyden osa-alueesta muuttuja ”Pyrin vaikuttamaan työyhteisön pelisääntöjen selkiyttämiseen” saa korkeimman keskiarvon 5.85. Alhaisimman keskiarvon 5.37 sai muuttuja ”En ota esittämieni ideoiden hylkäämistä henkilökohtaisesti”.

Työpaikan kuvaileminen korkealaatuisena, ylpeys kuulua omaan työyksikköön ja työpaikan päämäärien hyväksyminen liittyivät huomaavaisuuden osa-alueeseen. Osa-alueen väittämät lukuun ottamatta yhtä ”Tunnen ja hyväksyn työpaikan päämäärät ja tavoitteet” saivat arvoja 1-7 välillä. Muuttujan ”Olen sitoutunut työyhteisöni vaikeinakin aikoina” keskiarvo on korkein ja vain viisi opettajaa antoi muuttujalle pienemmän arvon kuin 6 tai 7. Huomaavaisuuden osa-alueen keskiarvot olivat keskimäärin korkeita 5.77 – 6.15.

Organisaatiokollisuuden osa-alueen keskiarvot jakautuivat 4.75-6.04 välille. Väittämät liittyivät opettajan työntekijän innokkuuteen, halukkuuteen ottaa lisätöitä ja aktiivisuuteen työyhteisön hyvän ilmapiirin ylläpitämisessä. Vastausten arvot vaihtelivat 1-7 välillä. 38 opettajaa (N=49) valitsi muuttujan ”Pyrin vaikuttamaan työyhteisöni hyvän työilmapiirin ylläpitämiseksi” kohdalla arvon 6 tai 7, joka sai myös korkeimman keskiarvon 6.04. Kun taas muuttuja ”Pyydän mielelläni lisää vastuullisia tehtäviä ” sai eniten arvoja 1-4 väliltä ja sai myös alhaisimman keskiarvon 4.75.

Itsensä kehittämisen osa-alueessa väittämät koskivat vapaaehtoista opiskelua, toimialueen kehityksen tietoisuutta sekä tietojen, taitojen ja yhteistyösuhteiden ylläpitämistä. Osa-alueen keskiarvot ovat myös korkeita 5.23- 6.31. ”Minulle on tärkeätä ylläpitää toimivaa yhteistyösuhdetta rehtoriin” sai korkeimman keskiarvon 6.31 ja peräti 31 opettajaa antoi väittämälle arvon 7 (kuvaava toimintaani erittäin usein). Muuttuja

”Opiskelen vapaaehtoisesti uusia asioita” sai alhaisimman keskiarvon 5.23 ja myös vähiten arvoja 7 itsensä kehittämisen osa-alueessa.

6.4 Opettajien esimies-alaissuhteen yhteys työyhteisötaitoihin

Tässä kappaleessa vastataan tutkimuskysymykseen: onko opettajien näkemyksillä esimies-alaissuhteesta yhteyttä työyhteisötaitoihin. Työyhteisötaitoja kuvaavista muuttujista muodostettiin summamuuttujat, jotta vertailu esimies-alaissuhteeseen on luontevaa.

Työyhteisötaitoja kuvaavat muuttujat testattiin ensin Spearmanin järjestyskorrelaatiotestillä, jotta nähdään ovatko muuttujat keskenään korreloituneita. Muuttujien välillä nähdään positiivinen yhteys, kun korrelaatioiden vaihteluväli on 0.16-0.62. Tämän jälkeen muodostettiin summamuuttujat, jotka pohjautuvat teoriassa aiemmin mainittuun Podsakoffin ym. (2000) luokitteluun työyhteisötaitoista. Taulukko 5 esittää summamuuttujien minimi- ja maksimiarvon, keskiarvon, keskihajonnan ja Cronbachin alfan. Kaikkien summamuuttujien Cronbachin alfa- kertoimet ovat korkeita $\alpha > 0.6$, jolloin on perusteltua tulkita niiden kuvaavan työyhteisötaitoja.

TAULUKKO 5. Työyhteisötaitojen ilmenemismuotojen keskiarvot, keskihajonnat ja Cronbachin alfa arvot sekä yksittäisten vastaajien antamat minimi ja maksimi pistemäärät (n=49)

Työyhteisötaitojen ilmenemismuodot	Min.	Maks.	Keskiarvo	Keskihajonta	Cronbachin alfa
Altruismi	3.50	7.00	5.51	0.89	0.76
Rehtiys	3.25	7.00	5.56	0.76	0.64
Huomaavaisuus	2.25	7.00	5.91	1.08	0.84
Organisaatiokollisuus	3.75	7.00	5.51	0.89	0.72
Itsensä kehittäminen	3.00	7.00	5.52	1.07	0.82

Opettajat kokevat työyhteisötaidot keskiarvon perusteella korkeina. Summamuuuttujien keskiarvot jakautuivat tasaisesti välille 5.51- 5.91 välille. Työyhteisötaitoja kuvaavien summamuuttujien ja esimies-alaisuuden summamuuttujan keskiarvon välistä riippuvuutta tarkasteltiin Spearmanin järjestyskorrelaatiotestillä, jossa korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä, jos $p < 0.05$ tai alle. Esimies-alaisuuden summamuuttuja rajattiin vastaamaan vain opettajien arvoja.

Esimies-alaisuuden ja huomaavaisuuden välillä on tilastollisesti merkitsevä positiivinen korrelaatio ($r= 0.62$; $n=49$, $p= 0.001$). Myös esimies-alaisuuden ja organisaatiokollisuuden välillä on tilastollisesti merkitsevä korrelaatio ($r=0.31$; $n=49$, $p= 0.030$). Muiden osa-alueiden ja esimies-alaisuuden välillä ei ole tilastollisesti merkitsevää positiivista korrelaatiota (rehtiys: $r=0.26$; $n=49$, $p= 0.74$, itsensä kehittäminen: $r=0.21$; $n=49$, $p= 0.141$, altruismi: $r=0.91$; $n=49$, $p= 0.646$). Työyhteisötaitojen huomaavaisuuden ja organisaatiokollisuuden osa-alueella on siten positiivinen yhteys opettajien esimies-alaisuuteen.

7 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Soinisen ja Merisuo-Stormin (2009) mukaan tutkimuksen reliabelius on yhteydessä tulosten samana pysyvyyteen. Tutkimusten tulisi olla samanlaisia, jos tutkimus toistettaisiin samalle tai vastaavalle (eri kouluihin) tutkimusryhmälle samassa tai vastaavassa kontekstissa. Tutkimuksen tekijät eivät vaikuttaneet tutkimuksen tuloksiin. Tulokset on esitetty totuudenmukaisesti ja yksityiskohtaisesti eikä mitään mahdollisia vaikuttavia asioita ole jätetty tarkastelusta pois. Tutkimuksen tulosten analysointimenetelmät on kerrottu tarkasti. Täten tutkimus on toistettavissa näiden tietojen perusteella. Tutkijat ovat tiedostaneet omat näkökantansa, mutta ne on tietoisesti pyritty erottamaan tulosten tarkastelussa. Tutkimuksen tuloksia on tarkasteltu ja tulkittu huolellisesti.

Tässä tutkimuksessa käytettiin Mäkelän ym. (2013) kehittämää ja validoimaa mittaria esimies-alaisuuden laadun mittaamiseksi. Mittari pohjautuu tieteelliseen kirjallisuuteen ja sen käytettävyys on todettu useissa eri tutkimuksissa (Tanskanen ym. 2013). Väittämät opettajien työyhteisötaidoista pohjautuivat Podsakoff ym. (2000) kirjallisuuskatsaukseen.

Tutkimuksen mittaustilanne oli tutkijoiden kannalta objektiivinen, koska tutkittavat vastasivat kyselyyn Webropolissa itsenäisesti. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitiin Cronbachin alfa -testin avulla, joka mittaa summamuuttujien sisäistä homogeenisuutta. Reliabiliteetin vahvistamiseksi muuttujat, jotka mittasivat samaa käsitettä, yhdistettiin yhdeksi summamuuttujaksi. (Metsämuuronen 2009, 540). Korrelatiivinen menetelmä asettaa tutkimukselle joitain rajoituksia, koska sen avulla ei suoraan vastata syy- seurauksien kysymyksiin. Tässä tutkimuksessa esimies-alaissuhteen yhteyttä opettajien työyhteisötaitoihin tutkittiin korrelaatiotestillä. Tutkijat olivat itse tietoisia mitä tutkimuksen avulla pyritään selittämään ja korrelaatioiden tulokset ovat vain suuntaa antavia. (Anttila, 2016, 9.3.1.)

Tämän tutkimuksen vahvuutena voidaan pitää sitä, että rehtoreiden ja opettajien esimies-alaissuhtetta ei ole aikaisemmin tutkittu alakouluissa. Lisäksi se, että esimies-alaissuhteeseen yhdistettiin opettajien näkemykset omista työyhteisötaidoista, teki analyysistä kattavamman. Myöskään opettajien esimies-alaissuhteen yhteyttä heidän näkemyksiinsä omista työyhteisötaidoistaan ei ole aikaisemmin tutkittu. Tutkimuksen kohdejoukko käsitti 60 vastaajaa, jolloin tilastollisten testien analysoiminen oli mahdollista. Kuitenkin vastaajien vertailu rehtoreiden ja opettajien välillä osoittautui hankalaksi epäsuotuisan vastausjakauman takia. Opettajia osallistui tutkimukseen huomattavasti enemmän kuin rehtoreita, jolloin ryhmien vertailu oli epäsuotuisaa. Kysely lähetettiin sähköisenä 46 rehtoreille, jotka lähettivät kyselyn eteenpäin opettajille. Kyselyn eteenpäin lähettämistä opettajille ei seurattu, jonka takia vastausprosenttia ei tiedetä. Tutkimuksen aineisto oli melko pieni (N=60), jolloin tutkimustulosten yleistäminen perusjoukkoon ei ole suotuisaa.

8 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää rehtoreiden ja opettajien esimies-alaissuhteen laatua alakoulussa sekä tarkastella opettajien omia näkemyksiä työyhteisötaidoistaan. Lisäksi tutkittiin sitä, onko esimies-alaissuhteella yhteyttä opettajien työyhteisötaitoihin. Kyselylomake lähetettiin Turun seudun alakoulujen rehtoreille, jotka välittivät kyselyn koulunsa opettajille. Tutkimus toteutettiin maaliskuussa 2018 tapaustutkimuksena. Tutkimus osoitti, että rehtoreiden ja opettajien

esimies-alaissuhde koettiin yleisesti ottaen korkeana. Tutkimukseen osallistui 60 opettajaa ja rehtoria, joista 49 koki esimies-alaisuuden korkealaatuisena. Opettajien näkemykset työyhteisötaitoistaan olivat myönteisiä, mutta yhteyttä esimies-alaisuuteeseen löytyi vain kahdesta työyhteisötaitojen ilmenemismuodosta: huomaavaisuudesta ja organisaatiokollisuudesta.

Esimies-alaisuutta kuvaavista väittämistä opettajat ja rehtorit antoivat korkeimman arvon muuttujalle “Tulemme hyvin toimeen rehtorin ja opettajien kesken”. Tämä oli tutkimuksen kannalta myönteistä, vaikka laajempia yleistyksiä ei voida pelkän keskiarvon perusteella tehdä. Alhaisimman keskiarvon saanut muuttuja “Meidän, rehtorin ja opettajien on helppo ottaa puheeksi erilaiset työhön liittyvät asiat”. Kyselyssä rehtoreiden ja opettajien vastauksia oli kuitenkin molemmissa ääripäissä, vaikka keskiarvo oli korkea.

Esimies-alaisuutta on totuttu tutkimaan alaisen näkökulmasta, vaikka tutkimuskentällä on eriäviä mielipiteitä asiasta. Greguras & Ford (2006) ovat perustelleet alaisen näkökulmaa sillä, että esimiesten mielipiteet eivät muuta näkemyksiä esimies-alaisuudesta, koska suhde pohjautuu lähtökohtaisesti sovittuun yhteisymmärrykseen. Yhden esimiehen mielipide ei muuta suhteen laatua työyhteisössä. Toisaalta esimerkiksi Sinin, Nahrgangin ja Morgesonin (2009) tutkimuksessa huomattiin, että esimiehen ja alaisen mielipiteet eroavat toisistaan. Tutkimusten mukaan esimiehet ja alaiset kokevat eri asioiden vaikuttavan esimies-alaisuuteeseen. Hyvän esimies-alaisuuden vastineeksi esimiehet usein odottavat työntekijöiltään moitteetonta työsuoritusta, kun taas työntekijöiden kokemuksiin esimies-alaisuuden laadusta vaikuttavat enemmän työhyvinvointi ja sitoutuminen. Esimiehen ja työntekijän perusteet suhteen laatuun voivat vaihdella, mutta molemmilla on sama tavoite saavuttaa toimiva esimies-alaisuus. (Rehnbäck ym. 2010, 136.)

Tutkimuksia esimies-alaisuuden laadusta on koulumaailmassa vähän. Tämän takia haluttiin selvittää, millaisena alakoulujen rehtorit ja opettajat suhteen kokevat. Esimies-alaisuus jaettiin muuttujien arvojen perusteella kahteen ryhmään: heikkolaatuisiin ja korkealaatuisiin. Tutkimukseen osallistuneista yli 75% koki esimies-alaisuuden korkealaatuisena. Korkealaatuisia esimies-alaisuuteita kuvastavat esimiehen ja työntekijän kahdensuuntainen vuorovaikutus, kunnioitus ja keskinäinen luottamus. Työntekijän motivaatio ja sitoutuminen työhönsä on laadukasta ja hän kokee saavansa

esimieheltään tukea ja ammatillista arvostusta. Korkealaatuiset esimies-alaissuhteet palvelevat siten molempia osapuolia. Heikkolaatuisissa esimies-alaissuhteissa vallitsee puolestaan vähäinen vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä, ja työntekijä täyttää työssään vain ”minimivaatimukset”. (Dansereau ym., 1975; Graen & Uhl- Bien, 1995; Rehnäck ym. 2010, 134.) Tutkimukset ovat osoittaneet, että suotuisat esimies-alaissuhteet ovat yhteydessä selkeisiin rooleihin, korkeaan tyytyväisyyteen ja vahvaan sitoutumiseen työyhteisössä (Yukl 2013, 224). Edellä mainittujen tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että myös opettajat ja rehtorit kokevat korkealaatuisen esimies-alaissuhteen hyötyjä. Esimies-alaissuhteen laatua rehtoreiden ja opettajien välillä ei ole aikaisemmin tutkittu, joten tämä tutkimus kartoittaa ja antaa ensimmäisen katsauksen alakouluissa vallitseviin esimies-alaissuhteisiin.

Esimes-alaissuhteen laatu riippuu paljon työyhteisön koosta, koska suuremmissa työyksiköissä esimiehen ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus voi jäädä vähäiseksi (Chen ym. 2008,326). Rehnäck ym. (2010) mukaan työntekijät myös voivat paremmin pienemmissä työyksiköissä kuin suurissa. Tässä tutkimuksessa ei tutkittu esimies-alaissuhteen yhteyttä alakoulujen kokoon, koska suuria eroja henkilöstön määrässä ei ollut. Kuitenkin joitain päätelmiä voidaan tehdä: alakoulujen työyhteisöt ovat melko pieniä, jonka takia opettajat ja rehtori näkevät toisiaan päivittäin. Tämä voi osittain selittää opettajien ja rehtorien korkealaatuista esimies-alaissuhdetta alakouluissa.

Esimes-alaissuhteita ei ole totuttu tutkimaan sekä esimiehen että työntekijän näkökulmasta. Tieteellisestä kirjallisuudesta löytyy vain muutamia tutkimuksia, jotka tarkastelevat esimies-alaissuhdetta molempien osapuolten näkökulmasta. Schynsin ja Wolframmin (2008) tutkimuksessa haluttiin selvittää juuri molempien, esimiehen ja työntekijän näkemykset esimies-alaissuhteesta. Tutkimuksen tuloksissa huomattiin, että eri asiat vaikuttavat siihen, miten esimies ja työntekijä kokevat suhteen. Esimiesten kokemaan esimies-alaissuhteen laatuun vaikuttivat työntekijöiden laadukas työsuoritus, kun taas työntekijät kokivat korkean esimies-alaissuhteen muodostuvan hyvinvoinnin ja positiivisen asenteen kautta.

Tähän tutkimukseen osallistui 11 rehtoria, jotka kaikki kokivat esimies-alaissuhteen korkealaatuisena. Vastaavasti opettajista 38 (n=49) koki esimies-alaissuhteen korkealaatuisena. Merkitsevää riippuvuutta näiden kahden ryhmän välillä ei ollut. Tutkimustuloksia rehtoreiden ja opettajien näkemyksistä ei voida yleistää, koska

vastausjakauma on epätasainen ja tilastollisten testien suorittaminen pienille ryhmille epäsuotuisaa. Rehtorit, jotka osallistuivat tutkimukseen voivat olla muutenkin kiinnostuneita tutkimusaiheesta ja kokevat sen tärkeänä osana esimiestyötään. Jotta vertailu olisi suotuisaa, tarvittaisiin lisää rehtoreiden näkemyksiä esimies-alaisuudesta.

Tutkimuksen toinen tavoite oli tarkastella opettajien näkemyksiä työyhteisötaitoistaan ja tutkia, onko eri työyhteisötaitojen ilmenemismuodoilla yhteyttä opettajien kokemaan esimies-alaisuuteeseen. Tutkimuksessa selvitettiin opettajien työyhteisötaitoja 24 väittämän avulla. Korkeimmat arvot saivat muuttajat ”Minulle on tärkeää ylläpitää toimivaa yhteistyösuhdetta rehtoriin” ja ”Ilmoitan etukäteen, mikäli en pääse töihin”. Alhaisimmat arvot saivat muuttajat ”Pyydän mielelläni lisää vastuullisia tehtäviä” ja ”Autan työkavereita työtehtävien kasaantuessa”.

Opettajien auttamishalukkuutta ja kannustamista koskevat väittämät liittyivät altruismiin. Korkeimman keskiarvon sai ”Autan pyytämättä uutta työntekijää”. Osa opettajista arvioivat auttavansa työkavereita työtehtävien kasaantuessa, osa taas ei. Tämä saattoi johtua työtilojen sijainnista. Työtehtävissä auttaminen saattaa olla mahdotonta, jos työskentelee eri kiinteistössä kuin muut koulun opettajat. Auttamishaluttomuuteen saattavat vaikuttaa myös omat kasaantuneet työtehtävät ja ajanpuute. Yhteisopettajuus voi taas lisätä auttamishalukkuutta. Opettajat arvioivat auttavansa työkavereitaan hyvin altruismia koskevissa vastauksissa. Opettajat kannustavat ja rohkaisevat työkavereitaan sanoin ja teoin. Altruismin saadessa korkeat keskiarvot voidaan todeta tulosten tukevan teoriassa esitettyjen tutkimusten tuloksia. Podsakoffin ym. (2000, 516) mukaan auttaminen kuuluu hyviin työyhteisötaitoihin. Työntekijät, joilla on hyvät työyhteisötaidot, lähestyvät vahvasti johtamista auttamalla ja perehdyttämällä uusia työntekijöitä (Keskinen 2005, 21).

Väittämät, jotka koskivat työpaikan resurssien käyttämistä, poissaoloilmoituksia ja työtehtävien suorittamista, liittyivät tunnollisuuteen. Opettajat kokivat suorittavansa työtehtävänsä mahdollisimman hyvin ja ilmoittivat, mikäli eivät pääse töihin. Poissaoloväittäjä on konkreettinen ja helposti mitattava, mikä saattaa vaikuttaa siihen, että opettajat kokevat tämän kuvaavan toimintaansa hyvin. Tosin tällainen toiminta saatetaan nähdä myös itsestään selvänä. Rehnbackin ja Keskinen (2005) mukaan työtehtävien suorittaminen mahdollisimman hyvin, on työyhteisötaitojen minimivaatimus. Tutkimukseen osallistuneet opettajat arvioivat suorittavansa työtehtävänsä hyvin. Myös

Kallioinen (2004) on tutkimuksessaan tullut siihen tulokseen, että oman työn hyvin tekeminen on alaistaidon minimivaatimus.

Opettajien mielipiteitä sääntöjen noudattamisesta, oman edun tavoittelusta ja reagoimisesta siihen, mikäli asiat eivät suju heidän haluamallaan tavalla liittyvät rehtiyyteen. Tässä tutkimuksessa opettajat kokivat pyrkivänsä vaikuttamaan työyhteisön pelisääntöjen selkiyttämiseen. Tämä saattaa kertoa siitä, että opettajat kaipaavat selkeitä pelisääntöjä työpaikalleen. Osa opettajista koki omien ideoidensa hylkäämisen henkilökohtaisesti, kun taas osa ei. Tulos saattaa kertoa siitä, että opettajat ovat tottuneet toimimaan itsenäisesti ja päättämään asioista itse. Opettajat arvioivat rehtiyyteen liittyvien väittämien kuvaavan heidän toimintaansa. Podsakoff ym. (2000, 517) toteaa, että rehtiyttä voidaan arvioida oman edun tavoittelulla sekä sääntöjen ja määräysten noudattamisella.

Huomaavaisuuden väittämät koskivat työpaikan kuvailemista korkealaatuisena, ylpeyttä omaan työyksikköön kuulumisesta ja työpaikan päämäärien hyväksymistä. Huomaavaisuuden kaikkien väittämien keskiarvot olivat yli viisi, joten opettajat kokivat yleisesti väittämien kuvaavan hyvin heidän toimintaansa. Opettajat kokivat olevansa sitoutuneita työyhteisöönsä vaikeinakin aikoina. Tutkimuksessaan Keskinen (2005, 25-26) on todennut sitoutumisen olevan lähtökohta laadukkaalle työsuoritukselle. Sitoutunut työntekijä ottaa vastuun työpanoksestaan, ja tämä palvelee koko organisaatiota.

Organisaatiokollisuuden väittämät koskivat opettajien työnteon innokkuutta, halukkuutta ottaa lisätöitä ja aktiivisuutta työyhteisön hyvän ilmapiirin ylläpitämiseksi. 38 opettajaa (N=49) pyrkivät vaikuttamaan työyhteisönsä hyvin työilmapiirin ylläpitämiseksi. Jokela (2013) tutki työyhteisötaitoja esimiestyön tukena. Tutkimuksessaan Jokela huomasi, että työyhteisötaitojen kehittymiselle esteenä saattavat olla kiire ja liiallinen työmäärä. Jokelan (2013) tutkimustulos saattaa selittää sen, miksi opettajat eivät olleet halukkaita pyytämään lisää vastuullisia tehtäviä. Opettajien haluttomuus pyytää lisää vastuullisia saattaa johtua siitä, että työ on jo itsessään vastuullinen ja päivät usein hektisiä.

Väittämät koskien tietojen ja taitojen ylläpitämistä, vapaaehtoista opiskelua, tietoisuutta toimialueen kehityksestä sekä toimivan yhteistyösuhteen ylläpitämistä rehtoriin, liittyivät itsensä kehittämiseen. Yli 63 % vastaajista koki tärkeäksi ylläpitää toimivaa yhteistyösuhdetta rehtoriin. Tämän tutkimuksen tulos vahvisti Podsakoffin ym. (2000)

näkemyistä itsensä kehittämisen olevan työyhteisötaitojen ilmenemismuoto, vaikka alan kirjallisuus ei tätä vahvista. Tulos on kuitenkin samansuuntainen Rehnäckin ja Keskinen (2005) tutkimuksen kanssa. Siinä todettiin, että itsensä kehittämisen halu on tärkeä työyhteisötaitojen kannalta. Tutkimuksen tuloksista voidaan havaita, että kyselyyn vastanneiden opettajien työyhteisötaidot ovat hyvät. Tutkimuksen viitekehystä ajatellen positiivista oli se, että opettajat kokivat tärkeäksi ylläpitää toimivaa yhteistyösuhdetta rehtoriin. Opettajan tulee olla tietoinen omasta roolistaan ja tunnistaa työkäyttäytymisensä seuraukset. Näin työntekijä pystyy pohtimaan sitä, miten toimia eettisesti ja korkeatasoisesti työssään. (Keskinen 2017.)

Opettajien näkemykset omista työyhteisötaitoistaan ovat kiinteästi yhteydessä koettuun esimies-alaisuuteen. Työyhteisötaitojen kehittämisen on nähty olevan yhteydessä korkealaatuiseen esimies-alaisuuteen. (Lapierre & Hackett, 2007,550.) Myös Aalto-Setälän ja Bindarin (2013) tutkimus käsitteli eri työyksiköiden esimies-alaisuutta ja työyhteisötaitoja. Tulokset osoittivat, että mitä korkeampi esimies-alaisuus oli, sitä paremmaksi koettiin myös työyhteisötaidot. Tutkimuksissa on siis todettu yhteys näiden kahden tekijän väliltä. Tässä tutkimuksessa halusimme erityisesti nähdä, mitkä työyhteisötaitojen ominaisuudet vaikuttavat opettajien kokemaan esimies-alaisuuteen.

Opettajien esimies-alaisuuteella oli merkitsevä yhteys työyhteisötaitojen huomaavaisuuteen ja organisaatiokollisuuden osa-alueeseen. Korkealaatuiseen esimies-alaisuuteen vaikuttaa opettajien näkemysten mukaan erityisesti huomaavaisuus, joka korostaa sitoutuneisuutta ja hyväksyntää työpaikan tavoitteita kohtaan. Myös Schynsin ja Wolframin (2008) tutkimuksessa, työntekijät korostivat sitoutuneisuuden ja hyvinvoinnin vaikuttavan esimies-alaisuuteen. Toinen merkittävä yhteys esimies-alaisuuteen oli organisaatiokollisuus, johon liittyy hyvän työilmapiirin ylläpitäminen, aktiivisuus työyhteisön ongelmatilanteissa ja innokkuus omaa työtä kohtaan. Tuloksesta voidaan tulkita, että opettajat kokevat toimivan työyhteisön vahvistavan heidän kokemaansa esimies-alaisuutta. Keskinen (2017) mukaan työntekijä kokee omaavansa heikot työyhteisötaidot, mikäli hän ei tunne olevansa osallinen esimies-alaisuudessa. Tämä johtaa usein myös siihen, että työntekijä ei ota vastuuta toimintansa seurauksista. Tässä tutkimuksessa opettajat kokivat olevansa osallisia ja aktiivisia työyhteisössä juuri organisaatiokollisuuden ja huomaavaisuuden osalta.

8.1 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksia esimies-alaisuudesta ja työyhteisötaidoista kouluorganisaatiossa tarvitaan enemmän. Pitkittäistutkimusten avulla pystyttäisiin selvittämään esimies-alaisuuden kehittymistä ajan kuluessa. Laadullisten tutkimusten avulla olisi mahdollisuus tehdä helpommin päätelmiä esimies-alaisuuteeseen vaikuttavista tekijöistä. Haastattelujen avulla varmistettaisiin rehtoreiden ja opettajien yhteinen ymmärrys esimies-alaisuudesta. Opettajilla on jo ammatin kautta usein hyvät vuorovaikutustaidot, mutta vaikeiden asioiden esiin ottaminen työyhteisössä on silti haastavaa. Tähän viittasi myös tämän tutkimuksen alhaisimman keskiarvon saanut väittämä: “Meidän, rehtorin ja opettajien on helppo ottaa puheeksi erilaiset työhön liittyvät asiat”. Kahdenvälisen esimies-alaisuuden ja työyhteisötaitojen tiedostamisen kautta voidaan lisätä opettajien ja rehtoreiden työhyvinvointia kouluorganisaatiossa.

Jatkotutkimuksena voitaisiin tutkia rehtorin ja opettajien esimies-alaisuutta erikokoisissa työyksiköissä. Olisi mielenkiintoista vertailla esimies-alaisuutta yliopiston henkilöstön ja peruskoulun henkilöstön välillä. Toinen mielenkiintoinen näkökulma olisi tutkia, vaikuttavatko hyvät työyhteisötaidot opettajien opetuksen laatuun ja sen kautta oppilaiden oppimistuloksiin.

LÄHTEET

Aalto-Setälä, J. & Bindar, M. 2010. Olen täällä vain töissä. Väärin! : tutkimus esimies-alaisuudesta, alaistaidoista ja työhyvinvoinnista sekä niiden vaihtelusta työyksikön sisällä. Pro gradu -tutkielma. Turun Yliopisto. Rauman opettajankoulutuslaitos.

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot - menesty ja voi hyvin. Juva.WS Bookwell Oy.

Ali, T. 2013. An Integrative Perspective of Social Exchange Theory and Transaction Cost Theory on the Antecedents of Trust and Trust-Performance Relationship in International Joint Ventures. Monografia. Vaasan Yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta.

Anttila, P. 2016. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/> . (Luettu 22.03.2018).

Arvassalo, L. 2006. Kielitoimiston sanakirjan toimitus. Sana sanasta – ajan sanojen taustaa: Alaistaito. <http://www.kotus.fi/index.phtml?s=766> (Luettu 20.3.2018).

Bateman, T. & Organ, D. 1983. The Academy of Management Journal. Vol. 26, No. 4. 587-595.

Blau, P. M. 1964. Exchange and Power in Social Life. New York: John Wiley and Sons.

Bluedorn, A. C. & Jaussi, K. S. 2008. Leaders, followers, and time. The Leadership Quarterly, 19, 654–668.

Chen, C-H. V., Wang, S-J., Chang, W-C. & Hu, C-S. 2008. The Effect of Leader-Member Exchange, Trust, Supervisor Support on Organizational Citizenship Behaviour in Nurses. Journal of Nursing Research 16 (4), 321-328.

Christ, O., van Dick, R., Wagner, U. & Stellmacher, J. 2003. When teachers go the extra mile: Foci of organisational identification as determinants of different forms of organisational citizenship behaviour among schoolteachers. British Journal of Educational Psychology 73, 329 – 341.

Coyle-Shapiro, Jacqueline & Kessler, Ian. 2000. Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey. *Journal of Management Studies* 37(7), 903–930.

Dansereau, F., Graen, G. G. & Haga, W. 1975. A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 13, 46-78.

Das, T.K., & Teng, B. 2002. The dynamics of alliance conditions in the alliance development process. *Journal of Management Studies*, 39: 725-746.

Dienesch, R.M & Liden, R.C. 1986. Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review* 11, 618-634.

Dulebohn, J. H., Bommer, W.H., Liden, R. C., Brouer, R.L. & Ferris, G.R. 2012. A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader- Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*. Vol. 38 No. 6, 1715-1759.

Dunderfelt, Tony 2014. Hyvä paha pomo. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijä. Taitto: Keski-Suomen Sivu Oy, Meedia Zone OÜ, Viro 2014.

Erdogan, B. & Enders, J. 2007. Support from the top: supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology* 92: 2, 321–330.

Globerman, S. & Nielsen, B. 2007. Equity versus non-equity strategic alliances involving Danish firms: An empirical investigation of the relative importance of partner and host country determinants. *Journal of International Management* 13, 449–471.

Graen, G. & Cashman, J. F. 1975. A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers* (pp. 143-166). Kent, OH: Kent State University Press.

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

Graen, G. & Scandura, T. 1987. Toward a psychology of dyadic organizing. In: B. Staw & L.L. Cumming (Eds.), *Research in Organizational Behavior* Vol. 9, pp. 175-208.

Greguras, G.J. & Ford, J.M. 2006. An Examination of the Multidimensionality of Supervisor and Subordinate Perception of Leader-Member Exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 79, 433-465.

Guest, D. D. 2004. The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology: an international review*, 53 (4), 541–555.

Gulati R. 1995. Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly* 40: 619–652.

Haslam, A., Reicher, S., & Platow, M. 2012. Uusi johtamisen psykologia. Alkuperäisteos *The New Psychology of Leadership. Identity, Influence and Power*, 2011. Suom. Marja Ahokas. Gaudeamus, Helsinki.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5. Uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Heinonen, H., Aalto-Setälä, J., Bindar, M., Rehnback, K., Kariluoma, N. & Keskinen, S. 2013. LMX-suhteen, alaistaitojen ja työhyvinvoinnin vaihtelu yksiköiden sisällä ja välillä. *Hallinnon tutkimus* 1/2013.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Huhtanen, K. & Keskinen, S. 2009. toim. Rehtorius peliäkö? Okka-säätiö. Saarijärvi. Saarijärven Offset Oy.

Jokela, E. 2013. Alaistaidot esimiestyön tukena? Alaistaidot, alaistaitojen kehittäminen ja kehittämisen haasteet esimiesten näkökulmasta. Pro gradu -tutkielma. University of Vaasa Theses.

Järvinen, P. 2009. Ammattina esimies. WS Bookwell Oy. Juva.

Kallioinen, A. 2008. Alaistaidot asiantuntijaorganisaatiossa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.

Karhapää, M., Laulainen, S. & Kivinen, T. 2015. Työyhteisötaidot sosiaali- ja terveydenhuollossa. Hallinnon tutkimus 2, 162-172.

Katz, D. 1964. The motivational basis of organizational behavior. Behavioral Science, 9 (2), 131-146.

Keskinen, S. 2005a. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätö.

Keskinen, S. 2005b. Tutkimus alaistaidoista kunnissa. Kunnallisan kehittämissäätö julkaisut, nro 49. Helsinki: Pole - Kustannetieto Oy.

Keskinen, S. 2017. Työyhteisötaitojen kehittämistä työnohjauksella 2017. Artikkeliteoksessa Kallasvuo, A., Koski A., Karvinen-Niinikoski S. & Keskinen, S. toim. Monimuotoinen työnohjaus ja työnohjaajakoulutus. Jyväskylän yliopistopaino, 324-348.

Keskinen, S. & Rehnback, K. 2005. Opetus- ja kasvatushenkilöstön alaistaidot. Teoksessa A-L. Huttunen & A. M. Kokkonen (toim.) Koulutuksen kulttuurit ja hyvinvoinnin politiikat. Verkkojulkaisu. Jyväskylä: Suomen kasvatustieteellinen seura, 427 – 435. (Luettu 10.12.2017)

Lapierre, L.M & Hackett, R.D. 2007. Trait Conscientiousness, Leader- Member Exchange, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour: A Test of an Integrative Model. Journal of Occupational and Organizational Psychology 80, 539-554.

Lehtonen, J. 2000. Alaistaito – alaisten rooli esimies-alaissuhteen vuorovaikutustilanteissa. Pro gradu –tutkielma. Vaasan yliopisto, kaupallis-hallinnollinen tiedekunta, johtamisen laitos.

Leponiemi, J. 2008. Ethnic Minority Member Perspective on Leader- Member Exchange. Vaasan yliopisto. Väitöskirja.

Liden, R. C. & Graen, G. 1980. Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451–465.

Liden, R.C. & Maslyn, J.M. 1998. Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management* 24, 43-72.

Liden, R. C., Wayne, S. J. & Stilwell, D. 1993. A longitudinal study on the early development of leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 78, 662-674.

Lummepero, L. 2017. Hoitohenkilökunnan alaistaidot ja esimies-alaissuhde Helsingin kaupungin sisätautien poliklinikoilla. Opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Mamman, A., Kamoche, K. & Bakuwa, R. 2012. Diversity, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An organizing framework. *Human Resource Management Review* 22 (4), 285-302.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto Tampere.

Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4. laitos. 1. painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Mothilal, R. 2010. The values, personal traits and characteristics of leaders who get things done. University of Pretoria.

Mäkelä, L. L. B. 2009. Women's leader-member relationships during pregnancy and return to work. Vaasan Yliopisto. Väitöskirja.

Mäkelä, L., Viitala, R., Tanskanen, J., Uotila, T. & Säntti, R. 2013. Läike. Lähijohtamisen kehittämällä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Vaasan Yliopiston Julkaisuja Selvityksiä ja Raportteja 191. Vaasan Yliopisto.

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. Unipress, EU.

Niehoff, B. P. 2005. A theoretical model of the influence of organizational citizenship behaviors on organizational effectiveness. Teoksessa Turnipseed, David (Ed.), Handbook of Organizational Citizenship Behavior: A Review of "Good Soldier" Activity in Organizations (s. 385–397). New York; Nova Science Publishers, Inc.

Northouse, P.G. 2007. Leadership; Theory and Practice. Thousand Oaks, California: Sage.

Norvapalo, K. 2014. The Quality and Development of the Leader- Follower Relationship and Psychological Capital. A Longitugal Case Study in a Higher Education Context. Jyväskylän Yliopisto.

Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M. & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa.<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/TSRloppuraportti.pdf> (Luettu 30.4.2018).

Organ, D. W. 1988. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D. W., Podsakoff, P.M. & MacKenzie S.B. 2006. Organizational Citizenship Behaviour. It's Nature, Antecedents and Consequences. Sage Publications, Thousand Oaks.

Parkhe, A. 1998. Understanding trust in international alliances. *Journal of World Business*, 34, 219-240.

Parzefall, M-R. 2008. Psychological contracts and reciprocity: a study in a Finnish context. *The International Journal of Human Resource Management* 19(9), 1703– 1719.

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Pennanen, A. 2007. toim. Koulun johtamisen avaimia. Jyväskylä: PS-kustannus.

Perkiö, A. 2011. Tapaustutkimus opettajien psykologisesta sopimuksesta, odotuksista rehtoria kohtaan ja alaistaidoista. Pro gradu-tutkielma. Turun Yliopisto. Rauman opettajankoulutuslaitos.

Podsakoff P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B & Bachrach, D.G. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management* 26 (3), 513-563.

Puusa, A., Mönkkönen, K. & Kuittinen, M. 2010. Onko kaikki todella vain johtamisesta kiinni? Alais- ja työyhteisötaitojen kasvava merkitys muuttuvassa työelämässä. Teoksessa Puusa & Reijonen toim. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. 11/2010.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle – johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Talentum, Helsinki.

Rego, A. 2003. Citizenship behavior of university teachers. *Active Learning in Higher Education* 4, 1, 8-23.

Rehnback, K. & Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Kuntatyö kunnossa -julkaisu. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

Rehnback, K., Keskinen, S. & Keskinen, E. 2010. Työntekijöiden esimies-alaisuudessa toimimiseen liittyvät epäonnistumisattribuutit työhyvinvoinniltaan erilaisissa yksiköissä. Tieteelliset artikkelit. *Psykologia* 45. (02).

Romana, A., Keskinen, S. & Keskinen, E. 2004. Oikeudenmukainen johtaminen - arjen kokemuksia ja menetelmiä. Kuntien eläkevakuutus. Helsinki.

Rousseau, Denise M. 1995. Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, CA: Sage.

Räty, T. 2011. Työyhteisötaidoilla tulosta. 2. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TKK.

Saari, T. 2014. Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopisto.

Schyns, B., Wolfram, H-J. 2008. Leadership & Organisation Development Journal. Bradford Vol. 29, 631-646.

Shiau, W-L. & Luo, M. 2012. Factors affecting online group buying intention and satisfaction: A social exchange theory perspective. *Computers in Human Behavior*. Vol. 28(6), 2431- 2444.

Sin, H-P., Nahrgang, J. & Morgeson, F. 2009. Understanding why they don't see eye to eye: An examination of Leader-Member Exchange (LMX) agreement. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 94, No. 4, 1048-1057.

Smith, C., Organ, D. & Near, J. 1983. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology* 68:653-663.

Sparr, J. L. & Sonnentag, S. 2008. Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 17, 198-225.

Soininen, M. & Merisuo-Storm, T. 2009. Kasvatustieteellisen tutkimuksen perusteet. Turku: Turun yliopisto, Rauman opettajankoulutuslaitos.

Somech, A. & Drach-Zahavy, A. 2004. Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77, 281 – 298.

Sundvik, L. toim. 2006. Toimiva työyhteisö: esimiehen haasteet ja ratkaisut. Yritysjulkaisut. Edita Prima Oy, Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum, Helsinki.

Tekleab, G. & Taylor, S. 2003. Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization–employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 585–608.

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Tampere: Tammerprint Oy.

Työsopimuslaki 55/2001.

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Vatanen, A. 2003. Leader-follower relations in an intercultural Chinese context - personal, interpersonal and behavioural influences and impact on work contribution. (Doctoral dissertation). Helsinki, Finland: Swedish School of Economics and Business Administration.

Vecchio, P. 1987. Situational leadership theory: an evaluation of a prescriptive theory. *Journal of Applied Psychology*, 72, 444-451.

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

Vigoda-Gadot, E. 2007. Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace. *Journal of Business & Psychology*, vol. 21 (3), 377-405.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Willenberg, K. 2014. Attributes of Successful Leaders in Research. *Research Management Review*, Volume 20, Number 1.

Yukl, G. 2010. *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Yukl, G. 2013 *Leadership in Organizations*. Eight Edition, Pearson, New Jersey.

LIITTEET

LIITE 1: Saatekirje rehtoreille

Arvoisa rehtori,

Ohessa pro gradu- tutkielmamme saatekirje. Pyydämme teitä ystävällisesti välittämään tämän viestin koulunne opettajille ja vastaamaan myös itse tähän kyselyyn mahdollisemman pian.

Kiitos paljon avustanne!

Ystävällisin terveisin,

Fanny Impilä & Pauliina Holm

Hyvä vastaanottaja,

Opiskelemme Turun yliopistossa, opettajankoulutuslaitoksessa ja teemme pro gradu- tutkielmaa esimies-alaissuhteen laadusta ja opettajien työyhteisötaidoista kouluorganisaatiossa.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää rehtorin ja opettajien kahdenvälistä suhteen laatua ja tarkastella millaiseksi opettajat kokevat omat työyhteisötaitoja.

Vastauksia käsitellään täysin luottamuksellisesti ja siten, ettei yksittäinen vastaaja ole vastauksista tunnistettavissa. Vastausten tulokset julkaistaan ainoastaan yhteenvetomuodossa.

Vastaamiseen kuluu aikaa vain 5-10 minuuttia.

Pyydämme sinua ystävällisesti vastaamaan mahdollisemman pian, **kuitenkin viimeistään 30.3.2018 mennessä**. Otathan sähköpostitse yhteyttä, mikäli sinulla tulee kysyttävää tutkimukseemme liittyen.

Kiitämme lämpimästi vaivannäöstänne ja vastauksestanne.

Ystävällisin terveisin,

Pauliina Holm (sapaho@utu.fi)

Fanny Impilä (fachim@utu.fi)

Vastaa kyselyyn klikkaamalla alla olevaa linkkiä:

<https://link.webpolsurveys.com/S/E312887673E8739D>

LIITE 2: LMX-suhteen mittari (Mäkelä ym. 2013) ja Työyhteisötaitojen väittämät (Podsakoff ym. 2000; Lummepero 2017)

Esimies-alaissuhteen laatu ja opettajien työyhteisötaidot kouluorganisaatiossa

Tällä kyselyllä halutaan selvittää esimies-alaissuhteen laatua ja opettajien työyhteisötaitoja. Esimiehellä tarkoitetaan tässä kyselyssä rehtoria ja opettaja on määritelty alaiseksi. Seuraavat kysymykset 1-4 ovat taustamuuttujia, joihin vastaaminen on tärkeää tutkimuksen kannalta. Taustamuuttujien tietoja ei missään vaiheessa käsitellä niin, että yksittäiset vastaajat olisivat tunnistettavissa.

Kysymykset 4-7 käsittelevät esimies-alaissuhdetta, jotka ovat tarkoitettu vastattavaksi molemmille. Kysymys 8. koskee työyhteisötaitoja, johon vastaavat vain opettajat.

1. Sukupuoli *

- Nainen
- Mies

2. Ikäsi vuosina *

- alle 30
- 30-40
- 41-50
- 51-60
- yli 60

3. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työpaikassasi? *

- 0-4 vuotta
 - 4-20 vuotta
-

4. Toimin

opettajana

rehtorina

5. Seuraavat väittämät koskevat esimies-alaissuhdetta rehtorin ja opettajien välillä. Valitse kultakin riviltä suhdetta parhaiten kuvaava numero (1= ei kuvaa lainkaan esimies-alaissuhdetta, 7= kuvaa esimies-alaissuhdetta erittäin hyvin)

	1	2	3	4	5	6	7
Tulemme hyvin toimeen rehtorin ja opettajien kesken	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistoimintamme edesauttaa meidän kummankin työtehtävien suorittamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voimme käsitellä avoimesti hankalatkin asiat rehtorin ja opettajien kesken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotamme toisiimme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostamme toistemme osaamista työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kykenemme aidosti kuuntelemaan toistemme mielipiteitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluamme yleensä ymmärtää toisiamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarpeen tullen asetumme tukemaan toinen toistemme näkemyksiä työhön liittyvissä asioissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meidän, rehtorin ja opettajien on helppo ottaa puheeksi erilaiset työhön liittyvät asiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Kuinka tyytyväinen olet rehtorin ja opettajien vuorovaikutussuhteeseen? (1= erittäin tyytymätön, 7= erittäin tyytyväinen)

	1	2	3	4	5	6	7
Vuorovaikutuksen määrään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutuksen laatuun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Arvioit äsken rehtorin ja opettajien vuorovaikutussuhteen laatua ja määrää. Missä määrin seuraavat syyt vaikuttavat siihen, että vuorovaikutus on nykyisenlaista? (1= ei vaikuta lainkaan, 7= vaikuttaa erittäin paljon)

	1	2	3	4	5	6	7
Itsestäsi johtuvat syyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rehtorista johtuvat syyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkavereista tai työyhteisöstä johtuvat syyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olosuhteista johtuvat syyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokin muu syy, mikä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Seuraavat kysymykset ovat tarkoitettu vain opettajille. Tässä osassa arvioit omia työyhteisötaitojasi. Valitse kultakin riviltä parhaiten kuvaava numero. (1= kuvaa toimintaani erittäin harvoin, 7= kuvaa toimintaani erittäin usein)

	1	2	3	4	5	6	7
Autan pyytämättä uutta työntekijää							
Autan työkavereita työtehtävien kasaantuessa							
Kannustan ja rohkaisen työkavereita sanoin ja teoin							
Opastan työkavereitani työvälineiden ja laitteiden käyttöön liittyvissä asioissa							
Käytän työpaikan resursseja taloudellisesti				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suoritan työtehtäväni mahdollisimman hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ilmoitan etukäteen, mikäli en pääse töihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyrin vaikuttamaan työyhteisön pelisääntöjen selkiyttämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikan yhteinen etu on minulle tärkeämpää, kuin oma etuni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En menetä malttiani, vaikka asiat eivät menisikään kuin haluaisin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En ota esittämieni ideoiden hylkäämistä henkilökohtaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen ja hyväksyn työpaikan päämäärät ja tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen ylpeä kuuluessani tähän työyksikköön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puhuessani toisille työpaikastani, kuvailen sitä korkealaatuisena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen sitoutunut työyhteisöni vaikeinakin aikoina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyydän mielelläni lisää vastuullisia tehtäviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen aktiivinen työyhteisön ongelmatilanteiden ratkaisemisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen innokas tekemään työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>