

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
Kauppakorkeakoulu  
Tietojohtaminen

*Riikka Korhonen*

## **ESIMIES LUOTTAMUKSEN RAKENTAJANA MUU- TOKSESSA**

Työn ohjaaja/tarkastaja:

KTT Iiro Jussila

Työn 2. tarkastaja:

KTT Mika Vanhala

## TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Riikka Korhonen
Tutkielman nimi:	Esimies luottamuksen rakentajana muutoksessa
Tiedekunta:	Lappeenrannan kauppakorkeakoulu
Pääaine:	Tietojohtaminen
Valmistumisvuosi:	2015
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 102 sivua, 7 kuviota, 10 taulukkoa, 2 liitettä
Tarkastajat:	KTT Iiro Jussila, KTT Mika Vanhala
Hakusanat:	luottamus, muutos, luottamuksen rakentaminen, esimiestyö

Tänä päivänä organisaatiot elävät lähestulkoon jatkuvan muutoksen aikaa. Jotta muutoksista selvitään menestyksekkäästi, tulisi työntekijöiden luottamus organisaatiota kohtaan säilyttää hyvänä myös muutosten keskellä. Muutosten läpivieminen on helpompaa, kun luottamus on vahvaa. Toisaalta muutokset haastavat luottamuksen. Tämän tutkielman tavoitteena on osallistua luottamuksen merkityksestä työyhteisössä käytävään tieteelliseen keskusteluun tuomalla esille lähiesimiehen roolia luottamuksen rakentajana sekä korostamalla muutostilanteiden tuomia erityispiirteitä luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitämiseen. Tavoitteeseen pyrittiin analysoimalla Kelan Kymenlaakson vakuutuspiirin alueella työskentelevien 11 toimihenkilön ja 5 esimiehen teemahaastattelusta saatua laadullista aineistoa.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että luottamus työyhteisössä on tärkeää ja se korostuu entisestään muutostilanteissa. Lähiesimies on merkittävässä roolissa työyhteisön luottamuksen ylläpitäjänä ja rakentajana ja hän voi rakentaa työntekijän luottamusta paitsi itseään niin myös koko organisaatiota kohtaan. Muutostilanteissa esimies voi rakentaa luottamusta erityisesti oikea-aikaisella tiedottamisella ja viestinnällä, keskustelemalla, huomioimalla yksilön henkilökohtaiset tarpeet, avoimuudella sekä huolehtimalla työntekijän koulutuksesta ja osaamisen kehittämisestä. Avoin tiedottaminen ja keskusteluyhteys osapuolten välillä näyttävät siis olevan kaiken lähtökohta.

## ABSTRACT

Author:	Riikka Korhonen
Title:	Manager as a builder of trust in organisational change
Faculty:	LUT School of Business and Management
Major:	Knowledge Management
Year:	2015
Master's thesis:	Lappeenranta University of Technology 102 pages, 7 figures, 10 tables, 2 appendixes
Examiners:	D.Sc. (Econ.) Iiro Jussila, D.Sc. (Econ.) Mika Vanhala
Keywords:	trust, change, trust building, managerial work

Today organisations are almost constantly undergoing changes. To be able to overcome changes successfully, organisations should try to maintain employees' trust towards themselves in the middle of these changes. It is easier to overcome changes if employees' trust is strong. On the other hand, changes always challenge trust. The objective of this study is to participate in the academic discussion considering the importance of trust inside work community. The aim is to highlight the role of an immediate superior as a trust builder and bring forward some special characteristics that situations of organisational change bring in trust building. The qualitative material that was analysed to reach the objective consist of 11 subordinates' and 5 immediate superiors' interviews. The interviewees work in Kela, the Social Insurance Institution of Finland, in Kymenlaakso region.

Based on the results, it can be stated that trust inside work community is important and the importance is even greater when there are organisational changes. Immediate superior is in a significant role as a trust maintainer and builder. He can build subordinate's trust not only towards himself but also towards the whole organisation. During change superiors can maintain or build trust by timely information and communication, discussion, acknowledging individual subordinate's needs, being open and taking care of the training of the subordinates. It seems that the starting point is open information and two-way discussion between the parties.

## ALKUSANAT

Kun mietin näitä lähes kolmea aikuisopiskelijana vietettyä vuotta taaksepäin, en meinaa itsekään uskoa, mitä kaikkea näihin vuosiin on mahtunut. Olen ehtinyt työskennellä kolmella eri paikkakunnalla ja kolmessa eri työtehtävässä. Olen asunut kahdella eri paikkakunnalla, muuttanut kolme kertaa ja ostanut elämäni ensimmäisen omistusasunnon. Lisäksi minusta on elämäni ensimmäistä ja toista kertaa tullut koiran omistaja. Jossain näiden tapahtumien välissä olen ilmeisesti onnistunut myös opiskelemaan, sillä nyt näyttää vahvasti siltä, että valmistuminen on pian edessä.

Tämän pro gradu -tutkielman valmistuminen on kestänyt noin seitsemän kuukautta ja se prosessi on ollut yksi haastavimmista opintojeni aikana. Vaikka ryhmätyökeskeisen opiskelun aikana ehdin jo toivoa, että pääsisin kerrankin tekemään jotain yksin, olen tämän tutkielman myötä oppinut taas paremmin arvostamaan ryhmätyön hyötyjä. Apua yksinäisen puurtamisen keskelle ovat kuitenkin tarjonneet ohjaajani Iiro Jussila ja Mika Vanhala rakentavalla palautteellaan ja tsemppaamisellaan. Kiitokseni siitä. Haluan kiittää opiskelujenaikaisesta tuesta myös kanssap opiskelijoita – kukaan ei voi antaa parempaa vertaistukea kuin toinen samojen asioiden kanssa kamppaileva aikuisopiskelija. Kiitokset myös työnantajalleni ymmärryksestä ja joustavuudesta opintojeni aikana sekä kollegoille tutkimukseen osallistumisesta.

Suurin kiitos kuuluu kuitenkin avopuolisolleni, joka on näiden lähes kolmen vuoden ajan huolehtinut etenkin ruokahuollosta (en tiedä muistanko enää edes, mitä ruoanlaitto tarkoittaa) sekä monilta osin kotitöistä. Hän on kestänyt kärsivällisesti stressin aiheuttamat kiukunpurkaukseni ja aina kannustanut eteenpäin epätoivon iskiessä. Kaikesta huolimatta hän vakuuttaa edelleenkin, että tulee sanomaan minulle ”tahdon” Kuusankosken kirkossa vajaan kolmen kuukauden kuluttua tästä päivästä. Toivon tulevista vuosista yhtä tapahtumarikkaita kuin edesmenneistä.

Kuusankoskella 7. toukokuuta 2015

*Riikka Korhonen*

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>8</b>
1.1 Tutkielman tarkoitus ja tavoitteet	9
1.2 Rajaukset	12
1.3 Keskeiset käsitteet ja teoreettinen viitekehys	13
1.4 Menetelmävalinnat	16
1.5 Tutkielman rakenne	17
<b>2 LUOTTAMUKSEN MERKITYS, LUOTTAMUKSEN RAKENTAMINEN JA ORGANISATORISET MUUTOKSET</b>	<b>17</b>
2.1 Luottamuksen merkitys työyhteisössä	18
2.1.1 Luottamuksen määritelmä	18
2.1.2 Organisaatorinen luottamus	21
2.1.3 Luottamuksen vaikutus organisaation toimintaan	26
2.2 Luottamuksen rakentaminen	27
2.3 Luottamus ja organisatoriset muutokset	31
2.3.1 Organisaatorinen muutos	31
2.3.2 Organisaatorinen luottamus ja muutos	33
2.3.3 Lähiesimies, organisaatorinen luottamus ja muutos	34
2.4 Teoreettinen yhteenveto	36
<b>3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>37</b>
3.1 Tutkimusmenetelmät	38
3.2 Aineiston keruu	40
3.3 Aineiston analyysiprosessit	42
3.4 Tutkielman luotettavuudesta ja uskottavuudesta	44
<b>4 ESIMIES LUOTTAMUKSEN RAKENTAJANA MUUTOKSESSA</b>	<b>47</b>
4.1 Tutkimuskonteksti	47
4.2 Luottamuksen määritelmä ja merkitys	54
4.2.1 Luottamus on tunnetila	54
4.2.2 Luottamus on merkittävä asia työyhteisössä	57
4.3 Luottamuksen kohdistuminen ja rakentuminen	60

4.3.1 Luottamus kohdistuu erityisesti lähiesimieheen	60
4.3.2 Luottamus rakentuu avoimuudesta, esimiehen toiminnasta ja viestinnästä	63
4.4 Luottamuksen rakentaminen yleensä ja muutoksissa	65
4.4.1 Luottamusta rakennetaan avoimuudella, asioihin puuttumisella, oikeudenmukaisuudella ja tiedottamisella	65
4.4.2 Luottamusta ylläpidetään muutoksissa ajantasaisella tiedottamisella, keskustelulla ja yksilön huomioimisella	71
4.5 Tiivistelmä tutkimustuloksista	81
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>83</b>
5.1 Tutkielman teoreettinen kontribuutio	83
5.1.1 Organisatorisen luottamuksen merkitys	83
5.1.2 Esimiehen rooli luottamuksen rakentajana	85
5.1.3 Luottamuksen tietoinen rakentaminen	87
5.1.4 Luottamuksen rakentaminen muutoksessa	88
5.2 Tutkielman käytännöllinen arvo	90
5.3 Jatkotutkimusehdotukset	93
<b>6 YHTEENVETO</b>	<b>95</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>97</b>
<b>LIITTEET</b>	
Liite 1 Haastattelurunko: toimihenkilöt	
Liite 2 Haastattelurunko: esimiehet	

## LUETTELO KUVIOISTA JA TAULUKOISTA

- Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys
- Kuvio 2. Luottamus tieteellisten määritelmien pohjalta
- Kuvio 3. Luottamuksen suhde kustannuksiin
- Kuvio 4. Luottamuksen rakentumisen viisi päätekijää
- Kuvio 5. Avoimuus muutokselle
- Kuvio 6. Kelan organisaatio 2015
- Kuvio 7. Luottamus kelalaisten silmin

- Taulukko 1. Keskeiset käsitteet
- Taulukko 2. Määritelmiä luottamukselle
- Taulukko 3. Organisatorinen luottamus
- Taulukko 4. Kelalaisten määritelmiä luottamukselle
- Taulukko 5. Esimiehen keinot luottamuksen rakentamiseen (toimihenkilöt)
- Taulukko 6. Esimiehen keinot luottamuksen rakentamiseen (esimiehet)
- Taulukko 7. Esimiehen keinot luottamuksen rakentamiseen  
(yhdistetty aineisto)
- Taulukko 8. Esimiehen keinot luottamuksen rakentamiseen muutoksessa  
(toimihenkilöt)
- Taulukko 9. Esimiehen keinot luottamuksen rakentamiseen muutoksessa  
(esimiehet)
- Taulukko 10. Esimiehen keinot luottamuksen rakentamiseen muutoksessa  
(yhdistetty aineisto)

## 1 JOHDANTO

Organisaatiot käyvät läpi suuria muutoksia yhä enemmän ja useammin, sillä muun muassa teknologia ja sitä kautta koko ympäröivä yhteiskunta kehittyvät kiihtyvää tahtia ja organisaatioiden on sopeuduttava nopeasti näihin muutoksiin. Itse muutoksen voidaan jopa sanoa olevan jo vanha uutinen, sillä monet organisaatiot elävät jatkuvan muutoksen alla. (McNeilly & Lawson, 1999; Pentikäinen, 2014.) Muutos on kuitenkin aina haaste organisaation tasapainoiselle toiminnalle, sillä se haastaa työntekijöiden luottamuksen organisaatiota kohtaan (Lines et al., 2005; Morgan & Zeffane, 2003). Tästä syystä on yhä tärkeämpää tunnistaa keinot, joilla muutostilanteista selvitään työntekijöiden luottamusta menettämättä, jotta organisaatioiden menestyksellinen toiminta on turvattu myös tulevaisuudessa. Lähiesimies on oletettavasti merkittävässä roolissa työntekijöiden luottamuksen ylläpitäjänä muutosten keskellä (Ertürk, 2008; McNeilly & Lawson, 1999), sillä hän toimii organisaation ylimmän johdon ja työntekijöiden välisenä linkkinä (Cho & Park, 2011; Ferres et al., 2004).

Itse luottamus on jo pitkään nähty tärkeänä tekijänä organisaatioiden toiminnalle (esim. Fairholm, 1994; Gillespie & Mann, 2004; Hassan & Semerciöz, 2010; Jones & George, 1998; Laine, 2010; Pentikäinen, 2014; Vanhala & Ahteela, 2011). Akateemisessa keskustelussa on myös tunnistettu, että luottamuksella on merkittävä vaikutus organisatorisissa muutostilanteissa (esim. Ertürk, 2008; Lines et al., 2005; McNeilly & Lawson, 1999; Morgan & Zeffane, 2003; Saunders & Thornhill, 2003). Useat tutkijat ovat lisäksi todenneet esimiehen *merkityksen* luottamuksen rakentajana – niin yleensä (Gillespie & Mann, 2004; Mikäpeska & Niemelä, 2005) kuin muutostilanteissa (Smollan, 2013; Sørensen et al., 2011). Harvat ovat kuitenkaan pyrkineet antamaan konkreettisia vastauksia siihen, *miten ja millä keinoin* lähiesimies voisi rakentaa ja ylläpitää luottamusta työyhteisössä, muutostilanteissa. Luottamuksen rakentumisesta (Jones & George, 1998; Laine, 2011) ja sen tietoisesta rakentamisesta (Kalliomaa & Kettunen, 2010; Pentikäinen, 2014) löytyy kyllä kirjallisuutta, mutta nimenomaan muutostilanteiden tarpeisiin niissä on harvemmin keskitytty. Tuntuu siis, että tällä hetkellä kirjallisuuden konkreettinen anti luottamuksen rakentamiselle ja ylläpitämiselle muutostilanteissa on aika hataralla



pohjalla ja lisätutkimukselle sillä saralla näyttäisi olevan tarvetta. On kyllä tunnistettu luottamuksen merkittävä vaikutus, mutta konkreettisen keinot lähiesimiehille sen rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi, nimenomaan muutostilanteissa, puuttuvat.

## 1.1 Tutkielman tarkoitus ja tavoitteet

Tämän tutkielman tarkoituksena on osallistua luottamuksen merkityksestä työyhteisöissä käytävään tieteelliseen keskusteluun (mm. Ertükr, 2008; Gillespie & Mann, 2004; Hassan & Semerciöz, 2010; Lines et al., 2005; McNeilly & Lawson, 1999; Morgan & Zeffane, 2003; Saunders & Thornhill, 2003; Smollan, 2013; Sørensen et al., 2011; Tan & Tan, 2000) tuomalla esille lähiesimiehen roolia luottamuksen rakentajana sekä korostamalla muutostilanteiden tuomia erityispiirteitä luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitämiseen. Tarkoituksena on 1) tuoda uusia näkökulmia luottamuksesta työyhteisöissä ja erityisesti niiden muutostilanteissa ja 2) esittää konkreettisia keinoja työelämän ja lähiesimiesten tarpeisiin liittyen luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitämiseen muutostilanteissa. Tutkielman taustalla ovat seuraavat oletukset:

- A. Luottamuksella on merkittävä rooli organisatorisissa muutostilanteissa.
- B. Lähiesimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa organisatorisen luottamuksen rakentamiseen ja sen ylläpitämiseen.

Luottamuksen merkitystä muutostilanteissa on tutkittu ennestäänkin jo melko paljon ja sen perusteella näyttää siltä, että organisaation sisäisillä luottamussuhteilla on merkittävä rooli organisatoristen muutosten läpiviemisessä (mm. Ertürk, 2008; Lines et al., 2005; McNeilly & Lawson, 1999; Morgan & Zeffane, 2003; Saunders & Thornhill, 2003). Luottamuksen *rakentamista* tai *ylläpitämistä* on kuitenkin vähemmän tutkittu juuri muutostilanteiden näkökulmasta. Millä keinoin luottamusta voidaan rakentaa ja ylläpitää, muutosten keskellä? Lähiesimiehen on aiemman tutkimuksenkin valossa todettu olevan merkittävä luottamuksen rakentaja muutoksessa (esim. Smollan, 2013; Sørensen et al., 2011). Mutta *millä keinoin* hän voi luottamusta rakentaa, nimenomaan siellä muutoksessa? Luottamuksen rakentamisesta yleensä löytyy kyllä kirjallisuutta (esim. Jones & George, 1998; Kalliomaa

& Kettunen, 2010), mutta vähemmän siitä näkökulmasta, minkälaisia erityispiirteitä nimenomaan muutostilanteet tuovat luottamuksen rakentamiseen. Aihetta on sivunnut Ertürk (2008) Turkissa suorittamassaan julkisen sektorin tutkimuksessa, jossa hän tutki työntekijöiden avoimuutta muutosta kohtaan. Hän on yksi ainoista, joka on pyrkinyt antamaan esimiehille konkreettisia välineitä, joiden kautta luottamusta voidaan rakentaa, ja joka sitten edistää työntekijöiden avoimuutta muutosta kohtaan. Tässä tutkielmassa on tarkoitus keskittyä enemmän itse muutostilanteen aikaiseen luottamuksen ylläpitämiseen.

Myös Kansaneläkelaitos (Kela) on kiinnostunut siitä, miten lähiesimies voisi ylläpitää luottamusta muutosten keskellä. Kelassa on nimittäin koettu useita sen asiakkaidenkin mutta erityisesti työntekijöiden arkeen vaikuttavia muutoksia viime vuosina. On siirretty entistä enemmän toimintoja sähköisiksi, tietojärjestelmiä on uudistettu ja uudistetaan edelleen, toimintoja on keskitetty ja keskitetään entisestään parhaillaan, toimistoja on suljettu, yhteispalvelupisteitä on perustettu ja hallintorakenteita on uudistettu. Nämä muutokset ovat vaikuttaneet monilla tavoin työntekijöiden arkeen, sillä uusia tiimejä on perustettu, työnkuva on muuttunut ja on täytyntä oppia jatkuvan itsensä kehittämisen ja muutoksen ilmapiiriin. Kela on pyrkinyt kehittämään toimintaansa asiakaslähtöisempään suuntaan, joka on vaatinut ajattelumaailman muutosta työntekijöiltä. Lisäksi tällä hetkellä Kelassa on parhaillaan käynnissä yksi Kelan historian suurimmista muutoksista, hallinnon kehittämishanke, joka muokkaa Kelan hallinnollisia rakenteita ja vaikuttaa tätä kautta monien työhön.

Monet muutokset ovat mahdollisesti koetelleet työntekijöiden luottamusta organisaatiota, omaa työtä ja organisaation johtoa kohtaan. Kelan toiminnan kannalta on tärkeää, että työntekijöiden keskuudessa säilyy luottamus organisaatiota kohtaan, jotta tulevistakin muutoksista selvitään menestyksekkäästi ja pystytään muutosten keskellä vastaamaan tehokkaasti Suomen sosiaaliturvan hoitamisesta. Muutosten aika tuskin on käynnissä olevienkaan muutosten jälkeen täysin ohitse. Tästä syystä Kelassa ollaan kiinnostuneita, minkälaisin keinoin lähiesimiehet voisivat pyrkiä ylläpitämään työntekijöiden luottamusta organisaatiota kohtaan muuttuvassa toimintaympäristössä. Lähiesimiehet ovat kuitenkin monesti se merkittävin linkki

työntekijöiden ja organisaation ylimmän johdon välillä (Cho & Park, 2011; Ferres et al., 2004), joten he ovat varmasti merkittävässä asemassa luottamuksen ylläpitäjinä koko organisaatiossa. Tätä korostaa myös työterveyspsykologi Heikkilä, joka on vastikään esittänyt Kelan henkilöstöjulkaisussa, että esimiestyölle on varattava aikaa erityisesti muutosten keskellä ja esimiehille tulisi tarjota koulutusta ja työkaluja, joilla johtaa muutostilanteita (Moilanen, 2015).

Edellä kuvattujen tutkielman tieteellisten ja käytännöllisten tarkoitusten perusteella tutkimuksen tavoite voidaan pelkistää seuraavan kysymyksen muotoon:

*Millä keinoin lähiesimiehet voisivat pyrkiä ylläpitämään ja rakentamaan luottamusta muuttuvassa toimintaympäristössä?*

Yllä esitettyyn päätutkimuskysymykseen lähdetään vastaamaan kolmen alakysymyksen kautta:

- 1. Mitä luottamus on ja mikä on sen merkitys organisatorisissa muutostilanteissa?*
- 2. Mihin asioihin luottamus työyhteisössä kohdistuu ja mistä asioista luottamus työyhteisössä rakentuu?*
- 3. Mitkä lähiesimiehen toimet rakentavat ja ylläpitävät luottamusta työyhteisössä, erityisesti organisatorisissa muutostilanteissa?*

Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen kautta luodaan perusta ja pohja luottamukselle käsitteenä ja sen merkitykselle muutostilanteissa. Toinen alatutkimuskysymys antaa vastauksia siihen, mihin asioihin työyhteisössä luotetaan, ja mistä asioista luottamus työyhteisössä rakentuu ihan yleisellä tasolla. Kolmas alatutkimuskysymys keskittyy varsinaiseen luottamuksen rakentamiseen muutostilanteissa toisaalta lähiesimiehen näkökulmasta ja toisaalta toimihenkilöiden kokemuksen kautta. Kysymyksiin pyritään löytämään vastaus empiirisen tutkimuksen avulla, mutta myös aikaisempaa tutkimusta ja kirjallisuutta hyödyntäen niiltä osin kuin se tarjoaa vastauksia. Tämän myötä tarkoituksena on esittää konkreettisia keinoja lähiesimiehille työelämän tarpeisiin.

## 1.2 Rajaukset

Kelan Kymenlaakson vakuutuspiirin alueella luottamuksen voidaan tilastollisen aineiston perusteella olettaa olevan suhteellisen hyvällä tasolla. Tästä kertovat vuosittaisen työntekijöiden keskuudessa suoritettavan Kela-barometrin tulokset. Kyselyssä ei ole suoraan kysytty luottamuksesta, mutta siinä on kysytty sellaisia asioita, jotka liittyvät vahvasti luottamukseen, joihin luottamus todennäköisesti vaikuttaa ja jotka tuskin olisivat niin hyvällä tasolla, mikäli työpaikalla koettaisi vahvaa epäluottamusta. Kela-barometrissa esimerkiksi työyhteisön toimivuus on viimeksi saanut kouluarvosanan 8,5, ilmapiirin avoimuus 8,1 ja työmotivaatio 8,3. Työhönsä melko tai erittäin tyytyväisten osuus on 83,5 prosenttia ja lähiesimiesten johtamiseen melko tai erittäin tyytyväisiä oli 78,4 prosenttia. Kaiken kaikkiaan tulokset puhuvat sen puolesta, että mitään valtavaa epäluottamusta Kymenlaakson vakuutuspiirin alueella ei todennäköisesti koeta.

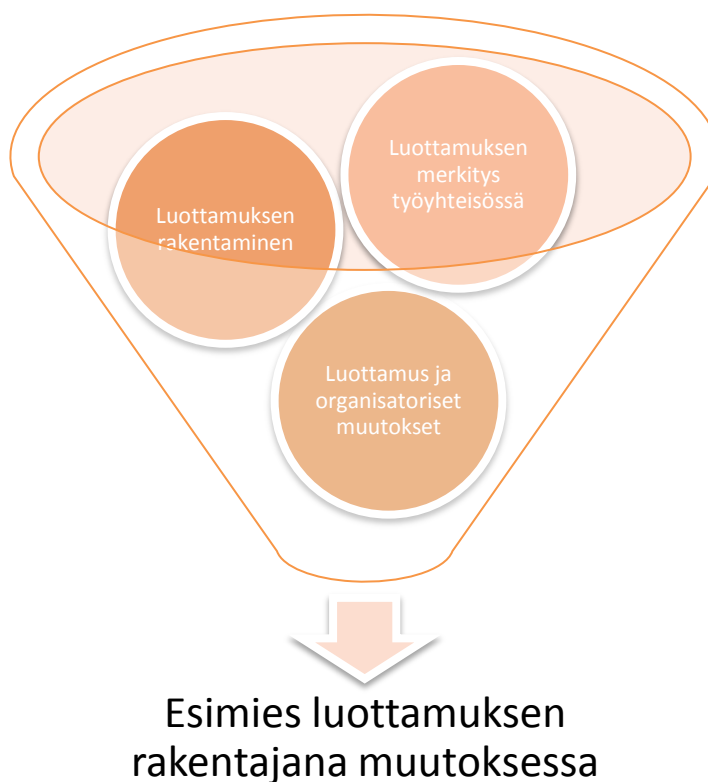
Koska tutkittavassa organisaatiossa luottamuksen voidaan olettaa olevan ainakin suhteellisen hyvällä tasolla, tämä tutkielma rajataan koskemaan lähinnä sitä, miten luottamuksen tasoa voidaan ylläpitää muutosten keskellä ja rakentaa muutostilanteita tukevaksi. Epäluottamusta ja luottamuksen uudelleen rakentamista ei tutkielmassa ole tarkoitus käsitellä, sillä ainakaan suuria muutoksia ei ole viisasta toteuttaa, jos työntekijät kokevat suurta epäluottamusta organisaatiota kohtaan (Ertürk, 2008; Mattila, 2008). Lisäksi tutkielmassa otetaan lähiesimiehen näkökulma luottamukseen muutostilanteissa, mutta tutkittavana kohteena on työntekijän luottamus: tarkoituksena on selvittää millä keinoin juuri lähiesimies voisi ylläpitää ja rakentaa *työntekijän* luottamusta muutoksessa. Luottamusta on monenlaista ja sitä voidaan kokea monia eri tahoja kohtaan (oma lähiesimies, työkaverit, koko organisaatio, ympäröivä yhteiskunta ja niin edelleen) (Covey, 2006; Laine, 2010). Tutkielmassa keskitytään organisaation sisäiseen luottamukseen eikä ulkoisia luottamussuhteita esimerkiksi asiakkaisiin tai sidosryhmiin ole tarkoitus käsitellä.

On mahdollista, että vaikka työntekijä luottaa omaan esimieheensä, hän ei luota organisaatioon kokonaisuutena tai toisin päin (Kalliomaa & Kettunen, 2010; Laine, 2010; Sørensen et al., 2011). Kaikista hyödyllisin tilanne organisaatiolle epäilemät-

tä kuitenkin olisi, että luottamusta pystyttäisi luomaan sekä työyhteisön jäsenten että koko organisaation välille. Aikaisemman kirjallisuuden ja tutkimuksen valossa lähiesimies pystyy vaikuttamaan työntekijän sekä itseään että koko organisaatiota kohtaan tuntemaan luottamukseen omalla toiminnallaan (Gillespie & Mann, 2004; Kalliomaa & Kettunen, 2010; Laine, 2010; McNeilly & Lawson, 1999; Morgan & Zeffane, 2003) ja tämä oletamus on tämän tutkielman taustalla. Tutkielmassa pyritään näin ollen löytämään keinoja, joilla esimies voisi ylläpitää ja rakentaa luottamuksellista ilmapiiriä koko organisaatiossa (erityisesti muutostilanteissa) – niin itseään ja omaa toimintaansa kuin koko organisaatiota kohtaan. Tutkielmassa ei ole kuitenkaan tarkoitus perehtyä erityisesti esimerkiksi kahden työntekijän väliseen luottamukseen, vaan organisatorinen luottamus nähdään kokonaisuutena. Hassan ja Semerciöz (2010) esittävät, että organisatorista luottamusta tulisi tarkastella nykyistä enemmän kokonaisuutena, joka koostuu sekä ihmisten välisestä luottamuksesta että persoonattomasta luottamuksesta (termeistä lisää luvussa 2.1.2).

### **1.3 Keskeiset käsitteet ja teoreettinen viitekehys**

Tämän tutkielman teoreettinen tausta, tai viitekehys, muodostuu teoriasta koskien luottamusta ja sen merkitystä työyhteisössä (esim. Beccerra & Gupta, 1999; Blomqvist, 1997; Hassan & Semerciöz, 2010; Jones & George, 1998; Mayer et al., 1995; Pentikäinen, 2014), aikaisemmasta tutkimuksesta koskien luottamuksen rakentumista ja erityisesti esimiehen roolia luottamuksen rakentajana (esim. Gillespie & Mann, 2004; Kalliomaa & Kettunen, 2010) sekä kirjallisuudesta liittyen luottamukseen ja organisatorisiin muutoksiin (mm. Ertürk, 2008; Lines et al., 2005; McNeilly & Lawson, 1999; Morgan & Zeffane, 2003; Saunders & Thornhill, 2003; Smollan, 2013; Sørensen et al., 2011) (ks. kuvio 1). Tämän tutkielman keskeisimmät käsitteet ovat organisatorinen luottamus, luottamuksen rakentaminen ja organisatorinen muutos.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

### *Organisatorinen luottamus*

Organisatorinen luottamus on organisaation eri ryhmien välillä vallitsevien luottamusten yhdistelmä. Esimerkiksi työntekijän luottamus esimieheen ja työntekijän luottamus organisaatioon ovat eri asioita, mutta ne liittyvät kuitenkin olennaisesti toisiinsa ja niiden välillä on positiivinen suhde. (Tan & Tan, 2000.) Pentikäisen (2014) mukaan organisatorinen luottamus on sisäisten sidosryhmien, oman henkilöstön, työyhteisön, esimiesten ja hallituksen keskinäistä luottamusta.

### *Luottamuksen rakentaminen*

Luottamuksen rakentamisella viitataan tässä tutkielmassa nimenomaan luottamuksen tietoiseen rakentamiseen henkilön toiminnan kautta. Luottamus, tai vaihteoisesti epäluottamus, syntyvät joka tapauksessa tiettyjen tekijöiden ja henkilöiden toiminnan kautta, vaikka luottamusta ei tietoisesti pyrittäisi rakentamaan. Luottamusta olisi kuitenkin syytä tietoisestikin rakentaa ja kiinnittää siihen huomiota – erityisesti tilanteissa, jotka saattavat haastaa luottamuksen – jotta epäluottamusta ei pääsisi syntymään.

### Organisatorinen muutos

Organisaatiot läpikäyvät sekä suuria että pieniä muutoksia, mutta tässä tutkielmassa muutoksella käsitetään yleensä jotakin hieman isompaa, työntekijöiden päivittäiseen työhön olennaisesti vaikuttavaa muutosta, kuten täydellistä tietojärjestelmän vaihtumista, työtehtävän olennaista muuttumista, työvälineiden ja/tai työskentelyprosessien muutosta ja niin edelleen. Sellaista muutosta, jonka läpivieminen vaatii paljon aikaa ja valmisteluja, ja joka edellyttää myös työntekijöiltä panostusta, uuden opettelua ja ajattelutavan muutosta.

Seuraavassa on vielä taulukon 1 muodossa työn keskeiset käsitteet yhdistettynä tutkimuskysymyksiin ja siihen, mitä kautta kysymyksiin pyritään vastaamaan.

Taulukko 1. Keskeiset käsitteet

Tutkimuskysymys	Käsite	Menetelmä
Millä keinoin lähiesimiehet voisivat pyrkiä ylläpitämään ja rakentamaan luottamusta muuttuvassa toimintaympäristössä?	organisatorinen luottamus, luottamuksen rakentaminen, organisatorinen muutos	pohjana empiirinen aineisto, jota verrataan aikaisempaan tieteelliseen keskusteluun
Mitä luottamus on ja mikä on sen merkitys organisatorisissa muutostilanteissa?	organisatorinen luottamus	pohjana teoria, jota täydennetään empiirisellä aineistolla
Mihin asioihin luottamus työyhteisössä kohdistuu ja mistä asioista luottamus työyhteisössä rakentuu?	luottamuksen rakentaminen	pohjana teoria, jota täydennetään empiirisellä aineistolla
Mitkä lähiesimiehen toimet rakentavat ja ylläpitävät luottamusta työyhteisössä, erityisesti organisatorisissa muutostilanteissa?	organisatorinen muutos, luottamuksen rakentaminen	pohjana empiirinen aineisto, jota verrataan aikaisempaan teoriaan ja tutkimukseen

## 1.4 Menetelmävalinnat

Tämä tutkielma on toteutettu laadullisena tutkimuksena, sillä laadullinen tutkimus on tutkielman tavoitteeseen parhaiten sopiva menetelmä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen, vaan valitun tapauksen hyvin yksityiskohtainen ja monitahoinen tarkastelu. Tutkimussuunnitelma saattaa muodostua vasta tutkimuksen edetessä ja on hyvin joustava olosuhteiden muutoksille. (Hirsjärvi ym., 2009.) Tämän tutkielman tarkoituksena on löytää konkreettisia välineitä työelämään, eikä etukäteen voida esittää tai antaa olettamuksia saatavan aineiston sisällöstä. Tarkoitus on löytää oleelliset asiat vasta kerätyn aineiston joukosta. Tutkimuksen kohteena on yksittäinen ilmiö, luottamuksen säilyttäminen muutostilanteissa, jota tutkitaan yksittäisen organisaation kautta.

Tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan analysoimalla Kelan Kymenlaakson vakuutuspiirin alueella työskentelevien toimihenkilöiden ja lähiesimiesten yksilöhaastatteluista kerättyä aineistoa hyödyntäen myös kirjallisuutta koskien luottamusta työyhteisössä (mm. Blomqvist, 1997; Hassan & Semerciöz, 2010; Jones & George, 1998; Mayer et al., 1995), luottamuksen rakentamista (esim. Gillespie & Mann, 2004; Kalliomaa & Kettunen, 2010) ja luottamusta muutostilanteissa (mm. Ertürk, 2008; Morgan & Zeffane, 2003; Saunders & Thornhill, 2003; Smollan, 2013; Sørensen et al., 2011). Aineistonkeruumenetelmäksi on siis valittu haastattelu, tarkemmin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastattelu nähdään sopivimpana menetelmänä aineiston keräämiseen, sillä tutkielman puitteissa ei ole tarkoituksenmukaista tai välttämättä edes mahdollista antaa etukäteen valmiita vastausvaihtoehtoja sopivan aineiston saamiseksi. Aineistoa analysoidaan teoriasidonnaista sisällönanalyysiä hyödyntäen, yksinkertaisesti teemoittelemalla ja tyypittelemällä aineistoa haluttujen aihealueiden alle, jotka on valittu tutkielman tavoitteiden ja aiemman tutkimuksen perusteella.



## 1.5 Tutkielman rakenne

Tutkielma lähtee liikkeelle aikaisemmasta teoriasta ja kirjallisuudesta koskien tutkielman aihealueita ja keskeisiä käsitteitä (luku 2). Ensin käydään läpi teoriaa luottamuksesta yleensä ja sen merkityksestä työyhteisöille (luku 2.1), jonka jälkeen siirrytään luottamuksen rakentamiseen, jossa tuodaan erityisesti esimiehen rooli ja vaikutusmahdollisuudet esille (luku 2.2). Tämän jälkeen käydään vielä läpi työelämän muutostilanteita yhdistäen niitä luottamukseen ja lähiesimiehen toimintaan (luku 2.3). Ihan lopuksi tiivistetään aikaisemman tutkimuksen ja kirjallisuuden keskeiset asiat yhteen luvussa 2.4.

Teoriaosuuden jälkeen siirrytään aineiston pariin ja ensin luvussa 3 esitellään yksityiskohtaisesti ja perustellen valitut tutkimusmenetelmät (luku 3.1) ja käydään läpi aineiston keruun ja analyysiprosessin vaiheet (luvut 3.2 - 3.3). Lisäksi arvioidaan tutkielman luotettavuutta (luku 3.4). Tämän jälkeen luvussa 4 käydään itse analyysiin, jonka aluksi käydään läpi tutkimuskonteksti (luku 4.1). Tämän jälkeen asetettuihin tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan saadun aineiston kautta (luvut 4.2 - 4.5). Lopuksi esitellään tutkielman johtopäätökset (luku 5), jossa saatuja tuloksia verrataan aikaisempaan tutkimukseen ja teoriaan sekä esitetään kehitysehdotuksia työelämään ja pohditaan jatkotutkimustarpeita. Ihan viimeisenä vedetään lyhyesti yhteen koko tutkielma (luku 6).

## 2 LUOTTAMUKSEN MERKITYS, LUOTTAMUKSEN RAKENTAMINEN JA ORGANISATORISET MUUTOKSET

Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu luottamuksen merkityksestä työyhteisössä, luottamuksen rakentamisesta ja luottamuksesta organisatorisissa muutostilanteissa. Keskeiset käsitteet ovat organisatorinen luottamus, luottamuksen rakentaminen ja organisatorinen muutos. Näitä teemoja käydään läpi seuraavaksi aikaisemman tutkimuksen ja kirjallisuuden pohjalta.

## **2.1 Luottamuksen merkitys työyhteisössä**

Luottamus nähdään merkittävänä tekijänä työyhteisöille monistakin syistä. Tähän mennään tarkemmin luvussa 2.1.3. Käydään kuitenkin ensin läpi luottamusta yleensä sekä luottamusta organisaatioissa.

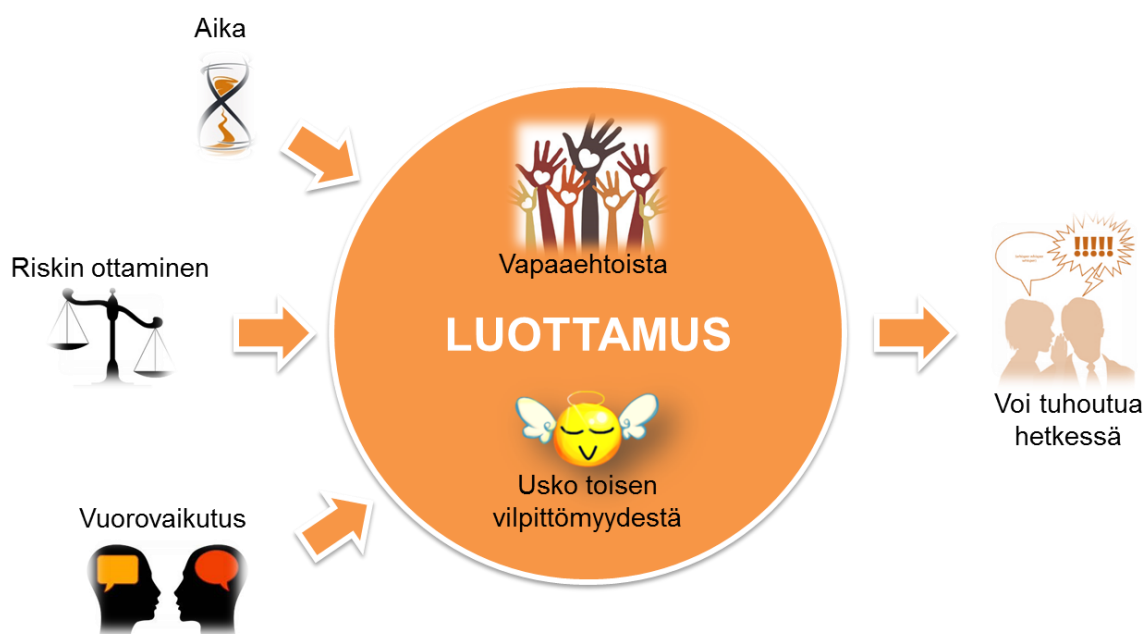
### **2.1.1 Luottamuksen määritelmä**

Luottamusta ei ole onnistuttu aukottomasti määrittelemään, vaikka hyvin monen alan tutkijat ovat pyrkineet antamaan sille tieteellistä määritelmää (Blomqvist, 1997; Hassan & Semeciöz, 2010; Kalliomaa & Kettunen, 2010; Laine, 2010; Smollan, 2013). Luottamus on vaikeasti hahmottuva, dynaaminen ja kompleksinen ilmiö, jonka vuoksi sille ei ole mahdollista antaa tyhjentävää määritelmää (Chang et al., 2005). Myös Pentikäinen (2014) kuvaa luottamusta dynaamiseksi ja monisäikeiseksi ilmiöksi. Vaikeasti hahmottuvalla Chang et al. (2005) viittaavat luottamuksen aineettomuuteen ja henkilökohtaiseen kokemukseen. Pentikäinen (2014) sisällyttää tämän tekijän dynaamisuuteen, kun taas Chang et al. (2005) erottelevat dynaamisuudeksi luottamuksen kehittymisen yhteiskunnan kehittyessä: mihin ennen luotettiin, voi tänä päivänä olla muinaista taikauskoa. Kompleksisuus tai monisäikeisyys puolestaan viittaavat siihen, että luottamus on monen tekijän summa, joten muutos jossain osassa vaikuttaa heti myös koko ilmiöön (Chang et al., 2005; Pentikäinen, 2014). Näin ollen luottamuksen tyhjentävä tieteellinen määritteleminen on hyvin hankalaa. Seuraavassa taulukossa 2 on esitetty muutamia kirjallisuudesta esiin nousseita määritelmiä luottamukselle.

Taulukko 2. Määritelmiä luottamukselle

Lähde	Määritelmä
Mattila, 2008, 15	"Luottamus on antautumista epävarmuuteen hyvässä uskossa"
Laine, 2010, 11	"Luottamus on kuin aineetonta lainaa, jonka annamme ihmiselle, johon luotamme"
Pentikäinen, 2014, 16	"Luottamus on vahva tunnetila, lujaa varmuuden kaltaista tuntemusta siitä, että asiat hoidetaan hyvin, parasta etsien, parhaan tahdon ja taidon mukaisesti"
Stenvall & Virtanen, 2007, 77	"Luottamuksella tarkoitamme inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena syntynyttä vakaumusta, joka vaikuttaa vuorovaikutukseen sekä yhteistyön todennäköisyyteen ja laatuun"
Blomqvist, 1997, 282	Luottamusta on "toimijan oletus toisen osapuolen ammattitaidosta ja hyvästä tahdosta"
Jones & George, 1998, 532	Luottamus on "joukko odotuksia toisen käyttäytymisestä, jotka mahdollistavat keskinäiseen vuorovaikutukseen liittyvän epävarmuuden ja riskin hallinnan, jotta osapuolet voivat yhdessä ottaa kaiken yhteistoiminnasta seuraavan hyödyn irti"

Vaikka luottamusta ei voitane koskaan aukottomasti määritellä, luottamukseen liittyy tiettyjä ominaisuuksia, jotka nousevat usein tieteellisestä kirjallisuudesta esiin sitä määriteltäessä ja kuvailtaessa (ks. kuvio 2). Luottamukseen sisältyy vahvasti riskin ottaminen, sillä luottaminen sisältää aina mahdollisuuden haavoittua (Ertürk, 2008; Hassan & Semerciöz, 2010; Kalliomaa & Kettunen, 2010; Laine, 2010; Mayer et al., 1995; Stenvall & Virtanen, 2007). Se on vapaaehtoisuuteen perustuvaa eli sitä ei voi pakottaa (Hassan & Semerciöz, 2010; Harisalo & Miettinen, 2010; Kalliomaa & Kettunen, 2010; Laine, 2010). Luottamus syntyy vuorovaikutuksessa (Beccerra & Gupta, 1999; Harisalo & Miettinen, 2010; Mäkipeska & Niemelä, 2005) ja siihen sisältyy usko luottamuksen kohteen vilpittömyydestä ja siitä, että kohde ei käytä luottajan haavoittuvuutta hyväkseen (Beccerra & Gupta, 1999; Blomqvist, 1997; Ertürk, 2008; Hassan & Semerciöz, 2010; Kalliomaa & Kettunen, 2010; Mayer et al., 1995). Usein myös sanotaan, että luottamuksen rakentuminen vie aikaa, mutta se voi tuhoutua hetkessä (Blomqvist, 1997; Lines et al., 2005; Mattila, 2008).



Kuvio 2. Luottamus tieteellisten määritelmien pohjalta

Tässä tutkielmassa luottamusta tarkastellaan työyhteisön näkökulmasta ja käytetään termiä organisatorinen luottamus. Luottamus nähdään yhteisössä ilmenevänä, kollektiivisena ilmiönä, johon liittyy kuvion 2 mukaisia ominaisuuksia: 1) Luot-

tamus syntyy vuorovaikutuksessa, ajan kanssa ja vaatii syntyäkseen myös riskinottoa. 2) Siihen liittyy usko toisen vilpittömyydestä eikä luottamusta voida pakottaa. 3) Luottamus voi tuhoutua hetkessä väärin tekojen, sanojen ja/tai toiminnan tuloksena. (Beccerra & Gupta, 1999; Blomqvist, 1997; Ertürk, 2008; Harisalo & Miettinen, 2010; Hassan & Semerciöz, 2010; Kalliomaa & Kettunen, 2010; Laine, 2010; Lines et al., 2005; Mattila, 2008; Mayer et al., 1995; Mäkipeska & Niemelä, 2005; Stenvall & Virtanen, 2007.) Luottamuksen avulla työyhteisössä pystytään toimimaan tehokkaasti, vaikkakin luottaminen vaatii riskinottoa – vuorovaikutushan sisältää aina riskin. Tästä syystä aiemmin esitellyistä luottamuksen määritelmistä Jonesin ja Georgen (1998, 532) esittelemä versio sopii hyvin siihen, minkälaiseksi ilmiöksi luottamus tässä tutkielmassa käsitetään: ”joukko odotuksia toisen käyttäytymisestä, jotka mahdollistavat keskinäiseen vuorovaikutukseen liittyvän epävarmuuden ja riskin hallinnan, jotta osapuolet voivat yhdessä ottaa kaiken yhteistoiminnasta seuraavan hyödyn irti”.

### **2.1.2 Organisaattorinen luottamus**

Luottamusta voidaan tuntea hyvin erilaisia asioita ja tahoja kohtaan. Näitä kohteita ovat esimerkiksi perheenjäsenet, ystävät, oma lähiesimies, työkaverit, organisaatiot ja instituutiot, ympäröivä yhteiskunta ja sen rakenteet ja niin edelleen. (Covey, 2006; Laine, 2010.) Esimerkiksi Covey (2006) jakaa luottamuksen viiteen kehään, jotka ovat kaikki keskenään yhteydessä ja riippuvaisia toisistaan. Nämä viisi kehää ovat itseluottamus, suhdeluottamus, organisaatioluottamus, markkinaluottamus ja yhteiskuntaluottamus. Tässä tutkielmassa keskitytään organisaatioluottamukseen, josta tässä työssä käytetään nimitystä organisaattorinen luottamus, mutta sitä tarkastellaan esimiehen ja työntekijän välisen luottamuksen (suhdeluottamusta) kautta. Lähiesimies voi ainakin aikaisemman tutkimuksen ja kirjallisuuden valossa toiminnallaan vaikuttaa paitsi hänen ja työntekijän väliseen suhdeluottamukseen, myös koko organisaatiota kohtaan tunnettavaan luottamukseen (Gillespie & Mann, 2004; Kalliomaa & Kettunen, 2010; Laine, 2010; McNeilly & Lawson, 1999; Morgan & Zeffane, 2003).

Pentikäinen (2014) määrittelee organisatorisen luottamuksen sisäisten sidosryhmien, oman henkilöstön, työyhteisön, esimiesten ja hallituksen keskinäiseksi luottamukseksi. Organisatorinen luottamus voidaan jakaa luottamuksen kohteen mukaan 1) ihmisten väliseen luottamukseen (*interpersonal trust*) ja 2) persoonattomaan luottamukseen (*impersonal trust*) (Hassan & Semerciöz, 2010; Vanhala & Ahteela, 2011). Yleensä luottamuksen nähdään organisaation sisällä kohdistuvan a) työkavereihin ja b) lähiesimieheen (ihmisten välistä luottamusta) sekä c) organisaatioon yleensä (persoonatonta luottamusta) (Cho & Park, 2011; Ellonen et al., 2008; Ferres et al., 2004; Tan & Tan, 2000).

Tässä tutkielmassa käsitellään sekä ihmisten välistä että persoonatonta luottamusta, sillä esimiehen ja työntekijän välinen luottamus on ihmisten välistä luottamusta, kun taas työntekijöiden luottamus organisaatioon on persoonatonta luottamusta, johon kuitenkin lähiesimiehen katsotaan voivan toiminnallaan vaikuttaa (Gillespie & Mann, 2004; Kalliomaa & Kettunen, 2010; Laine, 2010; McNeilly & Lawson, 1999; Morgan & Zeffane, 2003). Kun tässä tutkielmassa puhutaan organisatorisesta luottamuksesta, viitataan siis yleensä näihin molempiin, eikä eroa ihmisten välisen ja persoonattoman luottamuksen välille tehdä. Hassan ja Semerciöz (2010) nimittäin toteavat, että sekä ihmisten välinen että persoonaton luottamus ovat linkittyneitä toisiinsa eikä niitä todellisuudessa voida täysin ajatella toisistaan irrallisina.

Luottamusta on siis perinteisesti tieteellisessä kirjallisuudessa tutkittu joko esimiehen ja alaisten välillä, työkavereiden kesken tai koko organisaatioon (mukaan lukien ylin johto) kohdistuvana persoonattomana asiana (Cho & Park, 2011; Ellonen et al., 2008; Ferres et al., 2004; Tan & Tan, 2000). Näin ollen luottamuksen nähdään työpaikalla yleensä kohdistuvan joko esimieheen, työkavereihin tai organisaatioon kokonaisuutena.

### *Luottamus esimieheen*

Kolmesta perinteisestä näkökulmasta organisatoriseen luottamukseen esimiehen ja työntekijän välinen luottamus on luultavasti tutkituin kohde aiemmassa tieteellisessä kirjallisuudessa. Tämä johtuu siitä, että esimiesten ja työntekijöiden välisellä

luottamuksella on paljon dokumentoituja hyötyjä. (Ferres et al., 2004.) Esimerkiksi Cho ja Park (2011) toteavat tutkimuksensa perusteella, että esimiehen ja työntekijöiden välinen luottamus vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden yleiseen tyytyväisyyteen. Lisäksi muun muassa Kalliomaa ja Kettunen (2010) sekä Laine (2010) toteavat, että esimiehen ja alaisen välinen luottamussuhde on kaikkein tärkein tekijä organisatorisen luottamuksen rakentumisessa. Esimiehet ovat Ferresin et al. (2004) mukaan merkittävässä roolissa luottamuksen rakentajina myös siksi, että heillä on mahdollisuus kontrolloida sitä, kuinka paljon ja minkälaista tietoa he jakavat ylemmältä johdolta työntekijöille ja toisin päin. Tästä syystä myös tässä tutkielmassa kiinnostus kohdistuu erityisesti esimiehen ja alaisen väliseen luottamukseen.

#### *Luottamus työkavereihin*

Työntekijöiden keskinäinen luottamus ei puolestaan ole aiheuttanut yhtä suurta kiinnostusta tutkijoiden keskuudessa kuin edellä läpikäyty esimiehen ja alaisen välinen luottamus. Organisaation menestys edellyttää kuitenkin luottamusta kaikkien osapuolten välillä työyhteisössä, eikä työntekijöiden keskinäistä luottamusta tulisi täysin unohtaa. (Ferres et al., 2004.) Nimittäin työntekijöiden keskinäinen luottamus vaikuttaa tutkitusti positiivisesti muun muassa työntekijöiden sitoutuneisuuteen (Cho & Park, 2011; Ferres et al., 2004). Cho ja Park (2011) toteavat kuitenkin tutkimuksensa perusteella, että vaikkakin myös työntekijöiden keskinäinen luottamus vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen, niin merkitys ei ollut läheskään yhtä suuri kuin esimies-alaisuuden välisellä luottamuksella tai koko organisaatioon tunnettavalla luottamuksella. Tästä syystä tässäkin tutkielmassa ei keskitytä erityisesti kahden työkaverin väliseen luottamukseen, vaan luottamusta tarkastellaan enimmäkseen esimies-alaisuuden välisen luottamuksen kautta.

#### *Luottamus organisaatioon*

Viime vuosina persoonaton luottamus organisaatiota kohtaan on herättänyt enenevässä määrin kiinnostusta tutkijoiden keskuudessa. Organisaatioiden kansainvälistyminen, poikkimaantieteelliset tiimit ja lisääntynyt virtuaalinen työskentely ovat tehneet ihmistenvälisen luottamuksen kehittymisen haastavammaksi ja tästä

syystä persoonattoman luottamuksen merkitys on kasvanut. (Vanhala et al., 2011.) Organisaatiota kohtaan tunnettava persoonaton luottamus koostuu muun muassa rooleista, säännöistä ja rakenteista organisaatioiden sisällä sekä visiosta, arvoista ja maineesta sisältäen myös organisaation ylimmän johdon (McCauley ja Kuhnert, 1992; Vanhala et al., 2011). Cho ja Park (2011) ovat todenneet tutkimuksensa perusteella, että organisaatiota ja sen ylintä johtoa kohtaan tunnettava luottamus on kaikkein tärkein työntekijöiden sitoutuneisuutta lisäävä tekijä (verrattuna esimieheen tai työkavereihin tunnettavaan luottamukseen). Näin ollen tässäkin tutkielmassa kiinnostuksen kohteena on myös se, miten esimies voisi rakentaa työntekijän luottamusta koko organisaatiota kohtaan.

Kuten edellä on jo todettu, organisatorinen luottamus on kokonaisuus, johon vaikuttavat monenlaiset asiat ja tekijät. Tässä tutkielmassa on kuitenkin tarkoitus selvittää, millä keinoin lähiesimies voi luottamusta rakentaa ja/tai ylläpitää, vaikka hänen toimintansa ei olekaan ainut vaikuttava tekijä. Lähiesimies on kuitenkin se merkittävä linkki organisaation ylimmän johdon ja työntekijöiden välillä, joten hänellä on iso rooli luottamuksen rakentajana (Cho & Park, 2011; Ferres et al., 2004). Pääpainona on siis ihmisten välinen luottamus, jolloin ei voida sulkea silmiä siltä tosiasialta, että ihmisten välisen luottamuksen syntymiseen organisaation sisällä vaikuttavat merkittävästi luottamuksen kohteena olevan henkilön ominaisuudet (Beccerra & Gupta, 1999; Ellonen et al., 2008; Mayer et al., 1995). Erilaisia listoja ja jaotteluja näistä ominaisuuksista on laadittu, mutta ehkä edelleenkin suosituin on Mayerin et al. (1995) kolmijako, jonka mukaan ihmisten välinen luottamus perustuu luottamuksen kohteena olevan henkilön 1) kyvykkyyteen (*ability*), 2) hyväntahtoisuuteen (*benevolence*) ja/tai 3) integriteettiin (*integrity*).

Kyvykkyydellä viitataan henkilön ominaisuuksiin tai vahvuuksiin tietyllä alueella, esimerkiksi jonkun tietyn työtehtävän hoitamisessa. Hänen voidaan luottaa suorittuvan tehtävistä siihen osaamisalueeseen liittyen, mutta häneen ei välttämättä luoteta muissa tehtävissä. Hyväntahtoisuudella viitataan siihen, missä määrin luottamuksen kohteena oleva henkilö tahtoo toiselle hyvää. Tässä tarkoitetaan hyväntahtoisuutta yleensä, riippumatta henkilön omista motiiveista. Ihminen tahtoo esimerkiksi yleensä hyvää omille perheenjäsenilleen tai ystävilleen, vaikka se hidas-



taisi omien tavoitteiden saavuttamista. Integriteetillä viitataan moraalisiin arvoihin ja periaatteisiin. Luottamusta voi syntyä, jos myös luottava henkilö kokee luottamuksen kohteena olevan henkilön moraaliset arvot ja toiminnan periaatteet hyväksyttäviksi. (Mayer et al., 1995.) Tässä tutkielmassa pääpaino on luottamuksen *tietoisessa* rakentamisessa (ks. luku 2.2), mutta nämä ominaisuudet on tästä huolimatta syytä pitää mielessä. Niihin voidaan vain osittain tietoisesti vaikuttaa.

Organisatorinen luottamus voidaan jakaa myös muun muassa vertikaaliseen ja lateraaliseen luottamukseen. Vertikaalinen luottamus viittaa esimerkiksi esimiehen ja alaisen väliseen luottamukseen ja lateraalinen kahden samantasoisien työntekijän väliseen luottamukseen, kuten kahden kollegan tai kahden esimiehen välillä. (Blomqvist, 1997; Ellonen et al., 2008; McCauley & Kuhnert, 1992.) Tässä tutkielmassa käsitellään näistäkin molempia. Luottamusta voidaan lisäksi lajitella sen vahvuuden mukaan. Barney ja Hansen (1994) jakavat luottamuksen heikkoon, keskivahvaan ja vahvaan luottamukseen. Monia muitakin luokitteluja, lajeja ja luottamuksen tasoja voidaan löytää kirjallisuudesta. Tämän tutkielman pääpaino on kuitenkin organisatorisessa luottamuksessa kokonaisuutena – tarkasteltuna esimiehen ja alaisen välisen luottamussuhteen kautta. Tästä syystä luokitteluihin ei ole syytä mennä sen syvemmälle. Taulukossa 3 on vielä esitetty lyhyesti tässä luvussa läpikäyty organisatorisen luottamuksen kokonaisuus.

Taulukko 3. Organisatorinen luottamus

<b>Luottamuksen tyyppi</b>	<b>Luonne</b>	<b>Suhde</b>
Luottamus esimieheen	ihmisten välinen	vertikaalinen
Luottamus työkavereihin	ihmisten välinen	lateraalinen
Luottamus organisaatioon	persoonaton	vertikaalinen

Tässä tutkielmassa käsitellään siis enimmäkseen ensimmäistä tyyppiä, luottamusta esimieheen, mutta siitä näkökulmasta, miten esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen kautta esimies voi edistää myös ihan koko organisaation sisäisiä luottamussuhteita, eli myös kahta muuta. Pääasiallinen kiinnostuksen kohde on kuitenkin luottamus koko organisaatiota kohtaan, sillä muun muassa Chon ja Parkin (2011) tutkimuksen perusteella se on tärkein tekijä työntekijöiden sitoutuneisuuden

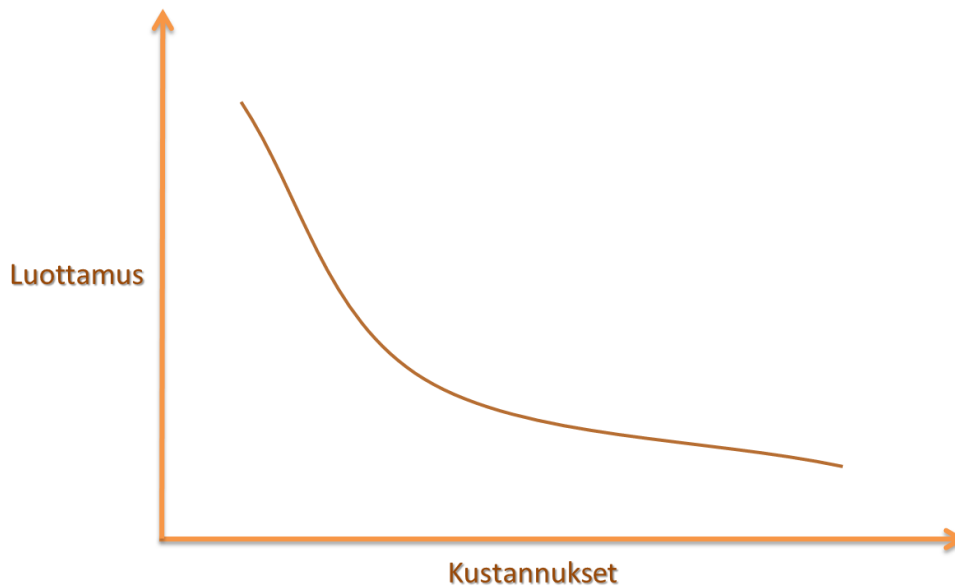
takaaja. Lisäksi esimerkiksi Albrecht ja Travaglione (2003) esittävät, että nimenomaan organisaatiota ja sen ylintä johtoa kohtaan tunnettava luottamus vähentää muutosta kohtaan tunnettavaa epäilystä.

### **2.1.3 Luottamuksen vaikutus organisaation toimintaan**

”Yksikään organisaatio ei voi toimia ilman ihmistenvälistä luottamusta eikä yksikään johtaja voi jättää huomiotta luottamuksen voimakasta vaikutusta” (Fairholm, 1994, 98). ”Luottamus on tärkeää siksi, että se saa arjen rullaamaan, olipa kyse työasioista tai ihmissuhteista” (Laine, 2010, 11). Luottamus työyhteisössä on merkittävä tekijä, sillä monille ihmisille työpaikka ja siellä olevat ihmiset ovat tärkeä sosiaalinen verkosto. Luottamus vaikuttaa positiivisesti muun muassa työssä jaksamiseen ja viihtymiseen, työtehoon, työn sujuvuuteen ja sitoutumiseen. (Hassan & Semerciöz, 2010; Laine, 2010.) Lisäksi luottamus on lähes aina välttämätön edellytys menestykselle yhteistoiminnalle (Blomqvist, 1997; Beccerra & Gupta, 1999; Laine, 2010; Mayer et al., 1995): ihminen joutuu yhteistoiminnan myötä usein luottamaan sellaisiin toisiin ihmisiin, joita hän tuntee huonosti tai ei ollenkaan. Näin tapahtuu esimerkiksi työelämässä: kun työyhteisöön tulee uusi työntekijä, hän harvoin tuntee ketään, mutta hänen täytyy luottaa muihin, jotta pääsee alkuun uudessa työpaikassa. Yhtä lailla entisten työntekijöiden täytyy oppia luottamaan uuteen työntekijään. (Laine, 2010.)

Luottamukseen perustuva työyhteisö tuo monia etuja verrattuna valvontakeskeiseen työympäristöön. Luottamus luo motivaatiota ja saa ihmiset vapaasta tahdosta työskentelemään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Laine, 2010.) Valvonta ja kontrolli voivat tuoda lyhyellä tähtämellä samoja tuloksia, mutta luottamuksen rakentaminen on inhimillisempi keino ja saa ihmiset sitoutumaan työnantajaan paremmin ja pidempiaikaisesti. Lisäksi kontrollikeinot ovat kalliita ja luottamukseen perustuvassa työyhteisössä niiden tarve on vähäisempi. (Kalliomaa & Kettunen, 2010; Laine, 2010.) Luottamuksella on näin ollen myös merkittävä taloudellinen arvo (Hassan & Semerciöz, 2010), vaikkakaan sen suora mittaaminen ei ole mi-

tenkään yksinkertaista (Pentikäinen, 2014). Kalliomaa ja Kettunen (2010) havainnollistavat luottamuksen ja kustannusten suhdetta kuvaajan avulla (ks. kuvio 3).



Kuvio 3. Luottamuksen suhde kustannuksiin (mukaillen Kalliomaa & Kettunen, 2010)

Kuvion 3 mukaan kustannukset siis pienevät, kun luottamus kasvaa ja jos luottamus laskee, kustannukset kasvavat. Vahva luottamus alentaa tiedon ja voimavarojen vaihdantakuluja ja erilaisia valvontakuluja. Vahva luottamus ei kuitenkaan tarkoita täysin valvonnasta luopumista, mutta yleensä ihmiset tekevät parhaansa korkean luottamuksen vallitessa ollakseen luottamuksen arvoisia – eivätkä pelkäävät kontrollin pelosta. Lisäksi vahva luottamus lisää yhteistyön hyötyjä vähentämällä ihmisten välistä kitkaa. (Harisalo & Miettinen, 2010; Kalliomaa & Kettunen, 2010.)

## 2.2 Luottamuksen rakentaminen

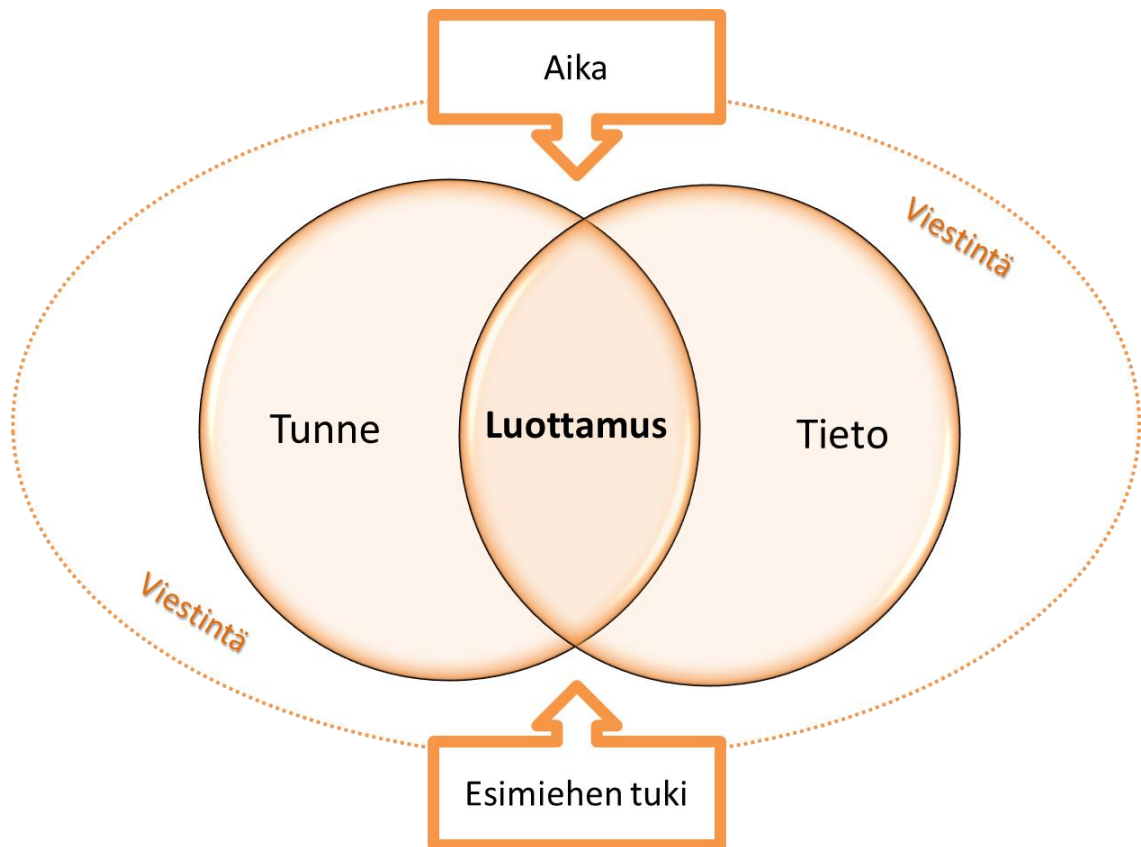
Organisatorinen luottamus rakentuu monien tekijöiden summana ja se koostuu muun muassa organisaation strategiasta ja visiosta, arvoista, henkilöstöpolitiikasta, viestinnästä ja kommunikaatiosta, ammattitaidosta, rooleista ja päätöksenteko-

prosesseista (Ellonen et al., 2008; Hassan & Semerciöz, 2010; Vanhala et al., 2011). Gillespie ja Mann (2004) korostava yhteisiä arvoja, yhteisiä tavoitteita ja konsultoivaa päätöksentekoa. Pentikäisen (2014) mukaan organisatorinen luottamus on erityisen tärkeä elementti työntekijöille ja hän korostaa lähiesimiehen roolia sen rakentumisessa edellä mainittujen tekijöiden lisäksi. Luottamusta rakennetaan päivittäisessä vuorovaikutuksessa ja viestinnässä ja sen rakentumiseen vaaditaan esimiehen tukea sekä aikaa. Muun muassa Tan ja Tan (2000) sekä Smollan (2013) toteavat, että vahva luottamus esimiestä kohtaan usein myötävaikuttaa myös koko organisaatiota kohtaan tunnettavaan luottamukseen ja voi paikata organisaatiota kohtaan tunnettavaa epäilystä, joten esimiehen rooli työnantajan luottamuskuvan rakentumisessa on merkittävä. Erityisesti tilanteissa, joissa luottamus organisaatiota kohtaan on koetuksella (esimerkiksi suuret muutokset), esimies voi vaikuttaa luottamuksen säilymiseen omalla toiminnallaan (Morgan & Zeffane, 2003). Mahdottomiin ei esimieskään kuitenkaan pysty, vaan organisatorista luottamusta tulee rakentaa kaikkien yhteistyöllä.

Esimiehen ja alaisen välinen luottamussuhde on muun muassa Kalliomaan ja Kettusen (2010) sekä Laineen (2010) mukaan kaikkein tärkein tekijä organisatorisen luottamuksen rakentumisessa, vaikkakin myös kaikkien työyhteisön jäsenten välinen luottamus vaikuttaa merkittävästi koko organisaatiota kohtaan koettavaan luottamukseen (Kalliomaa & Kettunen, 2010). Luottamus organisaatioon ja luottamus omaan lähiesimieheen ovat kuitenkin eri asioita. Työntekijän luottamus omaa esimiestä tai koko organisaatiota kohtaan voivat vaihdella tai olla ristiriidassa keskenään. Ideaalitalanne kuitenkin olisi, että luottamus molempia kohtaan olisi hyvällä tasolla ja esimiehen tulisikin vaalia itseensä kohdistuvaa luottamusta, mutta myös pyrkiä vahvistamaan koko organisaatioon kohdistuvaa luottamusta. (Blomqvist, 1997; Kalliomaa & Kettunen, 2010; Laine, 2010; Tan & Tan, 2000.) Lipiäinen (2000, 544) toteaa, että ”tärkein kysymys kaikessa inhimillisessä elämässä ja erityisesti johtamisessa on luottamus”. Hänen mukaansa on lähes mahdotonta onnistua esimiehenä työyhteisössä, jossa vallitsee epäluottamus, ja luottamus saavutetaan nimenomaan esimiehen henkilökohtaisen käyttäytymisen kautta.

Esimies nähdään organisaation edustajana ja hänen tulisi tukea paitsi omaansa niin myös koko organisaation luottamuskuva, vaikka suurissa organisaatioissa nämä roolit saattavat joskus tuntua ristiriitaisilta, kun määrärahoja supistetaan, mutta sama työmäärä tulee edelleen hoitaa laadukkaasti. Varsinkin julkisella sektorilla esimies voi tuntea oman roolinsa ristiriitaisena ja raskaana, jolloin oman yksikön johtaminen menee koko organisaation edustajuuden ohitse. (Laine, 2010.) Mattila (2008) toteaaakin, että jos luottamusta organisaatiossa tunnetaan lähinnä omaan esimieheen tai yksittäisiin johdon edustajiin, ollaan aika hataralla pohjalla. Toisaalta, kuten on jo todettu, esimies voi halutessaan vaikuttaa myös koko organisaatiota kohtaan tunnettavan luottamuksen rakentumiseen (Gillespie & Mann, 2004; Kallioma & Kettunen, 2010; Laine, 2010; McNeilly & Lawson, 1999; Morgan & Zeffane, 2003). Covey (2006) kehottaakin organisaatioita kysymään henkilöstötutkimuksissa työntekijöiltä, luottavatko he lähiesimieheensä. Hänen mukaansa vastaus kyseiseen kysymykseen kertoo enemmän kuin mikään muu kysymys organisaation suorituskyvystä. Kun luottamus omaan esimieheen on vahvaa, koko organisaation toiminta ja tekeminen on laadukasta ja tehokasta ja työhyvinvointi on korkealla.

Luottamuksen rakentuminen vie usein paljon aikaa ja se sisältää tästä syystä paljon kokemusperäistä tietoa. Se ei kuitenkaan yksinään ole tietoon ja kokemukseen perustuva järkivalinta, vaan luottamus on pohjimmiltaan tunneperäinen kokemus. (Laine, 2010.) Luottamus on vahvinta, kun sen takana ovat sekä järki että tunne. Ihminen ei voi toimia pelkästään järjellä tai tunteella, vaan ne kuuluvat erottamatta yhteen. (Pentikäinen, 2014.) Laineen (2010) mukaan viisi keskeisintä tekijää esimies-alaisuuden välisen luottamuksen rakentumisessa ovatkin tunne, tieto, aika, esimiehen tuki ja viestintä (ks. kuvio 4). Kalliomaan ja Kettusen (2010), Laineen (2010) sekä Mäkipeskan ja Niemelän (2005) mukaan esimiehen tuki luottamuksen rakentamisessa on hyvin olennaista ja esimiehellä on luottamussuhteen kehittymisessä työntekijää merkittävämpi rooli, vaikkakaan työntekijän itsensä roolia ei tule aliarvioida. Luottamuksellinen suhde ei kuitenkaan voi kehittyä ilman molempien panostusta. Myös viestintä ja vuorovaikutus ovat hyvin tärkeässä roolissa, sillä päivittäisen viestinnän kauttahan luottamusta pitkälle rakennetaan.



Kuvio 4. Luottamuksen rakentumisen viisi päätekijää (mukaillen Laine, 2010)

Työntekijät odottavat esimieheltään Laineen (2010) mukaan tuen antamista, suunnan näyttämistä, vuorovaikutusta, hyvää työmoraalia ja esimerkin näyttämistä omalla toiminnallaan. Esimiehen on myös tunnettava oma roolinsa ja sen kautta tuleva vastuu. Esimiehen odotetaan olevan oikeudenmukainen ja kohtelevan kaikkia tasavertaisesti. Kuitenkin, ”koska luottamuskokemukset ovat yksilöllisiä ja tilannesidonnaisia, mitään yleistä reseptiä luottamuksen luomiseen ei voida antaa” (Laine, 2010, 37). Mäkipeskan ja Niemelän (2005) mukaan luottamuksen tietoinen rakentaminen voi olla haastavaa eikä työyhteisöissä usein tiedetä, mistä lähteä liikkeelle. Luottamuksen rakentamisen keskeisiä tekijöitä ovat heidän mukaansa vuorovaikutteisuus, avoin tiedon ja mielipiteiden vaihto sekä kannustava ilmapiiri, joka rohkaisee vastuunottoon. Keskipisteenä tulee olla ihminen. Kun luottamusta lähdetään rakentamaan esimiestoiminnan kautta, huomion tulee erityisesti kiinnittyä:

- tavoitteiden määrittämiseen ja viestintään

- rakenteen ja prosessien toimivuuteen
- toimintatapaan ja normeihin
- ihmisten ja osaamisen johtamiseen.

Harisalo ja Miettinen (2010) nostavat esiin aiemman tutkimuksen perusteella neljä keskeistä luottamusta rakentavaa käyttäytymisen piirrettä esimiehessä: sitoutuminen, rehellisyys, johdonmukaisuus ja avoin kommunikaatio. Gillespien ja Mannin (2004) mukaan yhteiset arvot, yhteiset tavoitteet ja konsultoiva päätöksenteko rakentavat luottamusta esimiestä ja koko organisaatiota kohtaan. Myös esimiehen avoin kommunikointi omista ideoistaan, visiosta ja arvoista sekä työtehtävien ja vastuun delegointi työntekijöille näyttävät, että esimies luottaa työntekijöihin ja esimerkin kautta myös työntekijät voivat luottaa esimieheen ja sitä myötä koko organisaation toimintaan.

## **2.3 Luottamus ja organisatoriset muutokset**

Luottamus on erityisen tärkeää organisatorisissa muutostilanteissa. Tarkastellaan kuitenkin ensin organisatorisia muutoksia ylipäänsä ja tämän jälkeen tuodaan luottamus sekä lähiesimies mukaan yhtälöön.

### **2.3.1 Organisatorinen muutos**

Se, että organisaatiot muuttuvat, on jo käytännössä vanha uutinen (McNeilly & Lawson, 1999). Monet työyhteisöt elävät muutosten keskellä, sillä nykypäivänä muutos tuntuu olevan lähes normaalitila tekniikan kehittyessä ja liiketoimintaympäristön muuttuessa kiihtyvällä tahdilla (Pentikäinen, 2014). ”Erilaiset ihmiset ja työyhteisöt kohtaavat muutokset eri tavoin ja myös selviytyvät niistä vaihtelevasti” (Mattila, 2008, 27). Yksilön suhtautuminen muutokseen perustuu hänen aikaisempaan kokemukseensa, perusasenteeseensa sekä tulevaisuudenodotuksiin. Toiset käsittävät muutoksen joutumisena ja toiset pääsemisenä. (Mattila, 2008; McNeilly & Lawson, 1999.) Menestyäkseen ja säilyttääkseen kilpailukykynsä, organisaatioi-

den on kuitenkin kehityttävä, uudistuttava ja muututtava. Muutostarpeita voivat luoda hyvin erilaiset asiat, usein organisaation toimialasta, lainsäädännöstä ja asiakkaiden tottumuksista riippuen. (Hyppänen, 2013; Morgan & Zeffane, 2003.)

Työpaikalla muutos voi olla eritasoista: se voi olla hyvin kokonaisvaltaista, joka koskee kaikkea toimintaa tai hyvin eriytynyttä ja projektimaista – tai mitä tahansa näiden kahden väliltä (Mattila, 2008; McNeilly & Lawson, 1999; Stenvall & Virtanen, 2007). Tällä hetkellä haasteita organisaatioille tuovat esimerkiksi globalisaatio, jäykistä organisaatiomalleista siirtyminen joustavammiksi verkostoiksi, sisäisten sekä ulkoiset palvelujen digitalisointi, uudenlainen kommunikaatioteknologia sekä kestävä kehitys ja yhteiskuntavastuu, jotka luovat monenlaisia muutospaineita. Tämän lisäksi voidaan tunnistaa käynnissä olevia yleisiä muutoksia, kuten työntekijöiden ikääntyminen, jatkuvan uudelleen koulutautumisen tarve, työntekijöiden muuntautumiskykyisyyden ja moniosaamisen tarpeen lisääntyminen sekä uudet työn tekemisen mallit (etätö, projektityö ja niin edelleen). Voidaan siis sanoa, että muutospaineita organisaatioilla ja sitä kautta esimiehillä on ja tulee olemaan myös tulevaisuudessa. (Clegg, 2003; Kauhanen, 2014; Mannonen, 2014; Walkama, 2012.)

Stenvallin ja Virtasen (2007) mukaan erityisesti Suomen julkisen sektorin tulevaisuus näyttää vähintäänkin haastavalta seuraavien vuosikymmenten aikana. Työntekijöiden ikääntyminen, palveluiden laadun ja saatavuuden haasteet sekä vanha-kantaiset johtamiskäytännöt ovat erityisesti julkisen sektorin haasteita. Ovaskaisen ja Poutasen (2006) mukaan julkisella sektorilla, kuten muuallakin, esimiestyö on ollut viime aikoina pitkälti muutosten johtamista ja siinä on monesti epäonnistuttu. Työntekijöiden kokemuksille ei ole juurikaan annettu painoarvoa, joka on johtanut siihen, että työntekijät eivät ole sitoutuneita muutokseen. Onnistumisen avaimet ovat heidän mukaansa muutoksen tarpeiden perustelu, riittävä viestintä ja tiedonkulkua muutosprosessin aikana sekä luottamuksen rakentaminen.



### 2.3.2 Organisatorinen luottamus ja muutos

Mattilan (2008) mukaan luottamus on keskeinen tekijä työyhteisön kyvyille kohdata muutos. Jos työyhteisössä tunnetaan suurta epäluottamusta organisaatiota ja esimiehiä kohtaan, se heikentää merkittävästi organisaation ja sen työntekijöiden kykyä kohdata muutoksia. Smollan (2013) esittää, että organisaatiossa vallitseva luottamus vaikuttaa siihen, kuinka työntekijät ajattelevat, tuntevat ja käyttäytyvät tulevaa tai meneillään olevaa muutosta kohtaan. Luottamuksella on potentiaalia vähentää työntekijöiden epävarmuutta muutosta kohtaan ja sitä kautta edesauttaa muutosprosessia (Sørensen et al., 2011).

Myös Stenvall ja Virtanen (2007) kokevat, että organisatorinen muutos vaatii onnistuakseen luottamusta. Muutostilanteissa luottamus toimii mahdollistajana ja koko toiminnan edellytyksenä: se edistää uuden oppimista, epävarmuuden sietämistä ja esimerkiksi toisten näkemysten huomioimista. Myöskään esimiehet eivät voi toimia tehokkaasti muutostilanteissa ilman luottamusta. Jos esimieheen luotetaan, hän voi edistää muutoksen läpiviemistä, vaikka kaikki taustalla vaikuttavat syyt eivät olisi työntekijöiden tiedossa. Vastaavasti johtoon kohdistuva luottamuspula on yksi muutosprosessin onnistumisen merkittävimpiä riskitekijöitä. Luottamus on erityisen keskeistä muutostilanteissa, koska se vaikuttaa positiivisesti ideointiin ja ongelmanratkaisukykyyn, ilmapiiriin ja yhteisöllisyyteen sekä yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Lines et al. (2005) katsovat asiaa toisesta näkökulmasta ja toteavat, että itse muutosprosessi on se kriittinen tapahtuma, joka voi joko tuhota tai rakentaa luottamusta. Epävarmuus ja haavoittuvaisuus, jota työntekijät kokevat muutoksen aikana, johtavat usein esimiehiä ja organisaatiota kohtaan tunnettavan luottamuksen uudelleenarviointiin.

Katsotaanpa asiaa mistä näkökulmasta tahansa, on selvää, että luottamuksella ja muutosprosessilla on keskenään merkittävä suhde, ja muutosprosessi toisaalta haastaa luottamuksen ja toisaalta luottamusta tarvitaan muutosprosessin onnistumiseen. Luottamus kokee siis väijäämättä vähintäänkin pieniä kolhuja muutostilanteiden varrella, mutta oikealla toiminnalla kolhut saadaan paikattua ilman vakavampia vaurioita (Kalliomaa & Kettunen, 2010; Mattila, 2008). Morgan ja Zeffane

(2003) itse asiassa esittävät tutkimuksensa perusteella, että mikä tahansa muutos vaikuttaa negatiivisesti luottamukseen. Tästä syystä viisas organisaatio kiinnittää huomiota luottamuksen vahvistamiseen erityisesti ennen muutostilannetta ja sen aikana. Luottamus nimittäin parantaa työkykyä ja työtyytyväisyyttä eri tilanteissa ja luottamuksen ylläpitäminen mahdollisimman hyvänä muutosprosessin aikana edistää sen onnistunutta läpiviemistä ja edesauttaa parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamista. (Pentikäinen, 2014.)

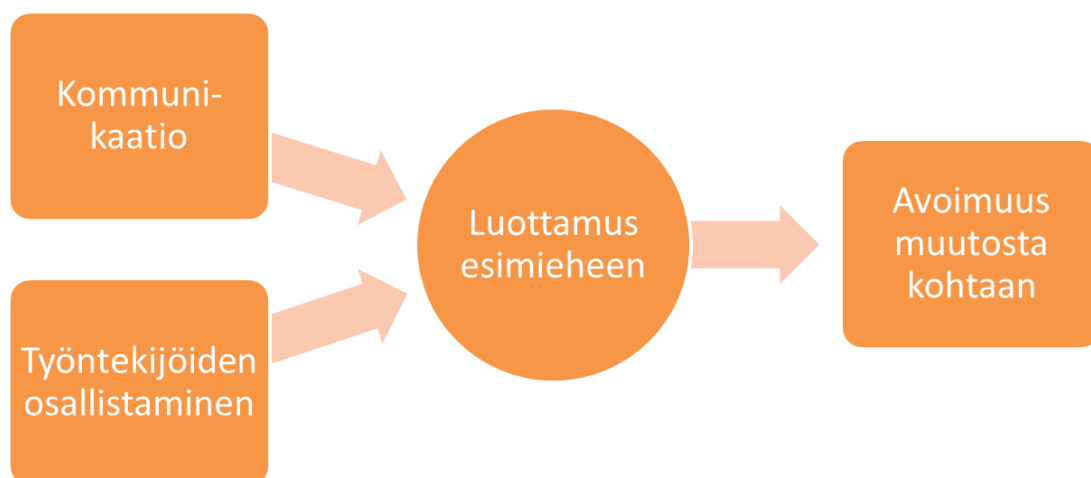
Vaikka organisatorinen muutos on usein muutosta rakenteissa, prosesseissa, hierarkioissa ja teknologiassa, se tapahtuu aina välillisesti työntekijöiden yksilöllisten muutosten kautta (Ertürk, 2008). Ertürk (2008) onkin sitä mieltä, että organisaatioissa liian usein unohdetaan kiinnittää riittävästi huomiota työntekijöiden yksilölliseen muutosprosessiin, jolloin organisatorisen muutoksen onnistuminen voi vaarantua. Onnistunut työntekijöiden psykologinen sopeuttaminen muutokseen edesauttaa sen positiivista vastaanottoa ja voi myös johtaa positiivisempaan suhtautumiseen tulevaisuuden muutoksia kohtaan. Yksi suurimmista vaikuttajista työntekijän yksilöllisen muutosprosessin onnistumisessa on luottamus työyhteisössä, joten sen rakentamiseen ja ylläpitämiseen tulisi keskittyä.

### **2.3.3 Lähiesimies, organisatorinen luottamus ja muutos**

”Esimies on työnantajan roolissa myös muutostilanteissa. Hänen on luotava edellytyksiä johdon tekemille päätöksille ja varmistettava omalta osaltaan muutosten toteuttaminen parhaalla mahdollisella tavalla.” (Hyppänen, 2013, 262.) Ertürkin (2008) mukaan esimiehiinsä luottavat työntekijät tapaavat luottaa myös siihen, että esimiehet sekä organisaatio kohtelevat heitä hyvin ja oikeudenmukaisesti. Näin ollen esimiehiinsä luottavat työntekijät luottavat todennäköisemmin muutoksen tarpeellisuuteen ja siihen, että siitä selvitään onnistuneesti. Myös McNeillyn ja Lawsonin (1999) myyntiedustajien keskuudessa tekemä tutkimus osoitti, että ne työntekijät, jotka luottivat esimieheensä, suhtautuivat positiivisemmin muutokseen sekä sen toteuttamisen onnistumiseen. Lisäksi Saunders ja Thornhill (2003) toteavat julkisella sektorilla tekemänsä tutkimuksen perusteella, että muutoksessa tär-

keää on vastavuoroinen, kaksisuuntainen kommunikaatio työntekijöiden ja johdon välillä sekä välittävä ja huolehtiva esimiehen asenne. Tällöin työntekijät tuntevat eniten luottamusta muutosta kohtaan.

Ertürk (2008) esittää tutkimuksessaan, joka on suoritettu turkkilaisten julkisen sektorin organisaatioiden keskuudessa, että riittävä kommunikaatio sekä työntekijöiden osallistaminen muutosprosessiin vaikuttavat positiivisesti esimiestä kohtaan tunnettavaan luottamukseen, joka vaikuttaa edelleen positiivisesti työntekijöiden avoimuuteen muutosta kohtaan (ks. kuvio 5). Ertürkin (2008) saamien tulosten valossa edellä mainittu pitää paikkansa eli kommunikaatio ja työntekijöiden osallistaminen ovat hyviä keinoja luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitämiseen, joka sitten edelleen vaikuttaa työntekijöiden avoimuuteen muutosta kohtaan ja näin ollen sen onnistumiseen. Tutkimuksen perusteella Ertürk (2008) lisäksi toteaa, että luottamuksella esimiesten ja työntekijöiden välillä on merkittävä vaikutus työntekijöiden avoimuuteen muutosta kohtaan ja sitä kautta oletettavasti sen onnistumiseen. Luottamuksellisen ilmapiirin ylläpitäminen ja rakentaminen muutostilanteissa on siis vahva onnistumisen edesauttaja. Luottamusta voidaan ylläpitää esimerkiksi juuri riittävällä kommunikaatiolla, jotta työntekijät tietävät tarpeeksi tulevasta muutoksesta ja osaavat valmistautua siihen, sekä työntekijöiden osallistamisella eli tarjoamalla heille vastuuta ja vaikuttamismahdollisuuksia.



Kuvio 5. Avoimuus muutokselle (mukaillen Ertürk, 2008)

Myös Morgan ja Zeffane (2003) korostavat osallistamisen roolia. Heidän mukaansa työntekijöiden osallistaminen muutosprosessiin vähentää muutoksen negatiivisia vaikutuksia luottamukselle ja auttaa säilyttämään luottamuksen hyvällä tasolla muutosten keskellä. Vastaavasti alhainen päätöksentekoon osallistuminen, informoimattomuus, kommunikaation puute ja heikko tilanteen seuranta johtavat muutoksen rapautumiseen.

## 2.4 Teoreettinen yhteenveto

Aikaisemman tutkimuksen ja kirjallisuuden valossa näyttää siis siltä, että vaikkakin luottamuksen määrittäminen on haastavaa (Blomqvist, 1997; Hassan & Semerciöz, 2010; Kalliomaa & Kettunen, 2010; Laine, 2010; Smollan, 2013), niin sen katsotaan olevan hyvin merkittävä asia työyhteisössä, sillä hyvällä tasolla oleva luottamus edistää muun muassa työssä jaksamista ja viihtymistä, työtehoa, työn sujuvuutta ja sitoutumista (Hassan & Semerciöz, 2010; Laine, 2010) sekä mahdollisesti myös vähentää kustannuksia (Hassan & Semerciöz, 2010; Kalliomaa & Kettunen, 2010; Laine, 2010). Tästä syystä luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitämiseen tulisi organisaatioissa kiinnittää huomiota.

Luottamus organisaatioissa rakentuu monenlaisista asioista, kuten strategiasta ja visiosta, arvoista, henkilöstöpolitiikasta, viestinnästä ja kommunikaatiosta, ammatitaidosta, rooleista ja päätöksentekoprosesseista (Ellonen et al., 2008; Hassan & Semerciöz, 2010; Vanhala et al., 2011). Näitä asioita eteenpäin viemässä organisaation ylimmän johdon ja työntekijäportaan välissä ovat usein lähiesimiehet, jotka ovat merkittävässä asemassa työyhteisön luottamuksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä (Covey, 2006; Kalliomaa & Kettunen, 2010; Laine, 2010; Pentikäinen, 2014; Tan & Tan, 2000). Esimiesten tulisikin tiedostaa roolinsa luottamuksen rakentajina ja pyrkiä tietoisesti luottamuksen ylläpitämiseen. Lähiesimiehet voivat rakentaa luottamusta aikaisemman kirjallisuuden perusteella ainakin avoimen kommunikaation ja viestinnän kautta (Gillespie & Mann, 2004; Harisalo & Miittinen, 2010; Laine, 2010; Mäkipeska & Niemelä, 2005). Myös sitoutuminen, rehellis-

syys ja johdonmukaisuus (Harisalo & Miettinen, 2010) sekä vastuun delegointi (Gillespie & Mann, 2004) ylläpitävät luottamuksellista ilmapiiriä.

Kun tähän kaikkeen tuodaan mukaan lisäksi nykypäivän jatkuvat muutospainet ja muuttuva työympäristö, luottamuksen tietoinen rakentaminen on yhä tärkeämpää, jotta muutoksista selvitään onnistuneesti (Mattila, 2008; Smollan, 2013; Stenvall & Virtanen, 2007; Sørensen et al., 2011). Muutostilanteissa luottamus kokee lähes väistämättä joitakin kolhuja (Kalliomaa & Kettunen, 2010; Mattila, 2008; Morgan ja Zeffane, 2003), joten juuri muutosten keskellä luottamuksen ylläpitäminen on erityisen merkittävässä roolissa (Pentikäinen, 2014). Aikaisempi kirjallisuus tarjoaa melkoisen vähän keinoja esimiehille luottamuksen rakentamiseen erityisesti muutostilanteissa, joten tähän lähdetään etsimään vastausta tutkielman empiirisessä osiossa.

Ertürk (2008) on esittänyt, että riittävä kommunikaatio ja työntekijöiden osallistaminen edistävät luottamusta esimieheen muutostilanteissa ja tätä kautta työntekijöiden avoimuutta muutosta kohtaan. Myös Morgan ja Zeffane (2003) peräänkuuluttavat osallistamista. Saunders ja Thornhill (2003) puolestaan korostavat Ertürkin (2008) tavoin kommunikaatiota, mutta myös esimiehen välittävää ja huolehtivaa asennetta. On kuitenkin varmasti paljon muitakin keinoja, joiden kautta lähiesimies voi ylläpitää luottamuksellista ilmapiiriä muutosten keskellä ja näitä on tarkoitus tämän tutkielman kautta löytää, sillä ”luottamuksen rakentaminen on mekanismi, joka peittää ryhmien, yksiköiden ja yksilöiden välisiä rakenteellisia aukkoja ja sitä kautta mahdollistaa organisaation selviytymisen jatkuvan muutoksen ilmapiirissä” (Morgan & Zeffane, 2003, 57).

### **3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

Tämän tutkielman empiirinen osio toteutettiin haastattelemalla Kansaneläkelaitoksen Kymenlaakson vakuutuspiirin alueella työskenteleviä toimihenkilöitä ja lähiesimiehiä. Seuraavassa käydään ensin läpi, minkälaisin menetelmin tutkimusaineistoa kerättiin ja analysoitiin, ja miten näihin menetelmiin päädyttiin. Tämän jäl-

keen esitellään tarkemmin aineiston keruuta ja käsittelyä prosesseina sekä lopuksi pohditaan tutkielman luotettavuutta ja uskottavuutta.

### 3.1 Tutkimusmenetelmät

Luottamusta muutostilanteissa on tavallisesti tutkittu paljolti kvantitatiivisin menetelmin (Smollan, 2013). Laadullista tutkimussuuntaa edustavat kuitenkin mm. juuri Smollan (2013) sekä Saunders ja Thornhill (2003). Tämä tutkielma on luonteeltaan laadullinen, sillä yleensä laadullinen tutkimus on hyvin kokonaisvaltaista: siinä pyritään kuvamaan todellista elämää ja tästä syystä ottamaan huomioon tutkittava asia tai ilmiö mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Alasuutari, 1999; Hirsjärvi ym., 2009). Laadullisen tutkimuksen pohjana harvemmin käytetään suurta joukkoa tutkittavia yksiköitä, vaan mielenkiinnon kohteena on usein jokin yksittäinen tapaus tai ilmiö, josta pyritään antamaan lisätietoa. Tapaus voi toki olla yleistettävissäkin, mutta se ei ole laadullisen tutkimuksen ydin. (Alasuutari, 1999; Goertz & Mahoney, 2013.)

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen, vaan valitun tapauksen hyvin yksityiskohtainen ja monitahoinen tarkastelu (Hirsjärvi ym., 2009). Toisaalta Koskinen et al. (2005) esittävät, että myös laadullinen tutkimus on suurimmilta osin hypoteesien testaamista. Laadullisessa tutkimuksessa hypoteeseja ei kuitenkaan muodosteta tutkimuksen aluksi, vaan vasta aineistonkeruun ja analyysin aikana. Joka tapauksessa tärkeää on se, että tutkija ei määrittele etukäteen, mikä tapauksessa on tärkeää tai oleellista, vaan sitä selvitetään vasta aineiston analyysivaiheessa. Tutkimussuunnitelma saattaa siis muodostua vasta tutkimuksen edetessä ja on hyvin joustava olosuhteiden muutoksille (Hirsjärvi ym., 2009). Laadullinen tutkimus sopii edellä mainituista syistä hyvin tämän tutkielman tavoitteisiin. Tarkoituksena on löytää konkreettisia esimerkkejä työelämään, eikä etukäteen voida esittää tai antaa vaihtoehtoja sopivista vastauksista, vaan tavoitteena on löytää oleelliset asiat vasta saadun aineiston joukosta. Tutkimuksen kohteena on yksittäinen ilmiö, luottamuksen säilyttäminen muutostilanteissa, jota tutkitaan yksittäisen organisaation kautta.

Tutkielman aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoidun haastattelu eli teemahaastattelu. Se onkin Koskisen et al. (2005) mukaan yleisin laadullisessa tutkimuksessa käytetty aineistonkeruumenetelmä, ainakin liiketaloustieteissä. Aineisto kerättiin haastattelemalla yksilöhaastatteluina viittä lähiesimiestä ja yhtätoista toimihenkilöä Kelan Kymenlaakson vakuutuspiirin alueelta koskien luottamuksen rakentamisen ja ylläpitämisen keinoja muutostilanteissa. Tutkielman aineistonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu, koska tutkielman puitteissa ei ollut tarkoituksenmukaista tai välttämättä edes mahdollista antaa etukäteen valmiita vastausvaihtoehtoja sopivan aineiston saamiseksi. Näin ollen esimerkiksi strukturoitu kyselylomake valmiilla vastausvaihtoehdoilla ei tullut kyseeseen. Avoimeen kyselylomakkeeseen, joka jaettaisi koko henkilöstölle, on usein hyvin vaikea saada riittävästi laadukkaita ja huolella mietittyjä vastauksia, joten etukäteen sovitun ja hyvin valmistellun haastattelun oletettiin tuottavan laadukkaampaa aineistoa. Havainnointi olisi voinut olla toinen mahdollinen aineistonkeruumuoto, mutta se on hyvin aikaa vievä menetelmä, jonka kautta on kuitenkin harvemmin mahdollista kerätä ihmisten henkilökohtaisia tulkintoja. Haastattelu onkin usein ainoa aineistonkeruumenetelmä, jonka avulla on mahdollista kerätä ihmisten ilmiöille ja asioille antamia tulkintoja ja merkityksiä (Koskinen et al., 2005).

Teemahaastattelu on hieman joustavampi ja avoimempi menetelmä kuin täysin strukturoitu lomakehaastattelu, jossa usein on myös tarjottu valmiit vastausvaihtoehdot. Se eroaa kuitenkin syvähaastattelusta – jossa ei ole valmiita kysymyksiä ollenkaan – siinä, että tietyt kysymykset tai ainakin teemat on etukäteen mietitty. Useimmiten haastattelija voi kuitenkin esittää kysymykset haluamassaan järjestyksessä, tarkentaa epäselvyyksiä ja vaikka jättää pois osan kysymyksistä osassa haastatteluja – riippuen tutkimuksen tavoitteesta. (Tuomi & Sarajärvi, 2009.) Tämän tutkielman yhteydessä tehdyissä haastatteluissa esitettiin 12 etukäteen mietittyä neljään eri teemaan liittyvää laajahkoa kysymystä samassa järjestyksessä jokaiselle haastateltavalle yhdenmukaisen aineiston saamiseksi. Tosin esimiehille ja toimihenkilöille oli eri haastattelurungot ja kysymykset esitettiin osittain hieman eri näkökulmasta (ks. liitteet 1 ja 2). Tämän lisäksi tarkentavia kysymyksiä esitettiin aina tarvittaessa.

Saatus aineistoa analysoitiin käyttäen sisällönanalyysia, tarkemmin kuvattuna teoriasidonnaista sisällönanalyysia. Laadullinen analyysi jaetaan usein induktiiviseen eli aineistolähtöiseen (yksittäisestä yleiseen) ja deduktiiviseen eli teorialähtöiseen (yleisestä yksittäiseen) analyysiin (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Selkeä kahtiajako voi kuitenkin joskus olla ongelmallinen ja Eskola (2001) jaottelee laadullisen tutkimuksen analyysin aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin, joista viimeinen ottaa Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan paremmin huomioon teorian ja teoreettisuuden laadullisessa tutkimuksessa. Tässä tutkielmassa käytettiin juuri teoriasidonnaista analyysia, joka on aineistolähtöisen ja teorialähtöisen analyysin välimuoto, sillä täysin aineistolähtöistä analyysia on usein mahdoton toteuttaa täydellisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2009).

Aineistolähtöisessä analyysissa pyritään siihen, että aikaisemmalla teorialla, tiedoilla ja havainnoilla ei ole mitään yhteyttä analyysin toteuttamisen ja lopputuloksen kanssa. Teorialähtöisyydessä taas pyritään testaamaan aikaisempaa tietoa esimerkiksi vain uudessa kontekstissa eli analyysin pohjana on nimenomaan aikaisempi teoria. Tässä tutkielmassa tavoitteena on kuitenkin löytää uutta aineiston pohjalta, mutta sitoen ja kytkien sitä osittain myös aikaisempaan tietoon, joka vastaa teoriasidonnaisen analyysin tavoitetta. (Eskola, 2001; Tuomi & Sarajärvi, 2009.) Tuomen ja Sarajärven (2009, 96–97) mukaan teoriasidonnaisessa analyysissa ”analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta siinä aikaisempi tieto ohjaa tai auttaa analyysia (...) Kaikkiaan analyysista on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan paremminkin uusia ajatusuria aukova.” Tämä analyysitapa sopii hyvin tämän tutkielman tavoitteisiin löytää konkreettisia ja mahdollisesti uusia keinoja työelämän tarpeisiin, mutta myös aikaisempaa tietoa ja teoriaa voidaan käyttää tavoitteen tukena.

### **3.2 Aineiston keruu**

Tämän tutkielman aineisto kerättiin siis haastattelemalla Kelan Kymenlaakson vakuutuspiiriin (toimistot: Kouvola, Kotka, Hamina, Myllykoski) alueella työskenteleviä



toimihenkilöitä ja esimiehiä. Haastateltavia toimihenkilöitä oli 11 ja esimiehiä 5. Suurin osa haastatelluista oli Kouvolan toimistossa työskenteleviä henkilöitä, mutta myös Kotkasta, Haminasta ja Myllykoskelta oli jokaisesta ainakin yksi haastateltava joukossa mukana. Haastatellut pyrittiin valitsemaan niin, että jokaisesta eri tiimistä olisi mukana vähintään yksi henkilö, jotta haastateltujen joukko tulisi mahdollisimman monenlaisista taustoista ja työtehtävistä. Haastatellut valittiin kiertelemällä eri tiimeissä ja kyselemällä, olisiko kiinnostuneita haastatteluun osallistujia. Jokaisesta tiimistä saatiin 1-3 vapaaehtoista, tai ainakin pienen taivuttelun jälkeen suostuvaista, haastatteluun osallistujaa. Tiimit on pääsääntöisesti jaettu etuuskittain tai työtehtävittäin (esimerkiksi opintotukitiimi tai asiakaspalvelutiimi).

Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina marraskuun 2014 aikana ja yhden haastattelun kesto vaihteli 15 minuutista 50 minuuttiin, keskimääräisen keston ollessa noin 28 minuuttia. Haastattelut suoritettiin häiriöttömässä tilassa työpaikalla työaikana eikä läsnä ollut muita kuin haastattelija ja haastateltava. Haastateltaville oli paria päivää ennen haastattelua toimitettu haastattelurunko etukäteen tutustuttavaksi (ks. liitteet 1 ja 2) ja ennen varsinaisen haastattelun alkua annettiin tilaisuus kysymyksille ja mahdollisten epäselvyyksien läpikäymiselle. Tällaiselle ei kuitenkaan yhdenkään haastateltavan kohdalla ollut tarvetta. Kaikki haastattelut nauhoitettiin älypuhelimien sanelinsovelluksen avulla.

Haastatteluiden aluksi keskusteltiin pro gradu -tutkielmasta ja opiskelusta yleensä ja minkälaiseen tarkoitukseen aineistoa käytetään. Tämän jälkeen siirryttiin varsinaiseen haastatteluosioon, joka nauhoitettiin. Haastattelut etenivät valmiin kysymysrunnon mukaisesti, mutta tarvittaessa esitettiin tarkentavia kysymyksiä haastattelun edetessä. Ensimmäisten haastatteluiden aikana ilmeni myös muutama tarpeellinen kysymys, jotka kysyttiin lähes jokaiselta haastateltavalta, mutta niitä ei oltu kirjattu etukäteen laadittuun kysymysrunkoon. Joidenkin haastateltavien kanssa keskusteltiin vielä jonkin aikaa varsinaisen haastattelun jälkeen vapaamuotoisempaan sävyyn esille nostetuista asioista ja aiheista, mutta näitä keskusteluja ei nauhoitettu. Nämäkin keskustelut auttoivat kuitenkin varmasti jollain tavalla selkeyttämään tutkimuskontekstia, vaikkakaan niiden sisältöä ei kirjallisesti talletettu.

### 3.3 Aineiston analyysiprosessit

Litteroitua haastatteluaineistoa kertyi yhteensä noin 121 A4-kokoista sivua 12 pisteen fontilla (Arial), oletusreunuksilla ja rivivälillä 1,15. Tästä aineistosta 37 sivua on esimiesten haastatteluista ja 84 sivua toimihenkilöiden haastatteluista. Varsinaisessa analyysissä tästä aineistosta käytettiin noin 54 sivua (16 sivua esimiesten osalta, 38 sivua toimihenkilöiden osalta), mutta myös muita osia aineistosta käytettiin tukena tutkimuskontekstia kuvailtaessa (luku 4.1), sillä se antoi kuvaa siitä, mikä tilanne Kelassa, tai ainakin Kymenlaakson vakuutuspiirissä, on tällä hetkellä luottamuksen ja muutostilanteiden hallinnan osalta. Tämä puolestaan auttoi ymmärtämään varsinaisia tuloksia ja tutkielman kokonaiskuvaa. Näin ollen lähes koko aineistoa hyödynnettiin jollain tavalla työssä.

Aineiston litterointi aloitettiin marraskuussa heti ensimmäisen 3.11.2014 suoritettun haastattelun jälkeen ja se jatkui joulukuun loppuun asti, kunnes kaikki 16 haastattelua oli litteroitu 28.12.2014. Litterointi suoritettiin niin sanottuna raakalitterointina eli teksti kirjoitettiin auki ilman, että puheenvuorojen välisiä taukoja, puhumisen tapoja, puheen sävyjä, naurahduksia tai muita vastaavia on millään tavalla merkitty aineistoon (Nikander, 2010). Myös tietyt täytesanat, kuten ”niinku”, ”tota” tai ”öö”, jätettiin yleensä litteroimatta. Tämän tarkemmalle litteraatiolle ei katsottu olevan tarvetta, sillä tässä tutkielmassa kiinnostus kohdistuu haastatteluiden asiiasältöihin eikä esimerkiksi haastatteluvuorovaikutukseen. Kun tutkimuksen kohteena on jokin rajattu ilmiö ja halutaan ymmärtää, mitä jossakin tilanteessa tai prosessissa tapahtui, kovin yksityiskohtainen litteraatio ei ole tarpeen (Ruusu vuori, 2010).

Vaikka aineiston litterointi vei melkoisen suuren osan tämän tutkielman valmistamiseen käytetystä ajasta, oli se varmasti myös hyödyllistä lopputuloksen kannalta ja säästi aikaa myöhemmissä aineiston analyysin vaiheissa. Nikander (2010) esittää, että litteraatio itsessään onkin jo – silloin kun tutkija suorittaa sen itse – alustavaa aineistoon tutustumista, aineiston purkamistapojen hahmottelua ja ensimmäisten tulkintojen tekemistä (aivan ensimmäiset tulkinnat on toki tehty jo itse haastattelujen aikana). Myös Ruusu vuori (2010) toteaa, että puheesta tekstiksi

muutettu aineisto onkin jo kertaalleen tehty tulkinta haastattelusta. Usein on kuitenkin välttämätöntä muuttaa tuntikausien mittainen nauhoitettu aineisto kirjalliseksi, jotta sitä voidaan mielekkäällä tavalla käsitellä ja tulkita. On kuitenkin syytä kiinnittää huomiota litteraation tarkkuuteen, jotta tutkimuksen kannalta tarpeelliset asiat tulevat huomioituksi analyysissa. Tämä tutkielman tavoitteen kannalta järin suuri tarkkuus ei kuitenkaan ollut tarpeellista ja Nikander (2010) toteaaakin, että ”hienosyisimmätkin litteraatiot (...) ovat epätäydellisiä, tutkijan tulkinnalle ja valinnalle pohjaavia työnäytteitä, jotka jatkuvasti myös täydentyvät aineistoa yhä uudelleen kuunneltaessa”. Hänen mukaansa olennaisinta onkin ”valita tietoisesti purkutapa, joka mahdollistaa erilaisten tulkintatapojen ja analyttisten näkökulmien omaksumisen”.

Litteroinnin jälkeen aineistoa käsiteltiin Tuomen ja Sarajärven (2009) esittämää laadullisen tutkimuksen yleistä analyysikaavaa noudattaen:

1. Päätetään, mikä aineistossa on tärkeää.
- 2a. Käydään aineisto läpi ja merkitään ne asiat, jotka ovat päätöksen mukaisesti merkittäviä.
- 2b. Kaikki muu jätetään pois.
- 2c. Kerätään merkityt asiat erilleen muusta aineistosta.
3. Luokitellaan, teemoitellaan, tyypitellään tai muuten käsitellään aineisto.
4. Kirjoitetaan yhteenveto.

Aineisto järjestettiin aluksi niin, että jokaisen haastattelurungon kysymyksen alle kasattiin kaikki siihen kysymykseen liittyvät vastaukset (vaiheet 1–2: päätettiin mikä on tärkeää ja kaikki muu jätettiin pois). Toimihenkilöiden ja esimiesten vastaukset kasattiin eri tiedostoihin. Tässä vaiheessa kaikki sellainen aineisto, joka ei liittynyt millään tavoin esitettyihin haastattelukysymyksiin, karsiutui jo pois. Tämän jälkeen aineisto lajiteltiin seuraavien teemojen alle (vaihe 3) 1) luottamuksen määritelmä, 2) luottamuksen merkitys työyhteisössä, 3) luottamuksen merkitys muutoksessa, 4) luottamuksen kohteet, 5) luottamuksen rakentuminen, 6) esimiehen keinot luottamuksen rakentamiseen ja/tai ylläpitämiseen ja 7) esimiehen keinot luottamuksen rakentamiseen ja/tai ylläpitämiseen muutoksessa. Näin teemoiteltu aineisto on varsinaisessa analyysissa käytetty noin 54-sivuinen aineisto. Esimies-

ten ja toimihenkilöiden vastaukset kasattiin jälleen aluksi eri tiedostoihin, mutta niistä luotiin myös yhteinen tiedosto, jotta aineiston yhteinenkin tulkinta oli mahdollista. Teemoittelun jälkeen aineisto oli jo suhteellisen tuttu ja siitä oli helpompi tehdä tulkintoja seuraten etukäteen esitettyjä tutkimuskysymyksiä, jotka tosin tässä kohtaa vielä hieman muuttuivat ja tarkentuivat. Aineiston perusteella tutkimuskysymyksiin ryhdyttiin vastamaan edeten pikku hiljaa ja vertaillen tuloksia aiemmin muodostettuun teoriapohjaan (vaihe 4). Tässä kohtaa myös teoriaosuutta täydennettiin tarpeen mukaan, kun puutteita havaittiin. Tämä vaihe 4 toistettiin kahteen kertaan, jotta voitiin todentaa, että samoihin tuloksiin päästää kerrasta toiseen.

Edellä esitetty aineiston analyysiprosessi ei todellisuudessa ollut ihan näin suoraviivainen, vaan se oli alkuun lähinnä epätoivoista hapuilua ja sopivien teemoittelutapojen ja teemojen etsimistä ja aineiston lukemista uudelleen ja uudelleen jonkinlaisen käsityksen saamiseksi. Pääkohdiltaan se kuitenkin mukaili edellä esitettyä.

### **3.4 Tutkielman luotettavuudesta ja uskottavuudesta**

Tutkimusta tehtäessä pyritään luonnollisesti välttämään virheitä ja tästä syystä tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden huomioiminen ja arvioiminen on tärkeää (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Luotettavuuden ja uskottavuuden painotus tulee kuitenkin pitää kohtuuden rajoissa, sillä niiden liiallinen pohtiminen voi johtaa riskien välttämiseen, joka taas ei palvele uuden tiedon löytämisen tavoitetta. Luotettavuuteen tulee kuitenkin jossain määrin kiinnittää huomiota koko tutkimusprosessin ajan, jotta tutkimuksesta ei tule ainoastaan vääristynyt virheellisen tiedon ja väärin tulkintojen lähde. (Koskinen et al., 2005.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi eroaa monilta osin kvantitatiivisen tutkimuksen vastaavasta. Perinteisesti tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan *validiteetin* ja *reliabiliteetin* kautta. Validiteetilla tarkoitetaan, missä määrin tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu ja reliabiliteetilla viitataan tutkimustulosten toistettavuuteen. Nämä termit sopivat kuitenkin laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin melko huonosti, sillä ne palvelevat monilta osin vain kvantitatiiv-

visen tutkimuksen tarpeita. Validiuden käsite sisältää usein vaatimuksen yleistettävyydestä, joka ei laadullisen tutkimuksen osalta ole monestikaan kovin laajasti mahdollista tai edes tarkoituksenmukaista. Reliabiliteettiin sisältyvä toistettavuuden vaatimus ei myöskään monesti laadullisen tutkimuksen kohdalla toteudu, sillä ajan kuluessa ihmisen mielessä oleva todellisuus muuttuu, jos mietitään esimerkiksi haastatteluiden toistettavuutta. (Koskinen et al., 2005; Tuomi & Sarajärvi, 2009.)

Edellä mainituista syistä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa kehoitetaan usein unohtamaan validiteetti ja reliabiliteetti niiden perinteisessä merkityksessä. Mitään varsinaisesti vakiintunutta tapaa arvioida laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei kuitenkaan vielä ole muodostunut. (Koskinen et al., 2005; Tuomi ja Sarajärvi, 2009.) Jollain tavalla luotettavuutta tulisi kuitenkin pystyä arvioimaan ja Koskinen et al. (2005, 258) esittävätkin, että ”jonkinlainen vakiintunut käytäntö on, että tutkijan tulee antaa lukijalle riittävästi tietoa, jonka varassa tämä voi arvioida, miten havainnot on tuotettu ja miten ne on muokattu tulkinnaksi”. Tästä syystä tässä tutkielmassa on pyritty mahdollisimman tarkasti kertomaan haastatteluprosessin etenemisestä sekä aineiston analyysin vaiheista. Myös kaikki menetelmävalinnat pyrittiin tekemään tutkielman tavoite mielessä pitäen ja huolellisesti perustellen.

Tutkielman luotettavuutta pyrittiin parantamaan valitsemalla haastateltavat toimihenkilöt ja esimiehet eri tiimeistä Kymenlaakson vakuutuspiirin sisältä ja jokaisesta alueen tiimistä oli vähintään yksi henkilö mukana haastatteluissa. Tämä sopii tutkielman tavoitteeseen saada mahdollisimman hyvä kuva juuri tämän alueen tilanteesta. Lisäksi luotettavuuteen sisältyy myös tavoite tutkimustulosten johdonmukaisuudesta, jota tuotiin esille niin, että analyysiosiossa on esitetty mahdollisimman paljon suoria lainauksia saadusta aineistosta, jotta niistä tehtyjen päätelmien ja tulkintojen luotettavuutta on mahdollista arvioida. Tämän tutkielman luotettavuutta arvioitaessa on kuitenkin hyvä pitää mielessä, että tutkija työskentelee itse tutkittavassa organisaatiossa, joten tehtyihin tulkintoihin vaikuttaa aina jollain tasolla myös tutkijan oma kokemustausta tästä organisaatiosta. Luotettavuutta pyrittiin kuitenkin parantamaan niin, että haastateltaviksi henkilöiksi ei valittu tutkijan lä-

himpää työtovereita tai lähiesimiestä. Kymenlaakson vakuutuspiirin tilannetta on myös pyritty kuvailemaan nimenomaan haastateltavien näkemysten kautta jo tutkimuskontekstia kuvailtaessa.

Tutkielman uskottavuutta pyritään yleensä parantamaan esimerkiksi sitä kautta, että tutkielman tuloksista keskustellaan haastateltujen henkilöiden kanssa ja varmistetaan, ovatko tehdyt tulkinnat oikeita. Lisäksi voidaan myös pyytää arviota tulkintojen oikeellisuudesta toiselta asiaan perehtyneeltä tutkijalta. Nämä menetelmät eivät kuitenkaan ole ongelmattomia, sillä monesti haastateltava henkilö ei ole yhtä perehtynyt aihepiiriin aikaisempaan tutkimukseen, termistöön ja tutkimukselle asetettuihin rajauksiin, jotta arviointi jokaisessa tilanteessa olisi mahdollista. Voi olla myös haastavaa löytää asiaan perehtynyttä toista tutkijaa arvioimaan työtä rehellisesti. (Koskinen et al., 2005; Tuomi ja Sarajärvi, 2009.) Tällaisiin uskottavuutta parantaviin toimenpiteisiin ei tämän tutkielman osalta lähdetty, mutta koko prosessi pyrittiin tekemään mahdollisimman läpinäkyväksi, jotta jokainen voi itse arvioida tehtyjen tulkintojen uskottavuutta.

Mitä tulee yleistettävyyteen tutkimuskohteen ulkopuolelle, se ei ole tämän tutkielman varsinainen tavoite eikä tuloksia voidakaan klassisen tilastotieteen näkökulmasta yleistää. Tavoitteena on mahdollisimman yksityiskohtainen kuvaus tietyn yhteisön piirteistä, joka vaatii runsaan ja monipuolisen, mutta pienestä tapausjoukosta kerätyn, aineiston. Kuten Koskinen et al. (2005, 265) toteavat ”ymmärrys kasvaa runsaista yksityiskohdista ja siitä, että monenlainen aineisto kertoo samaa tarinaa”. Vaikka tässä tapauksessa yleistäminen tilastotieteen näkökulmasta ei ole mahdollista, se ei tarkoita, että tapaus ei jollain tasolla olisi yleistettävissä myös tutkimuskohteen ulkopuolelle. Tämä on osittain lukijan arvioitavissa, mutta on mahdollista, että tutkimuksen tulokset voivat jollain tasolla päteä myös muissa konteksteissa niiden luonne huomioiden. Työyhteisö muodostuu ja rakentuu kuitenkin tiettyjen lainalaisuuksien kautta organisaatiosta riippumatta. Alasuutari (2011, 250) toteaaakin, että ”oikeastaan laadullisen tutkimuksen yhteydessä ei pitäisi puhua yleistämisestä, koska sana on varattu lomaketutkimukseen. Sen sijaan voi eritellä sitä, miten tutkija osoittaa analyysinsä kertovan muusta kuin vain aineistostaan. *Suhteuttaminen* olisi tässä mielessä osuvampi termi.”

## 4 ESIMIES LUOTTAMUKSEN RAKENTAJANA MUUTOKSESSA

Tämän tutkielman tavoitteena on löytää keinoja, joiden avulla lähiesimiehet voisivat ylläpitää ja rakentaa luottamusta muutostilanteissa. Tätä päämäärää tavoitellaan seuraavan kysymyksen kautta:

*Millä keinoin lähiesimiehet voisivat pyrkiä ylläpitämään ja rakentamaan luottamusta muuttuvassa toimintaympäristössä?*

Yllä esitettyyn päätutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan kolmen alakysymyksen kautta:

- 1. Mitä luottamus on ja mikä on sen merkitys organisatorisissa muutostilanteissa?*
- 2. Mihin asioihin luottamus työyhteisössä kohdistuu ja mistä asioista luottamus työyhteisössä rakentuu?*
- 3. Mitkä lähiesimiehen toimet rakentavat ja ylläpitävät luottamusta työyhteisössä, erityisesti organisatorisissa muutostilanteissa?*

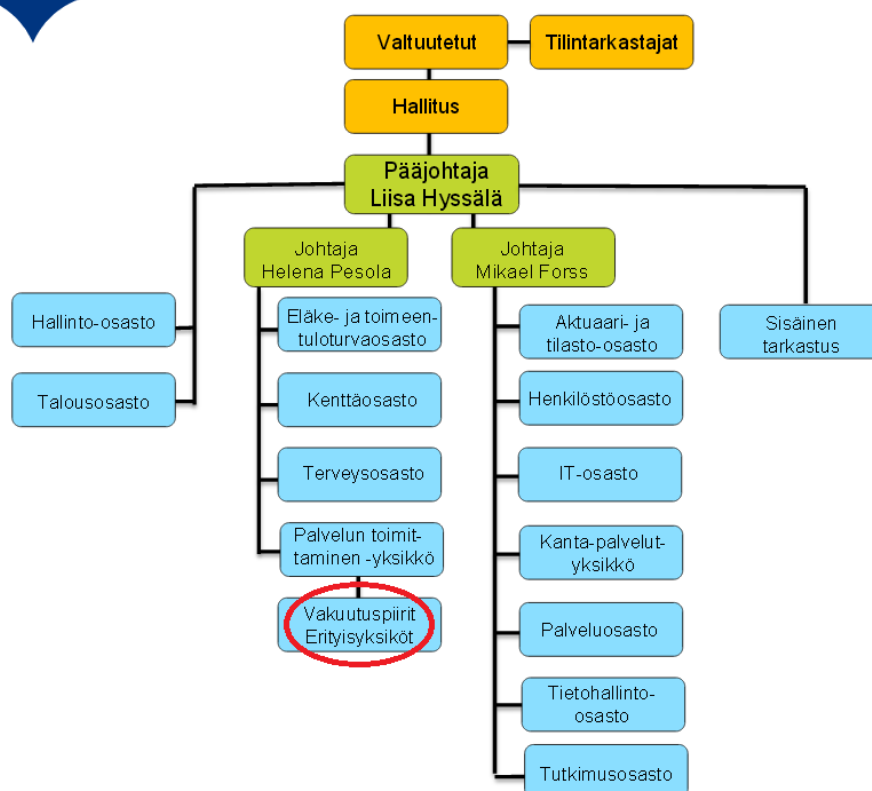
Tutkielman tässä osiossa käydään läpi haastattelujen kautta saatu tutkimusaineisto vastaten asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Ensin tutustutaan kuitenkin Kelaan organisaationa ja siihen, minkälainen tilanne Kelassa on tällä hetkellä luottamuksen ja muutosten osalta – Kymenlaaksossa työskentelevien mielestä.

### 4.1 Tutkimuskonteksti

Kansaneläkelaitos eli Kela on eduskunnan alaisuudessa toimiva itsenäinen organisaatio, jonka toimintaa valvovat eduskunnan nimeämät valtuutetut. Kelalla on oma hallinto ja talous, mutta eduskunta valvoo toimintaa ja hallitus esittää vuosittain Kelalle tilinpäätöksen ja sen perusteet, jonka valtuutetut hyväksyvät. Valtuutetut nimeävät Kelan 10-jäsenisen hallituksen, joka johtaa Kelan toimintaa. Yksi hallituksen jäsenistä on aina Kelan henkilöstön edustaja. (Kansaneläkelaitos, 2015b.) Seuraavassa on esitetty kuviossa 6 Kelan vielä tällä hetkellä voimassa oleva or-

ganisaatiokaavio. Tähän on kuitenkin tulossa muutoksia, sillä Kelassa on parhaillaan käynnissä hallinnon kehittämishanke eli Hake-hanke, joka on yksi Kelan historian suurimmista hankkeista, ja jonka tarkoituksena on uudistaa Kelan organisaatorakennetta ja sen myötä Kela siirtyy kolmiportaisesta hallinnosta kaksiportaiseen (Kelan toimihenkilöt ry, 2014a; Kelan toimihenkilöt ry, 2014b).

## Kelan organisaatio 2015



Kela|Fpa<sup>®</sup>

Kuvio 6. Kelan organisaatio 2015 (Kansaneläkelaitos, 2015a)

Kuviosta 6 on ympyröity punaisella vakuutuspiirit/erityisyksiköt, sillä tämä tutkielma on toteutettu siinä osassa Kelan organisaatiota, tarkemmin yhden vakuutuspiirin, Kymenlaakson vakuutuspiirin, alueella. Kelan keskushallinto koostuu siis vielä tällä hetkellä yhdestätoista osastosta, jotka on lueteltu johtajien alla riippuen, kenen johtajan vastuualuetta kukin osasto on. Lisäksi keskushallinnon yhteydessä toimivat sisäinen tarkastus ja Kanta-palvelut -yksikkö. Näiden lisäksi Kelassa on juuri paikallishallinto, joka jakautuu vakuutuspiireihin ja erityisyksiköihin. (Kela, 2015b.)



Kela on sosiaaliturvalaitos, jonka tarkoituksena on tarjota perusturvaa suomalaisille erilaisissa elämätilanteissa. Kelan asiakkaita ovat kaikki Suomen sosiaaliturvan piiriin kuuluvat henkilöt. Kela hoitaa lapsiperheiden tukia, asumisen tukia, kuntoutusetuuksia, vammaisuuksia, työttömien perusturvaa, sairausvakuutuslain mukaisia etuuksia, opintotukea, maahanmuuttajan tukea, sotilasavustusta ja vähimmäiseläkkeitä. (Kela, 2015d.) Näiden lisäksi Kelan hoidettavaksi on siirtymässä vuonna 2017 perustoimeentulotuen myöntäminen ja maksatus (Kela, 2015c). Myös omaishoidon tuen siirtämisestä Kelan vastuulle on keskusteltu jo pitkään (Kela, 2014).

Perustehtävänsä lisäksi Kelan tehtävänä on myös tiedottaa etuuksista ja palveluista, tehdä sosiaaliturvaan liittyvää tutkimusta, laatia sosiaaliturvaan liittyviä tilastoja, arvioita ja ennusteita sekä tehdä ehdotuksia sosiaaliturvalainsäädännön kehittämiseksi eduskunnalle. Myös Kansallisen Terveysarkiston eli Kanta-palveluiden, johon liittyvät muun muassa sähköiset reseptit ja potilastietoarkisto, tuottaminen on Kelan vastuulla. Kelan tehtävät, asema ja hallinnolliset asiat on säädetty Kansaneläkelaitoksesta annetussa laissa ja itse sosiaalietuuksista on säädetty kustakin omissa laeissaan. Kelan toiminta-ajatus kuuluu ”Elämässä mukana – muutoksissa tukena” ja Kelan tavoitteena onkin turvata väestön toimeentuloa, edistää terveyttä ja tukea itsenäistä selviytymistä. Ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva ovat neljä Kelan arvoa. (Kela, 2015d.)

Kelan paikallishallinto on tällä hetkellä jaettu 25 viiteen vakuutuspiiriin, joista Kymenlaakson vakuutuspiiri on yksi. Kymenlaakson vakuutuspiiriin alueen kuntiin kuuluvat Kouvola, Kotka, Hamina, Iitti, Miehikkälä, Virolahti ja Pyhtää. Toimistoja on neljä: Kouvola, Myllykoskella, Kotkassa ja Haminassa. (Kela, 2015b.) Kymenlaakson vakuutuspiirin alueella työskentelee noin 126 henkilöä, joista 12 on esimiehiä. Kouvola on suurin joukko työntekijöitä, noin 55 henkilöä, ja Kotka on toiseksi suurin noin 30 henkilön vahvuudella. Myllykoskella työskentelee noin 18 ja Haminassa noin 17 henkilöä. Loput ovat syystä tai toisesta virkapaalla. Tämä tutkielma on tehty haastattelemalla Kymenlaakson vakuutuspiirin alueella työskenteleviä toimihenkilöitä ja esimiehiä, joten seuraavassa esitelty kä-

sitys Kelasta organisaationa perustuu Kymenlaakson vakuutuspiirissä työskentelevien näkemyksiin.

### **Luottamus ja muutos Kelassa**

Kaikki haastatellut toimihenkilöt ja esimiehet kokevat Kelan luotettavana työpaikkana. Luottamus Kelaan työnantajana kohdistuu ehdottomasti kaikkien haastateltujen mielestä kestävään henkilöstöpolitiikkaan, joka tarkoittaa sitä, että tähän mennessä Kelan historiassa työntekijöitä ei ole koskaan irtisanottu tuotannollisista tai taloudellisista syistä. Kela on aina työnantajana korostanut, että työntekijöiden irtisanomiset ovat viimeinen vaihtoehto, kun säästetään ja sopeudutaan muutoksiin. Jonkin osaston tai työtehtävän lakkauttaminen on aina hoidettu luonnollisen poistuman ja uusiin tehtäviin sijoittamisen kautta. Tosin juuri nyt Kelassa vähennetään henkilötyövuosia sisäisen tarkastuksen puolelta ja ensimmäistä kertaa koskaan on tiedotettu, että henkilöstöä saatetaan joutua irtisanomaan, vaikka tavoitteena on toki hoitaa nämäkin luonnollisen poistuman ja uudelleensijoitusten kautta (Kelan toimihenkilöt ry, 2015). Haastateltujen mielestä Kelan luotettavuus perustuu kuitenkin pitkälle kestävään henkilöstöpolitiikkaan ja työpaikan säilyvyyteen, joten mahdollisilla irtisanomisilla voisi olla merkittävä vaikutus Kelan luottamuskuvaan työntekijöiden silmissä.

*”Ja sit se, että on sillä taval luotettava työpaikka, että ei oo ensimmäiseen irtisanomas porukkaa. Et siin näyttäytyy sellases suures kuva se luottamus organisaatioo kohtaa.”*

*”No siis ku mieltii, niin eihän Kelassa ole ketään irtisanottu ilmeisestikään kautta vuoshistorian, mutta nyt eletään muutoksia. Mitä tuleva tietää, ei voi kukaan tietää. Mut et kylhän se sieltä se kumpuaa se luottamus työpaikkojen pysyvyyteen ja työpaikan tähän luotettavuuteen sitä kautta, että historia on niin pitkä, että Kela koetaan vakaana työnantajana. Tänne ku tullaan, niin täällä ollaan niin kauan ku haluaa itse olla.”*

Monet pitävät Kelaa luotettavana myös sitä kautta, että Kelassa asiat hoituvat lain mukaan ja työehtosopimusta noudattaen. Palkka tulee tilille ajallaan ja oikean suuruisena. Myös Kelan työterveyshuoltoa, lounasetua ja muita työnantajan tarjoamia etuja pidetään arvossa ja niiden katsotaan lisäävän luottamusta organisaatiota kohtaan.

*”On luotettava työpaikka. Ei oo aiheettomia irtisanomisia ja on ollu lamanki aikana töitä. Ei oo yt-neuvotteluita ollu ja palkka on tullu joka tilipäivä tilille ja on hyvät sosiaalietuudet ja, ja työmatka on ollu siedettävä. Että on kun perheessä ollu työttömyyttä niin on ollu hyvä, että on toisella ollu tukipilari.”*

*”Ja kyl tääl mun mielest on sillee ihan yleisesti niin työntekijöistä kyl pidetään huolta ja ihan semmonen senkii puolesta luotettava ja. Et voi uskoa tavallaan siihen, että kaikki menee lain mukaan. Et ei oo mitään sellast hämärää, hämärää bisnestä. (...) Joo et noudatetaa kylä, kyllä lakeja ja tälläst että.”*

Kela on aina koettu melko byrokraattiseksi organisaatioksi ja sellaisena se monesti vieläkin koetaan. Kelan asiakkaat eivät myöskään mittausten valossa koe Kelaa erityisen uudistuvaksi organisaatioksi. (Niemelä & Pajula, 2014.) Tässä mielessä voisi ajatella, että Kelassa ei juurikaan toteuteta suuria muutoksia ja työntekijän elämä Kelassa olisi melko tasaista ja muuttumatonta. Haastateltavien mukaan muuttumattomuus on ehkä joskus ollutkin todellisuutta, mutta viimeisen kymmenen vuoden aikana muutoksia on ollut – paljon. Haastatellut, jotka ovat työskennelleet Kelassa noin kymmenen vuotta tai alle, kokevat, että Kelassa muututaan koko ajan. Pidempään olleet ovat sitä mieltä, että ennen oli muuttumattomampaa, mutta viime vuosina muutoksia on ollut senkin edestä.

*”Sillon ku mie oon tullu 90-luvul, nii se oli pitkää, tuli kyl uusii etuuksii, mut se oli pitkää sitä. Tavallaa sillon oli viel 90-luvulla oli se oma toimisto, jos oli oma toimistonjohtaja, joka tavallaa vastas siitä yhdestä toimistosta tavallaa sen kaupungin tai alueen. Et se oli, se oli niin pal-*

*jon pienemmäs mittakaavas se asia. Ja sit tietenkinn sillon oli vielä ihmisten hakemukset, oli paperisina. Nii ne ei ollu sähköses muodos. Niin sitte meidän työn aikaki meni osin siihen, että arkistoitii ja hävitettii. Et se työnkuvan muutos on ollu aika radikaali siitä, vaik mieki oon, no kakskyt vuotta on paljo tai vähä, mutta sen ekan kymmenen vuoden jälkee, nii kakstuhattaluku on sit ollu kuitenkin koko ajan muutosta.”*

*”Alkuun se oli tietyst sillon ku mie tulinn, niin se ehkä ne muutokset oli enemmän työvälinoisii ja tällässii. Et oltii viel aika lapsen kengis, et meil oli joku yks pääte ja tämmöstä ja sillee, että se kohdistu aika pitkälle niihin. Ja sit sellassii tyypillisii ja lainmuutokset. Nää isommat muutoksethan on nyt tullu varmaan viimisen kymmenen vuoden aikana.”*

Koska aiemmin Kelan työntekijöiden arki on ollut melko muuttumatonta, voisi kuvitella, että sopeutuminen jatkuvaan muutokseen on työntekijöille vaikeaa. Näin on varmasti aluksi ollutkin, mutta muutosten aikaa on haastateltujen mukaan menty eteenpäin jo kymmenisen vuotta, joten siihen on varmasti jo jollain tasolla ehditty sopeutua. Haastateltujen mielestä työntekijät Kelassa nimittäin suhtautuvat muutoksiin suhteellisen hyvin.

*”Ja sit se muutosvastarinta on tavallaa niist alun melskeistä ja kuo-  
huista vaimentunu sillä tavalla, että ku on oikeesti. Emmä tiedä onks  
se hyvä vai huono asia, et ku ollaa, et no ei, no tää taas. Nyt tulee  
taas joku tälläin näin, et no katotaa mihin tää menee.”*

*”Sekin on muuttunu. Siis ihan selkeesti mun mielest on nähtävis se  
että kun mikää ei muuttunu, nii pieniki muutos oli suuri muutos ja sitä  
vastustettii. Mut nyt se muutos jotenkii tuntuu, että se on jokapäiväis-  
tää ja ne on osattu sillei suhteuttaa. Että ne ei oo, ei oo suoranaisesti  
heti koeta niitä peikkona vaan, vaan nähää se, että ehkä se jotenkii.  
Mie oon sitä mieltä, et se jumittuneisuuden aika oli niin vahvaa jos-*

*sain kohtaa, et sen tiedosti kaikki. Mut että mut et tietyst se, että et ku muutoksii alettii tehdä, nii ehkä se oli siin kohtaa se pelko ja ahdistus oli suurempaa ku tänä päivänä. Nyt meinaa, että onhan niistä ennenkin selvitty.”*

Toisaalta kyllä osa on sitä mieltä, että vanhasta haluttaisi edelleen pitää tiukasti kiinni. Kela ei edelleenkään ole osan mielestä helpoin paikka viedä muutoksia läpi.

*”No, mä sanoisin että Kelassa on paljon ihmisiä jotka haluaisi pitää kiinni vanhasta. Et kyl tää ei oo helpoin maaperä viedä niit muutoksii läpi. Pikkuhiljaa työntekijäkanta nuorenee ja nuorilla on taas ihan erilainen ajattelutapa koko työelämään, että se on aivan jotain, mut jos tääl kolkytvuottakin ollu, niin jokainen muutos tuntuu kauhealta ja sen täytyy olla paha. On vähän se ajattelutapa. Onneks ei kaikilla. Mut kyl mä sanoisin että ei oo helpoin, helpoin maaperä lähtee sitä viemää, muutosta viemään.”*

*”No kyl mä sanoisin, et se on ehkä just semmonen, että et tavallaan se muutos tuntuu kauheen suurelta. Ja sitä pidetään semmosena tosi jollain tavalla hankalana asiana ja semmosena.”*

Kelalaisten muutoksiin suhtautumiseen vaikuttaa osaltaan toki myös se, että perinteisesti on voitu luottaa oman työpaikan pysyvyyteen muutoksista huolimatta. Ei ole tarvinnut pelätä työpaikan puolesta. Tällöin muutokset eivät varmasti tunnu niin vaikeilta eivätkä ehkä niin radikaaleilta.

*”Eliikkä semmonen missä työpaikka, missä ei tehdä semmosia radikaaleja työntekijöihin ja vaikuttavia päätöksiä vaikka kehitetään. Nii on, on semmonen arvojen mukainen.”*

Selvää näyttäisi kuitenkin olevan, että Kelan työntekijät luottavat Kelassa juuri suhteellisen varmaan työpaikkaan, joten luottamusta tuskin kannattaa riskeerata irtisanomisilla. Mikäli niitä tulee, työntekijöiden sitoutuneisuus organisaatiota kohtaan

kärsii varmasti. Nyky-yhteiskunnassa varma työpaikka on sen verran harvinainen, että Kela varmasti pystyy sen avulla pitämään työntekijät sitoutuneena ja kynnys lähteä muualle töihin on suuri. Tällöin muutokset ovat pieni harmi, jos työpaikka säilyy niistä huolimatta. Luottamuksen tietoista rakentamista ja ylläpitämistä ei kuitenkaan kannata kokonaan jättää taka-alalle, sillä pelkästään työpaikan pysyvyys tuskin hyvää luottamusta säilyttää – etenkin, jos joskus tulevaisuudessa työpaikan pysyvyyttä ei voida samalla tavoin taata.

## 4.2 Luottamuksen määritelmä ja merkitys

Tämän tutkielman tarkoituksena on ottaa kantaa luottamuksen merkitykseen työelämässä ja erityisesti työelämän muutostilanteissa. Seuraavaksi käydään läpi, mitä mieltä Kelan Kymenlaakson vakuutuspiirissä ollaan luottamuksesta ja sen merkityksestä. Tätä kautta pyritään vastaamaan tutkielman ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen: *Mitä luottamus on ja mikä on sen merkitys organisatorisissa muutostilanteissa?*

### 4.2.1 Luottamus on tunnetila

Kelalaisten mielestä luottamuksen määrittäminen ei ollut ihan helppoa. Kuten eräs haastatelluista totesikin, ”*iso kysymys, iso sana*”. Aineiston mukaan luottamus on kuitenkin ennen kaikkea tunnetila. Sanoja ”tunne”, ”tunnetila” ja ”tuntemus” käytettiin tiheästi luottamusta kuvailtaessa. Seuraavassa taulukossa 4 on esitetty kelalaisten antamia määritelmiä luottamukselle (vrt. taulukko 2, luku 2.1.1).

Taulukko 4. Kelalaisten määritelmiä luottamukselle

Lähde	Määritelmä
Toimihenkilö 1	<i>"Mun mielest luottamus on tunnepohjanen asia. Ja lähtökohta siihen, että jotenkii, että se toinen ihminen, toisel ihmisel on hyvä tarkotuspohja. Ei halua toiselle mitää sellast pahoi asioita."</i>
Toimihenkilö 5	<i>"Usko siihen, että se toinen ihminen halua sulle hyvää ja halua samoi asioita, ja et jos jotain sovittaa, nii niist pystytää pitää kiinni."</i>
Toimihenkilö 6	<i>"Ihan yleisel tasolla luottamus, nii mun mielestä se on sitä, että pystyy uskoma jonku toisen sanaan. Ja että siihen, et toinen, jos se sanoo, et se tekee jotain, nii se pitää sitte sen."</i>
Toimihenkilö 11	<i>"Arvostusta. Ja semmosta, et uskotaan siihen, että on sama tavote kaikilla, että pyritään siihen tiettyyn yhteiseen hyvään."</i>
Lähiesimies 2	<i>"Kun luottaa, niin se tuo semmost turvallisuutta. Et tietää, että asiat tai ihmiset jotenkii toimii oletetusti."</i>
Lähiesimies 3	<i>"Jos tällei yksinkertaistaen sanoo, niin et sun ei tarvi epäillä."</i>
Lähiesimies 5	<i>"Jos mieltii vaikka täällä työpaikalla, niin tuntemus ja varma olo siitä, että voi delegoida tehtävän jollekin ja tietää, et se varmast tulee hoidettua."</i>

Kelalaiset kokivat luottamuksen syntyvän vuorovaikutuksessa. Luottamusta kuvailtaessa kaikki haastatellut mainitsivat, että siihen liittyy vähintään kaksi osapuolta – useimmiten kaksi ihmistä. Eräs tunnisti myös, että luottamus voi kohdistua joko ihmiseen tai esimerkiksi organisaatioon. Keskeisenä tekijänä ovat kuitenkin ihmisten väliset suhteet ja vuorovaikutus.

*”Kyl se aika paljon sinne henkilö tämmösille suhteille se luottamus perustuu.”*

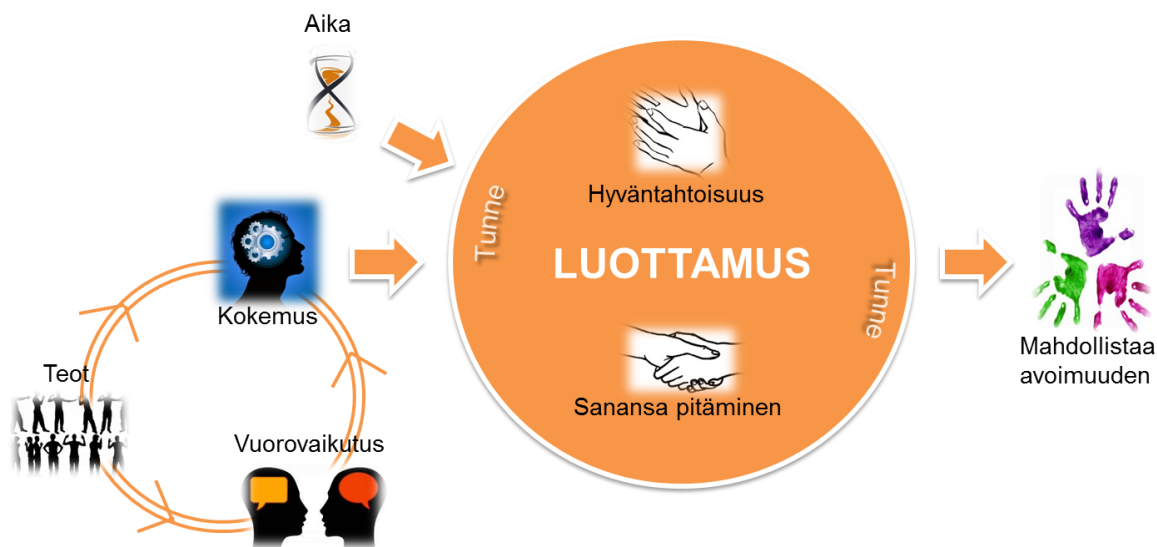
Luottamukseen yhdistettiin vahvasti myös toisen hyvä tahto – se, että toinen *”ei ainakaan tahdo pahaa”*. Termejä ”hyväntahtoinen”, ”hyvä tarkoitus”, ”haluaa toiselle hyvää” käytettiin kuvaamaan tätä. Eräs haastateltavista totesi hyväntahtoisuuden olevan sitä, että *”toi ihmiin ei taatusti käytä sitä [luottamuksella kerrottua asiaa] minuu vastaa”*. Kelalaiset yhdistivät luottamukseen lisäksi hyvin vahvasti sovitusta asioista kiinni pitämisen ja sanansa pitämisen. Henkilöiden tulisi toimia sanojensa mukaisesti. Luottamus on sitä, että *”jos jotain sovittaa, nii niist pystytää pitään, pitään kiinni”*.

Monet mainitsivat luottamuksen olevan myös *”tekoja tiettenkin”* ja kokemuksia. Tekojen kautta ihmisille syntyy kokemuksia, jotka puolestaan synnyttävät luottamusta (tai epäluottamusta), sillä *”eihän sitä tiedä voiko siihen luottaa, luottaa, et sehän kokemuksen kautta tulee yleensä sitte”*. Tämä prosessi puolestaan vaatii aikaa, että *”on sitä taustaa”*.

*”Aikaa vaatii, et eihän ei luottamus tuu ihan näin vaa, että tähän nyt istahin ja nyt mie luotan sinuu.”*

Luottamuksen katsottiin lisäksi liittyvän avoimuuteen ja avoimeen ilmapiiriin. Ennen kaikkea luottamus kuitenkin *”on kokonaisuus”*. Se ei koostu vain yhdestä tai kahdesta asiasta, vaan se syntyy monen tekijän summana. Kelalaisten mielestä luottamus näyttäisi olevan kuvion 7 mukaisesti vuorovaikutuksessa, ajan ja kokemusten kautta, syntyvä tunnetila, joka mahdollistaa avoimuuden, ja joka on toiselle hyvän tahtomista ja sanansa pitämistä (vrt. kuvio 2, luku 2.1.1).





Kuvio 7. Luottamus kelalaisten silmin

Kelalaiset näyttävät liittävän hyvin samantyyppisiä asioita ja ominaisuuksia luottamukseen kuin aikaisemman kirjallisuuden pohjalta on kuviossa 2 (ks. luku 2.1.1) esitetty. Joitakin eroja on kuitenkin löydettävissä. Esimerkiksi riskin ottamista haastateltavat eivät erityisesti liittäneet luottamukseen, jota aikaisempi kirjallisuus korostaa hyvinkin voimakkaasti. Kukaan ei tuonut esille, että luottaminen olisi jontekin vaikeaa, haastavaa tai riskaabelia, vaan enemmänkin luottamuksen koettiin olevan se perusolettamus uuteen työyhteisöön saavuttaessa ja aika sitten näyttää säilyykö se. Yllättävää oli myös, että ainoastaan pari haastateltavaa toi esille sen, että *”luottamuksen voi menettää hyvin nopeasti”*. Kelalaiset korostivat erityisesti tekojen ja toiminnan merkitystä luottamusta kuvaillessaan. Luottamus on *”tekoja, sanoja ja toimintaa”*.

#### 4.2.2 Luottamus on merkittävä asia työyhteisössä

Vaikka kelalaiset kokivat luottamuksen määrittelemisen hankalaksi, on se heidän mielestään kuitenkin merkittävä asia työyhteisössä. Kaikki haastatellut toimihenkilöt ja esimiehet nimittäin totesivat luottamuksen olevan tärkeä asia työyhteisössä.

*”Luottamus on kaikist tärkein asia. Lähestulkoon kaikki.”*

Luottamus on tärkeää, sillä valtaosan mielestä *”ilman sitä ei voitais ees toimia”*. Asiat eivät toimisi eikä työnteko sujuisi ilman luottamusta. Monet kuvailivat luottamusta *”kaiken pohjaksi”, ”kivijalaksi”* tai *”kulmakiveksi”*. Myös aikaisemman kirjallisuuden valossa luottamusta pidetään lähes välttämättömänä edellytyksenä menestyksekkäälle yhteistoiminnalle (Blomqvist, 1997; Beccerra & Gupta, 1999; Laine, 2010; Mayer et al., 1995). Yksi haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että luottamus ei ole ihan välttämätöntä. Ilman sitäkin voidaan toimia, mutta se ei kuitenkaan tarkoita, että se ei olisi tärkeää.

*”Se on tärkeää, mut se ei oo täysin välttämätön. Työt hoituu ilman, mutta siin ei ehkä viihtyis ja tulis vaihdettua sitä työpaikkaa ehkä nopeammin.”*

Luottamuksen merkitys näyttäytyy siis ainakin työnantajaan sitoutumisessa. Monet totesivat, että he eivät voisi sitoutua sellaiseen työnantajaan, johon eivät luota. Myös työssä jaksamiseen ja viihtymiseen, motivaatioon ja tehokkuuteen luottamuksen koettiin erityisesti vaikuttavan positiivisesti. Tehokkuutta luottamus edistää kelalaisten mielestä sitä kautta, että *”aika ei mee mihinkää muuhun pohtimiseen”*, kun voi luottaa eikä tarvitse epäillä ja spekuloida kaikkea. Luottamus vapauttaa myös esimiehiä jatkuvasta seurannasta ja varmistelusta: *”Ei tarvi tehä sitä änäs kyttäämistä.”*

*”No mun mielestä se on oleellisenki tärkeää siinä, että pystyy keskittymään ikään kun myöskin oleelliseen täällä. Eli kyl se vaikuttaa ihan selkeesti esimerkiksi kaikkee tuloksen tekemisee ja tälläsee, jos aattelee ihan siltä kannalta.”*

Kaikki haastatellut esittivät myös, että luottamus on tärkeää muutostilanteissa ja monien mielestä sen merkitys korostuu erityisesti muutosten keskellä.

*No se [luottamuksen merkitys] korostuu tietyst muutostilanteissa. (...)  
Niin jos se pohja ei oo siel ihan kauheen kunnossa ollu ennenkää,*

*niin sillon se vaikuttaa, et sillon se [muutos] totta kai on, se on työllämpi viedä läpi.”*

Luottamuksella on kelalaisten mielestä erityisen korostunut merkitys muutoksissa, koska se helpottaa muutosten läpiviemistä: *”On helpompia viiä varmaa niit isoikii muutoksii sit läpi.”* Luottamus helpottaa muutoksiin sopeutumista ja niiden hyväksymistä. Tämä johtuu siitä, että luottamus mahdollistaa rakentavan keskusteluyhteyden muodostumisen osapuolten välille, jolloin jokainen *”uskaltaa puhuu niist omist haluist”* ja on rohkeutta *”sanoo se paha olo”*, jolloin työntekijää pystytään tukemaan. Luottamus luo sellaisen tunteen, että työnantaja ottaa työntekijät huomioon. Tällöin työntekijät voivat luottaa siihen, että työnantaja ajattelee kaikessa toiminnassaan pohjimmiltaan työntekijöiden parasta.

*”Mä luotan siihen, et he osaa katsoa tän kaikkien parhaaksi yleisesti ottaen. (...) Et meit ei oo jätetty heitteille ja on yritetty tehdä parhaamme mukaan kaikki osapuolet huomioiden. (...) Tavallaa tietyst tällai mietityttää, et miks pitää vaikka keskittää tietyille paikkakunnille. Se aiheuttaa paljon muutoksia. Et onks sitä varmasti mietitty nyt loppuun asti? Onks tää varmasti kustannustehokasta? Mut sit täytyy vaa luottaa siihen, et ne on. Siellä [organisaation johdossa] tiedetään paremmin.”*

Luottamuksen merkittävydestä kertoo myös se, että lähes kaikki haastatellut kokivat yhteneväisesti, että luottamuksen tulisi olla hyvällä tasolla jo ennen muutokseen ryhtymistä. Tämä vastaa muun muassa Ertürkin (2008) ja Mattilan (2008) näkemyksiä, joiden mukaan muutos haastaa luottamuksen. Tästä syystä luottamusta tulisi löytyä jo ennen muutosprosessiin ryhtymistä.

*”Mut jos sitä luottamust tähän menness ei oo pystynyt rakentaa, niin mun mielestä nyt tulee kiire. Et kyl se, et sitä ei ehkä vuodessakaan rakenneta sitä, jos kahdessaakaan.”*

Kaksi haastatelluista oli kuitenkin yhteneväisesti Linesin et al. (2005) kanssa sitä mieltä, että itse muutosprosessi on se kriittinen tapahtuma, joka voi joko tuhota tai rakentaa luottamusta. Näin ollen muutos voidaan nähdä myös luottamusta rakentavana tapahtumana ja jopa sen korjaajana hyvin hoidettuna. Hyvin hoidetun muutoksen tuloksena *”voi tullakin vahvempi luottamus vielä siihen [organisaatioon]”*.

*”Et kyl se saattaa muuttua just asennekkii sillai, että toisilla saattaa mennä luottamus siihen organisaatioo muutosten takia. Mut sit taas joillainhan saattaa myös kehittyä se luottamus sitte.”*

Joka tapauksessa luottamus on merkittävä tekijä työelämän muutoksissa: auttoipa se sitten selviämään muutosprosessin läpi – ollen se *”pysyvä palikka ikään kuin”*, kun kaikki muu muuttuu – tai vahvistuipa se sitten onnistuneen muutosprosessin seurauksena. Erään haastateltavan sanoin: *”Vain luottamuksellisessa ilmapiirissä muutos voi onnistua kivuttomasti.”* Tosin tuskin muutos täysin kivuttomasti koskaan menee läpi, mutta työyhteisössä vallitseva luottamus voi vähentää kasvukipujen määrää ja vahvuutta.

### **4.3 Luottamuksen kohdistuminen ja rakentuminen**

Tässä osiossa käydään läpi, mihin asioihin kelalaisten mielestä luottamus työpaikalla kohdistuu ja mistä asioista luottamus rakentuu. Tätä kautta on tarkoitus vastata tutkielman toiseen alaturkimuskysymykseen: *Mihin asioihin luottamus työyhteisössä kohdistuu ja mistä asioista luottamus työyhteisössä rakentuu?*

#### **4.3.1 Luottamus kohdistuu erityisesti lähiesimieheen**

Luottamusta voidaan tuntea hyvin erilaisia tahoja tai asioita kohtaan. Näitä voivat olla esimerkiksi perheenjäsenet, ystävät, oma lähiesimies, työkaverit, organisaatiot ja instituutiot, ympäröivä yhteiskunta ja sen rakenteet ja niin edelleen. (Covey, 2006; Laine, 2010.) Koska tässä tutkielmassa luottamusta tarkastellaan työyhteis-

sön näkökulmasta, haastateltavilta kysyttiin, mihin asioihin luottamus työyhteisössä heidän mielestään kohdistuu. Perinteisesti tieteellisessä kirjallisuudessa luottamusta käsitellään joko esimieheen, työkavereihin tai organisaatioon kohdistuvana ilmiönä työpaikalla (Cho & Park, 2011; Ellonen et al., 2008; Ferres et al., 2004; Tan & Tan, 2000). Kelalaiset kokivat luottamuksen kohdistuvan erityisesti lähiesimieheen, sillä jokainen haastateltava mainitsi esimiehen luottamuksen kohteeksi. Lisäksi suurimman osan mielestä luottamus kohdistuu myös työkavereihin. Esimies ja työkaverit olivat mainituimmat luottamuksen kohteet. Noin puolet haastateltavista mainitsi myös koko organisaation luottamuksen kohteena. Siihen viitattiin esimerkiksi sanoilla ”koko talo”, ”ylin johto” ja ”talon johto”.

Kolmen perinteisen luottamuksen kohteen lisäksi kelalaiset esittivät luottamuksen kohdistuvan muun muassa työjärjestelyihin, avoimuuteen, oikeudenmukaisuuteen ja yhteisiin pelisääntöihin. Näiden kohdalla kuitenkin viitattiin myös monesti esimieheen tai esimerkiksi organisaation suuriin linjauksiin ja arvoihin. Esimiehen tulisi huolehtia työjärjestelyjen toimivuudesta ja tasa-arvoisesta kohtelusta tai olla tietynlainen. Luottamus kohdistuu siis siihen, että esimies toimii tietyllä tavalla tai omaa tietynlaisen luottamusta herättävän persoonan. Nämäkin luottamuksen kohteet ovat siis mahdollisesti yksityiskohtaisempia linjauksia kolmen suuren luottamuksen kohteen sisällä. Mikäli luottamus kohdistuu työjärjestelyiden toimivuuteen, niin samallahan se kohdistuu niistä vastuussa olevaan tahoon: esimieheen.

*”No tietysti esimieheen ja sitte työkavereihin ja yleensä kaikki koko organisaatioon. Ja sitte tota niin siihen tietysti (...) miten työtä tehdään ja paljon se liittyy myöskin esimieheen sillon. Työjärjestelyihin ja semmosii.”*

Haastateltavilta kysyttiin lisäksi, mihin kolmesta perinteisestä luottamuksen kohteesta (työkaverit, esimies, koko organisaatio) luottamuksen olisi tärkeintä olla hyvällä tasolla. Kuusi haastateltavista oli sitä mieltä, että luottamuksen tulee olla ehdottoman hyvää sekä esimieheen että työkavereihin, eivätkä he osanneet tehdä eroa näiden kahden välille. Viiden mielestä luottamuksen tulisi olla erityisen hyvällä tasolla lähiesimiehestä kohtaan. Näyttäisi siis siltä, että lähiesimies sekä työka-

verit menevät koko organisaatiota kohtaan tunnettavan luottamuksen edelle. Vain kaksi haastateltavista oli sitä mieltä, että myös organisaatiota kohtaan tunnettava luottamus on yhtä tärkeää kuin esimieheen ja työkavereihin kohdistuva luottamus.

*”Ne [työkaverit ja lähiesimies] tuntuu tärkeimmältä, ja sitte tavallaa jos niihin on se luottamus, nii sillon ehkä se. Vaikkei organisaatioon oliskaan, niin jollain taval pystyy sitä työtä silti tekee mielekkäästi.”*

Toisaalta eräs haastateltava totesi organisaatiota kohtaan tunnettavasta luottamuksesta: *”Jotenki olettaa toimivan hyvin yleensä tälläses työpaikassa.”* On siis mahdollista, että sen arvoa on vaikea tunnistaa silloin, kun kaikki toimii. Organisaatio ja sen ylin johto eivät ole niin konkreettisia kuin jokapäiväisessä työssä näkyvät työkaverit ja oma lähiesimies. Näihin kahteen kohdistuvaa luottamusta pidettiinkin tärkeimpänä juuri siksi, että *”noitten kanssa tehdään kuitenkin se päivittäinen työ”*. Jos haastateltavat valitsivat vain yhden tärkeimmän luottamuksen kohteen, se oli aina lähiesimies. Tätä perusteltiin sillä, että *”esimiestyö luo sen pohjan siihen tiimityöskentelyyn”* ja *”esimiest on vaikee vaihtaa”*. Esimies on linkki työntekijöiden ja ylemmän johdon välillä ja jos luottamus ei esimiehen ja alaisen välillä toimi, ei se ylin johtokaan oikein asialle mitään voi.

*”Et siihen omaa esimieheen pystyy ees luottamaan. Koska jos se klikki on siel poikki, niin kyl se sit sinne ylöspäinki alkaa olee aika heikkoa. (...) Ei se vakuutuspiirin johtokaan saa sielt enään tuotuu sitä luottamusta kyllä.”*

Kelalaisten mielestä luottamus kohdistuu siis erityisesti siihen omaan tiimiin tai ryhmään, johon kuuluvat lähimmät työkaverit ja oma esimies. Toisaalta myös organisaation ylin johto linjauksineen *”antaa hyvät raamit sille työnteolle”*, joten luottamuksen merkitystä myöskään siihen suuntaan ei tulisi aliarvioida.

### 4.3.2 Luottamus rakentuu avoimuudesta, esimiehen toiminnasta ja viestinnästä

Haastateltavilta kysyttiin paitsi mihin luottamus työpaikalla kohdistuu, myös mistä tekijöistä tai asioista luottamus työyhteisössä rakentuu tai koostuu. Ehdottomasti suurin tekijä luottamuksen rakentumisessa oli haastateltavien mielestä avoimuus, johon liittyy vahvasti myös avoin tiedotus ja viestintä. Kun asioista uskalletaan puhua rehellisesti ja avoimesti, välillä myös rohkeasti ”nostaa kissa pöydälle” sekä välittää tietoa ylhäältä alas mahdollisimman muuttumattomana, ollaan luottamuksen rakentamisessa jo pitkällä.

*”Se on hyvin pitkälle avoimuutta. Se on ehkä myös kissan nostamista pöydälle, että pyritään siihen, et asioist puhutaa oikeilla nimillä ja, ja suoraan. Sillon, kun se vaan suinkin on mahdollista.”*

Avoimuuden lisäksi kelalaiset korostivat siis myös tiedotusta ja viestintää, jonka senkin tulisi olla mahdollisimman avointa ja oikea-aikaista. Tällöin ei tule tunnetta, että tietoa yritetään pimittää. Työntekijöiden tulisi olla selvillä, missä mennään ja mitä heiltä odotetaan milloinkin. Tiedottamisen avulla saadaan yhteiset tavoitteet selviksi kaikille ja se rakentaa luottamusta organisaatiota kohtaan.

*”No totta kai työyhteisössä tiedottaminen on yks hyvinkin tärkeä osa, mikä sitä luottamusta voidaan rakentaa, että ne tärkeet asiat oikeesti tiedoks annetaan. Niille ihmisille, kelle se tieto kuuluu, tai kenen työhön se vaikuttaa. Koska ei kukaan voi luottaa, jos ei tiedä ja pitää arvailla ja kuulee sieltä sun täältä. Et kyl ne asiat pitää pystyy puhuu suoraan ja tiedottaa oikeeaikasesti ja tarpeeks informatiivisesti kaikille.”*

Kolmas selkeästi esiin noussut luottamusta rakentava tekijä oli esimiehen toiminta. Esimies-alaisuus koettiin hyvin tärkeänä luottamuksen rakentajana, joka jälleen kertoo lähiesimiehen merkittävästä roolista työyhteisön luottamuksen rakentamisessa. Esimiehen katsottiin toimivan ”esimerkillisenä tyyppinä” työpaikalla ja esi-

miehen ja alaisen välisen suhteen tulisi olla hyvä, jotta luottamus työyhteisössä voi rakentua. Eräs haastateltavista totesi, että *”esimies tekee sen ryhmän”*.

*”Se esimiehen, kyl se suhde pitää olla minust sellain, tai siis se aina-kin auttaa sitä työn tekemist sitte. Kun sellain luottamus, et voi, et voi kertoo [vaikeistakin asioista] ja haluaa kertoa.”*

Näiden kolmen selkeästi esille nousseen luottamusta rakentavan asian lisäksi kelalaiset kokivat, että luottamusta rakentavat myös muun muassa yhteiset pelisäännöt, toisten kunnioittaminen ja arvostaminen, jo aikaisemminkin esille tullut kokemus sekä keskusteleva ilmapiiri. Kaikkien tulisi toimia samoilla säännöillä ja esimiehen tulisi tätä valvoa. Tätä kautta tulee myös toisten kunnioittaminen ja arvostaminen. Kun jokainen tekee oman osansa ja kunnioittaa muiden tekemää työtä, luottamus työyhteisön sisällä rakentuu. Tätä kautta saadaan myös niitä yhteisiä kokemuksia, jotka ollessaan positiivisia, rakentavat luottamusta. Monet toivoivat myös keskustelevaa ilmapiiriä työpaikalle. Jokaisella tulisi olla mahdollisuus kertoa oma mielipiteensä ja asioista tulisi pystyä keskustelemaan rakentavasti silloinkin, kun ihmisillä on eriäviä mielipiteitä.

*”Avoimesta vuorovaikutuksesta, yhteisistä pelisäännöistä, niistä kiinnipitämisestä, esimiehen määrätietosesta, kehittävästä työotteesta.”*

*”Yhteisistä pelisäännöistä, kaikki tietävät tavoitteet, ystävällisestä käyttäytymisestä, toistensa kunnioittamisesta.”*

*”No se on se ilmapiiri. Jos se on sellain avoin ja lepposa. Ja no vuorovaikutus yleensä. Ollaa, keskustellaa yhdessä.”*

Kelalaiset kokivat luottamuksen työpaikalla rakentuvan siis erityisesti 1) avoimuudesta ja avoimesta vuorovaikutuksesta, 2) esimiehen toiminnasta ja esimies-alaisuudesta, 3) tiedotuksesta, 4) yhteisistä pelisäännöistä, 5) toisten kunnioituksesta ja arvostuksesta, 6) kokemuksesta sekä 7) keskusteleavasta ilmapiiristä. Tekijät ovat järjestyksessä eniten mainintoja saaneesta alkaen. Haastateltujen luette-



lemat tekijät ovat käytännössä kaikki sellaisia, joihin lähiesimies voi toiminnallaan pyrkiä vaikuttamaan. Hän voi pyrkiä avoimuuteen, keskustelemaan ilmapiiriin, riittävään tiedotukseen ja luomaan yhteisiä pelisääntöjä. Tätä kautta työntekijät saavat hyviä kokemuksia ja toisia arvostetaan ja kunnioitetaan. Toki myös koko organisaatiokulttuuri, joka lähtee ihan ylimmän johdon toiminnasta ja linjauksista, vaikuttaa siihen, miten näitä asioita työpaikalla pystytään edistämään ja halutaan edistää.

#### **4.4 Luottamuksen rakentaminen yleensä ja muutoksissa**

Seuraavaksi selvitetään, millä keinoin lähiesimies voi kelalaisten mielestä tietoisesti rakentaa luottamusta työyhteisössä – niin yleensä kuin muutostilanteissa. Tässä osiossa pyritään siis vastaamaan tutkielman kolmanteen alatutkimuskysymykseen: *Mitkä lähiesimiehen toimet rakentavat ja ylläpitävät luottamusta työyhteisössä, erityisesti organisatorisissa muutostilanteissa?* Ensin pohditaan luottamuksen rakentamista yleensä ja sen jälkeen otetaan mukaan muutostilanteiden tuomat erityispiirteet.

##### **4.4.1 Luottamusta rakennetaan avoimuudella, asioihin puuttumisella, oikeudenmukaisuudella ja tiedottamisella**

Toimihenkilöiltä kysyttiin, millä keinoin esimies voisi ylipäänsä rakentaa luottamusta työyhteisössä. Esimiehiltä kysyttiin samaa kysymystä siitä näkökulmasta, millä keinoin he itse rakentavat tai voisivat rakentaa luottamusta työyhteisössä. Toimihenkilöiden mielestä esimies voi rakentaa luottamusta erityisesti oikeudenmukaisella ja tasapuolisilla kohtelulla sekä avoimuudella. Avoimuus myös lisää tunnetta siitä, että kaikkia kohdellaan tasapuolisesti, kun voidaan keskustella työtehtävien jakautumisesta ja kunkin vastuualueista, jolloin tehtäväkenttä on kaikilla tiedossa. Asiat ovat läpinäkyviä ja kaikkien on helpompi olla, kun ei tarvitse arvailla, mitä joku toinen tekee, vai tekeekö hän mitään, palkkansa eteen.

*”No tiettyy rajaa asti just tää avoimuus. Meilhän oli just tää, tää ihana, että aletaanko näyttää kaikkien ratkasut ja kaikki nää. (...) Koska se hän on ihan ilmiselvää, että mitä enemmän, tai jos sie tiedät tavallaa, mitä se toinen tekee. Nii sehän on paljon parempi tilanne, ku se että sie kuvittelet, et mitä se toinen tekee.”*

Näiden kahden tärkeimmän asian lisäksi toimihenkilöt peräänkuuluttivat viestintää ja tiedotusta sekä esimiehen omaa esimerkillistä toimintaa. Kun esimies itse näyttää, että luottaa työntekijöihin, on heidänkin helpompi luottaa esimieheen. Myös riittävästä tiedotuksesta tulee kaikkina aikoina huolehtia, jotta työntekijät tietävät, missä mennään ja tuleviin tapahtumiin kukin ”osaa varautua”.

*”Se, et luottaa myöskin niihin työntekijöihin. Mun mielest se lisää sitä semmosta. Et kyl me täällläki on ollu semmosii, ku esimies on esimeks vaihtunu ja on ollu ehkä jonkun aikaa semmonen fiilis, et se ei luota työntekijöihin. (...) Ehkä esimiehelleki täytyy olla jonkunlaista kokemusta luottaa, mut toisaalta niin tota se on ainaki yks semmonen asia, mikä lisää, lisää nii.”*

Esimies rakentaa luottamusta myös hallitsemalla kokonaisuutta ja huolehtimalla tehtävänjaosta. Työntekijät kokivat, että esimiehen tulee olla se, joka niin sanotusti ”pitää langat käsissään” ja valvoo kokonaisuutta. Tällöin työntekijät voivat luottaa siihen, että oma työpanos on oikein ohjattu, eikä heidän tarvitse käyttää työaikaansa sellaisten asioiden pohtimiseen. Esimiehen tulisi myös kiinnittää huomiota oikeudenmukaiseen tehtävänjakoon. Kenenkään ei tulisi joutua tekemään jatkuvasti oman osaamisalueensa ylä- tai alarajoilla olevia tehtäviä, vaan tehtävänjaolta toivotaan monipuolisuutta ja tasavertaisuutta työntekijöiden kesken, toki kunkin vahvuudet ja heikkoudet huomioiden.

*”Esimies, hän on, nii hän tavallaa toimii sen leikkikentän vartijana. (...) Ja se on se, miten, miten hän johtaa sitä palettia, et just, et on oikeen, oikeudenmukanen kaikille ja työtehtävät jaetaan oikein. (...) Se tavallaa luo sitä luottamusta koko siihen työyhteisöön, et siel on*

*se yks leikki, leikin johtaja, joka kattoo koko ajan, et kaikil on hyvä leikkiä.”*

Toimihenkilöiden mielestä esimies voi vielä rakentaa luottamusta edellä mainittujen lisäksi kuuntelemalla, keskustelemalla, vaikeisiinkin asioihin puuttumisella sekä olemalla helposti lähestyttävä. Keskusteleva ilmapiiri ja se, että työntekijöitä kuullaan asioista ja heidän mielipiteensä huomioidaan, on tärkeää luottamuksen rakentamisessa. Tämä mahdollistuu sen kautta, että esimies on helposti lähestyttävä, jotta hänelle uskaltaa mennä puhumaan – myös niistä henkilökohtaisista asioista, jotka eivät välttämättä suoraan liity työhön. Lisäksi esimiehen tulisi tuoreeltaan puuttua asioihin, jos huomaa jonkinlaista kiusaamista tai vastaavaa, jotta ne eivät pääsisi eskaloitumaan pidemmälle. Vaikeisiinkin asioihin täytyy uskaltaa puuttua.

*”No se, et on helposti lähestyttävä. Se on erittäin tärkeä. Ottaa asiakseen, jos tuodaan jotain epäkohtia tai näitä vaikeuksia esiin, nii ottaa asiakseen. Oikeestaan ja myöskin uskaltaa ottaa asia, siis uskaltaa, vaikkei sanottaiskaan, jos näkee jotain, niin uskaltaa puuttua. Että, et se on semmonen tietynlainen jämäkkä ja työote, määrätietonen tapa tehdä sitä. Kuuntelemalla myöskin muita tietysti siinä, mutta että. Herättää ehkä semmost luottamusta, että on kykenevä siihen esimiehen rooliin, mitä se vaatii.”*

Seuraavassa on vielä taulukossa 5 esitetty tiivistetysti toimihenkilöiden esiin nostamat asiat, joiden kautta lähiesimies voi rakentaa luottamusta työyhteisössä.

Taulukko 5. Esimiehen keinot luottamuksen rakentamiseen (toimihenkilöt)

**Luottamuksen rakentamisen keinot**

Oikeudenmukaisuus ja tasapuolinen kohtelu
Avoimuus
Viestintä ja tiedotus
Esimerkkinä toimiminen
Kokonaisuuden hallinta
Työnjaosta huolehtiminen
Kuuntelu
Keskustelu
Vaikeisiin asioihin puuttuminen
Helppo lähestyttävyyys

Myös esimiehet mainitsivat tärkeimpänä keinona luottamuksen rakentamiseen avoimuuden. Esimiehen tulee itse olla avoin ja myös kannustaa työntekijöitä ja koko työyhteisöä avoimuuteen. Avoimuus nousi aineistosta esiin selkeästi tärkeimpänä luottamuksen rakentajana esimiesten mielestä. Avoimuuteen liittyy myös avoin viestintä ja tiedotus, joka sekkin oli yksi esimiesten mainitsemista keinoista luottamuksen rakentamiseen. Aina kun on mahdollista, asioista tulee kertoa ja viestiä mahdollisimman nopeasti ja avoimesti.

*”Just se mahdollisimman avoin tiedottaminen koko aika olis siin tärkeätä.”*

Avoimuuden ja viestinnän lisäksi esimiehet mainitsivat luottamuksen rakentajina myös ihan ylipäänsä vuorovaikutuksen sekä keskustelun. Esimiehen tulisi olla paikalla, läsnä, ollakseen vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa ja hänen tulisi säännöllisesti pyrkiä keskustelemaan jokaisen kanssa niin ryhmässä kuin kahden kesken.

*”No kylhän se on se huomioiminen ja se vuorovaikutussuhde ja tietyst meil on nää työvälineet: kehitykset, kehitys-, palkkaus-, palautekeskustelut. Nii nehän on niitä, missä on se hetki, et pystyy, pystyy*

*jokaisen toimihenkilön kans ihan ajan kans keskustelemaa. Et yleensä tähän tää muu arki on aika hektistä. (...) Yritän olla läsnä.”*

Yhteneväisesti toimihenkilöiden kanssa esimiehet toivat myös esiin vaikeisiinkin asioihin puuttumisen, mutta lisäksi korostivat luottamuksellisuutta. Tulee uskaltaa puuttua epäkohtiin ja ristiriitoihin työyhteisössä ennen kuin ne ehtivät liian pitkälle, mutta jos toimihenkilö kertoo jotain luottamuksellisesti esimiehelle, sen tulee myös pysyä vain esimiehen tietona. Jos tätä sääntöä rikkoo, voi luottamusta olla hyvin vaikea myöhemmin palauttaa.

*”Avoimuus, ehdottomasti. Ja totta kai sit se, että sen alaisen kaa siihen päästää, et jos hän kertoo mulle jotain henkilökohtasii asioita, nii ne on pysyttävä.”*

*”Sillä avoimuudella ja semmosella kuitenkin semmosella nöyrällä asenteella ottaa niitä vaikeitaki asioita esii. (...) Ne pitää ottaa pöydälle, mut et sit vaa se, et miten sen tekee niin, että siin ei ketään loukkaa.”*

Seuraavassa on vielä esitetty taulukossa 6 esimiesten esille nostamat keinot luottamuksen rakentamiseen.

Taulukko 6. Esimiehen keinot luottamuksen rakentamiseen (esimiehet)

#### **Luottamuksen rakentamisen keinot**

Avoimuus
Viestintä ja tiedotus
Vuorovaikutus
Keskustelu
Vaikeisiinkin asioihin puuttuminen
Luottamuksellisuus

Jos vertaillaan toimihenkilöiden ja esimiesten vastauksia, ne ovat hyvin samansuuntaisia eikä eroja ole juurikaan löydettävissä. Ainoa silmiinpistävä asia on se,

että toimihenkilöt korostivat erityisesti oikeudenmukaisuutta ja tasapuolista kohtelua, joka oli avoimuuden ohella tärkein luottamusta rakentava asia, mutta esimiesten vastauksista ei tätä tekijää ollut löydettävissä.

Jos mietitään aineistosta esiin nousseita luottamusta rakentavia tekijöitä, niin osa niistä on selkeästi tekoja, joita esimies voi tietoisesti suorittaa ja tätä kautta pyrkiä rakentamaan ja ylläpitämään luottamusta. Osa asioista on kuitenkin enemmän persoonaan liittyviä henkilön ominaisuuksia, joihin pystyy vain tiettyyn rajaan asti tietoisesti vaikuttamaan, kuten esimerkiksi Mayerin et al. (1995) esiin nostamat 1) kyvykkyys, 2) hyväntahtoisuus ja 3) integriteetti (vrt. luku 2.1.2). Näin ollen esimiehen oma persoona vaikuttaa myös paljon luottamuksen rakentamiseen, joten pelkästään tietoisella tekemisellä sitä ei voida rakentaa, vaan oikeanlaisen henkilön valikoituminen esimiestehtäviin on myös suuressa roolissa. Seuraavassa on vielä taulukko 7, johon on listattu aineistosta esiin nousseet tärkeimmät luottamusta rakentavat keinot eriteltyinä joko teoiksi tai henkilön ominaisuuksiksi. Osa niistä on toki vähän molempia, mutta ne on listattu sen mukaan, mihin niiden katsotaan paremmin osuvan.

Taulukko 7. Esimiehen keinot luottamuksen rakentamiseen (yhdistetty aineisto)

**Luottamuksen rakentamisen keinot**

Tekoja	Viestintä ja tiedotus
	Vaikeisiinkin asioihin puuttuminen
	Keskustelu
	Kuuntelu
	Esimerkkinä toimiminen
	Työnjaosta huolehtiminen
Ominaisuuksia	Avoimuus
	Oikeudenmukaisuus
	Kokonaisuuden hallinta

Viestintä ja tiedotus sekä työnjaosta huolehtiminen ovat selkeästi tekoja, joita jokainen esimies voi suorittaa riippumatta henkilökohtaisista ominaisuuksista. Keskustelu ja kuuntelu tai vaikka vaikeisiinkin asioihin puuttuminen vaativat toki myös esimieheltä tietynlaista persoona. Toiset ovat parempia kuuntelemaan tai roh-

keampia ottamaan vaikeita asioita esille. Näitä voi kuitenkin tietoisesti aika paljonkin harjoitella, joten ne katsotaan kuuluvaksi tekojen osastolle. Puolestaan avoimuus ja oikeudenmukaisuus ovat selkeämmin henkilön ominaisuuksia, joita voi toki niitäkin tiettyyn pisteeseen asti harjoitella, mutta ne kumpuavat kuitenkin suurimmilta osin omasta persoonasta ja arvoista. Myös kokonaisuuksien hallinnan on katsottu kuuluvan ominaisuuksien kategoriaan, sillä tietynlaiset henkilöt ovat parempia hallitsemaan suurempia kokonaisuuksia ja toisilta se ei kunnolla onnistu koskaan harjoittelusta huolimatta.

#### **4.4.2 Luottamusta ylläpidetään muutoksissa ajantasaisella tiedottamisella, keskustelulla ja yksilön huomioimisella**

Viimeisenä kysymyksenä haastattelussa kysyttiin, millä keinoin esimies voisi rakentaa tai ylläpitää luottamusta nimenomaan muutostilanteissa. Korostuvatko tietyt asiat juuri muutostilanteissa, joihin huomion tulisi kiinnittyä? Haastatellut toimihenkilöt kokivat, että tärkein keino luottamuksen ylläpitämiseen muutoksessa on tiedottaminen. Tiedottamisessa tulisi ehdottomasti kiinnittää huomiota sen oikea-aikaisuuteen. Se menettää merkityksensä, jos tiedotetaan sen jälkeen, kun asiasta on jo kuultu muualta, tai se tehdään ihan viime hetkellä. Monet toimihenkilöt kokivat, että tiedotus on aiemmin ollut Kelassa melko onnetonta: *”Nyt jos vertaa sitä etuuskorjuttua silloin vuonna 2009 ja nyt sitä tätä muutosta. Niin silloin tuntui, että tiedottamiin ei ollut sillä tasolla niinku nytte.”* Positiivista oli kuitenkin huomata, että nyt ihan viime vuosina Kymenlaakson alueen työntekijät kokivat, että tiedottaminen on mennyt parempaan suuntaan ja viimeaikainen tiedotus koskien Hakehanketta sai paljon kiitosta: *”Mun mielestä on nyt ollut kiva asia, että olla pidetty näitä just tätä Hake-infoa ja muuta. Että, et olla vähän, vaik ei hirveesti varmaan kukaa tiedä, missä mennään, mut se, että tiedotetaan ainakii siitä mitä, mitä tällä hetkellä on niinku jaettavis.”* Toisaalta osa koki, että vieläkin tiedottamisen kanssa on tekemistä ja sen tulisi olla vielä oikea-aikaisempaa eikä se saisi muuttua matkalla. Joka tapauksessa tiedotus oli tärkein luottamuksen rakentaja muutoksessa toimihenkilöiden mielestä, sillä lähes jokainen sen mainitsi.

*Et kyl mun mielest ajantasain tiedottamiin on tärkeää. Ja sit se että, et tota no just se oikea-aikaisuus siihen, että siihen ei mee sit kuu-kaus ku pietää joku palaveri, ku tuolla Kelanetis on ollu joku, joku, että kaikki pyörittelee ja mieltii ja tekee jo kuppikuntii, et mitähän täs tulee tapahtumaa. Se et tiedotetaa mahdollisimman pian, pian asioista.”*

*”Et kyl tää tämmönen, et se tieto niin nopeesti ku se vaa voidaan niinku antaa eteenpäin sinne suorittavalle taholle, niin se mun mielestä niinku lisää sitä luottamuksen tunnet siit, et kyl ne kertoo sit heti ku ne tietää.”*

Tiedottamisen yhteydessä toimihenkilöt painottivat myös sitä, että kun tiedotetaan tulevasta muutoksesta, tulisi kiinnittää huomiota siihen, millä tavoin asia esitetään ja tuodaan julki. Tällä on suuri merkitys siihen, miten muutosta kohtaan asennoidutaan. Jos muutos esitetään annettuna, eikä siitä ole mahdollisuus keskustella, niin usein asenne muutosta kohtaan on paljon heikompi jo lähtökohtaisesti. Esimiehellä on haastateltavien mielestä suuri vastuu, kun hän muutoksesta tiedottaa: hänen tulisi esittää se oikealla tavalla. Toimihenkilöt eivät kuitenkaan oikein osanneet tarkemmin kuvailla, minkälainen se oikea tapa olisi. Se tulisi kuitenkin esittää niin, että asiasta on mahdollisuus keskustella, ja että työntekijöillä on mahdollisuus esittää mielipiteitä, joilla on myös jonkinlainen merkitys jatkossa.

*”Et on siin mun mielest esimiehellä aika iso vastuu myös siinä muutoksen, muutoksen esittämisessä. Et tota et ku se tavallaa joutuu sitte ihmisille sen selittämää ja mun mielest sil on tosi iso merkitys, et miten se asia tuodaa esiin.”*

Kolmas suuri asia muutostilanteissa on toimihenkilöiden mielestä avoimuus ja avoin vuorovaikutus osapuolten kesken. Asioista tulee voida puhua avoimesti eikä myöskään muutoksen mukana tulevia mahdollisia huonoja puolia tule peitellä, vaan nekin on kerrottava rehellisesti ja käytävä läpi. Peittely ja asioiden kaunistelu kostautuu myöhemmin. Jos työntekijöille tulee tunne, että asioita pimitetään, kelkkaa on vaikea enää kääntää positiiviseen suuntaan.



*”Ja myös täs tulee kans se avoimuus, että et tota tietyst eihän nyt kaikkee keskeneräsii asioit voi niinku tuoda, mut kaikki se mikä tiedetään, mikä voidaa sanoa, nii pitää kertoa.”*

*”Et joilleki asioillehan se esimies nyt ei vaan voi mitään, et jos mut et se vaan, et ehkä sen pitäs sit vaan kertoa se asia, miten se on. Eikä mitenkä peitellä mitään.”*

Muutostilanteet tuovat yleensä uutta opittavaa ja tarvetta osaamisen kehittämiseen, joten toimihenkilöt kokivatkin, että esimiehen on tärkeää huolehtia riittävästä koulutuksesta. Täytyy myös antaa aikaa opetella ja sisäistää uudet asiat. Muutoinkin muutoksen käsittelylle on varattava aikaa. Ei voida olettaa, että kaikki opitaan yhdessä yössä tai muutokseen suhtaudutaan positiivisesti heti ensimmäisen tiedotustilaisuuden jälkeen. Lisäksi kannustus ja positiivinen palaute rohkaisevat itsensä kehittämiseen ja luovat halua oppia uusia asioita ja sopeutua muutokseen. Toimihenkilöt kokivat, että aiemmin Kelassa ei ole aina annettu mahdollisuutta kunnolla kouluttautua ja kehittää omaa osaamistaan, mutta tähän on myös viime vuosina tullut muutosta: *”Tämmönen käytännön esimerkki että, että en oo täältä tarvinnu viiiä kertaakaan kotii näitä ohjeita luettavaksi. (...) On annettu se mahdollisuus, että työajalla opiskelet, mitä ei ollu.”* Aiemmin asenne oli toimihenkilöiden mukaan vähän sellainen, että ohjeiden lukeminen ei ollut työtekoa, mutta nykyään *”pomo luottaa siihen, että sie teet töitä sillonkii, ku sie et hakkaa entteriä”*. Osaamisen kehittäminen ja siihen ajan antaminen, nimenomaan muutostilanteissa, on erityisen tärkeää.

*”Haluaisin, että siinä ois jo niinku pomo suunnitellu sen koulutuspolun siihen, että ei vaadita sitä, että hypätään noin vain seuraavana maanantaina puikkoihin. (...) Semmonen käytännön juttu että, että täällä kunnioitetaan, et jos sie luet ohjeita, nii sie myös teet töitä sillon.*

*”Osaaminen on riittävän hyvä. Ja annetaan niit koulutusmahdollisuuksia, et koulutus on riittävä. (...) Ja tietysti, et just sen hyvän palaut-*

*teen antaminen, et sitte kun onnistuu jossain, nii se myös sit tulee ilmi, et jos varsinki, jos joku on, on hyvin takkusta, vaikka se alottaminen. Mut sit ku alkaaki sujumaa se homma, nii se myös huomataan ja sit annetaan se palaute että, et, et hyvä että.*

Toimihenkilöt arvostivat korkealle myös keskustelua ja sitä, että esimies kuuntelee. Saa purkaa omia tunteitaan, niitä negatiivisiakin, ja esimies jaksaa kuunnella ja on ylipäänsä paikalla kuuntelemassa. Kukaan ei vaadi, että tarvitsee heti suhtautua positiivisesti muutokseen tai tuomitse niitä pelkoja tai pahaa oloa. Jokainen saa sopeutua omassa tahdissaan. Toimihenkilöt haluavat keskustella niin ryhmässä kuin esimiehen kanssa kahden kesken muutoksesta ja sitä kautta käsitellä asiaa. Molemminpuolinen vuorovaikutus on tärkeää ja työntekijät haluavat kokea tulensa kuulluiksi. Tällöin tulee tunne, että myös työntekijöillä on mahdollisuus antaa mielipiteensä muutoksesta ja se otetaan huomioon muutosprosessin edetessä, vaikka itse muutoksen tulemiseen ei pääsisikään vaikuttamaan.

*”Lähiesimiehen tehtävä, tärkein tehtävä olis just siin muutoksessa, nii kasata se porukka aika ajoin yhtee, keskustella, kuunnella, et mitä, et jos on oikeesti tosi iso muutos, et mitä mieltä ollaa, miten mennää, miten työ jaksatte, pystyttekö, mitä tukee työ tarvitte siihen, et tää homma saadaa läpikäytyy. Ehkä voisko mahdollistaa sitte, että keskustellaa ryhmässä, yksistää.”*

*”Esimies on aina tavoitettavissa, et jos tulee jotain kysymyksiä ja muuta, niin hän jaksaa ja ehtii. Ja sit tietysti myös tämmöne ryhmässä keskustellaan, jotta tulee niitten muittenkin mielipiteitä vähän siinä. Et ei tuputeta sitä yhtä totuutta vaan, vaan otetaan vastaan myös sitte ne negatiivisetkin fiilikset.”*

Monet toimihenkilöt halusivat myös tuoda esille sen, että jokainen on erilainen ja tämä tulisi huomioida muutosten keskellä. Nähdään siellä myös se yksilö ja otetaan jokaisen yksilölliset tarpeet huomioon. Kaikki eivät opi uutta samassa tahdissa tai sopeudu uusiin asioihin yhtä helposti. Tulisi antaa jokaiselle yksilölle yksilöl-

listä tukea ja ymmärtää, että jollain toisella voi olla vaikeampaa muutoksissa kuin toisella: *”Osa oppii hitaammin, et seki ymmärretään.”* Työntekijöitä ei tulisi kohdella vain yhtenä, samanlaisena massana. Jokainen meistä on erilainen ja esimiehen tulisikin tuntea työntekijänsä yksilöinä: *”Hän [esimies] näki sen niin, että, et, et mie haluan tietää kuitenkin missä mennään ja, ja mie olin sit paljon levollisemmal mielel. (...) Hän tuns myös miut persoonana, voin kuvitella niinkin.”* Muutoksissa tulisi-kin huomioida jokaisen elämäntilanne ja osittain myös persoona, jotka varmasti vaikuttavat osaltaan muutokseen sopeutumiseen.

*”Me ei olla vaan, vaan jotain robotteja, vaan jonku tilanne on toisenlainen, jonku toisenlainen. Jolleki se on hyvä muutos. Ja sit tosiaan se muu elämäntilanne, et ymmärretään, että, et mikä on vaikka se perhetilanne tai muu. Et miten se vaikuttaa siihen asiaan. (...) Oteetaan huomioon, et okei, että tää on sulle tällänen muutos, tälle toiselle se on sit tämmöne.”*

*”Et tavallaa sen niinku sen yksilön, vaikka kaikki tekis samaa työtä ja tavoitteetki olis samat, mut siis myöhän ollaa yksilöitä kaikki, et jokainen kuitenkin kokee eri taval tietyt asiat.”*

Viimeinen selkeästi esille noussut asia oli muutoksen perustelu. Työntekijät haluavat tietää, miksi muutos tehdään, onko sille ollut vaihtoehtoja ja miten juuri tähän on päädytty. On tärkeää kertoa, mihin muutoksella halutaan päästä ja mitkä ovat muutoksen tavoitteet. Muutosta ei tulisi tehdä vain muutoksen takia ja työntekijät haluavatkin olla selvillä, miten tämä muutos tulee lopulta tilannetta parantamaan, vaikka aluksi sen eteen joudutaan näkemään vaivaa. Jos vain ilmoitetaan, että näin tapahtuu, eikä mitään perusteluja saada, ei muutokseen sitoutuminen ole kovin helppoa. Jos taas työntekijöille tuodaan ilmi, miten muutos voi parantaa joko asiakkaan asiaa, organisaation tehokkuutta tai työntekijöiden omaa arkea, on siihen helpompi lähteä mukaan positiivisella asenteella. Tämä tekijä osaltaan liittyy myös tiedottamiseen ja sen sisältöön.

*”Ja että miks, miks tähän ratkasuu on päädytty ja et, et se vaan et jos ilmotetaan, et näin nyt tapahtuu, nii se ei mun mielest oo mikää sel-lanen hyvä tapa. Et kyl se on nii, et minkä takia näin on.”*

*”No tietysti tosiaa, et kerrotaa avoimesti, että miksi näin nyt ruvetaan tekemään. Mikä on se syy? Mikä on se seuraus? Miten me tähän niinkun päästäs tähän tavoitteeseen?”*

Seuraavana on esitetty taulukossa 8 yhteenveto tekijöistä, jotka toimihenkilöiden mielestä rakentavat ja ylläpitävät luottamusta muutostilanteissa.

Taulukko 8. Esimiehen keinot luottamuksen rakentamiseen muutoksessa (toimi-henkilöt)

#### **Luottamuksen rakentaminen muutoksessa (toimihenkilöt)**

ajantasainen/oikea-aikainen tiedottaminen
huolehditaan koulutuksesta/osaamisen kehittämisestä
kannustus/positiivinen palaute
ryhmässä keskustelu
avoimuus
kiinnitetään huomiota siihen, miten muutos tai asia esitetään/tuodaan julki
yksilön huomioiminen
kuuntelu
muutoksen perustelu
annetaan aikaa opetella/sisäistää uudet asiat
kahdenkeskinen keskustelu esimiehen kanssa

Esimiehiltä kysyttiin vastaavaa kysymystä siitä näkökulmasta, millä keinoin he rakentavat ja ylläpitävät luottamusta muutostilanteissa tällä hetkellä (tai millä keinoin voisivat sitä tehdä, jos eivät nyt aktiivisesti tee). Esimiehet kokivat tärkeimmäksi keinokseen ylläpitää luottamusta keskustelun, erityisesti kahdenkeskisen keskustelun esimiehen ja alaisen välillä, mutta myös ryhmäkeskustelun siihen tueksi. Kaikki esimiehet mainitsivat keskustelun jossakin muodossa olevan keino luottamuksen ylläpitämiseen muutoksessa.

*”Keskustella ne asiat, että ja aikaahan se vaatii. Toisil enemmän, toiset on muutoksest nojoo ei mitää. Toiset vaatii ehkä sitä, et keskus-*

*tellaa monta, monta kertaa. Monta viikkoo keskustellaa siit ja aina palataa siihen, siihen asiaa.”*

Myös esimiehet korostivat oikea-aikaista tiedotusta vastauksissaan. Tieto tulee välittää työntekijäportaalle mahdollisimman pian. Kuitenkin niin, että tieto on jo jollain tapaa varmaa ja stabiilia eli myöskään liian aikaisin ei ole hyvä tiedottaa, jotta tieto tulee kerralla oikein. Kuten toimihenkilöidenkin, myös esimiesten vastauksista ilmeni, että tiedotus ei etenkään aiemmin ole ollut kovin tehokasta Kelassa: *”Joskus ennen vanhaa se oli vähän niin, että kun joku muuttu olkoo vaikka laki tai muu, nii asiakkaat ties ennemmin ku myö. Et se oli vähän sillee noloo.”* Esimiehet olivat myös toimihenkilöitä kriittisempiä tämän hetkiseenkin tiedottamisen tasoon: *”Se on meil täs Kelas vähän hakusella, mut ehkä myös joku päivä se löydetään.”* Toisaalta esittivät esimiehetkin kiitosta viimeaikaisesta tiedotuksesta: *”Se on ihanaa, että se kerrotaan tässä vaiheessa, vaikka vielä mitään ei oo juuri tapahtunukkaan.”* Tiedotus näyttää kuitenkin olevan ehdottoman tärkeää niin esimiesten kuin toimihenkilöidenkin mielestä muutostilanteiden aikaisessa luottamuksen ylläpitämisessä. Ja nimenomaan se oikea-aikaisuus on avainasemassa: ei liian myöhään, mutta ei myöskään liian aikaisin.

*”Et sen tiedon pitäs tulla aikasemmin, et tietyst oikeeaikasemmin, jo ennenkö tulee sitä arvailua ja muuta.”*

*”No just se varmaan siin tulee se tiedottaminen, se oikea-aikaisuus siinäkin just, et tavallaa että, et ne asiat ei muuttuis nyt sitte ihan seuraavana päivänä, ku oot jotaa just sanonu.”*

Keskustelun ja tiedottamisen lisäksi esimiehet kokivat, että heidän tulee jaksaa kuunnella työntekijöitä ja sallia myös negatiivisten tunteiden ilmaisu. Muutos ei ole kaikille mukava asia ja kuuntelemalla työntekijöiden tunteita muutosta kohtaan, voidaan ylläpitää ja rakentaa luottamusta, kun ihmiset pääsevät purkamaan tuntojaan. Tarvitaan *”valmiutta siihen, et mä jaksasin kerrata asioita tarpeeks monta kertaa”*. Työntekijöiden pahaa oloa ei tule myöskään tuomita. Empatia ja ymmärrys ovat tärkeitä elementtejä.

*”Ja sitä semmost tunteiden kuuntelemista myös siitä, että ja hyväksymistä, että sul voi myös olla vähän huonompi fiilis tänään tehdä sitä työtä. Et toistaalt, että ymmärretään myös se toisen muutostilanteessa kipuulukin siinä tilanteessa ja et se voi luottaa, et mä voin myös näyttää tän, et must ei tunnukaan ehkä hirveen hyvältä just tänään.”*

Kuten toimihenkilötkin, myös esimiehet mainitsivat tärkeäksi asiaksi yksilön huomioimisen. Jokainen työntekijä on yksilö, eivätkä kaikki suhtaudu muutostilanteisiin samalla tavalla. Toisille tietty muutos on hyvä asia, kun taas toisille se ei ole yhtä mieluinen. Joku tarvitsee enemmän asioiden läpikäymistä, jollekin riittää yleinen tiedotus: *”Toinen, toiselle riittää se yks kerta ja toinen voi tarvita neljä kertaa sitä keskusteluu.”* Esimiehen tulisikin mukauttaa toimintansa työntekijöiden tarpeiden mukaan, jotka ovat erilaisia työntekijästä riippuen.

*”Et ei me tälläis muutostilanteis, me ei voida vaan pistää, että ryhmä näin. Et kyl se on jokaisen, jokainen huomioitava.”*

*”Niin tavallaan semmonen henkilökohtasuuden myös toisaalta ryhmän informaati, viestintä ja et puhuu tarpeeksi. Mut sit toisaalta myös huomioi siellä ne yksilöt ja, ja juttelee tarpeeks monta kertaa, jos joku sen tarvitsee.”*

Lisäksi muutoksen perustelu työntekijöille nähtiin tärkeänä tekijänä luottamuksen ylläpitämisessä myös esimiesten toimesta. Tulee perustella, miksi tähän on lähdetty, eikä pidä myöskään peitellä niitä muutoksen mahdollisia huonoja puolia, vaan kerrotaan asioista rehellisesti ja perustellaan muutoksen tarpeellisuus joistakin huonoista puolista huolimatta. Avoimuus muutoksen kaikista puolista on siis myös avainasemassa: *”No tietenki se, että kerron niinku avoimesti ja asiallisesti sen, et mikä se on oikeesti sen tilanne. Eliikkä rehellisyys siihen, et ei lähetä sillee niinku, että vähä kierrellen ja kaarrellen.”* Toisaalta tulee myös auttaa työntekijöitä löytämään niitä hyviäkin puolia sieltä muutoksesta ja korostaa niitä.

*”Mahdollisimman monelta kannalta perusteleminen siinä tilanteessa että, että. Ja miks tätä muutosta käyään läpi ja, ja, ja miks tää on tu-  
lossa ja mitä se mahdollisesti. Yrittää siin auttaa niitä näkemään kui-  
tenki niitä hyviä puolia sieltä ja korostaa niitä. Toisaalta sitte se, että  
en tyrmäis niitä huonojakaan, mitä ehkä tuuaan esille.”*

Esimiehet kokivat myös, että heidän oma esimerkillinen toimintansa muutostilan-  
teessa ylläpitää ja rakentaa luottamusta. Esimiehen on oltava itsekkin mukana  
muutoksessa ja sitouduttava siihen aidosti. Myös esimies on itse muutoksessa  
eikä se aina ole hänellekään helppoa, mutta hänen tulee pystyä näyttämään esi-  
merkkiä, että tästä selvitään yhdessä. Esimiehenkin tulee olla *”tavallaa olla siinä,  
siinä sitte mukana siinä [muutoksessa]”*.

*”Ei katoamalla minnekään jonnekin tonne jonnekin ja niinku olemalla  
ite siinä niinku tekemässä sitä muutosta. Ihan samalla lailla ku niin  
kuka muukin.”*

Seuraavassa on esitetty taulukossa 9 yhteenveto tekijöistä, jotka esimiesten mie-  
lestä rakentavat ja ylläpitävät luottamusta muutostilanteissa.

Taulukko 9. Esimiehen keinot luottamuksen rakentamiseen muutoksessa (esimie-  
het)

#### **Luottamuksen rakentaminen muutoksessa (esimiehet)**

kahdenkeskinen keskustelu esimiehen kanssa
ryhmässä keskustelu
ajantasainen/oikea-aikainen tiedottaminen
kuuntelu
sallitaan negatiivisten tunteiden ilmaisu
yksilön huomioiminen
muutoksen perustelu
empatia/ymmärrys
rehellisyys/ei peitellä huonoja puolia
esimies toimii esimerkillisesti/on itse mukana muutoksessa

Kun toimihenkilöiden ja esimiesten aineistot yhdistetään, saadaan taulukon 10 mukainen lista tärkeimmistä luottamusta rakentavista tekijöistä muutostilanteissa. Taulukkoon 10 on koottu kaikki aineistossa vähintään 6 mainintaa saaneet keinot.

Taulukko 10. Esimiehen keinot luottamuksen rakentamiseen muutoksessa (yhdistetty aineisto)

**Esimiehen keinot luottamuksen rakentamiseen (yhdistetty)**

ajantasainen/oikea-aikainen tiedottaminen
ryhmässä keskustelu
kahdenkeskinen keskustelu esimiehen kanssa
yksilön huomioiminen
avoimuus
huolehditaan koulutuksesta/osaamisen kehittämisestä
muutoksen perustelu
kannustus/positiivinen palaute
kiinnitetään huomiota, miten muutos tai asia esitetään/tuodaan julki
rehellisyys/ei peitellä huonoja puolia

Toimihenkilöiden ja esimiesten vastaukset ovat hyvin samankaltaisia ja molemmat ovat aika pitkälle samaa mieltä tärkeimmistä keinoista luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitämiseen muutoksessa: 1) ajantasainen/oikea-aikainen tiedotus, 2) keskustelu (ryhmässä tai kahden kesken), 3) yksilön huomiointi, 4) avoimuus ja 5) muutoksen perustelu. Mitä lähiesimiehet eivät kuitenkaan erityisesti korostaneet, on koulutus ja sen riittävydestä huolehtiminen, joka taas työntekijöiden mielestä on neljän tärkeimmän tekijän joukossa. Myöskään kannustus ja positiivinen palaute ei noussut esimiesten vastauksista esiin ja toimihenkilöille tämä on kolmanneksi tärkein asia. Toimihenkilöt korostavat myös sen tärkeyttä, miten muutos heille kerrotaan. Tämä tulisi tehdä tarkkaan sanojaan harkiten, jotta se voidaan ottaa mahdollisimman hyvin vastaan. Toisaalta tämän voi sisällyttää oikea-aikaiseen tiedottamiseen, joka on molempien mielestä erittäin tärkeässä roolissa.

Jos verrataan saatuja tuloksia edellisessä luvussa 4.4.1 lueteltuihin yleisiin luottamusta rakentaviin asioihin, niin muutostilanteissa tiedotuksen merkitys korostuu entisestään. Se on toki myös ihan yleensä hyvin tärkeää, mutta muutostilanteissa entistäkin merkittävämpi asia. Lisäksi aineistosta nousi esiin hieman yllättäenkin



yksilön huomioiminen. Monet haastatellut korostivat sitä, että jokainen on erilainen ja toiset oppivat hitaammin ja jollakulla on erilainen elämäntilanne ja niin edelleen. Toivottiin, että jokainen yksilö otetaan huomioon erikseen ja kukin saa henkilökohtaista, räätälöityä tukea muutostilanteissa. Myös koulutuksen ja osaamisen kehittämisen merkitys korostuu muutoksissa. Lisäksi asioiden ja tekemisten perustelu on tärkeää ja kannustaminen ja positiivinen palaute auttavat eteenpäin.

#### 4.5 Tiivistelmä tutkimustuloksista

Tutkielman ensimmäinen alatutkimuskysymys kuuluu: *Mitä luottamus on ja mikä on sen merkitys organisatorisissa muutostilanteissa?* Haastateltujen henkilöiden mielestä luottamuksen määrittelemiseen liittyvä kysymys oli koko haastattelun vaikein kysymys. Luottamuksen määrittelemisen tuntui olevan monille hyvinkin hankalaa. Haastatellut liittivät kuitenkin luottamukseen samansuuntaisia tekijöitä kuin aikaisemmasta kirjallisuudesta on tunnistettavissa (ks. kuvio 2, luku 2.1.1). Kelaisten mielestä luottamus näyttäisi olevan kuvion 7 (ks. luku 4.2.1) mukaisesti vuorovaikutuksessa, ajan ja kokemusten kautta, syntyvä tunnetila, joka mahdollistaa avoimuuden, ja joka on toiselle hyvän tahtomista ja sanansa pitämistä. Luottamuksen määrittelemisen vaikeudesta huolimatta, kaikki haastatellut toimihenkilöt ja esimiehet kokevat luottamuksen olevan tärkeä ja merkittävä tekijä työyhteisössä – niin yleensä kuin muutostilanteissakin. Luottamus edistää muun muassa organisaatioon sitoutumista, työssä jaksamista ja viihtymistä, motivaatiota ja tehokkuutta. Muutostilanteissa luottamuksen merkitys korostuu monien mielestä entisestään, sillä se helpottaa muutoksiin sopeutumista ja niiden hyväksymistä ja tätä kautta muutosten onnistunutta läpivientiä.

Tutkielman toinen alatutkimuskysymys kuuluu: *Mihin asioihin luottamus työyhteisössä kohdistuu ja mistä asioista luottamus työyhteisössä rakentuu?* Kun haastatelluilta kysyttiin, mihin asioihin luottamus työyhteisössä kohdistuu, sai esimies kaikista eniten mainintoja. Suurin osa haastatelluista kuitenkin kokee, että luottamuksen tulee olla hyvällä tasolla sekä työkavereihin että lähiesimieheen, eikä toinen ole toista tärkeämpi. Monet kokivat, että nämä kaksi ovat ne tärkeimmät ja koko organisaatioon kohdistuva luottamus ei ole niin tärkeässä roolissa. Toisaalta

sen merkitystä ei aina ymmärrä, jos asiat toimivat. Kun haastatelluilta puolestaan kysyttiin, mistä asioista luottamus rakentuu tai koostuu, sijoittui esimiehen toiminta toiselle sijalle. Luottamus rakentuu haastateltujen mielestä ensisijaisesti 1) avoimuudesta, 2) esimiehen toiminnasta ja 3) tiedottamisesta. Valtaosa haastatelluista lisäksi kokee, että esimies voi omalla toiminnallaan rakentaa luottamusta myös koko organisaatiota kohtaan, joten lähiesimiehen roolin voidaan olettaa olevan merkittävä organisatorisen luottamuksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Osa toimihenkilöistä ja kaikki esimiehet ovat lisäksi sitä mieltä, että on itse asiassa esimiehen velvollisuus rakentaa luottamusta, paitsi itseään ja omaa toimintaansa, niin myös koko organisaatiota kohtaan.

Tutkielman viimeinen alatutkimuskysymys on: *”Mitkä lähiesimiehen toimet rakentavat ja ylläpitävät luottamusta työyhteisössä, erityisesti organisatorisissa muutostilanteissa?”* Haastatelluita kysyttiin alkuun ihan yleisellä tasolla, millä keinoin esimies voisi rakentaa luottamusta organisaatiossa. Saadun aineiston perusteella esimies voi rakentaa luottamusta avoimuudella, vaikeisiin asioihin puuttumisella, oikeudenmukaisella/tasapuolisella kohtelulla, tiedottamisella, esimerkkinä toimimisella, keskustelulla, kuuntelulla, työnjaosta huolehtimisella ja kokonaisuuden hallinnalla. Ihan haastattelun lopuksi päästiin varsinaiseen teemaan, jolloin haastatellut saivat kertoa, miten juuri muutostilanteissa esimies voisi pyrkiä luottamuksen ylläpitoon. Haastateltujen mielestä esimies voi rakentaa luottamusta muutostilanteissa tiedottamisella, keskustelemalla ryhmässä ja kahden kesken, huomioimalla yksilön, avoimuudella, huolehtimalla koulutuksesta, perustelemalla muutoksen tarpeen, positiivisella palautteella/kannustuksella, kiinnittämällä huomiota muutoksen esittämistapaan ja olemalla rehellinen myös muutoksen huonoista puolista. Verrattuna yleiseen luottamuksen ylläpitoon, vastauksissa korostuu muutostilanteissa entistä vahvempana tiedottaminen ja hieman yllättäen uutena asiana nousee esiin yksilön huomioiminen. Esimieheltä toivotaan, että hän ottaisi jokaisen huomioon eikä kohtelisi työntekijöitä suurena massana. Myös koulutuksesta huolehtiminen on muutostilanteissa tärkeää verrattuna luottamuksen rakentamiseen yleensä.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tarkoituksena on osallistua tieteellisen keskusteluun koskien luottamuksen merkitystä työyhteisölle (mm. Ertükr, 2008; Gillespie & Mann, 2004; Hassan & Semerciöz, 2010; Lines et al., 2005; McNeilly & Lawson, 1999; Morgan & Zeffane, 2003; Saunders & Thornhill, 2003; Smollan, 2013; Sørensen et al., 2011; Tan & Tan, 2000) tuomalla uusia näkökulmia luottamuksesta muutostilanteissa ja korostamalla erityisesti esimiehen roolia luottamuksen rakentajana. Lisäksi tarkoituksena on esittää konkreettisia keinoja työelämän ja lähiesimiesten tarpeisiin liittyen luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitämiseen muutostilanteissa.

### 5.1 Tutkielman teoreettinen kontribuutio

Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys koostuu luottamuksen merkityksestä työyhteisössä, luottamuksen rakentamisesta ja luottamuksesta organisatorisissa muutostilanteissa. Tarkoituksena on tämän viitekehysten ja saadun aineiston perusteella vastata päätutkimuskysymykseen: *”Millä keinoin lähiesimiehet voisivat pyrkiä ylläpitämään ja rakentamaan luottamusta muuttuvassa toimintaympäristössä?”* Käydään seuraavaksi läpi, millä tavoin tutkimustulokset vahvistavat, täydentävät ja/tai kumoavat näihin teemoihin liittyvää aikaisempaa tieteellistä keskustelua.

#### 5.1.1 Organisatorisen luottamuksen merkitys

Vaikka luottamus käsitteenä voi monen mielestä olla hyvinkin epämääräinen, sillä mitään kovin vakiintunutta määritelmää sille ei vielä kirjallisuudesta tunnu löytyvän (Blomqvist, 1997; Hassan & Semeciöz, 2010; Kalliomaa & Kettunen, 2010; Laine, 2010; Smollan, 2013), on sen todettu aiemmassa tieteellisessä keskustelussa olevan hyvin merkittävä asia työyhteisöissä (esim. Beccerra & Gupta, 1999; Fairholm, 1994; Harisalo & Miettinen, 2010; Mayer et al., 1995). Luottamus vaikuttaa positiivisesti muun muassa työssä jaksamiseen ja viihtymiseen, työtehoon, työn suju-

vuuteen ja sitoutumiseen. (Hassan & Semerciöz, 2010; Laine, 2010.) Luottamus on itse asiassa lähes aina välttämätön edellytys menestyksekkäälle yhteistoiminnalle (Blomqvist, 1997; Beccerra & Gupta, 1999; Laine, 2010; Mayer et al., 1995). Luottamus myös luo motivaatiota ja saa ihmiset vapaasta tahdosta työskentelemään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Laine, 2010), joka puolestaan vähentää kalliiden kontrolloikeinojen tarvetta (Kalliomaa & Kettunen, 2010; Laine, 2010), joka edelleen vähentää kustannuksia. Näin ollen luottamuksella voidaan olettaa olevan myös merkittävä taloudellinen arvo (Hassan & Semerciöz, 2010).

Saadut tulokset vahvistavat oletusta siitä, että luottamus on merkittävä asia työyhteisölle. Kaikki haastatellut toimihenkilöt sekä esimiehet kokevat luottamuksen olevan tärkeä ja merkittävä asia, vaikka heillekin tuotti hankaluuksia määritellä luottamusta. Luottamus nähdään merkittävänä, koska se 1) edistää sitoutuneisuutta organisaatioon, 2) edistää tavoitteiden saavuttamista, tuloksellisuutta ja tehokkuutta, 3) edistää työmotivaatiota, työssä viihtymistä ja työssä jaksamista sekä 4) yksinkertaisesti on vain kaiken pohja. Nämä asiat vastaavat aika pitkälle myös kirjallisuudesta esille nousseita asioita, sillä luottamus nähdään haastateltavien mielestä aikaisemman tutkimuksen kanssa yhtenevästi yhteistoiminnan edellytyksenä ja sillä on positiivisia vaikutuksia juuri sitoutuneisuuteen, motivaatioon, jaksamiseen, tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. Koska haastatellutkin kokevat luottamuksen edistävän tuloksellisuutta ja tehokkuutta, myös oletus luottamuksen taloudellista arvosta saa jonkinlaista vahvistusta.

Luottamuksella voidaan katsoa olevan korostunut merkitys erityisesti työyhteisön kohdatessa muutoksia, sillä esimerkiksi Mattilan (2008) mukaan luottamus on keskeinen tekijä työyhteisön kyvylle kohdata muutos. Smollan (2013) esittää, että organisaatiossa vallitseva luottamus vaikuttaa siihen, kuinka työntekijät ajattelevat, tuntevat ja käyttäytyvät tulevaa tai meneillään olevaa muutosta kohtaan. Sørensen et al. (2011) puolestaan toteavat, että luottamuksella on potentiaalia vähentää työntekijöiden epävarmuutta muutosta kohtaan ja sitä kautta edesauttaa muutosprosessia. Myös Stenvall ja Virtanen (2007) toteavat, että muutostilanteissa luottamus toimii mahdollistajana ja koko toiminnan edellytyksenä: se edistää uuden oppimista, epävarmuuden sietämistä ja esimerkiksi toisten näkemysten huomioi-

mista. Myös monet haastatellut henkilöt kokevat, että luottamuksella on korostunut merkitys juuri muutostilanteissa. Haastateltujen mielestä luottamus helpottaa ylipäänsä muutosten läpiviemistä ja niihin sopeutumista. Tämä on yhteneväinen näkemys aikaisemman tieteellisen keskustelun kanssa.

### **5.1.2 Esimiehen rooli luottamuksen rakentajana**

Tämän tutkielman taustalla on oletus, että esimies voi rakentaa työntekijän luottamusta organisaatiota kohtaan omalla toiminnallaan. Oletus perustuu aiempaan tutkimukseen aiheeseen liittyen (esim. Gillespie & Mann, 2004; Kalliomaa & Kettunen, 2010; Laine, 2010; McNeilly & Lawson, 1999; Morgan & Zeffane, 2003). Tämä asia tuli ilmi myös haastateltujen vastauksista, kun heiltä kysyttiin, mihin asioihin luottamus työyhteisössä kohdistuu, tai mistä asioista se rakentuu. Esimiehen merkittävä rooli niin luottamuksen kohteena kuin sen rakentajana on havaittavissa saaduista tuloksista, vaikkakaan esimies ei tietenkään ole ainoa luottamuksen kohde tai luottamusta rakentava taho.

Perinteisesti tieteellisessä kirjallisuudessa luottamukseen katsotaan kohdistuvan työyhteisössä joko 1) työkavereihin, 2) esimieheen tai 3) koko organisaatioon (Cho & Park, 2011; Ellonen et al., 2008; Ferres et al., 2004; Tan & Tan, 2000). Myös haastatellut toimihenkilöt kokevat luottamuksen ensisijaisesti kohdistuvan näihin kolmeen seuraavassa järjestyksessä: 1) esimies, 2) työkaverit, 3) koko organisaatio. Esimies vaikuttaisi siis olevan ensisijainen luottamuksen kohde, joten hänen toimintansa on varmasti merkittävä osa työntekijän luottamuksen rakentumista. Huomioitavaa kuitenkin on, että kun haastatelluilta kysyttiin, mihin näistä kolmesta luottamuksen kohteesta luottamuksen tulisi olla erityisen vahvaa, suurin osa vastanneista ei osannut määritellä, tulisiko sen olla vahvaa esimieheen vai työntekijöihin, vaan he kokivat nämä kaksi yhtä lailla tärkeiksi. Luottamusta organisaatiota kohtaan ei koettu yhtä tärkeäksi kuin luottamusta esimiestä tai työkavereita kohtaan, sillä näiden kahden kanssa tehdään päivittäinen työ. Tämä poikkeaa aiemmasta tieteellisestä keskustelusta, sillä muun muassa Chon ja Parkin (2011) mu-

kaan nimenomaan organisaatioon kohdistuva luottamus tuo eniten hyötyjä organisaatiolle.

Toisaalta monet kelalaiset kokivat, että Kelan toiminta organisaationa on hyvää ja työntekijöitä kohdellaan hyvin, joten organisaatioon kohdistuvan luottamuksen merkitystä ei välttämättä osata arvostaa silloin, kun kaikki toimii. Suurin osa haastatelluista oli kuitenkin sitä mieltä, että esimiehen tulisi pyrkiä toiminnallaan edistämään paitsi itseään kohtaan kohdistuvaa luottamusta, myös työntekijän luottamusta koko organisaation toimintaan. Tämä nähtiin jopa esimiehen velvollisuutena. Tähän tulokseen ovat päätyneet myös monet aiheeseen aiemmin perehtyneet (esim. Blomqvist, 1997; Kalliomaa & Kettunen, 2010; Laine, 2010; Tan & Tan, 2000).

Haastateltavilta kysyttiin lisäksi, mistä tekijöistä luottamus työyhteisössä yleensä rakentuu tai koostuu. Organisatorinen luottamus rakentuu aiemman kirjallisuuden perusteella muun muassa organisaation strategiasta ja visiosta, yhteisistä arvoista, henkilöstöpolitiikasta, viestinnästä ja kommunikaatiosta, ammattitaidosta, rooleista, konsultoivista päätöksentekoprosesseista ja yhteisistä tavoitteista (Ellonen et al., 2008; Gillespie & Mann, 2004; Hassan & Semerciöz, 2010; Vanhala et al., 2011). Merkittävänä tekijän luottamuksen rakentumiselle nähdään erityisesti myös lähiesimies ja hänen toimintansa (Kalliomaa & Kettunen, 2010; Laine, 2010; Lipiäinen, 2000; Covey, 2006). Haastatteluaineiston perusteella luottamus rakentuu 1) avoimuudesta ja avoimesta vuorovaikutuksesta, 2) esimiehen toiminnasta ja esimies-alaisuudesta, 3) tiedotuksesta, 4) yhteisistä pelisäännöistä, 5) toisten kunnioituksesta ja arvostuksesta, 6) kokemuksesta sekä 7) keskusteleavasta ilmapiiiristä. Tekijät ovat järjestyksessä eniten mainintoja saaneesta alkaen. Esimiehen toiminta on siis toisena listalla, joka edelleen kertoo esimiehen merkittävästä roolista. Lisäksi vaikuttaisi siltä, että kaikki muutkin luetellut asiat ovat sellaisia, joihin esimies voi toiminnallaan vaikuttaa ja niitä edistää.

### 5.1.3 Luottamuksen tietoinen rakentaminen

Aiemman kirjallisuuden perusteella esimies voi rakentaa luottamusta muun muassa vuorovaikutuksen kautta (Laine, 2010; Mäkipeska & Niemelä, 2005), avoimuudella ja avoimella kommunikaatiolla (Gillespie & Mann, 2004; Harisalo & Miettinen, 2010; Laine, 2010; Mäkipeska & Niemelä, 2005), esimerkin ja suunnan näyttämällä (Gillespie & Mann, 2004; Laine, 2010), kannustuksella ja tuella (Laine, 2010; Mäkipeska & Niemelä, 2005) sekä jakamalla työtehtäviä ja delegoimalla vastuuta (Gillespie & Mann, 2004; Mäkipeska & Niemelä, 2005). Myös yhteiset arvot, yhteiset tavoitteet ja konsultoiva päätöksenteko rakentavat luottamusta esimiestä ja koko organisaatiota kohtaan (Gillespie & Mann, 2004). Esimiehen odotetaan lisäksi olevan oikeudenmukainen ja kohtelevan kaikkia tasavertaisesti. Esimiehen on myös tunnettava oma roolinsa ja sen kautta tuleva vastuu. (Laine, 2010.)

Kun haastateltujen esimiesten ja toimihenkilöiden vastauksia tarkastellaan yhteisesti, niiden mukaan esimies voi rakentaa luottamusta avoimuudella, vaikeisiin asioihin puuttumisella, oikeudenmukaisella/tasapuolisella kohtelulla, tiedottamisella, esimerkkinä toimimisella, keskustelulla, kuuntelemalla, työnjaosta huolehtimalla ja kokonaisuuden hallinnalla. Monet tekijät ovat yhteneväisiä aikaisemman tieteellisen keskustelun kanssa, muun muassa avoimuus, esimerkkinä toimiminen sekä oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu. Haastateltujen esiin nostaman vaikeisiin asioihin puuttumisen voidaan katsoa olevan yhteneväinen Laineen (2010) korostaman esimiehen oman roolin tuntemisen ja vastuunoton kanssa. Uskalletaan ottaa vaikeatkin asiat käsittelyyn, kuten esimiehen velvollisuuksiin kuuluu.

Tutkimustuloksista esiin nousi vahvasti keskustelun ja kuuntelun merkitys, jota ei ole aikaisemmassa tieteellisessä keskustelussa korostettu. Toisaalta aiemman tutkimuksen valossa vastuun delegointi ja konsultoiva päätöksenteko rakentaisivat luottamusta, mutta nämä asiat eivät nousseet erityisesti esiin haastatteluaineistosta. Voi toki olla mahdollista, että kuuntelun ja keskustelun kautta työntekijät tuntevat tullessaan kuulluiksi asian suhteen, joka voidaan käsittää tätä kautta konsultoivaksi päätöksenteoksi ja työntekijöiden mielipiteen huomioimiseksi. Näyttäisi kuitenkin siltä, että ainakaan tutkittavassa organisaatiossa vastuun delegointi ja

työntekijöiden ottaminen mukaan päätösten tekemiseen eivät olisi niin suuressa roolissa luottamuksen rakentajina kuin aikaisempi tieteellinen keskustelu antaa ymmärtää, vaan nimenomaan avoimuus, esimiehen oman roolin tuntemus ja sen mukanaan tuoman vastuun kantaminen sekä oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu rakentavat parhaiten luottamusta. Esimiehen tulee näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan ja olla valmis kuuntelemaan ja keskustelemaan asioista. Kaikki lähtee siis avoimuudesta ja keskusteluyhteydestä osapuolten välillä.

#### **5.1.4 Luottamuksen rakentaminen muutoksessa**

Aiempi tieteellinen kirjallisuus ei tarjonnut kovinkaan paljon materiaalia siitä, miten esimies voisi rakentaa tai ylläpitää luottamusta nimenomaan muutostilanteissa. Ertürk (2008) on esittänyt, että riittävä kommunikaatio ja työntekijöiden osallistaminen edistävät luottamusta esimieheen muutostilanteissa ja tätä kautta työntekijöiden avoimuutta muutosta kohtaan. Myös Morgan ja Zeffane (2003) peräänkuuluttavat osallistamista. Saunders ja Thornhill (2003) puolestaan korostavat Ertürkin (2008) tavoin kommunikaatiota, mutta myös esimiehen välittävää ja huolehtivaa asennetta. Morgan ja Zeffane (2003) lisäksi toteavat, että alhainen päätöksentekoon osallistuminen, informoimattomuus, kommunikaation puute ja heikko tilanteen seuranta johtavat muutoksen rapautumiseen.

Haastatteluaineiston perusteella näyttää siltä, että aiemmassa kirjallisuudessa korostettu osallistaminen ei ole niinkään merkittävässä roolissa muutostilanteiden luottamuksen rakentamisessa. Tähän voi toki vaikuttaa myös se, mihin organisaatiossa on totuttu. Voi olla, että Kelassa päätökset on totuttu saamaan ylhäältä alaspäin, eikä päätöksentekoon osallistumisen merkitystä ole osattu arvostaa. Sen sijaan kommunikaatio eli tiedottaminen ja viestintä ovat hyvin merkittävässä roolissa. Samoin esimiehen tuki erilaisin keinoin sekä muutoksista keskustelu. Toki keskustelukin voidaan käsittää jollain tasolla kuulluksi tulemisena ja tavallaan osallistamisena. Yhdistetyn haastatteluaineiston perusteella luottamusta muutoksissa rakentavat taulukon 10 mukaisesti (ks. luku 4.4.2) ainakin seuraavat asiat: 1) ajantasainen/oikea-aikainen tiedottaminen, 2) ryhmässä keskustelu, 3) kahdenkeski-



nen keskustelu esimiehen kanssa, 4) yksilön huomioiminen, 4) avoimuus, 5) huolehditaan koulutuksesta/osaamisen kehittämisestä, 6) muutoksen perustelu, 7) kannustus/positiivinen palaute, 8) kiinnitetään huomioita, miten muutos esitetään/tuodaan julki, 9) positiivisen asenteen/ilmapiirin luominen/ylläpitäminen ja 10) rehellisyys (ei peitellä huonoja puolia). Avainroolissa näyttää siis olevan tiedottaminen tai viestintä, joiden yhteydessä korostettiin erityisesti oikea-aikaisuutta. Myös muutoksesta keskustelu erilaisin tavoin sekä jokaisen yksilön huomioiminen muutosprosessissa nousivat hyvin tärkeiksi.

Yksilön huomioimisesta ei ole aikaisemmassa tieteellisessä keskustelussa juuriakaan puhuttu ja se on varmasti haasteellinen asia etenkin suurissa organisaatioissa, joissa työntekijät ovat hyvin pieni osa suurta kokonaisuutta. Siellä yksilön henkilökohtaiset tarpeet ja oma elämäntilanne on vaikea huomioida, mutta oma lähiesimies voi siihen toiminnallaan pyrkiä – riippuen toki alaisten määrästä. Ertürk (2008) tästä asiasta itse asiassa mainitsi artikkelissaan, vaikkakaan hän ei tätä osaa tutkimuksessaan varsinaisesti tutkinut. Hän esittää, että vaikka organisatorinen muutos on usein muutosta rakenteissa, prosesseissa, hierarkioissa ja teknologiassa, se tapahtuu aina välillisesti työntekijöiden yksilöllisten muutosten kautta. Ertürk (2008) onkin sitä mieltä, että organisaatioissa liian usein unohdetaan kiinnittää riittävästi huomiota työntekijöiden yksilölliseen muutosprosessiin, jolloin organisatorisen muutoksen onnistuminen voi vaarantua. Onnistunut työntekijöiden psykologinen sopeuttaminen muutokseen edesauttaa sen positiivista vastaanottoa ja voi myös johtaa positiivisempaan suhtautumiseen tulevaisuuden muutoksia kohtaan. Näyttäisi siis siltä, että yksilön huomiointiin tulisi organisatorisissa muutoksissa kiinnittää entistä enemmän huomioita. Tähän avuksi suurissa organisaatioissa voitaisiin valjastaa lähiesimiehet. Yksilön huomioinnin lisäksi saadun tutkimusaineiston perusteella tärkeä asia on aikaisempaa tieteellistä keskustelua vahvistavan riittävä kommunikaatio ja viestintä, joissa tulee kiinnittää huomioita oikea-aikaisuuteen. Myös avoimuus ja avoin keskustelu muutoksesta sekä koulutuksesta huolehtiminen auttavat pitkälle.

## 5.2 Tutkielman käytännöllinen arvo

Vaikuttaa siltä, että Kelassa ei ole tällä hetkellä erityisesti kiinnitetty huomiota luottamuksen merkitykseen, sillä luottamuksesta ei ainakaan ole yhtään suoraa kysymystä vuosittaisessa henkilöstötutkimuksessa, Kela-barometrissa. Kuitenkin kun toimihenkilöiltä ja esimiehiltä kysytään, onko luottamus merkittävä asia, kaikki ovat sitä mieltä, että se on erittäin tärkeä asia työyhteisössä. Monet ovat sitä mieltä, että ilman sitä ei voitaisi edes toimia. Toisaalta luottamus onkin sellainen ilmiö, jonka merkityksen huomaa yleensä vasta silloin, kun sen menettää (Laine, 2010; Mattila, 2008). Tämän totesi myös eräs haastatelluista: *”Sitä ei vaan, sitä ehkä sillon tajuaa sen, jos sitä ei ole”*. Kysyttäessä kaikki useimmiten kyllä korostavat luottamuksen merkitystä, mutta toimenpiteet sen tietoiseen ylläpitämiseen jäävät kuitenkin monesti suorittamatta. Se ei haittaa niin kauan kuin luottamus säilyy hyvällä tasolla, mutta jos tapahtuu jotain, jonka johdosta luottamus rakoilee, voi olla vaikeaa ryhtyä toimenpiteisiin sen säilyttämiseksi, jos asiaa ei ole aikaisemmin mietitty. Hyvä alku olisi siis ylipäänsä tunnistaa luottamuksen merkitys ja pyrkiä myös mittaamaan sen tasoa, jotta on mahdollista ryhtyä toimenpiteisiin tarvittaessa.

Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että suurin osa lähiesimiehistä on itsenäisesti tunnistanut luottamuksen merkityksen työyhteisössä ja jopa pyrkinyt tietoisesti rakentamaan ja ylläpitämään sitä omalla toiminnallaan. Ainakaan esimiesten ei ollut vaikea keksiä, millä keinoin he voisivat luottamusta rakentaa. Jos mietitään, min-kälaisia eroavaisuuksia esimiesten ja toimihenkilöiden vastauksista on löydettävissä, toimihenkilöt korostivat riittävän koulutuksen ja osaamisen kehittämisen merkitystä luottamuksen ylläpitäjänä muutostilanteissa. Tämä asia ei kuitenkaan nousut esiin esimiesten vastauksista. Voi olla, että esimiehet kokevat koulutuksen tarjoamisen olevan organisaation ylimmän johdon vastuulla, eikä heidän päätettävissään. Toimihenkilöt kuitenkin kokevat vahvasti, että nimenomaan lähiesimiesten tulee huolehtia, että heillä on riittävä osaaminen ja koulutus työtehtävistä selviämiseen ja erityisesti, että kouluttautumiselle järjestetään aikaa. Pitää olla lupa kehittää omaa osaamista ja sekin tulee nähdä työntekona. Tällöin luottamus organisaatiota kohtaan säilyy parempana muutosten keskelläkin.

Muilta osin toimihenkilöt ja esimiehet ovat aika pitkälle samaa mieltä parhaista keinoista luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitämiseen – niin yleensä kuin muutostilanteissa. Muutostilanteissa kaikki lähtee avoimesta kommunikaatiosta ja viestinnästä. Tiedottamisen oikea-aikaisuuteen on syytä kiinnittää erityistä huomiota, kuten eräs haastateltavista totesikin tyhjentävästi.

*”Mut ehkä kaikist tärkein siin alkuvaiheessa että tiedottaminen, tiedottaminen, tiedottaminen. Et se on oikeanlaista, oikea-aikasta ja samanlaista kaikille.”*

Monet haastateltavat myös totesivat, että tiedottaminen on parantunut Kelassa viime vuosina. Aiemmin tiedottaminen on tökkinyt, tietoa on saatu pieninä pisaroina ja yleensä vasta siinä vaiheessa, kun kaikki on jo päätetty. Erityisesti viimeaikainen tiedottaminen koskien Hake-hanketta sai kiitosta. Tiedottaminen on nyt aloitettu riittävän ajoissa. Näin ollen tiedottamisen saralla on hyvä säilyttää nykyinen tahti. Tiedotettaessa olisi kuitenkin muistettava, millä tavoin muutos esitetään ja tuodaan julki. Tätä toimihenkilöt peräänkuuluttivat monessa kohtaa. Usein muutos esitetään väärällä tavalla, jolloin työntekijöiden asennoituminen muutosta kohtaan on jo valmiiksi negatiivinen, vaikka mitään aihetta siihen ei välttämättä olisi. Muutos on syytä esittää rehellisesti ja perustella hyvin muutoksen tarve, mutta kuitenkin pyrkiä tekemään se positiivisen kautta, jotta työntekijöiden asennoituminen olisi mahdollisimman hyvä. Tiedottaminenkin on siis taitolaji.

Tiedottamisen lisäksi tärkeitä asioita luottamuksen ylläpitämisessä ovat keskustelu – niin ryhmässä kuin esimiehen kanssa kahden – ja yksilön henkilökohtaisen tilanteen huomiointi. Tässä kohtaa tilanne kuitenkin vaikuttaa olevan Kelan Kymenlaakson vakuutuspiirissä hyvä, sillä käytännössä kaikki haastatellut toimihenkilöt kokivat, että he pystyvät keskustelemaan lähiesimiehensä kanssa ja että esimiehellä on välittävä ja huolehtiva asenne. Lähiesimies osaa ottaa myös jokaisen työntekijän oman elämäntilanteen huomioon ja osoittaa ymmärrystä. Työntekijöitä ei kohdella yhtenä massana. Tämä toki mahdollistuu sitä kautta, että yhdellä esimiehellä ei ole liikaa alaisia, vaan ryhmäkoot pysyvät kohtuullisina. Silloin esimies pystyy huomioimaan myös jokaisen yksilön. Näin ollen, vaikka Kelassa tällä het-

kellä keskitetään toimintoja ja muodostetaan yhä suurempia ryhmiä, tulisi pitää mielessä ryhmäkoon merkitys luottamukselle. Lähiesimiehillä tulisi riittää aikaa kaikille alaisille.

Luottamusta voidaan kuitenkin vain tiettyyn rajaan asti rakentaa tietoisesti. Kuten luvussa 2.1.2 on todettu, ihmistenvälisen luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat paljon myös luottamuksen kohteena olevan henkilön ominaisuudet (Mayer et al., 1995). Näitä ominaisuuksia ovat Mayerin et al. (1995) mukaan kyvykkyys, hyväntahtoisuus ja integriteetti. Myös haastatteluista nousi esiin persoonaan liittyviä ominaisuuksia, kuten: 1) avoimuus, 2) oikeudenmukaisuus ja 3) kokonaisuuden hallinta (ks. luku 4.4.1). Nämä ovat osittain sisäsyntyisiä ominaisuuksia, joihin pystyy vain tiettyyn rajaan asti tietoisesti vaikuttamaan. Lähiesimiehen persoona siis vaikuttaa paljon luottamuksen rakentumiseen (Laine, 2010). Vaikka hän kuinka pyrki tietoisilla keinoilla luottamusta rakentamaan, ei se aina onnistu, jos persoonat eivät kohta. Tietoisilla keinoilla voidaan kuitenkin pyrkiä saamaan tilanne sellaiseksi, että yhteistyö onnistuu kaikesta huolimatta. Tämän totesi myös eräs haastatelluista.

*"Mut se et miten se konkreettisesti, mitä keinoja on käytettävissä, nii semmosia on tietysti hirveen vaikeeta antaa, et se on vaa se. Se on esimiehen persoona ja sit se, et se antaa ymmärtää, et hänellä on aikaa ja, ja. (...) Ei oo mitään, et vois sanoo, et sun pitää tehdä nyt näin ja sit se ois hyvä. Sano nää asiat."*

Tämä siirtää suurta merkitystä myös oikeiden henkilöiden rekrytoinnille esimiestehtäviin. Heillä tulee olla ammattitaitoa, mutta myös hyväntahtoista empatiaa ja organisaation kanssa yhteisiä arvoja, jotta luottamuksellinen suhde työntekijöiden ja esimiehen välille on mahdollista synnyttää. Toki ajan kanssa esimerkiksi kyvykkyys kasvaa, ja kun työntekijöiden ja esimiehen väliset suhteet syventyvät, myös hyväntahtoisuus voi lisääntyä syntyneen siteen myötä. Aina täytyy siis myös antaa aikaa.

Konkreettinen kehittämissuositus Kelalle onkin, että ensisijaisesti tulisi nyt alkuun tunnistaa luottamuksen merkittävä vaikutus työyhteisölle ja erityisesti sen korostunut merkitys muutostilanteiden osalta. Kun luottamus on vahvaa, muutosten läpivieminen helpottuu merkittävästi. Näin ollen luottamusta olisi syytä pyrkiä mittaamaan, jotta sen tasoa voidaan tarkastella muutosten keskellä ja puuttua asiaan, mikäli luottamuspulaa on havaittavissa. Luottamusta voidaan mitata esimerkiksi lisäämällä siihen liittyviä kysymyksiä vuosittaiseen henkilöstötutkimukseen. Lisäksi näyttää siltä, että lähiesimiehet voivat ylläpitää luottamusta muutoksissa erityisesti 1) tiedottamisella, 2) keskustelulla, 3) yksilön huomioimisella, 4) avoimuudella ja 5) koulutuksesta ja osaamisen kehittämisestä huolehtimisella. Näin ollen välineitä ja tietoa näiden toimenpiteiden suorittamiseen tulisi esimiehille tarjota riittävästi ja huolehtia siitä, että esimiehillä on aikaa johtaa muutoksia. Kuitenkin jo pelkästään luottamuksen merkityksen tunnistaminen ja sen huomioiminen toiminnassa auttaa paljon. Luottamus voi tuhoutua hetkessä, jos vain toimitaan seurauksista välittämättä, ja sen uudelleen rakentaminen vie huomattavasti enemmän aikaa (Blomqvist, 1997; Lines et al., 2005; Mattila, 2008).

### **5.3 Jatkotutkimusehdotukset**

Tämä tutkielma on suoritettu yhdessä organisaatiossa ja senkin sisällä vain tietyllä alueella. Tämä asettaa siis rajoituksia tulosten yleistettävyydelle ja olisikin kiinnostavaa tietää, olisivatko tulokset samansuuntaisia, jos sama tutkimus toistettaisiin toisessa osassa organisaatiota tai esimerkiksi kokonaan toisessa organisaatiossa. Nyt ei voida tietää, ovatko tulokset tyypillisiä vain tälle tietylle alueelle tai esimerkiksi onko sillä vaikutusta, että kyseessä on julkisen sektorin organisaatio. Myös organisaation koko voi vaikuttaa tuloksiin. Samansuuntaista tutkimusta olisi siis hyvä tehdä myös toisenlaisissa ympäristöissä.

Tutkielmasta on lisäksi rajattu pois asiakkaiden ja sidosryhmien luottamus, joka kuitenkin on merkittävä tekijä koko organisaation luottamuskuvarakentamisessa yhtä lailla. Organisaation sisäiset luottamussuhteet vaikuttavat myös ulospäin, joten olisi mielenkiintoista tietää, vaikuttaako muutosten mahdollisesti tuoma epä-

varmuus myös asiakkaiden luottamukseen organisaatiota kohtaan tai näkykö se jollain tavalla ulospäin. Sidosryhmäyhteistyö on sekin tärkeää ja esimerkiksi tietojärjestelmien muutokset voivat vaikuttaa monilla tavoin myös siihen suuntaan. Luottamus on kuitenkin suuri kokonaisuus ja siihen vaikuttavat kaikkien osapuolten väliset luottamussuhteet.

Lisäksi tässä tutkielmassa luottamusta on tarkasteltu esimies-alaisuuden välisen luottamuksen näkökulmasta etsien keinoja luottamuksen rakentamiseen lähiesimiehille. Yhtä lailla kiinnostuksen kohteena voisi olla vaikka organisaation ylin johto. Ylin johto on monesti suurissa organisaatioissa melko kasvoton osa suurta kokonaisuutta, joten luottamuksen rakentaminen sieltä käsin on luultavasti aivan toisenlaista kuin lähiesimiesten toimesta. Koska luottamus rakentuu kokonaisuutena, olisi hyödyllistä tutkia myös sitä, miten organisaation ylin johto voi edistää luottamusta toiminnallaan lähiesimiesten rinnalla. Myöskään työkavereiden keskinäistä luottamusta ei tulisi aliarvioida työhyvinvoinnin edistäjänä, joten kahden työntekijän välisen luottamuksen rakentuminen voisi yhtä lailla olla kiinnostuksen kohteena.

Tutkimustuloksista nousi erityisen kiinnostavana asiana esiin yksilön huomioimisen tärkeys luottamuksen rakentamisessa muutostilanteissa – ainakin Kelan Kymenlaakson vakuutuspiirissä se vaikuttaa olevan merkittävässä roolissa. Vaikka tässä kohtaa tarvittaisi lisätietoa sen tueksi, onko tämä tyypillistä vain tälle organisaatiolle vai laajemminkin, olisi kuitenkin kiinnostavaa tutkia organisaation sisällä yksilön henkilökohtaista muutosprosessia tarkemmin, kun se kerran näyttäisi ainakin Kelassa olevan merkittävässä roolissa. Jos tämä yksilön henkilökohtaisen muutosprosessin huomioiminen on niin tärkeässä roolissa, olisi hyödyllistä tietää, minkälaisista asioista tai vaiheista tuo yksilöllinen muutosprosessi koostuu, ja miten sitä voitaisiin entistä paremmin edistää niin, että lopputuloksena on onnistunut muutos.

## 6 YHTEENVETO

Nykypäivänä organisaatiot toimivat ympäristössä, joka muuttuu jatkuvasti ja yhä nopeammin. Tämä vaatii myös organisaatioilta sopeutumista muuttuvaan ympäristöön sisäisten muutosten kautta. Organisaatioiden voidaan siis sanoa elävän jatkuvassa muutoksessa ja organisaatioiden johtaminen on yhä enemmän muutosten johtamista. (McNeilly & Lawson, 1999; Pentikäinen, 2014.) Työntekijöiden luottamuksen säilyttäminen organisaatiota ja sen toimintaa kohtaan edesauttaa muutosten onnistunutta läpiviemistä. Toisaalta muutos haastaa luottamuksen. (Lines et al., 2005; Morgan & Zeffane, 2003.) Lähiesimiehen rooli luottamuksen ylläpitäjänä muutosten keskellä nähdään merkittävänä (Ertürk, 2008; McNeilly & Lawson, 1999) ja siksi on tärkeää tutkia, miten lähiesimiehet voisivat ylläpitää työntekijöiden luottamusta työelämän muutostilanteissa.

Tämän tutkielman tarkoituksena on 1) tuoda uusia näkökulmia luottamuksesta työyhteisöissä ja erityisesti niiden muutostilanteissa ja 2) esittää konkreettisia keinoja työelämän ja lähiesimiesten tarpeisiin liittyen luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitämiseen muutostilanteissa. Tähän tavoitteeseen on pyritty vastaamalla seuraavaan päätutkimuskysymykseen: *Millä keinoin lähiesimiehet voisivat pyrkiä ylläpitämään ja rakentamaan luottamusta muuttuvassa toimintaympäristössä?* Päätutkimuskysymys jakautuu seuraaviin alatutkimuskysymyksiin: *1. Mitä luottamus on ja mikä on sen merkitys organisatorisissa muutostilanteissa? 2. Mihin asioihin luottamus työyhteisössä kohdistuu ja mistä asioista luottamus työyhteisössä rakentuu? 3. Mitkä lähiesimiehen toimet rakentavat ja ylläpitävät luottamusta työyhteisössä, erityisesti organisatorisissa muutostilanteissa?*

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja kysymyksiin on pyritty vastaamaan Kelan Kymenlaakson vakuutuspiirin alueen 11 toimihenkilöltä ja 5 lähiesimieheltä kerätyn haastatteluaineiston perusteella. Haastattelut on suoritettu teemahaastatteluina ja kutakin haastateltavaa on haastateltu yksin. Haastatteluaineisto on litteroitu ja teemoittelun kautta aineisto on saatu sellaiseen muotoon, että

sitä on voitu mielekkäästi analysoida vastaten tutkimuskysymyksiin ja samalla peilaten aikaisempaan tieteelliseen keskusteluun ja kirjallisuuteen.

Saatujen tulosten ja aiemman tutkimuksen valossa voidaan todeta, että luottamus työyhteisössä on merkittävä ja tärkeä asia ihan jo yleensä, mutta sen merkitys korostuu erityisesti muutostilanteissa. Luottamus työyhteisössä voi kohdistua moniin tekijöihin ja se rakentuu useista eri asioista, mutta näyttää siltä, että lähiesimies ja hänen toimintansa on yksi merkittävimmistä tekijöistä työyhteisön luottamuksen rakentumisessa. Työntekijän luottamuksen ei kuitenkaan tulisi kohdistua pelkästään lähiesimieheen, vaan esimiehen tulisi pyrkiä toiminnallaan edistämään työntekijän luottamusta myös koko organisaatioon. Tutkimustulosten valossa tämä on mahdollista ja osa työntekijöistä jopa odottaa esimiehen näin toimivan.

Haastatteluaineiston perusteella lähiesimies voi rakentaa luottamusta muutostilanteissa erityisesti 1) oikea-aikaisella tiedottamisella, 2) keskustelemalla ryhmässä ja kahden kesken, 3) yksilön huomioimisella, 4) avoimuudella ja 5) huolehtimalla koulutuksesta/osaamisen kehittämisestä. Tulokset vahvistavat pitkälti aikaisempaa tieteellistä keskustelua, mutta uutena asiana tästä aineistosta nousi esiin yksilön huomioiminen. Työntekijät toivovat, että heitä ei kohdeltaisi vain suurena massana, vaan jokaisen oma elämäntilanne ja persoona tulisi huomioida muutosprosesissa. Jokaisella on oma tapansa suhtautua muutokseen ja selviytyä siitä eteenpäin. Jokaisen tulisikin näin ollen saada tarvitsemaansa tukea, joka voi olla erilaisista kuin jonkun toisen tarvitsema tuki. Muutostilanteiden läpiviemisessä kaikki lähtee kuitenkin ensisijaisesti oikea-aikaisesta tiedottamisesta ja riittävästä, avoimesta viestinnästä sekä keskusteluyhteydestä osapuolten välillä.



## LÄHTEET

Alasuutari, P. (1999). Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs, uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Albrecht, S. & Travaglione, A. (2003). Trust in public-sector senior management. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1, 76–92.

Barney, J. & Hansen, M. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15, S1, 175–190.

Beccerra, M. & Gupta, A. (1999). Trust within the organization: integrating the trust literature with agency theory and transaction economics. *Public Administration Quarterly*, 23, 2, 177–203.

Blomqvist, K. (1997). The many faces of trust. *Scandinavian Journal of Management*, 13, 3, 271–286.

Chang, E., Thomson, P., Dillon, T. & Hussain, F. (2005). The fuzzy and dynamic nature of trust. Teoksessa Katsikas, S., López, J. & Pernul, G. (toim.) *Trustbuss*. Berliini: Springer-Verlag.

Cho, Y. & Park, H. (2011). Exploring the relationships among trust, employee satisfaction, and organizational commitment. *Public Management Review*, 13, 4, 551–573.

Clegg, S. (2003). Managing organization futures in a changing world of power/knowledge. Teoksessa Tsoukas, H. & Knudsen, C. (toim.) *The Oxford handbook of organization theory*. Oxford: Oxford University Press.

Covey, S. (2006). *The speed of trust: the one thing that changes everything*. New York: Simon and Schuster.

Ellonen, R., Blomqvist, K. & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11, 2, 160–181.

Ertürk, A. (2008). A trust-based approach to promote employees' openness to organizational change in Turkey. *International Journal of Manpower*, 29, 5, 462–483.

Eskola, J. (2001). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II: näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Fairholm, G. (1994). *Leadership and the culture of trust*. Westport: Greenwood Publishing Group.

Ferres, N., Connell, J. & Travaglione, A. (2004). Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 6, 608–622.

Gillespie, N. & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 6, 588–607.

Goertz, G. & Mahoney, J. (2013). Methodological Rorschach Tests: Contrasting Interpretations in Qualitative and Quantitative Research. *Comparative Political Studies*, 46, 2, 236–251.

Harisalo, R. & Miettinen, E. (2010). *Luottamus – pääomien pääoma*. Tampere: Tampere University Press.

Hassan, M. & Semerciöz, F. (2010). Trust in personal and impersonal forms its antecedents and consequences: a conceptual analysis within organizational context. *International Journal of Management and Information Systems*, 14, 2, 67–83.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. (2013). Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Jones, G. & George, J. (1998). The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23, 3, 531–546.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. (2010). Luottamus esimiestyössä. Juva: WSOYpro.

Kansaneläkelaitos. (2014). Kelan ja kuntien yhteistyöllä omaishoidon tuki yhdenvertaiseksi [verkkotiedote]. [Viitattu 3.2.2015]. Saatavilla: [http://www.kela.fi/ajankohtaista-henkiloasiakkaat/-/asset\\_publisher/kg5xtoqDw6Wf/content/kelan-ja-kuntien-yhteistyolla-omaishoidon-tuki-yhdenvertaiseksi](http://www.kela.fi/ajankohtaista-henkiloasiakkaat/-/asset_publisher/kg5xtoqDw6Wf/content/kelan-ja-kuntien-yhteistyolla-omaishoidon-tuki-yhdenvertaiseksi)

Kansaneläkelaitos. (2015a). Kelan organisaatio 2015 [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.2.2015]. Saatavilla: <http://www.kela.fi/documents/10180/1978560/organisaatio2015.pdf/33ffe2b3-dbf8-4468-9b0c-ea243314b829>

Kansaneläkelaitos. (2015b). Organisaatio [verkkosivusto]. [Viitattu 3.2.2015]. Saatavilla: <http://www.kela.fi/organisaatio>

Kansaneläkelaitos. (2015c). Toimeentulotuki 2017 [verkkosivusto]. [Viitattu 3.2.2015]. Saatavilla: <http://www.kela.fi/perustoimeentulotuki2017>

Kansaneläkelaitos. (2015d). Toiminta [verkkosivusto]. [Viitattu 3.2.2015]. Saatavilla: <http://www.kela.fi/toiminta>

- Kauhanen, A. (2014). Työmarkkinoiden muutosvoimat vaikuttavat eri tavoin eri tehtäviin [verkkodokumentti]. [Viitattu 8.10.2014]. Saatavilla: [http://www.etla.fi/wp-content/uploads/R\\_30\\_Kauhanen.pdf](http://www.etla.fi/wp-content/uploads/R_30_Kauhanen.pdf)
- Kelan toimihenkilöt ry. (2014a). Jäsentiedote 8/2014 [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.2.2015]. Saatavilla: <http://pardia-fi-bin.directo.fi/@Bin/91b2e3574981d9e012c416cbae530575/1422987704/application/pdf/5225366/tiedote0814.pdf>
- Kelan toimihenkilöt ry. (2014b). Jäsentiedote 19/2014 [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.2.2015]. Saatavilla: <http://www.pardia.fi/@Bin/5925029/tiedote1914.pdf>
- Kelan toimihenkilöt ry. (2015). Jäsentiedote 1/2015 [verkkodokumentti]. [Viitattu 8.2.2015]. Saatavilla: <http://www.pardia.fi/@Bin/6590851/Tiedote0115.pdf>
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Laine, N. (2010). Luja luottamus: miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan. 2., täydennetty painos. Riika: Taurus Media.
- Lines, R., Selart, M., Espedal, B. & Johansen, S. (2005). The production of trust during organizational change. *Journal of Change Management*, 5, 2, 221–245.
- Lipiäinen, T. (2000). Liiketoiminnan menestystekijät uudella vuosituhanella. Jyväskylä: Kaupunkitohtorit.
- Mannonen, P. (2014). Tulevaisuuden työelämä: epävarmuutta ja suuria muutoksia [verkkojulkaisu]. [Viitattu 8.10.2014]. Saatavilla: <http://www.stm.fi/ylakulma/artikkeli/-/view/1872400>

Mattila, P. (2008). Otollinen tilaisuus: miten tarttua muutokseen. Keuruu: Talentum.

Mayer, R., Davis, J. & Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20, 3, 709–734.

McCauley, D. & Kuhnert, K. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 16, 2, 265–284.

McNeilly, K. & Lawson, M. (1999). Navigating through rough waters: the importance of trust in managing sales representatives in times of change. *Industrial Marketing Management*, 28, 1, 37–49.

Moilanen, H. (2015). Käänä katse hyvään. *Yhteispeli* 19.2.2015.

Morgan, D. & Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. *International Journal of Human Resource Management*, 14,1, 55–75.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. (2005). Haasteena luottamus – työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita.

Niemelä, M. & Pajula, H. (toim.) (2014). Kansalaisten ja yhteistyökumppanien mielikuvat ja arviot Kelan toiminnasta 2000-luvulla. Helsinki: Kelan tutkimusosasto. Sosiaali- ja terveysturvan selosteita 88.

Nikander, P. (2010). Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Ovaskainen, K. & Poutanen, P. (2006). Tukehtuuko työ kunnissa keuhon imagoonsa? *Helsingin sanomat* 28.12.2006.

Pentikäinen, M. (2014). *Luottamus*. Keuruu: Otava.

Ruusuvuori, J. (2010). Litteroijan muistilista. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.

Saunders, M. & Thornhill, A. (2003). Organisational justice, trust and the management of change: an exploration. *Personnel Review*, 32, 3, 360–375.

Smollan, R. (2013). Trust in change managers: the role of affect. *Journal of Organizational Change Management*, 26, 4, 725–747.

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita.

Sørensen, O., Hasle, P. & Pejtersen, J. (2011). Trust relations in management of change. *Scandinavian Journal of Management*, 27, 4, 405–417.

Tan, H. & Tan, C. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126, 2, 241–260.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Walkama, P. (2012). Tulevaisuuden työelämän uhkakuvat ja muutosvoimat [verkkoblogi]. [Viitattu 8.10.2014]. Saatavilla:  
<http://tietotyomaa.meteoriitti.com/2012/08/14/pekka-walkama-tulevaisuuden-tyoelaman-uhkakuvat-ja-muutosvoimat/>

## **Liite 1 Haastattelurunko: toimihenkilöt**

### *Taustatiedot*

1. Minkälaisissa työtehtävissä työskentelet Kelassa tällä hetkellä?
2. Kuinka kauan olet työskennellyt Kelassa?
3. Onko Kela mielestäsi luotettava työpaikka? Miksi/miksi ei?

### *Luottamus*

4. Mitä on mielestäsi luottamus?
5. Onko luottamus mielestäsi tärkeää työyhteisössä? Miksi/miksi ei?
6. Mihin asioihin työntekijän luottamus työyhteisössä mielestäsi kohdistuu?

### *Luottamuksen rakentaminen*

7. Minkälaisista asioista luottamus työyhteisössä mielestäsi rakentuu tai koostuu?
8. Millä keinoin lähiesimies voisi mielestäsi rakentaa luottamusta työyhteisössä?

### *Luottamus ja muutos*

9. Koetko, että Kelassa on ollut tai on käynnissä parhaillaan suuria muutoksia? Anna esimerkkejä!
10. Millä tavoin työntekijät ovat mielestäsi Kelassa suhtautuneet muutostilanteisiin?
11. Minkälainen merkitys luottamuksella on mielestäsi organisatorisissa muutostilanteissa?
12. Kuvittele, että organisaatiossasi on käynnissä suuri muutos, joka vaikuttaa kaikkien työhön (esimerkiksi kokonaan uusi tietojärjestelmä tai tiimisi vaihtaa kokonaan uusiin työtehtäviin). Millaisin keinoin lähiesimies voisi pyrkiä ylläpitämään ja rakentamaan luottamusta muutostilanteessa?

## Liite 2 Haastattelurunko: esimiehet

### *Taustatiedot*

1. Minkälaisissa työtehtävissä työskentelet Kelassa tällä hetkellä?
2. Kuinka kauan olet työskennellyt Kelassa?
3. Onko Kela mielestäsi luotettava työpaikka? Miksi/miksi ei?

### *Luottamus*

4. Mitä on mielestäsi luottamus?
5. Onko luottamus mielestäsi tärkeää työyhteisössä? Miksi/miksi ei?
6. Mihin asioihin työntekijän luottamus työyhteisössä mielestäsi kohdistuu?

### *Luottamuksen rakentaminen*

7. Minkälaisista asioista luottamus työyhteisössä mielestäsi rakentuu tai koostuu?
8. Millä keinoin esimiehenä rakennat (tai voisit rakentaa) luottamusta työyhteisössä?

### *Luottamus ja muutos*

9. Koetko, että Kelassa on ollut tai on käynnissä parhaillaan suuria muutoksia? Anna esimerkkejä!
10. Millä tavoin työntekijät ovat mielestäsi Kelassa suhtautuneet muutostilanteisiin?
11. Minkälainen merkitys luottamuksella on mielestäsi organisatorisissa muutostilanteissa?
12. Kuvittele, että organisaatiossasi on käynnissä suuri muutos, joka vaikuttaa kaikkien työhön (esimerkiksi kokonaan uusi tietojärjestelmä tai tiimisi vaihtaa kokonaan uusiin työtehtäviin). Millaisin keinoin pyrkisit esimiehenä ylläpitämään ja rakentamaan luottamusta muutostilanteessa?