

**LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO**

**Kauppätieteellinen tiedekunta**

Tietojohtaminen

*Tomi Sillanvuo*

**LUOTTAMUS ESIMIES-ALAISSUHTEESSA**

Työn ohjaaja/tarkastaja: Professori Kirsimarja Blomqvist

2. Tarkastaja: Professori Pia Heilmann

## TIIVISTELMÄ

<b>Tutkielman tekijä:</b>	Sillanvuo, Tomi
<b>Tutkielman nimi:</b>	Luottamus esimies-alaissuhteessa
<b>Tiedekunta:</b>	Kauppatieteellinen tiedekunta
<b>Pääaine:</b>	Tietojohtaminen
<b>Vuosi:</b>	2010
<b>Pro gradu –tutkielma:</b>	Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 103 sivua, 9 kuvaa, 14 taulukkoa
<b>Tarkastajat:</b>	prof. Kirsimarja Blomqvist prof. Pia Heilmann
<b>Hakusanat:</b>	Luottamuksen rooli ja vaikutus esimies-alaissuhteessa. Luottamuksen horjuminen, luottamuksen palauttaminen, esimies-alaissuhde, tarinat, fokus-ryhmät
<b>Keywords:</b>	role of trust and effect in superior-subordinate relationship, faltering of trust, returning of trust, superior-subordinate relationship, storytelling, focus groups

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia mikä on luottamuksen rooli ja vaikutus esimies-alaissuhteessa. Toiseksi työ tarkastelee sitä mitkä tekijät saavat luottamuksen horjumaan ja mihin horjumisen vaikuttaa, sekä vastaa kysymykseen mikä on luottamuksen dynamiikkaan konfliktitilanteissa. Kolmanneksi työ tarkastelee sitä miten menetettyä luottamusta voidaan korjata ja mitkä keinot ovat tehokkaimpia.

Tämän laadullisen tutkimuksen teoreettinen osuus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena. Tutkimuksen empiirisenä aineistona käytettiin narratiiveja, jotka olivat Lappeenrannan teknillisen yliopiston Digi-opiskelijoilta koottuja luottamustarinoita. Toisena aineistona käytettiin opiskelijoiden fokus-ryhmäkeskusteluja.

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että luottamus on perusedellytys toimivalle esimies-alaissuhteelle ja se rakentuu hyvin pitkälle vuorovaikutuksen kautta. Tärkeimmät luottamusta horjuttavat tekijät ovat huono tiedonkulku ja tiedottaminen ja tärkeimmät keinot menetetyn luottamuksen korjaamiseen ovat keskustelu, kommunikaatio ja avoin vuorovaikutus.

## **ABSTRACT**

**Author:** Sillanvuo, Tomi  
**Title:** Trust in Superior-Subordinate Relationship  
**Faculty:** Scholl of Business  
**Major:** Knowledge Management  
**Year:** 2010  
**Master's Thesis:** Lappeenranta University of Technology.  
103 pages, 9 figures, 14 tables  
**Examiners:** prof. Kirsimarja Blomqvist  
prof. Pia Heilmann  
**Keywords:** role of trust and effect in superior-subordinate relationship, faltering of trust, returning of trust, superior-subordinate relationship, storytelling, focus groups

The aim of the study is to examine the role and effect in superior-subordinate relationship. Secondly, the study examines the question which factors faltering trust and where this contributes, and answer the question what is the dynamic of trust in conflict situations. Thirdly, the study examines the questions how to regain lost trust and which are most forceful manners.

The theoretical part of this qualitative research was done by using the existing literature related to the subject. The empirical material consisted narratives. Narratives were stories told by Digi-program students of Lappeenranta University of Technology. Another material consisted Focus-group discussions of the same Digi-program students.

The results of the study suggest that trust is the prerequisite of collaboration in superior-subordinate. Trust is built mainly through communication and behavior. The most important factors which faltering trust is bad flow of information and communication. And the most forceful manners how to regain lost trust are conversation, communication and explicit interaction.

## ALKUSANAT

Se on vihdoinkin valmis!

Mielenkiintoinen ja ainutlaatuinen elämänvaihe on päättynyt. Vajaan kuuden vuoden pituinen opiskeluaika on ollut ikimuistoinen, usein haastava niin kuin asiaan kuuluu, mutta myös huvittoman hauska – kiitos opiskelukavereiden.

Lukemattomien työtuntien ja useiden valvottujen öiden jälkeen on viimein aika kiittää niitä henkilöitä, jotka ovat tukeneet ja auttaneet minua saamaan pro graduni valmiiksi.

Ensiksi haluan lausua kiitokset työni ohjaajalle professori Kirsimarja Blomqvistille, ennen kaikkea asiantuntevasta ja inspiroivasta graduohjauksesta, mutta myös kärsivällisyydestä gradu-projektini pitkittyessä. Professori Pia Heilmannia ja professori Aino Kiantoa haluan kiittää hyvistä kommentteista ja näkökulmien avaamisesta.

Erityiskiitoksen haluan lausua TBRC:n mahtavalle henkilökunnalle avusta Fokus-ryhmäkeskustelujen toteuttamisessa. Kiitokset myös Digi-ohjelman Terholle, Leenalle, Sinille ja Hannelle. Ilman teidän apuanne monet käytännön asiat olisivat tuottaneet monin verroin enemmän päänvaivaa.

Kiitos myös vanhemmilleni ja siskolleni Hannelle, sekä työkavereilleni ja opiskelijakollegoilleni Helille ja Pirjolle, joiden tukeen olen aina voinut luottaa ja jotka jaksoivat uskoa onnistumiseeni ja rohkaista vaikeina hetkinä.

Seuraavaksi käännän uuden lehden elämässäni ja katson mitä uusi vuosi 2010 tuo tuleksaan. Taitaa olla korkea aika ryhtyä miettimään mikä minusta oikein tulee isona?

Tomi

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
1.1	Tutkimuksen tausta .....	1
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma.....	3
1.3	Tutkimuksen teoreettinen tausta ja viitekehys .....	4
1.3.1	Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	5
1.4	Tutkimusmetodologia.....	7
1.5	Tutkimuksen rajaukset.....	7
1.6	Tutkimuksen rakenne .....	9
<b>2</b>	<b>LUOTTAMUS ESIMIES-ALAISSUHTEESSA.....</b>	<b>10</b>
2.1	Johtamisen teoreettisten näkökulmien kehitys .....	10
2.2	Johtajuuden tarkastelua.....	13
2.3	Esimies-alaisuusteoria LMX.....	16
2.4	Tilannejohtamisen teoria.....	21
2.5	Transformationalinen johtaminen .....	24
2.6	Luottamuksen käsite ja dynamiikka.....	25
2.6.1	Luottamuksen tyypit.....	28
2.6.2	Luottamuksen rakentaminen.....	36
2.6.3	Luottamuksen horjuminen.....	49
2.6.4	Luottamuksen palauttaminen .....	53
2.7	Esimies-alaisuuteen vuorovaikutus ja kommunikaatio .....	54
2.8	Konfliktitilanteet esimies-alaisuudessa .....	62
<b>3</b>	<b>EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET.....</b>	<b>65</b>
3.1	Laadullinen tutkimus.....	65
3.1.1	Fokus-ryhmäkeskustelu aineistonkeruumenetelmänä .....	67
3.1.2	Tarinat aineistonkeruumenetelmänä .....	68
3.2	Aineiston analyysi.....	69
3.3	Empiirisen tutkimuksen tulokset.....	70
3.3.1	Luottamustarinat.....	70
3.3.2	Fokus-ryhmät .....	77
<b>4</b>	<b>TUTKIMUKSEN TULOKSET .....</b>	<b>91</b>
4.1	Luottamuksen rooli ja vaikutus esimies-alaisuudessa .....	91
4.2	Luottamusta horjuttavat tekijät .....	92
4.3	Miten menetettyä luottamusta voidaan korjata?.....	92
<b>5</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>95</b>
5.1	Teoreettiset johtopäätökset.....	98
5.2	Käytännön suositukset.....	99
5.3	Tutkimuksen arviointi .....	101
5.4	Jatkotutkimusideat.....	102
	<b>LÄHDELUETTELO .....</b>	<b>104</b>

**LIITE 1:** Luottamus ja sosiaalinen pääomakurssin luennot ja kotitehtävä  
18.1.2008

**LIITE 2:** Sosiaalinen pääoma ja luottamus – kurssin harjoitus Fokus-rymät  
15.2.2008

## KUVALUETTELO

Kuva 1 - Tutkimuskysymykset.....	4
Kuva 2 - Luottaja, luottamus ja luotettu. ....	8
Kuva 3 - Henkilöityvä luottamus organisaatiossa. ....	8
Kuva 4 - Esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen keskeisimmät piirteet LMX-teoriassa.....	18
Kuva 5 - Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	25
Kuva 6 - Luottamuksen ydinasiat esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa.....	39
Kuva 7 - Luottamusprosessi.....	45
Kuva 8 - Konfliktitilanne esimies-alaisuudessa.....	64
Kuva 9 - Luottamus, luottamuksen horjuminen ja luottamuksen rakentaminen...	94

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1 - LMX-teoria - näkökulmat ja määritelmät .....	20
Taulukko 2 - Tilannejohtamisen teoria - näkökulmat ja määritelmät .....	23
Taulukko 3 – Luottamuksen käsitteen sisältö .....	28
Taulukko 4 - Luottamuksen seuraukset .....	28
Taulukko 5 - Luottamuksen käsite - näkökulmat ja kuvaus .....	34
Taulukko 6 - Luottamuksen rakentaminen .....	49
Taulukko 7 - Luottamusta heikentävät tekijät.....	52
Taulukko 8 - Positiiviset luottamustarinat .....	75
Taulukko 9 - Negatiiviset luottamustarinat.....	76
Taulukko 10 - Fokus-ryhmät.....	77
Taulukko 11 - Luottamus esimies-alaisuudessa.....	91
Taulukko 12 - Luottamuksen horjuminen.....	92
Taulukko 13 - Menetetyn luottamuksen rakentaminen .....	93
Taulukko 14 - Tehokkaimmat keinot luottamuksen rakentamisessa.....	93



## 1 JOHDANTO

Organisaatiossa esiintyvä luottamus tai sen puute, ja erityisesti luottamus esimies-alaisuudessa, on jo pitkään ollut oman kiinnostukseni kohteena. Olen itse ollut mukana työelämässä kohta 22 vuotta, tästä ajasta olen toiminut noin 14 vuoden ajan erilaisissa esimiestehtävissä.

Työelämä on tänä aikana kokenut suuria muutoksia. Uudenlainen johtamiskulttuuri, globalisaatio, turbulenti toimintaympäristö, tapahtumien ennakoimattomuus ja kaikenlainen epävarmuus ovat astuneet kuvaan. Näiden muutosten seurauksena johtaminen ja esimiestyö ovat aivan uudessa tilanteessa. Vanha johtamisenmalli ei välttämättä enää toimi. Tarvitaan entistä enemmän vuorovaikutusta ja luottamuksen ilmapiiriä, tällöin korostuu myös toimivan esimies-alaisuuden tärkeys.

Tämän pro gradu tutkielman tavoitteena on selvittää, mikä on luottamuksen rooli, ja kuinka se vaikuttaa, esimies-alaisuudessa. Millaiset tekijät horjuttavat luottamusta, mikä on luottamuksen dynamiikka konfliktitilanteessa ja miten menetettyä luottamusta esimiehen ja alaisen välillä voidaan korjata, sekä mitkä keinot ovat luottamuksen palauttamisessa tehokkaimpia. Tässä johdantoluvussa käyn ensin läpi tutkimuksen taustaa sen tavoitteita, tutkimusongelman, lyhyesti metodologian ja lopuksi rajaukset ja tutkimuksen rakenteen.

### 1.1 Tutkimuksen tausta

Viime vuosina on työelämän tilasta käyty vilkasta keskustelua. Työelämän ongelmien on katsottu yleisesti ottaen lisääntyneen. Yhden pessimistisimmistä analyyseistä työelämästä on tehnyt Juha Siltala, jonka teoksessa Työelämän huonontumisen lyhyt historia; Hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun (Siltala, 2004) esitetään, että työelämä on

huonontunut nopeasti viimeisten vuosikymmenien aikana. Siltalan mukaan työ on muuttunut aiempaa epävarmemmaksi ja kuluttavammaksi, ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työhön ja työpaikan asioihin ovat heikentyneet.

Yhtenä epävarmuuteen, työn kuluttavuuteen ja vaikutusmahdollisuuksien ja motivaation heikkenemiseen vaikuttavana tekijänä, voidaan nähdä luottamus, tai sen puute. Työyhteisöissä kysymys on pitkälti esimies- ja alaistaidoista, avoimesta vuorovaikutuksesta, toisten tukemisesta ja auttamisesta. Vuorovaikutuksessa syntyvä luottamus vaikuttaa kaikkiin työyhteisössä työskenteleviin, niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Luottamuksen nähdään olevan ratkaiseva elementti tehokkaassa johtajuudessa (Dirks & Scarlicki 2004, 21). Luottamuksen rooli yhtenä johtamisen keinona on merkittävämpi nyt kuin koskaan aiemmin (Huotari & Iivonen 2004, 7-8).

Luottamuksella ja vuorovaikutuksella on oma tärkeä roolinsa työyhteisön saavuttamien tulosten kannalta. Nopeasti muuttuvassa ja monimutkaistuvassa maailmassa luottamuksella on havaittu olevan vahvoja yhteyksiä muun muassa työntekijöiden työtyytyväisyyteen, motivaatioon, työsuoritukseen sekä työhön sitoutumiseen. Lisäksi luottamuksen on sanottu lisäävän ”työtehoa ja oppimista, vähentävän monimutkaisuutta ja epävarmuutta, parantavan yhteistyötä ja luovan pohjan innovatiivisille ratkaisuille” (Iivonen 2004, 31).

Työelämässä on ollut viime vuosina havaittavissa selkeitä muutoksia, jotka ovat edistäneet kokonaisvaltaisempaa ja syvällisempää näkemystä johtamisesta. Tärkeimpänä muutoksena on motivoituneen henkilöstön ja osaamisen nousu yhdeksi merkittävimmäksi kilpailukyvyyn selittäjäksi. (Ruohotie 2000, 22; Sydänmaanlakka 2002, 1)

Tänä päivänä, kilpailun työvoimasta edelleen kiihtyessä, on investointi

sosiaaliseen pääoman yksi tärkeimmistä kehittämisalueista. Monilla työpaikoilla tarvittaisiinkin enemmän vuorovaikutusta, luottamusta ja sosiaalista tukea. Huonoon johtamiseen, epäluottamuksen ilmapiiriin tai huonosti toimiviin työyhteisöihin ei yksinkertaisesti ole varaa.

Globalisaation sääntelyn purkaminen ja kohoavat asiakasodotukset ovat johtaneet siihen että organisaatiot kohtaavat uusia haasteita, joista keskeisimpiä ovat nopeus ja innovatiivisuus. Luottamuksen rakentaminen voidaan tällöin nähdä prosessina joka auttaa organisaatioita sopeutumaan paremmin joustavuuden ja jatkuvan muutoksen vaatimukseen. (Morgan & Zeffane 2003).

Mitä luottamus ja epäluottamus oikein tarkoittavat ihmisten välillä työyhteisössä? Luottamus on kuin aineetonta lainaa, jonka annamme toiselle ihmiselle kun uskomme häneen. Kun ihmiset luottavat toisiinsa, niin arki sujuu melko kitkattomasti. Luottamus on tärkeää juuri tästä syystä, luottamus saa arjen rullaamaan työpaikoilla. (Laine 2008)

## **1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma**

Tämän pro gradu – tutkielman tutkimuskohteena ja kontekstina on luottamus esimies-alaisuudessa. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia luottamuksen roolia ja sen vaikutusta organisaation toiminnalle, sekä luottamuksen horjumista ja menetetyn luottamuksen palauttamista esimies-alaisuudessa.

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää luottamuksen dynamiikka esimies-alaisuudessa ja erityisesti konfliktitilanteessa. Tämä tapahtuu perehtymällä luottamukseen ja sen rooliin esimiesalais-suhteessa empiirisen tutkimuksen avulla. Saatuja tuloksia analysoidaan ja verrataan teoreettiseen viitekehykseen, ja tämän perusteella voidaan esittää

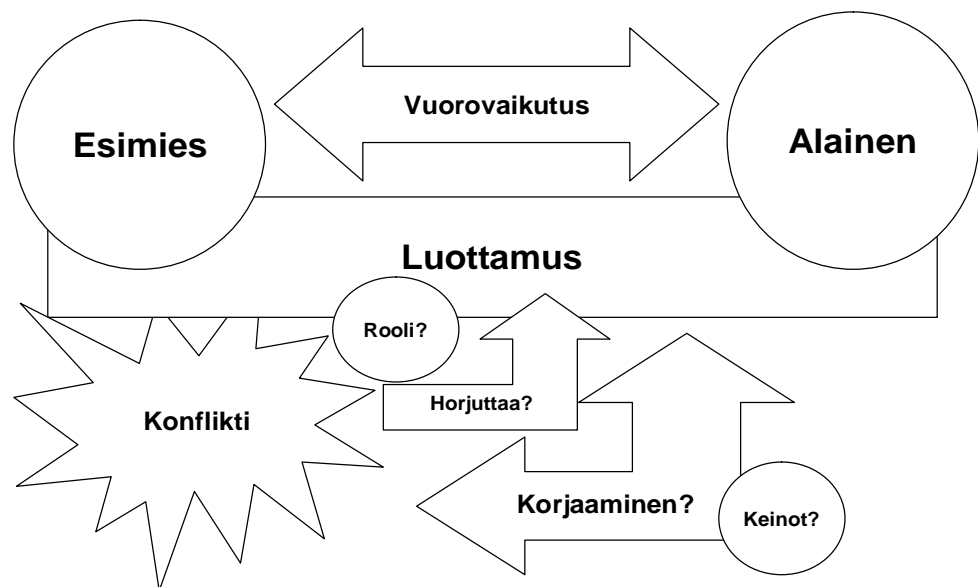
suosituksia ja johtopäätöksiä luottamuksen rakentamisesta ja menetetyin luottamuksen korjaamisesta esimies-alaisuudessa.

Työni päätutkimuskysymys on;

- ”Mikä on luottamuksen rooli ja kuinka se vaikuttaa esimies-alaisuudessa?”

Työni alatutkimuskysymykset ovat;

- ”Millaiset tekijät saavat luottamuksen horjumaan?”
- ”Mikä on luottamuksen dynamiikka konfliktitilanteissa?”
- ”Miten menetettyä luottamusta voidaan korjata, ja mitkä keinot ovat tehokkaimpia?”



Kuva 1 - Tutkimuskysymykset

### 1.3 Tutkimuksen teoreettinen tausta ja viitekehys

Tutkimuksessa luottamuksen kontekstina on esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhde, jota tarkastellaan LMX-teorian (leader member exchange theory) ja tilannejohtamisen teorian, sekä transformationaalisen johtamisen valossa. LMX-teoria keskittyy juuri esimiehen ja alaisen välisen suhteen vastavuoroisuuden tarkasteluun ja sopii näin ollen hyvin teoriapohjaksi.

Tilannejohtamisteoria keskittyy esimiehen ja alaisen väliseen sosiaaliseen vuorovaikutukseen, ja siihen miten ympäristön vaikutus muuttaa johtajuutta. Transformationaalinen johtaminen puolestaan tarkastelee johtamistyyliä jossa esimies pyrkii huomioimaan alaisensa yksilöinä ja huomioimaan heidän tarpeensa. Tilannejohtamisteoria ja transformationaalinen johtaminen rakentavat yhdessä LMX-teorian kanssa hyvän viitekehyksen pohdittaessa esimiehen ja alaisen välistä suhdetta luottamuksen kontekstissa.

### **1.3.1 Tutkimuksen keskeiset käsitteet**

#### ***Luottamus***

Tässä työssä luottamus ymmärretään vuorovaikutusprosessin tuloksena syntyvänä dynaamisena ja tilanneriippuvaisena prosessina. Tilana, joka liitetään ihmisen positiivisiin odotuksiin toisen ihmisen käytösmalleja ja motiiveja kohtaan sekä halukkuutena sitoutua yhteistyöhön luotettavien ihmisten kanssa (vrt. Costa 2003)

Luottamusta ja sen määritelmiä käsitellään laajemmin kappaleessa 2.6.

#### ***Esimies***

Esimies on henkilö, jolla toimensa tai virkansa perusteella on tietty laillinen tai sopimukseen perustuva määräämisvalta johtamiinsa ihmisiin eli alaisiin.

Esimiestyön keskeistä aluetta on sen inhimillinen ulottuvuus, johtajuus. Asiat saadaan toteutumaan muiden ihmisten välityksellä. Esimiehet johtavat yksilötasolla, kasvokkain. He rohkaisevat ja kannustavat työntekijöitä, motivoivat innostavat, ohjaavat, arvioivat, kehittävät, neuvovat, tukevat eteenpäin ja määrittelevät tavoitteet. (Strömmer 1999, 14)

### ***Alainen***

Alainen on henkilö, johon esimiehellä on määräämisvalta. Alainen sanaan sisältyy suomen kielessä hiukan väärä ja harhaanjohtava sävy. Siihen yhdistyy helposti alamaisuuden tai alisteisuuden merkitys. Englannin kielen käsitteet employee (=alainen) ja employer (=esimies) ovat siinä mielessä parempia että ne eivät sisällä alamaisuuden merkitystä vaan ilmaisevat neutraalisti eri asemissa ja tehtävissä olevat työntekijät. Roolikäsitteen, alaisrooli-esimiesrooli, avulla on ehkä helpompi mieltää nimitykset alainen ja esimies erilaisia positioita kuvaaviksi vastinpareiksi ilman alaisuus- tai ylemmyysmerkitystä. (Keskinen 2005, 27)

### ***Esimiestyö***

Esimiestyön keskeinen alue on johtajuus. Johtajuuteen sisältyy alaisten ohjaaminen, tukeminen, kannustaminen, arviointi, kehittäminen ja neuvonta niin, että alainen pystyy korkeatasoisiin suorituksiin ja edesauttaa näin organisaation menestystä kilpailussa. Keskeisiin suoritustavoitteisiin vastaaminen edellyttää esimieheltä sitoutumista, tavoiteorientaatiota, motivointia sekä yhteisen vision ja tasa-arvon toteutumista. (Viitala 2002, 14; Ruohotie 2000, 70)

### ***Konflikti***

Konflikti määritellään yleisesti erimielisyydeksi, ristiriidaksi, selkkaukseksi tai kiistaksi. Konflikti voidaan myös ymmärtää etujen vastakkaisuudeksi tai kamppailuksi määräysvallasta. Konflikti siis syntyy, kun yksi tai kaksi osapuolta kokee, että se mitä itse tahtoo, ei sovi yhteen sen kanssa, mitä toinen tahtoo. Osapuolet voivat olla yksilöitä, ryhmiä tai organisaatioita. Tässä työssä keskitytään tarkastelemaan konfliktia kahden yksilön, esimiehen ja alaisen, välisessä suhteessa.

#### **1.4 Tutkimusmetodologia**

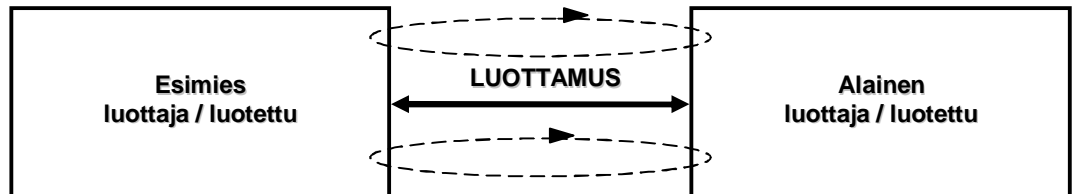
Tutkimusaineistona käytin narratiiveja ja fokus-ryhmäkeskusteluja. Narratiivisuudella viitataan lähestymistapaan, jossa kertomukset toimivat tiedon välittäjänä ja rakentajana. Narratiiveja voidaan käyttää tutkimuksessa joko tutkimusmateriaalina tai tutkimus voidaan ymmärtää kertomuksen tuottamisena maailmasta (Aaltola & Valli, 2001).

Tässä tutkimuksessa opiskelijoiden kirjoittamat luottamustarinat, positiivisesta ja negatiivisesta luottamuskokemuksesta esimies-alaisuudessa voidaan ymmärtää kertomuksen tuottamisena maailmasta. Opiskelijoiden kirjoittamien luottamustarinoiden lisäksi tutkimusaineistoon kuuluu saman opiskelijaryhmän kanssa tehdyt fokus-ryhmäkeskustelut. Näissä fokus-ryhmissä käsiteltiin luottamuksen käsitettä, luottamuksen horjumista ja menetetyn luottamuksen palauttamista.

#### **1.5 Tutkimuksen rajaukset**

Tässä pro gradu tutkielmassani keskityn tutkimaan luottamusta esimies-alaisuudessa. Tarkoitus on tutkia sitä, mikä on luottamuksen rooli ja kuinka se vaikuttaa esimies-alaisuudessa; Millaiset tekijät saavat luottamuksen horjumaan, ja mihin horjuminen vaikuttaa, mikä on luottamuksen dynamiikka konfliktitilanteissa sekä miten menetettyä

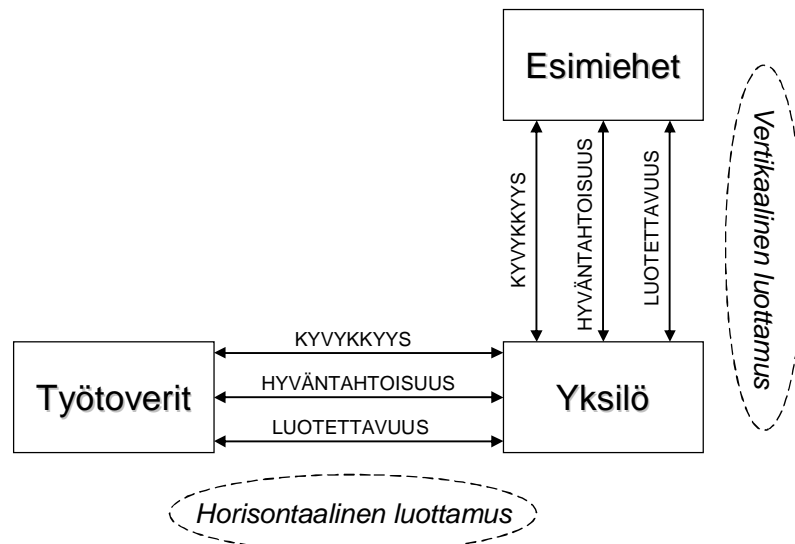
luottamusta voidaan korjata, ja mitkä keinot ovat tehokkaimpia.



**Kuva 2 - Luottaja, luottamus ja luotettu.**

Mukailtu (Blomqvist, 2002, 172)

Käsittelen tutkimuksessani esimiehen ja alaisen (yksilö) välistä luottamusta, eli organisaatiossa esiintyvää vertikaalista luottamusta. Yksilön ja työtovereiden välinen luottamus, eli organisaatiossa esiintyvä horisontaalista luottamus on tässä tutkimuksessa rajattu ulkopuolelle.



**Kuva 3 - Henkilöityvä luottamus organisaatiossa.**

Mukailtu. (Ellonen, Blomqvist & Puumalainen 2008, 163)

Institutionaaliseen, eli ei henkilöityvää, luottamusta ei ole voitu kokonaan



rajata tutkimuksen ulkopuolelle, sillä alaisen esimiestään kohtaan kokema luottamus sivuaa monessa tapauksessa myös organisaatiota kohtaan koettua institutionaalista luottamusta. Työn pääpaino on kuitenkin sosiaalisessa luottamuksessa ja institutionaalista luottamusta tarkastellaan vain siltä osin kuin se nousee esiin luottamustarinoissa ja fokus-ryhmäkeskusteluissa osana esimiestä kohtaan koettua luottamusta. (Ilmonen 2000)

Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty Lappeenrannan teknillisen yliopiston tietojohdamisen opiskelijoilta. Aineisto koostuu opiskelijoiden keväällä 2008 ”Sosiaalinen pääoma ja luottamus” – kurssilla kirjoittamista luottamustarinoista ja kurssilla tehdyistä fokus-ryhmäkeskusteluista. Opiskelijat olivat tietojohdamisen ja digitaalisen viestintätekniiikan (DIGI-ohjelma) aikuisopiskelijoita, joilla kaikilla oli kokemusta työelämästä, joko alaisen tai esimiehen, tai molempien, roolissa.

## **1.6 Tutkimuksen rakenne**

Tämä tutkimus rakentuu viidestä eri luvusta. Ensimmäisessä eli johdantoluvussa selvitän tutkimuksen taustaa ja tavoitteita, tutkimusongelmaa ja lyhyesti sen metodologian, tutkimuksen rajauksia ja tutkimuksen rakenteen. Ensimmäisessä luvussa avaan myös käsitteet; luottamus, esimies, alainen, esimiestyö ja konflikti. Tutkimuksen toisessa luvussa tarkastelen luottamusta esimies-alaisuudessa, käyn läpi tutkimuksen käsitteellisen taustan; johtamisen teoreettisten näkökulmien kehityksen, ja lähestyn luottamusta LMX-teorian, tilannejohtamisteorian ja transformationaalisen johtajuuden kautta. Luvussa kolme kuvaan empiirisen tutkimuksen toteutuksen. Neljännessä luvussa käyn läpi tutkimuksen tulokset ja viidennessä luvussa johtopäätökset ja tutkimuksen arvioinnin, sekä esitän käytännön suosituksia ja ideoita jatkotutkimukselle.

## 2 LUOTTAMUS ESIMIES-ALAISSUHTEESSA

### 2.1 Johtamisen teoreettisten näkökulmien kehitys

Johtamisen ja esimiestyön teoreettisten näkökulmien kehitys ja historia voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen, ja näkökulmia voidaan tarkastella kunkin teoreettisen näkökulman omaksuman tiedonkäsityksen ja organisaation luonnetta ja olemusta koskevan näkemyksen mukaan. (Peltonen 2007, 18; Viitala 2002, 23-24)

Vaiheet ovat;

- 1) Klassinen vaihe, 1900 - 1950
- 2) Moderni teoreettinen vaihe, 1950 - 1970
- 3) Myöhäismoderni vaihe, 1970 -1990
- 4) Jälkimoderni vaihe, 1990 –

Klassisen vaiheen (esim. Fayol 1916, Taylor 1911) aikana tietämys johtamisesta perustui pitkälti käytännön kokemuksiin ja niihin liittyvästä abstraktista päättelystä johdettuihin oppeihin. Klassisessa näkökulmassa organisaatio ymmärrettiin teknisesti toimivaksi kokonaisuudeksi, jonka suorituskykyä voitiin parantaa erilaisin rationaalisin keinoin. (Peltonen 2007, 18; Strömmer 1999, 24)

Mekaniikkaan perustuvat konekeksinnöt 1900- luvun alussa mahdollistivat kulutustavaroiden massatuotannon. Oli ratkaistava tehokas koneiden hyödyntäminen. Taylor esitti ratkaisuksi ns. Taylorismin - ”tieteellisen liikkeenjohdonmallin”, jossa ammattitaidoton ja kouluttamaton työvoima sekä koneet yhdistettiin toimivaksi kokonaisuudeksi. Työn suunnittelu ja toteutus erotettiin toisistaan. Työntutkimuksen avulla ihminen sovitettiin mekaniikan ja konerakennuksen periaatteilla mahdollisimman toimivaksi koneen jatkeeksi. Ulkoista käyttäytymistä ja työn laatua kontrolloitiin työnjohdon avulla. Ihmisten motivaatiokysymyksiä ja psyykkistä järjestelmää ei katsottu tarpeelliseksi pohtia. (Sarala 1998; Viitala 2002)

Taylorismi tarkasteli organisaatiotoimintaa vain yksittäisen työntekijän kannalta, mutta organisaatioiden kasvaessa syntyi tarvetta tarkastella myös niiden rakennetta ja toiminnan johtamista. Syntyi klassinen koulukunta, joka keskittyi työnjaon ja etenkin hallinnon käytännöllisiin järjestelyihin. Ylintä johtoa avusti toiminnan suunnittelussa, toteutuksessa ja valvonnassa esikunta. Hallinnon osuus oli tärkeä. (Sarala 1998; Viitala 2002)

Samaa mekanistista ajattelua sovellettiin myös julkisen hallinnon viranomaistyöskentelyyn. Syntyi byrokratioteoria Max Weberin kiteyttämänä. Byrokraattinen organisaatio oli tiukan hierarkkinen, jolloin esimies-alaisuudet olivat selkeät ja jokaisella on joku esimies.

Taylorismin, hallinnollisen koulukunnan ja byrokratiateorian ajatukset kuvastivat aikansa yhteiskunnallista tilannetta ja käyttäytymistieteiden kehitysvaihetta. Etsittiin tehokkaan johtamisen kriteereitä ja työntekijää pidettiin passiivisena, johtamistoimenpiteisiin ja muihin ärsykkeisiin reagoivana oliona, jonka ainut motiivi oli elannon hankkiminen. (Sarala 1998)

Organisaatioteoreettisessa tarkastelussa Hawthorn -tutkimukset (Mayo) 1920-1930 -luvulla ovat ns. ihmissuhdekoulukunnan synnyttäjä. Tutkimuksissa havaittiin, että sosiaaliset ja motivaatiotekijät olivat tuottavuuden kasvun takana ja että työntekijöiden asenteisiin ja työkäyttäytymiseen vaikuttavat hyvin monet tekijät, kuten elämänolosuhteet organisaation ulkopuolella, fyysiset ja sosiaaliset työolot sekä sisäiset psykologiset tekijät. (Sarala 1998)

Työmotivaatiotutkimuksissa työntekijää tarkasteltiin sosiaalisena oliona, joka motivoituu tunteenomaisten tarpeiden perusteella. Ihmistä kuvattiin rationaalisena, laskelmoivana ja nautintoja hakevana oliona. Johtamistyyleillä autoritääriinen – demokraattinen – välinpitämätön ei havaittu olevan yksiselitteistä yhteyttä työtehokkuuteen. (Sarala 1998)

Sota-ajan operaatioiden toteuttamisessa kehittyi organisaationäkemyksenä systeemi- eli järjestelmäajattelu, jossa toiminnan suunnittelu ja organisaatiotoiminnan kokonaisuus korostui. Jälkiteollisen yhteiskunnan mukana mekaanisen ajattelun aikakausi muuttui järjestelmien aikakaudeksi, jolloin voimavaroja kohdistettiin henkisten välineiden kehittämiseen. Kun ne yhdistettiin fyysisiin välineisiin, valvonta oli mahdollista mekanisoida automaatiolla. Syntyi ns. sosiotekninen järjestelmäteoria, jolloin aikaisemmin erillinen tekninen ja sosiaalinen järjestelmä organisaatiossa yhdistettiin. Työntekijä havaittiin kehitys- ja oppimiskykyiseksi ihmiseksi, joka pitää ja motivoituu kohtuullisista haasteista. Johto alkoi kiinnittää huomiota organisaation sisäisiin ja laajemman ympäristön välisiin suhteisiin. (Sarala 1998)

Moderni teoreettinen aikakausi toi mukanaan tieteellisen tutkimuksen hyväksikäytön. Johtamista koskeva tieto perustui tämän vaiheen aikana pääasiassa tieteellisiin faktoihin, jotka oli tuotettu erilaisilla systemaattisilla tilastollisilla menetelmillä. Modernin vaiheen aikana kiinnostus kohdistui organisaatioiden toimintaan monitahoisina järjestelminä, jotka sopeutuivat ympäröiviin tilannetekijöihin. (Peltonen 2007, 18)

Myöhäismodernivaihe (esim. Mintzberg 1973; Kotter 1982) merkitsi tieteellisyyden vaatimusten höllentymistä. Johtamista alettiin tutkia nojautuen paitsi faktoihin myös tieteellisesti viritettyihin tulkintoihin organisaatiosta. Organisaatioiden nähtiin toimivan entistä dynaamisemmin, mikä johti suurimman mielenkiinnon kohdistumiseen organisaatioissa tapahtuviin erilaisiin muutoksiin ja oppimisen prosesseihin. (Peltonen 2007, 18)

Jälkimoderni johtamisen (esim. Watson 2005) teoria suuntasi mielenkiintonsa organisaatioiden ymmärtämiseen kielen tai tekstin kaltaisina ilmiöinä, joita kuvasi moninaisuus ja monimerkityksellisyys. Jälkimodernin tarkastelun keskeisenä piirteenä on pyrkiä tuomaan esiin itsestäänselvyyksiltä näyttävät asiat, roolit ja ”totuudet”. Samassa

näkökulmassa pyritään analysoimaan kriittisesti sitä, miten tukahdutetut äänet ja kokemukset voitaisiin liittää uudestaan osaksi organisaation monimuotoista elämää. (Peltonen 2007, 19)

Teoreettisten näkökulmien kehitys on vienyt johtamista kohti jälkimodernia näkökulmaa, mutta myös varhaisemmat tarkastelutavat vaikuttavat yhä johtamisen tarkastelussa.

Johtamisen kolme ulottuvuutta;

Johtamisella (management, leadership) voidaan tarkoittaa ainakin kolmea erilaista asiaa (Watson, 1994);

- 1) Johtaminen tiettyjen toimintojen tai funktioiden toteuttamisena (johtaja koneenkäyttäjänä)
- 2) Johtaminen käytännön aktiviteettina ja vaikuttamisena (johtaja neuvottelijana)
- 3) Johtaminen inhimillisenä ja subjektiivisena toimintana (johtaja ihmisenä)

## **2.2 Johtajuuden tarkastelua**

Johtajuus sisältää olennaisesti tavoitteiden saavuttamisen ihmisten kanssa ja heidän kauttaan. Tämän takia johtajan on oltava kiinnostunut sekä tehtävästä että ihmisten välisistä suhteista. (Hersey & Blanchard 1990, 83).

Johtajuuden käsite ei ole aivan yksiselitteinen. Nykyään johtamisesta on olemassa lukuisia eri näkökulmista laadittuja määritelmiä ja rajauksia. Johtajuuteen liittyy sävyeroja ja erilaisia käsityksiä sen luonteesta ja vaikutusalueesta. Eri tieteenaloilla on omat määritelmänsä ja ne ilmentävät myös erilaisia käsityksiä organisaatioiden luonteesta. Yhteistä näille määritelmille näyttää olevan pyrkimys saada aikaan tavoitteellista toimintaa ihmisten ja ihmisten hallussa olevien resurssien avulla.

Johtaminen voidaan yleisesti määritellä kyvyksi tai taidoksi saada asiat tapahtumaan tavoitteiden mukaisesti (Peltonen & Ruohotie 1991).

Johtamistyö voidaan jakaa koviin faktoihin keskittyvään rationaaliseen päätöksentekoon eli asiajohtamiseen (management) ja pehmeisiin ihmisten ohjaamiseen ja kehittämiseen, esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen keskittyvään ihmisjohtamiseen (leadership). (Vanhala et al. 1997). Viitalan (2004) mukaan edellä mainittu jako on keinotekoinen, sillä asioita ei voida johtaa ilman ihmisiä.

Johtajuus (leadership) viittaa johtajan kykyyn innostaa ja motivoida alaisia, mutta käsitteellä tarkoitetaan myös laajemmin ymmärrettynä organisaation tai yhteisön suuntautumista sen jäseniä motivoivaan ja innoittavaan visioon. Tyypillisesti johtajuus eli leadership nähdään erilaisena toimintana kuin asioiden johtaminen eli management. (Peltonen 2007, 123) Johtajuus ei ole vain yksisuuntainen prosessi ja useimmat henkilöt ovat organisaatioissaan samalla sekä johtajia että alaisia (Hughes et al, 1996)

Leader-johtajaa luonnehtii johtajan itsenäisyys suhteessa olemassa oleviin järjestelmiin, innovatiivinen ja riskejä kaihtamaton ote, persoonallinen johtamistyyli sekä suoruus ihmisten kohtaamisessa. Manageri-johtaja puolestaan korostaa rakenteita ja oikeantyyppistä toteutustapaa, välttelee riskejä, tasapainottelee, pitää etäisyyttä ihmisiin ja esiintyy persoonattomasti johtajan roolissaan. (Peltonen 2007, 123)

Esimiestyö on johtamista. Johtajuuteen liittyy toimeenpanovaltaa, suunnitteluvaltaa, organisointia ja valvontaa (Ruohotie & Honka 1999). Nykyään johtajuus nähdään kuitenkin yhä enemmän vuorovaikutukselliseksi toiminnaksi. Esimies pyrkii roolissaan edesauttamaan päämäärähakuista toimintaa vaikuttamalla ympärillään työskenteleviin ihmisiin (Juuti 1989).

Esimiestehtävissä toimivalta vaaditaan taitoja sekä asioiden että ihmisten

johtamisessa. Asiajohtamisessa on kyse monitahoisessa yritysympäristössä selviytymisestä, ihmisten johtamisessa pääpaino on puolestaan muutoksen hallinnassa. Monitahoista ympäristöä johdetaan suunnittelun, budjetoinnin, valvonnan, ongelmanratkaisun ja henkilöstön organisoinnin avulla. Muutoksen hallinnassa korostuu ihmisläheinen näkökulma; suunnan näyttäminen, ihmisten koordinointi, motivointi ja innostaminen. (Kotter 2001)

Ruohotien & Hongan (1999) mukaan esimiehen keskeinen tehtävä on saada henkilöstö työskentelemään yrityksen tavoitteiden ja toimintasuunnitelman mukaan. Kohtaaminen (leadership) vaatii esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta, missä korostuvat mm. tiedonjako, päätöksenteko, vaikutusvallan jako sekä välineelliset (esim. palkka) ja emotionaaliset (esim. tuen osoittaminen) työtä tukevat järjestelmät. (Ruohotie & Honka 1999)

Esimiehet muokkaavat työyhteisöä monin eri tavoin, kuten päättämällä asioista, kontrolloimalla informaation kulkua, esittämällä mielipiteitä, kannustamalla, antamalla palautetta ja asettamalla tavoitteita. Esimiehiltä odotetaan kykyä toimia monimuotoisessa vuorovaikutteisessa ympäristössä. Tällaisessa tehtävässä viestintätaitojen merkitys korostuu. Esimiehen tulee viestinnällään pyrkiä vaikuttamaan alaistensa toimintaan, luomaan yhteenkuuluvuuden tunnetta ja pitämään viestintäkanavat auki molempiin suuntiin, jotta toiminta olisi mahdollisimman avointa ja rehellistä. (Ikävalko 1994)

Esimiehet ovat tärkeässä asemassa työyhteisönsä ilmapiirin rakentajina. Ruohotien ja Hongan (1999) mukaan esimiehiltä kysytyt taidot ovat kyky hallita konflikteja, ihmissuhdetaidot, taito johtaa projekteja, joustava johtamistyyli, kyky hallita strategiaa ja omaa kehittymistään. Esimiehen haastavana tehtävänä monissa organisaatioissa on avoimien vuorovaikutussuhteiden ylläpitäminen. Yhteenkuuluvuuden tunne, tasa-arvo ja keskinäinen luottamus ovat tärkeitä elementtejä hyvien

ihmissuhteiden taustalla (Järvinen 1998).

Johtaminen on tilannekeskeistä ja vaatii kokonaisuuksien hallintaa ja herkkyyttä havaita työyhteisössä tapahtuvia asioita. Organisaation toiminnassa keskeisessä asemassa on johtamistyyli, mihin sisältyy työntekijöiden mahdollisuudet osallistumiseen ja yhteistyöhön esimiesten sekä toisten työntekijöiden kanssa. (Goleman 1998; Pirnes 1995)

### **2.3 Esimies-alaissuhdeteoria LMX**

Esimies-alaiстыön dynamiikka on yksi organisaation peruselementtejä. Graenin ja Cashmanin (1975) niin kutsuttu johtajan ja jäsenen välisen vaihtosuhteen teoria (leader-member exchange theory, LMX) kuvaa roolin muodostusprosessia esimiehen ja alaisen välillä, sekä sitä miten johtajat kehittävät erillisen vaihtosuhteen jokaisen alaisen kanssa.

Teoria korostaa johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutuksen merkitystä johtajuuden muokkautumisessa. Tämän mallin keskeisenä ideana on se, että johtajuus muokkautuu koko ajan johtajan ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa. Johtajuus siis ei ole vain johtajan yksilöllistä käyttäytymistä vaan se saa muotonsa johtajan ja alaisen välisessä jatkuvassa kanssakäymisessä. (Graen & Cashman 1975)

LMX-teorian mukaan sekä johtaja että alainen osallistuvat johtamissuhteen rakentamiseen tuomalla erilaisia ideoita, arvoja ja vaatimuksia esimiestilanteeseen. Jokainen esimies-alaissuhde on tämän vuoksi jossain määrin yksilöllinen, koska kussakin tapauksessa johtajan ja johdettavan vuorovaikutus muodostaa ainutlaatuisen dynamiikan kahden henkilön välille. (Peltonen 2007, 126-127)

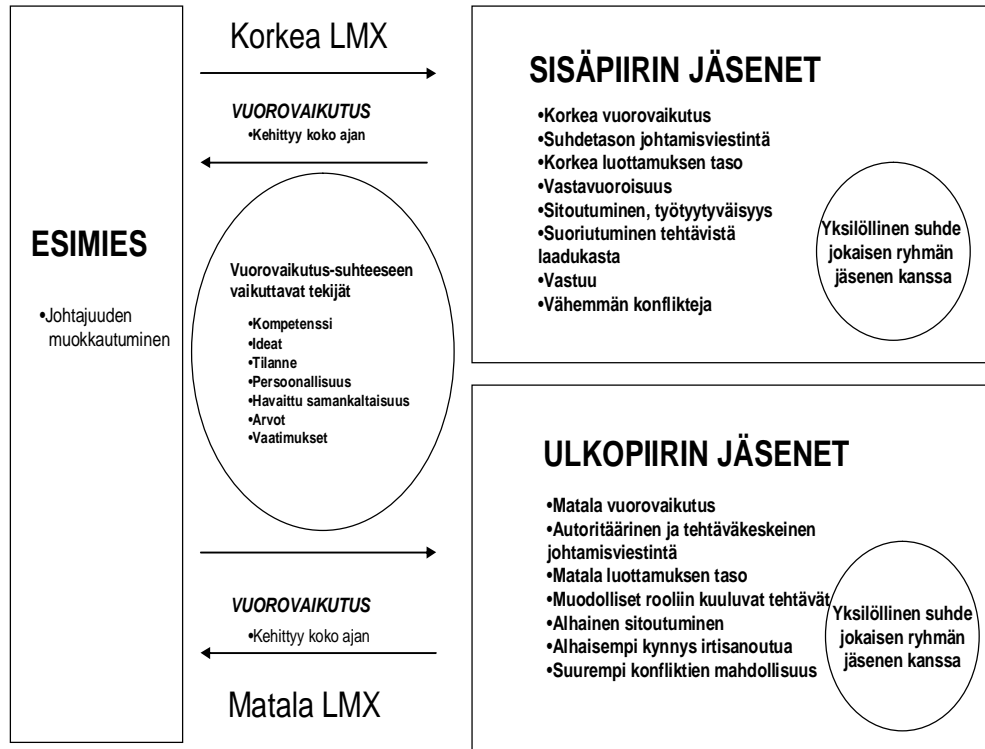
LMX-teorian perusolettamus on, että esimies ja jokainen yksittäinen alainen luovat molemminpuolisen kanssakäymisen ja vastavuoroisuuden



kautta kahdenvälisen suhteen ja että jokainen esimies-alaissuhde poikkeaa toisistaan. Suhteiden laatua on kuvattu jatkumona, joka vaihtelee korkealaatuisista suhteista heikkolaatuisiin suhteisiin. Heikkolaatuisissa suhteissa erilaisten konfliktin mahdollisuus kasvaa. Esimies-alaisuuden molempien osapuolien yksilötason tekijöillä on merkittävä rooli. (Liden & Maslyn 1998) Suhteen muodostuminen voidaan nähdä kehitysprosessina, jossa molemmat osapuolet oppivat toisistaan ajan myötä. (Bauer & Green 1996; Dienesch & Liden 1986)

LMX-teorian mukaan esimies jakaa alaisilleen valikoidusti henkilökohtaisia, sosiaalisia ja organisaation toimintaan liittyviä resursseja kuten aikaa, energiaa, työrooleja ja valtaa. Esimies ei siis ole tasapuolisesti vuorovaikutuksessa alaitensa kanssa. Toisten alaiten kanssa suhteet ovat korkealaatuisia ja toisten kanssa heikkolaatuisia. Korkealaatuisen suhteen esimiehen kanssa omaavat alaiset kuuluvat esimiehen sisäryhmään, kun taas heikkolaatuinen suhde kertoo ulkoryhmään jäämisestä. (Liden et al. 1980, 452; Graen et al. 1995, 225; Mueller & Lee 2002, 220-221)

Graenin ja Cashmanin (1975) mukaan johtajan sisäpiiri-valinta tapahtuu varhain alaisen henkilökohtaisen soveltuvuuden, pätevyyden ja luotettavuuden perusteella. Sisäryhmään kuuluvat alaiset saavat esimieheltään huomiota, tukea, hienovaraista kohtelua, luottamusta, kunnioitusta, sitoutumista, vaikutusmahdollisuuksia, neuvotteluvaraa ja tilaisuuksia vaikuttaa päätöksiin enemmän kuin ulkoryhmään kuuluvat alaiset. (Liden et al. 1980, 452; Graen et al. 1995, 225; Mueller & Lee 2002, 220-221) Ulkoryhmään kuuluvilla on sisäryhmäläisiä suurempi mahdollisuus joutua konfliktiin esimiehen kanssa.



**Kuva 4 - Esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen keskeisimmät piirteet LMX-teoriassa**

Ulkopiirin vuorovaikutussuhteissa tapahtuu suhteellisen vähän keskinäistä kanssakäymistä esimiehen ja alaisen välillä. Esimiehen vaikuttavuus perustuu ensisijaisesti auktoriteettiin eli legitiimiin käskyvaltaan. Ulkopiiriläisen tarvitsee vain pysyä tehtävänsä muodollisissa roolivaatimuksissa ja hoitaa normaalit työvelvollisuudet ja toteuttaa esimiehen käskyt.

Sisäpiiriläiselle sitä vastoin annetaan mielenkiintoisia tehtäviä ja delegoidaan enemmän vastuuta. Hän saa enemmän tukea työsuoritukselleen ja työuralleen, samalla hänen odotetaan työskentelevän

uutterammin ja olevan sitoutuneempi työtehtäväänsä. Sisäpiiriläisen ja esimiehen välinen keskinäinen luottamus, lojaalisuus ja tuki voi ajan myötä kehittyä molempia osapuolia hyödyttäväksi vuorovaikutussuhteeksi.

Myös palautteen antamista voidaan tarkastella LMX-teorian valossa. Epäoikeudenmukaista palautetta saaneet alaiset ovat LMX-teorian mukaan saattaneet omata heikkolaatuisen suhteen esimiehen kanssa. Tällaisessa suhteessa esimiehen antamaa palautetta voidaan pitää hyvin kielteisinä. On saatu selville, että juuri esimiehen ulkoryhmään kuuluvat alaiset ovat kaikkein tyytymättöimpiä esimiehen ja alaisen väliseen palautteeseen. Läheiset ja luottamukselliset välit esimiehen kanssa omaavat alaiset suhtautuvat sen sijaan myönteisesti esimiehen antamaan palautteeseen. (Mueller et al. 2002, 232)

LMX-teoriassa johtajuutta tarkastellaan erillisinä, yksittäisinä johtaja-alaisuhteina. LMX-teoriassa alaiset eivät kuitenkaan ole osa johtajuutta, vaan vaihdantasuhteessa johtajaan. Teoria perustuu oletukseen rationaalisesta laskelmoivasta toimijasta, ja joka myös toimii sen mukaisesti. (Graen 1976; Uslaner 2002)

Suhdenäkökulma eli relationaalinen näkökulma on läheistä sukua LMX-teorialla. Suhdenäkökulman lähtökohtana on johtajan ja alaisen välinen, heidän toiminnastaan ja tavoitteistansa irrallinen, suhdemekanismi ja sen kehittyminen. Esimies ja alainen rakentavat osaksi tiedostamattaan mallin siitä, mikä heitä yhdistää ja omaksuvat tämän jälkeen tämän mallin mukaiset roolit. Toiset esimies-alaisuhteet voivat olla hierarkkisempia ja toiset puolestaan kollegiaalisempia. Suhde ei ole kerran rakennuttuaan muuttumaton, vaan se muokkautuu jatkuvasti ja muutos voi käynnistyä pienestäkin ärsykkeestä. Mallissa kaksi yksilöä joutuu tulkitsemaan ja järjelemään tilannetta ja yksilöitä yhdistäviä tekijöitä, ennen kuin koordinoitu vuorovaikutus on mahdollinen. (Peltonen 2007, 127)

Esimes ja alainen rakentavat siis ensin – osittain tiedostamattomasti –

tietyn mallin siitä, mikä heitä yhdistää. Sen jälkeen he omaksuvat tämän suhdemekanismin mukaiset roolit. Myös ”esimiehen” ja ”alaisen” muodolliset asemat ja identiteetit syntyvät tämän suhteen rakentumisen seurauksena. Toiset suhteet voivat olla kollegiaalisempia ja toiset hierarkkisempia suhteen ja sen määrittämien identiteettien mukaan. Toisaalta suhde ei kerran rakennuttuaan ja vakiinnuttuaan ole mitenkään muuttumaton, vaan se rakentuu uudelleen ja uudelleen koko ajan. Yksilöt tulkitsevat ja arvioivat jatkuvasti suhteen tilaa, minkä seurauksena muutos esimies-alaisuudessa saattaa lähteä liikkeelle hyvinkin pienestä ärsykkeestä. (Bauer & Green 1996, Peltonen 2007, 127-128)

**Taulukko 1 - LMX-teoria - näkökulmat ja määritelmät**

<b>Kirjoittaja</b>	<b>Näkökulma &amp; Määritelmä</b>	<b>Selitys</b>
<b>Graen &amp; Cashman (1975)</b>	Johtajan ja alaisen välisen vaihtosuhteen teoria	Vuorovaikutuksen merkitys johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutuksen muokkautumisessa
<b>Bauer &amp; Green (1996)</b>	Esimies-alaisuuden näkeminen kehitysprosessina	Molemmat osapuolet oppivat toisiltaan ajan myötä
<b>Linden &amp; Maslyn (1998)</b>	Esimies-alaisuuden molempien osapuolten yksilötason tekijöillä on merkittävä rooli	Suhteiden laatu vaihtelee korkealaatuisista heikko-laatuisiin suhteisiin. Heikko-laatuisissa suhteissa konfliktien mahdollisuus kasvaa
<b>Muller &amp; Lee (2002)</b>	Esimies ei ole tasapuolisesti vuorovaikutuksessa alaisensa kanssa	Toisten alaisten kanssa suhteet ovat korkealaatuisia (sisäryhmä). Toisten heikko-laatuisia (ulkoryhmä)

## 2.4 Tilannejohtamisen teoria

Johtamisteorioita kehiteltäessä päädyttiin siihen, että sosiaalinen vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa sekä ympäristön vaikutukset muokkasivat johtajuutta. Tunnetuimpia tilanepainotteisia johtamisteorioita ovat Fiedlerin (1967) kontingenssimalli sekä Herseyn ja Blanchardin (1997) tilannejohtamismalli.

Nykyään uskotaan, että johtajan ominaisuuksilla sekä tilannetekijöillä on molemmilla merkitystä (Juuti 1989). Johtajalta vaaditaan tilanteen mukaan erilaista toimintaa. Esimiehen tulee kyetä arvioimaan tilannetekijöitä. Johtaminen on vuorovaikutusta ympäristön kanssa ja esimieheltä vaaditaan kykyä arvioida omaa toimintaansa, kykyä ilmaista itseään ja ymmärtää muita ihmisiä. (Järvinen 1999)

Ensimmäisiä varsinaisia tilanneteorian kehittäjiä oli William Reddin, joka 1970-luvulla kehitti ns. 3D-teorian. Reddinin mukaan johtajan tehokkuus voitiin mitata sen mukaan, miten hyvin hän pystyi vaikuttamaan alaisiinsa, jotta nämä saavuttaisivat asetetut tavoitteet. Hän korosti, ettei johtamisen tuloksellisuus ollut minkään tietyn johtamistyylin varassa, vaan että tehokkuus riippui kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopivan, tilanteen kannalta oikean, johtamistavan valinnasta. (Reddin 1970, 8)

Reddinin teoria, kuten myös Herseyn ja Blanchardin kehittelemä tilannejohtamismalli pohjautuvat alun perin Chris Argyriksen esittelemään teoriaan alaisten kypsyyssasteesta ja heidän kehittymisestään. Argyris on julkaisuissaan pohtinut paljon sitä, kuinka organisaation johto voi toiminnallaan yhdistää sekä organisaation tavoitteiden toteuttamisen että työntekijöiden tarpeiden täyttämisen. Argyriksen mukaan tehokkaan johtajan tulee pyrkiä sulauttamaan toisiinsa sekä yksilön että organisaation tarpeet, jotta molemmat voisivat saavuttaa tavoitteensa mahdollisimman optimaalisesti. Hyvän johtajan täytyy tuntea alaisensa ja siten tietää, minkälaisella käyttäytymisellä hän pystyy parhaiten vastaamaan heidän

tarpeisiinsa ja auttamaan heitä kehittymään sekä ihmisinä että työntekijöinä. (Argyris 1987, 211-212)

Mikäli yksilöiden tarpeet ja organisaation asettamat vaatimukset ovat jatkuvassa ristiriidassa keskenään, on tästä Argyriksen mukaan seurauksena häiriöitä yksilöiden toiminnassa. Nämä häiriöt ilmenevät mm. turhautumisena, epäonnistumisina, lyhytkatseisena ajatteluna ja ristiriitoina ja konflikteina. Työntekijä voi kokea ristiriitoja, mikäli organisaation hänelle asettamat vaatimukset ja hänen henkilökohtaiset tarpeensa eivät kohtaa toisiaan, (Argyris 1987, 77-78)

Esimiesten on tunnettava alaisensa ymmärtääkseen mikä heitä motivoi – esimiehet eivät voi tehdä pelkkiä oletuksia. Vaikka esimies kysyisikin alaisiltaan miten he kokevat jonkin asian, se ei välttämättä johda asianmukaiseen palautteeseen. Esimiehen alaisiltaan saaman viestinnän luonne perustuu usein siihen, kuinka hyvät välit hänen ja alaisten välillä on vallinnut pitemmän aikaa. Alaisten sosiaalisten, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeiden tyydyttämistä työssä laiminlyödään usein. (Hersey & Blanchard 1990, 47-54)

Johtajan tulisi muuttaa käyttäytymistään kussakin kohtaamassaan tilanteessa. Sopivan johtamistyylin valinta riippuu alaisten ja suorittavan tehtävän ominaisuuksista. Valitsemalla tilanteeseen sopivimman johtamistyylin johtaja onnistuu tehtävässään parhaiten. (Pirnes 1995, 13-17)

Tilannekeskeisessä johtamistavassa päähuomio kiinnittyy havaittuun käyttäytymiseen. Pääpaino on esimiehen ja alaisen käyttäytymisessä eri tilanteissa. Johtajuuden kolme tärkeää osatekijää ovat esimies, alainen ja tilanne. Johtajuuden tilannelähestymistavassa tarkastellaan näiden muuttujien vuorovaikutusta sellaisten syy-yhteyksien löytämiseksi, joiden avulla käyttäytymistä kyetään ennakoimaan. (Hersey & Blanchard 1990, 101-102).

Tannenbaum ja Schmidtin mukaan johtajan on toteutettavaa johtamistyyliä valitessaan kiinnitettävä huomiota kolmeen tärkeään tilannesidonnaiseen asiaan; johtajan itsensä ominaisuuksiin, alaisten ominaisuuksiin ja tilanteen ominaisuuksiin. Lisäksi he korostivat, että keskinäisen luottamuksen ja kunnioituksen ilmapiirissä alaiset sietävät paremmin johtajan mahdollisia poikkeamia tavallisesti toteuttamasta tyylistä. (Tannenbaum & Schmidt 1973, 170, 178)

**Taulukko 2 - Tilannejohtamisen teoria - näkökulmat ja määritelmät**

<b>Kirjoittaja</b>	<b>Näkökulma &amp; Määritelmä</b>	<b>Selitys</b>
<b>Argyris (1987)</b>	Teoria alaisten kypsyysasteista ja kehitymisestä	Organisaation tavoitteiden ja alaisten tarpeiden yhdistäminen
<b>Fiedler (1967)</b>	Kontingenssimalli	Johtamistyylin valinnan tilannesidonnaisuus
<b>Redden (1970)</b>	3D-malli	Alaisiin vaikuttaminen johtajan tehokkuuden mittarina
<b>Hersey &amp; Blanchard (1997)</b>	Tilannejohtamismalli	Johtamisen kysynnän ja tarjonnan kohtaaminen
<b>Tannenbaum &amp; Schmidt (1973)</b>	Autoritäärinen ja demokraattinen johtaminen	Johtamistavan valinnan tilannesidonnaisuus

## 2.5 Transformationaalinen johtaminen

Tuoreimmat johtamisteoriat käsittelevät transformationaalista johtamistyyliä, jossa esimies pyrkii huomioimaan alaisensa yksilöinä ja vastaamaan omalla toiminnallaan heidän tarpeisiinsa. Esimies pyrkii synnyttämään yhteenkuuluvuutta ja motivoimaan työntekijöitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

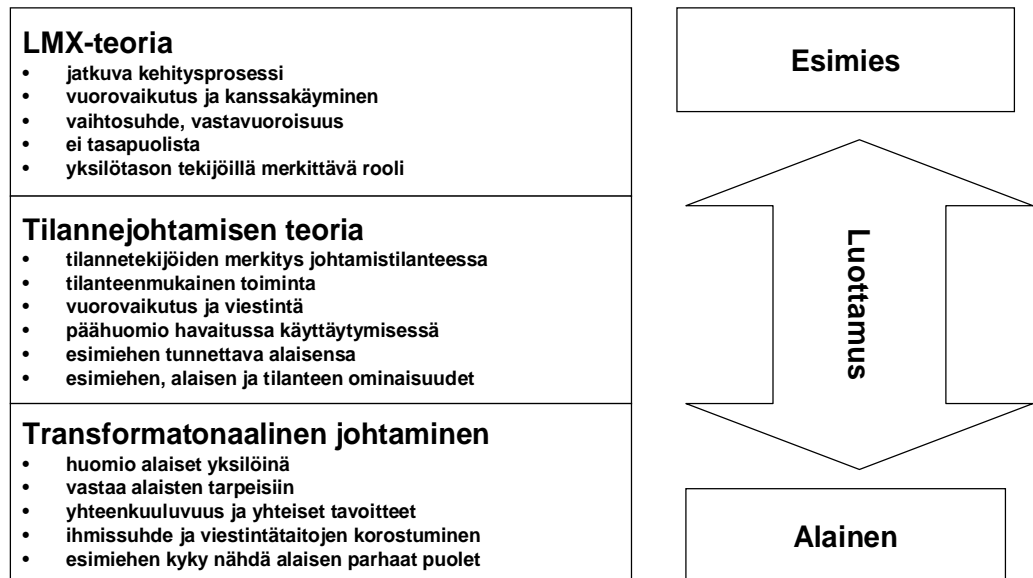
Transformationaalinen johtamisen teoria ja – malli perustuvat alun perin Burns (1979) Leadership-kirjaan. Myöhemmin transformationaalista johtamista ovat kehittäneet mm. Bass 1985, Bryman 1992 ja Zorn 1992. (Nissinen 2004, 127)

Esimiehellä on kyky tuoda alaisistaan esille heidän parhaat puolensa ja saada heidän kykynsä hyödynnettyä optimaalisella tavalla. Esimiehen ihmissuhdetaidot ovat tärkeitä. Hänen täytyy pystyä olemaan tiiviissä vuorovaikutuksessa alaisensa kanssa ja ottamaan huomioon erilaisia näkökulmia. (Bass 1985, Northouse 1997)

Tichyn ja Devannan (1986) mukaan transformationaalinen johtaminen on sellaista käyttäytymistä, jonka voi oppia ja hallita. Mallin keskeiseksi sisällöksi on kehittynyt johtamiskäyttäytyminen suhteessa johdettaviin, joista johtaja saa arvokasta palautetta kehittääkseen omaa johtamistaitoaan (Nissinen 2004, 41-42).

Nykypäivänä esimiehiltä vaaditaan kykyä toimia yhdessä monenlaisten ihmisten kanssa ja sovitella monenlaisia konfliktitilanteita. Transformationaalisessa johtamisessa korostuvat ihmissuhde- ja viestintätaidot ovat esimiehille erittäin tärkeitä (Northouse 1997).





**Kuva 5 - Tutkimuksen teoreettinen viitekehys**

## 2.6 Luottamuksen käsite ja dynamiikka

Luottamus on monipuolinen ja mielenkiintoinen käsite. Perinteisesti luottamus on ymmärretty psykologisena käsitteenä, mutta sitä on jäsennetty ja tutkittu myös teologisena, filosofisena, juridisena, ekonomisena ja käyttäytymistieteellisenä käsitteenä. (Keskinen, 2005, 47)

Eri tieteenalojen näkemykset luottamuksesta ovat hyvinkin erilaisia, jopa vastakkaisia, ja jokainen näistä näkee luottamuksen omalla tavallaan. Taloustieteilijöiden järkipäiväinen näkökanta on täysin vastakkainen filosofien asenteelliselle ja eettiselle näkökannalle. Sosiaalipsykologit ja filosofit tähdentävät henkilökohtaista ja henkilöiden välistä luottavuutta,

kun taas talous- ja oikeustieteilijät painottavat erityisesti organisaatioiden välistä luottamusta. (Blomqvist 1997, 283)

Luottamusta on tutkittu myös eri näkökulmista; yksilön ominaispiirteenä, vuorovaikutuksen piirteenä, organisaatiota koskevana ja työpsykologisena ilmiönä. Varhaisemmissa määritelmissä korostettiin yksilön uskoa toisten tarkoituksiin ja motiiveihin. Tuoreimmissa määritelmissä sen sijan painottuu optimistinen asenne toisten käyttäytymistä kohtaan. (Bhattacharya et al. 1998; Lewicki et al. 1998)

Luottamusta voidaan siis tarkastella monista erilaisista näkökulmista. Sillä voidaan nähdä olevan ajallinen ulottuvuus, jossa luottamus muodostaa ikään kuin sillan osapuolten menneiden kokemusten ja ennakoitavien tulevaisuuden tapahtumien välille. Tällöin luottamus muuttuu koko ajan. Esimerkiksi suhteen muodostuessa ei osapuolilla ole vielä kovinkaan paljon kokemusta yhteistyöstä ja keskinäisestä kanssakäymisestä, mutta suhteen kehittyessä osapuolet saavat enemmän kokemusta ja havaintoja toisistaan ja pystyvät näin paremmin arvioimaan toisiaan. (Blomqvist 1997, 280)

Luottamus voidaan nähdä myös vuorovaikutusprosessin tuloksena, dynaamisena prosessina ja staattisena käsitteenä, kulttuurisidonnaisena ja tilanneriippuvaisena. Luottamus voidaan määrittää sisältäen sekä kyvykkyyden että hyväntahtoisuuden, ja se voidaan nähdä toimijan odotuksena toisen osapuolen osaamisesta ja hyväntahtoisuudesta. Osaaminen pitää sisällään mm. kyvykkyydet, taidot ja tietotaidon. Hyväntahtoisuus taas moraalisen vastuun ja positiiviset aiomukset toisia kohtaan. (Blomqvist 1997, 282)

Osaaminen tarkoittaa sekä teknisiä taitoja, kyvykkyyttä ja yhteistyökykyä, kun hyväntahtoisuus puolestaan merkitsee moraalista vastuuta, positiivisia

aikomuksia ja käyttäytymistä muita osapuolia kohtaan. Näitä ominaisuuksia tulee arvioida jollain tasolla jatkuvasti tässä kontekstissa, koska tietyissä valintatilanteissa luottamuksen kohde voi käyttäytyä omalta kannaltaan rationaalisesti, mikä saattaa tarkoittaa negatiivista asiaa luottavalle osapuolelle. (Blomqvist 2002, 283; McEvily et al, 2003, 93)

Luottamuksen käsite on sidoksissa tilanteeseen ja luottamussuhteessa oleviin ihmisiin, joten yhtä universaalia määritelmää luottamukselle on vaikea luoda. Usein luottamusta on myös hyvin vaikea mitata ja tarkastella. Luottamus voidaan määritellä myös tilaksi, joka liitetään ihmisen positiivisiin odotuksiin toisten ihmisten käytösmalleja ja motiiveja kohtaan sekä halukkuuteen asettua haavoittuvaan asemaan suhteessa niihin joihin luottaa. Luottamuksen on määriteltävä myös liittyvän halukkuuteen sitoutua yhteistyöhön luotettavien ihmisten kanssa. Myös halukkuus olla riippuvainen toisesta henkilöstä on eräs luottamuksen määritelmä. (Costa 2003, 606–607)

Luottamus on vahvan myönteisesti latautunut käsite, koska yhteistoimintaa, työnjakoa ja ylimalkaan sosiaalista toimintaa on vaikeata ymmärtää ilman luottamusta. Toisaalta luottamuksella voi olla myös kielteisiä vaikutuksia. Luottamus ei ole vain voimavara, se sisältää myös riskejä, joiden laukeaminen saattaa muuttaa sekä yksityisen ihmisen että yhteisönkin toimintaa. (Ilmonen & Jokinen, 2002, 100–101)

Luottamus on vastaus epävarmuuteen ja riskiin (Luhmann 1979). Monet muut tutkijat ovat ymmärtäneet asian samalla tavalla (Giddens 1990; Misztal 1996, Seligman 1997). Luottamus kytkeytyy tulevaisuuden sisältämään satunnaisuuteen (Luhmann 1979, 112). Suhteessa siihen luottamus on asenne tai taipumus, jonka ihmiset omaksuvat kattaakseen sen epävarmuuden, jonka tulevaisuus tuo tullessaan. Taipumus saa uskomaan, että riskeistä huolimatta kaikki on hallinnassamme, ja että asiat

tulevat sujumaan kuten ennenkin (Giddens 1990)

Vaikka luottamus on sosiaalisia suhteita kuvaava käsite, se voidaan nähdä inhimilliseksi resurssiksi, joka kasautuu myönteisten riskinottokokemusten myötä. (Uslaner 2002)

### **Taulukko 3 – Luottamuksen käsitteen sisältö**

Bhattacharya et al, (1998), Blomqvist (1997), Costa (2003), Ilmonen & Jokinen (2002), Jones & George (1998), Luhmann (1979) ja Uslaner (2002)

- Vuorovaikutusprosessin tulos
- Dynaaminen prosessi
- Staattinen käsite
- Tilannariippuvainen ja -sidonnainen
- Sidoksissa luottamussuhteessa oleviin ihmisiin
- Sosiaalisia suhteita kuvaava käsite
- Vastaus epävarmuuteen ja riskiin
- Vahvasti myönteisesti latautunut käsite
- Muodostunut arvojen asenteiden, mielialojen ja tunteiden vuorovaikutuksessa
- Optimistinen asenne toisen hyväntahtoisuutta ja vastavuoroisuutta kohtaan

### **Taulukko 4 - Luottamuksen seuraukset**

Bachman (2003), Costa (2003), McEvily (2003), Tyler (2003) ja Uslaner (2002)

- Parantaa organisaation suorituskykyä ja edistää rutiinien toimivuutta
- Mahdollistaa vapaaehtoisen yhteistyön
- Vaikuttaa päätöksenteon tehokkuuteen organisaatiossa
- Helpottaa informaation hankkimista ja tulkintaa
- Antaa paremman valmiuden ongelmien ratkaisuun
- Mahdollistaa sitoutumisen ja tehokkuuden kasvun
- Lisää avoimuutta ja rohkeutta etsiä asioille uusia luovia ratkaisuja
- Kasvattaa sosiaalista ja henkistä pääomaa

## **2.6.1 Luottamuksen tyypit**

Luottamus liittyy kaikkiin ihmisen toimintoihin ja elämänalueisiin. Se perustuu kokemuksiin ja sosiaaliseen oppimiseen ja siten myös kulttuuriin (Blomqvist 1997, 283). Putnamin (1993) mukaan se on sosiaalisen pääoman tärkein osa (Ilmonen 2000, 22). Myös Lesser (2000, 14) näkee luottamuksen tärkeänä organisaatiossa. Yrityksen tehtävänä on järjestää kokemuksia, jotka rakentavat yhteistä luottamusta ja jossa ihmiset pääsevät myös mittaamaan toistensa luottamusta. Tällöin he rakentavat kaikkien kumppanuussuhteiden perustana olevaa molemminpuolista riippuvuutta, mikä lisää luottamusta (Stähle & Grönroos 2001, 152).

Luottamusta käsittelevässä kirjallisuudessa erotetaan yleensä kaksi erillistä luottamuksen muotoa; ihmisten välinen luottamus (trust) ja instituutiota ja systeemejä kohtaan tunnettu luottavaisuus (confidence). Ilmonen (2000) yhdistää nämä kaksi käsitettä luottamusrakenteeksi seuraavalla tavalla; ”Luottamus ihmisiin viriää parhaiten siellä, missä on luottavaisuuttakin, toisin sanoen siellä missä on luottavaisuutta tukevia sosiaalisia olosuhteita”.

Tyler erottaa välineellisen luottamuksen (instrumential trust) ja sosiaalisen luottamuksen (social trust). Hänen mukaansa sosiaalinen luottamus perustuu luottavan osapuolen päättelyyn siitä, mitkä ovat luottamuksen kohteen motiivit ja toimiiko tämä luottavan osapuolen etujen mukaisesti. Välineellinen luottamus puolestaan perustuu luottavan osapuolen arvioon luottamuksen kohteen käyttäytymisen ennakoitavuudesta ja/tai tämän osaamisesta. (Tyler 2003, 559)

Motiivi-perusteiseen luottamukseen vaikuttavat sosiaaliset tekijät, samanaikaiset taustat ja arvot, sekä tunne siitä, että osapuolet ymmärtävät, miksi toinen osapuoli toimii, kuten toimii. Tällaisella luottamuksella on positiivinen vaikutus esimerkiksi suhtautumisessa esimiehiin. Kun työntekijät luottavat esimiehen motiiviin huolehtia heidän eduistaan, he toimivat annettujen ohjeiden ja tehtyjen päätösten mukaisesti. Motiivi-

perusteisella luottamuksella on voimakas vaikutus asenteisiin ja ulkoiseen roolikäyttäytymiseen. Työntekijät nauttivat työstään, hyväksyvät säännöt ja toimivat tiiminsä hyväksi vapaaehtoisesti, sisäisesti motivoituneina. (Tyler 2003, 559–561)

Luottamus on avain organisaatioiden suorituskykyyn, koska luottamuksen kautta voidaan päästä vapaaehtoiseen yhteistyöhön. Tällainen yhteistyön muoto tulee yhä tärkeämmäksi, kun sitä verrataan käskytyks ja kontrollointityyppiseen johtamiseen, joka ei ole mitenkään tehokasta. Ihmiset työskentelevät yhä enemmän sellaisissa olosuhteissa, joissa heidän suorituskykyään ei voida helposti havaita. Luottamus onkin siirtynyt rationaalisesta ja laskennallisesta luottamuksesta sosiaalisen luottamuksen eri muotoihin, joissa motiiviperusteinen luottamus muodostuu yhä tärkeämmäksi. (Tyler 2003, 566–567) Vrt. LMX-teorian oletus rationaalisesta laskelmoivasta toimijasta (Graen 1975)

Uslaner (2002) jakaa luottamuksen kahteen osaan 1) Strategiseen luottamukseen ja 2) Moraaliseen luottamukseen. Uslanerin mukaan strateginen luottamus liittyy toisen ihmisen tai ihmisryhmän tulevan käyttäytymisen ennustamiseen, esim. erilaisissa neuvottelutilanteissa. Näihin tilanteisiin liittyy aina intressinäkökulma. Moraalinen luottamus on puolestaan vilpittöntä, tuntematontakin ihmistä kohtaan koettua luottamusta, joka ei sisällä oman edun tavoittelua.

Rosseau et al. (1998) mukaan luottamuksen ytimen muodostavat vakaat uskomukset luotettavan tahon toiminnasta ja valmius altistaa itsensä haavoittuvan asemaan luotettuun tahoon nähden (Costa 2003, 606-607). Costigan et al. (1998, 306) erottaa luottamuksella on kaksi dimensiota, jotka ovat tietoon perustuva luottamus ja tunneperustainen luottamus. Tietoperusteisessa luottamuksessa on kyse siitä että toinen osapuoli tekee järkipärisen päätöksen, johon toinen osapuoli joko luottaa tai on luottamatta. Luottamuksella täytyy tuolloin olla hyvä syy, kuten toisen

vastuullisuus, luotettavuus tai pätevyys. Tunneperusteinen luottamus taas sisältää hyvin tunnepitoisia tekijöitä. Luottavan osapuolen huolenpito ja välittäminen luottamuksen kohteesta kuvastavat tällaista suhdetta.

Luottamus on aina sidoksissa tilanteeseen ja luottamussuhteessa oleviin ihmisiin. Luottamuksen on myös määritelty liittyvän halukkuuteen sitoutua yhteistyöhön luotettavien ihmisten kanssa. Myös halukkuus olla riippuvainen toisesta henkilöstä on eräs luottamuksen määritelmä. (Costa 2003, 606-607)

Jonesin ja Georgen (1998) mukaan luottamus on psykologinen rakenne, jonka he jakavat kolmeen eri tasoon; 1) Epäluottamukseen, 2) Ehdolliseen luottamukseen ja 3) Ehdottomaan luottamukseen. Ylimmän asteen, eli ehdottoman luottamuksen rakentaminen edellyttää aikaa, ponnisteluja sekä merkittäviä resursseja. Jones ja George käsittelevät luottamuksen kehittymistä ja sen vaikutusta yhteistyöhön organisaatiossa. Heidän mukaansa on tärkeää ymmärtää miten muut ymmärtävät luottamuksen, ja miten se vaikuttaa heidän käyttäytymiseensä. Arvojen, asenteiden, mielialojen ja tunteiden vuorovaikutuksen tuloksena muodostuu luottamus.

Asenteet ilmentävät kuinka yksilö arvio ja mittaa toisia yksilöitä ja yhteisöjä, kuten esim. organisaatioita. Asenteet ja arvomaailma ovat aktiivisessa suhteessa keskenään. Muutokset asenteissa saattavat ajan myötä muuttaa myös arvomaailmaa. Yksilön tunteet ja tuntemukset ovat luottamuksen peruspilarit, jotka ensihetkellä määräävät luottaako yksilö toiseen. Tällaiset joko positiiviset tai negatiiviset signaalit välittyvät helposti yksilöltä toiselle. Ihmiset jotka kokevat itsensä luottamuksen arvoiksi yleensä myös helposti luottavat toisiin ihmisiin. (Jones et al. 1998)

Young & Daniel (2003) jakavat luottamuksen neljään ulottuvuuteen ja rakennetekijään, jotka ovat havainnointiulottuvuus, analyttinen ja tunneulottuvuus, sekä tilannetekijät. Havainnot toisesta pitävät sisällään

pätevyyden, ennakoitavuuden, hyväntahtoisuuden ja rehellisyyden. Analyyttiseen ulottuvuuteen kuuluvat suhteeseen liittyvät kustannukset ja riskit. Tunneulottuvuus pitää sisällään suhdetta rakentavat tekijät, kuten kiinnostuksen, ihailun, kunnioituksen ja pitämisen, sekä suhdetta säilyttävät tekijät, kuten kiintymyksen, kiitollisuuden, turvallisuuden ja arvostuksen. Tilannetekijöihin kuuluvat suhteen historia ja tuntemus, muutos/epävarmuus ympäristössä, kulttuurisen luottamuksen ja persoonallisen luottamuksen ennalta määräytyminen sekä valta-asetelma. Ulottuvuudet vaikuttavat toisiinsa ja kombinoituvat keskenään muodostaen kussakin suhteessa ilmenevän luottamuksen. Eri ulottuvuuksien merkitys vaihtelee erilaisista tilannetekijöistä riippuen. Luottamus on eräänlainen tietoisesti tai tiedostamattomasti syntyvä konstruktio eri luottamuksen ulottuvuuksista. (Young & Daniel 2003)

Bachman (2003) jakaa luottamuksen kolmeen erilaiseen tyyppiin ja käsittelee luottamuksen ja vallan suhdetta. Bachmanin mukaan organisaatioissa on oltava jokin sosiaalinen mekanismi, joka mahdollistaa sujuvan yhteistyön sen yksittäisten jäsenten välillä. Luottamus voidaan jakaa kolmeen tyyppiin; 1) Yksilön luottamukseen, joka perustuu hänen omiin kokemuksiinsa, 2) Luottamukseen joka yksilöllä on sosiaalisten rakenteiden toimintaan ja luotettavuuteen ja 3) Institutionaaliseen luottamukseen, joka on luottamusta yksilöiden ja olemassa olemassa olevien sosiaalisten sääntöjen välillä. (Bachman 2003)

Bachmanin (2003) mukaan organisaation luottamuksen luonteessa voidaan erottaa kolme luottamuksen muotoa. Ensimmäinen henkilökohtainen luottamus, joka perustuu kokemuksiin pitkällä aikavälillä. Toiseksi systeemiluottamus, joka perustuu toimintoihin ja rakenteisiin ja kolmanneksi institutionaalinen luottamus, jossa on kysymys olemassa olevista ei-henkilöityvistä sosiaalisista säännöistä. Instituutio on ei-henkilöityvä kasvoton viestintäverkosto, jossa luottamuksen syntyminen on kiinni siitä miten osatekijöiden viestintä ja vuorovaikutus onnistuu. Bachmanin mainitsemista kolmesta luottamuksen muodosta



institutionaalinen luottamus on kahden edellisen synteesi. Henkilökohtainen luottamus ja systeemi luottamus vaikuttavat siten institutionaalisen luottamuksen syntyyn.

Bachmanin (2003) mukaan institutionaalista luottamusta voidaan pitää organisaation kontrollin siirtämisenä yksilön tasolta kollektiiviselle tasolle. Jos organisaatiossa on esim. vahvoja institutionaalisia sääntöjä, ne voivat vähentää riskejä ja siirtää luottamuksen valtaa tärkeämmäksi mekanismiksi jolla toimijoiden vuorovaikutusta koordinoidaan. Kun organisaation toiminta on vahvasti säädeltyä, ei-henkilöityvä luottamus ja valta sitoutuvat toisiinsa sisäisten ja ulkoisten rakenteiden kasvattaessa yksilöiden välistä luottamusta. Päinvastaisessa tilanteessa yksilöiden toiminta on suuremmissa roloissa, tällöin valta ja luottamus voidaan nähdä erillisinä elementteinä ja vallan käyttö nousee etusijalle luottamuksen vaikean rakentamisen vuoksi, (Bachman 2003)

McEvily et al. (2003) näkevät luottamuksen toimivana organisointiperiaatteena. Heidän mukaansa luottamus vaikuttaa päätöksenteon tehokkuuteen helpottamalla informaation hankkimista ja tulkintaa. Luottamus edistää lisäksi organisaation rutiinien toimivuutta, kun myönteinen luottamuskäyttäytyminen ymmärretään niin, ettei luotettu osapuoli käytä hyväkseen toisen haavoittuvuutta.

Luottamus ja valta ovat keskeisiä keinoja organisaation sisäisten suhteiden koordinointiin. Luottamuksen eri muotoja ja valtaa yhdistelemällä voidaan uudelleen rakentaa kaksi erityistä organisaation valvontamuotoa, vahvasti säännöstelty tai heikosti määritelty organisaatio. Vahvasti säännöstelty organisaatio ruokkii yksilöiden luottamusta tehokkaalla tavalla. Heikosti määritellyssä organisaatiossa sitä vastoin yksittäiset yritykset luoda yhteistyötä toimijoiden kesken tulevat yhä tärkeämmiksi. Se, kuinka hyvin organisaation toimintatavat ja rakenteet, prosessit tukevat henkilöiden välisten suhteiden kehittymistä, on suoraan

verrannollinen institutionaalisen luottamuksen määrään. (Bachman, 2003)

**Taulukko 5 - Luottamuksen käsite - näkökulmat ja kuvaus**

Kirjoittaja	Näkökulma	Kuvaus
<b>Bachman (2003)</b>	Vallan ja luottamuksen yhteensovittaminen	Yksilön luottamus perustuu omiin kokemuksiin Yksilön luottamus sosiaalisten rakenteiden toimintaan ja luotettavuuteen, Institutionaalinen luottamus.
<b>Blomqvist (1997)</b>	Ajallinen ulottuvuus Vuorovaikutusprosessi	Sillat menneiden kokemusten ja ennakoitavan tulevaisuuden välillä Luottamus kehittyy koko ajan vuorovaikutusprosessin seurauksena
<b>Costa (2003)</b>	Tila jossa halutaan asettua yhteistyöhön	Halukkus olla riippuvainen toisesta henkilöstä
<b>Jones &amp; George (1998)</b>	Luottamuksen; 1. Emotionaalinen ulottuvuus 2. Kognitiivinen ulottuvuus 3. Behavioraalinen ulottuvuus	Tunteeseen perustuva "Hyvään rationaaliseen syyhyn" perustuva Käyttäytymiseen perustuva
<b>McEvily et al. (2003)</b>	1. Psykologinen näkökulma 2. Sosiaalinen näkökulma	Luottamus organisoinnin välineenä --> vaikutus organisaation toiminnan ymmärtämiseen ja taloudellisen aktiviteetin koordinointiin
<b>Rosseau et al. (1998)</b>	Psykologinen tila 1. Henkilöiden välinen 2. Organisaatioiden välinen 3. Yleinen	Sisältää aikomuksen hyväksyä haavoittuva asema toiseen tahoon nähden perutuen tätä koskeviin positiivisiin odotuksiin
<b>Tyler (2002)</b>	1. Sosiaalinen luottamus 2. Välineellinen luottamus 3. Motiiviperusteinen luottamus	Sosiaalinen tieto, motiivit, positiiviset asenteet Käyttäytymisen ennakoitavuus ja/tai osaamisesta Sosiaalisten tekijöiden vaikutus luottamuksen syntyyn
<b>Uslaner (2002)</b>	1. Strateginen luottamus 2. Moraalinen luottamus	Käyttäytymisen ennustettavuus (intressinäkökulma!) Vilpitön luottamus, vailla oman edun tavoittelua
<b>Young &amp; Daniel (2003)</b>	Neljä ulottuvuutta; 1. Havainnointiulottuvuus 2. Analyttisyys 3. Tunneulottuvuus 4. Tilannetekijät	Pätevyys, ennakoitavuus, hyväntahtoisuus, rehellisyys Suhteeseen liittyvät kustannukset, hyödyt ja riskit Suhdetta rakentavat tekijät Suhdetta säilyttävät tekijät Suhteen historia ja tuntemus, ympäristö

Persoonallisuuspsykogeologisesta näkökulmasta luottamus ymmärretään pohjimmiltaan yksilön sisäisenä ilmiönä, mutta se voidaan nähdä myös

suhdeilmionä (Ignatius & Kokkonen 2005, 133). Luottamus syntyy keskinäisen vuorovaikutuksen varmistaman tuntemuksen pohjalta (Ilmonen 2000, 22). Hyvinvoinnin ja identiteetin eheyden kannalta ihminen tarvitsee luottamuksen kokemuksia jo lapsesta alkaen (Kotkavirta 2000, 56). Misztal määrittelee luottamuksen uskomuksena siihen, että jonkun henkilön aikomus toimia on meidän näkökulmastamme riittävä (Nahapiet & Ghoshal 2000, 138). Jonesin mukaan luottamus on puolestaan tunnepitoinen tapa nähdä toinen henkilö luottamuksen arvoisena, eli se on optimistinen asenne toisen hyväntahtoisuutta ja vastavuoroisuutta kohtaan (Kotkavirta 2000, 57).

Sosiologisesta näkökulmasta luottamus nähdään yksilöiden välisenä ja yhteisöllisenä sosiaalisena ilmiönä (Lewis & Weigert 2001, 967–968). Lewis & Weigert esittävät, että sosiologisesti ymmärrettynä luottamuksella on emotionaalinen, kognitiivinen ja behavioraalinen ulottuvuus. Emotionaalinen luottamus perustuu tunteeseen, kognitiivinen luottamus johonkin 'hyvään rationaaliseen syyhyn' ja behavioraalinen luottamus taas puolestaan käyttäytymiseen. (Lewis & Weigert 2001, 972–973)

Emotionaalinen luottamus on vahvasti yksilön sisäinen asia, eli se on hyvin lähellä psykologista näkemystä luottamuksesta. Kognitiivisen luottamuksen syntyminen perustuu joihinkin tiettyihin rationaalisiin syihin. Kognitiivisen luottamuksen taustalla vaikuttaa se, kuinka ihminen ajattelee toisesta ihmisestä (McAllister 1995, 25). Siihen liittyviä tekijöitä ovat mm. kompetenssi, kyvykkyys, vastuuntuntoisuus, uskottavuus, luotettavuus ja riippuvuus.

Tyypillisesti kognitiivinen luottamus edeltää luottamussuhteessa emotionaalista luottamusta, joka puolestaan perustuu tunteeseen ja siihen, kuinka ihminen tuntee toisia kohtaan (McAllister 1995, 25).

Emotionaalinen luottamus liittyy mm. huolenpitoon, välittämiseen, hyvätahoisuuteen, sitoutumiseen ja keskinäiseen kunnioitukseen.

Toisaalta sosiologiassa puhutaan myös henkilökohtaisesta luottamuksesta ja systeemisestä luottamuksesta (Lewis & Weigert 2001, 972–973). Henkilökohtainen luottamus perustuu henkilöiden väliseen tunnesiteeseen, kun taas kollektiivinen luottamus siihen, että ”kaikki näyttää olevan järjestyksessä” (Lewis & Weigert 2001, 973).

Perinteiset yksinkertaiset yhteisöt perustuvat pääasiassa henkilökohtaiseen luottamukseen, kun taas monimutkaiset modernit yhteiskunnat enemmän systeemiseen luottamukseen (Lewis & Weigert 2001, 973), joskin henkilökohtainen luottamus on myös niissä tärkeää. Seligman puolestaan erottaa henkilöitä kohtaan tunnetun luottamuksen instituutioita kohtaan tunnetusta luottamuksesta. Käsite luottamus (trust) on henkilöitä kohtaan tunnettua luottamusta ja luottavaisuus (confidence) on instituutioita kohtaan tunnettua luottamusta. (Ilmonen 2000, 29)

### **2.6.2 Luottamuksen rakentaminen**

Ihminen edellyttää toisilta ihmisiltä rehellisyyttä. Aito ja rehellinen työkaveri, esimies tai alainen, on luotettava, ja häneltä voi edellyttää vähintään sovittujen asioiden tekemistä. Avoimuus ja luottamus kulkevat kaiken aikaa käsi kädessä. molemmat voi myös menettää hetkessä. Niiden uudelleen rakentaminen on pitkälinen, joskus jopa elinikäinen, prosessi.

Yhteistyö rakentuu keskinäisen riippuvuuden varaan. Tehokas kommunikointi ja toisen tekemiseen luottaminen ovat välttämättömiä asioita. Ilman näitä tärkeitä perusarvoja yhteistyö ei toimi. Toisiinsa

luottavat ihmiset auttavat toisiaan ennen kuin apua edes varsinaisesti tarvitaan.

Suurin osa työkäisestä väestöstä viettää arkisin työpaikalla enemmän hereillä oloaikaa kuin kotona. Työpaikan ihmissuhteet ovat tästä syystä monelle ihmiselle hyvin tärkeitä. Myös työelämässä on voitava luottaa, että ihmiset tarkoittavat mitä he sanovat. Työpaikoilla luottamus muodostaa pohjan kaikelle toiminnalle. Luottamus kasvattaa tuottavuutta, epäluottamus tuhoaa sen. Luottamus vaikuttaa viestinnän avoimuuteen ja työyhteisössä vallitsevaan yhteistyöhalukkuuteen. Ei siis ole lainkaan yhdentekevää millaisessa luottamuksen ilmapiirissä töitä työpaikalla tehdään. (Laine 2008)

Luottamus työpaikalla voi kohdistua toiseen yksilöön, työryhmään, koko organisaatioon tai ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Yksilöön kohdistuva luottamus liittyy odotukseen, että luottamuksen kohde osoittautuu luottamuksen arvoiseksi (Jokivuori 2004). Luottamus on tällöin optimistista asennoitumista ja positiivisia odotuksia toisen käyttäytymisen suhteen.

Mayer et al. (1995) mukaan organisaatiossa on kahdenlaisia yksilöitä, luottajia (henkilö joka luottaa) ja luotettuja (henkilö johon luotetaan). Heidän mallinsa mukaan, luottamuksessa on kyse osapuolen halukkuudesta olla suojattomana toisen osapuolen toiminnalle ja se perustuu odotuksiin siitä, että toinen osapuoli toimii tietyllä tavalla luottajaa kohtaan riippumatta siitä, onko tätä osapuolta mahdollista valvoa tai kontrolloida.

Jokivuoren (2004) luottamukseen on sisäänrakennettu kolme aspektia; usko siihen, että toiset toimivat sopuosinnussa sen suhteen, mihin on sitouduttu, rehellisyys neuvottelutilanteessa ja kolmantena lojaali käyttäytyminen, jonka mukaan toinen ei käytä hyödykseen tai hyväkseen

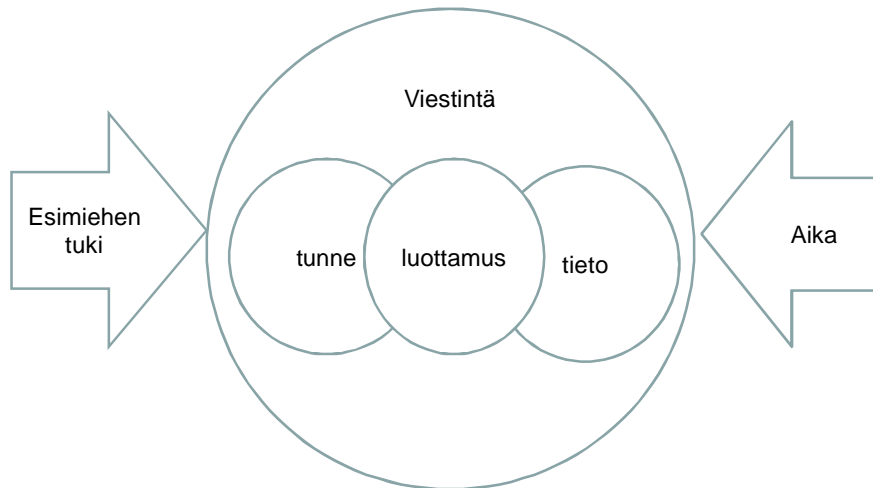
toista. Luottamus ilmenee tunnetason ilmiönä, kognitiivisena eli päättelynä ja havaintoina toisten käyttäytymisestä sekä käyttäytymisen tasolla eli toiminnallisena.

Luottamus on sekä tunnetila että monenlaisia kognitioita, kuten havaintoja ja päätelmiä esimiehen tai alaisen luotettavuudesta. Luottamus perustuu yhteisesti koettuun vuorovaikutuksen kulkuun ja historiaan, mutta luottamuksen olemassa oloa tai sen puutetta säätelee myös organisaation kulttuuri (Young & Daniel 2003)

Työelämässä luottamus toisen osapuolen osaamiseen koskee sekä alaisia että esimiehiä. Alaisella on oltava riittävästi osaamista työnsä hoitamiseen ja vastaavasti esimiehellä tulee olla taito johtaa sekä asioita että ihmisiä. (Laine 2008)

Johtaminen ja esimiestyö tapahtuvat aina vuorovaikutuksessa. Organisaatioiden toiminta perustuu vuorovaikutukseen, ihmisten väliseen kanssakäymiseen. Esimiestyöhön liittyvät muutokset ovat tänä päivänä muutos, epävarmuus ja globalisaatio. Organisaatiot käyvät nykyään yhä enemmän läpi muutoksia ja muutosten tuomaa epävarmuuteen on vastattava. Globalisaatio, tietointensiivinen työ sekä uudenlaiset ja muuttuvat organisaatorakenteet vaativat esimiehiltä yhä monipuolisempia taitoja vastata haasteisiin. Näin ollen vuorovaikutuksen merkitys johtamisessa korostuu entisestään.

Työpaikan luottamussuhteista esimiehen ja alaisen välinen suhde on erityisen merkittävä, sillä esimiehellä on suuri valta vaikuttaa alaistensa työoloihin. Luottamus esimiehen ja alaisen välillä on edellytys koko työyhteisön hyvinvoinnille ja toiminnalle. (Laine 2008)



**Kuva 6 - Luottamuksen ydinasiat esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa**  
(Laine 2008, 75)

Jotta esimies voisi toiminnallaan synnyttää luottamusta, täytyy hänellä olla taito johtaa sekä asioita että ihmisiä. Asioiden johtaminen pitää sisällään mm. strategian laatimisen, jalkauttamisen, budjetoinnin ja henkilöstöressurssien riittävydestä huolehtimisen. Ihmisten johtaminen taas puolestaan sisältää strategian selittämistä, vision konkretisointia, yhteisten arvojen ja tavoitteiden selkiyttämistä, tuen antamista ja ihmisten innostamista ja motivointia. Jos ihmisten johtaminen jää asioiden johtamisen varjoon, se heijastuu suoraan työhyvinvointiin. (Laine 2008)

Tärkein kriteeri hyvälle johtamiselle on, että johtamisen keskipisteenä on ihminen. Työyhteisöt muodostuvat tänä päivänä pääosin eri alojen asiantuntijoista, joilla on jokaisella oma roolinsa organisaatiossa. Siksi ihmisiä ei voi johtaa joukkoina, vaan yksilöinä ja ryhminä, tiimeinä. Tärkeää on kiinnittää huomiota ihmisten työhyvinvointiin ja motivoitumiseen työhönsä – ne luovat perustan luottamuksen rakentumiselle sekä tulokselliselle toiminnalle. Luottamusta luovan

johtamisen olennaisia piirteitä ovat vuorovaikutteisuus, avoin tiedon ja näkemysten vaihto sekä kannustava ja vastuunottoon motivoiva ilmapiiri. Lisäksi johtamisella ja johtajilla on oltava organisaatiossa selkeä rooli suunnan näyttäjinä, toiminnan organisoijina ja kannustajina. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 195)

Johtamisessa ja esimiestyössä yhdistyvät niin henkilöityvä kuin ei henkilöityvä, institutionaalinen luottamus. Esimiehen toiminnalla onkin keskeinen rooli siinä millaisiin tuloksiin työyhteisö parhaimmillaan pystyy ja siihen millainen henki työyhteisössä vallitsee. Molemminpuolinen luottamus ja vuorovaikutus ovat tärkeitä koko työyhteisön menestyksen kannalta.

Esimiehen toiminnassa esimerkin tai mallin antaminen on voimakas vaikuttaja. Esimies opettaa, miten työyhteisössä toimitaan ja samalla esimies voi valtuuttaa työntekijöitä antamalla luvan toimia samalla tavalla. Mikäli esimiehen puheet ja toiminta eivät kohtaa toisiaan, syntyy luottamuskriisi. Erityisesti muutostilanteissa ja kriiseissä on tärkeää, että esimies on luotettava ja hänen toimintansa uskottavaa. Monimutkaisissa tilanteissa esimies on se liima joka pitää tilanteen koossa. Tällaisissa tilanteissa esimiehen luotettavuus ja selkeys on koko toiminnan peruselementti. (Jalava & Virtanen 2000)

Luottamuksesta on tullut muuttuvan yritys ympäristön ja yritykselle asetettujen vaatimusten myötä yksi organisaation osia yhdessä pitävä voima. Johtajat ja esimiehet ovat organisaatiotoiminnan ja – rakenteen muotoilijoita, tiedon jakajia ja välittäjiä ja heillä on tärkeä rooli luottamuksen säilyttämisessä ja kehittämisessä, niin päivittäisessä esimiestyössä kuin muutostilanteissakin. (Atkinson & Butcher 2003, 282–284)

Esimiehen toiminta säätelee luottamuksen syntymistä työyhteisössä. Mitä



enemmän esimies antaa organisaatiota ja työtä koskevaa tietoa, sitä enemmän alaisten on mahdollista luottaa esimieheen. Esimies edustaa koko organisaatiota luottamuksen kokemisen kannalta. Jos esimieheen luotetaan, on helppo uskoa hyvää myös koko organisaatiosta. Pelkkä tiedon jakaminen ja kommunikointi ei kuitenkaan riitä, luottamuksen synnyttämiseksi tarvitaan myös luottamusta herättävää käyttäytymistä, esimiehen sanaan tulee voida luottaa. Luottamusta herättävää on myös esimiehen ennakoitavissa oleva käyttäytyminen, johdonmukaisuus tilanteesta toiseen ja oikeudenmukaisuus. (Young & Daniel 2003)

Luottamuksen rakentamisen ja kontrolloivan johtamisen yhteys on hyvin suoraviivainen. Mikäli johtaja pystyy johtamaan luottamuksen avulla, hänen ei tarvitse turvautua voimakkaaseen kontrolliin. Mikäli taas johtaja ei pysty rakentamaan luottamusta, on hänen turvauduttava kontrolloivaan johtamiseen varmistuakseen edes jonkinlaisista tuloksista. (Nissinen 2004, 83–84)

Työyhteisössä todelliset muutokset tapahtuvat ihmisten kautta, ja siksi suurin osa johtamisresursseista tulisikin suunnata työntekijöiden tukemiseen. Työntekijöiden kanssa keskusteleminen, tuen antaminen, motivoiminen ja tavoitteiden selkiyttäminen auttavat rakentamaan kestävästä luottamussuhdetta esimiehen ja alaisten välille. (Laine 2008)

Luottamuksen rakentaminen on yksi johtamisen kulmakivistä. keskinäinen luottamus on vahvin normaalin vuorovaikutuksen tukipilari. Lähtökohtana on, että esimies pyrkii toimimaan rehellisesti, oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Turhia lupauksia ei anneta, mutta annetut lupaukset pidetään. Toiminta on johdonmukaista ja päätöksenteko onnistuu. Luottamusta rakentaa erityisesti se, että esimies pystyy tarvittaessa asettamaan alaistensa tarpeet omien tarpeidensa edelle. Johtajalla on rohkeutta seisoa sanojensa ja alaistensa takana, jolloin eettinen ja

moraalinen perusta johtamiselle on vahva, koska esimies käyttää legitiimiä valtaansa harvoin eikä koskaan saavuttaakseen oman etunsa. (Nissinen 2004, 42)

Biljsma ja van de Blunt (2003) ovat tutkineet mitä esimiehet voivat tehdä saavuttaakseen luottamuksen. Aiempien tutkimusten mukaan henkilöt, jotka kokevat tulevansa kohdelluksi oikeudenmukaisesti ja kunnioittavasti kokevat esimiehensä hyväntahtoisina ja luotettavina. Oikeudenmukaisuus ja kunnioitus ovat kuitenkin melko yleisiä termejä eivätkä ne anna juurikaan apua siihen miten esimiehet voisivat toimia saadakseen alaisensa tuntemaan tulevansa kohdelluksi näin.

Goleman (1998, 201) kirjoittaa: ”Empatia on tärkeä vaikuttamisen kulmakivi: muihin on hankala tehdä myönteistä vaikutusta, ellei pysty aistimaan heidän tunteitaan ja asettumaan heidän asemaansa. Ihmiset, jotka eivät osaa lukea tunnevihteitä tai pysty sosiaaliseen kanssakäymiseen, eivät myöskään pysty vaikuttamaan muihin. Ja vaikuttamisen ensimmäinen edellytys on yhteisymmärryksen luominen.” Sydänmaanlakan (2005) mukaan älykäs johtaja osaa tulla lähelle alaisiaan, mutta pitää tarvittaessa etäisyyttä.

Yksilön persoonallisuus säätelee mahdollisuutta olla luottavainen, joku työntekijä luottaa luonnostaan työympäristön hyviin aikeisiin, joku toinen on samassa tilanteessa epäileväisempi. (Young & Daniel 2003)

Kun työntekijä saa ohjeet työn suorittamiseksi, hänen on voitava luottaa niiden paikkansapitävyyteen. Toisaalta alaisten työ vaikuttaa suoraan esimieheen. Jos työntekijä lupaa hoitaa työtehtävän, esimiehen on voitava pääsääntöisesti luottaa siihen. Luottamuksen rakentamiseen tarvitaan sekä esimiehiä että alaisia. (Laine 2008)

Biljsma-Frankema et al. (2005) ovat tutkineet muun muassa esimiehiä

kohtaan tunnetun luottamuksen merkitystä yrityksen suorituskyvylle. Tutkimuksen mukaan esimiehiä ja kollegoja kohtaan tunnettu luottamus edisti selkeästi toiset huomioon ottavaa käytöstä johtaen näin parantuneeseen suorituskykyyn.

Bijlsma ja Koopman ovat tutkineet luottamuksen ja kontrollin välistä suhdetta. Asia nähdään merkittävänä, koska melkein kaikki luottamukseen liitettävät positiiviset seuraukset on aikaisemmin katsottu manageriaalisen kontrollin ansioiksi. Useiden tutkijoiden mielestä luottamus alentaessaan transaktiokustannuksia ja korvaa kontrollin. Mitä korkeampi luottamus suhteessa vallitsee, sitä matalammat ovat valvonta- ja kontrollointikustannukset. Lisäksi organisaatiomuoto vaikuttaa toiminnan tehokkuuden vaatiman luottamuksen ja kontrollin määrään. Tutkijat näkevät, että lisääntynyt luottamuksen tarve ei välttämättä tarkoita vähentyntä kontrolloimisen tarvetta, koska luottamuksen rikkomista todennäköisesti esiintyy lisääntyvästi tilanteissa, joissa haavoittuvuus kasvaa. Luottamus ja kontrolli ovatkin nähtävä enemmän toisiaan täydentävinä kuin korvaavina. (Bijlsma et al. 2003, 550)

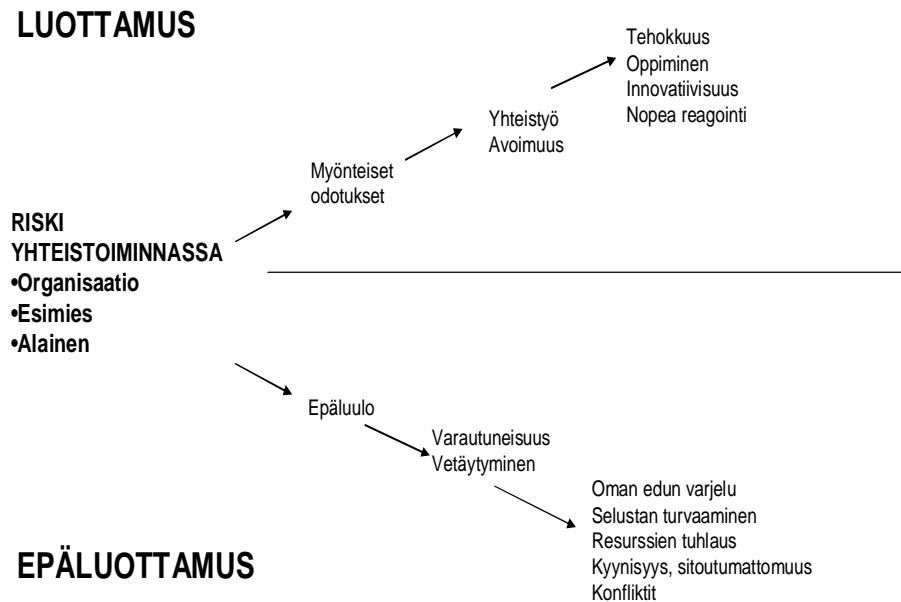
Luottamusta tarvitaan jotta organisaation jäsenet voivat ja uskaltavat luopua omaneduntavoittelustaan eli organisatorisen asemansa suojelemisesta, ja alkavat sen sijaan ottamaan huomioon myös muiden organisaation jäsenten tarpeet. Esimiesten tehtävänä on luoda luottamusta tukevat olosuhteet näyttämällä aitoa mielenkiintoa organisaationsa jäsenien hyvinvointia kohtaan ja asettamalla sekä ylläpitämällä luotettavan käyttäytymisen standardit. Mikäli johto ja esimiehet epäonnistuvat luottamuksen rakentamisessa, ei ole olemassa muuta tapaa estää opportunistista käyttäytymistä organisaatiossa. (Bijlsma-Frankema et al. 2005, 207)

Kun esimiehet ja työntekijät luottavat toisiinsa, he suuremmalla

todennäköisyydellä ovat avoimempia toisiaan kohtaan ja ovat vapaita ilmaisemaan mielipiteitään toiminnasta. Tämä johtaa pienempään stressiin, vähempään konfliktien määrään ja samalla parempaan työssä viihtymiseen. Luottamuksella voidaankin katsoa olevan vaikutusta (joko positiivista tai negatiivista) henkilöstön työtyytyväisyyteen heidän kokemansa esimies-alaisuuden kautta. Luottamus esimieheen vaikuttaa siis työtyytyväisyyteen. (Lau & Sholihin 2005, 396)

Organisaation haasteena on ymmärtää, mitä luottamus koko organisaation tasolla merkitsee organisaation toimivuudelle. Organisaation prosesseja ja käytäntöjä täytyy jatkuvasti tarkkailla, koska niillä on merkitys luottavaisten suhteiden syntymiselle. Johdon tulisi saada koulutusta, että se ymmärtäisi eron henkilöiden välisen ja organisatorisen luottamuksen välillä. Työntekijät hyötyvät organisatorisen luottamuksen käsitteen tärkeyden ymmärtämisestä. Työtyytyväisyyden kasvaminen, valmius innovointiin ja mahdollisuus identifioida itsensä menestyksekkään organisaation jäseneksi ovat läheisesti yhteydessä luottamuskäsitteeseen. (Shockley-Zalabak et al, 2000, 43)

Luottamuksen esiintymisestä organisaatioissa seuraa monia positiivisia vaikutuksia, kuten kommunikoinnin tehostuminen, oppiminen ja ongelmien parempi ratkaisutaito (Blomqvist 1997, 283). Luottamus alentaa transaktiokustannuksia (Creed ja Miles 1995, 26, Bijlsma ja Koopman, 2003, 547), tehostaa neuvotteluprosesseja, lisää yleistä tyytyväisyyttä työhön ja johtoon sekä tehostaa yksilön ja yksikön toimintaa. Lisäksi luottamus mahdollistaa tilanteita, joissa syntyy positiivisia tulkintoja toisten käyttäytymisestä, jotka puolestaan edistävät organisaation yhteistyötä (McEvily et al. 2003, 91). Luottamus lisää sekä informaation uskottavuutta että organisaation sitoutumista, päätöksiin sitoutumista ja henkilökunnan halukkuutta pysyä työpaikassaan, se lisää tiimityytyväisyyttä ja vastavuoroista oppimista (Bijlsma ja Koopman 2003, 547).



**Kuva 7 - Luottamusprosessi**  
Johdettu (Jalava & Virtanen, 2000)

Luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat tunteet (Jones & George 1998) ja tunteisiin liittyvät motiivit (van de Bunt et al. 2005). Luottamuksen rakentumisessa ovat tärkeitä myös arvot ja asenteet (Jones & George, 1998), hyväntahtoisuus, kyvykkyys ja identiteetti (Blomqvist 2002).

Kommunikointi ja käyttäytyminen, vuorovaikutus, viestintä ja avoimuus (Blomqvist, 2002, Jones & George, 1998, Shockley-Zalabak et al. 2000) ovat myös tekijöitä jotka vaikuttavat luottamuksen rakentumiseen.

Luottamuksen merkitys johtamisessa ja organisaation tehokkuudessa on keskeinen. Luottamus voidaan nähdä hierarkkisen kontrollin korvikkeena,

jossa se toimii kuin öljy poistaen kitkaa. Luottamuksen juuret ovat yksilön suhteissa ja sitä esiintyy niin henkilöiden välisissä suhteissa kuin myös yleisesti. Luottamusta ei voi siksi kokonaan sisällyttää vain henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen. Myös ilman historiaa olevia luottamuksen muotoja on olemassa ja luottamusta voi esiintyä täysin vierailta ihmisillä. Käsitteellisesti onkin tärkeää erottaa yleisluontoinen luottamus, joka perustuu rooleihin, järjestelmiin ja maineeseen. Kummankinlainen luottamus on tärkeää, mutta niitä on sovellettava erilaisissa johtamisen asiasisällöissä. Esim. virtuaalisissa rakenteissa voidaan luottamuksen nähdä perustuvan enemmän yleisluontoiseen luottamukseen. (Atkinson & Butcher 2003, 282–284).

Luottamuksen mahdollistuminen edellyttää tietyntylaisia olosuhteita. Tällaisina nähdään esimerkiksi epävarmuus, haavoittuvuus, mahdollisuus välttää riskejä tai tehdä arvioon perustuvia päätöksiä. Mikäli päätöksiä tehdään täydellisten pohjatietojen perusteella, kyseessä on järkipääinen laskelmointi, jollei taas ole olemassa minkäänlaisia ennakkotietoja, kyse on vahvasta uskosta tai uhkapelistä. Jonkinlainen informaatio asiasta mahdollistaa luottamuksen syntymisen. Luottamuksen voidaan katsoa olevan arkipäivän elämässä sekoitus tunnetta ja rationaalista ajattelua. (Blomqvist 1997, 281)

Blomqvistin (2002) mukaan luottamus syntyy vuorovaikutuksessa luottavan osapuolen ja luottamuksen kohteen välillä. Luottavan osapuolen taipumus eli kyky ja tahto luottaa kasvaa kun luottamuksen kohde osoittaa johdonmukaisella käyttäytymisellään luotettavuutensa. Luottavan yksilön kykyyn luottaa vaikuttavat arvot, asenteet, kokemukset sekä omaksutut filosofiat. Vastaavat piirteet organisaationalisella tasolla ovat organisaation arvot ja organisaatiokulttuuri, avoimuus, kannustimet, esimerkit ja johtamisfilosofia. Luottamuksen kohteen luotettavuuteen vastaavasti

vaikuttavat yksilötasolla arvot ja asenteet, osaaminen, hyvä tahto ja käyttäytyminen. Organisaatiotason luottamuksen kohteen piirteitä taas ovat arvot ja kulttuuri, maine ja toiminta.

Luottamuksen syntymiseen ja kehittymiseen vaikuttavat aikaisemmat kokemukset ja tulevat vuorovaikutusmahdollisuudet. Odotukset toisten myönteisestä toiminnasta voivat myös edistää luottamuksen kokemista. Luottamus kehittyy yleensä asteittain ja on siten prosessin tulos. Luottamus synnyttää luottamusta ja epäluottamus johtaa epäluottamukseen. Luottamuksen haureudella tarkoitetaan, että se on vaikea aloittaa, se kasvaa hitaasti ja se on helppo murtaa. Särkynyttä luottamusta on vaikea korjata. (Bijlsma ja Koopman 2003, 547, Blomqvist 1997, 271–272)

Luottamus syntyy ihmisten arvoista, asenteista, mielialoista ja tunteista. Yksilön arvomaailma ohjaa hänen käyttäytymistään luomalla kehyksen ja kriteerit, joilla ympäröivän maailman ja tapahtumien analysointi tehdään. Yhteinen arvomaailma luo siten perustan yhteisön jäsenten väliselle luottamukselle. Yksilön tunteet ja tuntemukset ovat luottamuksen peruspilarit, jotka ensihetkestä lähtien määräävät luottaako yksilö toiseen. Tällaiset, joko positiiviset tai negatiiviset signaalit välittyvät helposti yksilöltä toiselle. Ihmiset jotka kokevat itsensä luottamuksen arvoiksi, myös luottavat helposti toisiin ihmisiin. (Jones et al. 1998, 531–532)

Hakonen et al. (2004) ja Ilmonen (2000) esittävät että yleensä luottamukseen liitetään riskinotto ja itsensä asettaminen tavallaan haavoittuvan asemaan. Luottamuksen voidaan katsoa syntyvän, kun yhteisö jakaa keskenään joukon moraalisia arvoja siten, että se synnyttää samalla odotuksia säännönmukaisesta ja vilpittömästä käytöksestä. Moraaliset arvot tuottavat näin ollen myös luottavaisuuden.

Gilbert & Tang (1998) näkevät luottamuksen kommunikoinnin ja olennaisen tiedon välittämisen kannalta tärkeimpänä välineenä. Taloudellisten ja teknologisten muutosten myötä työntekijöiden suhtautuminen johtoon ja esimiehiin on muuttunut epäilevämmäksi, ja samalla luottamuksen rakentamisesta jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä on tullut entistäkin tärkeämpi tekijä ja haaste yritysten organisaatioille ja johdolle.

Luottamusta organisaatiossa ruokkivat avoin kommunikaatio, päätöksentekomahdollisuudet, kriittisen informaation jakaminen, sekä käsitysten ja tuntemusten jakaminen. Gilbert ja Tang pitävät tärkeimpinä luottamuksen elementteinä kommunikaatiota ja olennaisen tiedon välittämistä työntekijöille. Heidän mukaansa pääsy organisaation kommunikaatiokanaviin lisää luottamusta organisaatiota kohtaan. (Gilbert & Tang 1998)

Chami & Fullenkamp (2002 1789) määrittelevät luottamuksen olevan luottamusta toisen oikeudenmukaisuuteen. Luottamusta voidaan siis käsitellä kahden eri osapuolen välisessä suhteessa ja vuorovaikutuksessa. Esimerkkinä luottamuksen ilmenemisestä Chami ja Fullenkamp ovat havainneet että vapaammassa työympäristössä toimittaessa ovat esimiesten ja alaisten suhteet yleensä parempia. Kun luottamusta on olemassa, organisaatiossa voidaan vapaammin muodostaa uusia tapoja toimia.

Tom Tylerin (2002) mukaan luottamus on avain organisaatioiden suorituskykyyn, koska se mahdollistaa vapaaehtoisen yhteistyön. Ihmiset työskentelevät yhä enemmän sellaisissa olosuhteissa, joissa heidän suorituskykyään ei voi helposti havaita. Tylerin mukaan luottamus on siirtynyt rationaalisesta tai laskennallisesta luottamuksesta erilaisiin sosiaalisen luottamuksen muotoihin.



### **Taulukko 6 - Luottamuksen rakentaminen**

Chami & Fullenkamp (2002), Costa (2003), Gilbert & Tang (1998), Jalave & Virtanen (2002), Jokivuori (2004), Laine (2008), Mäkipeska & Niemelä (2005), Nissinen (2004) ja Tyler (2002)

- Avoimuudella ja rehellisyydellä
- Yhteistyöllä ja vuorovaikutuksella
- Tehokkaalla kommunikoinnilla
- Lojailulla käyttäytymisellä
- Hyvällä esimies- ja alaisaidolla
- Johdonmukaisella ja oikeudenmukaisella toiminnalla
- Suhtautumalla toisiin kunnioittavasti
- Dialogilla
- Sisäisen viestinnän kehittämisellä
- Ottamalla työntekijät mukaan päätöksentekoon
- Tiedon, tunteiden ja odotusten jakamisella

### **2.6.3 Luottamuksen horjuminen**

Organisaatorakenteiden madaltuessa ja muuttuessa, on myös päätöksentekovastuuta jaettu uudelleen. Mikäli luottamusta ei esiinny, kukaan ei uskalla ottaa vastuuta, eikä myöskään riskejä, joita innovatiivisuus usein edellyttää. Tällöin ryhmän tehokkuus katoaa ja tyytymättömyys lisääntyy. (Costa 2003)

Costa (2003) on löytänyt tutkimuksessaan yhteyden työtyytyväisyyden ja työtehtävään sitoutumisen, sekä luottamuksen välillä. Luottamus tiimin jäsenten välillä näkyy työtyytyväisyytenä, sitä kautta sitoutumisena tehtäviin ja edelleen tehokkuuden kasvuna. Tiimin jäsenten keskinäinen luottamus on suoraan verrannollinen tiimin jäsenten asenteeseen organisaatiota kohtaan. (Costa 2003)

Luottava ihminen uskoo, että luottamuksen kohde ei halua hänelle pahaa, vaan tarkoittaa hyvää. Esimerkiksi alainen voi luottaa, että esimies on

uusia tehtäviä ehdottaessaan ottanut huomioon alaisen mahdollisuudet selviytyä uusista tehtävistään. Luottava henkilö uskoo, että luotettu henkilö toimii hänen parhaakseen tai ainakin ottaa hänen etunsa huomioon. Jos ihminen epäilee toisen aikeita, luottamusta ei synny. (Laine 2008)

Organisaatorakenteiden madaltuessa ja muuttuessa entistä enemmän tiimivetoisiksi, on myös päätöksentekovastuuta jaettu. Mikäli luottamusta ei esiinny, kukaan ei uskalla ottaa vastuuta, eikä myöskään riskejä joita innovatiivisuus usein edellyttää. Tällöin ryhmän tehokkuus katoaa ja tyytymättömyys lisääntyy. Työtyytyväisyyden ja työtehtävään sitoutumisen ja luottamuksen välillä on löydettävissä selvä yhteys. Luottamus tiimin jäsenten välillä näkyy työtyytyväisyytenä, sitä kautta sitoutumisena tehtäviin ja edelleen tiimin tehokkuuden kasvuna. Tiimin jäsenten keskinäinen luottamus on verrannollinen tiimin jäsenten asenteeseen organisaatiota kohtaan. (Costa 2003, 605-606)

Esimiehet epäonnistuvat johtamisessa, jos heillä on väärä asenne johtamiinsa henkilöihin. Esimiehet eivät voi menestyksekkäästi johtaa organisaation jäseniä, joita he eivät kunnioita ja joihin he eivät luota. Esimerkiksi muutostilanteissa edellytys tehokkaalle johtamiselle lähtee lähes aina esimiesten periaatteellisesta sitoutumisesta alaistensa kunnioittamiseen. (O'Toole 1995, 37-48)

Luottamuksen ja motivaation perustana voidaan pitää organisaation toiminnan oikeudenmukaisuutta. Oikeudenmukaisuuden vaatimus, myös työyhteisöissä, on voimakas ja kuuluu inhimillisen toiminnan keskeisiin perusmekanismeihin. Siksi oikeudenmukaisella kohtelulla on yllättävänkin suuri merkitys, niin elämässä yleensä, kuin myös organisaatioiden toiminnassa. Oikeudenmukaisuus on myös keskeinen tekijä rakennettaessa luottamusta organisaation sisällä.

Organisaatioissa luottamuksen voidaan nähdä rakentuvan jokapäiväisissä

vuorovaikutustilanteissa työntekijöiden kesken ja toisaalta johtamistyössä. Kanssakäymisessä toistensa kanssa ihmiset muodostavat käsityksen organisaation kulttuurista, eli niistä toimintatavoista, säännöistä ja arvoista, joita työyhteisössä suositaan. Samalla muodostetaan kuva, miten tässä työssä työyhteisössä toimitaan. Työntekijät analysoivat toistensa ja esimiesten toimintaa ja suunnittelevat omaa toimintaansa ja arvioivat sitä, miten heidän käyttäytymiseensä suhtaudutaan. (Elovainio et al. 2002)

Tässä arvioinnissa yksi avainkäsite on oikeudenmukaisuus (Lind et al. 1993). Ihmisillä on joukko perussääntöjä, joiden mukaan sosiaalisissa tilanteissa oletetaan toimittavan. Ihmisten käyttäytymistä arvioidaan sen mukaan, miten he noudattavat sääntöjä. Sääntöjen rikkominen tulkitaan epäoikeudenmukaiseksi. Työyhteisössä työntekijät ovat alisteisessa suhteessa esimiehiin, joten esimiesten toimintaa arvioidaan erityisen tarkasti oikeudenmukaisuuden näkökulmasta.

Organisaation toiminnan oikeudenmukaisuus voidaan jakaa ainakin kahteen kokonaisuuteen päätösten lopputulosten oikeudenmukaisuuden lisäksi, päätöksenteon oikeudenmukaisuuteen sekä työntekijöiden kohtelun oikeudenmukaisuuteen (Cropanzano et al, 2001). Päätöksenteon oikeudenmukaisuudella viitataan koko organisaation tapaan toimia ja tehdä päätöksiä. Pitkälti on kyse koko organisaation kulttuurista. Kohtelun oikeudenmukaisuudella puolestaan viitataan lähinnä oman esimiehen johtamiskäytäntöihin, jotka eri yksiköissä voivat poiketa hyvinkin paljon toisistaan.

Organisaation päätöksenteossa ja esimiesten toiminnassa on keskeistä se, että työntekijät voivat luottaa päätösten perustuvan oikeaan tietoon. Erityisesti muutostilanteissa tiedottaminen ja tiedon oikeellisuus on tärkeää. Muutostilanteissa työntekijät pyrkivät vähentämään epävarmuutta ja ennakoimaan tulevaisuutta, jolloin luottamuksen ylläpito on normaalia tärkeämpää (Cropanzano et al. 2001)

Esimiesten toiminta liittyy selkeämmin alaisten kohteluun. Oikeudenmukainen kohtelu pitää sisällään seuraavat tekijät;

- Esimies kuuntelee alaisten mielipiteitä
- Esimiehen henkilökohtaiset mieltymykset eivät vaikuta hänen päätöksentekoonsa
- Esimies tiedottaa päätöksistä ja niiden vaikutuksista
- Esimies kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja kohteliaasti
- Esimies kunnioittaa työntekijän oikeuksia
- Esimieheen voi luottaa

Organisaation toiminnan oikeudenmukaisuus on keskeinen tekijä, jonka avulla työntekijät arvioivat esimiesten ja koko organisaation toimintaa. Kyse on pitkäjänteisestä prosessista, jossa jokainen päätöksentekotilanne rakentaa tai heikentää luottamusta johtoon ja organisaatioon. Luottamuksen rakentaminen on pitkä prosessi, mutta luottamuksen menettäminen käy hyvinkin nopeasti. Kyse ei ole vain yksittäisen esimiehen yksittäisistä päätöksistä vaan myös koko organisaation kulttuurista ja tavasta toimia. (Sinervo et al, 2005)

Yksittäisen esimiehen toiminta ei välttämättä leimaa koko organisaatiota, vaan ihmiset pystyvät erottamaan koko organisaation kulttuurin ja lähityöyhteisön toiminnan ja toisin päin, yksittäinen esimies voi toimia hyvinkin oikeudenmukaisesti, mutta organisaation tasolla päätöksiä tehdään kuulematta työntekijöitä. Luottamuksen syntyminen helpottaa ja tehostaa organisaatioiden toimintaa monella tasolla. Työntekijät noudattavat päätöksiä vapaaehtoisesti ja jopa ylittävät sen mitä heiltä odotetaan. Näytöt oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen vaikutuksista työntekijöiden käyttäytymiseen, asenteisiin ja terveyteen sekä organisaatioiden toimintaan ovat varsin vakuuttavia. (Sinervo et al, 2005)

**Taulukko 7 - Luottamusta heikentävät tekijät**

Costa (2003), Cropanzano et al. (2001), Elovainio (2002), Laine (2008, O'Toole (1995) ja Sinervo (2005)

- Vuorovaikutuksen puute
- Opportunistinen käytös
- Epärehellisyys ja valehtelu
- Kunnioituksen ja arvostuksen puute

#### **2.6.4 Luottamuksen palauttaminen**

Luottamusta voidaan palauttaa esimiehen ja alaisen välisellä avoimella vuorovaikutuksella, keskustelemalla asioista ja paneutumalla yhdessä konfliktin syihin.

Yksi keino parantaa esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta ja luottamusta on dialogi. Dialogi on keskustelua, jossa pyritään rakentamaan yhteinen ymmärrys käsiteltävästä asiasta. Dialogissa ei yritetä voittaa toista, vaan halutaan yhdessä keskustelemalla rakentaa parempi kokonaisymmärrys keskustelun aiheena olevasta asiasta. (Yankelovich 1999)

Golemanin (1998, 81-88) mukaan menestymisen ja kehittymisen yksi osatekijä on itsetuntemus ja jatkuva itsearviointi, johon liittyy olennaisena myös avoimuus rehelliselle palautteelle ja uusille näkökulmille. Luottamuksen palauttamisessa on pyrittävä olemaan avoin. On pystyttävä näkemään asiat myös toisen osapuolen näkökulmasta ja tarvittaessa myös myönnettävä omat virheensä. Yksi epäonnistuneiden johtajien tyypillisimpiä heikkouksia on kyvyttömyys ottaa vastaan henkilökohtaisia ominaisuuksia koskevaa palautetta tai toimia palautteen mukaisesti. Goleman (1998, 58)

Luottamuksen uudelleen rakentaminen vaatii molempien osapuolten kykyä asettua toisen asemaan. Osapuolten tulee pystyä vaihtamaan ja jakamaan tuntemuksiaan ja ajatuksiaan ja sitä kautta vahvistaa suhdettaan. Asenteilla voidaan siis vaikuttaa luottamuksen rakentamiseen ja horjuneen

luottamuksen palauttamiseen. (Jones & George 1998)

## **2.7 Esimies-alaissuhteen vuorovaikutus ja kommunikaatio**

Esimies toimii organisaatiossa ihmissuhteiden verkostossa. Ensimmäinen ihmissuhteisiin liittyvä rooli esimiehellä on esikuvana toimiminen. Tähän sisältyy rutiineja jotka eivät vaadi paljon vuorovaikutusta tai päätöksentekoa. Toinen ihmissuhderooli on ihmisten johtajan rooli. Tämän roolin mukaan esimies on vastuussa yksikkönsä ihmisistä, ja muodollisen asemansa vuoksi hänellä on myös paljon valtaa. Epäsuoriin ihmisten johtamisen tehtäviin kuuluu myös alaisten motivointi ja kannustaminen, sekä yksilöiden tarpeiden sopeuttaminen organisaation tarpeisiin ja tavoitteisiin. Kolmas ihmissuhderooli liittyy muihin vuorovaikutussuhteisiin. Esimies muodostaa kontakteja kollegoihinsa tai organisaation ulkopuolisiin ihmisiin. (Mintzberg 1990)

Organisaatio, sen ominaispiirteet ja johtaminen ovat läheisesti yhteydessä yhteistyön mahdollistumiseen ja tiedon liikkumiseen (Mendelson & Pillai 1999, 253, Käser & Miles, 2002). Organisaatorakenne ja se tapa, jolla työt järjestetään, vaikuttavat ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja kaikkeen toimintaan. Organisaatiossa toimii yhtä aikaa monia rakenteita ja ryhmiä, virallisiin määrittelyihin perustuvia toimintoja ja epävirallisia, sosiaalisten suhteiden varaan perustuvia toimintoja.

Sisäistä luottamusta voidaan edesauttaa sisäisen viestinnän kehittämällä. Myönteisesti koettu viestintä ja viestintäilmasto lisää yleistä tyytyväisyyttä ja parantaa tuloskykyä. Mitä avoimempaa, luottavaisempaa ja alaisiin keskittyvämpänä viestintä koetaan, sitä tyytyväisempiä ihmiset ovat työhönsä, esimieheensä ja koko organisaatioon. Viestintästrategiat, -politiikka ja -ohjelmat ovat vahvoja välineitä henkilöstön motivoinnissa organisaation tavoitteisiin. Myös

yhteisön tehokkuus ja sisäisen viestinnän toimivuus on riippuvaisia toisistaan. On selkeästi nähtävissä, että myös viestinnän nopeudella ja ennen kaikkea oikea-aikaisuudella on suuri merkitys luottamuksen rakentumisessa sekä sen ylläpidossa. Institutionaalisen luottamuksen voidaan katsoa rakentuvan hyvin pitkälti organisaation sisäisen viestinnän avulla. (Juholin, 2001, 110-113)

Luottamusta lisäävät neljä perustekijää: avoin viestintä, työntekijöiden ottaminen mukaan päätöksentekoon, kriittisen tiedon jakaminen ja tuntemusten sekä odotusten jakaminen. Näistä kaikkein tärkein organisatorista luottamusta lisäävä tekijä on viestintä. (Gilbert & Tang 1998, 322)

Organisaation jokaisella jäsenellä on periaatteessa viestintävastuu. Jokainen on vastuussa sekä tiedon etsinnästä että sen levittämisestä yhteisön muille jäsenille. Erityisvastuullisia ovat johto ja esimiehet. (Juholin 2001, 109–110)

Luottamus työyhteisössä perustuu vuorovaikutuksen avoimuuteen ja käsitykseen siitä, että yhteisön jäsenillä on yhteinen intressi. Yhteisöön kuuluminen vastaa yksilöllisiin tarpeisiin, ja toisaalta yksilöt tuovat oman panoksensa yhteisöön kartuttaen sen pääomaa. Lisääntyvä luottamus lisää avoimuutta ja rohkeutta etsiä asioille uusia, luovia ratkaisuja. Tätä kautta syntyy mahdollisuus kasvattaa sosiaalista ja henkistä pääomaa. Luottamus voidaan näin ollen nähdä avaimena sekä ihmisten työhyvinvointiin että organisaation menestymiseen. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 26)

Työpaikan ilmapiiri on osa organisaation kulttuuria. Ilmapiiri on yrityksen inhimillisintä aluetta, joka syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Se on vahvasti tunteiden pelikenttää, jossa säännöillä ja päätöksillä ei saada nopeita muutoksia aikaan. Ilmapiiri koetaan hyvänä tai huonona;

vapauttavana ja innostavana tai ahdistavana. (Strömmer 1998, 63)

Avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin luomiseksi jokapäiväinen vuoropuhelu on esimiehen tärkein työväline (Salmimies & Salmimies 2002, 156). Ihmiset tarvitsevat työyhteisöään ja sen jäseniä säilyttääkseen minuutensa ja pysyäkseen tasapainossa. Ihmisen itsetunto on hyvin haavoittuva, mikä vaatii esimieheltä kykyä asettua toisen ihmisen asemaan ja osoittaa kunnioitusta ja arvostusta. Sosiaalinen vuorovaikutus ja palautteen saaminen on ihmisen kehittymisen ja itsetunnon vahvistumisen kannalta erittäin tärkeää ja siksi se on myös esimiehen tärkeimpiä tehtäviä. Esimiehen ja alaisen välisissä keskusteluissa vallitseva luottamus mahdollistaa kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen ja molemmin puolin tapahtuvan palautteen antamisen. (Järvinen 1998, 26-29; Salmimies & Salmimies 2002: 156-157)

Eräs keskeisimmistä esimiehen ja alaisen väliseen kommunikaatioon liittyvistä asioista on palautteen anto. Palaute on tietoa toiminnassa menestymisestä. Työyhteisössä palautteen antaminen sisältyy esimiehen vastuisiin. Esimiehen antama positiivinen palaute kertoo, että työtehtävässä on onnistuttu. Kannustavaa palautetta tarjoamalla esimies huomioi alaisensa hyvät työsuoritukset ja osoittaa arvostusta. Positiivinen palaute ei jätä kylmäksi vaan se innostaa, koskettaa ja lähentää. Esimiehen antama korjaava palaute sisältää tietoa kehittämisen paikoista. Korjaava palaute kertoo myös välittämisestä, sillä sen avulla suoritusten tasosta halutaan pitää huolta ja innostaa kehittymään. Hyvä korjaava palaute on rakentavaa ja se osoittaa parantamisen paikkojen lisäksi keinot, joiden avulla työt voidaan tehdä jatkossa paremmin

Keskustelu on keskeinen osa ihmisten välistä vuorovaikutusta. Keskustelua voi olla erityyppistä. Yankelovich (1999) jakaa keskustelun kolmeen erilaiseen tyyppiin, jotka ovat 1) väittely, 2) neuvottelu ja 3) dialogi.



Väittelyssä haetaan voittajaa, Jokaisella osallistujalla on mielipiteensä, jota he puolustavat väittelyn ajan. Väittelyssä perusoletuksena on että on olemassa oikea vastaus ja että se on jolloin osallistujalle. Väittelyssä kuunnellaan vastapuolta kriittisesti ja pyrkimyksenä on löytää virheitä hänen argumenteistaan. (Yankelovich 1999)

Dialogissa ei haeta voittajaa, vaan toista osapuolta kuunnellaan ymmärtääkseen. Pyritään hahmottamaan toisen ajattelun logiikka ja merkitys. Dialogissa pyritään tutkimaan kaikkia vaihtoehtoja. Dialogiin kuuluu myös sen myöntäminen, että toisten ajattelua tutkimalla voi kehittää omaa ajatteluaan. Tutustumalla toisen ajatuksiin ja mielipiteisiin on mahdollista parantaa omaa käsitystään asioista. Kuuntelemalla voi oppia ajattelemaan laajemmin. (Yankelovich 1999)

Neuvottelu eroaa dialogista siinä, että neuvottelussa on selkeänä päämääränä saada aikaan jokin päätös. Neuvottelu on enemmän kaupankäyntiä, laskelmointia ja vahvuuksien ja heikkouksien etsimistä, kun dialogissa painottuu kuuntelu, aitous ja omien reaktioiden lykkääminen. (Yankelovich 1999)

Dialogin arvoina voidaan pitää vuorovaikutusta, luottamusta ja avoimuutta. Neuvottelussa arvoina ovat sen sijaan selviytyminen, henkilökohtaiset edut ja väittely. Yankelovichin mukaan dialogilla on tiettyjä, tavallisesta keskustelusta poikkeavia ominaisuuksia., kuten tasavertaisuus ja pakkokeinojen puuttuminen, empaattinen kuuntelu ja oletusten esille tuominen. (Yankelovich 1999, 41-46)

Dialogin aikana jokaista osallistujaa tulee kohdella tasavertaisesti ja jokaisella mielipiteellä on merkitystä, vaikka dialogiin ulkopuolella eri ihmiset saattavat olla hyvin eri asemissa. Esimerkiksi, jos esimies ja alainen käyvät dialogia työyhteisön aroista asioista, tulee esimiehen kohdella alaista tasavertaisena ja aidosti ymmärtää alaisen näkökulmaa. Tällainen tasavertaisuus ja avoimuus voivat syntyä vain kun osallistujien

välillä on aito luottamus.

Dialogissa on olennaista kuunnella toista todella ymmärtääkseen. Se tarkoittaa, että kuuntelemiseen pitää keskittyä, eikä vain ajatella omiaan ja nyökkäillä samalla. Empatian lisääminen kuunteluun tarkoittaa sitä että on saatava tunneyhteys toiseen. Empatia tekee suhteesta syvemmän ja aidomman, ja ihmisistä tulee läheisemmät, tämä mahdollistaa esimerkiksi luottamuksen rakentamisessa. (Goleman 1999)

Jokaisella ihmisellä on paljon perusoletuksia, joista osa on tiedostamattomia. Keskustelussa saattaa esimerkiksi olettaa jotain toisen arvoista, toisen yrittävän jotain, tai että toinen on tehnyt jotain. Dialogin aikana on hyvä tuoda kaikki nämä oletukset julkisiksi, koska ne parantavat osapuolten ymmärrystä. (Senge 1994, 196-197)

Dialogissa on lisäksi tärkeää, ettei toisen mielipidettä tyrmätä heti, vaan tutkitaan mitä hänen tavastaan ajatella seuraa. Ymmärryksen lisäämiseksi arvostelusta pidättäytyminen on tärkeää avoimen ilmapiirin luomiseksi. Jos toinen osapuoli sanoo toisen mielipidettä heti huonoksi, niin erityisesti hierarkkisessa suhteessa alempana olevan kynnyksen mielipiteittensä esittämiseen nousee. (Buchanan & Huczynski 2004)

Johtaminen on kanssakäymistä ja kommunikaatiota. Esimiehen on pystyttävä kertomaan vaikeistakin asioista ymmärrettävästi sekä kuuntelemaan tarkasti. Ilman näitä perustaitoja esimies ei kykene hoitamaan tehtäväänsä. (Pentikäinen 2009, 137)

Esimiesasema tuo kommunikointiin aivan uusia piirteitä. Esimies on työnantajan edustajana ja hänen valtuuksillaan aina erityisasemassa, halusipa sitä tai ei. Hänen kommenttejaan kuunnellaan eri korvalla kuin työkavereiden puheita. Huonoista sanavalinnoista voi tulla mittaansa suurempia sekaannuksen aiheuttajia ja niistä vedettävät johtopäätökset ovat yllättävän kauaskantoisia. (Pentikäinen 2009, s.137)

Chiu (2002, 197) määritelmän mukaan kommunikaatio voi olla yksilöiden hallussa olevaa tietoa, ryhmien välistä tai sisäistä tiedon kulkua. Anderson ja Narus (1990, 44) taas ovat määritelleet kommunikaation olevan muodollista tai epämuodollista aiheellisen tiedon levittämistä oikea-aikaisesti.

Useat tutkijat (mm. Fisher et al. 1997, 55; Griffin & Hauser 1996, 195; Mohr et al. 1996, 103) painottavat kommunikaation tärkeyttä yhteistyölle, organisaation eri osien ja eri toimijoiden välisille suhteille ja tiedon jakamiselle. Ilman kommunikaatiota ei ihmisten välistä järjestäytyntä ja päämäärähakuista yhteistoimintaa voitaisi ylläpitää. Tästä seuraa että tiedon liikkuminen on keskeinen organisaation toimimiseen vaikuttava tekijä ja avain tietämuspohjaiseen kilpailuun. Siinä missä aineellisen varallisuuden arvo laskee sitä käytettäessä, tieto on aineetonta varallisuutta, jonka arvo kasvaa sitä käytettäessä ja laskee, jos sitä ei käytetä (Sveiby 2001, 346).

Kommunikaatio ja vuorovaikutus ovat ihmisten välistä toimintaa ja vuorovaikutus käsitteenä on paljon laajempi kuin viestintä. Vuorovaikutuksessa olevien ihmisten käsityksiin toisistaan vaikuttavat myös muut kuin suorassa keskinäisessä viestinnässä syntyneet mielikuvat ja odotukset (Nissinen 2004, 158). Kommunikaatiolla ja vuorovaikutuksella on kaksi tärkeää konkreettista ulottuvuutta: kommunikaation määrä ja laatu. Johtamiskäyttämisen käsitteen taustalla on oletus siitä, että ihmiset kykenevät keskenään vuorovaikutukseen. Mikäli ihmiset eivät pystyisi vuorovaikutussuhteeseen toistensa kanssa, niin laadukkaalle johtamiskäyttämismiselle ei olisi edellytyksiä. Laadukas ihmisten johtaminen edellyttää keskusteluyhteyden syntymistä ja olemassaoloa. (Nissinen 2004, 155–159)

Kommunikoinnin ja viestinnän sanotaan olevan keskeisiä tekijöitä luottamusprosessissa. Täsmällinen tiedottaminen, päätösten perustelevuus ja avoimuus vaikuttavat suoraan luotettavuuteen ja työtyytyväisyyteen. (Shockley-Zalabak et al., 2000)

Kommunikaatio on yksi ilmentymä luottamuksesta organisaatiossa. Kun kommunikaatio ja tiedottaminen toimivat, organisaatiossa työtä tekevät henkilöt luottavat organisaatioon. Ainoastaan kommunikaation määrällä ei ole merkitystä, vaan myös sillä miten se tehdään. Henkilökohtainen kanssakäyminen on tärkeää jotta voidaan kokea toimittavan luottamuksellisessa ympäristössä. (Jo & Shim 2005, 278).

Gilsdorf (1998) on todennut, että monet virheet muutosjohtamisen liittyvissä projekteissa voidaan linkittää suoraan epäonnistumiseen kommunikoinnissa. Ihmisten johtaminen menestyksekkäästi vaatii kommunikointia ja Hargien ja Tourishin (1993) mukaan kommunikoinnin laatu organisaation muodostavien ihmisten välillä on ratkaiseva muuttuja organisaation menestyksessä. Jotkut kirjoittajat ovat jopa tunnistaneeet positiivisen linkin organisaation informaatiovirran, jatkuvien poissaolojen tason ja tuottavuuden välillä. Pohjimmiltaan sisäinen kommunikointi on kietoutunut yhteen organisaation rakenteen, ympäristön, voiman ja kulttuurin kanssa niin voimakkaasti, että monet teoriat organisaation kommunikoinnista väittävät, että organisaatiota ei olisi olemassa ilman kommunikaatiota. Siksi sisäinen kommunikointi ei ole ainoastaan ratkaiseva muuttuja suhteessa organisaation menestykseen, vaan se on esiaste koko organisaation olemassa ololle. (Kitchen & Daly 2002, 47)

Tyypillisempiä kommunikointiongelmia, joita yrityksen sisäisessä kommunikoinnissa voi ilmetä, ovat informaation salailu, viestin väärin ymmärtäminen, "viidakkorumpu" ja huhut, asioiden määrätietoinen vääristely sekä tahallinen asioiden väärin tulkitseminen. Jopa erilaisen kielen käyttö eri työntekijöille tai työryhmille voi vaikuttaa sisäisen kommunikoinnin tehokkuuteen. Näiden ongelmien ilmeneminen vaikuttaa

varmasti myös luottamuksen alenemiseen ja sitoutumiseen organisaatiota kohtaan. (Kitchen & Daly 2002, 50)

Weisenfeld et al. ovat tutkineet kommunikaation vaikutusta yksilöiden asenteisiin ja organisaatiota kohtaan. Tutkimuksessa on todettu, että kommunikaatio voi vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja myös sen myötä vahvasti organisatoriseen identiteettiin (Weisenfeld et al., 1999). Kommunikaatio voi vahvistaa organisaation jäsenen identiteettiä, koska se tarjoaa organisaation jäsenille mahdollisuuden luoda ja jakaa heidän omakohtaisia havaintoja organisaatioon määritellyistä piirteistä – sen normeista, arvoista ja kulttuurista.

Tutkimus väittää, että yksilöiden kommunikointi keskenään parantaa organisaationalista sitoutumista, koska tiheä kommunikointi johtaa yksilöiden tunteeseen, että heillä yhdessä on suurempi kontrolli organisaatiossa. Lisäksi yleinen käyttäytyminen voi johtaa yksilöiden positiivisempiin tunteisiin organisaatiota kohtaan ja siksi he tuntevat kuuluvansa vahvemmin organisaatioon (Weisenfeld et al, 1999). Näiden tunteiden kautta yksilöt sitoutuvat organisaatioon ja tehtäviinsä - luottamus on ollut keskeisessä roolissa ja vähitellen eri rakennusvaiheiden kautta avoimen kommunikaation avulla rakennettu luottamus sitouttaa yksilöt organisaatioon, mikä on tärkeää ainakin silloin, kun hyvät ihmiset halutaan pitää talossa.

Luottamuksen merkitys kommunikaatiossa perustuu mm. siihen että henkilöt, jotka kokevat saavansa positiivista palautetta, muodostavat todennäköisemmin luottamuksellisia suhteita työyhteisöissään. Tällä on positiivista jatko vaikutusta yrityksen toimintaan. (Jo & Shim 2005, 278)

Luottamus nousee keskeiseksi voimavaraksi organisaatioissa, työryhmissä ja verkostoissa. Niissä toimiessa on osattava hoitaa ihmissuhteita ja hyödynnettävä sekä yhdistettävä erilaista osaamista, jotta yhteiset tavoitteet saavutettaisiin. Tavoitteiden saavuttamiseksi on

organisaatioissa pystyttävä jakamaan myös osaamista. Keskeinen tekijä osaamisen jakamisessa ja tiedonkulussa on luottamus. Kun työntekijät luottavat toisiinsa, he jakavat tietonsa myös muille. (Jokivuori & Ruuskanen 2004, 54–55).

## **2.8 Konfliktitilanteet esimies-alaisuudessa**

Erilaiset konfliktit kuuluvat olennaisena osana organisaation monimuotoiseen arkipäivään. On turha kuvitella ettei niitä syntyisi. Konflikteja syntyy kaikkialla, missä ihmiset toimivat yhteistyössä, erityisesti silloin, kun epävarmuus työssä lisääntyy tai työyhteisö uudistuu, muuttuu tai kehittää toimintojaan. Organisaatiossa on aina ristiriitoja, niitä ei voida välttää, eikä siihen ole syytäkään. Tärkeintä on se miten syntyneitä konflikteja hoidetaan (Blake & Moutoin 1977, 168-169)

Kahden yksilön, esim. esimiehen ja alaisen, voidaan sanoa olevan konfliktissa, kun vähintään toinen osapuolista kokee tulevansa estetyksi tai ärsytetyksi (Van de Vliert 1984, 521). Konflikteja ilmenee aina kun toiminnot ovat yhteen sopimattomia ja kun yhteen sopimattomat toiminnot estävät, rajoittavat tai vahingoittavat toistensa onnistumista tai tehokkuutta (Deutschin 1973, 10).

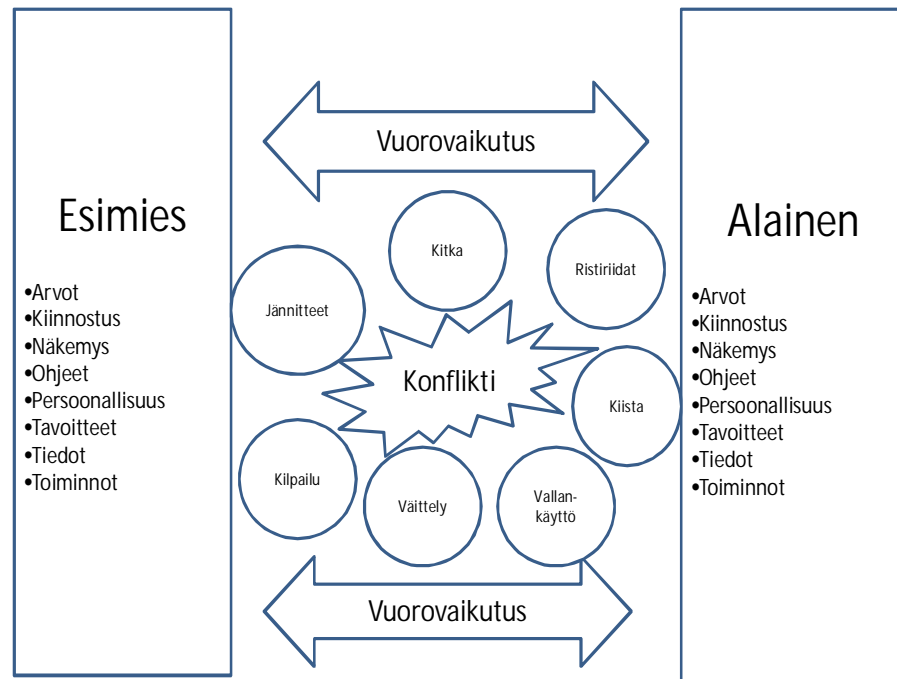
De Bono (1985, 5) määrittelee konfliktin kiinnostusten, arvojen, toimintojen tai ohjeiden yhteentörmäykseksi. Valteen määritelmän mukaan konfliktilla tarkoitetaan kiistaa, kilpailua, väittelyä, kitkaa ja jännitteitä eri ihmisten tai ihmisryhmien kesken. (Valtee 1994, 30)

Konfliktissa on kysymys siitä, että normaali ihmisten välinen vuorovaikutus on muuttunut yhteistoiminnallisesta ensin kilpailevaksi, sitten taistelevaksi tai pelkäksi vallankäytön välineeksi. Jos konfliktia ei hallita tai sitä ei osata käsitellä, on vaarana, että vuorovaikutus lukkiutuu, yhteistyö vähenee ja kielteiset yleistyvät lisääntyvät. (Gröndahl et al. 2002, 8)

Blaken ja Moutonin (1977, 168-169) mukaan konflikti voi koskea näkemyksiä ja ajatuksia siitä, mikä olisi kahdesta tai useammasta vaihtoehdosta varas etenemissuunta. Konflikti voi johtua myös vihamielisestä häiriötilanteesta ihmissuhteissa. Tällöin tosiasiat näyttelevät vähäistä osaa asioiden kulussa. Konfliktin lähteenä voivat olla erot perusarvoissa, tiedoissa tai organisaatioasemassa, kahden henkilön välinen kilpailu, viestinnän esteet tai erityyppiset persoonallisuudet.

Valtee (1994, 155) toteaa, että työyhteisöllisistä konflikteista varsin merkittävä osa aiheutuu niin sanotuista ”vaikeista persoonista” tai ”hankalista henkilöistä”. Myös hankalat esimies-alaisuudet ja henkilökemioiden toimimattomuus aiheuttavat paljon konflikteja.

Henkilöiden väliset konfliktit ovat riskitilanteita luottamuksen suhteen, sillä luottamus perustuu positiivisiin odotuksiin. Konflikti taas on sellainen tilanne jossa osallisten ajattelu- ja toimintamallit, tavoitteet tai arvot ovat yhteen sovittamattomat, mikä taas tavallisesti luo negatiivisia odotuksia ja tunteita.



**Kuva 8 - Konfliktitilanne esimies-alaissuhteessa**

Konfliktitilanteissa on hyvä pitää mielessä seuraavat näkökulmat (Lassila, 2002);

- Konfliktissa ei ole kyse hyvästä ja pahasta tai oikeasta ja väärästä
- Konflikti on aina seurausta jostain
- Konflikti kertoo aina, että jotakin on vialla
- Konfliktit kulmineituvat ihmisten välisiin suhteisiin

Oikein hallituilla konflikteilla voidaan katsoa olevan positiivisia seurauksia, kuten mm. huomion kiinnittyminen työyhteisön ongelmiin, patoutumien, jännitteiden ja vihamielisyyksienpurkautuminen ja kommunikoinnin tehostuminen (Valtee 1994, 98-99).



### **3 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET**

Tämän pro gradu – tutkielman empiirinen osa toteutettiin tutkimusongelmaan perustuen kvalitatiivisella tutkimusotteella. Aineisto kerättiin viidessä fokus-ryhmäkeskustelussa, sekä opiskelijoiden kirjoittamista luottamustarinoista. Tulokset analysoitiin käyttäen sisällönanalyysimenetelmää.

Tutkimuksen empiirisessä osassa tulee tulosten raportoimisen rinnalla kuvata myös aineistonkeruu- ja analyysimetodit, jotta tutkimus on uskottava. Samalla se antaa tutkijalle mahdollisuuden arvioida tutkimusta kokonaisuutena. (Tuomi & Sarajarvi 2002, 20)

#### **3.1 Laadullinen tutkimus**

Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella viitataan tutkimukseen, joka ei perustu mittaamiseen, tilastollisiin menetelmiin eikä laskemiseen (Alasuutari, 1994)

Lähtökohtaisesti laadullinen tutkimus kuvaa todellista elämää, ja se on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jonka aineisto kootaan todellisissa tilanteissa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on luotettava enempi omiin havaintoihinsa, kuin mittausvälineillä hankittuun tietoon. Laadullisen tutkimuksen aineistonhankinnassa käytetään menetelmiä, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille (Hirsjärvi et al. 2004).

Laadullinen tutkimus on käyttökelpoinen kun tutkitaan ihmisten välistä kanssakäymistä. Syrjäläinen et al. (2007, 7); Alasuutari (1994, 46-47) toteavat, että laadullinen tutkimus on vakiinnuttanut paikkansa ihmistieteiden tutkimisessa. Siksi se on valittu myös tämän tutkimuksen menetelmäksi.

Varton (1992, 23-24); Alasuutarin (1994, 50) mukaan laadullisen tutkimuksen kohteena on ihmisen elämämaailma eli kokemustodellisuus. Elämämaailma koostuu yksilön, yhteisön, sosiaalisen vuorovaikutuksen, arvotodellisuuden ja yleisesti ihmisten välisten suhteiden kohteista. Laadullisessa tutkimuksessa sitä tarkastellaan merkitysten maailmana, jossa merkitykset ovat esim. Ihmisten toimia, päämääriä, suunnitelmia, hallinnollisia rakenteita ja yhteisöjen toimintoja.

Heikkisen ym. toim. teoksessa (1999, 74) Kiviniemi toteaa, että kvalitatiivinen tutkimus on myös tutkijan oppimisprosessi. Tutkija voidaan nähdä tutkimusvälineenä, jonka avulla kertyy tietoja tutkimuskohteesta. Kyseessä on tutkijan konstruktivinen oppimisprosessi, jota voisi luonnehtia myös jatkuvasti kehittyväksi ymmärryksen spiraaliksi. Aineiston keruun ja tutkimusmenetelmien tulee myös mukautua tutkimusprosessiin ja sen muutoksiin. Tutkijan tulee ottaa huomioon aineistosta nousevat kriittiset kohdat ja kerätä lisää niitä koskevaa aineistoa mahdollisuuksien mukaan.

Ilmosen (2005) mukaan luottamuksen prosessinomaisuus huomioiden, luottamuksen asteen vaihdellessa historiallisesti niin mikro- kuin makrotasolla, eli ottaen huomioon niin luottamuksen sosiaalinen ja kulttuurinen läheisyys kuin myös moraaliset hyveet ja kriisienkäsittelyinstituutiot, tulee luottamustutkimusta toteuttaa erityisesti kvalitatiivista haastattelu ja instituutioiden historiaa käsittäviä aineistoja hyödyntäen.

Laadullisessa tutkimuksessa tulkinta kohdistuu ajatukselliseen kokonaisuuteen eikä ulkoisesti ja mekaanisesti määriteltävään yksikköön. (Syrjälä et al. 1994, 143).

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta

mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei voida saavuttaa täydellistä objektiivisuutta sen perinteisessä mielessä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on pikemminkin löytää ja paljastaa tosiasioita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistosta ei myöskään tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen, kuitenkin alkuperäisenä ajatuksena on aristoteelinen ajatus, että yksityisessä toistuu yleinen. Tutkimalla yksittäistä tapausta kyllin tarkasti saadaan näkyviin myös se, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla. (Hirsjärvi et al., 2006, 152,171).

### **3.1.1 Fokus-ryhmäkeskustelu aineistonkeruumenetelmänä**

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisimpiä aineistonhankintamenetelmiä ovat; haastattelut, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Haastattelu on Suomessa yleisin tapa kerätä kvalitatiivista tutkimusaineistoa. Haastattelut voidaan jakaa esimerkiksi Eskolan & Suorannan (2003, 86) mukaan neljään eri tyyppiin; strukturoituihin-, puolistrukturoituihin-, teema- ja avoimeen haastatteluun.

Tämän tutkielman empiirisen aineiston hankintaan käytettiin fokus-ryhmäkeskustelua, joka on yksi strukturoimaton ryhmähaastattelun alalaji. Käytännössä kyseessä on keskustelu joka on fokusoitu tiettyyn aiheeseen. Fokus-ryhmäkeskustelut muodostuvat ihmisistä, joilla on jokin tietty yhdistävä ominaisuus, ja jotka tuottavat kvalitatiivista aineistoa tavoitteellisessa keskustelussa auttaakseen ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Krueger & Casey (2000, 10)

Fokus-ryhmäkeskustelu valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, koska se sopii hyvin tutkimusongelmaan, jossa haetaan erilaisia näkökulmia, joiden perusteella pyritään ymmärtämään ilmiön olemusta.

Fokus-ryhmäkeskustelun onnistuminen perustuu hyvään ennakkosuunnitteluun ryhmän kokoonpanon, keskusteltavaksi annettujen teemojen ja keskustelua ohjaavan moderaattorin toiminnan osalta. Suositukset fokus-ryhmän koolle vaihtelevat 6-10 henkilöstä 10-12 henkilöön. Fokusryhmän ideaaliseen kokoon vaikuttaa myös se, mitä keskustelulta odotetaan. Jos halutaan ymmärtää henkilöiden kokemuksia ilmiöstä, kuten tässä tutkielmassa, ryhmän tulisi olla pienempi. Kovin suuressa ryhmässä kaikkien näkökulma ei pääse tarpeeksi esiin, toisaalta liian pienessä ryhmässä ei mielipiteiden osalle synny tarpeeksi luonnollista hajontaa. (Krueger & Casey 200, 73-74.)

### **3.1.2 Tarinat aineistonkeruumenetelmänä**

Fokus-ryhmäkeskustelujen tueksi valitsin tutkimuksen toiseksi aineiston keruumenetelmäksi opiskelijoiden kirjoittamat luottamustarinat, koska menetelmä soveltui mielestäni parhaiten sekä tutkimuksellisiin tarpeisiin että käytännössä toteutettavaksi. Lisäksi menetelmä itsessään oli mielenkiintoinen ja haastava.

Tarinoiden kirjoittaminen sopii hyvin tiedonkeruumenetelmäksi tutkimuksiin, joissa on tarkoituksena tarkastella esimerkiksi ajattelun logiikkaa ja asenteita. Tarinoiden kirjoittaminen on nopea ja suhteellisen vaivaton menetelmä, jossa vastaaja ei välttämättä tiedä tutkijan varsinaista tutkimusongelmaa, vaikka tutkimustilanteessa tutkijan tuleekin kertoa tutkimusaiheestaan. Näin ollen vastaaja ei myöskään vastaa mihinkään tiettyyn kysymykseen, ellei johdatukseen ole sisällytetty konkreettista kysymystä. Tarinoiden vastauksiin on siis suhtauduttava hieman eri tavalla kuin esimerkiksi haastatteluiden tuottamaan aineistoon.

### 3.2 Aineiston analyysi

Analyysimenetelmänä tässä tutkielmassa käytettiin sisällönanalyysimenetelmää, joka on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä ja soveltuu kaikkiin laadullisen tutkimuksen perinteisiin (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93).

Analyysin tarkoitus on aineistoa tiivistämällä, mutta kuitenkin kadottamatta sen arvokasta informaatiota, selkeyttää aineiston ydinasiat ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Analyysillä pyritään myös kasvattamaan aineiston informaatioarvoa yhdistämällä hajallaan olevasta materiaalista selkeää ja tarkoituksenmukaista tutkimustietoa. (Eskola & Suoranta 2000, 137)

Alustavaa ja osittain tiedostamatonta fokus-ryhmäaineiston analyysiä tein jo haastattelunauhoja ensi kertaa kuunnellessani, jolloin havaintoni kiinnittyi haastatteluissa usein toistuviin asioihin kuten, vuorovaikutuksen ja kommunikaation puute, sekä muutamiin mielenkiintoni herättäviin esimerkkitapauksiin. Sama ilmiö toistui myös luottamustarinoita ensi kertaa lukiessani. Laadulliselle tutkimukselle onkin tyypillistä, että aineiston keruu ja käsittely kietoutuvat toisiinsa.

Varsinaisen fokus-ryhmäaineiston käsittelyn aloitin poimimalla litteroidusta aineistosta sellaisia kohtia, jotka tuntuivat jotenkin mielenkiintoisilta ja tutkimuskysymysten kannalta olennaisilta. Luin kaikki haastattelut huolellisesti läpi useaan kertaan tutustuakseni aineistoon perusteellisesti. Tässä vaiheessa aloin myös etsimään aktiivisemmin piirteitä, jotka tuntuivat toistuvan haastatteluissa. Fokus-ryhmäaineiston läpikäymisen jälkeen kävin läpi luottamustarinat samalla periaatteella. (Mäkelä 1990, 45; Eskola 2001, 134)

Aineistoa analysoidessani jouduin useamman kerran palaamaan takaisin alkuperäiseen tutkimusongelmaani, löytääkseni suuresta tekstimäärästä

tutkimukseni kannalta olennaiset aiheet.

Laadullisen aineiston analyysin voidaan ajatella koostuvan kahdesta vaiheesta; havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Aineiston analysoinnissa saatu materiaali jäsennetään niiden teemojen mukaan jotka ovat tutkittavan ilmiön kannalta merkityksellisiä. Teemoittamisessa aineisto pelkistetään etsimällä tekstistä tutkimuksen kannalta olennaisimmat asiat.

### **3.3 Empiirisen tutkimuksen tulokset**

#### **3.3.1 Luottamustarinat**

Tutkimuksen empiriaosan laadullista aineistoa ovat Lappeenrannan teknillisellä yliopistolla helmikuussa 2008 pidetyllä ”Sosiaalinen pääoma ja luottamus” – kurssilla kirjoitetut luottamustarinat. Kurssin opiskelijat olivat kaikki aikuisopiskelijoita. Opiskelijoiden tehtävänä oli kirjoittaa omakohtaisista kokemuksistaan työelämässä. Tehtävänä oli kirjoittaa konfliktitilanteista esimies-alaisuudessa, yksi positiivinen ja yksi negatiivinen luottamuskokemus.

Tutkimuksen aineistoksi saatiin yhteensä 36 kpl luottamustarinoita, joista 19 käsitteli positiivista ja 17 negatiivista luottamuskokemusta. Tarinoita saatiin yhteensä 21 kirjoittajalta. Tarinoiden pituus vaihteli muutamasta lauseesta muutamaan sivuun. Positiivisten tarinoiden kirjoittajista 5 oli naisia ja 3 miehiä, 11 kirjoittajan sukupuolesta ei ole tietoa. Negatiivisten tarinoiden kirjoittajista 4 oli naisia ja 3 miehiä, 10 kirjoittajan osalta ei ole tietoa. Kaikki tarinat oli kirjoitettu joko alaisen tai ulkopuolisen henkilön näkökulmasta. Yhtään suoraan esimiesnäkökulmasta kirjoitettua tarinaa ei saatu. Tarinoiden kirjoittajien ikää ei ole kysytty eikä sitä näin ollen tiedetä.

#### **Kysymys 1: Positiiviset kokemukset?**

*”Positiivinen kokemus luottamuksen ilmenemisestä konfliktitilanteessa esimies-alaisuudessa? Konflikti joka ratkaistiin niin että luottamusta ei menetetty, se säilyi tai jopa kasvoi?”*

Hyvä keskusteluyhteys esimiehen ja alaisen välillä, myös vaikeiden asioiden ollessa kyseessä, nousi esiin useimmissa positiivista luottamuskokemusta kuvaavassa tarinassa.

*”Luottamusta ilmentää myös se, että molemmin puolin voidaan kysyä ja keskustella epäselvistä asioista. Luottamus esimies-alaisuudessa syntyy, jos molemmat voivat tuoda myös kehittämistä vaativat asiat suoraan ja kiertelemättä esille – kehittyminen on mahdotonta ilman palautetta” T17*

*”Nostimme asian esiin. Keskustelimme meidän keskinäisistä väleistä ja kyselimme puolin ja toisin, että miksi tilanne on tällainen? Lähdimme tilannetta purkamaan sillä, että molemmat alkavat tehdä töitä sen eteen, jotta keskinäinen kommunikointi ja sitä kautta luottamus välillämme paranisi” T4*

Esimieheltä saatu tuki, alaista kohtaan osoittama arvostus ja mahdollisuuksien antaminen ja alaisten takana seisominen koettiin myös tärkeänä positiivisen luottamuskokemuksen tuottajana.

*”Itselleni keskeisin kokemus oli esimieheni nopea reagointi ja välitön taustatuen ilmaiseminen. Koin, että esimieheni arvosti esittämiäni mielipiteitä ja toimintaani projektin läpiviennissä. Tilanne vahvisti myös käsitystäni siitä että olemme esimieheni kanssa samalla puolella, ja voin luottaa hänen tukeensa ja arvostelukykyensä jatkossakin” T1*

*”Esimieheni kertoi minulle muutama päivä sitten, että hän haluaa antaa minulle sellaisen työkuvan, ettei hänen tarvitse huolehtia yhtään mitä minä teen ja antaa täysin vapaat kädet tehtävien suorittamiseen. Mutta aina viime kädessä hän seisoo minun takanani ja tukenani kun sitä tarvitsen. Eikö tämä ole nimenomaan sitä luottamusta? T4*

*”Uskon, että ns. vertaistuki auttaa tilanteissa, joissa konflikti syntyy. Lisäksi riittävän aikainen puuttuminen konfliktiin saattaa auttaa” T12*

*”Luottamus ilmeni siinä, että esimies luotti arviointikykyyni ja ammattitaitooni. Luottamus vaikutti keskeisesti työmotivaatiooni, ja paransi suhdetta esimieheeni” T13*

*”Sillä jos esimies pelkää alaisensa epäonnistumista eikä anna mahdollisuuksia, ei koskaan oikeasti voi saavuttaa mitään tavanomaista enempää” T13*

Esimiehen ja alaisen ei välttämättä tarvitse olla keskenään parhaat kaverit, keskinäinen luottamus voi rakentua ilman että toisesta tarvitsee välttämättä pitää.

*"Luotettava ihminen ei mielestäni tarkoita sitä, että hänestä tarvitsisi pitää. Myöskään esimiehestä tai alaisesta ei tarvitse pitää – sen sijaan ilman luottamusta yhteistyö ei tuota hyvää tulosta!" T17*

Asioiden näkeminen myös toisen osapuolen näkökulmasta ja eri kannalta nähtiin myös positiivisena ja luottamusta herättävänä tekijänä.

*"Jos tulen itse joskus toimimaan jonkinasteisissa esimiestehtävissä, osaan varmasti katsoa asioita enemmän monelta kannalta. Pienistä puroista voi kasvaa koski, joka vie mennessään, monet pienetkin seikat ovat tärkeitä. Tiedon on kuljettava, sitä on jaettava ja ihmisten erilaiset tilanteet yksilöinä on huomioita" T7*

Esimies-alaisuudessa esiintyneitä konflikteja ei välttämättä koettu huonoksi asiaksi. Erilaiset konfliktit ja ristiriidat kuuluvat olennaisena osana työyhteisön arkipäivään. Niitä ei voida välttää, eikä ole syytäkään, myös konflikteista voi oppia.

*"Mielestäni on tärkeää, että läpikäydyn konfliktin jälkeen molempien välit pysyvät entisellään. Mitään muutosta keskinäisessä suhteessa ei tapahtunut. On Hyvä, että välillä mennään eteenpäin myös konfliktien kautta" T16*

Ihmisten erilaisuuden ymmärtäminen ja oman itsensä tunteminen koettiin tärkeiksi.

*"Koska ihmiset ovat erilaisia ja ilmaisevat eri tavoilla itseään, voi joskus syntyä tarkoituksettomia väärinkäsityksiä ja loukkaantumisia. T17*

*"Loppujen lopuksi ihmisen kenties tärkein luottamukseen liittyvä kyky on luottaa omaan itseensä ja omaan arviointiinsa tilanteesta" T20*

## **Kysymys 2: Negatiiviset kokemukset?**

*"Negatiivinen kokemus luottamuksen ilmenemisestä konfliktitilanteessa esimies-alaisuudessa? Konflikti, missä luottamus laski tai se*



*menetettiin?”*

Negatiivisissa kokemuksissa tuli esiin esimiehen rehellisyys ja alaisten kunnioittaminen. Esimiehet epäonnistuvat tehtävässään, jos heillä on väärä asenne johtamiinsa henkilöihin. Esimiehet eivät voi menestyksekkäästi johtaa alaisiaan, joita he eivät kunnioita ja joihin he eivät luota.

*”Alaisia ei kunnioitettu ja heidän ideoitaan mitätöitiin. Halveksunta näkyi kasvoilla. Alaisiin kohdistettiin turha arvostelua ja heidän osaamisensa kyseenalaistettiin joko suoraan tai selän takana” T12*

*”Tunsin todella menettäväni luottamuksen, koska esimieheni ei ollut todella tarkoittanut mitä oli sanonut” T19*

Kommunikaation puute ja sosiaalisissa taidoissa esiintyvät puutteet vaikeuttivat luottamuksellisen esimies-alaisuuden syntyä.

*”Olennainen osa luottamuksen syntymisessä on ihmisten välinen sosiaalinen kommunikaatio, sen puuttuminen johtaa epäluottamukseen ja jopa luottamuksen kokonaan katoamiseen” T4*

*”Sosiaalisen kommunikoinnin puute vähentää luottamusta. Kommunikoinnin kehittyessä luottamus kasvaa itseksensä. Sen eteen ei tarvitse tehdä mielestäni erikseen töitä. Tämä taas johtaa molemmiin puolin tuottavaan hyvään. Kommunikointi on ehto luottamuksen syntymiselle ainakin työelämässä” T4*

*”Kommunikointi oli ollut todella vaikeaa. Emme käytännössä jutelleet keskenämme juuri yhtään mitään ellei työtilanne sitä pakottanut” T4*

Esimiesten leadership-aidot ja tunnetason ymmärtäminen koettiin huonoiksi. Asiajohtaminen hallitaan monesti ihmisjohtamista paremmin. Avoimuus ja aitous esimiestoiminnassa koettiin tärkeiksi luottamusta herättäviksi piirteiksi.

*”Hyvä esimiestyöskentely perustuu asiajohtamisen lisäksi tunnetason ymmärtämiseen erilaisia asiayhteyksissä ja kannustavan ilmapiirin luomiseen. Näitä persoonallisia ominaisuuksia ei voi opetella, ne joko on tai sitten niitä ei ole. Pitää olla kiinnostunut ihmisistä!” T2*

*”Kun kumartaa yhteen suuntaan, pyllistää toiseen suuntaan. Työyhteisössä ei kannattaisi ainoastaan miellyttämisen vuoksi lähteä tekemään yhtään mitään. Silloin kun johdetaan miellyttämällä omia alaisia tai suosikkeja, on yleensä aika paljon aitoja asioita kadoksissa. Luottamus voi mielestäni ilmetä vain kun se on aito” T13*

Esimiehen päättämättömyys ja ammattitaidon puute oli myös aiheuttanut negatiivisia luottamuskokemuksia. Esimiehen käyttäytymisen ennakoinnin katsottiin auttavan työtehtävien hoidossa.

*"Esimies ei saa sahata. Hän voi tehdä huonon tai hyvän valinnan, mutta on parempi pysyä ensimmäisessä kuin alkaa soutaa ja huovata. Sekin auttaa työssä, kun alainen tietää mitä yleensä esimies tehtäviltä vaatii" T16*

Joissakin tilanteissa luottamuksen palauttamiseksi ja tilanteen korjaamiseksi ei katsottu olevan enää mitään tehtävissä, jopa työpaikasta irtisanoutuminen oli koettu paremmaksi vaihtoehdoksi kuin yritykset korjata tai palauttaa menetettyä luottamusta.

*"Kun mitta tulee täyteen, ei luottamusta ole välttämättä mahdollista saada takaisin" T12*

*"Esimies-alaisuhde katkesi siihen ajatukseen, että jossain on parempi paikka työskennellä ja että kaikkea ei tarvitse kestää. Toisaalta burn-outin merkit antoivat viimeiset merkit sille, että jos organisaatiossa ei tehdä mitään, pitää itse toimia" T12*

*"Irtisanoutumistani en ole päivääkään katunut" T12*

## **Yhteenveto luottamustarinoista**

Positiiviset ja negatiiviset kokemukset voidaan luottamustarinoiden perusteella teemoitella seuraavaan viiteen pääkohtaan.

1. Rehellisyys
  - Esimies tekee sen mitä lupaa, pitää sanansa, antaa esimerkin
2. Kunnioitus
  - Esimies kunnioittaa toisen tunteita
3. Tukeminen
  - Esimies antaa alaisilleen tukea silloin kun nämä sitä kaipaavat
4. Keskustelu
  - Mahdollisuus keskustella asioista esimiehen kanssa
5. Aikaa alaisille
  - Esimiehellä tulisi olla aikaa johtamiseen

Eri pääkohtien esiintyminen luottamustarinoissa käy ilmi oheisista yhteenvetotaulukoista.

Positiivisissa luottamustarinoissa nousivat useimmin hyvä vuorovaikutus, sosiaalisten taitojen hallinta ja keskusteluyhteys esimiehen ja alaisen välillä. Myös esimiehen antama tuki, lupauksen pitäminen ja sanojensa takana seisominen koettiin luottamusta parantaviksi tekijöiksi.

**Taulukko 8 - Positiiviset luottamustarinat**

<b>Yhteenveto luottamustarinoista</b>					
<b>Positiiviset tarinat</b>					
<b>Pääkohta Kirjoittaja</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	x	x	x	x	x
<b>2</b>			x		
<b>3</b>					
<b>4</b>			x	x	x
<b>5</b>	x			x	
<b>6</b>				x	
<b>7</b>	x		x	x	x
<b>8</b>	x	x		x	
<b>9</b>					
<b>10</b>		x		x	
<b>11</b>			x		
<b>12</b>				x	
<b>13</b>		x	x		
<b>14</b>	x			x	x
<b>15</b>		x	x		x
<b>16</b>	x			x	x
<b>17</b>				x	
<b>18</b>		x	x	x	
<b>19</b>	x		x		
<b>20</b>		x	x		
<b>21</b>		x	x		
<b>Yht.</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>6</b>

Negatiiviset luottamuskokemukset liittyvät suurimmassa osassa tarinoita esimiehen alaisiaan kohtaan osoittaman kunnioituksen tai rehellisyyden ja oikeudenmukaisuuden puuttumiseen. Myös negatiivisten

luottamuskokemusten yhteydessä korostui useassa luottamustarinassa esimiesten puutteelliset ihmisjohtamistaidot. Esimiesten koettiin keskittyvän ihmisjohtamisen sijasta enemmän asiajohtamiseen.

Esimieheltä saatu tuki ja esimiehen ja alaisen välillä vallitseva hyvä keskusteluyhteys eivät nousseet yhtä voimakkaasti esiin kuten positiivisten luottamustarinoiden yhteydessä

**Taulukko 9 - Negatiiviset luottamustarinat**

Yhteenveto luottamustarinoista					
Negatiiviset tarinat					
Pääkohta Kirjoittaja	1	2	3	4	5
1					
2			x	x	
3			x	x	x
4					
5	x	x			
6	x				
7		x			
8	x			x	x
9					
10		x		x	
11	x				
12	x	x			
13		x	x		
14		x			
15			x	x	x
16		x	x		
17	x	x			
18					
19	x		x		
20		x		x	
21		x			
<b>Yht.</b>	7	10	6	6	3

Positiivinen luottamuskokemus syntyy jos ja kun esimiehen ja alaisen välillä on kunnioitusta, rehellisyyttä, toistensa tukemista, heidän välillään vallitsee hyvä keskusteluyhteys ja kun esimiehellä on aikaa alaisilleen.

Vastaavasti näiden edellä mainittujen tekijöiden puute aiheuttaa epäluottamusta esimies-alaissuhteessa

### 3.3.2 Fokus-ryhmät

Luottamustarinoiden ohella tutkimuksen laadulliseen aineistoon kuuluu samalla kurssilla toteutetut fokus-ryhmäkeskustelut, joissa opiskelijat kertoivat omia näkemyksiään luottamuksen esiintymisestä esimies-alaissuhteen kontekstissa, sekä luottamuksen horjumisesta ja menetetyn luottamuksen rakentamisesta.

Fokus-ryhmäkeskusteluja varten opiskelijoista muodostettiin viisi ryhmää. Jokaisessa ryhmässä oli neljä keskustelijaa, eli yhteensä 20 henkilöä. Keskustelijoista naisia oli yhteensä 13 kpl ja miehiä 7 kpl. Ryhmäkeskustelu käytiin samaan aikaan 15.2.2008, ja jokaisessa ryhmässä keskustelua ohjasi moderaattori. Keskustelujen pituus vaihteli tunnista kahteen tuntiin. Keskustelut nauhoitettiin ja litteroitiin myöhempää analysointi varten.

**Taulukko 10 - Fokus-ryhmät**

Ryhmä 1	M1, N1, N2; N3	4 hlöä
Ryhmä 2	M1, M2, N1, N2	4 hlöä
Ryhmä 3	M1, M2, N1, N2	4 hlöä
Ryhmä 4	M1, N1, N2, N3	4 hlöä
Ryhmä 5	M1, N1, N2, N3	4 hlöä
<b>Yhteensä</b>		<b>20 hlöä</b>

Fokus-ryhmissä keskustelijoille esitettiin seuraavat kysymykset;

1. Mitä sana ”luottamus” tarkoittaa esimiesalaissuhteessa?
2. Luottamuksen horjuminen?

3. Menetetyn luottamuksen rakentaminen?
4. Mitkä keinot ovat tehokkaimpia?

### **Kysymys 1: Mitä sana ”luottamus” tarkoittaa esimies-alaisuudessa?**

Esimiehen luotettavuus ja sanojensa takana seisominen koettiin tärkeäksi luottamusta rakentavaksi tekijäksi.

*”Luottamus on sananmukaisesti, että luottaa, et jos esimies on jonkun asian sanonut, että se myös pitää. Ja näyttää hyvää esimerkkiä alaisilleen, että toimii itse samalla tavalla, kuin olettaa myös alaisten toimivan”* Ryhmä2, N1

*”Esimiehen toiminta on luotettavaa silloin, ku hänen käyttäytymisensä on niinku ennakolta arvattavissa. Elikä on lupa odottaa, että se on vakiintunutta eikä vaihtelee”* Ryhmä 3, M1

Alaisten on oltava varmoja, että esimies on tehtäviensä tasalla ja tekee kaikkensa alaisten eteen. Esimiehen on puolestaan voitava luottaa siihen, että alaiset ja organisaatio toimivat sovitusti.

*”Mun mielestä luottamukseen liittyy hirveen tärkeenä se, et tavallaan esimies ja alainen tietää ne omat toimenkuvansa, tavallaan tietää, että mikä on kummankin homma, ja tavallaan toimitaan sen puitteissa, jos siinä on epäselvyyttä, niin luottamus helposti menetetään”* Ryhmä1, N1

*”Että voi luottaa siihen, että jos puhutaan, et joku asia tehdään jollain tavalla, et se kans tehdään”* Ryhmä1, N3

*”Jos jaetaan duuneja, niin luotetaan siihen, että joku osaa ton homman ja joku toinen tään homman, kaikki ei osaa kaikkea. Se on tällästä kompetenssiluottamusta”* Ryhmä2, M2

Esimiehen ja alaisen välillä tulee vallita henkilökohtainen luottamus. Alaisella on oikeus odottaa että häntä kohdellaan kunnioittaen. Hän odottaa, ettei häntä epäillä huonosta työsuorituksesta tai pinnauksesta. Hän kokee että esimies odottaa hänen olevaan lojaali ja tunnollinen alainen. Kaikki tämä merkitsee henkilökohtaista luottamusta. Esimies puolestaan uskoo että alainen luottaa hänen reiluteensa, rehellisyyteensä ja hyväntahtoisuuteensa.

*"No, varmaan et kun esimies antaa esimerkiksi jonkun tehtävän alaiselle, niin se pystyy olettamaan, että se tekee sen ja yrittää parhaansa"* Ryhmä1, N2

*"Luottamus tarkoittaa mun mielestä myös sitä, että pystyy luottamaan, että toinen sitten hoitaa sen homman, ja kumpikin tietää mitä kummankin on tehtävä"* Ryhmä1, N1

*"Näkisin et siinä on hirveän tärkeää, et luottamus kulkee molempiin suuntiin, et esimies luottaa alaiseen ja et alainen voi luottaa esimieheen"* Ryhmä1, N3

Luottamus esimies-alaisuudessa ilmenee esimieheltä saatavana tukena, tilanteesta riippumatta, niin hyvinä kuin huonoinakin aikoina.

*"Että esimies tiukan paikan tullen tukee siuta, että oli se sitten tilanne mikä tahansa ja tietenkin alaisen näkökulmasta, niin tietysti vastavuoroisuutena tässä tilanteessa tulee se, että on myöskin ite lojaali sitä esimiestä kohtaan"* Ryhmä 3, M1

*"Molemmilla on oltava ne tietyt roolit kumminkin, et se luottamus rakentuu siihen että se ei oo vain kahden neutraalin ihmisen kohtaamista, vaan... Mutta toisaalta taas sitten miellän sen ainakin esimiehen kannalta, et se tekee semmosta hyvää elämää sille alaiselle, et se alaisen luottamus rakentuu siitä, et sillä on hyvä olla"* Ryhmä 4, N2

Esimiehen ja alaisen välinen yhdenvertaisuus nousi myös esiin, yhteisten tavoitteiden ja päämäärien tiedostaminen ja "samassa veneessä oleminen" koettiin tärkeäksi. Molemminpuolinen arvostaminen ja kunnioittaminen niin ammatillisessa mielessä, kuin ihmisenäkin, nousi esiin.

*"Se et ollaan esimies-alaisuudessa, niin ei se tarkoita sitä, että ollaan henkisesti eri tasolla, vaan et sen sosiaalisen kanssakäymisen ja persoonallisuuden ja sellasen yhdenvertaisuuden tunteen merkitys tämmösessä luottamuksen rakentamisessa on hirveen suuri"* Ryhmä1, N3

*"Alaisena esimieheen päin minun pitää ainakin voida kunnioittaa sitä niin ammatilliselta osaamiselta kuin myös tämmöseltä arvoiltaan ja ihmisyydeltään, semmonen molemminpuolinen kunnioittaminen niin ihmisenä kuin myös ammatillisesti"* Ryhmä1, M1

*"Mun mielestä luottamus tarkoittaa toisen arvostamista ja huomioon ottamista"* Ryhmä 4, N1

*"Luottamus on sitä että meillä on yhteinen tavoite. Ja vaikka joku meistä on eri mieltä, sillä ei oo merkitystä, vaan me painetaan menemään"* Ryhmä2, N2

*"Mie nään tämmösen luottamuksen sillain, että se on esimiestyötä ja alaistyötä, jokaisella esimiehellä on oma esimies ja jokaisella alaisella on oma alainen" Ryhmä2, M2*

*"Kun esimies tekee hyvää esimiestyötä ja alainen tekee hyvää alaistyötä, niin siitä se luottamus tulee" Ryhmä2, M2*

*"Yksi olennainen osa on myöskin se että kumpikin osapuoli tuntee itsensä riittävästi, jotta pystytään yhdessä arvioimaan just molempiin suuntiin tämmöistä, mitä toinen osaa, mitä hänen tulisi osata, miten toisen pitäisi kehittyä" Ryhmä 4, N3*

Avoin kommunikaatio ja vuorovaikutus nousivat myös esiin. Se että esimiehellä voi ja uskaltaa puhua avoimesti, vaikeistakin asioista, ilman pelkoa leimautumisesta tai jatkoseuraamuksista koettiin yhtenä luottamuksen ilmenemismuotona.

*"Voit luottaa siihen, et sä pystyt sanoon oman sanansa siihen tai tuomaan oman mielipiteensä vaikka tapahtumat muuttuu" Ryhmä 3, M2*

*"Viestintäsuhteet on oltava kunnossa, Uskaltaa ottaa yhteyttä ja tietää, et esimies informoi minua aina, kun on jotain, jotain tulossa uutta tai tällästä huomattavaa muutosta, et on aina ajan tasalla tilanteesta" Ryhmä 3, N2*

*"Ja molempiin suuntii, alaisen pitää olla kykenevä tuomaan myöskin ristiriitaiset näkemykset esimiehen kanssa esille ilman, että se pelkää tai ilman pelkoa siitä et se vaikuttais jollain lailla siihen, et esi miehen myöskin pitäis olla avoin ja alaisella pitäis olla oikeus siihen, että ois molemminpuolinen luottamus niin, että molemmat tietää et heitä, he tulevat kuulluksi ilman hirveitä ennakoasenteita" Ryhmä 4, M1*

Myös molemminpuolisen vastuunoton katsottiin olennaisesti liittyvän luottamukseen esimies-alaisuudessa.

*"Luottamukseen liittyy kiinteästi vastuu eli molempien pitää ottaa vastuu siitä omasta tehtävästään ja myös siinä tapauksessa, että on kohdattu kriisejä ja joku mennyt pieleen" Ryhmä 3, N1*

*"Vapaus-vastuu-akseli, ja itsenäisyys. Itsenäisyys ja se luottamus tavallaan mahdollistaa sellaisen itsenäisen työskentelyn, sinä luotat, voit antaa tehdä itsenäisesti" Ryhmä 3, N2*

Esimiehen tulee luottaa alaisiinsa, heidän osaamiseensa ja ammattitaitoonsa. Viisas esimies ymmärtää, ettei hän ole ainoa, joka on oikeassa.

*"Informaatiomäärään viime vuosien multiploituuminen on ajanu työkuulttuurin siihen suuntaan, et esimiehenkin pitäis tiedostaa se asia monessa*



*suhteessa, et hänen itse asiaa koskeva tieto voi olla mones tilanteessa paljon vähäisempi mitä sillä työntekijällä on. Tähän liittyy just se, että esimiehen pitäis kuitenkin kapelimestarina tiedostaa työntekijöitten asiantuntijuus” Ryhmä 4, M1*

## **Kysymys 2: Luottamuksen horjuminen?**

Työyhteisöissä on kahdenlaisia ristiriitoja, toiset ovat hyödyllisiä ja toimivia tuottaen uusia näkökulmia ja informaatiota esimerkiksi päätöksentekotilanteisiin. Toiset konfliktit sen sijaan alkavat haitata työntekoa, koska ne näyttävät ”jäävän päälle” eikä jännite laske päätöksenteon jälkeenkään. Tällöin ilmapiiri kiristyy ja toiminta muuttuu varautuneeksi ja puolustavaksi, mikä toimii varsinkin innovatiivisen toiminnan onnistumisen esteenä.

Hyvä esimies antaa alaiselle aikaa ja tilaa toimia. Näin alaisella on mahdollisuus onnistua. Hyvä esimies pyrkii tekemään alaisestaan entistä paremman työntekijän. Alaisen täytyy voida tuntea, että esimiehellä on hyvät aikeet.

Esimiehen tuki on tärkeää, hänen on oltava niin henkisesti kuin fyysisestikin läsnä työpaikalla. Häntä on voitava helposti lähestyä.

*”Esimiehen on seistävä niitten omien alaistensa takana ihan loppuun saakka tai muuten se ei, muuten häntä ei voi pitää luotettavana” Ryhmä 3, M1*

Luottamuksen ansaitakseen on oltava rehellinen ja käyttäytyttävä luotettavasti. Rehellisyys tarkoittaa myös sitä että on rohkeutta tuoda esille tietämättömyytensä.

Luottamuksen murentuminen ilmenee usein henkilöstön vaihtuvuuden lisääntymisenä, konflikteina sekä alentuneena työtyytyväisyytenä. Epäluottamus haittaa organisaatiossa aiottujen kehittämistoimenpiteiden onnistumista. Se on myös merkittävä muutosvastarinnan lähde. (Mattila, 2008, 17)

Myös työyhteisössä pysyvästi vallitseva huono henki saattaa muodostua epäluottamuksen taustatekijäksi. Kriisiorganisaatioissa henkilösuhteet ovat tyypillisesti olleet tulehtuneet jo pidempään, ja stressiä ja epävarmuutta lisänneet muutosjaksot kärjistävät tilannetta entisestään. (Mattila, 2008, 17)

*"Esimerkiksi kun on jatkuvassa organisaatiomuutoksessa, niin kerrotaan, et mitä ollaan tekemässä. Yksi tapa ansaita luottamusta on se, että kertoo ne asiat mistä voi kertoa"* Ryhmä2, M1

Huono tiedonkulku organisaatiossa nousi esiin yhtenä merkittävimmistä luottamusta horjuttavista tekijöistä. Erityisesti muutos ja kriisitilanteissa tiedonkulku on kaiken a ja o. Huhuilta pitää katkaista siivet ja tilanne rauhoittaa. Esimiehen on oltava rehellinen puheissaan ja teoissaan. Edes ikävimpiä asioita ei saa peitellä tai vähätellä. Avoimuus ja läpinäkyvyys ovat tärkeitä esimiestoiminnan kulmakiviä. Annetut lupaukset on pidettävä ja on pystyttävä seisomaan sanojensa takana.

*"Sit on yks semmonen mikä syö tosi nopeesti luottamusta siinä hetkessä on se valehtelu. Jos jää kiinni, jos esimies, tai on ihan sama, tai näin, että jos esimies tai alainen jää kii, et valehtelee tai puhuu selän takana paskaa, niin sehän vie saman tien, sitä ei saa takas, ei millään"* Ryhmä2, M1

*"Sellainen esimies, tai alainen, ihan sama, joka ei pidä lupauksiaansa, niin sehän on, koska ethän sie sen jälkeen enää voi luottaa sen ihmisen tekemiseen ja sie epäilet aina, siihen tulee heti sellanen särö"* Ryhmä 4, N1

*"Kääntäen niinku, että me on sovittu toimintatavat ja esimiehenä luotan alaiseen, joka on siellä jossain kaukana ja sit sieltä rupee tuleen ylläreitä, niin sehän oikeasti rapauttaa luottamuksen melko nopeasti"* Ryhmä 3, M1

Tiedonkulku ja tiedottaminen ovat yksi tärkeimmistä hengen luomisen ja mielialan ylläpidon keinoista. Väärä tai salattu tieto on kuin myrkky, joka jäytää henkeä organisaation sisältä.

*"Kommunikaatio, se on kumminkin kakspuolista, kommunikaation voi menettää alainen tai esimies, et, tai olemalla kommunikoimatta. Kyl täs*

*aika tietyt samanlaiset lainalaisuudet vaikuttaa, on sitte esimies- tai alaisuhteessa” Ryhmä 3, M2*

*”Yleensäkin se semmonen tieto joka puolella, et jo tiedonkulku sinällään, tämmönen viestintä, mut etse tieto siinä koko prosessissa, se horjuttaa jos ei sitä tietoa tuu mistään” Ryhmä 4, N2*

*”No sit on tää informaatio eli se vie täydellisesti luottamuksen, jos joku muu, kun sun esimies tulee kertomaan sellasesta asiasta, joka koskee sun omia työtehtäviä, tai et mitä sä tuut tekemään, et ahaa, et kiva tietää, ettei esimieheni olekaan kertonut tästä vielä” Ryhmä 3, N1*

Epäpätevä esimies koettiin luottamusta horjuttavana tekijänä. Mikäli alaiset kokevat että esimies ei ole tilanteen tasalla on sillä suora vaikutus esimiestä kohtaan koettuun luottamukseen. Myös vastuun pakoilu koettiin negatiivisena. Tämä koskee samalla tavalla niin esimiehiä kuin alaisia.

*”Sitten on ihan tälläsii esimiehiä, jotka ei oo kykeneväisiä rooliin, eikä ees haluu omaksua esimiehen roolia, eli ne ei kykene päätöksiin, ei haluu ees johtaa toimintaa, pakoilee tavallaan sitä esimiehen vastuuta, niin tällänen rooliton esimies ei pysty myöskään luottamusta työyhteisössä kehittämään” Ryhmä 3, M2*

*”Jotta voin luottaa esimieheen, niin miun pitää luottaa hänen kykyihin. Jos esimies ei yksinkertaisesti osaa asiaansa, niin kyl se menettää täysin luottamuksen miun silmissä” Ryhmä1, N1*

*”Minulla rupee keittää ihan hirveästi, jos mie huomaan, et se vastapuoli ei kannu vastuuta tekemisistään” Ryhmä1, N3*

*”Oman kokemuksen kautta jotenkin tuntuu, että joskus alaiset ajattelee, että kun vastuu tästä hommasta on sillä esimiehellä, niin ei mun tarvi niin hirveästi alaisena tästä hommasta välittää” Ryhmä1, N1*

*”Jos on sellainen fiilis, et esimies ei oikein tiä minne mennään, se on sellainen kaikkein viheliäisin tunne. Se alkaa kalvaa, syödä miestä aika lailla. Pitäis olla joku suunta, joku maali mihin kohti tähdätään. Ja jos se ei oo selvillä, jos tuntuu siltä et esimies, sillä ei oo ihan tarkkaa kuvaa minne mennään, se on minusta pahimman sorttista epäluottamusta mitä syntyy” Ryhmä2, M2*

*”Toinen ääripää on täydellinen vastuusta luopuminen esimiehellä, et se sysää sen näin, ja sä jäät ihan yksin sen asian kans ja sul ei oo tavallaan sitä esimiehen tukea siinä” Ryhmä 3, N1*

*”Luottamus perustuu jonkun näköseen olettamukseen, että toinen osapuoli toimii jollakin tietyllä lailla. Ja näin kun pääasiassa alaisnäkökulmassa on ollu, niin sitä jotenkin olettaa että esimies tiedostaa sen oman esimiesrollinsa ja tiedostaa minkälaiset toimintamallit on häneltä toivottuja” Ryhmä 4, M1*

*”Harvemmin yrityksillä on mittarit epäpätevän esimiehen aiheuttamiin tulosmenetyksiin” Ryhmä 3, M2*

Alaisten ajatusten esittäminen omina, ja kunnian ottaminen itselleen alaisen tekemästä työstä nousi myös esiin.

*"Kun esimiehet ottaa kunnia jostakin, mitä alaiset on tehnyt, niin totta kai semmonen horjuttaa luottamusta"* Ryhmä 1, N1

*"Nää perinteiset, ideoiden esittäminen omina, selkäänpuukottaminen"* Ryhmä 3, M2

Esimiehen päättämättömyys vaikuttaa häntä kohtaan koettuun luottamukseen. Esimiehen tulisi olla toiminnassaan johdonmukainen ja seisoa sanojensa takana.

*"Jos esimies ei ole tavallaan luottamuksen arvoinen, koska hän on täysin ennalta arvaamaton. Et voi vaihtaa mieltä samalla tavalla kuin kääntyy katsomaan toiseen suuntaan"* Ryhmä1, N1

*"Epäjohdonmukaisuus, että on ennalta arvaamaton, jos on täysin epäjohdonmukasia päätöksiä tai toimia, mihin ei pysty millään tavalla varautuu, niin on hankala rakentaa luottamusta"* Ryhmä 3, M2

*"Luottamusta horjuttaa tämmönen käytösvaihtelu ja ennakoimattomuus. Jos näist selkeästi sovituista tavoitteista ja päämääristä ruvetaan kesken kaiken poikkeamaan, ku me ollaan sovittu, että näin mennään"* Ryhmä 3, M1

Eriävät mielipiteet ja näkemuserot vaikuttavat esimiehen ja alaisen väliseen luottamukseen

*"Jos on eri mieltä ja perustelee asiansa ja jos sattumalta on erimieltä kuin esimies, niin siitä muodostuu semmonen ihmeellinen epäluottamus esimiehen kohdalta alaisen suuntaan"* Ryhmä2, N2

Oikeudenmukaisuus ja tasapuolinen kohtelu kaikkia alaisia kohtaan on luottamuksen syntymisen kannalta tärkeää. Työyhteisössä työntekijät ovat alisteisessa suhteessa esimiehiin, joten esimiesten toimintaa arvioidaan erityisen tarkasti oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Esimiehellä ei voi olla omia suosikkeja.

*"Eriarvoinen kohtelu, elikkä et jos tiedetään että tavallaan et esimiehen ei kyllä kannata kohdella ihmisiä eri arvoisesti"* Ryhmä2, N2

*"Ja kaikkien, siis esimiehen taholta varsinkin, kaikkien alaisten*

*tasapuolinen kohtelu” Ryhmä 4, N3*

Liian tiukka kontrolli ja alaisten töihin puuttuminen koettiin epäluottamuksena. Tämä seikka korostuu varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa.

*”Mikromanageeraus, eli hyvin pieniin seikkoihin puuttuminen ja yleensä ne on tietenkin myös sellasia, jotka ei välttämättä oo ees olennaisia työtehtävän suoritukseen, mut tavallaan se että ei luota, että ihmisiä on eri asiantuntija-alueilta, vaan halua pitää näppinsä ja yrittää epätoivoisesti pitää langat käsissään” Ryhmä 3, M2*

*”Kontrollin kasvaminen, tämmönen ohjaamisen kasvaminen, niin se kyllä on jonkunnäkönen epäluottamuksen osoitus asiantuntijuutta kohtaan” Ryhmä 3, N2*

*”Oma tai esimiehen ajankäyttö, se vaikuttaa siihen et menee tällaseen turhaa tarkasteluun ja tehään ehkä turhaa työtä sitte, moneen kertaan samaa asiaa eri tavalla” Ryhmä 3, N1*

Luottamuksen horjumisen katsottiin vaikuttavan työyhteisön ilmapiiriin, työtyytyväisyyteen, toiminnan tehokkuuteen ja henkilöstön suureen vaihtuvuuteen. Jos luottamusta ei ole, ihmiset löytävät herkästi erilaisia syitä jättää asioita tekemättä. Silloin organisaatio on tehoton ja työntekijät alkavat toimia omien tavoitteidensa hyväksi.

*”Luottamuksen horjumisen vaikuttaa tällä lailla yleistä ilmapiiriä huonontavasti ja se vaikuttaa tällaseen henkilöstön vaihtuvuuteen ja työtyytyväisyyteen ja sitä kautta koko yrityksen tehokkuuteen ja suorituskykyyn pitemmällä aikavälillä” Ryhmä 3, N2*

*”Koko yrityksen tehokkuus ja tulos kärsii siitä, jos nää esimiessuhteet ei oo kunnossa” Ryhmä 3, N1*

*”Sehän vie aikaa ja energiaa ja kyl siin, jos se on semmosta laajamittasta, niin kyl siin tavallaan se yhteinen päämäärä ja visio katoaa” Ryhmä 3*

*”Jos otetaan ihan tämmönen makronäkökulma, niin tarpeeks kun on huonosti voivia työpaikkoja, niin kyllä se vaikuttaa meidän kaikkeen mahdolliseen, verotuksesta lähtien. Eli on jonkunnäkönen kansantaloudellinenkin ongelma huonosti voivat työpaikat, jos ei muuta, niin se on Kela-korvaukset lääkkeissä tai saraslomakorvauksiss, että” Ryhmä 3, M2*

Keskusteluissa tuli myös esille epäily siitä voiko luottamuksen horjuttaminen olla joskus jopa tahallista ja tarkoin harkittua? Laskelmoitu

luottamus herätti myös kysymyksiä.

*"Voiks tällanen olla laskelmoitua jopa tällanen, että horjutetaan luottamusta ja saadaan säpinää aikaseksi?" Ryhmä 3, N2*

*"Kerettäläisyydessä on riski, että pätevin porukka lähtee ensimmäisenä, yrityksen käyttäessä tällasta epäluottamusstrategiaa, niin iskee omaan nilkaan kyllä" Ryhmä 3, M2*

*"Niin kyl se luottamus, niin kyl se sit on jollakin tavalla laskelmoitua, ainakin itse voin sanoa et jos nyt miettii, esimerkiks esimies-alaista, että ennen ku se tavallaan semmonen syväluottamus syntyy, niin kyl se alkuvaiheessa on niinku laskelmoitua, et sä arvioit ja mittaat sitä kuinka paljon sie voit luottaa tohon ihmiseen?" Ryhmä 3, M1*

### **Kysymys 3: Menetetyn luottamuksen rakentaminen?**

Työntekijöiden aiemmat myönteiset kokemukset työnantajan toiminnasta ja luotettavuudesta muodostavat vahvan perustan tulevaisuudenodotuksillemme. Epävarmakin maailman avautuu valoisana, mikäli historia ei anna aiheita epäluuloon ja pelkoon. (Mattila, 2008, 15)

Työyhteisön konfliktitilanteiden ratkaiseminen on moniulotteisuudessaan varsin haasteellinen. Tilanne on usein hyvin tunnelatautunut ja vuorovaikutustaidot ovat kovalla koetuksella. Lyhin tie luottamukseen on olla luottamuksen arvoinen; pitää sanansa ja ajattelee yhteistä etua. Esimiehen keinoja rakentaa luottamusta ovat lisäksi toisten tunteiden kunnioittaminen sekä tuen ja ajan antaminen alaisille.

Luottamuksen rakentaminen vie aikaa. Luottamusta ei voi käskää eikä pakottaa. Työyhteisössä kannattaa ruokkia yhdessä tekemistä ja selviämistä, se rakentaa luottamusta.

Kokemus oikeudenmukaisuuden toteutumisesta henkilöstön keskuudessa on erityisen olennainen tekijä luottamuksen rakentumiselle. Oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä organisaation

sääntöjä ja sosiaalisia normeja, jotka määrittelevät miten palkinnot jaetaan ja miten ihmisiä kohdellaan eri tilanteissa. Oikeudenmukaisuus on aina hyvin henkilökohtainen ja vertaillen rakentuva kokemus. (Mattila, 2008, 15)

Sanotaan että luottamuksen voi menettää vain kerran, mutta usein on kysymys siitä kuinka vakavasti on toimittu. Ajattelemattomuuden voi antaa anteeksi, mutta tilanne on toinen jos tahallaan tekee vahinkoa työyhteisön jäsenille.

Luottamuksen hoitamiseksi aktiivinen ilmapiiriin haitallisella tavalla vaikuttavien konfliktien käsittely ja ratkaiseminen on tarpeellista huolimatta konfliktitilanteeseen liittyvistä kielteisistä tunteista.

Keskustelu, kommunikointi ja avoin vuorovaikutus koettiin keskeisimmiksi menetettyä luottamusta korjaaviksi tekijöiksi. Menetettyä luottamusta voidaan parhaiten parantaa esimiehen ja alaisen välisellä dialogilla, jossa pyritään rakentamaan yhteinen ymmärrys käsiteltävästä asiasta.

*"Keskustelu ja kommunikointi, se pitäis nostaa pöydälle se asia. Ja sitä täytyis lähteä purkamaan ja keskustelemaan siitä" Ryhmä 4, N1*

*"Kommunikointi, pitäisi keskustella" Ryhmä 1, M1*

*"Keskustella, et mistä tässä on kysymys, ja sitten pohtia yhteiset tavoitteet, et miten tästä eteenpäin. Puolin ja toisin pitää uskaltaa pistää itsensä peliin, et pitää pystyä myöntämään omia virheitään. Pitäis muistaa se et luottamukseen liittyy tämmönen vastavuoroisuus, et pitää myöskin osata antaa ja ottaa vastaan kommunikaatiota, jolloin sitä luottamusta voidaan rakentaa" Ryhmä 1, N3*

*"Avoimuus ja tavallaan avoin kommunikaatio, oli se sitten kumpaan suuntaan tahansa se luottamus menetetty" Ryhmä 1, N1*

*"Ei oo ehkä tarkoituksenmukaista, että esimies ja alainen on parhaita kaveraita, mut ei oo myöskään se, että siinä on ihan hirvee muuri siinä välissä, että ei uskalla tavallaan, pelkää sanoa mitään" Ryhmä 1, N1*

*"Prosessoidaan minkä takia luottamus on mennyt, ja käydään yhdessä läpi, vaikeat asiat pitäis pystyy ottamaan pöydälle, eikä vaieta niistä, koska ne jää vaikuttamaan pitkäks ajaks" Ryhmä 3, N1*

Virheen myöntäminen ja anteeksi pyytäminen sekä anteeksi antaminen,

puolin ja toisin, antavat mahdollisuuden korjata horjunutta tai jo menetettyä luottamusta.

*"Jos luottamuksen haluaa palauttaa niin se vaatii semmosta avautumista ja anteeksipyyttämistä"* Ryhmä 3, M1

*"Virheen myöntäminen ja kuuntelu, palautteen otto ja yleensäkin toiminta palautteen mukaan"* Ryhmä 3, M2

*"Pitäis palata siihen mitä on tapahtunu, eli et siinä ei kumpikaan pääse keräämään kiukkua tai et se tapahtuu siinä kontekstissa, siinä hetkessä ne rasitteet voimassa ollessa, et mitä siin tapahtu"* Ryhmä 4, M1

Toiminnan ja tehtyjen päätösten oikeudenmukaisuudella katsottiin myös olevan merkitys menetetyyn luottamuksen rakentamisessa. Oikeudenmukaisuutta voidaan organisaation toiminnassa pitää luottamuksen ja motivaation perustana. Oikeudenmukaisuuden vaatimus, myös työyhteisössä, kuuluu inhimillisen toiminnan keskeisiin perusmekanismeihin.

*"Kun tehdään päätöksiä, että ne on oikeudenmukaisia, ja että ne on perusteltuja, että alaisille kerrotaan minkä takia tällaisia päätöksiä on tehty"* Ryhmä 1, N1

*"Kolme keskeistä asiaa elikkä tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus ja läpinäkyvyys, nää on luottamukses semmosia elementtejä, että ihmisiä kohdellaan tasapuolisesti, kaikkia kohdellaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti ja se, että toiminta on läpinäkyvää"* Ryhmä 3, M1

Myös luovuttaminen ja tilanteesta vetäytyminen nousi esiin. Keskusteluissa tuli esiin useita mielipiteitä joiden mukaan menetettyä luottamusta ei voi korjata, tai että sitä ei kannata edes yrittää korjata.

*"Joskus on sellasia tilanteita, että esimiehenä tai sitten alaisena voi tulla semmonen tunne, et ainut, mitä tässä voi tehdä, on lähteä kävelemään, et tässä ei kerta kaikkiaan pysty tekemään mitään, et kun on tarpeeks umpisolmuun päätyne ne asiat"* Ryhmä 1, N3

*"Kyl se varmaan näin on, että jos ei omaan esimieheensä voi luottaa, niin ihan turha siinä on mun mielestä silloin enää jäädä, et ei se oo kenellekään enää edullista"* Ryhmä 1, M1

*"Kun ihmisten kemiat ei kerta kaikkiaan toimi, et ne on kuin tuli ja vesi, niin silloinhan organisaation kannalta ois fiksumpaa henkilöstöjärjestelyillä muuttaa sitä tilannetta sillä lailla, että siinä puretaan se tilanne. Siitähän voi tulla lumipalloefekti joka leviää koko työyhteisöön"* Ryhmä 1, N3

*"Ei yrityksissä oo aikaa lähteä tekemään tällasta rakentamisprojektia"*



*siihen,. Et siellä sit etsitään niitä vähän paremmin yhteensopia palasia siellä sitte ja ääritapauksessa ongelma ulkoistetaan” Ryhmä 3, N2*

Esimiesten pätevyyteen ja soveltuvuuteen esimiestehtäviin tulisi myös kiinnittää enemmän huomiota. Esimiehen tulisi ymmärtää oma roolinsa ja se mitä esimiestehtävässä toimiminen käytännössä tarkoittaa.

*”Tällanen ihminen ei yleensä ymmärrä myöskään sitä, että hänen ei välttämättä pitäis olla ehkä esimiestehtävissä, mutta ehkä nää menee tälläsiin vähän niinku luonnehäiriöpuoleen taas kerran” Ryhmä 3, M2*

Henkilöstöhallinnon tai muun ulkopuolisen tahon puuttumista tilanteeseen ei nähty toimivana ratkaisuna. Konfliktitilanteissa ratkaisun tulisi löytyä esimiehen ja alaisen kesken.

*”Jos mietitään tämmöstä henkilöstöhallinnon tai tämmösen organisaation puuttumista asiaan, niin ei se kyl kerta kaikkiaan toimi, et siihen väliin tulle joku organisaatiopalanen sitä asiaa ratkaisemaan” Ryhmä 3, M1*

*”Kyllä se muutos, jos se ei lähe sielt henkilöstä itsestään, niin aika keinotekoset on keinot tässä” Ryhmä 3, M2*

*”HRD:n ja johdon rooli on lähinnä ehkä se ennakoiva rooli tälläsessä tilanteessa. Ennakoivia toimenpiteitä voi olla hyvä henkilöstöpolitiikka ja johtajakoulutus. Hyvä management on hirmusen tärkeä asia” Ryhmä 3, N2*

*”Proaktiivinen henkilöstöpolitiikka vois olla semmonen hyvä välinen, esimies-alaiskoulutus, molemmat tarvii koulutusta, hyvä henki ja niin edespäin” Ryhmä 3, N1*

Luottamuksen syntyminen nähtiin jatkuvana, kehittyvänä prosessina ja muodostuu useista pienistä tekijöistä. Luottamus syntyy, muuttuu ja rakentuu ajassa. Kun luottamus on menetetty, se myös korjautuu ja palautuu ajassa. On myös mahdollista, että kerran menetettyä luottamusta ei enää voi palauttaa. Luottamuksen voi menettää vain kerran.

*”Luottamus muodostuu tämmösistä hyvinkin pienistä asioista ja se on niinku prosessi. Ja se perustuu niinku ihmisten väliseen tämmöseen intuitioon ja arvioon ja vastavuoroisuuteen, kun me arvioidaan toisia ja sitte, ku tässä tavallaan, jos mietitään tämmösiä korjaavia toimenpiteitä, kun se rakentuu tällä tavalla hyvinkin pitkän ajan kuluessa, niin minusta, nyt olen skeptinen, niin mie oon sitä mieltä että kun luottamus menee, niin sitä ei pysty korjaamaan enää ollenkaan” Ryhmä 3, M1*

#### **Kysymys 4: Mitkä keinot ovat tehokkaimpia?**

Kaikkein tehokkaimmiksi keinoiksi menetetyn luottamuksen korjaamisessa nousivat viestintä ja kommunikoinnin avoimuus. Myös jokaisen ihmisen huomioiminen yksilönä koettiin tärkeäksi.

*"Avoimuus, kommunikointi ja viestintä, et se ei sais olla sähköistä..."*  
Ryhmä 1, M1

*"Tärkeä mielessä pidettävä asia, et ihmiset on erilaisia"* Ryhmä 1, N3

*"Keskustelu"* Ryhmä 4, N2

Kommunikointi ja viestinnän avoimuus ovat keskeisiä keinoja luottamusprosessissa. Keskustelu, päätösten perusteleminen ja avoimuus vaikuttavat suoraan luotettavuuteen ja työtyytyväisyyteen.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 4.1 Luottamuksen rooli ja vaikutus esimies-alaisuudessa

Sekä luottamustarinat että fokus-ryhmäkeskustelut tukivat aiempia teoriaosuudessa läpikäytyjä tutkimustuloksia ja kirjallisuudessa esitettyjä näkemyksiä luottamuksen roolista ja merkityksestä esimies-alaisuudessa.

Luottamustarinoissa ja fokus-ryhmäkeskusteluissa nousivat esiin, toisaalta avoimuuteen ja vuorovaikutukseen, toisaalta toisen ihmisen kunnioittamiseen ja arvostamiseen liittyvät asiat. Sekä tarinat että fokus-ryhmien materiaali painottuivat alaisen esimiestään kohtaan kokemaan luottamukseen. Esimiehen alaisiaan kohtaan kokemasta luottamuksesta saatiin yllättävän vähän aineistoa. Vaikka tutkimukseni tavoitteena oli alun perin tarkastella esimies-alaisuutta tasapuolisesti molempien osapuolten näkökulmasta, vaikutti esimiesnäkökulmasta saadun aineiston niukkuus siihen että tarkastelu painottui lopulta enemmän alaisnäkökulmaan.

#### Taulukko 11 - Luottamus esimies-alaisuudessa

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Esimies pitää sanansa</li><li>- Alaiset voivat olla varmoja että esimies on tehtäviensä tasalla</li><li>- Esimies tekee kaiken alaistensa eteen</li><li>- Alaiset toimivat sovitusti</li><li>- Esimieheltä saa tukea</li><li>- Esimiehen ja alaisen välinen yhdenvertaisuus</li><li>- Molemminpuolinen kunnioittaminen</li><li>- Avoin kommunikaatio ja vuorovaikutus</li><li>- Molemminpuolinen vastuunotto</li><li>- Esimies luottaa alaisiinsa, heidän osaamiseensa ja ammattitaitoon</li></ul> |
|--|

## 4.2 Luottamusta horjuttavat tekijät

Tutkimuksen mukaan luottamusta eniten horjuttavat tekijät liittyivät huonoon tiedonkulkuun, väärän tiedon jakamiseen, tiedon salaamiseen tai suoranaiseen valehteluun.

Myös esimiehen epäjohtonmukaisuus, pätevyys ja kyky tehtäviensä hoitamiseen nousivat esiin luottamusta horjuttavana tekijänä. Oikeudenmukaisella ja tasapuolisella kohtelulla katsottiin myös olevan vaikutusta koettuun luottamukseen.

### Taulukko 12 - Luottamuksen horjuminen

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Tiedonkulku ja tiedottaminen eivät toimi</li><li>- Annetaan väärää tietoa</li><li>- Salataan tietoa</li><li>- Epäpätevä esimies</li><li>- Esimies ei ole tehtäviensä tasalla</li><li>- Esimiehen epäjohtonmukainen toiminta</li><li>- Esimiehen ja alaisen erilaiset mielipiteet ja näkemyserot</li><li>- Alaisten kohtelu ei ole oikeudenmukaista eikä tasapuolista</li><li>- Liian tiukka kontrolli ja alaisten töihin puuttuminen</li></ul> |
|--|

## 4.3 Miten menetettyä luottamusta voidaan korjata?

Menetettyä luottamusta voidaan tutkimustulosten mukaan parhaiten rakentaa keskustelemalla, vuorovaikutuksella ja avoimuudella. Luottamuksen rakentamisessa on tärkeää myös yhteisten tavoitteiden ja päämäärien löytäminen.

Esimiesten pätevyys ja soveltuvuus nousi esiin myös tässä yhteydessä. Esimiestehtäviin valittavien soveltuvuuteen ja kykyyn hoitaa tehtäviään tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

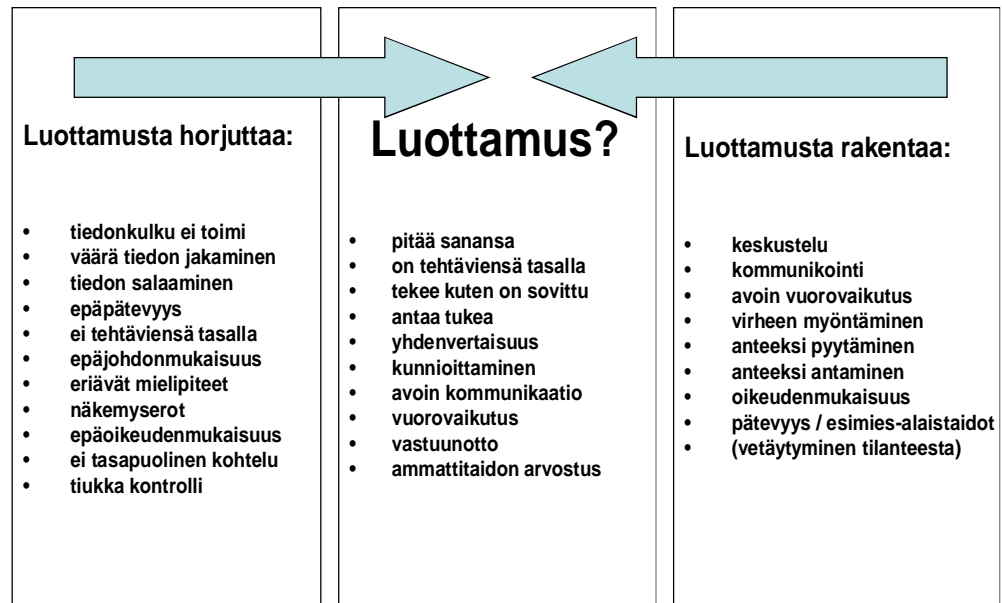
**Taulukko 13 - Menetetyn luottamuksen rakentaminen**

- Keskustelu, kommunikointi, avoin vuorovaikutus
- Virheen myöntäminen, anteeksi pyytäminen ja anteeksi antaminen
- Oikeudenmukaisuus
- Vetäytymällä tilanteesta (Jos luottamusta ei voi korjata?)
- Esimiesten pätevyyteen ja soveltuvuuteen tulisi kiinnittää huomiota

Tehokkaimpina keinoina menetetyn luottamuksen rakentamisella nähtiin avoimuus ja keskustelu. Myös ihmisten erilaisuuden ymmärtäminen koettiin tärkeäksi. Tehokkaimmista keinoista syntyi Fokus-ryhmissä yllättävän vähän keskustelua, kaikissa ryhmissä nousivat kuitenkin esiin esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen ja avoimeen keskusteluun liittyvät asiat.

**Taulukko 14 - Tehokkaimmat keinot luottamuksen rakentamisessa**

- Keskustelu, kommunikointi ja viestintä
- Avoimuus
- Pidetään mielessä että ihmiset ovat erilaisia



Kuva 9 - Luottamus, luottamuksen horjuminen ja luottamuksen rakentaminen

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työpaikoilla luottamus muodostaa pohjan kaikelle toiminnalle. Luottamus kasvattaa tuottavuutta, epäluottamus tuhoaa sen. Luottamus vaikuttaa viestinnän avoimuuteen ja työyhteisön jäsenten yhteistyöhalukkuuteen.

Luottamus työyhteisössä, ja erityisesti esimies-alaisuudessa on olennaisen tärkeä, mutta joskus varsin vaikeasti haltuun otettava asia. Kun työyhteisössä ilmenee luottamusvajetta johtaa se epäluuloon ja kehnoon ilmapiiriin sekä kuluttaa resursseja. Erityisesti silloin kun asiat eivät mene hyvin on luottamus koetuksella. Useimmat ihmiset kokevat, että hyvässä työyhteisössä pitäisi vallita luottamuksen ilmapiiri.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta että luottamus on olennainen toimivan työyhteisön peruselementti. Työyhteisön henkisen ja myös rahassa mitattavan suorituskykyisyyden osatekijä on yhteistoiminta, jonka edellytys on luottamus ihmisten välisissä suhteissa. Erityisen tärkeää luottamus on esimies-alaisuudessa.

Esimiehen ja alaisen välisestä luottamuksesta on monenlaista hyötyä organisaatiossa. Luottamus on edellytys vuorovaikutukselle, eli sille että työntekijät, niin esimiehet kuin alaisetkin, jakavat osaamistaan, tietojaan ja taitojaan. Luottamus on välttämätön edellytys organisaation muutostilanteissa muutosprosessien onnistuneelle läpiviennille. Luottamus ylläpitää työtyytyväisyyttä ja lisää motivaatiota työtehtäviä kohtaan. Luottamuksen avulla voidaan tehostaa päätösten tekoa, helpottaa keskinäistä kommunikointia ja parantaa vuorovaikutusta.

Luottamus on antautumista epävarmuuteen hyvässä uskossa. Se on keskeinen tekijä sekä yksilöiden, niin alaisten kuin esimiesten, että koko työyhteisön kyvyille kohdata muutos. Vastaavasti luottamuksen puute,

epäluottamus, heikentää valmiuttamme kohdata uutta ja keskittää energiaamme yhteisiin tavoitteisiin.

Luottamuksen voidaan todeta oleva vahvasti yhteydessä positiiviseen työmotivaatioon, työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen, se säätelee työsuorituksen tasoa ja on organisaation voimavarana muutostilanteissa, luottamus auttaa sietämään epävarmuutta ja sen turvin ollaan valmiita kohtaamaan uusia ennakoimattomiakin tilanteita. Luottamus tuottaa työhön positiivisia kokemuksia ja luottamusta tunteva työntekijä viihtyy työssään paremmin kuin vähemmän luottamusta kokeva työntekijä.

Luottamukseen esimies-alaisuudessa on hyvä panostaa, mutta samalla kannattaa pitää ihmisten erehtyväisyys ja inhimillisyys. Esimies voi unohtaa täyttää lupauksensa, tai alaisten kanssa sovitut asiat on voitu käsittää väärin. Jos jompikumpi osapuoli tietoisesti aiheuttaa vahinkoa toiselle tai muille työyhteisön jäsenille, voi luottamus rikkoutua lopullisesti. Onneksi erheet ovat yleensä tahattomia ja menetetty luottamus on mahdollista useimmissa tapauksissa palauttaa. On tärkeä taito oppia luottamaan myös pettymysten jälkeen.

Esimiehen on oltava kaikessa toiminnassaan ja päätöksenteossaan oikeudenmukainen, johdonmukainen, tasapuolinen ja rehellinen. Näistä ei voi tinkiä menettämättä uskottavuuttaan.

Esimiehen ja alaisen välinen luottamus on erityisen tärkeä koko työyhteisön kannalta, koska esimiehellä on suuri valta vaikuttaa alaistensa työhön ja työoloihin. Esimiehen ja alaisen välinen luottamus on edellytys työyhteisön hyvinvoinnille ja toiminnalle. Tämän luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitämiseen tarvitaan sekä esimiestä että alaisia. Luottamusta ei voi käskää tai pakottaa. Työyhteisöissä kannattaa ruokkia yhdessä tekemistä ja selviämistä. Se rakentaa luottamusta

Vuorovaikutuksen ja luottamuksen suhde on hyvin mielenkiintoinen ja



kompleksinen aihe, jota on tässä tutkimuksessa lähestytty esimiesten ja alaisten välisen suhteen tasolla. Tutkimuksessa saatiin tietoa siitä, mihin tekijöihin esimiesten ja alaisten tulisi toiminnassa kiinnittää huomiota kun puhutaan luottamuksesta ja sen rakentamisesta. Esimiesten tulisi näin ollen pohtia ainakin oman toimintansa avoimuutta, rehellisyyttä ja sanojensa takana seisomista.

Luottamus esimies-alaissuhteessa tulisi ottaa yrityksissä huomioon, koska sillä on merkitystä koko organisaation toiminnan tasolla. Johtajat ja esimiehet ovat yleensä suhteen suuntaa määrävässä asemassa ja heillä on näin ollen suuri merkitys luottamuksellisen esimies-alaissuhteen luomisessa. Huomio tulisi kiinnittää erityisesti esimiesten vuorovaikutustaitoihin, sillä johtaminen tapahtuu aina vuorovaikutuksessa.

Luottamusta tarvitaan jotta organisaation jäsenet voivat ja uskaltavat luopua omaneduntavoittelustaan eli organisatorisen asemansa suojelemisesta, ja alkavat sen sijaan ottamaan huomioon myös muiden organisaation jäsenten tarpeet.

Luottamuksen merkitys tehokkaan johtamisen ja organisoinnin kannalta on keskeinen. Luottamus voidaan nähdä hierarkkisen kontrollin korvikkeena, jolloin se toimii kuin öljy poistaen kitkaa. Osaamien ja henkilökohtaiset motiivit ovat vallitseva peruste luottamuksen kehittymiselle johtamisen kontekstissa. Osaamisperusteisen luottamuksen kehitys on luonnostaan yleisluontoista. Motiiviperusteisen luottamuksen kehitys on taas enemmän ihmistenvälistä ja siihen vaikuttavat erityisesti ihmisten väliset suhteet.

Työyhteisössä organisaation johdon ja esimiesten kannalta sen jäsenten kannustaminen ja luottamuksen osoittaminen ovatkin ensiarvoisen tärkeitä. Luottamuksen merkitys sitouttavana tekijänä on suuri, ja tämän päivän muuttuvassa toimintaympäristössä myös erittäin haasteellista.

Esimiesten tehtävänä on luoda luottamusta tukevat olosuhteet näyttämällä aitoa mielenkiintoa organisaationsa jäsenten hyvinvointia kohtaan, ja asettamalla luotettavan käyttäytymisen standardit. Mikäli johto ja esimiehet epäonnistuvat luottamuksen rakentamisessa, ei ole olemassa muuta tapaa estää opportunistista käyttäytymistä organisaatiossa.

### **5.1 Teoreettiset johtopäätökset**

Tutkielmani tarkoituksena oli vastata kysymykseen: Mikä on luottamuksen rooli ja kuinka se vaikuttaa esimies-alaisuudessa. Empiirisen aineiston perusteella voin todeta, että luottamuksen rooli esimies-alaisuudessa on merkittävä. Esimiehen ja alaisen välinen toimiva ja luottamuksellinen suhde on perusedellytys koko työyhteisön toiminnalle. Luottamus vaikuttaa niin toiminnan tehokkuuteen, tuloksellisuuteen kuin työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin.

Kuten tutkimukseni teoriaosassa esitettiin ja empiriaosassa voitiin todeta; esimies-alaisuudessa esiintyvällä luottamuksella on monia kerrannaisvaikutuksia (mm. Costa 2003; McEvily 2003; Tyler 2003). Luottamus lisää sitoutumista yhteistyöhön sekä yhteisiin että työyhteisön tavoitteisiin ja sitä kautta työn tuloksiin ja vaikuttaa koko organisaation suorituskyykyyn.

Luottamus rakentuu yhdistelmästä tunnetta ja kokemusperäistä tietoa ja se muodostuu arvojen, asenteiden, mielialojen ja tunteiden vuorovaikutuksessa (mm. Jones & George 1998). Esimiehet voivat lisätä luottamusta omalla käytöksellään. Luottamaan on myös mahdollista oppia.

Luottamus vähentää monimutkaisuutta ja epävarmuutta mahdollistamalla sen, että tiettyjä epämiellyttäviä mahdollisuuksia ei tarvitse ottaa huomioon koska toisen myönteinen menettely nähdään todennäköisenä. Kun ihmiset

luottavat toisiinsa, he pystyvät suorituksiin, joihin eivät yllä, mikäli heidän on kaiken aikaa vartioitava taustojaan (mm. Costa 2003; Tyler 2003; Uslaner 2002)

Mielestäni saamani tulokset tukevat LMX-teorian (Graen & Cashman 1975; Bauer & Green 1996, Linden & Maslyn 1998; Muller & Lee 2002) ja tilannejohtamismallin (mm. Hersey & Blanchard 1990; Reddin 1970) oletuksia. Esimies-alaisuudet ovat aina yksilöllisiä, ne kehittyvät ja muuttuvat ajassa. Osa alaisista kuuluu esimiehen sisäpiiriin, osa ulkopiiriin. Myös luottamus alaisia ja esimiehiä kohtaan on eritasoista. Kaikkia alaisia ei myöskään kannata yrittää johtaa samalla tavalla, vaan johtamistilanteissa tulisi ottaa huomioon esimies, alainen ja tilanne jossa kulloinkin toimitaan.

Esimiehen ja alaisen välillä syntyneiden konfliktien näkeminen olennaisena osana organisaation monimuotoista arkipäivää on myös tärkeää. Kuten mm. Blake & Mouton (1977) ja Valtee (1994) ovat todenneet, konflikteja ja ristiriitoja esiintyy siellä missä ihmiset toimivat yhteistyössä. Niitä ei voida välttää, eikä ole syytäkään. Konflikteista voi olla hyötyä ja niistä voi oppia. Tärkeintä on se miten syntyneitä konflikteja hoidetaan.

## **5.2 Käytännön suositukset**

Luottamuksen rooli esimies-alaisuudessa on tärkeä. Tämän tutkimuksen perusteella voin suositella käytännön työtilanteisiin seuraavia tekijöitä, joilla luottamukseen, sen rakentamiseen ja horjuneen luottamuksen uudelleen palauttamiseen, voidaan vaikuttaa:

### **Avoimuus**

Ole toiminnassasi avoin. Jaa tietoa ja vastaanota sitä myös muilta. Tiedon panttaaminen, salaaminen, muunnellun totuuden kertominen ja

suoranainen valehtelu on vahingollista. Avoin keskustelu kehittää luottamusta.

### **Vuorovaikutus**

Osoita halukkuutesi yhteistyöhön. Ole säännöllisesti kanssakäymisessä esimiehesi/alaisesi kanssa, jolloin molemmat voivat jatkuvasti arvioida toistensa luotettavuutta. Kuuntele mitä toisella on sanottavaa. Vaihda ja jaa omia tuntemuksiasi, ajatuksiasi ja odotuksiasi.

### **Käyttäytyminen**

Osoita luottamusta esimieheesi/alaiseesi käyttäytymiselläsi. Toinen osapuoli tekee arvion luotettavuudesta myös käyttäytymisen perusteella. Ole johdonmukainen, niin sanoissa kuin teoissa. Toimi siten, kuin odotat toisenkin osapuolen toimivan. Osoita, että sinulla on tarvittavat taidot yhteistyöhön.

### **Kunnioitus**

Osoita kiinnostusta esimiestäsi/alaistasi kohtaan ja pyri ymmärtämään myös toisen näkökantoja. Yritä välillä asettua myös toisen asemaan. Kunnioita toisen mielipiteitä ja näkemyksiä. Osoita, että arvostat hänen mielipiteitään, osaamistaan ja kokemustaan.

### **Oikeudenmukaisuus**

Ole reilu ja oikeudenmukainen esimiestäsi/alaistasi kohtaan. Kunnioita myös velvollisuuksiasi. Toimi sovittujen periaatteiden mukaisesti ja pidä lupauksesi.

### **Anteeksi anto**

Osoita esimiehellesi/alaisellesi halukkuutesi työskennellä menetetyn/horjuneen luottamuksen palauttamiseksi. Ole valmis keskustelemaan asiasta ja syntyneestä konfliktista. Ole valmis pyytämään tarvittaessa anteeksi, mutta myös valmis antamaan anteeksi.

### 5.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimustuloksia yleistettäessä on huomioitava kvalitatiivisen tapaustutkimuksenmenetelmän yleistettävyydellä asettamat rajoitteet. Kvalitatiivisten tutkimusten aineistot ovat usein laajoja ja vaikeasti hallittavia. Laadullisen tutkimuksen arvioinnin lähtökohtana on sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen työväline. Aineiston analyysiin liittyy aina tutkijan oma tulkinta.

Tutkimuksessa käytettiin pienehköä tutkimusotosta, mutta suurempaa ei katsottu tarpeelliseksi, sillä luottamustarinat kirjoittaneen ja fokusryhmäkeskusteluissa mukana olleen Digi-aikuisopiskelijaryhmän katsottiin edustavan varsin laajaa ja monipuolista otosta suomalaisesta työelämästä. Jos aiheen tutkimusta halutaan jatkaa tulevaisuudessa, kvalitatiivisten tutkimustulosten tilastollista yleistettävyyttä voidaan parantaa kvantitatiivisen kyselytutkimuksen avulla. (Eskola & Suoranta, 2003, 65-66)

Laadullisessa tutkimuksessa tieteellisyyden kriteeriin ei vaikuta pelkästään aineiston määrä vaan sen laatu. Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on syytä huomioida tutkijan kokemattomuus fokus-ryhmä keskustelujen ja tarinoiden käyttämisessä tutkimusaineiston keruu menetelmänä. Tutkimuksen luotettavuutta saattaa heikentää myös se että haastatteluissa mukana olleet ja luottamustarinoita kirjoittaneet ovat saattaneet ymmärtää kysymykset ja käsiteltävät teemat väärin. (Hirsjärvi & Hurme, 2000) Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on huomioitava luottamus-käsitteen kompleksisuus.

Ei voida pitää poissuljettuna sitä, että tutkija on johtopäätöksissä päätenyt tulkintoihin jotka johtuvatkin luottamuksen käsitteeseen liittyvistä yksilöllisistä tulkintaeroista. On myös mahdollista, että tutkijan ja tutkittavien käsitykset tulkittavasta ilmiöstä ovat olleet erilaiset, jolloin tutkija tekee väistämättä vääriä tulkintoja aineistostaan. Toisen ihmisen

ymmärtäminen ja tulkitseminen ovat kietoutuneet toisiinsa ja tutkija saattaa ymmärtää väärin tutkimansa ihmisen viestit. (Hirsjärvi & Hurme, 2000)

Tutkimuksen aloitusvaiheessa aiheen rajausta pidettiin haasteellisena. Teoreettisen viitekehyksen muodostamisen ja opiskelijoilta saatujen luottamustarinoiden sekä tehtyjen fokus-ryhmäkeskustelujen jälkeen kuitenkin ilmeni että esimies-alaissuhdetta tullaan saadusta aineistosta ja sen sisällöstä johtuen tarkastelemaan enemmän esimiesnäkökulmasta käsin.

Tarkastelun kohdistaminen esimiestyöhön vähensi huomattavasti tarjolla olevia aikaisempia tutkimustuloksia ja sen vuoksi tutkimuksessa on hyödynnetty myös paljon johtamisopillisia teoksia.

Luottamukseen liittyvää tutkimusta voidaan pitää poikkitieteellisenä, sillä materiaalia löytyy helposti monilta eri tieteen aloilta. Tarkasteluun mukaan otettuja luottamukseen ja sen ilmenemiseen kuuluvia ilmiöitä oli käsiteltävä melko pinnallisesti, jotta ydinsanoma säilyisi selkeänä.

Tämän työn tulosten perusteella voidaan kehittää esimiesten ja alaisten välisen luottamuksen rakentamista ja vuorovaikutusta. Tulokset antavat ainakin suuntaa sille, mihin tekijöihin kannattaa kiinnittää huomiota. Lisäksi tulokset vahvistavat jo olemassa olevaa tutkimustietoa aiheesta.

#### **5.4 Jatkotutkimusideat**

Tämän työn tavoitteena oli tutkia sitä, mikä on luottamuksen rooli, ja kuinka se vaikuttaa, esimies-alaissuhteessa. Millaiset tekijät horjuttavat luottamusta, mikä on luottamuksen dynamiikka konfliktitilanteissa ja miten

menetettyä luottamusta esimiehen ja alaisen välillä voidaan korjata, sekä mitkä keinot ovat tehokkaimpia.

Luottamustarinoissa ja fokus-ryhmäkeskusteluissa nousivat esiin, toisaalta avoimuuteen ja vuorovaikutukseen, toisaalta toisen kunnioittamiseen ja arvostamiseen liittyvät asiat. Sekä tarinat että fokus-ryhmien materiaalia painottui alaisen esimiestään kohtaan kokemaan luottamukseen. Mielestäni olisi mielenkiintoista tutkia sitä, miten esimiestehtävissä toimivat kokevat oman roolinsa luottamuksen rakentajina työyhteisössä. Mielenkiintoista olisi myös tutkia epäluottamusta synnyttävän johtamisen ja esimiestyön vaikutusta organisaation ja työyhteisön tuloksen ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta.

## LÄHDELUETTELO

### Kirjat, julkaisut ja artikkelit:

**Aaltola, J. & Valli, R.** (toim.) (2001). Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: Gummerrus.

**Alasuutari, P.** (1994) toinen painos. Laadullinen tutkimus. Tampere. Vastapaino

**Anderson, J.C. & Narus, J.A.** (1990). A Model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54, pp. 42-58

**Atkinson, S. & Butcher, D.** (2003). Trust in managerial relationships. *Journal of managerial psychology*. Vol. 18:4. pp. 292-304

**Argyris, C.** (1987). *Personality and Organization*. Garland Publishing, Inc. New York.

**Bachman, R.** (2003). Trust and power as means of coordinating the internal relations of the organization: a conceptual framework. *The Trust Process in Organizations: Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development*. Edward Elgar Publishing 2003. pp. 59-74

**Bass, B.** (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, The Free Press, A Division of MacMillan Inc. New York

**Bauer, T.N. & Green, S.G.** (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*. Vol. 39. No. 6. pp 1538-1567

**Bhattacharya, R & Devinney, T & Pillutla, M.** (1998): A formal model of trust based on outcomes. *Academy of Management Review* 23, 3, 459-472

**Biljsma, K.M. & Koopman, P.** (2003). Introduction: Trust within



organizations. *Personnel Review*, Vol. 32, No. 5, pp. 543-555

**Bijlsma, K. M. & van de Blunt, G. G.** (2003). Antecedents of Trust in Managers: A “bottom up” approach. *Personnel Review* Vol. 32 No. 5 pp. 638-664

**Bijlsma-Frankema, K. & Lein Woolthuis R.** (2005). *Trust under Pressure*. (2005). Great Britain: MPG Books Ltd

**Blake, R.R. & Mouton, J.S.** (1977). *Johtamisen psykologiaa*. Weilin+Göös, Espoo

**Blomqvist, K.** (1997), The Many Faces of Trust. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 13, Iss. 3, pp. 271-286

**Blomqvist, K.** (2002). *Partnering in the Dynamic Environment: The role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation*. Doctoral Dissertation. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 122. Lappeenranta University of Technology.

**Bryman, A.** (1992), *Charisma and leadership in Organization*. SAGE, London

**Buchanan, D. & Huczynski, A.** (2004) *Organizational behaviour: an introductory text* (5<sup>th</sup> edition), Pentice-Hall

**Burns, J.M.** (1979). *Leadership*. Harper & Row, New York

**Chami, R. & Fullenkamp, C.** (2002). Trust and efficiency. *Journal of Banking and Finance* 26, pp. 1785-1809

**Chiu, M-L.** (2002). An organizational view of design communication in design collaboration. *Design Studies* 23. 2002, pp. 187-210

**Costa A. C.** (2003). Work Team Trust and Effectiveness. *Personnel Review* Vol. 32 No. 5 pp. 605-622

**Costigan, R.D., Ilter, S.S. & Berman, J.J.** (1998) A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations. *Journal of Managerial Issues*, Vol. X, 303-

317

**Creed, W. E. & Miles, R. E.** (1995), Trust in Organizations. A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls. Kramer, R., M. ja Tyler, T., M., *Frontiers of theory and Research*. Sage Publications, Thousand Oaks.

**Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D.R. & Rupp, D.E.** (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice research. *Journal of Applied psychology* 86:3, 425-445

**De Bono, E.** (1985). *Conflicts - A better way to solve them*. Frome, Somerset; Butter and Tanner

**Deutsch, M.** (1973). *the Resolution of Conflict. Constructive and destructive processes*. Yale University Press Ltd, Lontoo

**Dienesch, R.M. & Liden, R.C.** (1986). Leader-member exchange model of leadership. A critique and further development. *Academy of Management Review*. Vol. 11. No. 3, pp. 618-634

**Dirks, K. T. & Scarlicki, D. P.** (2004), Trust in leaders: existing research and emerging issues. Teoksessa R. M. Kramer & K. S. Cook (toim.) *Trust and distrust in organizations: dilemmas and approaches*. New York: Russell Sage Foundation, 21–40.

**Ellonen, R., Blomqvist, K. & Puumalainen, K.,** (2008). The role of Trust in Organizational Innovativeness in *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11 No. 2

**Elovainio, M., Kivimäki, M., Vahtera, J. & Virtanen, M.** (2002). Päätöksenteon oikeudenmukaisuus ja työntekijöiden terveys. *Työ ja ihminen* 2002:1, 20-28

**Eskola, J., & Suoranta, J.** (2000), *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino. Jyväskylä.

**Fiedler, F.** (1967). *Theory of Leadership Effectiveness*. New York.

**Fisher, R., Maltz, E. & Jaworski, B.** (1997). Enchanting Communication Between Marketing and Engineering. The Moderating Role of Relative Functional Identification. *Journal of Marketing*, 61, pp. 54-70

**Giddens, A.** (1990) *The Consequences of Modernity*. Polity, Cambridge

**Gilbert, J. & Tang, T.,** (1998): An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, Vol. 27 No 3 pp.321-336

**Gilsdorf, J.W.** (1998). Organizational rules on communicating: how employees are and are not learning the ropes. *The Journal of Business Communication*. Vol. 35 No. 2

**Goleman, D.** (1999). *Tunneäly työelämässä*. Otava, Helsinki.

**Goleman, D.** (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76. (11-12), pp.93-102.

**Graen, G.B. & Cashman, J.** (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. Kent State University Press, Kent, OH (1975), pp. 143-166

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

**Griffin, A & Hauser, J.** (1996). Integrating R&D and Marketing: A review and Analysis of the Literature. *Journal of Product Innovation Management*, 13, pp. 191-215.

**Gröndahl, L., Kanerva, R., Knuutila, A., Kunnas, H. & Parvikko, O.** (2000). Työyhteisökonfliktien hallinta – välivaltaa vai luovuutta. Hermes, Tampere

**Hakonen, M. & Kokko, N. & Vartiainen, M.,** (2004) Luottamuksen synty hajautetuissa työryhmissä. *Psykologia* 2/2004. 39. vsk. pp. 125-133.

**Hargie, O.D.W. & Tourish, D.** (1993). Assessing the effectiveness of communication in organisations: The communication audit approach. *Health Services Management Research*. Vol. 6 No. 4.

**Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.)** (1999). Siinä tutkija, missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä. ATENA kustannus.

**Hersey, P. & Blanchard, K.H.,** (1990) Tilannejohtaminen – Tuloksiin ihmisten avulla. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä

**Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P.** (2006) Tutki ja kirjoita. Gummerus, Jyväskylä

**Hirsjärvi, S. & Hurme, H.,** (2000) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö, Yliopistopaino, Helsinki

**Hughes, R.L., Ginnet, R.C. & Curphy, C.J.,** (1996) Leadership: Enhancing the Lessons of Experience. Irwin Book Team, Chicago

**Ignatius, E. ja Kokkonen, M.** (2005). Viisi suurta persoonallisuuden piirrettä luottamuksen ja itsetunnon selittäjinä. Psykologia. Vol. 39. No 2. 2005. pp. 133-144

**Ilvonen, M.,** (2004), Trust building as a management strategy. Teoksessa M.-L. Huotari & M. Ilvonen (toim.) Trust in knowledge management and systems in organizations. Hershey: Idea group publishing, 30–50.

**Ikävalko, E.** (1994). Käytännön tiedottaminen – Yhteisöviestinnän käsikirja. Gummerus, Jyväskylä

**Ilmonen, K.** (2000) Sosiaalinen pääoma: käsite ja sen ongelmallisuus. Teoksessa Ilmonen (toim.) Sosiaalinen pääoma ja luottamus. SoPhi. Jyväskylä

**Ilmonen, K.** (2005). Luottamuksen operaationalisoinnista. Teoksessa Jokivuori, P. (toim.) Sosiaalisen pääoman kentät. Minerva kustannus Oy, Jyväskylä. pp. 45-68

**Ilmonen, K. & Jokinen, K.** (2002), Luottamus modernissa maailmassa, SoPhi, Jyväskylä 2002

**Jalava U. & Virtanen P.** (2000) Innovatiiviseen projektijohtamiseen. Tampere: Tamme-Paino Oy

**Jo, S. & Shim, S.W.** (2005), Paradigm shift of employee communication; The effect of management communication on trusting relationships, Public Relations Review 31 (2005), pp. 277-280

**Jokivuori, P. & Ruuskanen, P.** (2004)., "Arjentalous, Talous tunteet ja yhteiskunta", Sophi, Jyväskylä (Jyväskylän yliopisto)

**Jones, G.T. & George, J.M.** (1998), The Experience and Evolution of Trust; Implications for Cooperation and Teamwork, Academy of Management review, vol. 23, Iss.3, pp. 531-546

**Juholin, E., ja Inforviestintä Oy** (2001), Viestintä strategiasta käytäntöön. Karisto Oy, Hämeenlinna

**Juuti, P.** (1989). Organisaatiokäyttäytyminen, Otava, Keuruu

**Juuti, P. (toim.)** (2006). Johtaminen – eilen, tänään, huomenna. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu

**Järvinen, P.** (1998). Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. WSOY, Porvoo

**Keskinen, S.** (2005). Tutkimus alaitaidoista kunnissa. Kunnallisalan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisu, nro 49. Pole-Kuntatieto Oy

**Kitchen, P.J. & Daly, F.** (2002). Internal communication during change management. Corporate Communications: An International Journal. Vol. 7 No. 1

**Kotkavirta, J.** (2000), Luottamus instituutioihin ja yksilöllinen hyvinvointi. Teoksessa Ilmonen (toim.). Sosiaalinen pääoma ja luottamus. SoPhi. Jyväskylä. pp. 55-68

**Kotter, J.** (2001). What Leaders Really Do. Harvard Business Review. 79 (11), 85-91

**Krueger, R. A. & Casey, M. A.** (2000). *A Practical Guide for Applied Research*. Sage Publications. USA

**Käser, P. & Miles, R.E.** (2002). Understanding Knowledge Activists Successes and Failures. *Long Rang Planning*. Vol. 35, pp. 9-28

**Laine, N.** (2008) Trust in Superior-Suborditatr Relationship. Väitöskirja. Acta Universitatis Tempernsis; 1388

**Lassila, I.,** (2002) Konfliktien ratkaisemisen taito. Kauppakaari. Gummerus, Jyväskylä.

**Lau, C. & Sholihin, M.,** (2005). Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction? *The British Accounting Review* 27 (2005), pp. 389-413

**Lesser, E. L,** (2000). Leveraging Social Capital in Organisations. Teoksessa Lesser, E.L. (2000), "Knowledge and Social Capital – Resources for the knowledge-based economy", Butterworth-Heinemann, Boston. Pp. 3-16

**Lewicki, R., McAllister, R. & Bies, R.** (1998): Trust and distrust: new relationships and realities. *Academy of Management Review* 23, 3, 438-458

**Lewis, J. D. & Weigert, A.** (1985). Trust as Social Reality. *Social Forces*. Volume 63:4, June (1985). pp. 967-983

**Liden, R.C. & Graen G.** (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal* 23: 3, 451-465

**Liden, R. & Maslyn, J.** (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assesment through Scale Development. *Journal of Management Review* 23, 3, 438-458

**Luchmann, N.** (1979) *Trust and Power*. John Wiley, New York

**Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F.D.** (1995). An integrative

model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

**Mattila, P.**, (2008). *Otollinen tilaisuus – Miten tarttua muutokseen*. Talentum, Helsinki

**McAllister, D. J.** (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), pp. 24-59

**McEvily, B. & Perrone, V. & Zaheer, A.** (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science*. Vol. 14:1, pp. 91-106

**Mendelson, H. & Pillai, R.R.** (1999). Information Age Organizations, Dynamics and Performance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 38, pp. 253-281

**Mintzberg, H.** (1990). The Manager's Job. Folklore and Fact. *Harvard Business Review*. 68 (2), 163-177

**Mishra, A.K.** (1995). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R.M.Kramer & T.R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of theory and research*, pp. 261-287. Thousand Oaks, CA: Sage

**Misztal, B.** (1996) *Trust in Modern Societies*. Polity Press, Padstow

**Mohr, J. & Spekman, R.** (1994). Characteristic of Partnership success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, 15, pp. 135-152

**Moorman, R.H.** (1991) Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perception influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology* 76, 845-855

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

**Mueller, B.H. & Lee, J.** (2002). Leader-member exchange and

organizational communication satisfaction in multiple contexts. *The Journal of Business Communication* 39: 2, 220-244.

**Mäkipeska, M. & Niemelä, T.**, (2005). *Haasteena Luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne*. Helsinki: Edita Oy

**Nahapiet, J. & Ghoshal, S.** (2000). *Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage*. Teoksessa Lesser, E.L. (2000), "Knowledge and Social Capital – Resources for the knowledge-based economy", Butterworth-Heinemann, Boston. pp. 119-158

**Nissinen V.** (2004), *Syväjohtaminen*, Tallentum Media, Karisto Oy, Helsinki

**Northouse, P.** (1997). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications

**O'Toole, J.**, (1995). *Leading Change*. USA: Jossey-Bass Inc  
Stähle, P., Grönroos, M., *Dynamic Intellectual Capital, Knowledge Management in Theory and Practice*. WSOY, (2001)

**Peltonen, M. & Ruohotie, P.** (1991). *Ihmisten johtaminen*. Aavarantasarja nro. 24. Otava. Keuruu

**Peltonen, T.** (2007). *Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita*. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu

**Pentikäinen, M.** (2009). *Ensiaskleet esimiehenä*, WSOY, Porvoo

**Pirnes, U.** (1995). *Kehittyvä johtajuus – johtamisen dynamiikka*. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu

**Reddin, W.J.** (1970) *Managerial Effectiveness*. McGraw-Hill Book Company, Inc. New York

**Rosseau, D.M., Sitki, S.B., Burt, R.S. & Camarer, C.** (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-404

**Ruohotie, P. & Honka, J.** (1999). *Palkitseva ja kannustava johtaminen*.



Oy Edita Ab, Helsinki

**Ruohotie, P.** (2000). Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Bookwell Oy, Juva

**Salmimies, P. & Salmimies, R.** (2002). Esimiehen arkipsykologia. WS Bookwell Oy, Porvoo

**Sarala, U.** (1998) Kohti oppivaa organisaatiota. Helsingin yliopisto, lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. 1998. Salpausselän Kirjapaino, Lahti.

**Seligman, A.** (1997) The Problem of trust. Princeton University Press, Princeton

**Senge, P.** (1994). The fifth discipline. The art and practice of the learning organization. USA

**Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. & Winograd, G.** (2000), Organizational Trust : What it Means, Why It Matters. Organizational Development Journal, vol 18, 4. pp. 35-47

**Siltala, J.** (2004) Työelämän huonontumisen lyhyt historia: Muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Otava, Helsinki.

**Sinervo, T., Elovainio, M., Pekkarinen, L. & Heponiemi, T.** (2005) Organisaation toiminnan oikeudenmukaisuus luottamuksen ja motivaation perustana. Teoksessa Jokivuori, P. (toim.) Sosiaalisen pääoman kentät, Jyväskylä

**Strömmer, R.,** (1999). Henkilöstöjohtaminen. Edita, Helsinki

**Ståhle, P. & Grönroos, M.** (1999). Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. WSOY: Porvoo, Helsinki, Juva

**Sveiby, K-E.** (2001). A Knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. Journal of Intellectual Capital, 2, 4, pp. 344-358.

**Sydänmaanlakka, P.** (2002) An Intelligent Orgazization – Integrating performance, competence and knowledge management. Cornwall:

Capstone Publishing Limited

**Sydänmaanlakka, P.** (2005). Älykäs johtajuus, Talentum Media, Helsinki

**Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen E. & Saari S.** (1994). Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjayhtymä, Helsinki.

**Syrjäläinen, E., Eronen, A. & Värri V-M.** (toim.). (2007), Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin.

**Tannenbaum, R. & Schmidt, W.H.** (1973). How to choose a leadership pattern? Should a manager be democratic or autocratic – or something in between? Harvard Business Review. 51 (3), 162-164

**Tichy, N. & Devanna, A.,** (1986). The Transformational Leader. John Wiley & Son, New York.

**Tuomi, J. & Sarajärvi, A.** (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Tammi. Jyväskylä.

**Tyler, T.R.** (2003), Trust within organizations. Personnel review. Vol. 32. pp. 556-568

**Van de Bunt, G.G., Wittek, R.P.M & de Klepper M.C.** (2005), The Evolution of Intra- Organizational Trust Networks. International Sociology, The Case of a German Paper Mill: an Empirical Test of Six Trust Mechanisms

**Van de Vliert, E.** (1983). Conflict – Prevention and Escalation. Teoksessa Drenth, P.J.D., Thierry, H., Willems, P.J. & de Wolff, C.J., (ed) Work and Organizational Psychology. Norwich: Page Brothers. pp. 521-551

**Valtee, P.** (1994) Työyhteisön konfliktit ja niiden hallinta. Teoreettisia ideoita ja empiirisiä havaintoja. Lisensiaattityö

**Vanhala, S., Laukkanen M. & Koskinen A.** (1997). Liiketoiminta ja johtaminen. KY-palvelu, Helsinki.

**Varto, J.,** (1992). Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki. Kirjayhtymä Oy

**Wiesenfeld, B.M. & Raghuram, S. & Garud, R.** (2000). Communication Patterns as Determinants of Organizational Identification In a Virtual Organization. *Organization Science*. Vol. 10. No. 6

**Viitala, R.** (2002). *Henkilöstöjohtaminen*. Edita Prima Oy, Helsinki

**Zorn, T.,** (1992). Construct System Development, Transformational Leadership and Messages. *The Southern Communication Journal*, 1992, 178-193

**Uslaner, E.,** (2002). *The moral foundations of trust*. Cambridge University Press, Cambridge.

**Yankelovich, D.,** (1999) *The Magic of Dialogue, Transforming conflict into cooperation*. Simon & Schuster, New York.

**Young, L. & Daniel, K.** (2003). Affectual trust in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 14:1, February 2003, pp. 139-155

## LIITE 1

Luottamus ja sosiaalinen pääomakurssin luennot ja kotitehtävä 18.1.2008

### Luottamus konfliktitilanteessa esimies-alaisuudessa

Kirjoita kaksi tarinaa omakohtaisista kokemuksistasi työelämässä.

- 1) **Positiivinen** kokemus luottamuksen ilmenemisestä konfliktitilanteessa esimies-alaisuudessa? Konflikti, joka ratkaistiin niin että luottamusta ei menetetty, se säilyi tai jopa kasvoi?
  - Millainen tilanne oli kyseessä?
  - Mitä tapahtui?
  - Miten luottamus ilmeni?
  - Mihin luottamus vaikutti?
  - Olitko itse esimiehen vai alaisen roolissa?
  - Miten itse koit tilanteen?
  - Miten luulet toisen osapuolen kokeneen tilanteen?
  - Mikä vaikutti positiiviseen lopputulokseen?
  - Vaikuttiko tapahtuma esimies-alaisuuteeseen myöhemmin?
  - Mitä tilanteesta voi oppia?

Kirjoita myös lyhyt kuvaus toimialasta, rooleista, henkilöiden iästä ja koulutustaustasta.

- 2) **Negatiivinen** kokemus luottamuksen ilmenemisestä konfliktitilanteessa esimies-alaisuudessa? Konflikti, missä luottamus laski tai se menetettiin?
  - Millainen tilanne oli kyseessä?
  - Mitä tapahtui?
  - Miten luottamus ilmeni?
  - Mihin luottamus vaikutti?
  - Olitko itse esimiehen vai alaisen roolissa?
  - Miten itse koit tilanteen?
  - Miten luulet toisen osapuolen kokeneen tilanteen?
  - Mikä vaikutti negatiiviseen lopputulokseen?
  - Vaikuttiko tapahtuma esimies-alaisuuteeseen myöhemmin?
  - Mitä tilanteesta voi oppia?

Kirjoita myös lyhyt kuvaus toimialasta, rooleista, henkilöiden iästä ja koulutustaustasta.

Tarinoita käytetään luennoilla oppimisen välineenä. Luennolla saat valita yhden tarinan, minkä kerrot suullisesti pienryhmässä ja ryhmä valitsee yhden tarinan kerrottavaksi koko porukalle. Lopuksi luennoitsija peilaa tosipohjaista kokemuksellisia tarinoita luottamusteoriaan.

Lisäksi tarinaa käytetään DIGI KTM-opiskelija Tomi Sillanvuon pro gradu-tutkielmassa: "Luottamus esimies-alaisuudessa". Halutessasi voit kirjoittaa myös nimesi, s-postiosoitteesi ja puhelinnumeron mahdollista jatkoyhteydenottoa (haastattelua) varten.

## LIITE 2

Sosiaalinen pääoma ja luottamus – kurssin harjoitus  
Fokus-rymät pe 15.2.2008

### LUOTTAMUS ESIMIES-ALAISSUHTEESSA

Keskustelun teemat / kysymykset;

#### 1) ESITTELY

- Muutaman sanan esittely, kerro ainakin etunimi!
- Mitä "luottamus" –sana tarkoittaa mielestäsi esimies-alaisuudessa?

(n. 15 min)

#### 2) LUOTTAMUKSEN HORJUMINEN?

- Millaiset tekijät saavat luottamuksen horjumaan esimies-alaisuudessa?
- Mihin kaikkien luottamuksen horjuminen vaikuttaa?

(n. 30 min)

#### 3) MENETETYN LUOTTAMUKSEN RAKENTAMINEN?

- Miten menetettyä / horjunutta luottamusta voidaan korjata?
  - Mitä esimies voi tehdä?
  - Mitä organisaatiossa voidaan muuten tehdä esim. HRD:n & johdon taholta?
- Mitkä keinot ovat kokemuksesi mukaan tehokkaimpia?
  - Laita listaamasi ja keskusteluissa esiin tulleet keinot paremmuusjärjestykseen

(n. 30 min)

#### 4) LOPUKSI; SANA ON VAPAA...

- Tuliko mieleesi vielä jotain mitä haluaisit sanoa aiheesta?
- Jäikö jotain sanomatta?