

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

ESIMIES LUOTTAMUKSEN KOHTEENA – LUOTTAMUKSEN  
JA EPÄLUOTTAMUKSEN ILMENEMINEN TYÖNTEKIJÖIDEN  
TARINOISSA

Yrityksen johtaminen  
Pro gradu -tutkielma  
Huhtikuu 2013  
Ohjaaja: Marja Eriksson

Jenni Kukkola

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen

Tekijä: KUKKOLA, JENNI  
Tutkielman nimi: Esimies luottamuksen kohteena - luottamuksen ja epäluottamuksen ilmeneminen työntekijöiden tarinoissa  
Pro gradu -tutkielma: 89 sivua, 5 liitesivua  
Aika: Huhtikuu 2013  
Avainsanat: luottamus, luottamus esimieheen, esimiestyö, vuorovaikutus, tarina-aineisto

---

Tämä pro gradu -tutkielma keskittyy esimieheen ja esimiestyöhön kohdistuvaan luottamukseen. Näkökulmana on työntekijöiden kohdistama luottamus esimieheen. Luottamusta tarkastellaan tarina-aineiston avulla, jotka on kerätty pelolla johtamista käsitelleessä LEAR-tutkimusprojektissa. Tavoitteena on selvittää, millaisena luottamus esimiehiin näyttäytyy työntekijöiden tarinoissa. Luottamus nähdään tutkimuksessa ilmiökokonaisuutena, johon kuuluu myös luottamuksen puute ja epäluottamus. Tutkimuksessa luottamusta esimiehiin lähestytään luottamuksen puutteen kautta, mikä näkyy pelon ja pelolla johtamisen kuvauksissa tutkituissa tarinoissa.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat aikaisemmassa tutkimuksessa tunnistetut tekijät, jotka vaikuttavat esimiehiin kohdistuvaan luottamukseen. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että luottamuksen muodostumisessa ovat mukana esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde sekä molempien yksilölliset ominaisuudet. Lisäksi luottamukseen vaikuttavat luottamusta edellyttävä tilanne sekä ympäröivä lähityöyhteisö ja organisaatio.

Tutkimuksen empiirinen aineisto muodostuu 86 tarinasta. Aineisto analysoitiin teemoittelun avulla ja päättelyprosessi eteni aineistolähtöisesti. Tutkimuksen empiirisissä tuloksissa korostuu esimiehen ominaisuuksien arviointi, esimiehen vuorovaikutus alaisen kanssa ja ympäristön ja erityisesti ympäröivien vuorovaikutussuhteiden merkitys luottamuksen muodostumisessa. Tuloksien perusteella voidaan sanoa, että vuorovaikutus on keskeistä sekä esimiehen ja alaisen välisessä luottamuksessa että koko työyhteisön luottavaisuudessa.

Tutkimus ottaa osaa keskusteluun työelämän muutoksesta. Muutokset asenteissa ja toimintaympäristössä ohjaavat huomioita luottamukseen ja johtamiseen. Luottamus esimieheen ja luottamuksen vahvistaminen työyhteisöissä on työelämän muuttuessa tärkeä keskustelun ja tutkimuksen aihe. Tutkimuksen perusteella voidaan nostaa esille useita kohtia esimiestyössä, joilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden luottamukseen.

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1 JOHDANTO.....</b>	<b>5</b>
1.1 Tutkimuksen tausta.....	5
1.2 Tutkimuksen tavoite ja keskeiset käsitteet .....	8
1.3 Tutkimuksen kulku ja raportin sisältö .....	10
<b>2 LUOTTAMUKSEN JA EPÄLUOTTAMUKSEN MUODOSTUMINEN ESIMIESTÄ KOHTAAN .....</b>	<b>12</b>
2.1 Luottamus käsitteenä .....	12
2.2 Luottamuksen ilmeneminen organisaatiossa .....	14
2.3 Esimiehen ominaisuuksien merkitys luottamuksen muodostumisessa .....	17
2.3.1 Kyvykkyys.....	17
2.3.2 Hyväntahtoisuus .....	18
2.3.3 Rehellisyys.....	19
2.3.4 Maine .....	20
2.4 Luottajan ominaisuuksien merkitys luottamuksen muodostumisessa .....	21
2.5 Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde .....	23
2.6 Tilannekohtaiset riskit .....	25
2.7 Lähityöyhteisö ja organisaatioympäristö.....	27
2.8 Yhteenveto teoriasta .....	29
<b>3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....</b>	<b>34</b>
3.1 Tutkimusmetodologia.....	34
3.2 Aineiston kuvaus .....	36
3.3 Aineiston analyysi ja tulkinta .....	37
<b>4 LUOTTAMUS TYÖELÄMÄN TARINOISSA .....</b>	<b>41</b>
4.1 Luottamuksen ja epäluottamuksen ilmapiiri.....	41
4.2 Työyhteisöjen luottamuksen kohteet.....	44
4.2.1 Luottamus ylimpään johtoon ja organisaatioon.....	44
4.2.2 Luottamus kollegoihin.....	47
4.2.3 Lähiesimies luottamuksen kohteena.....	50
4.3 Luottamuksen muodostuminen esimiestä kohtaan.....	53
4.3.1 Esimiehen ominaisuuksien ja toiminnan arviointi.....	53
4.3.2 Työyhteisö ja organisaatioympäristö esimiehen luottamisessa .....	59
4.4 Odotukset esimiestyölle.....	62
4.4.1 Viestintä ja kommunikointi .....	62
4.4.2 Työn kehittäminen .....	64
4.4.3 Autonomia ja vastuut.....	67
4.4.4 Ihmisten johtamistaito .....	69
4.5 Yhteenveto empirian tuloksista .....	72
<b>5 LOPUKSI .....</b>	<b>76</b>
5.1 Johtopäätökset .....	76
5.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset .....	82

<b>LÄHTEET</b> .....	<b>85</b>
<b>LIITTEET</b> .....	<b>90</b>
LIITE 1: Aineiston kuvaus .....	90
LIITE 2: Taustatiedot tarinalainauksen kirjoittajista.....	91
LIITE 3: Alustava koodausrunko .....	93

## **LUETTELO KUVIOISTA**

Kuvio 1 Luottamuskäsitteeseen liittyvä ilmiökokonaisuus tässä tutkimuksessa.....	9
Kuvio 2 Tutkimusprosessin vaiheet .....	11
Kuvio 3 Tässä tutkimuksessa käytetty viitekehys tekijöistä, jotka vaikuttavat esimieheen kohdistuvaan luottamukseen.....	17
Kuvio 4 Burken ym. malli esimieheen luottamiseen vaikuttavista tekijöistä pääpiirteissään (mukaillen Burke ym. 2007).....	31

## **LUETTELO TAULUKOISTA**

Taulukko 1 Luottamuksen ja epäluottamuksen esiintyminen vuorovaikutuksessa (mukaillen Lewicki ym. 1998).....	14
Taulukko 2 Luottamukseen vaikuttavat tekijät .....	32

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Työpaikkakiusaaminen ja tyytymättömyys työpaikoilla ovat olleet esillä viime vuosina. Työ- ja elinkeinoministeriön vuosittaisissa työolobarometreissä työpaikkakiusaamista omalla työpaikallaan nähneiden työntekijöiden määrä on kasvussa (Aho & Mäkiäho 2012, 31). Käsitykset työelämästä näyttävät kääntyneen negatiivisiksi ja erityisesti työnmiekkyyden on nähty enemmän heikkenevän kuin paranevan (Alasoini 2010, 25; Lyly-Yrjänäinen 2013, 57).

Suomalaiseen työelämään vaikuttavat tällä hetkellä toimintaympäristön muutokset, jotka voidaan jakaa työvoimaa, työkuultuuria ja työtehtäviä koskeviksi murroksiksi (Alasoini 2010, 11). Työvoima vähenee, suuret ikäluokat korvautuvat nuoremmilla työntekijöillä ja teollisuuden tuotanto vaihtuu palveluihin, joissa kilpailuetu ammennetaan innovatiivisuudesta (emt 12–14). Työelämän muuttuessa muuttuu myös työntekijöiden ja työnantajien välinen suhde ja se, miten toinen osapuoli nähdään. Alasoini (2007, 112) tuokin esiin, että työelämän muutokset murtavat työntekijöiden ja työnantajien välistä (paternalistista) psykologista sopimusta. Perinteiseen työelämän järjestykseen nojaava suhde (psykologinen sopimus) ei enää turvaa tasapainoa osapuolten välillä muuttuvan toimintaympäristön paineissa. Uudessa toimintaympäristössä turva ja tasapaino osapuolten välillä, vastavuoroinen molempia hyödyntävä suhde voi perustua luottamukselle (Alasoini 2007, 113–115).

Työvoiman vähentyminen näkyy työssä jaksamisessa ja hyvinvoinnissa. Tutkimusten mukaan työtä on suomalaisten mielestä liikaa, työelämän tahti on liian kova ja se vaikuttaa kielteisesti terveyteen (Joka viides suomalainen... 2012; Haavisto 2010, 63). Työhyvinvoinnin heikentyminen yhdistyy kiireen lisäksi esimiehiltä ja kollegoilta saadun

tuen vähentymiseen ja tehokkuusajatteluun (Lehto 2007, 100–102). Kiireen lisäksi työelämässä kukoistaa Lehdon (2007) mukaan perusepäluuloisuus työntekijää kohtaan, joka perustuu ajatukselle siitä, että pitämällä työntekijät jatkuvassa epävarmuudessa varmistetaan tuloksen syntyminen. Kuitenkin työhyvinvoinnin keskeinen elementti on työntekijän ja työnantajan välinen luottamus, jota epäluuloisuus ja epävarmuus nakertavat (Blomqvist 2006). Työelämässä jaksamisen kannalta näyttää tärkeältä, että työsuhteessa voidaan luottaa toisen osapuolen ottavan huomioon yksilöllinen jaksaminen.

Työntekijöistä tulee lisääntyneen koulutuksen ja kasvaneen osaamisen myötä yhä enemmän asiantuntijoita, mikä muuttaa suhtautumista työhön. Työ ei enää ole itseisarvo ja velvollisuus, vaan työssä halutaan viihtyä ja kehittyä ja työtehtävien odotetaan olevan mielekkäitä. Työhön ja työpaikkaan sitoutuminen vähenee. Työ merkitsee suomalaisille toimeentulon lisäksi sosiaalisia suhteita, identiteetin vahvistamista ja osaamisen rakentamista (Haavisto 2010, 34–35). Työn itseisarvon kadotessa on löydettävä uusia tapoja sitouttaa työntekijät. Henkilöstön sitoutuminen edellyttää luottamusta ja lojaaliutta työnantajaa kohtaan ja yritykseltä vastavuoroisesti niitä vahvistavia toimia. (Halava & Panzar 2010). Luottamus vaikuttaa työpaikkaan sitoutumiseen ja motivaatioon (Brower, Schoorman & Tan 2000, Caldwell, Hayes & Long 2010, Dirks & Ferrin 2001). Luottamus onkin perusta työnantajan ja työntekijän väliselle molemminpuoliselle sitoutumiselle.

Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrin mukaan työntekijät kokevat mahdollisuutensa vaikuttaa omaan asemaan tai työtehtäviin sekä mahdollisuudet kehittää itseään työssä aikaisempaa huonommiksi. Vaikka kehittymismahdollisuuksien muutossuunta on barometrissä edelleen parempaan päin, entistä useampi arvioi niiden myönteisen kehityksen heikkenevän. (Aho & Mäkiäho 2012, 13.) Mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön ja kehittyä työssä pidetään tärkeänä työviihtyvyyttä ja motivaatiota lisäävänä tekijänä. Lisäksi sillä on merkitystä yritysten kilpailukyvyille. Kun yritysten kilpailuetu rakentuu innovatiivisuuden varaan, edellytetään työntekijöiltä oppimis- ja kehittämiskykyä ja itseohjautuvaa työtettä. Kehittämisen ja innovatiivisuuden edellytyksenä on kokeilemisen, epäonnistumisen ja oppimisen salliva ympäristö.

Luottamuksen on todettu olevan tärkeä edellytys oppimiselle, yhteistyölle ja innovaatiotoiminnalle (Blomqvist 2006, 1–2).

Luottamuksen seurauksia työyhteisön toimintakykyyn ja organisaation tehokkuuteen on tutkittu ja sillä on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia organisaation toimintaan (Brower, Scott, Lester, Korsgaard & Dineen 2009, 328; Burke, Sims, Lazzara & Salas 2007, 607). Luottamuksen vahvistaminen näyttääkin yhdeltä ratkaisulta työelämän muutoksissa luovimiseen. Luottamus kohdistuu ensisijassa ihmisiin, joten työelämässä esimies on keskeinen luottamuksen kohde. Alle 30-vuotiaat pitävätkin hyvää johtamista yhtenä tärkeimmistä asioista työssä (Alasoini 2010, 26). Samaan aikaan Työolobarometrissä johtamistapaa arvioidaan kielteisimmin kuin aikaisemmin (Lyly 2013, 61). Työelämän muutokset ohjaavat siis luottamuksen lisäksi huomiota johtamiseen ja esimiehiin. Edellä esitetyn perusteella luottamus ja luottamuksen puute johtamiseen ja esimiehiin sekä tarve vahvistaa luottamusta on tällä hetkellä tärkeä aihe suomalaisessa työelämässä ja tarpeellinen tutkimuskohde.

Aikaisempi luottamuksen tutkimus työyhteisöissä on keskittynyt toisaalta luottamuksen tutkimiseen organisaatiotasolla ja toisaalta kahdenvälisiin suhteisiin, joissa ympäröivän työyhteisön merkitys jää helposti huomioimatta (Burke ym. 2007, 626). Lisäksi luottamuksen tutkimisessa on tyypillisesti keskitytty käyttämään survey-tyyppisiä menetelmiä ja laadullinen tutkimus on jäänyt vähäiseksi (emt.; Laine 2008, 10). Yang ja Mossholder (2010, 61) kaipaavat lisää tutkimusta työntekijöiden luottamuksen parantamisesta. Tässä tutkimuksessa vastataan edellä esitettyihin tutkimustarpeisiin. Tutkimus tarkastelee työntekijöiden luottamusta esimiehiin ja mahdollisuuksia vahvistaa sitä. Näkökulmana on alaisten esimiehiin kohdistama luottamus, mutta kahdenvälisen luottamuksen tarkasteluun tuodaan aikaisempaa tutkimusta vahvemmin mukaan ympäröivä työyhteisö.

Luottamuksessa esimiehiin on mukana sekä henkilökohtaista että organisaatioon kohdistuvaa luottamusta. Esimies edustaa organisaatiota ja hänen tehtävänä on tukea toiminnallaan organisaation luottamuskuvaa alaisen silmissä. Esimieheen kohdistuva

henkilökohtainen luottamus ja organisaatioon kohdistuva luottamus kietoutuvat toisiinsa (Blomqvist 1997, 281). Esimerkiksi luottamuksen puute organisaation johtamistapaan heijastuu ajan myötä myös henkilönä luotettavana pidettyyn esimieheen, jota voidaan alkaa pitää kyvyttömänä. Tässä tutkimuksessa pääpaino on henkilökohtaisessa luottamuksessa, vaikka luottamus organisaatioon on mukana esimieheen kohdistuvassa luottamuksessa.

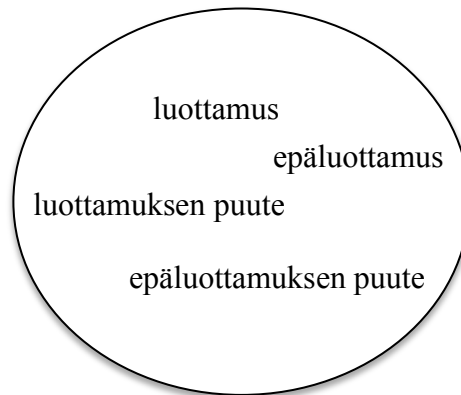
Tässä tutkimuksessa luottamusta tarkastellaan työelämästä kerättyjen tarinoiden avulla. Tarinat on kerätty pelolla johtamista käsitelleen LEAR-tutkimusprojektin yhteydessä. Tarinoissa kuvataan työyhteisöjä, joissa kertojat ovat kohdanneet pelkoa tai pelottelua. Pelko ja luottamus kietoutuvat toisiinsa ja ne liittyvät ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja työpaikoilla työhyvinvointiin. Luottamuksen puutteeseen yhdistetään pelko ja epävarmuus (Laine 2008, 78). Pelko etäännyttää ihmiset toisistaan, vuorovaikutuksesta ja yhteistyön teosta (Eriksson 2006, 116 & 119). Luottamus taas on perusta ihmisten väliselle vuorovaikutukselle (Lewicki, Tomlinson & Gillespie 2006). Luottamus ja pelko heijastuvat työyhteisön ilmapiiriin ja työhyvinvointiin. Pelko ei hallitse työyhteisöjä, joissa voidaan hyvin ja luotetaan toisiin. (Eriksson 2010, 196; Laine 2008, 138; Luomanen 2009, 17.) Aineistossa pelko asettuu usein suoraan luottamuksen vastakohtaksi ja valtaosassa aineiston tarinoista luottamus puuttuu tai niissä esiintyy epäluottamusta. Tästä tutkimuksesta tekeekin mielenkiintoisen se, että luottamusta esimiehiin lähestytään tarinoissa näkyvän luottamuksen puutteen kautta.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja keskeiset käsitteet**

Tässä tutkimuksessa keskitytään esimiehiin ja esimiestyöhön kohdistuvaan luottamukseen ja luottamuksen puutteeseen. Näkökulmana tutkimuksessa on työntekijöiden kohdistama luottamus esimiehiin. Luottamuksella ymmärretään tässä tutkimuksessa koko esimiehen ja alaisen väliseen luottamukseen liittyvää ilmiökokonaisuutta, jota havainnollistaa kuvio 1. Luottamus käsitteenä sisältää tässä tutkimuksessa luottamuksen ja luottamuksen puutteen sekä epäluottamuksen ja epäluottamuksen puutteen. Tässä tutkimuksessa luottamusilmiöön katsotaan liittyvän luottamuksen syntyminen ja rapautuminen sekä luottamusilmiön vaikutukset työyhteisöissä, mutta pääpaino on itse luottamuksessa ja luottamuksen



muodostumisessa, ei niinkään luottamuksen seurauksissa. Luottamuksen määrittelyyn palataan tarkemmin luvussa 2.1.



Kuvio 1 Luottamuskäsitteeseen liittyvä ilmiökokonaisuus tässä tutkimuksessa

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma on, millaisena luottamus esimieheen näyttäytyy työntekijöiden tarinoissa. Tutkimusongelmaa selvitetään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Miten luottamus ja epäluottamus ilmenevät työyhteisöissä?
2. Millaisista tekijöistä esimieheen kohdistuva luottamus muodostuu?
3. Millaisia odotuksia esimiehiin ja esimiestyöhön työntekijöiden tarinoissa kohdistuu?

Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jossa pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään esimiehen ja alaisen välistä luottamusilmiötä. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on tarkastella tutkimuskohdetta kokonaisvaltaisesti ihmisten itse kuvaamana, mihin aineistona käytetyt tarinat antavat mahdollisuuden (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160). Tarina-aineiston analyysi toteutettiin teemoittelemalla ja päättelyprosessi eteni aineistolähtöisesti.

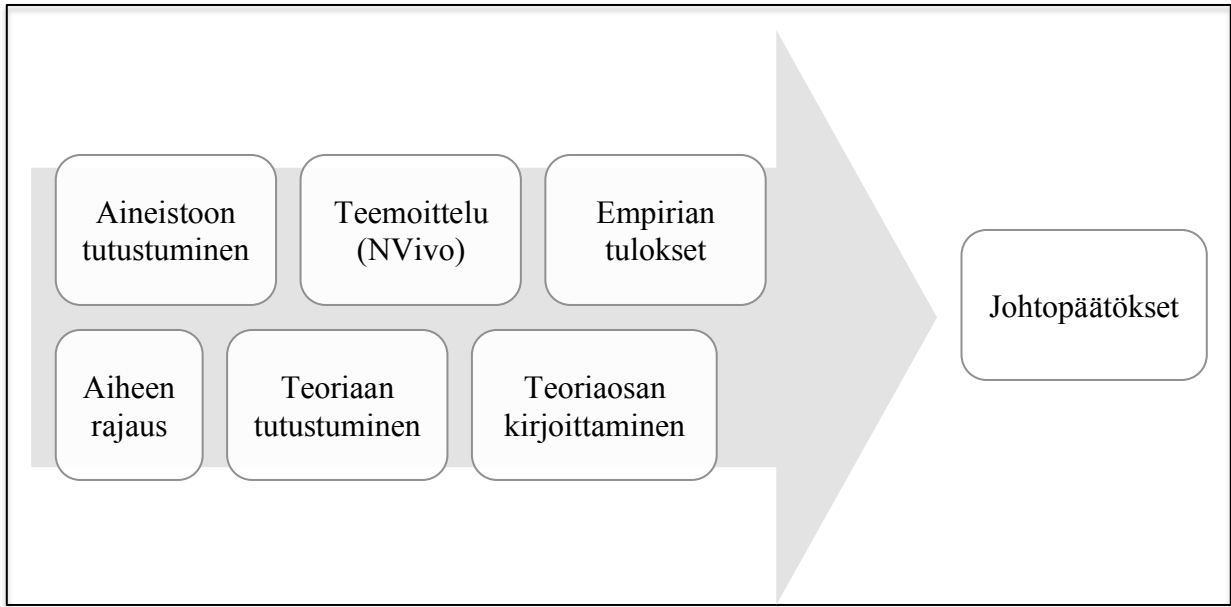
Käytetyn aineiston kautta saadaan katsaus suomalaiseen työelämään ja työyhteisöihin. Tarinoita yhdistää työpaikoilla kohdattu pelottelu, pelkääminen ja pelolla johtaminen. Aineiston laajuus ja tarinoiden kirjoittajien kerronnan monipuolisuus antavat mahdollisuuden tarkastella pelon lisäksi pelkoon kytkeytyviä muita työelämän ilmiöitä tämän aineiston kautta. Työyhteisöissä ja niiden vuorovaikutussuhteissa esiintyvät ilmiöt

ovat usein moninaisia ja keskenään sidoksissa. Niin pelko kuin luottamuskin kytkeytyvät työyhteisöissä ja niiden vuorovaikutussuhteissa laajempaan ilmiökokonaisuuteen (Eriksson 2010, 196). Pelko on yksi luottamusta rapauttava tunne (Laine 2008). Näistä syistä aineisto soveltuu myös luottamuksen tutkimiseen. Aineisto havainnollistaa ensisijaisesti pelon kautta syntyvää luottamuksen puutetta, mutta tarinoissa tulee esiin myös luottamus. Aineiston avulla tarkastellaan luottamusta työyhteisöissä ja erityisesti esimiehiin kohdistuvaa luottamusta. Tutkimuksessa tuodaan esiin luottamukseen vaikuttavien asioiden moninaisuus ja etsitään niitä kohtia esimiestyössä, joihin olisi kiinnitettävä huomiota luottamuksen parantamiseksi.

### **1.3 Tutkimuksen kulku ja raportin sisältö**

Tutkimusprosessi alkoi keväällä 2011, kun tutkija sai käyttöluvan tutkimusaineistoon. Tutkimusprosessin vaiheet on esitetty kuviossa 2. Tutkimuksen aihe tarkentui aineistoon tutustumisen myötä ja samaan aikaan alkoi teoriakirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten lukeminen. Aineisto analysoinnissa käytettiin teemoitteluä, minkä jälkeen edettiin empiiristen tulosten kirjoittamiseen. Aikaisemmasta tutkimustiedosta muodostettiin teoreettinen viitekehys. Lopuksi analysoitiin empirian tuloksia ja teoriaa yhdessä ja kirjoitettiin johtopäätökset.

Laadulliselle tutkimukselle ominaista on, ettei tutkimusprosessi etene suoraviivaisesti vaiheesta toiseen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 224). Näin kävi myös tässä tutkimuksessa ja tutkimuksen kulkua voi kuvata paremmin spiraalimaisesti etenevänä prosessina. Aineiston analyysi ja teoreettisen taustan hahmottuminen tapahtuivat päällekkäisissä prosesseissa. Tutkimuskysymykset tarkentuivat tutkimusprosessin edetessä, kun aineiston analysointi ja aikaisempiin tutkimuksiin tutustuminen laajensivat tutkijan ymmärrystä aiheesta. Tutkija liikkui empirian ja teorian välillä oikeastaan koko tutkimusprosessin ajan ja tutkimuksen teoreettinen ja empiirinen osuus kehittyivät rinnakkain.



Kuvio 2 Tutkimusprosessin vaiheet

Tutkimusraportissa tarkastellaan ensin teoreettisesti luottamusilmiötä ja aikaisemmassa tutkimuksessa tunnistettuja tekijöitä, jotka vaikuttavat luottamukseen esimiehen ja alaisen välillä. Seuraavaksi kuvataan, miten luottamus näkyy empiriassa. Tämän jälkeen keskitytään siihen, millaisia odotuksia esimiestyöhön kohdistuu luottamusta tarkasteltaessa. Lopuksi pohditaan mahdollisuuksia vahvistaa ja rakentaa luottamusta esimiestyön avulla.

## **2 LUOTTAMUKSEN JA EPÄLUOTTAMUKSEN MUODOSTUMINEN ESIMIESTÄ KOHTAAN**

### **2.1 Luottamus käsitteenä**

Luottamus määritellään usein ihmisen haluksi hyväksyä haavoittuvuus ja altistua riskeille vuorovaikutussuhteessa (Burke ym. 2007, 610; Mayer, Davis & Schoorman 1995). Luottamus voidaan ymmärtää turvautumisena, uskona, halukkuutena, odotuksina, varmuutena ja asenteena toista ihmistä kohtaan (Castaldo, Premazzi & Zerbini 2010, 663). Luottamus on luottamista toisen sanoihin ja tekoihin, uskoa siihen, ettei toinen osapuoli – ainakaan tahallisesti – teoillaan vahingoita tai tuota harmia luottajalle (Mayer ym. 1995). Juuri toisen osapuolen toiminnan kautta luottamukseen liittyy riski, koska toisen toimintaa ei voida täysin etukäteen arvioida eikä kontrolloida.

Luottamus on vuorovaikutukseen kuuluva ilmiö. Toisaalta luottamus voi olla yksipuolista, eikä siihen tarvitse liittyä vastavuoroisuutta (Brower ym. 2000; Schoorman, Mayer & Davis 2007). Kun luottamus nähdään osana ihmisten välistä vuorovaikutusta, se ymmärretään emergenttinä ja kontekstin mukaan kehittyvänä ilmiönä. Luottamus voi kehittyä tai se voidaan menettää hyvin nopeasti tai vähitellen ajan kanssa. Luottamus voi emergenttinä tilana olla kontekstista riippuen joko taustatekijä tapahtumille tai toiminnan seurausta. Esimerkiksi luottamus voi olla vuorovaikutuksen käynnistäjä ja vahvistaja kollegoiden kesken tai se voi olla seurausta yhteistyöstä esimiehen ja alaisen välillä. (Burke ym. 2007, 609.)

Siinä missä luottamus on riskien hyväksymistä, ymmärretään epäluottamus haluna suojata itseä toisen toiminnalta ja sen aiheuttamilta riskeiltä (Lewicki, McAllister & Bies 1998, 439). Luottamukseen liittyvät positiiviset odotukset toisen käytöksen suhteen. Epäluottamus taas heijastaa toiseen osapuoleen liitettyjä negatiivisia odotuksia. (Saunders

& Thonrhill 2004, 495.) Luottamus ja epäluottamus tulevat esiin toisen osapuolen arvioinnin kautta. Luottamuksessa arvioidaan luottamuksen kohteen toimintaa, aikomuksia, motiiveja, rehellisyyttä, vilpittömyyttä ja persoonaa, ja niiden perusteella muodostetaan käsitys luotettavuudesta (Burke ym. 2007, Castaldo ym. 2010, 660; Mayer ym. 1995).

Vähäinen luottamus tai luottamuksen puute ymmärretään arkikielessä usein epäluottamuksena, mutta tutkimuksissa luottamusta ja epäluottamusta ei nähdä toistensa vastakohtina. Vähäinen luottamus ei ole sama asia kuin epäluottamus, eikä puuttuva epäluottamus tarkoita luottamista toiseen (Lewicki ym. 1998, 444). Luottamus ja epäluottamus eivät kata kaikkia mahdollisia tilanteita, vaan aktiivisen luottamuksen ja epäluottamuksen välille jää neutraali tila, jossa ei ole luottamusta tai epäluottamusta (Laine 2008, 30).

Vuorovaikutussuhteissa voi esiintyä samanaikaisesti luottamusta ja epäluottamusta toista osapuolta kohtaan. Lewicki ym. (1998) ovat kuvanneet luottamuksen ja epäluottamuksen erilaisia tasoja ja niiden vaikutuksia vuorovaikutukseen ja sen ilmapiiriin (taulukko 1). Lewickin ym. (1998) mukaan korkean luottamuksen ja korkean epäluottamuksen esiintyminen samanaikaisesti aiheuttaa rajoittunutta luottamusta toista kohtaan. Tällöin toiseen voidaan luottaa yhdessä asiassa, mutta toisessa asiassa valvotaan tarkasti toisen toimintaa ja omia etuja. Yhteistyölle ja yhteisten etujen ajamiselle on edullisin tilanne, jossa luottamus on korkeaa ja epäluottamus on matalaa tai puuttuu. (Emt.) Tällöin luottamus voi tosin muodostua naiviksi ja kritiikittömäksi, sokeaksi luottamukseksi toista kohtaan. Korkea epäluottamus ilman luottamusta tai tilanteessa, jossa luottamus on matalaa, herättää epäilyjä ja saa odottamaan pahinta. Tätä Lewicki ym. (1998) nimittävät sokeaksi epäilyksi. Luottamuksen ja epäluottamuksen ollessa vähäisiä tai puuttuessa toista osapuolta kohtaan koetaan välinpitämättömyyttä, ja osapuolet eivät ole toisistaan riippuvaisia tai riippuvuus on hyvin rajallista. Käytännössä usein luottamuksen ja epäluottamuksen tasot ovat luottamusosapuolten välillä jotain näiden esitettyjen ääripäiden väliltä, ja kuten edellä todettiin luottamuksen ja epäluottamuksen välille jää myös neutraali, luottamukseton ja epäluottamukseton tila.

Taulukko 1 Luottamuksen ja epäluottamuksen esiintyminen vuorovaikutuksessa (mukaiillen Lewicki ym. 1998)

	Korkea epäluottamus	Matala tai puuttuva epäluottamus
Korkea luottamus	Rajoittunut luottamus	Sokea luottamus
Matala tai puuttuva luottamus	Sokea epäily	Välinpitämättömyys

Luottamuksessa ja epäluottamuksessa toista osapuolta arvioidaan ja häneen kohdistetaan odotuksia. Ne ovat toisiinsa kietoutuvia ilmiöitä, ja ne voivat esiintyä ihmisten välisessä kanssakäymisessä samanaikaisesti. (Lapidot, Kark & Shamir 2007, 18; Lewicki ym. 1998.) Luottamus ja epäluottamus värittävät ihmisten välistä kanssakäymistä eri tavoin, mutta kumpaakaan niistä ei voida arvottaa puhtaasti kielteiseksi tai myönteiseksi ilmiöksi. Esimerkiksi arki ajattelussa kielteiseksi mielletty epäluottamus, voikin jossain tilanteessa osoittautua hyödylliseksi kyseenalaistamiseksi tai itsenäiseksi ajatteluksi.

Tässä tutkimuksessa luottamus on toisen sanoihin ja toimiin kohdistuvia odotuksia ja sellaiseen asemaan asettumista, missä toisen teot voivat haavoittaa luottajaa. Luottamus ymmärretään tutkimuksessa ilmiökokonaisuutena, johon kuuluvat myös luottamuksen puute ja epäluottamus. Luottamus ymmärretään osana vuorovaikutusta ja luottamus nähdään kontekstinsa mukaan kehittyvänä tilana.

## 2.2 Luottamuksen ilmeneminen organisaatiossa

Organisaatiossa luottamusta voidaan tarkastella monista näkökulmista. Luottamuksen tarkastelussa voidaan tehdä ero henkilöihin ja organisaatioon kohdistuvassa luottamuksessa. Henkilöihin kohdistuvassa luottamuksessa voidaan keskittyä yksilöön tai ryhmään kohdistuvaan luottamukseen. Esimerkiksi ryhmätasolla voidaan tarkastella tiimin johtajan luottamusta tiimin jäseniin. Organisaatioon luottamisessa on kyse luottamisesta organisaation käytäntöihin ja toimintatapoihin, mutta organisaatioon luottamiseen

vaikuttavat myös organisaatiossa toimivat ihmiset. Usein luottamus organisaatioon kohdistuu organisaatiota edustaviin ja organisaatiossa päätöksiä tekeviin tahoihin. (Burke ym. 2007, 610; Yang & Mossholder 2010, 52.) Työntekijän näkökulmasta katsottuna luottamuksen kohteita organisaatiossa ovat kollegat ja muut työntekijät, esimiehet ja johto sekä organisaatio. Työntekijän luottamus kohdistuu esimiehiin vertikaalisissa suhteissa ja kollegoihin ja muihin työntekijöihin lateraalisissa suhteissa (Vanhala 2010, 35).

Luottamus voidaan jakaa persoonattomaan ja henkilökohtaiseen luottamukseen. Persoonattoman luottamuksen perustana ovat roolit, järjestelmät ja maine, joihin luottamuksessa nojataan ja joiden perusteella tehdään johtopäätöksiä luotettavuudesta. Henkilökohtainen luottamus taas nojaa kahden ihmisten väliselle vuorovaikutukselle. Se on välittömämpää ja tilannekohtaisempaa kuin persoonaton luottamus. (Atkinson ja Butcher 2003, 290–291; Yang & Mossholder 2010, 52). Työyhteisössä persoonaton luottamus yhdistetään usein organisaatioon luottamiseen, mutta persoonatonta luottamusta voi kohdistua myös esimieheen ja muihin työyhteisön jäseniin (esim. Vanhala 2010, 35).

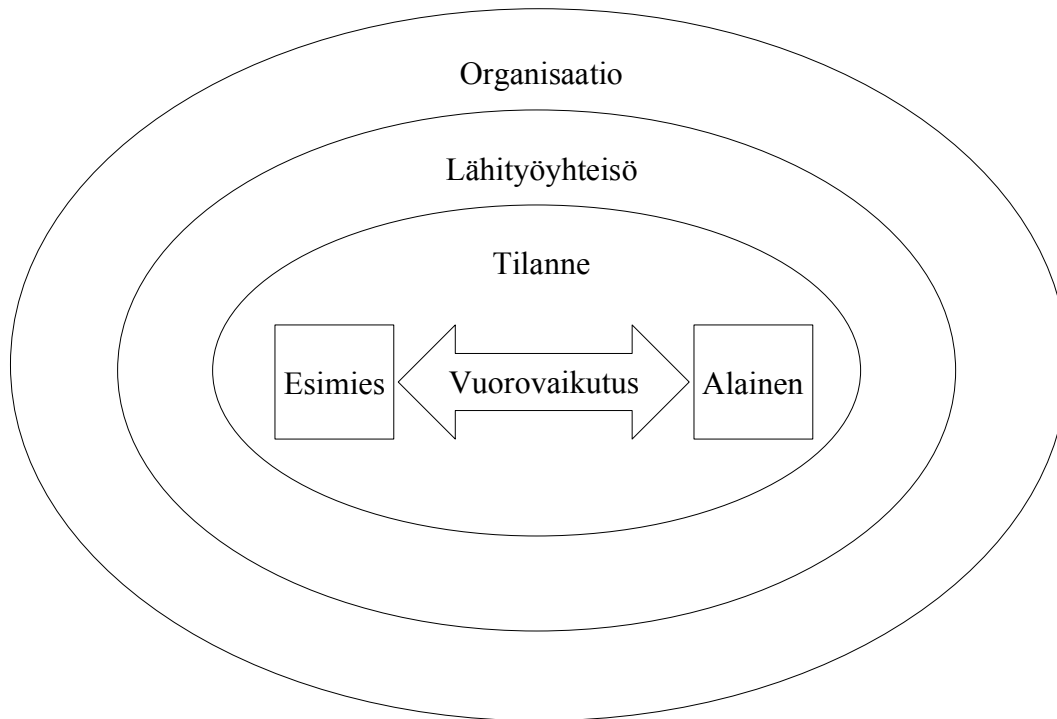
Tutkimuksissa on tehty erottelua kognitiiviseen eli ammatilliseen ja affektiiviseen eli henkilökohtaiseen luottamukseen (esim. Lewicki & Brinsfield 2009, 279–281; Rubin, Bommer & Bachrach 2010; Yang & Mossholder 2010). Kognitiivinen luottamus on tehtävä- ja tavoiteorientoitunutta ja siinä korostuu affektiivista luottamusta enemmän rationaalinen ja osaamiskeskeinen vuorovaikutus. Edellytyksenä ammatillisen luottamuksen rakentumiselle on yhdessä toimimisen jatkuvuus ja johdonmukaisuus sekä toisen tavoitteiden ja odotusten tunteminen (Lewicki & Brinsfield 2009, 279–281). Työelämään ja organisaatioissa toimimiseen yhdistetään useammin kognitiivinen, ammatillinen luottamus. Affektiivinen, henkilökohtainen luottamus keskittyy enemmän itse luottamussuhteeseen ja vuorovaikutuksen sosioemotionaalisiin elementteihin. Affektiivinen luottamus perustuu toisen osapuolen tuntemiselle ja vahvan henkilökohtaisen luottamuksen taustalla on usein yhteisten arvojen ja molempien edun löytyminen ja edistäminen (Laine 2008, 124–125; Lewicki & Brinsfield 2009, 279–281). Tunteet ovat mukana affektiivisessä luottamuksessa kognitiivista luottamusta enemmän (Laine 2008, 124–125; Yang &

Mossholder 2010, 60). Yksiselitteistä erottelua ei kuitenkaan voida tehdä ammatillisen ja henkilökohtaisen luottamuksen välille, vaan luottamuksessa kognitiivinen toiminta kietoutuu yhteen tunteiden kanssa (Laine 2008, 124–125). Näin myöskään ei voida erottaa kognitiivista luottamusta organisaatiossa esiintyväksi, vaan organisaatioissa esiintyy sekä kognitiiviselle että affektiiviselle perustalle nojaavaa luottamusta.

Toimiminen yhdessä muiden ihmisten kanssa edellyttää luottamusta, ja jonkinasteista luottamusta pidetään itsestäänselvyytenä vuorovaikutuksessa (Laine 2008, 33). Luottamuksen puuttuminen tai luottamuksen rikkominen saa luottajan muuttamaan käytöstään toista kohtaan. Luottamuksen rikkomisesta voi esimerkiksi seurata rangaistuksena tulevissa luottamusta edellyttävissä tehtävissä sivuuttaminen tai yhteistyöstä kieltäytyminen (Laine 2008, 31).

Tässä luvussa tarkastellaan seuraavaksi, millaiset asiat vaikuttavat esimieheen ja esimiestyöhön kohdistuvaan luottamukseen. Tässä tutkimuksessa esimieheen kohdistuvaan luottamukseen vaikuttavia tekijöitä katsotaan olevan alaiseen ja esimieheen liittyvät yksilölliset ominaisuudet, alaisen ja esimiehen välinen vuorovaikutussuhde, luottamustilanne, lähityöyhteisö ja organisaatioympäristö. Nämä tekijät muodostavat tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, joka on jäsennetty kuviossa 3. Tekijöillä on myös keskinäisiä vaikutuksia toisiinsa, joita käsitellään kyseessä olevan asian yhteydessä seuraavissa luvuissa. Kuviossa keskinäiset vaikutussuhteet jätetään selkeyden vuoksi esittämättä.





Kuvio 3 Tässä tutkimuksessa käytetty viitekehys tekijöistä, jotka vaikuttavat esimieheen kohdistuvaan luottamukseen

## 2.3 Esimiehen ominaisuuksien merkitys luottamuksen muodostumisessa

Mayer ym. (1995, 717) ovat nimenneet kolme esimiehen ominaisuutta, jotka ovat olennaisia luottamuksessa. Esimiehen kyvykkyys, hyvántahoisuus ja rehellisyys liittyvät toisiinsa, mutta jokainen ominaisuus vaikuttaa eri tavoin luottamuksen rakentumiseen tai rapautumiseen. Yksilöllisten ominaisuuksien lisäksi luottamukseen vaikuttaa maine, joka osin perustuu todellisille ominaisuuksille ja osin ympäristön tekemiin arvioihin luottamuksen kohteesta. (Lapidot ym. 2007, 17; Burke ym. 2007, 613.)

### 2.3.1 Kyvykkyys

Kyvykkyyttä arvioidessa alainen tarkastelee esimiehen pätevyyttä, taitoja ja osaamista tehtävässä ja muodostaa niiden perusteella käsitystä esimiehen luotettavuudesta. Ammatillinen osaaminen, taidot ja pätevyys antavat johtajalle asiantuntijuuteen perustuvaa vaikutusvaltaa tietyllä alalla. Kyvykkyteen yhdistetään erityisesti ammatillisessa roolissa toimiminen ja siihen tarvittava osaaminen (Lapidot ym. 2007, 30).

Kyvykkyys voidaan kohdistaa vielä tarkemmin johtajan tehtävissä toimimiseen. Johtajan kyvykkyys muodostuu erityisesti johtajan taidoista asettaa toiminnalle vakuuttava suunta ja taata puitteet toiminnalle ja työskentelylle organisaatiossa (Burke ym. 2007, 614). Suunnan asettaminen toiminnalle osoittaa johtajan kykyä nähdä toiminnan tavoite ja ohjata toimintaa kohti tulevaa. Vakuuttava suunta nojaa Hackmanin (2002) mukaan johtajan kykyyn tarjota työntekijöille haastavia, selkeitä ja merkittäviä tehtäviä ja tavoitteita (Burke ym. 2007, 614). Suunnan asettamisen yhteyttä työntekijän luottamukseen ei ole suoraan tutkittu, mutta sen kuitenkin nähdään kuuluvan luottamusta vahvistavaan johtajan toimintaan (Burke ym. 2007, 615; ks. myös Lapidot ym. 2010, 17).

Puitteet työskentelylle muodostuvat työn suunnittelusta, resurssien kohdistamisesta, tiimin kokoonpanosta ja tiimin keskeisistä käyttäytymissäännöistä huolehtimisesta (Hackman 2002 teoksessa Burke ym. 2007, 615). Kun johtaja kykenee tarjoamaan nämä toiminnalliset puitteet työskentelylle, hänet nähdään tehokkaana ja organisointikykyisenä, mikä lisää luottamusta. Lisäksi johtajan luomat ja ohjaamat toimintatavat, jotka edesauttavat tiimin mukautumiskykyä, itseohjautuvuutta ja oppimista sekä avointa kommunikointia, vahvistavat käsitystä johtajan kyvykkyydestä ja hyvántahtoisuudesta ja sitä kautta edelleen vaikuttavat luottamukseen (Burke ym. 2007, 615).

### **2.3.2 Hyvántahtoisuus**

Hyvántahtoisuus määritellään usein luottamuksen kohteen haluna tehdä hyvää luottajalle oman edun tavoittelun sijaan (Lapidot ym. 2007, 18). Alaisen arvio esimiehen hyvántahtoisuudesta voi perustua esimiehen vuorovaikutukseen ja toimintaan, jolla tuetaan ja kehitetään alaisia. Johtajia, joiden katsotaan aidosti välittävän alaisistaan ja heidän hyvinvoinnistaan sekä arvostavan alaisiaan yksilöinä, pidetään hyvántahtoisina (Burke ym. 2007, 615; Lapidot ym. 2007). Hyvántahtoisuutta osoittavat esimerkiksi esimiehen läheisyys ja avoimuus henkilökohtaisissa asioissa, alaisten kannustaminen ja auttaminen, uskon osoittaminen alaisten osaamiseen ja onnistumisen toivominen alaisille (Lapidot ym. 2007, 30). Alaisen ja esimiehen välisen luottamuksen kehittymiseen vaikuttaa epävarmuuden vähentäminen esimiehen ja alaisen välisestä vuorovaikutussuhteesta.

Vuorovaikutussuhteistaan huolehtiva ja positiivista ilmapiiriä ja vuorovaikutusta rakentava esimies vahvistaa alaisen käsitystä esimiehen hyvántahoisuudesta. (Burke ym. 2007, 615).

Alaiset voivat tulkita johtajan hyvántahoiseksi, kun tarjolla on osaamisen kehittämistä ja konteksti, joka esimerkiksi palkitsemana, tiedonvälityksellä ja koulutuksella tukee työntekijöitä. Edelleen alaisten autonomian, ongelmanratkaisukykyjen ja vaikutusmahdollisuuksien tukeminen ovat toimintaa, joka liitetään käsityksiin hyvántahtoisesta johtajasta. Alaisen ja johtajan välisen luottamuksen kehittymiseen vaikuttavat myös johtajan johdonmukainen käytös ja oikeudenmukaisuus, jotka vahvistavat käsitystä johtajan hyvántahtoisuudesta. (Burke ym. 2007, 615–617.)

### **2.3.3 Rehellisyys**

Käsitykseen johtajan rehellisyydestä liittyy sekä johtajan johdonmukainen periaatteiden noudattaminen että alaisen tulkinta näiden periaatteiden moraalisuudesta (Burke ym. 2007, 615; Lapidot 2007, 18). Esimiehen rehellisyyteen liitetään alaisten tasa-arvoinen kohtelu, suoraan puhuminen ja lupauksen pitäminen sekä käytös, joka osoittaa uskollisuutta, vilpittömyyttä ja eettisistä periaatteista kiinni pitämistä (Lapidot ym. 2007, 30). Alaiset arvioivat rehellisyyttä johtajan aikaisemman käyttäytymisen, maineen sekä esimiehen puheiden ja toimien yhdenmukaisuuden perusteella. Alaisen käsitys omien ja esimiehen arvojen yhteneväisyydestä vahvistaa mielikuvaa johtajan rehellisyydestä. Ihmisten välisen luottamuksen perustana on Govierin (1997) mukaan uskomus yhteisistä arvoista ja toisen toiminnan perustumisesta näille arvoille. (Burke ym. 2007, 617–618.)

Johtajan rehellisyyden tarkastelussa keskeisiä ovat vastuullisuuden ja oikeudenmukaisuuden käsitteet. Vastuullisuus voi olla sisäistä yksilön halukkuutta kantaa vastuuta tai ulkoisten tilannetekijöiden aiheuttamaa vastuunkantamista. Ulkoista vastuullisuutta säännellään sekä epävirallisilla sosiaalisilla normeilla ja kulttuurilla että muodollisilla mekanismeilla kuten seurannalla ja arvioinnilla. Johdonmukainen vastuunkantaminen omasta toiminnasta voi osoittaa alaiselle johtajan rehellisyyttä ja luotettavuutta. (Burke ym. 2007, 617–618.)

Esimiehen työhön liittyvä vastuullisuus voidaan jakaa myös prosessin ja tulosten luotettavuuteen. Prosessin luotettavuus tarkoittaa päätöksenteossa käytettyjen menetelmien vastuullisuutta kun taas tulosten luotettavuudessa keskitytään päätöksenteosta syntyviin seurauksiin (Adelberg & Batson 1978 teoksessa Burke ym. 2007, 618; Hall, Blass, Ferris, & Massengale 2004, 526). Erityisesti prosessin luotettavuuden painottaminen voi lisätä toiminnan ja johtamisen eettisyyttä. Johtajia, jotka osoittavat olevansa vastuussa toiminnasta, ja jotka myös muodollisesti ovat vastuussa päätöksentekoprosessista, pidetään rehellisempinä ja siten luotettavampina. (Burke ym. 2007, 618.)

Ihmiset haluavat tutkimustenkin mukaan tulla kohdelluksi oikeudenmukaisesti (Burke 2007, 618). Organisaatioissa koettu oikeudenmukaisuus vähentää epävarmuutta alaisen ja esimiehen välisessä suhteessa ja lisää vallitsevaa luottamusta. Tutkimuksissa oikeudenmukaisuus organisaatioissa jaetaan prosessien, palkitsemisen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen liittyy odotus siitä, että johtaja kommunikoi kaikkien kesken tasa-arvoisesti ja arvostavasti. Prosessien ja palkitsemisen oikeudenmukaisuus varmistavat, etteivät henkilökohtaiset mielipiteet tai käsitykset vaikuta päätöksentekoon ja että organisaatiossa toimitaan johdonmukaisesti periaatteiden ja toimintatapojen mukaan. Kokemus johtajasta oikeudenmukaisena ja reiluna vahvistaa käsitystä johtajan rehellisyydestä ja siten myös luotettavuudesta. (Burke ym. 2007, 618.)

#### **2.3.4 Maine**

Maine vaikuttaa esimiehiin kohdistuvaan luottamukseen edellä kuvattujen luottamuksen kohteen ominaisuuksien arvioinnin kautta. (Hall ym. 2004, 531). Mainetta arvioidaan tilannekohtaisesti ja se on riippuvainen ympäröivästä kontekstista sekä mainetta arvioivasta ja arvottavasta sosiaalisesta verkostosta (Burke ym. 2007, 621; Hall ym. 2004, 519). Työyhteisössä vuorovaikutus ja tiedon jakaminen kollegoiden kanssa muokkaavat esimiehen mainetta. Myös yksilöiden aikaisemmat kokemukset muissa vuorovaikutussuhteissa voivat vaikuttaa maineeseen ja odotuksiin, joita esimieheen kohdistetaan (Ferris, Liden, Munyon, Summers, Basik & Buckley 2009, 1393).

Mainetta arvioidessa huomio kiinnittyy sosiaaliseen pääomaan ja osaamispääomaan. Osaaminen, taidot ja pätevyys luovat käsitystä yksilön luotettavuudesta. Sosiaalisessa pääomassa keskeistä on verkostoissa saavutettu luottamus ja pääsy verkostojen resursseihin, jotka vahvistavat käsitystä yksilön kyvykkyydestä. (Burke ym. 2007, 622.) Esimiehen hyvä maine vahvistaa alaisen luottamusta ja edistää alaisten tekemiä myönteisiä arvioita johtajan toiminnasta ja tarkoitusperien rehellisyydestä.

Maine voi myös paikata henkilökohtaisen vuorovaikutuksen puuttumista luottamuksen muodostamisessa ja erityisesti sillä on merkitystä suhteissa, joissa toinen osapuoli tunnetaan huonosti. Koska johtajan maineen määrittelee sosiaalinen verkosto ja konteksti, jossa mainetta tarkastellaan, yksilön maine ja luotettavuus voidaan arvioida erilaisiksi eri tilanteissa. (Burke ym. 2007, 621; Ferris ym. 2009, 1393; Hall ym. 2004.)

Eri ominaisuudet nousevat luottamuksen kannalta merkittäviksi erilaisissa tilanteissa. Lapidotin ym. (2007) tutkimuksessa havaittiin rehellisyys ja hyväntahtoisuus merkittävimiksi luottamukseen liittyviksi tekijöiksi. Hyväntahtoisuutta osoittava käytös yhdistyi useimmiten luottamusta vahvistaviin tilanteisiin, kun taas rehellisyys ja kyvykkyys tai niiden puute liittyivät useammin luottamuksen rapautumiseen kuin luottamuksen rakentumiseen. (Lapidot ym. 2007, 28.)

Lisäksi luottamuksen luonne on yhteydessä niihin ominaisuuksiin, joihin se nojaa. Atkinsonin ja Butcherin (2003, 294) mukaan esimiehen kyvykkyyteen perustuva luottamus tukeutuu enemmän rationaaliseen ja kognitiiviseen arviointiin, kun taas esimiehen motiiveja, eli hyväntahtoisuutta ja rehellisyyttä, painottava luottamus on subjektiivista ja affektiivista eli tunneperäistä. Luottamispäätöksen taustalla on siis sekä rationaalista että tunneperäistä ominaisuuksien arviointia.

## **2.4 Luottajan ominaisuuksien merkitys luottamuksen muodostumisessa**

Luottajan eli alaisen ominaisuuksista luottamuksen kannalta merkittävimpiä ovat taipumus luottaa ja yksilön tapa käsitellä tietoa. Luottamuksessa esimieheen vaikuttavat myös alaisen esimieheen ja esimiestyöhön kohdistamat odotukset. (Burke ym. 2007, 619.) Taipumukseen

luottaa liittyy usko toisen osapuolen vastavuoroisuuteen ja hyviin aikomuksiin. Alaisen haavoittuvuuden, riskin ja epävarmuuden kokemukset vaikuttavat haluun ja tarpeeseen luottaa (emt). Yksilölliset erot taipumuksessa luottaa vaikuttavat tiedon tulkintaan tilanteessa, kun alainen harkitsee, luottako hän toiseen osapuoleen.

Yksilölliset erot tiedon käsittelyprosesseissa selittävät eroja muiden käyttäytymisen taustojen tulkitsemisessa ja tapahtumien syiden selittämisessä. Yksilölliset tiedon käsittelyprosessit vaikuttavat siihen, mitä tietoa huomioidaan ja millaisin painotuksin ne vaikuttavat luottamispäätökseen. Toisilla huomio kohdistuu enemmän tilanteessa vaikuttaviin ulkoisiin taustatekijöihin ja toiset katsovat tapahtumien syiden olevan tilanteesta riippumatta enemmän yksilön ominaisuuksista johtuvia (Burke ym. 2007, 620). Tulkinnat vaikuttavat myös alaisten luottamukseen johtajaa kohtaan. Yllättävissä tilanteissa johtajaan luottavat vähemmän ne alaiset, jotka helpommin tulkitsevat syiden olevan yksilöistä ja heidän ominaisuuksista johtuvia kuin ne, jotka katsovat tilanteiden johtuvan ulkoisista tekijöistä. Tapa käsitellä tietoa ja selittää tapahtumien taustoja vahvistavat usein yksilön olemassa olevia käsityksiä, kun tapahtumia selitetään syillä, jotka parhaiten tukevat omia ennakko-odotuksia. (Burke ym. 2007, 620.)

Työelämässä toiseen osapuoleen kohdistetaan myös aseman ja tehtävien perusteella odotuksia. Johtajiin ja johtamiseen liitetään mielikuvia siitä, millaista on tehokas ja onnistunut johtaminen. Nämä yksilölliset käsitykset, mentaalimallit johtamisesta eroavat osin yksilöittäin ja kulttuureittain, mutta yhteneväisiä ominaisuuksia on havaittu (House ym. 1999 teoksessa Burke ym. 2007, 620). Aikaansaavaan johtamiseen liitettävät tekijät ovat usein samoja, joita liitetään luottamukseen, ja yhdistäviä tekijöitä ovat erityisesti johtajan hyväntahtoisuutta kuvaavat ominaisuudet. Alaisen käsitykset hyvästä johtamisesta ohjaavat alaisen huomion kiinnittymistä myös luottamuksen muodostumisessa. Burken ym. (2007, 620) mukaan mentaalimallien perusteella huomio kohdistetaan erityisesti esimiehen osaamiseen ja kyvykkyyteen. Alaisen käsitysten ja todellisuuden yhdenmukaisuus vahvistavat luottamusta johtajaan. (Emt.)

## 2.5 Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde

Luottamus kehittyy osana vuorovaikutussuhdetta ja luottamukseen vaikuttaa konteksti eli vuorovaikutussuhde ja -ympäristö. Vuorovaikutussuhteiden voi nähdä kehittyvän tilanteiden kokoelmana, joista yksilö muodostaa käsitystään vuorovaikutussuhteesta sekä suhteen ja vuorovaikutuskumppanin luotettavuudesta (Atkinson & Butcher 2003, 297). Siinä missä vuorovaikutussuhteeseen vaikuttavat vuorovaikutuksen kesto, tiheys ja yhdessä tehtävien asioiden monipuolisuus, kehittyy niiden rinnalla myös luottamuksen perusta (Lewicki, Tomlinson & Gillespie 2006, 1005). Osapuolten luottamus voi poiketa voimakkuudeltaan, eikä luottamus välttämättä ole samanaikaista ja molemminpuolista (Brower ym. 2009, 331). Kuitenkin osapuolien luottamus toista kohtaan on oleellista sosiaalisessa kanssakäymisessä. Vuorovaikutussuhteen hyödyt voivat jäädä toteutumatta, jos jompikumpi osapuoli kokee luottamuksen puutetta toista kohtaan (Brower ym. 2009, 342–343; Eriksson 2010, 205).

Luottajan ja luotetun vuorovaikutussuhteen laatu ja historia vaikuttavat luottajan arvioon luottamustilanteessa. Usein organisaatioiden luottamussuhteita tarkastellessa viitataan teoriaan johtajan ja alaisen välisestä vaihtosuhteesta (leader-member exchange theory, LMX) ja sen käsitykseen laadukkaasta vuorovaikutussuhteesta (Brower ym. 2000; Burke ym. 2007, 612; Lapidot 2007). Laadukkaaseen vuorovaikutussuhteeseen, josta puhutaan myös positiivisena vuorovaikutussuhteena (esim. Burke ym. 2007; Ferris ym. 2009, 1385), kuuluu keskinäinen arvostus, uskollisuus, luottamus ja sitoutuminen (Brower ym. 2000).

Burken ym. (2007, 621) mukaan alaiset, joiden vuorovaikutussuhteesta on muodostunut laadukas esimiehensä kanssa, arvioivat esimiehen hyväntahtoisuuden ja rehellisyyden myönteisemmin kuin heikkolaatuisessa vuorovaikutussuhteessa olleet alaiset tai ne, jolla ei ole vuorovaikutushistoriaa esimiehen kanssa. Kuitenkin negatiivisilla kokemuksilla vuorovaikutussuhteen aikana on vahvempi vaikutus luottamuksen kehittymiseen kuin positiivisilla tapahtumilla (Burke ym. 2007, 621). Alaiset muistavat paremmin luottamusta rapauttavan käytöksen kuin luottamusta rakentavan. Esimiehen luottamusta rapauttavalla

toiminnalla voi lisäksi olla suurempi vaikutus esimiehen ja alaisen suhteeseen kuin luottamusta rakentavalla toiminnalla. (Lapidot ym. 2007, 26.)

Alaisen ja johtajan välisellä fyysisellä ja psyykkisellä läheisyydellä tai etäisyydellä ja yhteistyön luonteella on merkitystä luottamukselle (Ferris ym. 2009, 1391–1392). Esimerkiksi arkisia, operatiivisia tehtäviä johtavaan ja säännöllisessä vuorovaikutuksessa alaisen kanssa olevaan lähiesimieheen syntyy toisenlainen luottamussuhde kuin etäisempään koko organisaation tavoitteita toteuttavaan ylempään johtajaan. Todellisen luottamuksen syntymiseksi tarvitaan Laineen (2008, 134) mukaan aikaa ja vuorovaikutusta. Ajallisesti pitkässä vuorovaikutussuhteessa luottamus vahvistuu, kun osapuolet oppivat tuntemaan toisiaan ja toisen käytöksen ennakointi vähentää epävarmuutta ja luottamistilanteiden riskejä. Toisaalta lisääntyvä vuorovaikutus voi tuoda esiin epäluottamusta lisääviä puolia. (Laine 2008, 80; Lewicki ym. 2006, 1005 & 1011.)

Luottamuksen perustana on sekä tietoa toisen osapuolen luotettavuudesta että vuorovaikutussuhteeseen liittyvä suuri määrä tunnetta. Tunteet vaikuttavat päätöksentekoon ja vuorovaikutusilmapiiriin (Laine 2008, 74 & 133). Tunteet on nostettu hyvin keskeiseksi tekijäksi luottamuksessa (esim. Atkinson & Butcher 2003, 293; Laine 2008, 74). Ferris ym. (2009, 1384) toteavatkin, että vuorovaikutussuhteiden, ja siten niissä esiintyvän luottamuksen, ymmärtäminen edellyttää kiintymyksen ja tunteiden ymmärtämistä osana suhdetta.

Luottamus ja epäluottamus muokkaavat vuorovaikutussuhteen ilmapiiriä ja siten suhteen luottamus pohjaa (Ferris ym. 2009, 1384; Laine 2008, 94; Lewicki ym. 2006). Myönteisinä ja kielteisinä koetut tapahtumat sekä luottamus ja epäluottamus voivat esiintyä suhteessa samanaikaisesti muokaten suhteessa esiintyviä myönteisiä ja kielteisiä tunteita ja vaikuttaen toimintaan vuorovaikutussuhteessa. (Lewicki & Brinsfield 2009, 275 & 283; Lewicki ym. 2006, 1002–1003.) Esimerkiksi alaisen käsitys esimiehen osaamisesta voi olla positiivinen, mutta hän ei välttämättä koe esimiestä hyväntahtoisena ja voi sen perusteella arvioida esimiehen jossain tilanteessa epäluotettavaksi. Luottamus mahdollistaa epämieluisan käytöksen sivuuttamisen, kun taas epäluottamus voi nostaa epämieluisan toiminnan



huomion keskipisteeksi ja vaikuttaa merkittävästi toisen arviointiin tulevaisuudessa (Lewicki ym. 2006). Luottamus on sekä syy että seuraus esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa. Vuorovaikutuksen myötä kehittynyt luottamus vaikuttaa edelleen suhteen ilmapiiriin ja osapuolten tekemiin arvioihin uusissa luottamustilanteissa. (Brower ym. 2000; Ferris ym. 2009, 1385 & 1389).

Vuorovaikutussuhde ja sen tapahtumat heijastuvat luottamukseen myös mentaalimallien kautta. Alainen arvioi, vastaako todellisuus hänen muodostamaansa käsitystä johtamisesta. Vuorovaikutus ja sen tulokset johtajan kanssa vahvistavat tai heikentävät alaisen mentaalimalleja, joiden pohjalta alainen tulkitsee nykyhetkeä ja ennakoi tulevia tapahtumia. (Burke ym. 2007, 620–621.) Tilannekohtaiset tekijät suodattuvat siis yksilöllisiksi tekijöiksi, kun tilanteiden tulkinnat yhdistyvät toiseen osapuoleen liitettäviin käsityksiin ja malleihin.

## **2.6 Tilannekohtaiset riskit**

Luottamuksen muodostumiseen ja rapautumiseen luottamuspäätöstä tehdessä vaikuttavat, millainen on luottamusta edellyttävä asia ja millainen on tilanteen luonne. Alainen voi luottaa esimieheensä yhdessä asiassa, mutta kokea epäluottamusta toisessa. Tilannekohtaisen riskin kokemukseen vaikuttavat, kuinka merkittävään asiaan, esimerkiksi työtehtävään, riski liittyy, kuinka epävarmaksi yksilö kokee vuorovaikutussuhteensa luottamuksen kohteen kanssa ja kuinka riippuvainen yksilö kokee olevansa luottamuksen kohteesta (Burke ym. 2007, 619). Epävarmuus tehtävässä lisää luottamuksen tarvetta johtajaa kohtaan. Alainen arvioi luottamustilanteessa tarvetta suojella itseään ja esimerkiksi mainettaan, työsuhdettaan tai mahdollisuuksiaan edetä uralla (emt).

Tilanteiden luonne vaikuttaa siihen, mihin asioihin alaisen huomio kiinnittyy luottamuspäätöstä tehdessä. Riskien ollessa suurempia kiinnitetään huomiota tarkemmin luottamuksen kohteen eli esimiehen ominaisuuksiin kuin silloin, kun riskit koetaan pienemmäksi (Burke ym. 2007, 619). Alainen on epävarmuutta kokiessaan virittyneempi tarkastelemaan esimiehen osaamista ja kyvykkyyttä ryhmän johtajana ja alttiimpi kiinnittämään huomiota esimiehen toiminnan moraaliin ja rehellisyyteen. Alaisen

haavoittuvuuden kokemus kasvattaa alaisen varovaisuutta ja herkkyyttä johtajan käyttäytymisen välittämille negatiivisille vaikutteille ja siten myös lisää luottamuksen rapautumisen mahdollisuutta. (Lapidot ym. 2007, 27.)

Sen sijaan tilanteissa, joissa alainen on vähemmän riippuvainen esimiehestä, stressitön, rento ja esimerkiksi suorittaa tuttuja rutiinitehtäviä, korostuu ennemminkin alaisen tarve itsensä toteuttamiseen ja kehittymiseen. Tällaisissa tilanteissa alaisen luottamukseen vaikuttavat enemmän vuorovaikutussuhteeseen liittyvät asiat. Alaisen huomio kiinnittyy luotettavuutta arvioidessa esimiehen hyväntahtoisuuteen kuten esimiehen antamaan ohjaukseen, osoittamaan huolenpitoon ja vuorovaikutussuhteen hoitamiseen. (Lapidot ym. 2007, 21.)

Jos organisaatioita ja toimintaa organisaatioissa tarkastellaan luonteeltaan poliittisina, liitetään työyhteisöjen vuorovaikutussuhteisiin epäluuloisuutta, kilpailevia näkökulmia ja omien tavoitteiden ajamista, jolloin tilanteiden riskejä ja luottamusta punnitaan myös näistä näkökohdista (Atkinson & Butcher 2003, 297). Esimiehen ja alaisen välisellä vallan epätasa-arvoisella jakautumisella ja tilanteiden poliittisuudella on oma merkityksensä luottamustilanteissa. Tällöin esimiehen kyvykkyys, osaaminen ja käytös eivät olekaan keskeisimmät kriteerit luotettavuuden arvioinnissa, vaan alaisen subjektiiviset ja poliittiset tavoitteet nousevat keskiöön arviointia tehdessä. (Emt, 297.)

Esimiehen ja alaisen välisessä luottamuksessa valta-asymmetria liittyy erityisesti ammatillista luottamusta edellyttäviin tilanteisiin, mutta se voi vaikuttaa yhtä lailla suhteessa, joka nojaa vahvaan henkilökohtaiseen luottamukseen. Laineen (2008) mukaan valta-asymmetria voi vaihdella tilanteesta riippuen: se voi olla vaikuttamatta mainittavasti luottamukseen, tai se voi olla niin korostunutta, että luottamus on mahdotonta. Esimiehen valta päättää esimerkiksi alaisen työoloista ja -tehtävistä voi vaikuttaa merkittävästi alaisen luottamispäätökseen tilanteissa, joissa alainen joutuu arvioimaan omaa asemaansa tai vaikkapa työpaikkansa säilyttämistä. (Laine 2008, 38.)

## 2.7 Lähityöyhteisö ja organisaatioympäristö

Työntekijät ovat osa työyhteisön sosiaalista vuorovaikutusverkostoa ja ryhmiä, joissa he ovat päivittäin mukana. Yksilön ympärillä työskentelevien asenteet vaikuttavat suoraan ja epäsuorasti yksilön asenteisiin, käytökseen ja luottamusarviointiin (Ferris, Dirks & Shah 2006, 879). Organisaatioissa tiimin jäsenet vuorovaikuttavat tyypillisesti enemmän keskenään kuin esimiehensä kanssa, ja tämä vuorovaikutus vaikuttaa luottamussuhteeseen esimiehen kanssa. Kollegojen kesken käydään keskustelua tilanteista, käytännöistä ja käsityksistä. (Burke ym. 2007, 626–627; Norman ym. 2010, 352.)

Burt ja Knez (1996) ovat tutkineet ns. kolmansien osapuolien eli luottamussuhteen ulkopuolisten työyhteisön jäsenien vaikutusta luottamukseen ja luottamussuhteisiin (Atkinson & Butcher 2003, 285–286). Heidän mukaansa kolmannet osapuolet jakavat erityisesti negatiivisia kokemuksiaan ja vahvistavat luottamuksen puutetta enemmän kuin luottamusta (emt). Vuorovaikutus muiden työyhteisön jäsenten kanssa voi myös vahvistaa esimiehen ja alaisen välistä suhdetta ja luottamusta (Ferris ym. 2009, 1384). Esimerkiksi muiden työntekijöiden kertomukset myönteisestä vuorovaikutuksesta esimiehen kanssa voivat vaikuttaa alaisen tekemään arvioon esimiehen hyväntahtoisuudesta.

Työntekijät tarkastelevat työpaikkansa organisaatiopolitiikka ja käytäntöjä sekä muiden organisaation työntekijöiden vuorovaikutusta ja käyttäytymistä. Työntekijät seuraavat muiden saamaa kohtelua ja vuorovaikutusta esimiehen kanssa (Burke ym. 2007, 626–627; Norman ym. 2010, 352). Työntekijät arvioivat niiden perusteella omaa luottamustaan organisaatioon, organisaation johtamiseen ja edelleen yksittäisiin esimiehiin.

Psykologinen turvallisuus on nostettu esiin tekijänä, joka vaikuttaa luottamukseen lähityöyhteisössä (Burke ym. 2007, 622). Psykologinen turvallisuus tarkoittaa ilmapiiriä, jossa työyhteisön tai tiimin jäsenet eivät koe uhaksi jäsenten välisiä konflikteja, kyseenalaistamista, ongelmista keskustelua tai virheiden tekemistä ja myöntämistä. Psykologinen turvallisuus on usein alitajuista varmuutta ryhmän toiminnasta ja luottamusta ryhmään, siihen että se ei nolaa, torju eikä rankaise jäsentä. (Edmondson 1999, 352–354.)

Lähityöyhteisössä koettu psykologinen turvallisuus vahvistaa keskinäistä luottamusta ja arvostusta. Burke ym. (2007) ehdottavat, että psykologinen turvallisuus vahvistaa yhteyttä alaisen arvioimien johtajan ominaisuuksien ja johtamiseen luottamisen välillä. Ryhmän luoma myönteinen ilmapiiri voi myös lieventää joitakin johtajan ominaisuuksiin kohdistuvia negatiivisia arviointeja. (Burke ym. 2007, 622.) Ryhmän keskinäinen ilmapiiri heijastuu siis myös niiden arvioiden luonteeseen, joita alainen johtajasta ja johtamisesta tekee.

Alaiseen ryhmän jäsenenä vaikuttavat ryhmän riippuvuus johtajasta ja ryhmän kokemukset tehtävään liittyvistä riskeistä. Kun ryhmä on riippuvainen johtajan tarjoamista resursseista, tiedosta ja tuesta, ryhmän jäsenet kokevat altistuvansa haavoittuvuudelle suhteessa johtajaan (Burke ym. 2007, 619–620). Tiimin sisällä työntekijät ovat myös keskenään haavoittuvia, kun heidän on luotettava toisiinsa tehtäviä suorittaessaan. Jaetut tavoitteet ja yhteiset seuraukset tehtävien suorittamisessa vähentävät ryhmän keskinäistä riskin kokemista (Burke ym. 2007, 619–620). Ryhmän luottamus toisiinsa vahvistaa luottamukselle otollista ilmapiiriä myös esimiehen ja alaisen välisille, dyadisille luottamussuhteille.

Yhtäläillä kuin lähityöyhteisössä myös koko organisaatiossa vallitseva ilmapiiri ja kulttuuri vaikuttavat luottamukseen. Kannustava ilmapiiri ja yksilöitä arvostava kulttuuri vahvistavat luottamusta johtamiseen. Brower ym. (2009, 342) esittävät jopa, että esimiehen luottamus alaiseen ja luottamusilmapiiri voivat olla dyadista suhdetta merkittävämpiä luottamukselle. Laine (2008, 134) mainitsee esimerkiksi, että tehtävien jakautuminen ja työntekijöiden tapa ottaa ja kantaa vastuuta, kertoo paljon luottamuksen tasosta organisaatiossa. Myös johtajien toiminta heijastuu organisaation ilmapiiriin. Vaikka luottamus voi kohdistua sekä johtajaan henkilönä että organisaatioon, organisaation käytännöt ja prosessit henkilöityvät usein johtajaan (Burke ym. 2007, 622). Alaiset arvioivat paitsi johtajan reiluutta käytäntöjen toteuttajana myös johtajaa käytäntöjen alullepanijana, vaikkei hänellä olisikaan osuutta käytäntöjen kehittämiseen (emt).

## 2.8 Yhteenveto teoriasta

Luottamus määriteltiin edellä toisen sanoihin ja toimiin kohdistuviksi odotuksiksi ja sellaiseen asemaan asettumiseksi, missä toisen teot voivat haavoittaa luottajaa. Alainen odottaa, että esimies huomioi alaisen näkökulman ja ettei esimies ainakaan tahallisesti vahingoita alaista. Luottamuksessa alainen hyväksyy riskin ja haavoittuvuuden, mille hän esimieheen luottaessaan altistuu.

Luottamus ymmärretään tässä tutkimuksessa ilmiökokonaisuudeksi, johon kuuluvat myös luottamuksen puute ja epäluottamus. Positiiviset odotukset heijastavat luottamusta ja negatiiviset taas epäluottamusta. Luottamus ja epäluottamus voivat esiintyä osapuolten välillä samanaikaisesti.

Alaisen luottamuksessa esimiestä kohtaan yhdistyvät henkilökohtainen ja persoonaton luottamus. Henkilökohtainen luottamus on yksilötasoista, vahvasti tilannekohtaista ja nojaa vuorovaikutussuhteelle. Persoonaton eli asemaan kohdistuva luottamus on henkilökohtaista luottamusta välillisempää ja sidoksissa luottamuksen kohteen asemaan ja rooliin organisaatiossa.

Päätös luottaa perustuu sekä tiedolle että tunteelle. Luottamus on nähty tutkimuksissa aikaisemmin enemmän rationaalisena kuin tunteille perustuvana ilmiönä (Laine 2008, 78). Kuitenkin tunteet on nostettu joissakin luottamustutkimuksissa rationaalisia tekijöitä merkittävimiksi ja luottamuksen on todettu olevan epärationaalista (Atkinson & Butcher 2003, 293). Luottamuksen tai luottamuksen puutteen realisoituminen edellyttää luottamuksen kohteen arviointia, jota tehdään tietoisesti ja tiedostamatta. Se mihin luottamuspäätöstä tehdessä kiinnitetään eniten huomiota tai mikä vaikuttaa merkittävimmin luottamispäätökseen, vaihtelee yksilöllisesti ja tilannekohtaisesti.

Esimiehen ominaisuudet ja niitä heijastava toiminta ovat keskeisenä huomion kohteena esimiehen luotettavuuden arvioinnissa. Esimiehen keskeisimmiksi ominaisuuksiksi luottamuksen rakentumisessa on tunnistettu kyvykkyys, hyvántahtoisuus ja rehellisyys

(Mayer ym. 1995, 717). Näihin voidaan lisätä esimiehen maine, joka perustuu osin todellisiin ominaisuuksiin ja osin ympäristön tekemiin arvioihin (Lapidot ym. 2007, 17). Samoin luottajan eli alaisen yksilölliset piirteet vaikuttavat luottamukseen ja luotettavuuden arviointiin. Yksilöiden välillä on eroja taipumuksessa luottaa, tiedon käsittelyssä, tulkinnassa ja selittämisessä sekä johtamisesta muodostetuissa mentaalimalleissa (Burke ym. 2007, 620). Kaikki edellä mainitut ominaisuudet yhdessä muokkaavat käsitystä esimiehen luotettavuudesta.

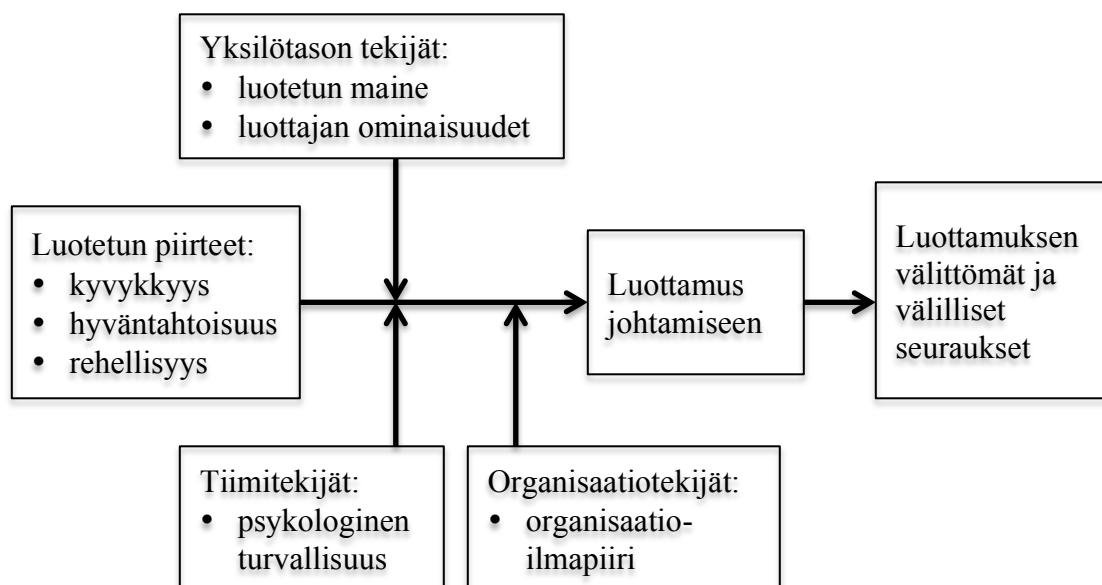
Luottamus on osa esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta ja luottamus esimieheen nähdäänkin kontekstinsa mukaan kehittyvänä tilana (Burke ym. 2007, 609). Alaisen ja esimiehen välisen vuorovaikutussuhteen laatu ja ilmapiiri vaikuttavat, millaisia arvioita esimiehen luotettavuudesta tehdään. Luottamusta kehittävät vuorovaikutuksen määrä ja monipuolisuus sekä esimiehen tunteminen (Lewicki ym. 2006, 1005). Vuorovaikutussuhteessa ilmenevät positiiviset ja negatiiviset tapahtumat värittävät luottamusta. Luottamusta rapauttavien tapahtumien on todettu vaikuttavan positiivisia tapahtumia enemmän tuleviin luottamusarvioihin vuorovaikutussuhteessa (Burke ym. 2007, 621). Toisaalta luottamuksen avulla osapuolet tasapainottavat vuorovaikutussuhteessa kohtaamiaan tilanteita ja voivat suodattaa negatiivisia kokemuksia lievemiksi (Lewicki ym. 2006).

Kuten luottamuksen käsitettä tarkasteltaessa tuli esiin, luottamukseen liittyy riski ja haavoittuvaan asemaan altistuminen suhteessa toisen toimintaan. Tilannekohtaiset tekijät ohjaavat huomion kiinnittymistä luottamuspäätöstä tehdessä. Alainen arvioi tilannekohtaisesti, ovatko luottamispäätökseen liittyvät riskit sellaisia, että niille halutaan altistua, ja kuinka merkittävästä asiasta on kyse (Burke ym. 2007, 619). Alaisen epävarmuus ja riippuvuus esimiehestä luottamustilanteessa sekä esimiehen valta suhteessa alaiseen vaikuttavat luottamukseen.

Luottamussuhteen osapuolia ympäröivä organisaatio ja sen jäsenet vaikuttavat luottamukseen vuorovaikutuksen ja työyhteisön yleisen ilmapiirin kautta. Lähityöyhteisön jäsenet vaikuttavat esimiehen luotettavuudesta tehtäviin arvioihin, esimiehen ja alaisen

dyadiseen vuorovaikutussuhteeseen ja vuorovaikutusympäristöön. Organisaatioissa vaihdetaan kokemuksia ja mielipiteitä esimiehestä, ja seurataan organisaatiossa noudatettavia käytäntöjä ja muiden saamaa kohtelua (Norman ym. 2010, 352). Organisaatiossa ja ryhmässä koettu psykologinen turvallisuus luo perustan ryhmän sisäiselle luottamukselle ja koettu turvallisuus heijastuu ryhmään ja edelleen esimieheen kohdistuvaan luottamukseen (Burke ym. 2007, 622).

Burke ym. (2007) ovat jäsentäneet ne tekijät, jotka vaikuttavat esimieheen luottamiseen, lähes samoin kuin ne tässä tutkimuksessa nähdään. Kuviossa 4 on Mayerin ym. (1995) luoma ja Burken ym. (2007) täydentämä malli luottamuksesta esimiehiin. Burke ym. (2007) esittävät, että luottamukseen vaikuttavia tekijöitä ovat luotetun ominaisuudet, yksilötason tekijät, ryhmätekijät ja organisaatiotekijät. Tässä tutkimuksessa luotettuna tarkastellaan esimiestä, luottaja on alainen ja yksilötason tekijät on eroteltu alaisen ominaisuuksiksi ja tilannetekijöiksi. Lisäksi tässä tutkimuksessa malliin lisätään esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde. Burke ym. ovat jäsentäneet malliinsa myös luottamuksen seuraukset, joita ei tässä tutkimuksessa käsitellä.



Kuvio 4 Burken ym. malli esimieheen luottamiseen vaikuttavista tekijöistä pääpiirteissään (mukaillen Burke ym. 2007)

Taulukossa 2 on esitetty rinnakkain, miten tässä tutkimuksessa jäsennetään luottamukseen vaikuttavat tekijät verrattuna Burken ym. (2007) tekemään jäsennykseen. Tässä tutkimuksessa katsotaan, että esimieheen kohdistuvaan luottamukseen vaikuttavat esimiehen ja alaisen ominaisuudet, heidän välinen vuorovaikutussuhteensa, luottamusta edellyttävä tilanne ja ympäröivä työyhteisö ja organisaatio.

Taulukko 2 Luottamukseen vaikuttavat tekijät

Luottamukseen vaikuttavat tekijät	
Burken ym. (2007) jäsennyys	Tämän tutkimuksen jäsennyys
Luotetun piirteet <ul style="list-style-type: none"> <li>- kyvykkyys</li> <li>- hyväntahtoisuus</li> <li>- rehellisyys</li> </ul>	Esimiehen ominaisuudet <ul style="list-style-type: none"> <li>- kyvykkyys</li> <li>- hyväntahtoisuus</li> <li>- rehellisyys</li> <li>- maine</li> </ul>
Yksilötason tekijät <ul style="list-style-type: none"> <li>- luotetun maine</li> <li>- luottajan ominaisuudet</li> </ul>	Alaisen ominaisuudet <ul style="list-style-type: none"> <li>- taipumus luottaa</li> <li>- tiedon käsittelytavat</li> <li>- johtajaprototyyppi (mentaalimallit)</li> </ul>
	Esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhde <ul style="list-style-type: none"> <li>- historia</li> <li>- laatu</li> <li>- fyysinen ja psyykinen etäisyys-läheisyys</li> </ul>
	Tilannetekijät <ul style="list-style-type: none"> <li>- luottamusta edellyttävä asia</li> <li>- riskinkokemus</li> <li>- valta-asymmetria</li> </ul>
Ryhmätekijät <ul style="list-style-type: none"> <li>- psykologinen turvallisuus</li> </ul>	Lähityöyhteisö ja organisaatioympäristö <ul style="list-style-type: none"> <li>- kolmannet osapuolet</li> <li>- psykologinen turvallisuus</li> <li>- organisaation ilmapiiri</li> </ul>
Organisaatiotekijät <ul style="list-style-type: none"> <li>- ilmapiiri</li> </ul>	

Burke ym. (2007) tarkastelevat luottamusta esimiehen ja alaisen dyadisessa suhteessa, mutta he tuovat vuorovaikutussuhteen esille vain luottajan ominaisuuksien yhteydessä, kun luottaja arvioi luotettavuutta aikaisemman vuorovaikutuksen perusteella. Tässä tutkimuksessa katsotaan luottamuksen kehittyvän osana vuorovaikutussuhdetta ja luottamuksen olevan sekä edellytys että seuraus vuorovaikutukselle (Brower ym. 2000;



Ferris ym. 2009). Konteksti- ja tilannetekijät nostetaan tässä tutkimuksessa Burken ym. jäsenystä vahvemmin esille. Burke ym. (2007) tunnistavat luottamukseen vaikuttavat kontekstitekijät, mutta käsittelevät niitä mallissaan niukasti nostoen esille vain psykologisen turvallisuuden ja organisaatioilmapiirin. Kuten edellä esitettiin useissa tutkimuksissa on todettu lähityöyhteisön ja organisaatioympäristön vaikuttavan luottamukseen (esim. Brower ym. 2009, Ferris ym 2009, Laine 2008). Alaisen ja esimiehen hierarkkisessa asemasta johtuen luottamustilanteisiin liittyy valta-asymmetria, mikä on merkittävä esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen ja luottamustilanteeseen vaikuttava elementti (Laine 2008, 38). Koettu riski on Burken ym. mallissa käsitelty osana luottajan ominaisuuksia, mutta tässä se jäsennetään tilannetekijäksi.

## 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 3.1 Tutkimusmetodologia

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tyypillisesti tutkittavan ilmiön kuvaamiseen, tulkintaan ja kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen. Laadulliselle tutkimukselle on tunnusomaista, että se perehtyy tutkittavaan kohteeseen ihmisen tuottaman materiaalin avulla ja tuo esille ihmisten tutkittavalle ilmiölle antamia merkityksiä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 3-5; Hirsjärvi ym. 2007, 160; Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 31.)

Tutkimuksen aineistona on tarinoita työelämästä. Tarinat valittiin aineistoksi, sillä niitä pidetään keinona organisoida, selittää ja ymmärtää ihmiselämää ja sosiaalisia suhteita (Eriksson & Kovalainen 2008, 210–211). Tarinat kuvaavat ihmisten toimintaa ja kokemuksia, ja tukevat laadullisen tutkimuksen tavoitetta kuvata todellista elämää (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 152). Tarinat myös antavat käsityksen tutkittavan ilmiön kontekstista. Laadullinen tutkimus sopii hyvin sekä ihmisten toiminnan tutkimiseen että ihmisten vuorovaikutuksen ja verkostojen varaan rakentuvien työyhteisöjen ja johtamisen tutkimiseen. (Eriksson & Kovalainen 2008, 210–211; Heikkinen 2001, 116; Hirsjärvi ym. 2004, 152.)

Tarinatutkimukset eli narratiiviset tutkimukset voidaan pääpiirteissään jakaa kahteen tyyppiin: tarinoita aineistona käyttävään narratiivien analyysiin ja tarinoita muodostavaan narratiiviseen analyysiin (Heikkinen 2007, 148). Tämä tutkimus edustaa tutkimustyyppinä narratiivien analyysiä, jossa keskitytään tarinoiden analysointiin aineistosta muodostettujen teemojen avulla (Eriksson & Kovalainen 2008, 217). Tässä tutkimuksessa kielellä on sisällöllinen tehtävä ja tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, mitä aineistossa on ja mitä aineistossa kerrotaan tutkittavasta aiheesta. Tarinoiden tyyllilliset ja diskursiiviset seikat eli

miten tarinoissa kerrotuista asioista kirjoitetaan jätettiin tässä tutkimuksessa huomiotta. Ne kuuluvat narratiivisen tutkimuksen piiriin, jossa keskitytään kielen rakenteiden ja vuorovaikutuksellisuuden tarkasteluun. (Eriksson & Kovalainen 2008, 217–219; Heikkinen 2007, 148).

Laadulliseen tutkimukseen ja erityisesti ihmiseen tietolähteenä liittyy subjektiivinen ja sosiaalisesti rakentuva todellisuus- ja tietokäsitys. Aineiston tarinat ja tapahtumat ovat kertojien tulkintoja todellisuudesta ja tarinoiden kautta päästään lähelle kertojien subjektiivisia kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 216; Koskinen ym. 2005, 33–34.) Kieli on kollektiivista ja ihmiset liittävät omiin tarinoihinsa, omaan todellisuuskäsitykseensä osia arjessa jaetuista tarinoista. Arkipäivän vuorovaikutus, sen sanonnat, selitykset ja arvaukset muokkaavat ja rakentavat yksilön ymmärrystä todellisuudesta. Yksilölliset tarinat ja kokemukset heijastavat näin ympäröivää todellisuutta ja voivat tuoda esiin myös laajemmin inhimillisiä, kulttuuriin sitoutuneita kokemuksia. (Eriksson & Kovalainen 2008, 223; Eskola & Suoranta 2005, 138–145; Hänninen 1999, 20–23, 78 & 126–127.) Tässä tutkimuksessa tarinoiden yksittäisiä tapahtumia pyritään jäsentämään, käsitteellistämään ja yleistämään teemallisiin kokonaisuuksiin, ja edelleen yhdistämään olemassa olevaan teoriaan. Tavoitteena on, että näin voidaan rakentaa lisää ymmärrystä luottamusilmiöstä työelämässä.

Tämän tutkimuksen tieto- ja todellisuuskäsitys mukailee realistista lähestymistapaa, johon nojaten tarinoiden katsotaan kuvaavan todellisuutta työpaikoilla. Tällainen fakthanäkökulma ohjaa tarkastelemaan aineiston tarjoamaan tietoa, sellaisena kuin lähteet sen esittävät, eikä tutkimuksessa pidetä tarpeellisenä epäillä tarinoiden todenperäisyyttä (Koskinen ym. 2005, 62–64). Tutkimuksessa tunnistetaan kuitenkin tiedon ja todellisuuden relativistisuus. Kielellä myös rakennetaan todellisuutta, ja tarinoilla ja niiden kielellä on teksteinä tarkoituksellinen tehtävä (Eskola & Suoranta 2005, 140). Tarinat toimivat tiedon välittäjinä ja rakentajina, kun kertojat valitsevat ja kuvaavat tapahtumia ja syy-seuraussuhteita, joita he pitävät merkityksellisinä (Eriksson & Kovalainen 2008, 212; Hänninen 1999, 34). Tarina-aineisto valottaa kertojien näkökulmia ja versioita todellisuudesta ja tutkitusta aiheesta (Eriksson & Kovalainen 2008, 13; Koskinen ym. 2005, 33–34).

## 3.2 Aineiston kuvaus

Tutkimuksen aineistona on Suomen Akatemian rahoittaman LEAR (Leadership, Power and Fear) -tutkimushankkeen Pelolla johtamisen tarina-aineisto (Eriksson, Koski, Luomanen & Parviainen 2011). Hankkeessa tutkittiin pelon ja epävarmuuden tahallista tai tahatonta käyttöä asiantuntijaorganisaatioiden johtamisessa. Tarinat on kerätty LEAR-tutkimushankkeessa kesäkuun 2008 ja maaliskuun 2009 välisenä aikana netissä olevan tutkimussivuston kautta. Sivuilla pyydettiin kirjoittamaan kokemuksia pelosta ja pelottelusta työssä. Sivuilla annettiin mallitarina ja ohjeet sekä pyydettiin joitakin taustatietoja kirjoittajasta ja organisaatiosta. Kirjoittajia pyydettiin kuvailemaan, mitä he ovat pelänneet ja miksi, mikä johti tilanteeseen, millä tavoin heitä peloteltiin ja millaisia seurauksia tilanteella oli. Kirjoittajilta pyydettiin ehdotuksia parempaan johtajuuteen ja ajatuksia siitä, miten tilanne olisi voitu välttää. Vastaaminen tapahtui anonyymisti. Sosiologian tutkija Jari Luomanen esitti osalle kirjoittajista lisäkysymyksiä sähköpostilla, joihin he pystyivät edelleen vastaamaan anonyymisti. Aineistossa vastaukset täydentävät tarinoita. Aineiston keräys on esitelty tarkemmin LEAR-tutkimushankkeen loppuraportissa (Luomanen 2009).

Tämän tutkimuksen aineiston muodostavat 86 tarinaa. LEAR-tutkimushankkeen tarina-aineistossa on 102 tarinaa, joista on jätetty pois kolme kirjoittajien pyynnöstä tai tunnistettavuuden takia. Tarina-aineistosta tunnistettiin luottamus 86 tarinassa, joita käytetään tässä tutkimuksessa. Suurin osa tarinoista on työntekijöiden ja asiantuntijoiden kirjoittamia, mutta aineistossa on myös esimiestehtävissä toimivien tarinoita. Suurimmat vastaajaryhmät ovat 35–44 ja 45–54 -vuotiaita ja suurimmalla osalla vastaajista on korkeakoulututkinto. Naisia oli vastaajista yli kolme neljästä. Eniten tarinoita on terveydenhuolto-, palvelu-, tutkimus- ja it-aloilta sekä toimistotehtävistä. Tarinoissa kuvatuista organisaatioista suurin osa työllistää yli 200 työntekijää ja neljännes 50–199 työntekijää. Lähes puolet tarinoista sijoittuu pääkaupunkiseudulle ja ajankohtana suurimmassa osassa tarinoista on lähimmät viime vuodet. Aineisto on kuvattu liitteen 1 taulukossa.

Tarinoiden laajuus ja niissä käsitellyt asiat vaihtelevat, joka on tarina-aineistolle ominaista (vrt. Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 192). Jotkut kirjoittajat ovat kirjoittaneet useamman tarinan tai kokemuksia useammilta työpaikoilta ja koko työuraltaan, toiset keskittyvät yksittäisen tapahtuman kuvaamiseen. Lyhimmillään tarinat kuvaavat päivien tai viikkojen tapahtumia, toisissa tarinoissa kuvataan tapahtumia useiden vuosien ajalta. Tarinoiden pituus vaihtelee yhdestä sivusta kymmeneen.

Tämän tutkimuksen empirialuvussa on suoria lainauksia aineiston tarinoista. Mukaan on valittu lainauksia, jotka tutkijan mielestä havainnollistavat parhaiten käsiteltävää asiaa. Lainausten avulla on pyritty tuomaan esiin, miten tarinoita on tulkittu, ja tekemään näkyväksi päättelyn etenemistä tutkimuksessa. Lainauksiin on lisätty hakasulkuihin [] tarkennukset, joita lainauksien ymmärtäminen tarinakontekstissa edellyttää. Kahdella viivalla -- on merkitty kohdat, joista on jätetty pois käsiteltävän asian kannalta epäolennainen lause tai tekstin osa. Muutoin lainaukset ovat suoraan aineistosta, eikä esimerkiksi kirjoitus- tai lyöntivirheitä ole korjattu. Jokaisen lainauksen lopussa on tarinaan aineistossa liitetty tunnustenumero, jolla tarinan kirjoittajan taustatiedot löytyvät liitteestä 2.

### **3.3 Aineiston analyysi ja tulkinta**

Aineiston analyysi tehtiin teemoittelemalla, jossa tavoitteena oli kuvailun ja yhtäläisyyksien etsimisen lisäksi tuoda esiin tutkitun ilmiön ja aineiston moninaisuutta (Eskola & Suoranta 2005, 139). Teemoittelussa aineistoa pilkotaan ja jäsennetään loogiseksi kokonaisuudeksi. Teemoittelun tarkoituksena oli tunnistaa ja nostaa esiin tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet ja järjestää ne johtopäätöksiä varten. (Eskola & Suoranta 2005, 174–178; Tuomi & Sarajärvi 2002, 95.)

Analyysin lähtökohtana oli aineistolähtöisyys eli induktiivisuus. Laadullisessa tutkimuksessa edetään usein induktiivisesti yksityisestä kohti yleistä tulkintaa (Koskinen ym. 2005, 31). Tutkimuksen analyysiprosessia ei voida pitää puhtaasti induktiivisena, sillä tutkijan ajattelua ja huomion kiinnittymistä tärkeiksi oletettuihin asioihin ohjasi aikaisempi tieto ja teoria aihepiiristä. Empiriaa lähestyttiin aineistolähtöisesti, mutta analyysin loppuvaiheessa päättelyn tukena oli teoreettinen tieto, jolloin lähestytään abduktiivista,

teoriasidonnaista päättelyä (Eriksson & Kovalainen 2008, 23; Tuomi & Sarajärvi 2003, 98). Teoria toimi avaamassa tutkijan ajattelua, eikä tavoitteena ollut teorian testaaminen (Eriksson & Kovalainen 2008, 23; Tuomi & Sarajärvi 2002, 95–98).

Aineiston analyysissä noudatettiin pääpiirteissään Eskolan (2007, 170–179) esittämiä teemoittelun vaiheita: 1) Ensimmäisessä vaiheessa analyysin pohjaksi tutustuttiin tarinoihin lukemalla aineistoa läpi useaan kertaan. Lukemisen aikana tarinoihin merkittiin kiinnostavia ilmaisuja ja toistuvia aiheita, joita tarkastelemalla tutkimusaiheeseen liittyvät teemat alkoivat hahmottua. 2) Aineisto koodattiin muodostettuihin teemoihin ja niiden alle luokkiin. Koodattuja teemoja jaoteltiin ja ryhmiteltiin. Teemoista erotettiin tulkittavaksi tutkittavaa ilmiötä, luottamusta valaisevat kohdat (Eskola 2007, 173), jotta aineistoa saatiin redusoitua tarkempaa analyysiä varten (Koskinen ym. 2005, 232). 3) Teemoiteltu aineisto analysoitiin teema kerrallaan eli koodatuista sitaateista kirjoitettiin auki omat tulkinnat siitä, mitä aineisto kertoo tutkimusaiheesta. 4) Seuraavaksi tulkinnan tueksi tuotiin teoriakehys luottamuksesta esimiehiin, jonka avulla edettiin johtopäätöksiin. Käytännössä analyysiprosessi ei edennyt näin suoraviivaisesti. Erityisesti teemojen muodostaminen ja analysointi vaativat pohdintaa ja luokittelun testausta.

Teemoittelussa apuna käytettiin NVivo-ohjelmaa, johon aineisto ladattiin alkuvaiheen tutustumisen jälkeen. Tietokoneohjelman käyttö helpotti laajan laadullisen aineiston käsittelyä ja loi struktuuria analyysin etenemiselle (Eriksson & Kovalainen 2008, 106; Luoma, Karjalainen & Reinikainen 2006, 423; Luomanen & Räsänen 2008). Tietokoneohjelma tarjosi välineen datan hallintaa, organisointiin ja analyysiin (Eriksson & Kovalainen 2008, 109). Koodaus oli systemaattista ja omien tulkintojen lisääminen aineistoon muistioina ja linkittäminen useisiin aineiston kohtiin kävi näppärästi. Ohjelman avulla aineiston ja luokitusten välillä liikkuminen oli helppoa. Lisäksi tarinoiden toistuvalla lukemisella saatiin tarinat hyvin tutuiksi, jolloin yhteyden säilyttäminen alkuperäisten tekstien ja tulkintojen välillä oli helpompaa. NVivossa kirjoitettiin myös tutkimuspäiväkirjaa, jonne tehdyt muistiinpanot osoittautuivat hyödyllisiksi teemoittelun ja analyysin kehittymisen seuraamisessa (Hirsjärvi ym. 2004, 248).

Teemoittelu toteutettiin koodaamalla tarinoihin teemoja ja niiden alle luokkia NVivossa. Kaikissa tarinoissa ei puhuta suorasanaisesti luottamuksesta, vaan sitä kuvataan toisinaan rivien välissä, jolloin luottamuksen tunnistaminen edellytti tarinoiden sisällöllistä tarkastelua ja tulkintaa. Analyysiyksiköiksi tähän sopivat ajatuskokonaisuudet ja lausumat yksittäisen sanan tai sanaparin sijaan. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 112.)

Koodaus tapahtui vaiheittain ja tarinat koodattiin kymmenen tarinan ryhmissä (vrt. Koskinen ym. 2005, 234). Koodaus aloitettiin alustavalla koodausrungolla, jota täydennettiin prosessin aikana (Eskola & Suoranta 2005, 157). Alustavat teemat muodostettiin aineistoon tutustumisen perusteella. Koodauksen alkuvaiheessa pyrittiin pitämään mieli avoimena uusille aineistosta nouseville teemoille ja samalla pohdittiin mahdollisia muita luokkia ja tapoja jäsentää aineistoa. Kokonaisuuksien hahmottuessa joitakin teemoja ja luokkia oli tarpeen muokata. Luokkia tarkennettiin, yhdistettiin ja nimettiin uudelleen vertailujen perusteella. Koodauksen ja teemojen kehittymistä tarkasteltiin aina tarinaryhmän koodauksen päättyessä. Koodauksen kehittyessä ja luokkien muokkaamisen yhteydessä oli tarpeen palata jo analysoituihin tarinoihin, lisätä uudet koodaukset niihin ja tarkastaa yhdistettyjen luokkien johdonmukaisuus. Koodauksessa keskityttiin yhteen tai kahteen teemaan kerrallaan, joten jokainen tarina käytiin läpi useita kertoja.

Tarinoista muodostettiin seuraavat teemat: 1) Luottamuksen ilmaisut ja luottamuksen ilmeneminen, 2) Luottamuksen kohteet, 3) Luottamuksen rakenteet, 4) Esimiehen toiminta ja ominaisuudet, ja 5) Hyvä johtaminen. Näiden teemojen alle muodostettiin luokkia ja alaluokkia yhteensä yli 50. Liitteessä 3 on alkuvaiheen koodausrunko, johon on jo koottu luokkia teemoihin. Tämän rungon teemoja ja luokkia kehitettiin analyysin edetessä.

Aineistoa koodatessa pyrittiin aineiston karsimista välttämään, sen sijaan sitä pyrittiin ainoastaan järjestämään ja jäsentämään (Eskola 2007, 170). Tarinoihin myös merkittiin kiinnostavia yksityiskohtia, joilla pyrittiin pitämään esillä tarinoiden monipuolisuutta ja yksityiskohtien runsautta (Koskinen ym. 2005, 265). NVivossa voi tarkastella tekstien koodaamattomia kohtia helposti, joten tarinoiden näitä osuuksia ja niukasti koodattuja

tarinoita käytiin vielä erikseen läpi, jotta aineisto tuli kattavasti käsitellyksi. Kuitenkin aineistosta jäi pois osia jo koodausvaiheessa. Yksittäisissä tarinoissa ei näkynyt luottamusilmiö lainkaan, joten ne tarinat jäivät analyysin ulkopuolelle. Analysoitavaksi jäivät ne tarinat, joihin koodauksia tehtiin, ja jotka olivat tutkimusaiheen kannalta informatiivisia (Koskinen ym. 2005, 273). Toisinaan tarinoista oli vaikea ymmärtää, mitä kirjoittaja tarkoitti, jolloin tutkija joutui tekemään valintoja ja tulkintaa (Eskola & Suoranta 2005).

Kun aineisto oli koodattu, siirryttiin tarkastelemaan aineistoa teemoittain. Tässä vaiheessa teemojen tarkasteluun tuli mukaan vahvemmin tulkinta ja aineiston kirjoittaminen auki omin sanoin. Aikaisemmin tapahtunut systemaattisempi eteneminen tarinasta toiseen muuttui tässä vaiheessa edestakaisin liikkumiseksi muodostettujen teemojen, niihin sijoitettujen sitaattien ja kokonaisten tarinoiden välillä. Edestakainen eteneminen auttoi säilyttämään poimittujen ilmaisujen ja tarinan yhteyden sekä auttoi tulkitsemaan ilmaisuja tarinakontekstissaan (Eriksson & Kovalainen 2008, 107; Luoma ym. 2006, 436). Aineisto kirjoitettiin auki omin sanoin ja alettiin muodostaa yhteyksiä teoriaan.



## 4 LUOTTAMUS TYÖELÄMÄN TARINOISSA

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisena luottamus esimieheen näyttäytyy työntekijöiden tarinoissa. Tässä luvussa analysoidaan luottamuksen ilmenemistä tarina-aineistossa. Ensin kuvataan, miten luottamus ja epäluottamus ilmenevät tarinoiden työyhteisöissä. Toisessa alaluvussa käsitellään niitä luottamussuhteita, joita kertojat tarinoissa kuvaavat. Kolmannessa alaluvussa tulee esiin, millaisiin asioihin työntekijät kiinnittävät huomiota esimieheen kohdistuvassa luottamuksessa ja millainen yhteys ympäristöllä ja esimiehiin luottamisella on. Viimeisessä alaluvussa tarkastellaan, millaisia odotuksia esimiehiin ja esimiestyöhön tarinoissa kohdistuu. Näistä osista rakennetaan käsitys siitä, ja miten luottamus ilmenee työyhteisöissä, joissa esiintyy pelkoa ja pelolla johtamista, millaisista asioista luottamus esimieheen muodostuu ja miten luottamusta voidaan vahvistaa niissä työyhteisöissä, joissa luottamus on vähäistä.

### 4.1 Luottamuksen ja epäluottamuksen ilmapiiri

Tarinoiden aihe, pelko, pelottelu ja pelolla johtaminen työelämässä, tuo tarinoihin ja luottamuksen kuvauksiin omanlaisensa kontekstin. Luottamussana esiintyy vain osassa aineiston tarinoista. Kuitenkin lähes kaikissa tarinoissa kuvataan luottamusilmiötä: luottamusta, luottamuksen puutetta ja epäluottamusta sekä luottamuksen rapautumista ja vahvistumistakin. Luottamusilmiön jäsentämiseksi tarkasteltiin sitä, mitä luottamuksesta tarinoissa kerrottiin ja mitä asioita tai merkityksiä luottamukseen tarinoissa liitettiin.

Luottamus näkyy tarinoiden työyhteisöjen ilmapiirissä ja työyhteisön jäsenten toiminnassa. Useimmissa tarinoissa esiintyy luottamuksen puutetta, joka näkyy kertojien ja muiden toimijoiden epävarmuutena. Työyhteisöissä ollaan varovaisia ja passiivisia. Kirjoittajat kuvaavat varovaisuutta toimia tai tehdä päätöksiä omassa työssä. Useissa tarinoissa työntekijät pelkäävät virheiden tekoa ja yrittävät välttää joutumista silmätikuksi tai syyttelyn kohteeksi. Kertojat kirjoittavat myös, että työyhteisön jäsenet eivät ”uskalla olla

omana itsenään” tai omaa persoonaa ei uskalleta tuoda esiin työpaikalla. Lainaus alla havainnollistaa tarinoissa näkyvää epävarmuutta, epätietoisuutta ja varovaisuutta. Kertojan mukaan esimies etsii virheitä ja syytä, joista voi antaa varoituksia tai puhutella työntekijöitä. Kertoja ei aina tiedä tehtäviään, mutta hän ei uskalla kysyä neuvoa virheitä etsivässä ilmapiirissä. Kertoja kuvaa, kuinka esimiehen toiminta vähitellen vaikeuttaa hänen työntekoaan ja kuinka hänen työaikansa kuluu virheiden välttämiseen.

*Hän [esimies] otti vuoronperään silmätikukseen ihmisiä ja näki suunnattomasti vaivaa kaivaakseen jotain konkreettista heitä vastaan. Hän piti ihmisille puhutteluja, antoi varoituksia, ja vaati kirjallisia selvityksiä. Hän otti nämä asiat hyvin henkilökohtaisesti ja huusi ja meuhkasi kasvot punehtuneena aina löytäessään jotain "raskauttavaa", kuten puuttuvia kuitteja, tai jos esimerkiksi emäntä oli laittanut tarjolle uutta maitoa, kun vanhemmalla päiväyksellä olevia jäi kylmiöön vanhenemaan. --*

*Pikkuhiljaa oma työntekoni alkoi tuntua vaikeammalta päivä päivältä. Pienistäkin virheistä seurasi hyvinkin voimakasta paheksuntaa. Tässä vaiheessa se oli rivien välistä luettavaa ja purevalla äänensävyllä esitettyä, mutta kohteliaisiin sanakäänteisiin verhottua. Aloin kokea työni vaikeana ja itse asiassa en useinkaan tiennyt, mitä minun odotettiin ylipäättään tekevän. Tätä ei kuitenkaan voinut missään nimessä tuossa ilmapiirissä kysyäkään, eikä yrityksessä ollut ketään muutakaan kenen puoleen kääntyä. --*

*Minulle itselleni tilanne aiheutti pikkuhiljaa työtehon ja konkreettisen suoriutumisen laskua todella merkittävästi. Olen hyvin luova ja aikaansaava, ja toiminut aina toimenkuvanrajojen ylitse tarvittaessa. Tuossa tilanteessa en pystynyt enää kunnolla hoitamaan rutiiniasioitakaan vaan pyörittelin niitä epätietoisena paperilla ilman, että mikään olisi edennyt oikein mihinkään. Kaikki energia kului sen miettimiseen, miten jonkin pakollisen rutiinin saisi suoritettua niin, ettei jää kiinni mistään virheestä - tai edes toimintatavasta, joka mahdollistaisi virheitä. Olen jo valmiiksi jonkun verran perfektionisti, joten tilanne rampautti minua todella suuresti. 075*

Luotettavuuden epäily näkyy useissa tarinoissa toimijoiden passiivisuutena. Työyhteisöjen jäsenet vetäytyvät työpaikalla sivusta seuraajiksi ja välttävät riskien ottamista. Mielipiteiden ja kehittämisideoiden esille tuomista vältetään kuten seuraavissa lainauksissa näkyy. Ensimmäisen lainauksen työyhteisössä ollaan samaa mieltä esimiehen kanssa, eikä esitetä kritiikkiä tai uusia ideoita. Kirjoittajasta tuntuu, että ääneenlausumattomat kiellot rajoittavat työyhteisöä. Toisessa lainauksessa kertoja puhuu epävarmuuden ja pelon aiheuttamasta lamaannuksesta. Riskejä välttäässä hiipuu organisaation osaaminen ja innovatiivisuus.

*Kukaan ei oikein tee mitään innostavia ehdotuksia, vaan kaikki nyökyttelevät esimiesten edessä. Tuntuu kuin kaikki hieman pelkäisivät olla erimieltä tai esittää jotain uutta. Kritiikkiä ei saa esittää, se on aivan kuin kielletty. Tuntuu kuin joka paikassa olisi kieltotauluja. 056*

*Tietty epävarmuus ja siihen liittyvä pelko vaikuttaa asiantuntijatyössä pahimmillaan todella lamaanuttavasti. Tehdään asioita varman päälle, riskejä ei oteta. Loppujen lopuksi tingitään siitä, mistä asiakkaamme ovat alallamme valmiita maksamaan, innovatiivisuudesta, osaamisesta ja kriittisyydestä. 006*

Tarinoissa työntekijät pidättäytyvät puuttumasta työyhteisön ongelmatilanteisiin, esimerkiksi työpaikkakiusaamiseen, mitä tarinoissa perustellaan usein oman aseman menettämisen pelolla tai muilla mahdollisilla ikävillä seurauksilla kuten lainauksissa alla näkyy. Ensimmäisen lainauksen työyhteisössä pelätään perheen puolesta sekä omien oikeuksien ja työn menettämistä, jos kiusaamiseen puututaan. Myös toisessa lainauksessa pelätään, että työsuojelurikkomuksen esille tuojaa rangaistaan. Molemmissa lainauksissa epäillään, vaikuttaako puuttuminen tai ongelmien esille ottaminen mitenkään.

*Tietyt ihmiset jotka myötäilivät esimiestä saivat toimia normaalisti mutta he näkivät minun simputusta ja kiusaamistilanteita läheltä, kuitenkin niihin puuttumatta.*

*Suurin osa työpaikan "neutraaleista" henkilöistä sanoivat etteivät halunneet sekaantua asiaan, osa ilmeisesti tiesi ettei se kannata ja osa pelkäsi, mitä voisi tapahtua perheelle ja menettäisikö oikeuksia tai työn jos sanoisi jotain. 069*

*Toiminta täytti kyllä työsuojelurikkomuksen ja jopa rikoksen tunnusmerkit, joten työsuojelupiiri olisi voinut puuttua asiaan. Pelkona olisi kuitenkin ollut se, että ottaako työsuojelupiiri tilanteen tosissaan ja käsitetäänkö siellä kuinka paha meidän ongelmamme oli. Jos näin ei olisi ollut, seurauksena olisi ollut niiden rankaiseminen, jotka olivat asian ottaneet esille. 053*

Tarinat kuvaavat työyhteisöjä, joissa luottamuksen puute näkyy epävarmuutena, varovaisuutena ja riskien oton välttämisenä. Työyhteisöjen jäsenet ovat passiivisia osallistumaan työyhteisöjen toimintaan ja kehittämiseen ja puuttumaan ongelmiin. Tarinoiden ilmapiiriä vallitse pelko vie pohjaa luottamukselta.

Vaikka aineistossa on aihepiiristään johtuen esillä pääasiassa luottamuksen puutteen, kuvataan joissakin tarinoissa myös luottamusta. Luottamus on läsnä tarinoissa, joissa

kertojan työyhteisössä koetaan yhteisiä onnistumisia tai joissa asiat saadaan hoidettua ja kuntoon. Tarinoissa luottamuksen kuvauksiin yhdistyy lojaalius, rehellisyys, kunnioitus, toisiin nojautuminen ja jakaminen. Tarinoissa luottamus liittyy toiveikkuuteen ja uskoon. Niissä uskotaan tuen ja avun saamiseen, ristiriita- tai ongelmatilanteiden ratkeamiseen ja oikeudenmukaisuuden tapahtumiseen.

## **4.2 Työyhteisöjen luottamuksen kohteet**

Luottamus ja sen puute tulevat tarinoissa näkyväksi paitsi ilmapiirissä, jota kuvattiin edellä, myös luottamussuhteissa, joita kertojalla on muihin työyhteisön jäseniin. Tarinoista on pystytty tunnistamaan luottamusilmiö suorien luottamuskuvausten lisäksi sen kautta keneen kertoja tarinassa tukeutuu, keneen hän kohdistaa odotuksia ja kenen toiminnan kertoja ennakoii aiheuttavan mahdollisesti haittaa itselleen. Tarinoissa luottamuksen kohteita ovat organisaatio, yrityksen johto, lähiesimiehet, alaiset ja kollegat. Kertojat kohdistavat näihin tahoihin odotuksia luotettavuudesta, mutta arvioidessaan luotettavuutta he eivät aina luota kohteeseen. Alaisiin kohdistuneita luottamuksen kuvauksia tarinoissa on vain muutamia. Niissä tulee esiin pääasiassa luottamuksen puute alaisia kohtaan. Luottamus alaisiin jätettiin tutkimuksessa tarkastelun ulkopuolelle tarinoiden niukan sisällön vuoksi.

### **4.2.1 Luottamus ylimpään johtoon ja organisaatioon**

Ylin johto näyttäytyy aineistossa useimmin ryhmänä. Ylimpään johtoon kuuluvia henkilöitä ei yksilöidä kovin usein ja heidät katsotaan yhtenäiseksi ryhmäksi, joka toimii etäällä työntekijöiden arjesta. Ylimpään johtoon viitataan esimerkiksi hallituksena ja johtoryhmänä. Johdon verkostoituneisuus ja keskinäinen lojaalius tulee esiin monessa tarinassa. Alla olevan lainauksen kertoja on kohdannut kiusaamista ja mustamaalausta nykyisessä ja aikaisemmassa työpaikassaan. Lainauksessa kirjoittaja kertoo pettyneensä organisaation ylimpään johtoon. Kirjoittajan mukaan ylimmän johdon keskinäinen tuki ja lojaalius menee muiden asioiden edelle esimerkiksi ongelmatilanteiden selvittämisessä, eikä kirjoittaja luota saavansa johdolta apua.

*Kyllä esimiesketju petti pahemman kerran tässä asiassa ja pettää nykyisessäkin työpaikassa. Liiallinen lojaalisuus toisia esimiesasemassa olevia kohtaan estää*

*asioiden todenperäisyyden selvittämisen, he eivät tutki asioita vaan alkavat hutkimaan toisiaan tukien. 020*

Ne ylimmät johtohahmot, joihin tarinoissa kohdistuu yksilöinä luottamusta, ovat väliesimiehenä toimivien kertojien omia esimiehiä tai pienemmissä organisaatioissa ainoita johto- ja esimiesasemassa työskenteleviä henkilöitä. Yksilöinä ylimmältä johdolta odotetaan vastuun kantamista, oikeudenmukaista toimintaa, toimintaperiaatteiden noudattamista ja esimerkillistä käyttäytymistä. Niiden puuttuminen rapauttaa luottamusta ylimpään johtoon ja aiheuttaa työntekijöissä hämmennystä ja epäreiluuden kokemuksia. Lainauksessa alla tulee esille työyhteisön epätasa-arvoisuus ja säännöt, jotka ovat ylimmälle johtajalle erilaiset kuin muille. Tarinassa työntekijää puhutellaan, kun hän toimii organisaation uusien ohjeiden vastaisesti, mutta ylin johtaja saa toimia entiseen tapaan.

*Toisaalta iso pomo silti otti erioikeuksia, epätasa-arvoisuus on työpaikkamme ongelma laajemminkin. Se mikä on jollekin sallittua, on toiselle kielettyä. 083*

Silloin kun tarinassa kuvattiin luottamuksen puutetta ylimmässä johdossa toimivaan henkilöön yksilönä, näkyi tarinassa usein myös luottamuksen puutetta koko organisaation johtoon. Luottamuksen puute siis heijastui yhdestä ylimmästä johtajasta kaikkiin organisaation johdossa toimiviin.

Organisaatioon kohdistuva luottamus näkyy tarinoissa, kun kertojat kuvaavat ja tarkastelevat organisaation toimintaperiaatteita ja käytäntöjä suhteessa osin julkilausumattomiin odotuksiinsa ja tekevät niistä tulkintoja organisaation luotettavuudesta. Useissa tarinoissa esimerkiksi toistuu se, että organisaatiossa ei puututa kiusaamiseen ja pelotteluun. Kiusaamisen ja pelottelun salliminen murentaa yksilön luottamusta organisaatioon.

Organisaatioihin kohdistuva luottamus tulee tarinoissa pääosin esiin ylimpään johtoon ja esimiehiin kohdistuvan luottamuksen kautta. Organisaation luottamisessa onkin osin kyse luottamisesta siihen, että organisaation osat toimivat odotetulla tavalla. Johtajat ja esimiehet edustavat organisaatiota ja toteuttavat sen toimintaperiaatteita, minkä perusteella luottamusta organisaatioon arvioidaan. Tarinoissa organisaatiota kohtaan koettu luottamus

on sidoksissa johtoa kohtaan koettuun luottamukseen ja erityisesti luottamuksen rapautuminen leviää johdosta koko organisaatiota koskevaksi.

Useissa tarinoissa odotetaan, että organisaatiossa halutaan ratkaista ristiriitoja ja ongelmia, ja että niihin voi saada apua. Kahdessa seuraavassa esimerkissä, käännetään ylimmän johdon puoleen luottaen, että johdolta saadaan apua, kun ongelmat tuodaan esille. Molemmissa lainauksissa luottamuksessa on organisaation ja ylimmän johdon välillä yhteys. Ensimmäisessä lainauksessa kirjoittaja luottaa organisaatioon ja ylimpään johtajaan, ja odotukset luotettavuudesta toteutuvat, kun johtaja toimii odotetulla tavalla. Toisessa lainauksessa kertojan työpaikalla on käynnissä organisaatiomuutos. Kertoja odottaa aikaisempien kokemustensa perusteella, että organisaatiossa voidaan keskustellen purkaa ristiriitatilanteita ja että organisaation oikeudenmukaiseen toimintaan voi luottaa. Kertoja järkyttyy, kun ylempi johtaja toimiikin odotusten ja luottamuksen vastaisesti.

*Onneksi olen isossa organisaatiossa. Pääsin keskustelemaan oman esimieheni yläpuolella olevan henkilön kanssa. Sain uuden tehtävän, jossa voin hyödyntää osaamistani. Itsetuntoni palasi. Nykyisin edellisessä toiminnossani olevat henkilöt ovat hyvin vähän missään näkyvillä. 048*

*Alusta pitäen kävi ilmi, että lähiesimieheni ja minun näkemykseni poikkesivat toisistaan.*

*Nuori esimieheni reagoi ärsykkeisiin sitä mukaa, kun ärsykeitä tuli. Minä puolestani puhuin suunnittelusta, työyhteisöstä, henkilöstön tukemisesta ja muutokseen liittyvästä kehittämisestä. Tiemme erkanivat entisestään. Hänellä oli jostain syystä johdon täydellinen tuki. Minä jäin yksin. Lähiesimieheni väheksyi avoimesti ajatuksiani ja kommenttejani, mutta teki sen aina, kun muita henkilöitä ei ollut paikalla.*

*Tilanne oli minulle aivan käsittämätön. Olin tottunut, että asioista saattoi keskustella ja tarvittaessa viedä ylemmille esimiehille, jolloin joku ylemmistä esimiehistä otti asian hoitaakseen. Minun tapauksessani henkilöstöstä vastaava esimies "poimi" minut yllättäen huoneestani ja omassa huoneessaan kertoi minulle, miten vähäpätöinen olin. Hän kertoi asian monella eri tavalla ja totesi lopuksi, että tehtäväni oli noudattaa lähiesimiestäni. Jos en kykene tottelemaan, minun on syytä lähteä etsimään uutta työpaikkaa. Olin järkyttynyt. 101*

Luottamus organisaatioon nojaa tarinoissa paljon mielikuviin ja aikaisempiin kokemuksiin perustuviin odotuksiin. Tämä tulee selvästi esiin seuraavassa lainauksessa, jonka kirjoittaja siirtyy uuteen työpaikkaan. Lainauksen alussa kertoja kuvaa työhaastattelussa syntyneiden

mielikuvien perusteella muodostunutta luottamustaan organisaatiota kohtaan, mikä muuttuu kokemuksen myötä. Tarinassa organisaatioon kohdistuvaan luottamukseen heijastuu myös esimiesten kanssa tapahtuva vuorovaikutus. Kertoja kuvaa, kuinka työtehtävistä suoriutuminen oli mahdotonta hänen tiedoillaan ja esimiesten toiminta aiheutti pelkoa epäonnistumisesta, riittämättömyydestä ja työpaikan menettämisestä. Tässäkin tarinassa luottamuksen puute, jota kertoja kokee esimiestä ja johtajia kohtaan, kietoutuu organisaatioon luottamiseen.

*Työhaastattelussa sain sen kuvan että olin päässyt töihin laadukasta palvelua tuottavaan yritykseen jossa minun olisi mahdollista oppia paljon uutta ja uskoin paikkaan mennessäni että olin päässyt hyvään työpaikkaan töihin. Toimisto oli uusi ja hieno ja ensivaikutelma esimiehistänikin oli se että he tiesivät mitä olivat tekemässä.*

*-- En ollut aiemmin koskaan laskuttanut ja tiesin työtäni aloittaessa pienen murto-osan niistä asioista mitkä minun olisi kuulunut tietää suoritukseni tehtävästä. Aloin kuitenkin tehdä työtäni parhaan kykyni mukaan. --*

*Jossain vaiheessa esimieheni pyysi minut huoneeseen ja ilmoitti minulle että olin jäänyt jälkeen muista ja että toimitusjohtaja käski hänen pitää tämä palaveri minun kanssani. Koko "palaveri" oli käytännössä haukkumista. --*

*[T]ajuan nyt että nämä esimiehet eivät tienneet ollenkaan mitä olivat tekemässä. Koko firman organisointi oli täysin puutteellista. -- Näin jälkeinpäin kun olen oppinut kaupallisesta alasta enemmän ymmärrän että siinä paikassa todella moni asia oli pielessä. Sen tajusi silloin kun meni työpaikkaan töihin missä asiat toimii ja on hyvä ja kannustava ilmapiiri. 010*

#### **4.2.2 Luottamus kollegoihin**

Kollegoihin liittyy aineistossa eniten luottamuksesta kertovia kuvauksia, toisin kuin organisaatioon ja johtajiin, joita kohtaan kuvataan luottamuksen puutetta useammin kuin luottamusta. Kollegat ovat kertojille tärkeitä luottamuksen kohteita ja erityisesti luottamuksen menetyksen kuvauksissa oli vahvasti mukana tunteet. Toisaalta kertojat saattoivat tuoda esiin persoonattoman luottamuksen tärkeyttä työelämässä ja korostaa tehtävien suorittamista ja töiden hoitamista. Kollegoita luottamuksen kohteina kuvaavissa tarinoissa tulee esiin kollegoiden keskinäinen vuorovaikutus ja työyhteisössä vallitseva ilmapiiri osana luottamusilmiötä.

Työyhteisö näkyy tarinoissa voimavarana, josta työntekijät saavat tukea vaikeissa paikoissa. Kollegoiden kanssa keskustellaan ja jaetaan kokemuksia. Heihin tukeudutaan ristiriita- ja ongelmatilanteissa. Kollegoiden luottamus ja tuki valaa uskoa itseen ja tekee kertojien kokemuksia oikeutetuiksi. Useissa tarinoissa työyhteisön ongelmia lähdetään nostamaan esille yhdessä työkavereiden kanssa. Ensimmäisessä lainauksessa alla kertoja kuvaa omaa asemaansa luotettuna kollegoidensa keskuudessa. Samoin toisen lainauksen kirjoittaja kertoo, kuinka kollegat hakevat hänestä tukea ja kuinka kollegat keskenään etsivät ratkaisua työyhteisön ongelmaan.

*Useat voivat fyysisesti ja henkisesti pahoin, myös minä, jonka luokse monet tulivat puhumaan ja hakemaan apua. Olin sillä hetkellä tutkijoiden keskuudessa varsin luotettu ja kunnioitettu. 016*

*Sen jälkeen tiimin muut jäsenet alkoivat vuoron perään käydä huoneessani etsimässä minusta tukea, koska tutkimusjohtaja oli ollut loukkaava, arvaamaton, epäjohdonmukainen, yms. Yksi tutkija koki olevansa hänen erityinen uhrinsa tässä kollektiivisessa työpaikkakiusaamisessa.*

*Tämän jälkeen alkoivat epäviralliset työyhteisöpalaverit tiimin kesken, jolloin aloimme pohtia asian viemistä organisaation ylemmän johdon tietoon. 046*

Myönteisistä kuvauksista huolimatta työyhteisön jäseniin ja kollegoihin kohdistuu aineistossa luotettavuuden epäilyä ja luottamuksen puutetta niin kuin muihinkin kohteisiin. Tarinoissa esimerkiksi kollegat pimittävät tietoa, vahtivat muiden työskentelyä ja ajavat omia etujaan ja heidän läsnä ollessa on varottava puheitaan. Kaikki tämä aiheuttaa varovaisuutta vuorovaikutussuhteisiin ja vaikuttaa luottamuksen rakentumiseen. Seuraavissa lainauksissa kertojat kuvaavat kollegoiden epäluotettavuutta. Ensimmäisen lainauksen kertoja tuo esiin työkavereiden kaksinaamaisuuden toisiaan kohtaan ja yhdistää sen kielteisiin vaikutuksiin, joita ilmapiirillä oli työntekijöiden keskinäisiin suhteisiin. Toinen lainaus on tarinasta, jossa kertoja kuvaa, että työpaikalla on varottava, mitä puhuu kollegoiden kuullen, ettei sopimattomat puheet kantaudu pelolla johtavan esimiehen korviin.

*Tarkkailun ja pelon ilmapiiri vaikutti negatiivisesti työntekijöiden välisiin suhteisiin, jotkut työntekijöistä ryhtyivät "ilmiantajiksi", työkaverin läsnäollessa hymyiltiin ja oltiin kaveria, jälkepäin juoruttiin pomoilta. 046*



*Saamme katsella selkämme taakse puhuessamme "sopimattomia" tai liian hauskoja juttuja. -- kuka vain voi mennä kantelemaan kenestä vain mitä vain. 074*

Ryhmätasolla kollegoita tarkastellaan tarinoissa joko useina pienempinä ryhminä tai yhtenä ryhmänä viitaten tavallisesti koko työyhteisöön. Yhtenä ryhmänä kuvattu työyhteisö sisältää kertojan asemasta riippuen joko työntekijätason henkilöitä tai esimiesasemassa olevilla kertojilla työntekijöiden lisäksi kertojan oman viiteryhmän eli kollegat välijohdossa. Pienemmät ryhmät nimetään tarinoissa esimerkiksi luottamuksellisiksi keskusteluryhmiksi tai sisäpiireiksi. Jos tarinan työyhteisössä kuvataan olevan useampia ryhmiä, on niiden välillä luottamuksen puutetta ja jännitteitä. Kertojat luottavat niiden ryhmien jäseniin, joihin he itse kuuluvat.

Useissa tarinoissa kuvataan työyhteisön jakautumista leireihin, joiden välillä on luottamuksen puutetta ja jännitteitä. Lainauksessa alla kuvataan juuri tällaista jakautunutta työyhteisöä, jossa ryhmien välillä on erimielisyyttä ja jossa tyypillisesti osa työyhteisön jäsenistä ei ota kantaa erimielisyyksiin, vaan jää sivusta seuraajiksi. Lainauksessa näkyy myös tarinoissa yleinen työyhteisöä jakava tekijä: esimiehen toiminnan hyväksyminen tai vastustaminen.

*Erottelu jyviiin ja akanoihin tapahtui nopeasti: ketkä olivat johdon hännystelijöitä ja ketkä puolestaan yrittivät vastustaa mielivaltaa. Välimuotoja oli varsin vähän. Ne, jotka eivät kommentoineet ongelmia, olivat yleensä toimistohenkilökuntaa ja pienipalkkaisia, joiden arvelen olleen peloissaan enemmänkin työpaikkansa puolesta. Siksi he vaikenivat. Syntyi pieniä klikkejä ja samalla ristivetoa eri yksiköissä. 080*

Kertojat eivät luota sisäpiiriin tai "kuppikunnan" kollegoihin, jos he eivät itse kuulu ryhmään ja tarinoissa nostetaan esille esimerkiksi näiden kollegoiden vilpillisyys. Jakautunut työyhteisö korostaa myös esimiehen toimintaa ja tekemiä päätöksiä. Tarinoissa kiinnitetään huomiota esimerkiksi esimiehen päätöksien puolueellisuuteen, mikä jakaa työyhteisöä entistä voimakkaammin. Toisaalta luottamuksen puute ja jännitteet kollegoiden kesken ohjaavat myös kääntymään esimiehen puoleen ongelmien ratkaisemiseksi. Tällöin ristiriitojen taustalla ja työyhteisöä jakavana tekijänä ei näy esimiehen toiminta.

Kollegoihin kohdistuvan luottamuksen kuvauksiin yhdistyvät tarinoissa työyhteisöjen vakiintuneet toimintatavat ja kirjoittamattomat säännöt. Työyhteisöjen jäsenet valvovat niiden noudattamista ja ylläpitämistä kuten kertoja seuraavassa lainauksessa alla kuvaa. Tämä ilmiö ohjaa huomiota työyhteisön toimintatapoihin, keskinäisen vuorovaikutukseen ja ilmapiiriin. Toimintatavat ja kirjoittamattomat säännöt sekä niiden valvonta vaikuttavat tarinoissa ilmapiiriin ja siten luottamukseen sekä koko työyhteisössä että yksittäisten kollegoiden välillä. Alla olevan tarinan työyhteisössä toimitaan työehtosopimuksen vastaisesti, mikä hyödyttää toisia työntekijöitä enemmän kuin toisia ja kirjoittaja kokee tilanteen epäoikeudenmukaisena. Kirjoittajan kollegat eivät halua asian muuttuvan tai asiasta edes keskusteltavan.

*Työehtosopimuksen mukaisia pyhäpäiviä ei korvattu, mutta tämä pomon vuosittain määrittelemä summa, joka vastasi pisimpään talossa olleilla kuukauden palkkaa. Koin tilanteen melko epäoikeudenmukaiseksi. Yrittäessäni keskustella asiasta muut, pitkään talossa olleet työntekijät ilmaisivat selvästi, että asiaa ei tule nostaa esille. 006*

#### **4.2.3 Lähiesimies luottamuksen kohteena**

Lähiesimies on tarinoissa toisaalta osa organisaation ylintä johtoa ja siksi osin päällekkäinen luottamuksen kohde ylimmän johdon kanssa. Toisaalta häneen kohdistetaan tarinoissa enemmän henkilökohtaista luottamusta, ja siksi luottamus lähiesimieheen eroaa luottamuksesta muihin organisaation johtajiin. Lähiesimiehiin kiinnitetään paljon huomiota, heitä tarkkaillaan ja heidän toimia kuvataan tarinoissa runsaasti. Lähes kaikissa tarinoissa on jollain tavalla mukana esimies ja häneen kohdistuva luottamus. Tarinoista suurin osa on kirjoitettu alaisten näkökulmasta ja esimiestenkin tarinoissa tarkastellaan pääasiassa luottamusta omiin esimiehiin.

Lähiesimiehiin kohdistuvassa luottamuksessa näkyy asema ja tehtävät luottamuksen perustana samoin kuin ylimmän johdon kohdalla. Esimiesasemassa olevaan kohdistetaan tarinoissa samanlaisia odotuksia esimerkiksi käytöksen ja vastuun kantamisen osalta kuin muihinkin johtajiin. Luottamuksessa tarkastellaan esimiehen toimintaa suhteessa niihin odotuksiin, joita esimiehen rooliin ja tehtäviin kohdistetaan. Tarinoissa esimiehen

odotetaan käyttävän asemaansa työyhteisön ja alaistensa etujen ajamiseen. Monissa tarinoissa esimiehen kuitenkin koetaan toteuttavan ylimmän johdon asettamia tavoitteita, eikä niinkään kuuntelevan ja edistävän alaisten etuja tai tarpeita organisaatiossa. Usein tällainen esimiesten toiminta kuvataan luottamusta rapauttavana. Yksittäiset tarinat tuovat kuitenkin luottamusta rapauttavan esimiestoiminnan sijaan esiin lähiesimiehet, jotka puuttuvat tilanteisiin ja rakentavat alaisten työskentelyä tukevat olosuhteet. Lainauksessa alla kertoja kirjoittaa, että esimies turvasi omalla toiminnallaan hyvät työolosuhteet kollegoiden välisistä ristiriidoista huolimatta.

*Sitten sain työkaveriksi yhteen hankkeeseen henkilön, jonka koulutustaustansa vuoksi olisi pitänyt olla varsinainen ihmisosaaja. Ilmiselvästi tämä psykologi ei alun alkaenkaan pitänyt minusta ja omi mielellään tekstejäni ja materiaalejani omiin nimiinsä.*

*Samanaikaisesti esimieheni vaihtui. Uusi esimies osasi kuitenkin toimia tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Näin hän turvasi meille molemmille hyvät työolosuhteet, joskin työkaverini toistuvasti yritti eri yhteyksissä mustamaalata minua. 056*

Esimiesasemaan perustuvan luottamuksen lisäksi lähiesimieheen kohdistetaan henkilökohtaista luottamusta. Lähiesimieheen kohdistuvassa luottamuksessa tulee selvästi enemmän esiin henkilökohtainen luottamusperusta kuin muun johdon kohdalla. Lisäksi tunteet ovat useammin mukana lähiesimieheen liittyvissä kuvauksissa. Seuraavassa lainauksessa tulee esiin henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkitys luottamuksen perustana. Tarinassa työpaikalle tulee uusi esimies, joka on vähäisesti mukana työntekijöiden arjessa, eikä häneen rakennu luottamuksellista suhdetta, jossa työntekijät voisivat jakaa ongelmiaan esimiehen kanssa. Silti kertoja tuo myös esiin, että vaikka tarinassa kaivataan henkilökohtaista kontaktia esimiehen kanssa, henkilökohtaisuus on hyvä pitää työelämässä rajallisena.

*[Uusi] Esimies loisti poissaolollaan ja arjen työpäivässä turvauduinkin lähinnä kollegaani, pitkän linjan ammattilaiseen. Jos piti pohtia toimintatapoja, otin omakseni hänen käytäntönsä. Esimiehen satunnaiset vierailut työpaikalla otettiin työntekijöiden kesken vastaan hieman ristiriitaisin mielin. --*

*Viimeinen puoli vuotta oli silkkaa alamäkeä. Kollega koki henkilökohtaisessa elämässään rankkoja vastoinkäymisiä ja huomasi olevani hänelle tukihenkilö - enemmän kuin pelkästään työn merkeissä. Esimiehelle suodatettiin vain osa*

*näistä meidän tiimimme asioista - eiväthän ne hänelle kuuluneet, kun eivät olleet työasioita. Henkilökohtaisesti sanoisin, että en edes olisi uskaltanut kertoa - eikä se ollut minun tehtäväni kertoa.*

*Pelkkä esimiehen läsnäolo olisi tehnyt paljon. Ihan perisuomalainen "lähdetään kaljalle työpäivän jälkeen" olisi voinut auttaa tutustumaan toisiimme ihmisinä. Sellaisina ihmisinä jotka voivat kertoa toisilleen muitakin kuin työasioita.*

*Haluan kuitenkin painottaa, että liika henkilökohtaisuus ei kuulu työpaikalle.*  
028

Tarinoissa näkyy lähiesimiesten ja organisaation välillä samanlainen yhteys luottamuksessa kuin edellä kuvattiin ylimmän johdon ja organisaation välillä. Tarinoissa luottamuksen puute lähiesimieheen laajenee usein organisaatioon. Lähiesimiesten katsotaan edustavan organisaatiota ja ajavan sen tavoitteita ja etuja. Seuraavassa lainauksessa paljastuu esimieheen kohdistuvan luottamuksen puutteen rinnalla luottamuksen puute organisaatioon. Tarinassa kertojan työtehtävät siirretään toiselle työntekijälle ja hän kokee, että häntä ”savustetaan ulos”. Työyhteisössä ilmapiiri on pelokas, eikä esimiestä vastusteta. Lainauksessa kertoja kuvaa, ettei organisaatiossa ole tahoa, joka auttaisi työntekijää asiassa, sillä pelolla johtava esimies vastaa henkilöstöasioista, eikä hallitukseen puutu työnkuviin.

*Minun tapauksessa se pelolla johtava esimies on organisaation ylin johtaja ja hän on myös henkilöstöstä vastaava esimies, tällaisissa tapauksissa ei työterveyshuolto voi mitään, ei riitä valta. Hallitus ei puutu ylimmän johtajan toimintaan. Työterveys voi informoida Työsuojelupiiriä asiasta mutta työsuojelupiirit lähtevät siitä, että tällaiset ristiriitatilanteet pitäisi purkaa työpaikalla. Mutta miten purat, jos ylin johtaja on sitä mieltä, että syy on aina muissa ihmisissä eikä hänessä ole mitään vikaa. 026*

Useissa tarinoissa, joissa lähiesimies ei ole suoraan luottamuksen kohteena, hänellä kuitenkin on rooli työpaikan ilmapiirin luottamuksellisuuteen ja luottamussuhteisiin. Tarinoissa näkyy, että esimiehellä on vaikutusvaltaa sekä työn tekemisen raameihin että työyhteisön ilmapiiriin. Niiden kautta esimiehen vaikutus luottamukseen näkyy kaikissa työyhteisön vuorovaikutussuhteissa. Lähiesimieheen kohdistetaan odotuksia esimerkiksi työntekijöiden välisten jännitteiden ratkaisemisessa. Usein esimies vaikuttaa omalla toiminnallaan työyhteisön ilmapiiriin ja vahvistaa tai ehkäisee luottamusta sekä itseensä että muihin työyhteisön jäseniin. Alla lainauksessa esimiehen ja kahden työntekijät väliset suhteet ja näiden työntekijöiden erityisasema esimiehen silmissä vinouttavat työyhteisön

ilmapiiriä. Tarinan asetelma rapauttaa kertojan luottamusta sekä kollegoihinsa että esimieheensä, sillä esimies pitää näitä kahta työntekijää luottohenkilöinä ja vihjaa heidän valvovan muita esimiehen puolesta. Työntekijät myös käyttävät esimiehen valtaa tarinassa.

*Kaksi ylemmällä nimikkeellä työskentelevää naiskollegaani flirttailivat esimiehelle taitavasti takaisin, ja pönkittivät esimiehen itsetuntoa aina tilaisuuden tullen. En osaa arvioida, näkikö esimies kestopöyhien taakse kätkeytyvien kielten ruskean varin. Asetelma oli kuitenkin, että esimies uskoi sokeasti kaiken, mitä nämä kaksi hänelle sanoivat - asetelma, jonka esimies avoimesti toi esiin muille tiimin jäsenille niin vitsailemalla palkanneensa kaksi Charlien enkeleistä ja etsivänsä vielä kolmatta kuin varoittamalla, että hänellä olisi ehdottoman luotettavat tietolahteensa, vaikkei hän itse olisi paikalla. 037*

### **4.3 Luottamuksen muodostuminen esimiestä kohtaan**

Edellä on jo kuvattu, millaisia luottamuksen kuvauksia tarinoissa esimiehiin kohdistuu. Seuraavaksi tarkastellaan, millaiset tekijät vaikuttavat esimieheen kohdistuvaan luottamukseen tarinoissa. Tarinoista on tunnistettu esimieheen ja hänen toimintaansa liittyviä tekijöitä, joita tarinoissa tarkastellaan ja arvioidaan luottamuspäätöstä tehdessä. Lisäksi tarinoissa näkyy, että työyhteisö ja organisaatioympäristö ovat yhteydessä esimieheen kohdistuvaan luottamukseen.

#### **4.3.1 Esimiehen ominaisuuksien ja toiminnan arviointi**

Tarinoissa näkyy se, että luottamuksessa arvioidaan esimiestä ja ennakoidaan hänen toimintaansa. Esimiehen arviointi paljastaa tarinoissa, millaisiin asioihin kertojat kiinnittävät huomiota ja mitä tarinoissa nostetaan keskeiseksi luottamuksen kannalta. Tarinoissa luottamus esiintyy odotuksina, toiveina ja uskomuksina, joita kertojilla on esimiestä, työtä ja työyhteisöä kohtaan. Luotettavuutta arvioidessa luottaja vertaa näitä esimieheen ja esimiestyöhön kohdistuvia odotuksiaan todellisuuteen.

Tarinoissa näkyy merkittävänä asiana luotettavuuden arvioinnissa arvostaminen. Tarinoissa luottamukseen yhdistetään arvostus. Niissä tulee esiin, että esimiestä on kyettävä arvostamaan ja hänen toimintansa on hyväksyttävä, jotta häneen voidaan luottaa. Seuraavissa lainauksissa kuvataan luottamuksen yhteydessä, kuinka arvostus ja kunnioitus

johtoa ja johtajaa kohtaan on mennyt. Ensimmäisessä lainauksessa kertoja yhdistää luottamuksen ja arvostuksen. Hän kertoo autoritäärisen johtamistavan aiheuttaneen arvostuksen puutetta ja luottamuspulaa johtoa kohtaan. Toisessa lainauksessa heijastuu, ettei kertoja arvosta esimiestään. Kertoja kuvaa, että esimiehen epäjohtonmukainen toiminta vaikuttaa siihen, minkä verran kertoja kunnioittaa esimiestään ja luottaa hänen kyvykkyyteen.

*Ison valtionviraston johtajan periaatteena oli "hajoita ja hallitse".-- Pelottelulla ja tunteettoman autoritaarisella johtamisellaan hän sai koko organisaation voimaan pahoin. Itse hän totesi, että ilmassa "oli jonkin verran turbulenssia". -- mielestäni koko työilmapiiriä jäytännyt tilanne johti siihen, että jokainen teki vain omia tehtäviään, luonteva ja innovoiva yhteistoiminta kangerteli pahasti eikä ainakaan minun yksikössäni ollut minkäänlaisia haluja toiminnan kehittämiseen. Syynä oli totaalinen luottamuspulla organisaation johtoa kohtaan ja samalla sellaisen arvostuksen menetys, joka asiantuntijaorganisaation johdolla tulisi olla. 080*

*Myöhemmin opin, ettei hänen [esimiehen] käytöksensä ollut johdonmukaista. Olin tehnyt virheitä, joista mielestäni asiallinen reklamaatio olisi ollut paikoillaan. Sitä hän ei älynnyt tehdä. Sen sijaan minua syytettiin esimerkiksi tärkeiden asiapapereiden heittämisestä roskikseen, vaikka kyseiset paperit olivat vain jonkun piirustuksen rajauksen ulkopuolelle jäävää tarpeetonta osaa. Tämä vaikutti siten, että en kovin paljoa kunnioittanut hänen kykyään arvostella alaistensa työtä. 096*

Luottamuksen puute yhdistetään useissa tarinoissa esimiehen toimintaan ja käytökseen, joita kertoja ei hyväksy ja jotka eivät herätä luottamusta. Tarinoissa kiinnitetään huomiota esimiehen käytökseen ja sitä kuvataan esimerkiksi ailahtelevaksi tai uhkaavaksi. Seuraavissa lainauksissa tulee esiin esimiehen käytöksen ja toiminnan arviointi. Ensimmäisen tarinan kertoja on aloittanut uudessa työpaikassa ja toteaa työyhteisön voivan huonosti. Lainauksessa hän kertoo, että johtaja huutaa ja uhkailee, mikä ei herätä luottamusta. Toisen lainauksen esimies on saanut lähityöyhteisön varuilleen. Kertoja kuvaa, kuinka esimiehen toimintaa on vaikea ennakoida, mikä aiheuttaa työntekijöissä epävarmuutta ja vaikeuttaa luottamista.

*Ongelmat olivat kammottavia ja henkilöstön vaihtuvuus suurta. Kaikilla oli paha olla. Kukaan ei luottanut omistajapariskuntaan. Johtaja oli pääasiassa huutanut suoraa huutoa ja uhkaillut suurinta osaa henkilöstöstä. 025*

*[Esimies] sopii jotain nyt, muuttaa mielensä tunnin päästä ja sitten taas sanoo jotain muuta seuraavassa tilaisuudessa ja eri henkilöille. Toiminta on kovin ailahtelevaa ja ei voi yhtään luottaa, mitä hän sanoo tai lupaa tai tekee. Mitä tahansa voi tapahtua. 042*

Tarinoissa kiinnitetään huomiota esimiehen käytöksen ja toiminnan taustalla oleviin motiiveihin. Samoin kuin toiminta ja käytös myös motiivit voivat olla sellaisia, jotka eivät herätä luottamusta tai joita luottaja ei hyväksy. Seuraavassa lainauksessa luottamuksen puute heijastuu motiivien ja arvojen tarkasteluna. Kertoja kuvaa tilannetta, jossa hän ei voi hyväksyä esimiehen esittämää toimintatapaa, eikä pidä toiminnan motiiveja ja arvoja sellaisina, joiden mukaan voisi toimia.

*Kun esimieheni ei ollut tyytyväinen osastoni toimintaan, hän kehotti minua antamaan hankalalle alaiselleni vaikean ison tehtävän ja hyvin lyhyen ajan sen tekemiseksi. Pidin kehotusta moraalittomana ja kieltäydyin. --  
Saamani käsky asettaa alaiseni kohtuuttoman tehtävän eteen soti jyrkästi oikeudenmukaisuuskäsitystäni vastaan. Se oli sikäli mielenkiintoinen tilanne, että alaiseni, jolle tehtävä olisi pitänyt antaa, oli todella erittäin hankala työntekijä ja sanalla sanoen minullekin ilkeä ja ammattitaitoani halveksiva. Ilman mitään idealismia olin kuitenkin sitä mieltä, että minä en lähde valheelliseen johtamiskulttuuriin, jossa päämäärä on määritelty etukäteen ja sen toteuttamiseksi luodaan moraaliton keino. Minun arvomaailmassani keskeistä oli silloin ja on edelleen huutaa julki sitä tuskaa, kun hyvän ja pahan välinen raja alkaa hämärtyä. Mainitsemassani tapauksessa ei ollut kyse tasa-arvosta (erotettu työntekijä oli mies) eikä yleisestä reiluudesta. Minulle episodi edusti tilannetta, jossa oli valittava toisaalta ihmisyyden ja toisaalta järjettömän ja kykenemättömän johtajuuden välillä. Organisaation johto oli valinnut jälkimmäisen linjan, johon en voinut yhtyä. Tiesin saavani siitä palkkani, mutta ainakin osaltaan säilytin integriteettini. 080*

Tarinoissa keskitytään myös esimiehen persoonaan ja luonteeseen luotettavuuden arvioinnissa. Usein tarinoissa kuvattujen ongelmien ja luottamuksen puutteen taustaksi kuvataan esimiehen persoona ja kerrotaan, ettei esimiehen luonnetta tai muita ominaisuuksia pidetä sopivana esimiestehtäviin. Esimerkiksi ensimmäisessä lainauksessa alla kertoja kuvaa esimiestään omalaatuisesti persoonaksi ja narsistin prototyypiksi. Tarinassa esimiehen vahva persoona vaikuttaa työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin ja luottamukseen, mikä oli esillä jo edellä, kun käsiteltiin lähiesimiehen roolia työpaikan luottamussuhteissa. Toisen lainauksen kertoja arvioi, ettei hänen esimiehensä omakuva

vastaa todellisuutta. Myöhemmin kertoja toteaa, että johtaja oli sopimaton henkilöstöjohtajaksi henkilökohtaisten ominaisuuksiensa vuoksi.

*Esimieheni oli omalaatuinen persoona, joka ei peiteltyt vahvaa uskonnollisuuttaan, vaikeaa suhdetta vanhempiansa tai jyrkkiä mielipiteitään. Lukemani kirjallisuuden perusteella hän oli käytökseltään narsistin prototyyppi. Hän oli erittäin manipuloiva, mutta onneksi onnistuin tunnistamaan tämän piirteen hänessä ensimmäisen työvuoteni aikana. Tästä huolimatta tunnistin monta kertaa jälkeensä tilanteen mentyä ohi tullessi manipuloiduksi. 037*

*Esimiehemme mm totesi, ettei se ole ihme jos hän itse joskus unohtaa jotain, koska hän joutuu tekemään valtavan monikertaisen työn meihin muihin verrattuna ja koska hän on niin älykäs, hän myös pystyy siihen (siis tämä hänen omien sanojensa mukaan). Tässä vaiheessa olisi ehkä pitänyt alkaa jo ounastella ettei esimieheni käsitys itsestään ollut ihan normaali vaan vastasi enemmän narsistin ajattelutapaa. --*

*Esimieheni oli kiistatta hyvä talousjohtaja, joka teki monia ennakkoluulottomia uudistuksia, jotka paransivat taloudellista tilaa. Toimitusjohtajan olisi kuitenkin pitänyt osata ohjata talousjohtaja hoitamaan talousjohtajan tehtäviä ja toimia itse hallinnollisen tiimin esimiehenä, koska talousjohtajan henkilökohtaiset ominaisuudet tekivät hänestä erittäin huonon henkilöjohtajan. 075*

Tarinoissa tuodaan esiin esimiehen osaamisen arviointi. Esimerkiksi lainauksessa alla kertoja kyseenalaistaa esimiehen kyvykkyyden sekä työtehtävien hoitamisen ja motiivit, koska tämä ei puutu työyhteisön hyvinvointia vaivaaviin ongelmiin.

*Esimies ei välitä työyhteisön hyvinvoinnista. Kuuntelee, mutta mitään ei tapahdu, on isompia asioita. --*

*Olen katkera omalle esimiehelleni, joka on sanonko "vellihausu", ei kykene/uskalla/halua puuttua asioihin. 100*

Tarinoissa kuvataan tilanteita, joissa kertoja on tehdyistä päätöksistä eri mieltä esimiehen kanssa tai ei tiedä niiden perusteita. Myös nämä tilanteet tuovat esiin esimiehen osaamiseen ja motiiveihin kohdistuvan tarkastelun ja luotettavuuden arvioinnin. Kun päätöksen perusteista ei olla samaa mieltä, heikkenee arvostus ja luottamus. Seuraavassa tarinassa kertojan työyksikkö pilkootaan ja yhdistetään toisiin yksiköihin. Lainaus tuo esiin, kuinka yksikön työtiimi on eri mieltä johdon kanssa päätöksestä ja menettää luottamuksen johdon osaamiseen.



*Aluksi yritimme puolustaa koko osastoa ja kokonaisuutta. Perustella johdolle, miksi meidän pitäisi saada tehdä pitkäjänteistä työtä samalla porukalla. Olimme oikealla tiellä ja saamassa aikaiseksi valtavan hienoja asioita. (yrityksen kannalta)*

*Näitä ansioita ja kommentteja ei kuitenkaan kuunneltu ja arvostettu, niinpä osasto hajoitettiin ja kilpaileva osasto/yksikkö otti osan toiminteista hoitaakseen. Tämän jälkeen kokonaisuus levisi täysin. Kuten myös ihmisten usko organisaatioon, johtoon ja siihen, että "ylhällä tiedetään", mitä pitäisi tehdä/mitä tehdään. 024*

Arvioon luotettavuudesta vaikuttavat luottajan aikaisemmat kokemukset ja työyhteisön jaettu tieto esimiehestä kuten seuraavista lainauksista näkyy. Ensimmäisen lainauksen tarinassa esimies määrää lomat työn kannalta hankaliin ajankohtiin, ja eri aikaan työntekijän puolison loman kanssa, jos hän tietää puolison loma-ajan. Työyhteisössä ei luoteta esimiehen hyväntahtoisuuteen aikaisempien kokemusten perusteella. Toisessa lainauksesta käy ilmi, että aikaisemman tiedon perusteella kertoja ei luota esimieheensä tavalla, jota kehittämistyö edellyttäisi. Tarinassa esimies nolaa ja väheksyy kertojan osaamista julkisesti.

*Jo vuosien ajan oli kaikilla työyhteisössä tieto, että puolison loma-aikaa ei auta paljastaa työnantajalle, kun poikkeuksetta oma loma tulee silloin eriaikaan kuin puolison loma. Minäkään en millään alkuun uskonut moista, kuvittelin, että työkuorman määrällä olisi ollut jotain tekemistä lomien suhteen. Mutta karvaasti sain huomata olevani väärässä. Viimeiset lomat ovat määrätty työtehtävien kannalta pahimpaan ja toisia työntekijöitä kuormittavimpaan aikaan. 012*

*Jos ideoita ja innovaatioita syntyikin, ei niitä halunnut enää viedä eteenpäin esimiehelle. Tiesin jo etukäteen, miten hän suhtautuisi asioihin. 054*

Vallan epätasapaino esimiehen ja alaisen välillä näkyy esimieheen kohdistuvassa luottamuksessa. Tavallisesti tarinoiden pelon ja luottamuksen puutteen takana on esimies, jonka valta-asema ja vallankäyttö vaikuttavat alaisen arvioon esimiehen luotettavuudesta. Kertojat kuvaavat esimiehen valta-asemaa ja vallan sopimatonta käyttöä esimerkiksi, kun tarinoissa esimiehet käskyttävät ja ”hyppyttävät” alaisiaan ja tekevät alaisten mielestä perusteettomia päätöksiä. Esimiehet käyttävät tarinoissa valtaa oman asemansa pönkittämiseen, uhkailuun ja pelotteluun. Epäily tai kokemus siitä, että esimies käyttää valtaa epäoikeudenmukaisesti vie luottamus pohjaa. Alla olevan lainauksen kertojan

työnkuvaa on muutettu ilman hänen suostumustaan, mikä samalla on vaikuttanut hänen palkka- ja urakehitykseensä. Kertoja kuvaa lainauksessa olevansa esimiehensä määräysvallan alla ja armoilla.

*En voi vaatia esim. lakiteitse tai ylempien esimiesten kautta muutosta asiaan, koska esimieheni voi käytännössä päättää määräaikaisen työsuhteeni päättämisestä, jos en tee hänen tahtonsa mukaan. Hän on myös käyttänyt tätä tilannetta hyväkseen sukupuolisessa ahdistelussa. 038*

Esimiehen luotettavuuden arvioinnissa huomio kohdistuu paitsi esimiehiin myös organisaatioon. Kuten edellä tuli esiin esimieheen kohdistuvalla luottamuksella on toisinaan yhteys organisaatiota kohtaan koettuun luottamukseen. Luottamus tai luottamuksen puute voi levitä esimiehen ja organisaation välillä. Tarinoissa tarkastellaan ja arvioidaan organisaatiossa vallalla olevia toimintatapoja ja hyväksytyjä käytäntöjä. Usein esimiestä pidetään vastuullisena organisaation toimintatavoista ja siksi toimintatavat kietoutuvat esimieheen luottamiseen. Esimerkiksi tarinoissa mainitaan tiedon jakamiseen ja uralla etenemiseen vaikuttavat sisäpiirit ja suosikkijärjestelmät, joita kertojat eivät hyväksy. Sisäpiirit yhdistetään esimiehen lähimpiin ja hänen suosimiinsa työkavereihin, ja esimies nähdään sisäpiirien ylläpitäjänä. Aineistossa on useita tarinoita, joissa esiintyy toiminnan laillisuuden epäilyä, väärinkäytöksiä ja ongelmien vähättelyä sekä epäoikeudenmukaiseksi koettuja käytäntöjä, jotka kiinnittävät huomion organisaation toimintatapojen luotettavuuteen, mutta jotka kietoutuvat myös esimiehen luotettavuuteen esimerkiksi väärinkäytösten peittelyn kautta.

Alla lainauksessa kertoja kuvaa työyhteisön tapahtumia ja esimiehen toimintaa sekä epäilyjen heräämistä työyhteisössä. Hän yhdistää epäilyt organisaation toiminnan luotettavuudesta ja esimiehen luotettavuuden epäilyyn.

*Hän [esimies] osoitti kerta toisensa jälkeen todella outoja tapoja, pyrki kontrolloimaan kaikkia (mm. työaika kytättiin huolella, kaikesta piti ilmoittaa ja pyytää lupaa), pelasi rahoituksella (jatkuuko vai ei, saatko käydä jossain kokouksessa vai et,...), suhtautui hyvin oudosti muutamiin tutkijoihin ja liehitteli toisia. Yhdellä tutkijoista oli selvästi suhde tähän naimisissa olevaan esimieheen ja toisenkin kanssa jotain peliä pidettiin selvästi. Asetelma oli hyvin outo ja vaikutti voimakkaasti työyhteisön ilmapiiriin.*

*Pikkuhiljaa yhä useampi alkoi epäillä toiminnan laillisuuttakin, varsinkin kun rahoitukset alkoivat loppua eikä uusia ollut tiedossa. Keskusteluja asioista ei käyty eikä tietoa annettu, mikä ainakin oli yt-lain vastaista. Työyhteisö eli suuressa epätietoisuudessa. -- Epäkohtia rahoituksen hyvin epäluotettavasta käsittelystä alkoi tihkua yhä enemmän yhdessä mm. seksuaalisen häirinnän, tunteilla/rahalla/maineella/ties millä kiristämisen ja uhkailun kanssa. Osoittautui, että kaikki, mitä olin pitänyt jotenkin outona, piti sisällään jotain varsin vakavaa. 016*

#### 4.3.2 Työyhteisö ja organisaatioympäristö esimieheen luottamisessa

Tarinoissa luottamuksen puute esimiestä kohtaan heijastuu työyhteisön ilmapiiriin ja vuorovaikutukseen ja näkyy työyhteisön jäsenten keskinäisessä luottamuksessa. Luottamuksen puute aiheuttaa ympärillä olevissa hämmennystä ja epävarmuutta omasta asemasta ja muiden luotettavuudesta sekä varovaisuutta vuorovaikutussuhteissa. Tarinoiden työyhteisöissä kertojat pohtivat, keneen työyhteisössä voi luottaa ja kuka on ”ilmiantaja”. Luottamuksen puutteeseen liittyvät ilmiöt kuten epävarmuus, epäily, syyttely ja vastuun välttäminen näkyvät työyhteisön ilmapiirissä ja toimintatavoissa kuten seuraavassa lainauksessa kuvataan. Tarinassa kertoja kirjoittaa erityisesti itseensä kohdistuvasta syrjinnästä ja pelottelusta, mutta lainauksessa alla näkyy väljohdossa toimivan kertojan ja ylimmän johdon välisen luottamuksen puutteen vaikutuksia muihinkin työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin.

*Mutta työilmapiiri henkisesti rasittava ja pelottava - ja ohjeistaminen johdolta suoraan alaisiin pelottavaa, herjaavaa, hyviäkin tuloksia vähättelevää ja uhkaavaa. -- [Ilmapiiri] ei vaikuttanut työntekijöiden keskinäisiin suhteisiin ehkä muuten kuin epäilyjä herättävästi. Jokainen pelkäsi ideoida jopa toisilleen, koska joitakin työntekijöitä käytettiin johdon taholta kätyreinä. Jos joku kertoi jotain toiselleen, oli aina varmistettava se että onko kaveri luotettava. Jollekin sanottu asia olikin hyvin herkästi seuraavan palaverin kohta: No I*

*Eli se toi epäluuloja ja epävarmuutta. 090*

Luottamuksen puute esimiestä kohtaan vahvistaa tarinoissa toisinaan työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta ja luottamusta. Vuorovaikutus, keskustelu ja kokemusten jakaminen kollegoiden kanssa nousevat useissa tarinoissa merkittäviksi teemoiksi, jotka yhdistyvät luottamukseen. Seuraavat lainaukset ovat kertomuksista, joissa työntekijöiden

välinen luottamus oli vahvaa samalla, kun esimiestä kohtaan kuvattiin luottamuksen puutetta. Näissä tarinoissa työntekijöiden välinen vuorovaikutus kuvataan positiivisena asiana ja kollegoiden tuki ja heidän kanssaan ongelmien jakaminen heijastaa keskinäistä luottamusta. Ensimmäisessä tarinassa luottamuksen puutetta aiheuttaa toimitusjohtajan mielivaltaisen toiminta, mutta kollegoiden kanssa jaettu kokemus tuo lohtua. Toisessa lainauksessa kirjoittaja saa vertaistukea pienemmältä kollegoiden joukolta.

*Yhteinen "vihollinen" tiivistä rivejä ja keskinäistä kanssakäymistä ja kaikkinaista avunantoa. Kilpailutilannetta tai kyynärpäätaktiikka ei tavallisten asiantuntijoiden kesken ollut. Yksi syy lienee ollut se, että toiminta oli niin arvaamatonta, päätökset niin sattumanvaraisia ja tunnelma uhkaava, ettei kukaan halunnut tuoda itseään erityisesti esille ja kaikki tunsivat myötätuntoa niihin, jotka kulloinkin joutuivat tulilinjalle. 053*

*Meillä oli luotettava "keskustelupiiri" joidenkin kollegoiden kanssa- ja on edelleen vaikka olen eläkkeellä - nyt enemmän hoitavana vertaisjäsenenä. Tämän avulla henkisesti jotenkin jaksoimme. 090*

Toisaalta luottamuksen puute esimieheen voi levitä työyhteisön jäsenten välisiin suhteisiin. Useissa tarinoissa kuvataan työyhteisön jakautumista leireihin, joiden välillä on luottamuksen puutetta ja jännitteitä. Lainauksessa alla kuvataan juuri tällaista eri puoliin jakautunutta työyhteisöä, jossa lisäksi näkyy tarinoissa yleinen työyhteisöä jakava tekijä: esimiehen toiminnan hyväksyminen tai vastustaminen. Jakautunut työyhteisö korostaa esimiehen toimintaa ja hänen tekemiään päätöksiä. Tarinoissa kiinnitetään huomiota esimerkiksi esimiehen päätöksiä puolueellisuuteen, mikä jakaa työyhteisöä entistä voimakkaammin.

*Erottelu jyviin ja akanoihin tapahtui nopeasti: ketkä olivat johdon hännystelijöitä ja ketkä puolestaan yrittivät vastustaa mielivaltaa. Välimuotoja oli varsin vähän. Ne, jotka eivät kommentoineet ongelmia, olivat yleensä toimistohenkilökuntaa ja pienipalkkaisia, joiden arvelen olleen peloissaan enemmänkin työpaikkansa puolesta. Siksi he vaikenivat. Syntyi pieniä klikkejä ja samalla ristivetoa eri yksiköissä. 080*

Esimieheen kohdistuvan luottamuksen puutteen yhteydessä tarinoissa kerrotaan myös esimerkiksi vuorovaikutuksen vähäisyydestä ja kommunikoinnin rajoittumisesta vain työn kannalta välttämättömään ja yksittäisten ihmisten väliseksi. Tarinoissa on tavallista, että

keskustelua ei käydä, eikä ongelmia ratkaista yhdessä kollegoiden kanssa. Jos työyhteisöissä käydään keskusteluja, ne tapahtuvat rajoitetulla osallistujajoukolla ja useiden kertojen aikaisempiin kokemuksiin verrattuna pienemmissä piireissä. Työyhteisöihin syntyykin ”kuppikuntia ja keskustelupiirejä”, joissa työyhteisön asioista keskustellaan kuten jo edellä lainauksesta näkyi. Työyhteisöissä pidetään epävirallisia työyhteisöpalavereja, joissa jaetaan kokemuksia ja pohditaan tilanteiden ratkomista koko työyhteisöä tai yksikköä pienemmällä osallistujajoukolla.

Useissa tarinoissa esimieheen kohdistuva pelko ja luottamuksen puute rinnastuu työntekijöiden varovaisuuteen kaikissa heidän vuorovaikutussuhteissa työpaikalla. Ensimmäisessä lainauksessa alla näkyy luottamuksen puutteen vaikutus kertojan muihin vuorovaikutussuhteisiin työyhteisössä. Tarinassa esimies kiusaa kertojaa ja kollegat osoittavat myötätuntoa kertojaa kohtaan. Lainauksessa kertoja kuitenkin toteaa, ettei uskaltanut luottaa kollegoihinsaakaan. Seuraavissa lainauksissa näkyy aineistossa runsaasti esiintyvä vuorovaikutuksen rajoittuminen, kun työyhteisössä on pelkoa ja luottamuksen puutetta. Toisessa lainauksessa kertoja kuvaa, kuinka hänen uusi työyhteisönsä oli hiljainen, eikä vuorovaikutusta muiden kanssa ollut. Kolmannessa lainauksessa kertoja pelkää esimiestään. Lainauksesta tulee esiin luottamuksen puutteen leviäminen muihin työyhteisön jäseniin.

*Pelkäsin yhteisiä palavereja ja illanviettoja, joissa johtaja heitti ylenkatseellisia, aliarvioivia ja epäasiallisia kommentteja tai osoitti ohittavansa ylenkatsomansa henkilön (yleensä minut) ja tämän mielipiteet ikäänkuin niitä ei olisi esitettykään esim. siirtymällä seuraavaan aiheeseen. Muut työntekijät tulivat sanomaan minulle, että minua kohdellaan rumasti ja että on kyse työpaikkakiusaamisesta. Sain tukea työkavereiltani, mutta en uskaltanut luottaa kehenkään heistä. 081*

*Ensimmäisistä päivistä alkaen ihmettelin täydellistä hiljaisuutta, joka toimistolla vallitsi - ihmisiin ei saanut minkäänlaista kontaktia, joten oli kuin olisin työskennellyt yksin. 095*

*Aloin myös pelätä muiden työntekijöiden valittavan työstäni ja sosiaaliset kohtaamiset heidän kanssaan muuttuivat väkinoisiksi. Kärsin hartiasäryistä ja yleisestä kireydentunteesta. Sairastuin usein flussaan. Yleinen pelon ilmapiiri eristi ihmiset tehokkaasti ja esti heitä jakamasta ikäviä kokemuksiaan muuten kuin harvoina poikkeushetkinä. 075*

## 4.4 Odotukset esimiestyölle

Tarinoissa näkyy, että luottamuksen oletetaan kuuluvan työpaikan vuorovaikutussuhteisiin ja muilta odotetaan luotettavaa toimintaa. Esimiehiin kohdistuvassa luottamuksessa odotuksia kohdistuu paitsi esimieheen henkilönä myös organisaatioon ja sen johtamiseen. Organisaatioon ja johtamiseen kohdistuvat odotukset kytkeytyvät esimiestyöhön. Odotukset luottamuksesta ja luotettavuudesta kerrotaan tarinoissa toisinaan suoraan kuten lainauksessa alla, jossa kertoja toteaa luottamuksen olevan rehellisyyden lisäksi tärkeintä johtamisessa.

*Johtamisessa mielestäni tärkeintä on rehellisyys ja luottamus. Avoin kommunikaatio henkilökunnan kanssa. Niin tässä omassakin tarniassa, huhujen kertomisen estäminen tai niiden katkaiseminen alkuunsa. Asianosasten kuuleminen olisi tärkeää. 072*

Useimmiten kertojat kuitenkin kuvaavat luottamuksen tarvettaan ja odotuksiaan epäsuoremmin. Tarinoiden kirjoittajilta on pyydetty osana tarinaansa kuvausta siitä, millaista olisi ollut parempi johtaminen heidän tarinassaan. Kirjoittajat nimeävät konkreettisempia odotuksia esimiehille ja johtamiselle samalla, kun he kuvaavat luottamusta tai sen puutetta. Tarinoissa tulee esiin, millaista kertojien mukaan on ”hyvä johtaminen” sekä millaisia tavoitteita ja odotuksia kirjoittajat asettavat esimiestyölle ja millaista johtajuutta kertojat tapahtumien aikana kaipasivat.

### 4.4.1 Viestintä ja kommunikointi

Eniten tarinoiden kertomuksissa odotetaan esimiestyötä tekeviltä keskustelua ja kuuntelua sekä työyhteisön sisäisen viestinnän ja keskustelukulttuurin vahvistamista. Tarinoissa odotetaan säännöllisiä palavereja, perusteltuja päätöksiä ja keskustelua päätöksistä ja työpaikan ajankohtaisista asioista. Kommunikoinnin ja tiedon jaon odotetaan olevan avointa, suoraa ja rehellistä.

Palaverien ja keskustelun puuttuminen näkyy tarinoissa tiedon puuttumisena. Tarinoiden kertojat pitävät ongelmana, että he eivät saa työpaikkaa ja omaa työtä koskevaa tietoa ja että tiedonjakaminen on työyhteisössä valikoivaa. Ensimmäisessä lainauksessa alla tulee

esiin tarinoissa tavallinen tilanne, jossa työpaikalla ei pidetä palavereja ja tiedonkulku on siirtynyt suljettujen ovien taakse. Tiedon saamisen esteinä on paitsi palaverien ja tiedottamisen puuttuminen myös suoranaiset kiellot keskustella ja jakaa tietoa kollegoiden, ylemmän johdon tai asiakkaiden kanssa. Tällainen tilanne näkyy toisessa lainauksessa alla.

*Täällä ei enää pidetä yhteisiä palavereja, asioista ei tiedoteta ja kerrota ja täällä pidetään (aikaisemmasta poiketen) erittäin paljon kahdenkolmenkeskisiä palavereja suljettujen ovien takana. 056*

*[M]eitä on kielletty esimiehen toimesta keskustelemasta keskenämme ja mitään "käytäväkeskustelujakaan" ei saa pitää eikä huoneissa keskustella. 042*

Päätöksenteon ja päätösten perustelujen avoimuus nousevat tarinoissa esiin sisäisen viestinnän ja tiedonkulun rinnalla. Päätösten perustelujen puuttuminen näyttää tarinoissa vaikuttavan sekä päätökseen sitoutumiseen että päätöksen tekijän uskottavuuteen ja häneen luottamiseen. Ensimmäisessä lainauksessa alla esimies tekee yksipuolisen päätöksen lopettaa kertojan etätyösopimus. Kertoja ei saa perusteluja päätökselle. Toisessa lainauksessa kertoja tuo esiin asiantuntijatyöyhteisön odotukset saada päätöksille asiakeskeiset perustelut.

*Kun palasin jälleen töihin [sairaslomalta], uusi esimieheni purki etätyösopimuksen ja perusteluna oli vain se, että työt hoituvat paremmin toimistolla. Tämä tiesi joka päiväksi ajamista 170km eli Hämeenlinna-Tampere-Hämeenlinna - aikaa ja rahaa kului huomattavasti. Koitin kyllä kysellä, että millä tavalla työt hoituvat oleellisesti paremmin toimistolla, mutta tähän hänen ei omien sanojensa mukaan tarvinnut antaa mitään perusteluita. -- Oli toki oma valintani mennä kyseisen matkan päähän töihin, mutta alunperin olikin sovittu etätyömahdollisuudesta eivätkä ohjelmistokehittäjän hommat muuttuneet siitä lähtien mitenkään sikäli, että olisi ollut mitään väliä sillä, missä paikassa koodia naputtelee. 003*

*Perusteettomat irtisanomiset loivat koko työyhteisöön pelon ilmapiirin. Kun kerroin omasta irtisanomisestani työkavereille, eräs työntekijä sai sydänoireita. Tutkijayhteisössä asioita on totuttu tarkastelemaan faktoina, jos irtisanomisille olisi ollut mitään todellista pohjaa, niin mitään tällaista ei olisi tapahtunut. Kaikki ymmärsivät että irtisanomiset olivat mielivaltaisia, ja tämä aiheutti pelkoa. 014*

Tarinoissa työntekijät odottavat mahdollisuuksia keskusteluun ja vuorovaikutukseen sekä esimiestahon että muiden työyhteisön jäsenten ja sidosryhmien kanssa. Odotukset säännöllisistä palavereista rinnastuvat näihin odotuksiin, sillä palaverit nähdään mahdollisuutena keskustella ja olla vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Tarinoissa toivotaan ilmapiirin kehittämistä keskusteleväksi ja yhteishengeltään paremmaksi. Kokoustamisen lisäksi näihin odotuksiin liittyy toive mahdollisuudesta vapaamuotoisempaan yhdessäoloon työkavereiden kesken. Ensimmäisen lainauksen kertoja tuo esiin, ettei työyhteisön jäsenten kanssa juuri järjestetä vapaamuotoista yhdessäoloa ja kuinka kanssakäyminen on työkavereiden kanssa jäykkää. Toisessa lainauksessa tulee esiin työntekijöiden keskustelun tarve ja toive työilmapiirin kehittämisestä.

*Itse en henkilökohtaisesti kannata kovin tiivistä vapaa-ajan yhteiseloä työtovereidän kanssa. Mutta meillä ei ole kertaakaan koko 14 vuoden aikana ollut esim. pikkujoulua tai muutaakaan illanviettoa. Pienimuotoisia kahvikekkereitä on ollut, ja 50- ja 60-vuotiskahveilla olemme vierailleet työtoverien luona. Nämä tilaisuudet ovat kuin seipään nielleitten tapaamisia. Vieläkin jäykempää kuin töissä! 074*

*Toivon, että työntekijöille annettaisiin myös mahdollisuus puhua. Pelottelu ja uhkailu ei motivoi ketään - se lamauttaa, eikä silloin ainakaan synny tulosta. Tässä tilanteessa voisi ensin puhua faktat selväksi, tehdä yhdessä selviytymissuunnitelma ja sopia selkeästi mitä kenenkin tulisi nyt hoitaa, jotta hankalasta tilanteesta selvitään.*

*Pelottelun sijaan toivoisin yhteistä uskonluomista ja työilmapiirin parantamista avoimuudella. Työpäivät olisi hyvä rauhoittaa työntekoon eikä epämääräiseen asioiden vatvomiseen ja vanhojen kaiveluun. 076*

#### 4.4.2 Työn kehittäminen

Kertojat odottavat mahdollisuuksia vaikuttaa työhön, kehittää sitä ja olla innovatiivisia. Seuraavan lainauksen kertoja kuvaa uuden esimiehen johtamistapaa, joka vähentää työyhteisön jäsenten osallistumista. Kertoja pitää tiedon jakamista sekä vaikutusmahdollisuuksia ja luottamusta tarpeellisena työyhteisön toimintakyvylle ja luovuudelle.

*Alusta lähtien hän [uusi esimies] teki selväksi, ettei hän jaa tietoa, hän ei keskustele, eikä mittaa asioita kanssamme, hän tekee päätökset yksin.*



*Johtoryhmä oli varpaillaan, kun emme tienneet, mitä hän oli päättänyt ja minkä aiemmista päätöksistään muuttanut. --  
Luovuus torpedoituu tähän huonoon johtamiseen, koska suunta on vain ylhäältä alas - äärettömän vanhanaikainen ja diktatorinen tapa johtaa.  
Innovatiivisuus edellyttää luottamusta ja kuuntelevaa ilmapiiriä, näitä ei enää ole. 097*

Tarinoiden kirjoittajat odottavat, että heidän asiantuntemustaan ja osaamistaan hyödynnetään. Tarinoissa näkyy kertojien ylpeys omasta osaamisesta ja halu käyttää omaa asiantuntemusta työssä. Seuraavissa lainauksissa kertojat tuovat esiin odotuksiaan ja pettymyksiään asiantuntijuuden hyödyntämisestä ja arvostamisesta omilla työpaikoillaan. Ensimmäisessä lainauksessa kertoja valottaa työntekijöiden ammatillista kunnianhimoa ja asiantuntijuutta, jota työyhteisössä ei kirjoittajan mukaan juuri hyödynnetty. Toisessa lainauksessa kertoja kuvaa työyhteisön osaamisen ja tiedon hallintaa, jota kertoja kuvaa ylhäältä ohjatuksi ja innovatiivisuutta rajoittavaksi. Kertoja muistuttaa työntekijöiden mahdollisuuksista ylläpitää asiantuntemustaan tänä päivänä ilman johdon ohjausta. Molemmissa lainauksissa näkyy kritiikki johtamista ja johtamiskulttuuria kohtaan, mikä oli esillä myös edellä olevassa lainauksessa.

*Kysymyksessä on kuitenkin asiantuntijaorganisaatio. Työntekijät olivat kunnianhimoisia oman osaamisensa suhteen ja pitivät sen tärkeitä itsensä hyvin ajantasalla tiedollisesti. --  
Tietämystä ja osaamista, jota karttui myös laajojen ulkomaansuhteiden avulla, ei laitoksessamme käyetty hyväksi muuten kuin satunnaisesti. Tj saattoi sivuuttaa asiantuntijoiden perustellut esitykset aivan tyystin vain ilmoittamalla, että nyt päätetään asia näin. 053*

*Jotenkin on syntynyt sellainen 70-lukulainen tunnelma: parilla kolmella ihmisellä on olevinaan kaikki tieto hallussaan ja sitä sitten jaetaan "tyhmemmille alaisille" pininä paketteina ja palasina. Tässä yhteiskunnassa ja tänä päivänä se ei vain tunnu toimivan. Meillä kaikilla on mahtavat mahdollisuudet pysyä ajassa ja kehityksessä mukana. Pystymme paneutumaan moniin valmisteilla oleviin asioihin ilman esimiesten säännöstelyä.  
Innovaatioista ja osaamisen hyödyntämisestä ei näkemyseni mukaan voi puhua. Olemme palanneet monessa asiassa ideologisesti (näkyä ulospäin suuntaamassamme toiminnassa) kymmenen vuotta taaksepäin. Aikaisemmin yksikkömme (yhteisön sisällä) oli kiinni ajassa ja tiesi, missä mennään aallon harjalla mm. kansainvälisessä keskustelussa. Teimme työtä "etukenossa" ja olimme nokka kohti tulevaisuutta. 056*

Tarinoiden kirjoittajat tuovat esiin, että työn kehittäminen edellyttää sitä, että työyhteisöissä kannustetaan kyseenalaistamiseen sekä kritiikin ja erilaisten mielipiteiden esittämiseen. Tarinoissa kuitenkin kuvataan usein, kuinka johdon näkemyksistä poikkeavia mielipiteitä väheksytään, jos työntekijät niitä ylipäättään uskaltavat esittää, ja yritykset työtapojen kehittämiseksi mitätöidään. Ensimmäisessä lainauksessa alla kertoja kuvaa juuri tällaista yritystään kehittää työtapoja, minkä esimies tyrmää. Myös toisessa lainauksessa näkyy esimiehen kielteinen suhtautumien työntekijöiden kehittämisehdotuksiin. Se näyttäytyy tarinassa myös vallan käyttönä ja vanhanaikaisena työnjakona, kun korkeasti koulutettujen asiantuntijoiden odotetaan vain suorittavan heille annettuja tehtäviä.

*Huomasin toimintatapojen päällekkäisyyksiä ja sen, että aikaa kului hukkaan, kun samoja asioita toistettiin puhelimesta. Huomioitavaa on se, että "ajojärjestely" ei vielä tänäkään päivänä käytä yrityksen tuotantojärjestelmää, verkkolevyjä, exceleitä. Ainoa, mihin ajojärjestely käyttää "konetta" on sähköpostien lukeminen. No tuolloin viikolla 9 pari tuntia ajojärjestelyäni laitoin lyhyehkön sähköpostiviestin niille ihmisille, jotka ovat tekemisissä ajojärjestelyn kanssa, [paikkakunnalla A ja paikkakunnalla B]. Ihmiset ottivat muutokset vastaan paitsi [paikkakunnan A] Paikallisjohtaja, joka syöksyi huoneestaan keskelle konttoria huutamaan kirosanon säestyksellä, että nyt ei mitään kehitetä. Kaikki tehdään niin kuin ennen ja istumaan siitä paikalleesi.*  
094

*Omien ehdotusten esittäminen tyrmättiin paitsi ajan haaskauksena myös asenneongelmana: kyvyttömyytenä hyväksyä asemaansa toteuttavana portaana.*  
037

Tarinoista käy ilmi, että mielipiteiden esittäminen ja kehittämistyö edellyttävät luottamusta ja niille suopeaa ilmapiiriä. Alla olevan lainauksen kertoja kuvaa aikaisempaa työpaikkaansa, jossa työn kehittäminen ja ideointi oli mahdollistettu, ja nostaa tärkeimpänä esille työpaikalla luodun turvallisen ilmapiirin.

*Verrattuna edelliseen työyhteisöni, jossa oli vapaus kehittää, ideoida ja mikä merkittävin; ilmapiiri luotu sellaiseksi, turvalliseksi, että mahdollistettiin kunkin ideointi.*  
*Luotettiin, sai olla väärässä, kukaan ei polkenut toista, oli toisista huolehtiva ilmapiiri, sai epäonnistua, olla väärässä, opittiin olemaan nöyriä tarpeen tullen.*  
100

#### 4.4.3 Autonomia ja vastuut

Tarinoissa toistuu odotus työn autonomisuudesta. Esimiehiltä odotetaan kontrollin ja valvonnan sijaan mahdollisuutta itsenäiseen työskentelyyn ja mahdollisuuksia tehdä omaan työhön liittyviä päätöksiä. Kertomuksissa tulee esiin, että työntekijät odottavat riittävästi tietoa ja vaikutusmahdollisuuksia voidakseen työskennellä autonomisesti. Vallan ja vastuun tasapainoon viitataan useissa tarinoissa liittyen sekä esimiehen rooliin että työntekijöihin. Tarinoissa tuodaan esiin, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on tehtävänkuvansa liittyvät tehtävät ja vastuut. Kertojat odottavat voivansa työskennellä omaa tehtävänkuvansa noudattaen ja odottavat myös muiden toimivan samoin.

Seuraavissa lainauksissa puhutaan työkaveruudesta sekä työrauhasta ja työturvallisuudesta, mutta niissä tulee myös esiin työtehtäviin kuuluvat valta- ja vastuukysymykset. Ensimmäinen kertoja tuo esiin eri roolien tarpeellisuuden ja tehtäviin liittyvät vastualueet, mutta painottaa, että työpaikalla tehdään töitä yhdessä. Toinen kertoja näkee vallan ja vastuun jakamisen osana turvallista työskentelyä, jossa myös työntekijällä on valtaa, eikä hän ole työssään täysin esimiehen armoilla.

*Vaikka onkin olemassa ja on tärkeää olla johto, johtajisto ja auktoriteetit jokaisessa firmassa - tärkeämpää on kuitenkin että siellä silti tunnetaan että ollaan kuitenkin kaikki keskenään työkavereita. Jokaisella vain oma paikkansa ja vastuualueensa. 090*

*Jälkikäteen arvioin itse, että hänen [esimiehen] tarpeensa kontrolloida kaikkea johti siihen, että hän riisti työntekijöiltä kaiken vallan omaa työtä koskien. Lisäksi hän kielsi tuon vallan riistämisen ja vaati täydellistä vastuunkantoa ilman valtaa, joka on aika pelottava tilanne. -- Työntekijöillä pitää olla jonkinlainen perusturva. Valta päättää joistakin sellaisista asioista, joista joutuu kantamaan vastuuta. 075*

Vallan jakamisen odotusten lisäksi tarinoissa tulee esille, että esimiestehtäviin liitetään monenlainen vastuunkantaminen työyhteisöstä. Esimiesasemassa olevalta odotetaan toiminnan epävarmuuden tilalle suunnan ohjausta ja puheiden ja tekojen yhteneväisyyttä. Esimiehiltä odotetaan vastuun kantamista ja vallankäyttöä työyhteisön hyväksi. Esimiehen valta ei kertojen mukaan saa olla rajatonta, mutta jossain määrin valtaa ja

vaikutusmahdollisuuksia esimiehellä odotetaan olevan ja niitä on tarpeen mukaan käytettävä työyhteisön hyväksi. Monissa tarinoissa kertojat odottavat esimiestehtävissä olevilta aktiivista asioihin tarttumista ja rohkeutta puuttua työyhteisön haasteisiin.

Useissa tarinoissa tulee esiin odotus siitä, että asiat järjestyvät ja tulevat hoidetuksi, kun ne viedään esimiehen tietoon. Kertomuksissa esimiehille viedään tietoa ongelmatilanteista, mutta usein he sivuuttavat ne tai puuttuminen ei saa aikaan odotettuja muutoksia. Ensimmäisessä lainauksessa alla esimieheen kohdistuu odotus, että hän puuttuisi työyhteisön huonoon ilmapiiriin. Kirjoittaja kuitenkin toteaa, että mitään ei tapahdu. Toisen lainauksen kertoja odotti, että esimies ja johto tarttuvat työyhteisön ilmapiiri- ja työturvallisuusongelmiin, kun he saavat tiedon niistä. Työyhteisössä toteutetaan henkilöstökysely, mutta kertoja pitää tehtyjä toimia näennäisinä ja pettyy odotuksissaan. Viimeisessä lainauksessa kertoja tuo esiin, kuinka hänen työpaikallaan esimies jättää asioita alaistensa keskenään ratkottavaksi. Kertoja painottaa esimiestehtävissä toimivilta vastuunkantamista myös vaikeissa tilanteissa.

*Esimies ei välitä työyhteisön hyvinvoinnista. Kuuntelee, mutta mitään ei tapahdu, on isompia asioita.*

*Meidän tiimimme, meitä on useampia, nahisee keskenään. On kilpailua, kateutta, pyrkyryyttä, toistemme nujertamista, oman kruunun kiillottamista toisten kustannuksella. Ilkeys kukoistaa. Toisen työtä ei arvosteta lainkaan. Puhutaan rumasti. 100*

*Mutta entä nuo ylemmät tahot, joihin otimme yhteyttä? Ei apua. Järjestettiin henkilöstökysely, johon joku ammattitaidoton listasi muutamia kysymyksiä työilmapiiristä ja -turvallisuudesta. Vastasimme mahdollisimman totuudenmukaisesti ja tiedän, että joukossa oli hyvin vakavia syytöksiä, silti koko soppa työnnettiin hiljalleen maton alle. Vastauksia käytiin muka läpi yhteisessä kokouksessa, jossa niitä luettiin vastoin kaikkia vakuutuksia ääneen sellaisenaan. Niitä ei koskaan analysoitu mitenkään, yksikään ammattilainen ei kyselyyn koskaan puuttunut. Silkkää silmänlumetta. Tilannetta muka seurattiin, mutta tiedän, ettei mitään ole tehty minunkaan talosta lähtemisen jälkeen. 016*

*Alamme tyyppiominaisuus on myös johtamistaidon puute. Pällikkö antaa asioiden osittain ajautua eteenpäin, luottaen siihen, että työntekijät ratkovat asioita keskenään. Tämä johtaa ajoittain turhiin konflikteihin. -- Johtajan pitää johtaa myös vaikeissa tilanteissa, vastuuta ei voi pakoilla! 006*

Vallan ja vastuiden jakautumisen odotetaan ulottuvan kaikkiin organisaation johtajiin. Esimiestehtävissä toimivilla odotetaan olevan valtaa puuttua ongelmiin ja kehittää toimintatapoja. Ensimmäisessä lainauksessa alla tulee esiin kertojan odotukset esimiehiä ja organisaation toimintaa kohtaan. Tarinassa kertoja on kääntynyt ylemmän johdon puoleen odottaen, että lähiesimiehen huonoon johtamistapaan puututaan. Aikaisemmin tarinassa kertoja kuvaa, että organisaatiossa on käynnistetty työpaikkakiusaamisprosessi, joka kuitenkin pysähtyy lähiesimiehen haluttomuuteen osallistua siihen. Lainauksessa todetaan, että organisaatiossa ollaan kyvyttömiä puuttumaan huonoon esimiestyöhön. Toisessa lainauksessa kirjoittaja nostaa esiin organisaatioiden toimintatapojen ja valtaakäyttävien valvonnan tärkeyden. Kertojan mukaan organisaation esimiehellä on rajaton valta ja kertoja odottaa viimekädessä ministeriön kantavan vastuuta työoloista valtion laitoksessa, jossa hän työskentelee.

*Tällä hetkellä esimies ei suoraan lähesty minua eikä anna tehtäviä suoraan minulle. Hän kertoo jollekin toiselle, että minun tehtäväkseni on sitten annettu se ja se asia, ja jos en sattumalta kuule siitä muilta yksikön henkilöiltä, niin sitten en saa tietää, että minun kuuluisi hoitaa joku tehtävä.*

*Tätä tilannetta on jatkunut jo 1,5 vuotta eikä esimiehen ylemmät esimiehet tee tilanteelle mitään. Esimies saa toimia mielivaltaisesti. Henkilöstöpäällikkö ainoastaan totesi että ei huonolle esimiestoiminnalle voi mitään. Alainen on aina huonossa asemassa siinä tilanteessa, jos esimies ei toimi oikein. Ei siinä kuulemma alaisella ole muuta vaihtoehtoa kuin vaihtaa työpaikkaa. 042*

*Ministeriön olisi pitänyt seurata paremmin tj:n tekemisiä eikä sinisilmäisesti uskoa kaikkiin hänen puheisiinsa. Hän oli taitava manipuloija ja kun asiat olivat vaikeita, ei johtokunnassa kukaan osannut esittää oikeita kysymyksiä. Valvomatonta ja kontrolloimatonta valtaa ei pitäisi antaa kenellekään. --*

*Ministeriöiden on uskallettava valvoa ja johtaa myös henkilöjohtamista eikä mikään hyvä veli -järjestelmä saa estää siirtämästä huonoja johtajia sivuun. On törkeää jättää 150 ihmistä hirmuhallitsijan valtaan, silloin hallinnossa ja valvonnassa on jotaain todella mätää. 053*

#### **4.4.4 Ihmisten johtamistaito**

Tärkeänä osana esimiestyötä tarinoissa pidetään kykyä johtaa ihmisiä. Tarinoissa huomio kohdistuu esimiehen vuorovaikutustaitoihin, ihmisläheisyyteen ja empatiakykyyn. Tarinoissa nostetaan esille usein esimiehen kommunikointi ja toiminta

vuorovaikutustilanteissa. Edellä on jo ollut esimerkkejä muun muassa huutavasta ja uhkailevasta esimiehestä tai arvaamattomasti toimivasta ja sattumanvaraisia päätöksiä tekevästä toimitusjohtajasta. Kertojat odottavat esimiesten toimivan ja kohtelevan alaisia tasa-arvoisesti, oikeudenmukaisesti ja yksilöitä kunnioittaen. Esimiehien odotetaan välittävän työntekijöistä ja huomioivan heidät kokonaisvaltaisina yksilöinä, eikä vain tuotannon tekijöinä.

Seuraavassa lainauksessa kertoja kuvaa luottaneensa, että työpaikalla otetaan huomioon kertojan edut tai ei ainakaan aiheettomasti toiminta niitä vastaan. Tarinan esimies kiusaa ja pelottelee kertojaa. Lainauksessa kertoja odottaa oikeudenmukaista ratkaisua tilanteeseen ja kuvaa luottamuksen murtumista ja omaa epäuskoa tapahtumien kehittymisestä, kun odotukset tilanteen oikeudenmukaisesta ratkaisusta eivät toteudu.

*Kenenkään kohdalla kiusaaminen ei kuitenkaan ollut niin räikeää kuin omalla kohdallani. Aloin olla sietokykyne rajoilla. En uskaltanut lähestyä edes toimitusjohtajaa, koska päättelin esimieheni toimivan tämän antamalla mandaatilla.*

*Lopulta voimani olivat niin vähissä, että jäin sairauslomalle. Siinä tein suuren virheen, koska silloin alkoivat suorat uhkaukset irtisanomisella yms. --*

*Toisen sairauslomani alkaessa esimieheni kysyi asiaan syytä. Nyt tiedän, että minun ei olisi tarvinnut kertoa sitä hänelle, mutta uskoin asioiden vielä kohentuvan ja sanoin olleeni masentunut viimeaikaisten tapahtumien takia. Silloin hän suuttui lopullisesti ja uhkasi lakimiehillä ja toimitusjohtajan läsnäololla, kun tulisin lomaltani.*

*Koko [sairaus-]lomani ajan olin kauhuissani ja ahdistunut. Onneksi minulla oli tukenani ystäviä ja läheisiä. Varsinkin mieheni kannusti tekemään ratkaisun omaksi hyväkseni ja lähtemään pois koko firmasta. Vieläkään en uskonut, että minulle tehtäisiin niin kamala temppu, että erotettaisiin 55-vuoden iässä. Mistä enää saisin töitä? Miten eläkkeeni kävisi? Miksi kukaan ei puolustanut minua? Kysymyksiä tulvi päässäni.*

*Oli kulunut kolme vuotta kiusaamisen alkamisesta. Kun palasin töihin, sain sähköpostista lukea, että seuraavana päivänä olisi "toimenkuvapalaveri", johon osallistuisivat esimieheni, toimitusjohtaja ja minä. Vieläkin jaksoin uskoa oikeudenmukaisuuteen ja johonkin muuhun ratkaisuun.*

*Yhteinen tilaisuus oli tyly, kova ja tylsä. Minulle ilmoitettiin, että alakerrassa odotti konsultti, joka räätälöisi minulle sellaiset paperit, joilla pääsisin eläkeputkeen. He tarjosivat irtisanomispakettia. Minut saatettiin hissillä alakertaan, jossa konsultti odotti. Sen jälkeen tuskin näin esimiestäni enää. 054*

Esimiehen taito kohdata työntekijät yksilöinä ja arvostaen sekä heidän tasa-arvoinen kohtelu oli esillä useissa tarinoissa. Ensimmäisessä lainauksessa alla kertoja odottaa esimiestehtävissä olevien kohtelevan työntekijöitä kunnioittaen ja syrjimättä. Toinen lainaus on jo aikaisemmin esillä olleesta tarinasta, jossa esimies päättää yksipuolisesti kertojan etätyösopimuksen. Esimies päättää tarinassa myös, ettei enää hyväksy sairauslomatodistusta kertojan asuinpaikkakunnan lääkäriltä, vaan työntekijöiden on käytettävä työterveyslääkärinä. Tässä lainauksessa tulee esiin kertojan odotus, että työyhteisön jäseniä kohdellaan tasa-arvoisesti tällaisissakin tilanteissa. Lainauksessa kertoja yrittää selvittää kohtelun yleisyyttä organisaatiossa henkilöstöhallinnolta. Kolmannessa lainauksessa koeajan päätteeksi ilman perusteluja irtisanottu työntekijä kertoo odottavansa hyvältä esimieheltä vuorovaikutustaitoja ja erityisesti kuuntelua sekä empatiakykyä.

*Jokaista työntekijää pitää käsitellä arvokkaana ja arvokkaasti -ei pilkallisesti eikä vähätellen.*

*Herja eikä pilkka ei saisi missään tapauksessa kuulua työilmapiiriin kuvioon. Ei uskonnon, ei sukupuolen, ei terveyden, ei ulkonäön eikä iän suhteen. 090*

*Näihin asioihin sain muutenkin vain puolivillaisia vastauksia.*

*Kyselin myös, että miksi kohdallani toimitaan näin. Paikallisen HR:n mukaan kuulemma joidenkin kohdalla voidaan toimia näin, mutta sen tarkemmin en saanut tietää että miksi juuri minun kohdallani toimitaan näin. Tätäkään ei esimieheni tarvinnut perustella millään tavalla. 003*

*Esimieheltä tässä minun tapauksessani puuttui kaikki ne ominaisuudet, jotka hyvälle esimiehelle kuuluu. Vuorovaikutustaidot ja niistä erityisesti kuuntelemisen taito, uuden ja opettelevan työntekijän ja yleensä työntekijän asemaan eläytyminen, positiivisen palautteen antaminen yhtenä työmotivaation lisääjänä jne. 055*

Useissa tarinoissa esille tulee työntekijöiden tukeminen ja motivointi työssä. Esimiehiltä odotetaan tukea ja kannustusta. Kertojat odottivat työsuoristuksista ja onnistumisista kiittämistä sekä positiivista palautetta. Seuraavissa lainauksissa kirjoittajat tuovat esiin odotuksensa, että työssä saisi positiivista palautetta ja tukea. Ensimmäinen kertoja kaipaa esimiehen tukea ja kannustusta vaativassa työssään ja edes joskus positiivista palautetta. Myös toisessa lainauksessa kertoja odottaa hyvältä esimieheltä tukea, mutta tarinassa näin ei aina tapahdu, kun työntekijät tekevät vaativia päätöksiä työssään.

*Olen ollut saman työnantajan palveluksessa nyt viimeist 14 vuotta. -- Omaa työtäni sävyttää sitoutuneisuus ja ehdoton suuntautuneisuus kasvatustehtävään. Silti en ole koskaan saanut tuntea siellä olevani hyvä työntekijä, koska johtaminen perustuu ainaiseen varuillaanolon tunteen tuottamiseen ihmisille. -- Työmme on raskasta ja vaativaa, ja siihen pitäisi jokaisen saada ehdotonta tukea ja kannustusta esimiestaholta. 074*

*Aikaisemmin saimme päälliköltä tukea työssämme, nyt joudumme tekemään isoja päätöksiä ilman päällikön tukea ja nyt on käynyt jo pari kertaa niin, että hän on vetänyt maton työntekijän alta asiakkaan läsnäollessa. Koko ajan saa olla varuillaan, mitä se keksii. 087*

Esimiehen odotetaan olevan läsnä työpaikalla, tuntevan työntekijöiden arkea ja myötäelävän siinä. Nämä odotukset tulevat esiin tarinoissa, kun niissä kuvataan esimerkkejä esimiehistä, jotka eivät ole paikalla tai joiden kanssa avoin kommunikointi ei ole mahdollista. Läsnäolon merkitys ja kaipaus tulee tarinoissa usein esiin sellaisten luottamuksen kuvausten yhteydessä, joissa luottamus perustuu vuorovaikutukselle ja läheisyydelle. Ensimmäisessä lainauksessa alla kertoja kuvaa, että esimies on vain vähän mukana alaisten arjen työssä, eikä osoita kiinnostusta sitä kohtaan. Toisessa lainauksessa tulee samoin esiin kertojan odotus, että esimies on kiinnostunut ja vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa.

*Johtaja liikkuu nykyisin todella vähän yksikkömme henkilökunnan keskuudessa (aikaisemmin jatkuvasti) ja silloinkin vähäsanaisena ja puuttumatta mihinkään. Ei edes uteliaisuuttaan kysele, missä mennään. 056*

*Ihan aidosti voi kysyä, miten menee, missä mennään? Se aito kiinnostus luulisi olevan yrittäjällä myötäsentyistä, se kiinnostus helisee kassassa varsin pian. Hei me ollaan ihmisiä, ei pelkkiä työnsuorittajia, meillä on ajatuksia, ehdotuksia, tunteita. Pyrimme hyvään elämään työssä, työaikana myös. 012*

#### **4.5 Yhteenveto empirian tuloksista**

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella, millaisena luottamus esimiehiä kohtaan tarinoissa näyttäytyy. Tarina-aineistossa luottamusilmiö on läsnä ensisijaisesti luottamuksen puuttumisen ja rapautumisen kuvauksina esimiestä kohtaan, mikä on seurausta tarinoiden pelkoa työelämässä käsittelevästä aiheesta. Epävarma ilmapiiri, työntekijöiden varovaisuus ja passiivisuus tuovat esiin työyhteisöjen luottamuksen puutteen. Useissa tarinoissa kertoja



tai kaikki työntekijät pelkäävät virheiden tekoa ja joutumista syyttelyn kohteeksi. Luottamuksen ollessa vähäistä tai puuttuessa kokonaan vältetään riskien ottamista ja haavoittuvaan asemaan joutumista. Työyhteisöissä vältetään mielipiteiden esittämistä ja ollaan passiivisia toiminnan kehittämisessä.

Luottamusta tarkasteltiin esimieheen kohdistuvaa luottamusta laajemmin työyhteisöissä, mikä toi esiin eri tahojen yhteyksiä ja merkitystä luottamuksessa. Tarinoiden kirjoittajilla on työyhteisöissä useita luottamuksen kohteita, jotka vaikuttavat esimieheen luottamiseen. Työyhteisön jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja vaikuttavat toisiinsa ja luottamukseen työyhteisössä. Luottamus tai sen puute voi levitä työyhteisön jäsenten välillä. Keskeisimmät luottamuskuvaukset koskevat lähiesimiehiä ja kollegoita, mutta myös organisaatioon ja ylimpään johtoon kohdistuvat luottamuksen kuvaukset yhdistyvät esimieheen luottamiseen. Tarinoissa yksilötason vuorovaikutussuhteet ovat kertojille luottamuksessa tärkeitä, mutta myös ryhmä- ja organisaatiotaso ovat mukana tarinoissa. Luottamuksen kohteiden tarkastelussa vahvistuivat havainnot esimieheen kohdistuvan luottamuksen yhteydestä muihin vuorovaikutussuhteisiin organisaatiossa ja esimiehen vaikutuksesta koko työyhteisön luottamusilmapiiriin.

Tarinoiden luottamuksen kuvauksissa on eniten läsnä lähiesimies. Heihin kohdistuu luottamusta sekä henkilökohtaisen suhteen että aseman perusteella. Lähiesimiehet ovat tärkeä luottamuksen kohde alaisilleen työpaikan esimies-alaisuudessa, mutta tarinoissa kuvataan pääasiassa luottamuksen puutetta esimiehiä kohtaan. Esimiehellä on asemansa kautta mahdollisuus vaikuttaa ilmapiiriin, työn organisointiin ja toimintatapoihin, jotka kaikki voivat rakentaa tai rapauttaa työyhteisön luottamussuhteita. Lisäksi esimies kuvataan usein osallisena työyhteisön muissa luottamussuhteissa. Esimiesten odotetaan vaikuttavat erityisesti ongelmatilanteissa työyhteisön jäsenten välisiin luottamussuhteisiin. Esimies ja häneen kohdistuva luottamus on läsnä tarinoissa, vaikka kuvatuissa tapahtumissa ensisijaisena luottamuksen kohteena olisivatkin organisaation muut toimijat.

Kollegoihin liitetään aineistossa eniten positiivisia luottamuksen kuvauksia, ja kollegat kuvataan keskustelukumppaneiksi, tueksi ja voimavaraksi työpaikoilla. Työyhteisöön ja

työkavereihin kohdistuu kuitenkin myös luottamuksen epäilyä ja luottamuksen puutetta. Luottamuksen kuvaukset kollegoita kohtaan ohjaavat huomiota työyhteisöjen ilmapiiriin ja toimintatapoihin. Tarinoissa vallitseva ilmapiiri ja toimintakulttuuri heijastavat työyhteisön jäsenten keskinäistä luottamusta tai luottamuksen puutetta, mutta myös luottamuksen puutetta esimiehiä kohtaan.

Kuvaukset luottamuksesta ylimpään johtoon ja organisaatioon välittävät tietoa luottamusta rakentavista tai rapauttavista organisaatiokäytännöistä, kulttuurista ja johdon toiminnasta. Johtoon ja organisaatioon kohdistuva luottamus liittyy esimieheen luottamiseen. Esimies nähdään yhtenä johtajista ja hän edustaa organisaatiota. Ylimpään johtoon kohdistuva luottamus perustuu pääasiassa johtajien vastuulliseen asemaan ja luottamuksessa huomioidaan johtajan toiminta osana organisaatiota. Ylimpien johtajien odotetaan käyttäytyvän roolinsa mukaisesti ja pitävän kiinni organisaation toimintatavoista ja periaatteista. Näin ylin johto edustaa usein myös organisaatiota luottamuksen kohteena, sillä luottamus organisaatioon on välillistä. Organisaatiota edustavat siellä toimivat ihmiset. Luottamuksessa tarkastellaan organisaatiota edustavien jäsenten toimintaa sekä prosessien ja toimintaperiaatteiden toteuttamista ja sopivuutta luottajan arvomaailmaan. Ylimpään johtoon kohdistuvassa luottamuksessa näkyy luottamuksen tai luottamuksen puutteen leviäminen kohteiden välillä. Yksittäiseen johtajaan kohdistuva luottamuksen puute heijastui joissakin tarinoissa koko johtoon tai organisaatioon luottamiseen.

Luottamuksen tai luottamuksen puutteen muodostuminen esimiestä kohtaan näkyy tarinoissa esimieheen kohdistettavina odotuksina ja arviointina. Luotettavuutta arvioidessa kiinnitetään huomiota esimiehen toimintaan ja käytökseen, persoonaan ja luonteeseen, motiiveihin ja periaatteiden noudattamiseen, vallan käyttöön sekä osaamiseen. Tarinoissa tulee myös esiin aikaisempi vuorovaikutus esimiehen kanssa, jonka perusteella arviota luotettavuudesta muodostetaan. Luottamukseen liittyy esimiehen arvostaminen ja hänen toiminnan hyväksyminen. Useissa tarinoissa esimiehen motiiveja, käytöstä ja osaamista ei arvosteta, mikä näkyy luottamuksessa. Esimiehen luotettavuutta arvioidaan myös osana organisaatiota. Koska esimies nähdään osana organisaatiota vaikuttaa esimiehen luotettavuuden arvioon toisinaan myös organisaatiota kohtaan koettu luottamus.

Organisaation vakiintuneet toimintatavat yhdistyvät joissakin tarinoissa esimiehen luotettavuuteen.

Luottamus ja luottamuksen rakoilu tarinoissa näkyy työyhteisöjen jäsenten keskinäisessä luottavaisuudessa ja vuorovaikutuksessa. Luottamukseen liittyy keskustelu, kokemusten jakaminen, yhteistyö ja toisiin tukeutuminen. Tarinoiden perusteella käy selväksi, että luottamus ei ole vain luottajan ja luotetun välinen asia. Puuttuva luottamus heijastuu kahdenvälisiä suhteita laajemmin työyhteisön ilmapiiriin ja vuorovaikutussuhteisiin. Heikko luottamus aiheuttaa ympärillä olevissa epävarmuutta ja rajoittaa vuorovaikutusta ja kommunikointia työyhteisön jäsenten välillä. Työyhteisöissä näkyy myös työyhteisön jäsenten jakautuminen pienempiin ryhmiin. Ryhmän jäsenyys voi ohjata luottamusta esimiestä kohtaan.

Esimiehiin ja esimiestyöhön kohdistetaan tarinoissa odotuksia luotettavuudesta samoin kuin kaikkiin työpaikan vuorovaikutussuhteisiin. Esimieheen luottamiseen liitetään odotuksia hyvästä johtamisesta. Esimieheen ja esimiestyöhön kohdistuvat odotukset keskittyvät tarinoissa kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen, vaikutusmahdollisuuksien ja ihmisten johtamistaitojen ympärille. Esimiestehtävissä toimivan odotetaan kommunikoivan alaistensa kanssa. Työpaikalla odotetaan pidettävän säännöllisiä palaverieja ja annettavan tietoa työhön liittyvistä ajankohtaisista asioista. Esimiestyöhön liitetään vastuu keskustelukulttuurin ja vuorovaikutusmahdollisuuksien luomisesta koko työyhteisölle.

Esimiehiltä odotetaan taitoa johtaa ihmisiä, kuten vuorovaikutustaitoja, ihmissläheisyyttä ja empatiakykyä. Esimiesten toiminnan taustalla odotetaan vaikuttavan tiettyjen arvojen kuten tasa-arvon, oikeudenmukaisuuden ja yksilöiden kunnioittamisen. Tarinoiden työntekijät haluavat mahdollisuuksia vaikuttaa ja kehittää työtään. Kertoja nostavat esille vallan jakautumisen, jonka he odottavat tapahtuvan tasapainossa tehtävien ja vastuiden kanssa. Esimiehiltä odotetaan heidän tehtävänsä mukaista toimintaa ja tehtävään kohdistettujen odotusten täyttämistä.

## 5 LOPUKSI

### 5.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisena esimieheen kohdistuva luottamus näyttäytyy työntekijöiden tarinoissa. Työpaikoilla luottamus on perusta ihmisten väliselle vuorovaikutukselle ja yhteistyölle (Blomqvist 2006). Luottamuksella on merkittävä tehtävä työn kehittämisessä ja innovaatiotoiminnassa sekä työntekijöiden sitoutumisessa ja työhyvinvoinnissa (Blomqvist 2006; Brower ym. 2000). Työntekijöille tärkein luottamussuhde on suhde esimieheen, jolla on asemansa puolesta mahdollisuus ja myös velvollisuus vaikuttaa työntekijän työtä koskeviin asioihin.

Tässä tutkimuksessa luottamusta tutkittiin tarinoista, jotka kertoivat pelosta ja pelolla johtamisesta. Pelko tarinoiden aiheena näkyy työyhteisöjen luottamuksessa. Pelko aiheuttaa epävarmuutta ja vie pohjaa luottamukselta. Luottamus tulikin esiin ensisijaisesti luottamuksen puutteen kautta. Luottamuksen puute näkyi työyhteisöissä varovaisuutena ja passiivisuutena. Työntekijöiden toiminta ja vuorovaikutus oli varautunutta. Työyhteisön toimintaan ja kehittämistyöhön osallistuttiin vain välttämätön määrä.

Tulosten perusteella esimiestä kohtaan koettu luottamuksen puute näyttäytyi työyhteisöissä toimintaa rajoittavana, ja teki vuorovaikutuksesta varautunutta. Toisin sanoen epäluottamus rajoittaa kommunikointia, aikaansaa toisten ihmisten välttelyä ja heikentää työilmapiiriä (Brower ym. 2009, 332; Laine 2008, 138). Browerin ym. (2009, 332 & 342) mukaan luottamuksen epätasapaino heijastuu vuorovaikutukseen ja näkyy alaisen organisaatiokäyttäytymisessä, esimerkiksi haluttomuutena ottaa vastuuta.

Luottamus esimiestä kohtaan muodostuu useiden tekijöiden vaikutuksesta. Luottamus on osa vuorovaikutussuhdetta, joten luottamukseen vaikuttavat esimies luottamuksen

kohteena, alainen eli luottaja ja heidän välinen vuorovaikutussuhde. Luottamuspäätökseen vaikuttavat asiat riippuvat yksilöistä ja tilanteesta. Esimieheen kohdistuvassa luottamuksessa on mukana organisaatioympäristö. Työntekijän ja esimiehen organisaatiohierarkian mukaiset valta-asemat ja ympärillä työskentelevät muut työyhteisön jäsenet vaikuttavat luottamukseen. Myös kulttuurilla on vaikutuksensa ilmapiirin luottavaisuuteen ja siten myös kahdenvälisen suhteen luottamukseen.

Tässä tutkimuksessa korostui esimiehen ominaisuuksien arviointi ja ympäristön, erityisesti ympäröivien vuorovaikutussuhteiden, merkitys luottamuksen muodostumisessa. Esimiehen ominaisuuksien arviointi tapahtui pitkälti esimiehen toiminnan ja käytöksen perusteella. Esimiehen johtamistyylin ja -käytäntöjen onkin todettu olevan tärkeitä vaikuttimia luottamuksessa esimieheen (Dirks & Ferrin 2002; Errol & Winston 2005, 7). Esimiehen ominaisuuksien arvioinnissa työntekijät kiinnittivät huomiota motiiveihin, osaamiseen ja persoonallisuuteen sekä siihen, kykeneekö työntekijä arvostamaan näitä arvioimiaan esimiehen ominaisuuksia. Motiivien, osaamisen ja persoonallisuuden arviointi on yhtenevä aikaisemmassa tutkimuksessa tunnistetun esimiehen ominaisuuksien arvioinnin kanssa, jossa arviointikohteiksi on tunnistettu hyvántahtoisuus, kyvykkyys ja rehellisyys (Burke ym. 2007, Mayer ym. 1995).

Ominaisuuksien arvioinnin lisäksi huomio kohdistui esimiehen valtaan ja vallan käyttöön. Hyvántahtoisuuden ja kyvykkyuden arvioinnin voidaan ajatella sisältävän vallan ja vallankäytön ulottuvuuden. Esimerkiksi vallan käyttö voi osoittaa kyvykkyyttä saada asioita aikaan. Valta voi tässä tutkimuksessa korostua siitä syystä, että tarinoissa tulee esiin pääasiassa työntekijöiden näkökulma. Työntekijöille esimiehet näyttäytyvät vallan käyttäjinä, jolloin tarinoissakin nostetaan esille vallan käyttöä. Toisaalta myös Laine (2008, 120) arvioi tutkimuksessaan, että alaisten heikompi valta-asema suhteessa esimiehiin vaikuttaa heidän luottamukseen heikentävästi. Näin voidaan todeta, että valta ja vallan käyttö vaikuttaa alaisten luottamuksen muodostumiseen esimiehiä kohtaan.

Tämän tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että ympäröivät vuorovaikutussuhteet ovat merkittävä tekijä luottamuksessa. Luottamus kollegoihin, ylimpään johtoon ja

organisaatioon olivat tarinoissa yhteydessä esimiehiin luottamiseen. Työyhteisön muut luottamussuhteet tuovat esimieheen kohdistuvalle luottamukselle kontekstin. Kuva esimieheen kohdistuvasta luottamuksesta jää vaillinaiseksi, jos se irrotetaan tästä kontekstistaan.

Tuloksien mukaan kollegat olivat usein luotettuja tilanteissa, joissa esimieheen kohdistui luottamuksen puutetta. Tarinoissa näkyi työyhteisöön muodostuvat ryhmät, joiden jäseniä yhdisti toistensa tukeminen ja esimiehen vastustaminen. Työntekijän ympärillä työskentelevien on todettu vaikuttavan työntekijän asenteisiin, käytökseen ja edelleen esimieheen luottamiseen (Burke ym. 2007, 627; Ferris ym. 2006; Norman ym. 2010). Erityisesti luottamuksen puute leviää työyhteisön jäsenten välillä (Atkinson & Butcher 2003). Luottamus kollegoiden välillä ei näillä perusteilla näytä ainakaan vahvistavan luottamusta esimieheen pelkäävissä työyhteisöissä. Ennemmin voidaan arvioida, että työntekijöiden kokemus vastakkainasettelusta työntekijöiden ja työnantajan välillä voi vahvistua tilanteissa, joissa esimieheen kohdistuva luottamuksen puute vahvistaa kollegoiden välistä luottamusta.

Ylin johto ja organisaatio kytkeytyivät esimieheen kohdistuvaan luottamukseen persoonattoman, asemaan ja rooleihin perustuvan luottamusperustan kautta. Esimies edustaa organisaatiota ja ylintä johtoa, jolloin esimieheen liitetään näihin kohdistuvaa luottamusta ja luottamuksen puutetta (Blomqvist 1997). Tulosten perusteella näyttää, että työntekijöiden näkökulmasta katsottuna esimiesten asema ja verkostot sitoivat nämä ylimmän johdon kanssa samaan eturyhmään, jonka jäseniin kohdistuu asemaan ja valtaan perustuvaa luottamusta ja luotettavuuden epäilyä.

Vuorovaikutussuhteiden merkitys vahvistui tässä tutkimuksessa myös tarkastelemalla tarinoiden työyhteisöjen ilmapiiriä. Tutkimuksen tuloksissa näkyi esimieheen kohdistuvan luottamuksen puutteen vaikutukset vuorovaikutusympäristöön, mutta ei niinkään ympäristön vaikutuksia esimieheen luottamiseen. Kuten edellä kerrottiin, luottamuksen puute esimiestä kohtaan vahvistui usein kollegoiden välistä luottamusta. Kuitenkin laajasti ilmeni, että vuorovaikutus oli varovaista ja ilmapiiri epävarma. Luottamuksen puute näytti

siis leviävän työyhteisön sisällä ja lisäävän epävarmuutta ja varovaisuutta. Tuloksien perusteella voidaan todeta, että luottamuksen puuttuminen kahden välisistä suhteista heijastuu ympäröivään työyhteisöön. Aikaisemmassa kirjallisuudessa taas on todettu työyhteisön vuorovaikutussuhteiden ja luottamusilmapiirin vaikuttavat luottamukseen (Burke ym. 2007, 622; Ferris ym. 2009, 1384). Vuorovaikutusympäristön merkityksestä muistuttavat myös Ferris ym. (2006, 870) todetessaan, etteivät kahdenväliset suhteet ole eristyksissä organisaation muista suhteista.

Työntekijän omat piirteet vaikuttavat myös luottamuksen muodostumiseen. Tässä tutkimuksessa luottamukseen vaikuttavat työntekijän ominaisuudet eivät juurikaan tulleet esiin. Pääosa tarinoista on kirjoitettu työntekijöiden näkökulmasta, eivätkä kirjoittajat tuoneet esiin omaa asemaansa tai arvioineet itseään luottamussuhteessa. Näin luottajan tarkastelua ei tämän aineiston perusteella voida kovin laajasti tehdä. Tarinoissa tulee kuitenkin esiin esimerkiksi kertojan taipumus luottaa, kun tarinoissa kadutaan luottamusta tai hyväuskoisuutta. Hyvään johtamiseen kohdistuvat odotukset tuovat myös esiin yksilöllisiä käsityksiä johtamisesta ja työelämästä, joihin monet kertojat yhdistävät odotuksen luotettavuudesta.

Tutkimuksessa tunnistettiin useita esimiehiin ja esimiestyöhön kohdistuvia odotuksia, jotka tarinoissa liitetään hyvään johtamiseen. Luottamuksen katsotaan kuuluvan työpaikan vuorovaikutussuhteisiin ja esimiehen odotetaan olevan luotettava. Myös tarinoissa luotettavuus yhdistetään hyvään johtamiseen. Odotukset keskittyivät viestintään ja vuorovaikutukseen, työn autonomiaan ja kehittämismahdollisuuksiin sekä esimiehen johtamistaitoihin. Näihin odotuksiin vastaaminen esimiestyössä synnyttää ja vahvistaa luottamusta (vrt. Van den Akker, Heres, Lasthuizen & Six 2009, 118). Tutkimuksen perusteella voidaan tuoda esiin useita kohtia esimiestyössä, joilla voidaan vaikuttaa luottamukseen.

Vahvimpana esimiehiin ja esimiestyöhön kohdistuvana odotuksena tämän tutkimuksen tuloksissa näkyi viestintä ja vuorovaikutus. Työntekijät kaipasivat vuorovaikutusta ja kommunikointia sekä esimiehen että kollegoiden kanssa. Vuorovaikutuksen kautta luodaan

yhteyttä muihin ja siten rakennetaan luottamusta. Palaverit ja säännöllinen tiedottaminen ovat perusedellytys sille, että työyhteisön jäsenet pystyvät olemaan aktiivisesti mukana organisaation toiminnassa ja kehittämään sitä. Tuloksien perusteella voidaan todeta, että vuorovaikutusmahdollisuuksien ja keskustelevan kulttuurin rakentamista pidetään tärkeänä ja niiden luomisen nähdään olevan esimiesten vastuulla.

Esimieheen odotetaan syntyvän jonkin tasoinen henkilökohtainen suhde. Esimiehen ja alaisen välinen henkilökohtainen suhde ja sille perustuva luottamus voivat kehittyä vain vuorovaikutuksen kautta. Jos vuorovaikutussuhteen osapuolet ovat vähäisessä vuorovaikutuksessa keskenään, voi luottamus jäädä heikoksi osapuolten välillä. Tarinoissa kuvattiin esimiehiä, jotka olivat etäisiä tai vaikeasti tavoitettavia, jotka tiedottivat niukasti ja antoivat vähän tukea työtehtävissä. Myös Laineen (2008, 76) tutkimuksessa alaiset kokivat jäävänsä yksin työtehtäviensä ja vastuidensa kanssa, minkä Laine katsoo vähentävän luottamusta esimieheen.

Osapuolten kommunikointi- ja toimintatavat värittävät vuorovaikutussuhteen ilmapiiriä ja luonnetta (Errol & Winston 2005, 7; Laine 2008, 138–139). Tutkimuksessa tuli esiin, että esimiesten vuorovaikutustapoihin ja käytökseen kiinnitetään huomiota, ja tarinoissa ne herättävät ennemminkin epäluottamusta sen sijaan, että ne loisivat luottavaista ilmapiiriä. Byrne, Pitts, Chiaburu ja Steiner (2011) tuovat lisäksi esiin, että vuorovaikutussuhteet esimiehiin ovat keskeisiä työntekijöille siinä, kuinka he suhtautuvat koko organisaatioon, ja esimieheen kohdistuva luottamus leimaa koko organisaatiota. Työyhteisöjen toimivuuden näkökulmasta onkin tärkeää, että esimiehen ja alaisten välillä luodaan ja ylläpidetään luottavaisia vuorovaikutussuhteita (emt, 119).

Esimiestyössä on mahdollista vaikuttaa koko työyhteisön luottavaisuuteen, eikä vain henkilökohtaisiin vuorovaikutussuhteisiin. Esimies voi työssään vahvistaa toiminnan uskottavuutta ja johdonmukaisuutta, ja siten luottamusta. Luottamukselliseen kulttuuriin yhdistyvät monet esimiestyöhön liittyvät asiat, jotka tulivat esiin tässä tutkimuksessa. Erroll ja Winston (2005, 8) ovat yhdistäneet luottamukselliseen kulttuuriin vastuiden ja roolien selkeyden, kommunikoinnin tiheyden ja ajankohtaisuuden sekä lupausten pitämisen.



Kahnin (2007) mukaan taas myönteisiä vuorovaikutussuhteita ja luottavaisuutta työyhteisössä edistävät ainakin vaikuttaminen työntekijöiden urakehitykseen, tehtävien loppuun saattamiseen, mielekkyyden ja merkityksen kokemuksiin sekä henkilökohtaiseen tukeen (Ferris ym. 2009, 1385). Edelleen Laine (2008, 140) esittää, että keskeisiä elementtejä luottamuksessa ovat kulttuurin avoimuus ja kritiikin salliminen, työyhteisön jäsenten välinen tuki ja esimiesten avoimuus kuunnella alaisiaan, jotka on nähty edellytyksinä myös oppimista painottavalle organisaatiokulttuurille. Suurin osa näistä luottamukselliseen kulttuuriin yhdistyvistä piirteistä näkyi myös tässä tutkimuksessa työntekijöiden odotuksina. Näihin odotuksiin vastaaminen voi vahvistaa yksilöiden luottamusta esimiestä kohtaan ja samalla kehittää luottamuksellista kulttuuria työyhteisössä.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että luottaakseen esimieheen on työntekijän koettava olevansa turvassa. Työntekijöiden on koettava työyhteisö psykologisesti turvalliseksi ja voitava luottaa organisaation toimintaan (Burke ym. 2007, 622). Tarinoissa turvallisuuteen yhdistettiin myös odotukset vastuun kantamisesta ja vallan ja vastuun tasapainoisesta jakamisesta. Eriksson on tunnistanut saman tarpeen keskittyessään pelkoon työyhteisöissä (Työsuojelurahasto 2010). Jos johto ei kanna johtamisvastuuta, ei välitä, eikä ota kantaa ja jättää työyhteisön yksin, voi tässä johtamisen puutteessa päästä ilmapiirissä jylläämään ei toivotut työyhteisöilmiöt kuten pelko (emt). Tämän tutkimuksen tarinoissa ilmeni, että vastuun kantaminen ja työntekijöistä välittäminen nähdään keinoina turvallisuuden lisäämiseen. Koska pelko ja luottamuksen puute ovat läheisiä ilmiöitä, voidaan tutkimuksen perusteella todeta johtamisvastuun kantamisen luovan turvallisuutta työntekijöille, mikä mahdollistaa luottamuksen rakentumisen.

Tuloksien perusteella luottamuksessa huomio kiinnittyy esimiehen taitoihin toimia ihmisten kanssa ja johtaa heitä. Luottamusta esimieheen vahvistaa esimerkiksi se, että työntekijät nähdään kokonaisvaltaisesti ja että heitä kunnioitetaan yksilöinä. Burke ym. (2007, 623) tuovat esiin sen, että esimiehiä arvostetaan ja heidät nähdään luotettavina, jos ilmapiiri on yksilöitä arvostava. Edelleen esimerkiksi luomalla alaisia tukevan työympäristön esimiehet voivat osoittaa huolenpitoa ja vahvistaa alaisten käsitystä hyvántahoisuudestaan ja siten

luotettavuudestaan (emt). Tässä aineistossa pelko-ulottuvuus voi korostaa tasa-arvon ja yksilöiden kunnioituksen puutetta. Arvopohja on kuitenkin keskeinen tekijä luottamuksessa ja sellaiseen ihmiseen luotetaan helpommin, jonka koetaan jakavan samat arvot (Burke ym. 2007, 618; Hall ym. 2004).

Jos esimieheen kohdistuvaa luottamusta halutaan vahvistaa esimiestyön kautta, on esimiestyössä kiinnitettävä huomiota useisiin tekijöihin. Tässä tutkimuksessa tärkeiksi osaluokiksi esimieheen kohdistuvassa luottamuksessa havaittiin esimiehen ja alaisen välinen henkilökohtainen vuorovaikutussuhde, esimiehen vuorovaikutus- ja johtamistaidot, luottamuksellisen kulttuurin vahvistaminen sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien kehittäminen.

## **5.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on haastavaa ainakin verrattuna kvantitatiiviseen tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan tarkasti tutkimusprosessi, mikä helpottaa tutkimuksen luotettavuuden arviointia (Hirsjärvi ym. 2007, 227). Tulosten luotettavuutta pyrittiin varmistamaan huolellisella ja perusteellisella aineiston käsittelyllä. Tutkimuksen johtopäätösten muodostuminen tutkimuksen tulosten ja kirjallisuuden perusteella on myös pyritty esittelemään selkeästi (Koskinen ym. 2005, 258).

Tässä tutkimuksessa lähtökohtana ei ollut yleistettävän tiedon tuottaminen, vaan tutkimuksessa oltiin enemmän kiinnostuneita luottamusilmiön ymmärtämisestä ja monipuolisen aineiston kautta saatavasta tiedosta. Tässä tutkimuksessa on toisaalta pystytty lisäämään ymmärrystä tutkimusaiheesta tarkastelemalla yksittäisten tarinoiden yksityiskohtia, ja toisaalta kerryttämään ymmärrystä useiden tapauskuvausten pohjalta (Koskinen ym. 2005, 265). Tulokset ja johtopäätökset ovat yhteneväisiä aikaisemman tutkimuksen kanssa ja tutkimus tuo lisää tietoa pelkäävissä työyhteisöissä ilmenevästä luottamuksesta.

Laadulliseen tutkimukseen liittyy aina tutkija valintojen ja tulkinnan tekijänä. Tutkija joutuu valitsemaan, mitä aineiston sisältämiä johtolankoja hän lähtee seuraamaan ja valitsee

yksityiskohtaiseen tarkasteluun (Koskinen ym. 2005, 230). Tässä tutkimuksessa aineistona käytetyt tarinat olivat monipuolisia, joten mahdollisuus toisenlaisille valinnoille ja niiden toisenlaisille tulkinnoille oli olemassa. Tarinoita on pyritty tutkimuksessa tarkastelemaan kokonaisvaltaisesti ja siten, että kaikki tutkimuksessa tehdyt havainnot on löydettävissä tutkimusaineistosta ja tutkimus olisi näin toistettavissa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136).

Tutkimuksessa käytettiin valmista tarina-aineistoa, jota ei ollut kerätty luottamuksen tutkimiseen. Tarinat kuvasivat pelkoa työyhteisöissä ja kirjoittajat toivat esiin merkittäviksi kokemiaan asioita pelossa, jolloin luottamuksen kannalta joitakin tekijöitä on voinut jäädä huomiotta. Kuten tämä tutkimus osoittaa on luottamuksen elementtejä aineistossa kuitenkin runsaasti, joten luottamuksen tutkiminen tällä aineistolla on perusteltua.

Tutkimusta tarkastellessa on otettava huomioon, että tarinat ovat kirjoittajien subjektiivisia kuvauksia kokemuksistaan ja he antavat tarinassaan oman selityksensä tapahtumille (Koskinen ym. 2005, 137). Kirjoittajat ovat myös valikoituneet. LEAR-tutkimukseen kirjoittaneilla on ollut tarve päästä kertomaan tarinansa, he ovat nähneet vaivaa tutkimuksen piiriin hakeutuakseen ja käyttäneet aikaa tarinan kirjoittamiseen. Tarinoihin liittyy kirjoittajien omat pyrkimykset ja tarpeet esimerkiksi hakea ymmärrystä kokemuksilleen (Koskinen ym. 2005, 136).

Suurin osa kirjoittajista on korkeakoulutettuja naisia pääkaupunkiseudulta. Kuvatut tarinat sijoittuvat suuriin, yli 200 henkeä työllistäviin organisaatioihin. Aineistossa painottui asiantuntijatehtävissä toimivat tarinankirjoittajat, jotka tyypillisesti kaipaavat autonomiaa työtehtävissään muita työntekijäryhmiä enemmän. Nämä tekijät voivat vaikuttaa kirjoittajien kokemuksiin ja tarinoihin. Tulevissa tutkimuksissa voidaan kiinnittää huomiota esimerkiksi mahdollisiin sukupuolten välisiin eroihin luottamuksen kokemuksissa. Perehtymällä niiden työntekijöiden kokemuksiin, jotka eivät ole kokeneet työpaikallaan pelkoa, olisi mahdollista saada laajempi käsitys aiheesta, ja mahdollisesti toisenlaisia näkökulmia tutkimusaiheeseen.

Tarina-aineiston ei voida olettaa edustavan esimerkiksi kaikkien työelämässä toimivien käsityksiä. Tämä tutkimus tuo esiin, millaisena luottamus näyttäytyy niille, jotka ovat kokeneet pelolla johtamista työelämässä. Tutkimuksen ansiona voidaan pitää sitä, että se tuo esiin työntekijöiden luottamusta esimiehiin pelkäävissä työyhteisöissä.

Luottajan tarkastelemiseksi olisi tutkimusaineiston oltava toisenlainen. Samoin tutkimuksessa voisi tarkastella luottamussuhteen molempia osapuolia, jotta luottamuksen yhteydet vuorovaikutukseen (esimerkiksi vuorovaikutuksellinen luonne ja luottajan ja luotetun erilaiset luottamustasot) tulisivat paremmin esiin. Toisenlaisella näkökulmalla ja aineistolla voisi työyhteisöjen luottamuksesta edelleen saada uutta tietoa. Tutkimuksessa voisi myös keskittyä työyhteisön muihinkin suhteisiin ja luottamuksen positiiviseen puoleen.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin luottamukseen organisaation sisällä. Tarinoissa esiintyy myös organisaation ulkopuolisia tahoja luottamuksen kohteina. Näitä ovat esimerkiksi ammattiliitto, työterveyshuolto ja työsuojelu, perhe ja ystävät. Aineiston avulla olisi kiinnostava tutkia esimerkiksi työterveyshuollon roolia työyhteisön luottamuksessa ja toisaalta työntekijöiden luottamusta työterveyshuoltoon ja muihin organisaation ulkopuolisiin tahoihin.

Lopuksi, tutkimuksessa tarinoiden sisällöstä muodostettiin teemoja aineistolähtöisesti aineiston analysoimiseksi. Tarina-aineisto antaa mahdollisuuksia monenlaisten narratiivisten menetelmien käyttöön. Yksi vaihtoehto olisi esimerkiksi muodostaa aineistosta tarinatyyppejä ja keskittyä tarinoiden tapahtumaketjuihin luottamuksessa. Toisenlainen menetelmä voisi paljastaa aineistosta sellaista, mitä tässä tutkimuksessa ei tullut näkyviin.

## LÄHTEET

### Kirjallisuus

- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Alasoini, T. 2007. Psykologisen sopimuksen murros ja työnteon mielekkyyden aleneminen – hiipivä muutos suomalaisessa työelämässä? Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.) Työ murroksessa. Helsinki: Työterveyslaitos. 106–120.
- Alasoini, T. 2010. Mainetta parempi työ. EVA:n raportti. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Atkinson, S. & Butcher, D. 2003. Trust in managerial relationships. *Journal of Managerial Psychology* 18 (4), 282–304.
- Blomqvist K. 1997. The Many Faces of Trust. *Scandinavian Journal of Management* 13 (3), 271–286.
- Blomqvist K. 2006. Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla. Työn tuuli aikakausikirja 1/2006. Henkilöstöjohdon ammattilaiset Henry ry.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D. & Tan, H. H. 2000. A model of relational leadership: The integration of trust and leader–member exchange. *The Leadership Quarterly* 11, 227–250.
- Brower, H. H., Scott, W., Lester, M., Korsgaard, A. & Dineen, B. R. 2009. A closer look at trust between managers and subordinates: understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes. *Journal of Management* 35 (2), 327–347.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H. & Salas E. 2007. Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly* 18, 606–632.
- Byrne, Z., Pitts, V., Chiaburu, D. & Steiner, Z. 2011. Managerial trustworthiness and social exchange with the organization. *Journal of Managerial Psychology* 26 (2), 108–122.
- Caldwell, C., Hayes, L. A. & Long, D. T. 2010. Leadership, trustworthiness, and ethical stewardship. *Journal of Business Ethics* 96, 497–512.
- Castaldo, S., Premazzi, K. & Zerbini, F. 2010. The meaning(s) of trust. A content analysis on the diverse conceptualizations of trust in scholarly research on business relationships. *Journal of Business Ethics* 96, 657–668.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. 2001. The role of trust in organizational settings. *Organization Science* 12 (4), 450–467.

- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. 2002. Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology* 87, 611–628.
- Edmondson, A. 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly* 44 (2), 350–383.
- Eriksson, M. 2006. Pelko, johtaminen ja asiantuntijatyö. Teoksessa Parviainen, J. (toim.) *Kollektiivinen asiantuntijuus*. Tampere: Tampere university press. 115–151.
- Eriksson, M. 2010. Pelolla johtaminen: Johtajuuden karikkoja asiantuntijaorganisaatioissa. Teoksessa Pietikäinen, P. (toim.) *Valta Suomessa*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. 191–209.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. Lontoo: Sage.
- Errol, E. J. & Winston, B. E. 2005. A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal* 26 (1), 6–22.
- Eskola, J. 2007. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat, Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola Juhani & Valli Raine (toim.) *Ikkunoita Tutkimusmetodeihin II. 2.uudistettu painos*. Jyväskylä: PS-kustannus. 159–183.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino. 7.p.
- Ferris, D. L., Dirks, K. T. & Shah, P. P. 2006. Direct and indirect effects of third-party relationships on interpersonal trust. *Journal of Applied Psychology* 91 (4), 870–883.
- Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J. & Buckley, M. R. 2009. Relationships at work: toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of Management* 35 (6), 1379–1403.
- Hall, A. T., Blass, K. R., Ferris, G. R. & Massengale, R. 2004. Leader reputation and accountability in organizations: Implications for dysfunctional leader behavior. *The Leadership Quarterly* 15, 515–536.
- Heikkinen, H. L. T. 2000. Tarinan mahti – Narratiivisuuden teemoja ja muunnelmia. *Tiedepolitiikka* 4, 47–58.
- Heikkinen, H. L. T. 2001. Narratiivinen tutkimus - todellisuus kertomuksena. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita Tutkimusmetodeihin II*. Jyväskylä: Gummerus. 116–131.

- Heikkinen, H. L. T. 2007. Narratiivinen tutkimus - todellisuus kertomuksena. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 142–158.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. osin uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hyvärinen, M. & Löyttyniemi, V. 2005. Kerronnallinen haastattelu. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Hänninen, V. 1999. Sisäinen tarina, elämä ja muutos. Tampereen yliopisto. Acta universitatis Tamperensis 696.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Laine, N. 2008. Trust in superior-subordinate relationship. An empirical study in the context of learning. Acta Universitatis Tamperensis 1338. Tampere: University of Tampere.
- Lapidot, Y., Kark, R. & Shamir, B. 2007. The impact of situational vulnerability on the development and erosion of followers' trust in their leader. The Leadership Quarterly 18, 16–34.
- Lehto, A.-M. 2007. Työelämän laatu muutoksessa. Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.) Työ murroksessa. Helsinki: Työterveyslaitos. 93–105.
- Lewicki, R. J. & Brinsfield, C. T. 2009. Trust, distrust and building social capital. Teoksessa Bartkus, V. O. & Davis, J. H. (toim.) Social Capital. Reaching In, Reaching Out. Cheltenham: Edward Elgar. 275–303.
- Lewicki, R.J., McAllister, D. J. & Bies, R. J. 1998. Trust and distrust: New relationships and realities. Academy of Management Review 23 (3), 438–458.
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C. & Gillespie, N. 2006. Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions. Journal of Management 32 (6), 991–1022.
- Luoma, P., Karjalainen, T. P. & Reinikainen, K. 2006. Johdatus tietokoneavusteiseen laadulliseen tutkimukseen – esimerkkinä NVivo 7. Teoksessa Metsämuuronen, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: International Methelp Ky. 416–470.

- Luomanen, J. & Räsänen, P. 2008. Tietokoneavusteinen laadullinen analyysi ja QSR-Nvivo-ohjelmisto. 3. painos. Turku: Turun yliopisto.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review* 20 (3), 709–734.
- Norman, S. M., Avolio, B. J., & Luthans, F. 2010. The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The Leadership Quarterly* 21 (3), 350–364.
- Rubin, R. S., Bommer, W. H. & Bachrach D. G. 2010. Operant leadership and employee citizenship: A question of trust? *The Leadership Quarterly* 21 (3), 400–408.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. 2007. An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review* 32, 344–354.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu painos. Jyväskylä: Tammi.
- Vanhala, M. 2011. Impersonal trust within the organization: What, how, and why? *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 445. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Van den Akker, L., Heres, L., Lasthuizen, K. & Six, F. 2009. It's all about meeting expectations. *International Journal of Leadership Studies* 5 (2), 102–122.
- Yang, J. & Mossholder, K. W. 2010. Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach. *The Leadership Quarterly* 21, 50–63.

## Muut lähteet

- Aho, S. & Mäkiäho, A. 2012. Työolobarometri. Lokakuu 2011. Ennakkotietoja. TEM:n raportteja 4/2012. Viitattu 14.2.2013. [http://www.tem.fi/files/31920/4\\_2012\\_tyoolobarometri.pdf](http://www.tem.fi/files/31920/4_2012_tyoolobarometri.pdf).
- Eriksson, M., Koski, A., Luomanen, J. & Parviainen, J. 2011. Tarinat pelosta ja pelottelusta työelämässä 2008-2009 [elektroninen aineisto]. FSD2607, versio 1.0 (2011-02-03). Helsinki: Suomen Akatemia & Tampere: Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos & Helsinki: Työsuojelurahasto [tuottajat], 2009. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [jakaja].



- Haavisto, I. 2010. Työelämän kulttuurivallankumous. EVAn arvo- ja asennetutkimus 2010. Helsinki: Taloustieto Oy. Viitattu 15.11.2012. [http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/04/tyoelaman\\_kulttuurivallankumous.pdf](http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/04/tyoelaman_kulttuurivallankumous.pdf).
- Halava, I. & Panzar, M. 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu? EVA:n raportti. Helsinki: Taloustieto Oy. Viitattu 15.11.2012. <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/09/Kuluttajakansalaiset.pdf>.
- Joka viides suomalainen tekee liikaa töitä. 2012. Ihmisen kokoinen työ -hanke. Viitattu 15.11.2012. <http://ihmisenkokoinentyo.fi/#faktaa>.
- Luomanen, J. 2009. Fear and intimidation at work. Research report to the Finnish Work Environment Fund. Leadership, Power and Fear Research Project. University of Tampere, Department of Management studies. Viitattu 10.4.2011. <http://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2008/108086Loppuraportti.pdf>.
- Lyly-Yrjänäinen, M. 2013. Työolobarometri, Syksy 2012, Ennakkotietoja. TEM raportteja 6/2013. Viitattu 14.2.2013. [http://www.tem.fi/files/35605/TEMrap\\_6\\_2013.pdf](http://www.tem.fi/files/35605/TEMrap_6_2013.pdf).
- Työsuojelurahasto. 2010. Pelko talttuu puhumalla. Radio-ohjelma. TSR-kanava. Kesto 25:40. Viitattu 14.2.2013. [http://193.64.220.92/multimedia/radio/pelko\\_ro/index.html](http://193.64.220.92/multimedia/radio/pelko_ro/index.html).

## LIITTEET

### LIITE 1: Aineiston kuvaus

Sukupuoli	N= 86	Koulutus	N= 86
nainen	67	peruskoulu	6
mies	19	ylioppilas/ammattitutkinto	20
Ikäryhmä	N= 86	alempi korkeakoulututkinto	24
- 24	2	ylempi korkeakoulututkinto	29
25 - 34	19	tohtoritutkinto	7
35 - 44	26	Toimiala	N= 86
45 - 54	28	Terveystenhoito ja sosiaaliala	12
55 -	11	Hallinto ja toimistotyö	12
Asema	N= 86	Palveluala	11
työntekijä	36	Tiede ja tutkimus	11
asiantuntija	30	Tekniikka ja it-ala	10
esimies	20	Kaupallinen ala	7
Työsuhde	N= 86	Opetus ja kasvatus	7
vakituisen	68	Teollisuus ja kaivostoiminta	4
määräaikainen	18	Media ja viestintä	6
Organisaation koko	N= 86	Rakennusala	4
1-9	13	Kulttuuri- ja taideala	2
10-49	18	Alue	N= 86
50-199	22	Pääkaupunkiseutu	40
200-	33	Länsi-Suomen lääni ja Ahvenanmaa	20
		(Muu) Etelä-Suomen lääni	13
		Oulun lääni	8
		Itä-Suomen lääni	4
		Lapin lääni	1

## LIITE 2: Taustatiedot raportin tarinalainauksen kirjoittajista

tunniste	sukupuoli	ikä	koulutus	asema	organisaation koko	toimiala
#003	Mies	32	ylempi korkeakoulu..	asiantuntija	200 ->	Tekniikka ja it-ala
#005	Mies	55	tohtoritutkinto	asiantuntija	200 ->	Tiede ja tutkimus
#006	Mies	30	ylempi korkeakoulu..	asiantuntija	1 <-> 9	Rakennusala
#007	Mies	42	alempi korkeakoulu..	esimies	200 ->	Tekniikka ja it-ala
#010	Nainen	26	ylioppilas/ammatti..	työntekijä	50 <-> 199	Hallinto ja toimis..
#012	Nainen	57	alempi korkeakoulu..	työntekijä	1 <-> 9	Teollisuus ja kaiv..
#014	Mies	51	ylioppilas/ammatti..	asiantuntija	200 ->	Tiede ja tutkimus
#016	Nainen	31	tohtoritutkinto	työntekijä	10 <-> 49	Tiede ja tutkimus
#019	Nainen	30	ylempi korkeakoulu..	esimies	10 <-> 49	Media ja viestint_
#020	Nainen	38	ylempi korkeakoulu..	työntekijä	200 ->	Opetus ja kasvatus
#024	Nainen	37	alempi korkeakoulu..	esimies	200 ->	Tekniikka ja it-ala
#025	Mies	40	alempi korkeakoulu..	esimies	50 <-> 199	Kaupallinen ala
#026	Nainen	52	ylempi korkeakoulu..	esimies	50 <-> 199	Hallinto ja toimis..
#028	Nainen	34	alempi korkeakoulu..	työntekijä	1 <-> 9	Kaupallinen ala
#037	Nainen	30	ylempi korkeakoulu..	asiantuntija	50 <-> 199	Kaupallinen ala
#038	Nainen	36	ylempi korkeakoulu..	asiantuntija	200 ->	Tiede ja tutkimus
#042	Nainen	43	tohtoritutkinto	esimies	200 ->	Hallinto ja toimis..
#045	Nainen	42	ylioppilas/ammatti..	työntekijä	200 ->	Palveluala
#046	Nainen	38	tohtoritutkinto	asiantuntija	200 ->	Tiede ja tutkimus
#048	Nainen	55	ylempi korkeakoulu..	asiantuntija	200 ->	Opetus ja kasvatus
#049	Nainen	33	ylempi korkeakoulu..	työntekijä	50 <-> 199	Hallinto ja toimis..
#053	Nainen	43	ylempi korkeakoulu..	asiantuntija	50 <-> 199	Hallinto ja toimis..
#054	Nainen	55	ylioppilas/ammatti..	asiantuntija	50 <-> 199	Palveluala
#055	Nainen	49	alempi korkeakoulu..	työntekijä	200 ->	Palveluala
#056	Nainen	53	ylempi korkeakoulu..	asiantuntija	50 <-> 199	Terveystieteet ja..
#067	Nainen	40	ylioppilas/ammatti..	työntekijä	50 <-> 199	Teollisuus ja kaiv..
#069	Nainen	50	ylempi korkeakoulu..	esimies	10 <-> 49	Kulttuuri- ja taid..
#072	Nainen	53	ylioppilas/ammatti..	työntekijä	1 <-> 9	Palveluala
#074	Nainen	40	peruskoulu	asiantuntija	10 <-> 49	Media ja viestint_
#075	Nainen	35	alempi korkeakoulu..	työntekijä	1 <-> 9	Media ja viestint_
#076	Nainen	43	ylioppilas/ammatti..	työntekijä	200 ->	Terveystieteet ja..
#080	Nainen	48	ylempi korkeakoulu..	esimies	10 <-> 49	Terveystieteet ja..
#081	Mies	54	ylempi korkeakoulu..	työntekijä	200 ->	Kuljetus ja liikenne

#083	Nainen	52	ylioppilas/ammatti..	työntekijä	50 <-> 199	Terveystenhoolto ja..
#087	Nainen	44	tohtoritutkinto	asiantuntija	200 ->	Hallinto ja toimitis..
#090	Nainen	47	ylempi korkeakoulu..	esimies	50 <-> 199	Hallinto ja toimitis..
#092	Nainen	29	ylioppilas/ammatti..	työntekijä	1 <-> 9	Palveluala
#094	Nainen	31	alempi korkeakoulu..	asiantuntija	1 <-> 9	Media ja viestint_
#095	Nainen	46	ylempi korkeakoulu..	työntekijä	10 <-> 49	Rakennusala
#096	Nainen	50	alempi korkeakoulu..	esimies	200 ->	Palveluala
#097	Nainen	50	peruskoulu	työntekijä	1 <-> 9	Kaupallinen ala
#098	Nainen	58	ylempi korkeakoulu..	asiantuntija	50 <-> 199	Media ja viestint_
#100	Nainen	53	ylempi korkeakoulu..	asiantuntija	200 ->	Terveystenhoolto ja..
#101	Mies	44	alempi korkeakoulu..	asiantuntija	1 <-> 9	Opetus ja kasvatus

### LIITE 3: Alustava koodausrunko

Tree Node	KJ rooli ominaisuudet		
	Tree Node	Johtamistapa	
	Tree Node	KJ asenteet	
	Tree Node	KJ käytännön toiminta_vai kilpailu	
	Tree Node	KJ osaaminen	
	Tree Node	KJn sopivuus tehtävään	
	Tree Node	KJn valtuudet	
	Tree Node	Näkökulmat	
		Tree Node	Alaisen näkökulma
		Tree Node	Kj näkökulma
Tree Node	Luottamuksen kohteet		
	Tree Node	Kohde Alainen	
	Tree Node	Kohde Esimies	
	Tree Node	Kohde Ihmisyys	
	Tree Node	Kohde Johto	
	Tree Node	Kohde Oikeuslaitos	
	Tree Node	Kohde Organisaatio	
	Tree Node	Kohde Työtehtävä	
	Tree Node	Kohde Työterveys	
	Tree Node	Kohde Työyhteisö	
	Tree Node	Kohde_oikein toimiminen	
	Tree Node	Kohde_osaaminen oma työ	
	Tree Node	Kohde_rohkeus	
	Tree Node	Kohde_toimeentuleminen_ihmissuhteet	
Tree Node	Luottamuksen rakenteet		
	Tree Node	Epäluotettavuus	
	Tree Node	Ilmapiiri	
		Tree Node	Arvostus, kunnioitus vs. nöyryytys
		Tree Node	Avoimuus, innovatiivisuus, vapaus
		Tree Node	Kommunikointi, viestintä
		Tree Node	Päätösten perustelu ja vastaukset
		Tree Node	Valvonta seuranta
		Tree Node	Ilo
		Tree Node	pelko
		Tree Node	Rehellisyys
		Tree Node	syyttäminen epäily uhkailu painostaminen
		Tree Node	Ulkopuolisuus
		Tree Node	Vaikutusmahdollisuudet
	Tree Node	Käytännöt ja systeemit	
	Tree Node	Maine	
	Tree Node	Oikeudenmukaisuus	
	Tree Node	Puuttuminen	

	Tree Node	Seksuaalinen häirintä	
	Tree Node	Tasa-arvoisuus	
	Tree Node	Turvallisuus vs. epävarmuus	
	Tree Node	Välittäminen ja tuki	
		Tree Node	Välitt Kollegat
		Tree Node	Välitt Ulkopuoliset
		Tree Node	Välittäminen esimies
Tree Node		Luottamuksen ilmaus	
	Tree Node	Riski, haavoittuvuus	
	Tree Node	Posit. odotukset	
	Tree Node	Aikomusten arviointi, luotettav.	
	Tree Node	L.puute	
Tree Node		Hyvä johtaminen	
	Tree Node	arvostus, kunnioitus	
	Tree Node	ilmapiiri (keskust., kehitt...)	
	Tree Node	valta & vastuu	