

Janne Mäntylä

LÄHIJOHTAJIEN LUOTTAMUS ORGANISAATIOMUUTOKSESSA

Tapaustutkimus luottamukseen vaikuttavista tekijöistä

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Syyskuu 2022

TIIVISTELMÄ

Janne Mäntylä: Lähijohtajien luottamus organisaatiomuutoksessa – tapaustutkimus luottamukseen vaikuttavista tekijöistä
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma
Syyskuu 2022

Tässä laadullisessa tapaustutkimuksessa tarkasteltiin ylimpään johtoon kohdistuvaa luottamusta organisaation muutostilanteessa. Luottamuksen on aiemmissa tutkimuksissa todettu vaikuttavan esimerkiksi muutoksen onnistumiseen ja organisaation menestykseen. Toisaalta muutosten on todettu olevan myös tilanteita, joissa luottamus organisaatioon tai sen johtoon saattaa horjua.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli rakentaa käsitystä ylimpään johtoon kohdistuvasta luottamuksesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksessa luottamusta tarkasteltiin erään sairaanhoitopiirin tukipalveluja tuottavan tulosalueen organisaatiomuutostilanteissa yhden yksikön lähijohtajien näkökulmasta. Luottamussuhteen osapuolina nähtiin siis organisaation operatiivisella tasolla toimivat lähijohtajat ja ylimmällä tasolla toimiva johto, joiden välistä luottamusta tarkasteltiin yksisuuntaisesti lähijohtajien näkökulmasta.

Tutkimuksen tapausesimerkkinä toimi tulosalueella vuosien 2020 ja 2021 vaihteessa toteutettu organisaatiomuutos, jossa tulosalueen rakennetta ja toimintatapaa muutettiin funktionaalisesta organisaatiosta kohti matriisimaista rakennetta ja toimintatapaa.

Luottamus ymmärrettiin tutkimuksessa moniulotteisena ja monitasoisena ilmiönä, jonka tarkastelussa huomioitiin sekä henkilöityviä että ei-henkilöityviä tekijöitä. Luottamuksen tarkastelussa hyödynnettiin aiempien tutkimuksien havaintoja luotettavuuden osatekijöistä ja niiden merkityksestä luottamuksen kannalta. Luottamuksen nähtiin siis rakentuvan näiden osatekijöiden eli kyvykkyyden, hyväntahtoisuuden ja rehellisyyden varaan. Tutkimuksen teoriataustassa yhdistyivät sekä organisaatiomuutosten, organisaatorakenteiden että luottamuksen tutkimus.

Tutkimusaineisto muodostui kahdeksasta lähijohtajien teemahaastattelusta. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, jonka tukena hyödynnettiin luotettavuuden osatekijöitä. Tutkimuksen perusteella lähijohtajien luottamukseen ylintä johtoa kohtaan vaikuttivat heidän käsityksensä ylimmän johdon kyvykkyydestä, hyväntahtoisuudesta, rehellisyydestä ja yhtenäisyydestä. Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa, että johdon toiminnalla nähtiin olevan merkittävä vaikutus heihin kohdistuvan luottamuksen kannalta.

Erityisesti ylimmän johdon yhtenäisyydellä näyttäisi tämän tutkimuksen perusteella olevan tärkeä rooli ylimpään johtoon kohdistuvassa luottamuksessa. Yhtenäisyys näyttäytyikin tutkimuksessa keskeisimpänä luottamukseen vaikuttavana tekijänä muutostilanteessa, jossa organisaation rakennetta ja toimintatapoja muutettiin. Yhtenäisyys siis nousi muiden luotettavuuden osatekijöiden eli kyvykkyyden, hyväntahtoisuuden ja rehellisyyden ohella merkittäväksi luottamukseen vaikuttavaksi tekijäksi.

Tutkimuksessa yhtenäisyys näytti kytkeytyvän erityisesti matriisirakenteeseen liitettyihin haasteisiin, kuten johtajien keskinäiseen kilpailuun ja roolijakojen epäselvyyteen. Tämän tutkimuksen perusteella johdon yhtenäisyys ja sitä rakentavat toimintatavat, kuten päätöksentekomallit, suunnitelmallisuus ja toiminnan yhdenmukaisuus, tulisi huomioida organisaatiomuutostilanteissa aiempaa paremmin, sillä ne vaikuttivat voimakkaasti luottamukseen. Yhtenäisyyden roolin tarkempi selvittäminen luottamukseen vaikuttavana tekijänä tarjoaa myös mahdollisuuksia jatkotutkimukselle.

Avainsanat: organisaatiomuutos, luotettavuus, lähijohtajat, luottamus, organisaatorakenteet, matriisi

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen aihealue ja tausta	5
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys.....	7
1.3	Tutkielman rakenne	9
2	ORGANISAATIOT MUUTOKSESSA.....	10
2.1	Organisaatiomuutos ilmiönä	10
2.2	Organisaatorakenteet muutoksessa: kohti matriisimaista rakennetta ja toimintatapaa	12
3	LUOTTAMUS ORGANISAATIOSSA.....	20
3.1	Luottamustutkimuksen näkökulmia	20
3.1.1	Luottamustutkimuksen monitieteisyys ja monitasoisuus.....	20
3.1.2	Luottamuksen rakentaminen, korjaaminen ja säilyttäminen.....	22
3.1.3	Johtajiin kohdistuva luottamus muutostilanteissa	24
3.2	Luottamus ilmiönä	26
3.2.1	Luottamuskäsitteen moniulotteisuus.....	26
3.2.2	Luottamuksen henkilöityvä ja ei-henkilöityvä ulottuvuus	29
3.3	Luotettavuus luottamuksen perustana	30
3.4	Teoreettinen yhteenveto	33
4	MENETELMÄT JA AINEISTO	35
4.1	Laadullinen tutkimus ja tapaustutkimus	35
4.2	Tapauksen kuvaus: organisaatiomuutos Tukipalvelut-tulosalueella.....	36
4.3	Lähijohtajien teemahaastattelut aineistona	39
4.4	Teoriaohjaava sisällönanalyysi analyysimenetelmänä.....	42
4.5	Tutkimuksen luotettavuus	45
5	TULOKSET	47
5.1	Muutoksen kuvailu aineiston perusteella.....	47
5.2	Luottamukseen vaikuttavat tekijät	50
5.2.1	Kyvykkyys	51
5.2.2	Hyväntahtoisuus.....	53
5.2.3	Rehellisyys.....	56
5.2.4	Yhtenäisyys.....	58
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	62
6.1	Tulosten yhteenveto	62
6.2	Tulokset suhteessa aiempiin tutkimuksiin	64

6.3 Tutkimuksen rajoituksia ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita.....	68
LÄHTEET.....	69
LIITE 1: HAASTATTELURUNKO	75

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Funktionaalinen, matriisi- ja prosessiorganisaatio rakenteina.....	15
Kuvio 2. Mayerin, Davisin ja Schoormanin (1995, 715) malli luottamuksesta.	31
Kuvio 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.	34
Kuvio 4. Tukipalvelut-tulosalueen organisaatiokaavio 2020.	37
Kuvio 5. Tukipalvelut-tulosalueen organisaatiokaavio 2021.	38
Kuvio 6. Luottamukseen vaikuttavat tekijät.	50
Kuvio 7. Lähijohtajien luottamus ylintä johtoa kohtaan ja siihen vaikuttavat tekijät siirryttäessä matriisimaiseen rakenteeseen ja toimintatapaan.....	63

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Matriisiorganisaation heikkouksia ja vahvuuksia	18
Taulukko 2. Luottamuksen rakentaminen, korjaaminen ja säilyttäminen..	22

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen aihealue ja tausta

Sekä suomalaisessa yhteiskunnassa että laajemmassa kansainvälisessä kontekstissa on käynnissä jatkuvasti muutoksia ja uudistuksia, jotka vaikuttavat merkittävästi työelämään, erilaisiin organisaatioihin, organisaatioiden toimintatapoihin ja niiden rakenteisiin (Heimonen 2019, 22). Kansainvälisesti muutosten taustalta voidaan tunnistaa erilaisia megatrendejä, kuten väestörakenteen muutos, digitalisaatio, globalisaatio ja ilmastonmuutos (Dufva ym. 2017, 7).

Myös suomalaisen terveydenhuollon voidaan sanoa olevan jatkuvassa ja monimuotoisessa muutoksen tilassa (Niiranen, Zitting & Laulainen 2019). Niin lainsäädäntö, organisaatioiden rakenteet, työn sisältö kuin työvälineetkin muuttuvat (Hakulinen, Lammintakanen & Rissanen 2012). Esimerkiksi kuntien ja kuntayhtymien sosiaali- ja terveystalvveluorganisaatiot ovat muuttuneet aiempaa monimuotoisemmiksi ja erilaiset organisaatiouudistukset ovat olleet jo pitkään arkipäivää. Useat, jopa samanaikaiset tai vähintäänkin peräkkäiset, organisaatio- ja johtamisjärjestelmien uudistukset ovat tyypillisiä suomalaiselle kuntasektorille. (Kerkkänen & Niiranen 2014, 57.)

Suurimpana suomalaista terveydenhuoltoa ravistelevana muutoksena voidaan pitää niin sanottua sote-uudistusta, jonka toteuttamista on Suomessa yritetty jo usean eri hallituksen aikana 2000-luvulla (ks. Niskanen, Jokivuori & Ruuskanen 2020). Uusin, Marinin hallituksen, sote-uudistus näyttää kuitenkin toteutuvan, sillä edustakunta on hyväksynyt sote- ja pelastustoimen uudistuksen keskeiset lait, ja tasavallan presidentti Sauli Niinistö on vahvistanut ne kesäkuussa 2021. Uudistuksen toteutuessa vastuu sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisestä siirtyy kunnilta ja kuntayhtymiltä sekä pelastuslaitoksilta 21 hyvinvointialueelle vuoden 2023 alussa. Poikkeuksena tästä on Helsingin kaupunki, joka vastaa myös jatkossa sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisestä. Lisäksi vuoden 2023 alussa perustettavalla HUS-yhtymällä on omalla alueellaan järjestämisvastuu erikoissairaanhoidon liittyvistä tehtävistä. (STM 2022.)

Sosiaali- ja terveysalalla tapahtuvat muutokset koskettavat niin järjestelmätasoa, organisaatioita kuin ihmisiä yksittäisinä toimijoina ja ammattilaisina. Samalla muutokset myös näkyvät yhteiskunnassa ja organisaatioissa eri tavoin. (Hujala & Taskinen 2020.) Esimerkiksi tuleva sote-uudistus ei kosketa vain sosiaali- ja terveydenhuoltoa tai pelastustoimea, vaan myös näitä tukevia toimintoja eli niin sanottuja tukipalveluita. Tukipalveluilla tarkoitetaan kaikkia sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaa tukevia tehtäviä, kuten keskitettyä ruokahuoltoa, laitoshuoltoa, erilaisia toimisto- ja hallintopalveluita, palkanlaskentaa sekä talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita (Kuntaliitto 2022). Näin ollen myös tukipalveluita tuottavat organisaatiot ovat uuden edessä.

Muutostilanteet tarkoittavat usein epävarmuudessa toimimista. Huolimatta siitä, että muutoksen toteuttamista ohjaa yhteinen tavoite ja visio, lopullisesta tuotoksesta ei yleensä voida olla varmoja. Näihin tilanteisiin liittyikin usein paljon kysymyksiä sekä epäselvyyttä ja epävarmuutta tulevasta. Muutostilanteissa toiminnan voidaan sanoa perustuvan luottamukseen. (Virtanen & Stenvall 2009, 30.) Luottamuksen keskeinen merkitys organisaatioiden ja niiden menestyksen sekä muutosten onnistumisen kannalta onkin todettu lukuisissa tutkimuksissa (ks. Fulmer & Gelfand 2012).

Luottamuksen vahvistaminen nähdään Stenvallin ja Syväjärven (2006, 83) mukaan yhtenä keskeisenä keinona vastata terveydenhuollon uudistumisen haasteisiin. Luottamuksen voidaan sanoa olevan organisaation elintärkeä voimavara, jolla on merkittävä vaikutus organisaation menestykseen (Ikonen & Savolainen 2019). Luottamuksen on todettu vaikuttavan esimerkiksi henkilöstön viihtymiseen ja työssäjaksamiseen (Stenvall & Syväjärvi 2006, 83) sekä sujuvoittavan yhteistyötä ja edesauttavan organisaatiomuutoksen onnistumista (Zitting, Hietapakka, Laulainen, Niiranen & Sinervo 2020).

Luottamuksen merkityksen huomioiminen erityisesti sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden johtamisessa on Connellin ja Mannionin (2006) mukaan ensiarvoisen tärkeää. Moniammatillisen yhteistyön lisääntyminen kasvattaa tarvetta esimerkiksi tiedon jakamiselle ja toimijoiden keskinäiselle luottamukselle. (Connell & Mannion 2006, 428–429.) Myös Stenvall ja Syväjärvi (2006, 83–84) korostavat luottamuksen merkitystä terveydenhuoltoalan kontekstissa kuvaamalla luottamuksen olevan ”yksi peruskivijalka” terveydenhuoltoalalle tyypillisessä moniammatillisessa toimintatavassa ja yhteistyössä.

Tämä tutkimus jatkaa luottamuksen tarkastelua terveydenhuoltoalan toimintakentässä. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus, jossa ylimpään johtoon kohdistuvaa luottamusta tarkastellaan lähijohtajien kokemusten kautta. Tutkimuksen tapauksen muodostaa organisaatiomuutos, joka on toteutettu erään sairaanhoitopiirin tukipalveluja tuottavassa organisaatiossa vuoden 2021 alussa. Organisaatiomuutoksessa tukipalvelutoiminnot järjestettiin uudelleen ja tulosalueen organisaatorakennetta muutettiin. Muutoksessa organisaation rakenne ja toimintatapa muuttuivat funktionaalisesta rakenteesta kohti matriisimaista rakennetta ja toimintatapaa. Tutkimuksen tapausesimerkkinä toimivasta kohdeorganisaatiosta käytetään sen toiveesta nimitystä Tukipalvelut-tulosalue, sillä tulosalueen tai sairaanhoitopiirin nimeä ei haluttu suoraan julkistettavan. Tulosalueella toteutettua muutosta ja luottamusta johtoa kohtaan tarkastellaan tässä tutkimuksessa tulosalueen yhden yksikön lähijohtajien näkökulmasta. Organisaatiolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa Tukipalvelut-tulosaluetta ja ylimmällä johdolla nimenomaan tulosalueen ylintä johtoa.

Tutkimuksessa luottamusta lähestytään Mayerin, Davisin ja Schoormanin (1995) tunnistamien luotettavuuden osatekijöiden avulla. Luottamusta siis tarkastellaan ylimmän johdon kyvykkyyden, hyväntahtoisuuden ja rehellisyyden avulla, sillä näiden tekijöiden perusteella voidaan ymmärtää luottamuksen rakentumista ja luottamukseen vaikuttavia tekijöitä (ks. Schoorman, Mayer & Davis 2007; Malkamäki 2017). Tutkimuksessa luottamus ymmärretään yksilöiden uskomuksina tai odotuksina siitä, että luottamussuhteen toisen osapuolen sanat ja teot pitävät paikkansa ja että luottamussuhteen toisen osapuolen aikomukset ovat hyviä (Dirks 2000, 1004). Toisin sanoen luottaja siis uskoo siihen, että toinen ei halua teoillaan vahingoittaa häntä. Luonteeltaan luottamus nähdään tässä tutkimuksessa moniulotteisena (Fulmer & Gelfand 2012) ja kontekstisidonnaisena ilmiönä (Gillespie & Siebert 2018). Luottamustutkimusta ja luottamuksen määritelmiä tarkastellaan tarkemmin luvussa kolme.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys

Tässä tutkimuksessa luottamusta lähestytään tapausesimerkin avulla. Tutkimuksen tapausesimerkkinä on erään sairaanhoitopiirin tukipalveluja tuottavalla Tukipalvelut-tulosalueella toteutettu rakenteellinen ja toiminnallinen organisaatiomuutos. Muutoksessa tulosalueen palveluita on järjestetty uudelleen ja tulosalueen organisaatorakennetta on muutettu. Tätä muutosta kuvaillaan tarkemmin luvussa 4.2. Tutkimuksessa luottamusta

ylimpään johtoon tarkastellaan tulosalueen yhdessä toimipisteessä työskentelevien lähijohtajien kokemusten avulla. Heidän kokemuksiin organisaatiomuutoksesta tarkastellaan erityisesti luottamuksen kannalta, sillä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään luottamukseen vaikuttavia tekijöitä organisaatiomuutostilanteessa.

Tutkimuskysymykseksi olen asettanut: *Millaiset tekijät vaikuttavat lähijohtajien luottamukseen organisaation ylintä johtoa kohtaan organisaatorakenteen muuttuessa funktionaalisesta rakenteesta matriisimaiseksi rakenteeksi?*

Kaiken kaikkiaan luottamukseen liittyvä tutkimus on painottunut pitkälti kvantitatiivisiin tutkimuksiin, joiden rinnalle kaivataan yhä lisää kvalitatiivista tutkimusta (Smollan 2013). Laadullisen tutkimuksen avulla onkin mahdollista ymmärtää paremmin luottamukseen liittyviä moninaisia tekijöitä ja esimerkiksi toimenpiteitä, joilla luottamusta voidaan vahvistaa (Sørensen, Hasle & Pejtersen 2011). Tässä tutkimuksessa luottamukseen vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan laadullisen haastatteluaineiston kautta.

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä luottamukseen vaikuttavista tekijöistä täydentämällä lähijohtajien näkökulman avulla luottamustutkimuksen kenttää, jossa vahvimpana on heijastunut työntekijöiden näkökulma. Erityisen arvokasta on tarkastella lähijohtajien kokemuksia, sillä he ovat merkittävässä asemassa muutoksen tekijänä ja kokijana ollessaan kahden eri organisaatioryhmän välissä (esim. Peltoniemi 2018). Lähijohtajien onkin todettu olevan avainasemassa muutoksen toteuttamisessa ja sen toimeenpanossa (Armenakis, Harris & Mossholder 1993).

Muutostilanteet on nähty myös luottamuksen kannalta merkityksellisinä. Esimerkiksi Virtanen ja Stenvall (2009, 33–35) toteavat luottamuksen olevan hyvin merkittävässä asemassa muutostilanteissa, ja he nostavat luottamuksen keskeiseksi onnistuneen muutoshankkeen edellytykseksi. Myös Sørensen ym. (2011) toteavat luottamuksen olevan elintärkeää muutoksen onnistumiseksi. Luottamuksella on todettu olevan keskeinen rooli muutoksen mukanaan tuoman epävarmuuden sietämisessä ja siten henkilöstön jaksamisessa (Virtanen & Stenvall 2009, 35). Luottamuksen tunnistettu tärkeys muutostilanteissa ja toisaalta myös muutoksen luottamukselle aiheuttamat haasteet ja mahdolliset säröt tarjoavat mielenkiintoisen kontekstin luottamuksen tarkastelulle (ks. Sørensen ym. 2011).

Tässä tutkimuksessa ylipäätään johtoon kohdistuvaa luottamusta tarkastellaan lähijohtajien kokemusten valossa. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, millaiset tekijät vaikuttavat luottamukseen, kun organisaation rakennetta ja toimintatapoja muutetaan funktionaalista organisaatiosta kohti matriisimaista rakennetta ja toimintatapaa. Samalla tutkimus pyrkii tunnistamaan ylipäätään johtoon kohdistuvaan luottamukseen vaikuttavia tekijöitä ja siten auttaa huomioimaan niitä tulevaisuudessa uudistuksissa ja muutoksissa (ks. Zitting ym. 2020, 182–183). Tutkimus pyrkii myös osaltaan täydentämään organisaatio- ja luottamustutkimusta tuomalla esiin lähijohtajien näkökulmaa, joka on jäänyt vähemmälle huomiolle organisaatioiden sisäisessä luottamustutkimuksessa tutkimuksen keskittyttyä usein työntekijöiden näkökulmaan (ks. Fulmer & Gelfand 2012, 1993).

1.3 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma rakentuu kuudesta pääluvusta, joista jokainen jakautuu alalukuihin. Ensimmäisessä pääluvussa eli johdannossa taustoitetaan tutkimusta, kerrotaan tutkimuksen tavoitteet sekä tutkimuskysymys ja kuvataan tutkielman rakennetta. Tutkimuksen toisessa luvussa tarkastellaan muutosta organisaatioihin ja erityisesti niiden rakenteisiin liittyvänä ilmiönä. Samalla kuvataan erilaisia organisaatorakenteita ja organisaatioiden vaihtoehtoja toiminnan organisoimiseksi. Kolmannessa pääluvussa puolestaan tarkastellaan luottamustutkimusta, luottamusta ilmiönä ja luotettavuutta luottamuksen perustana. Lisäksi kolmannen pääluvun lopussa esitetään yhteenvetona tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jonka avulla luottamusta tässä tutkimuksessa lähestytään.

Neljännessä pääluvussa kuvaillaan tutkimuksessa hyödynnettyjä menetelmiä ja tutkimusaineistoa. Luvussa myös kuvaillaan Tukipalvelut-tulosaluetta ja tulosalueella toteutettua organisaatiomuutosta. Lisäksi luvussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Viides pääluku puolestaan koostuu tutkimuksen tuloksista. Luvussa kuvaillaan sekä toteutettua muutosta aineiston perusteella että niitä tekijöitä, jotka tämän tutkimuksen perusteella vaikuttavat luottamukseen. Tutkimuksen viimeisessä eli kuudennessa luvussa tulokset vedetään yhteen ja niitä tarkastellaan aiempien tutkimusten valossa. Lisäksi luvussa pohditaan tutkimuksen rajoitteita ja mahdollisuuksia jatkotutkimukselle.

2 ORGANISAATIOT MUUTOKSESSA

Tässä luvussa tarkastellaan organisaatiomuutoksia. Tarkastelu jakautuu kahteen alalukuun, joista ensimmäisessä organisaatiomuutosta kuvataan yleisellä tasolla toimintaympäristöjen muutoksiin liittyvänä ilmiönä. Toisessa alaluvussa keskitytään organisaatorakenteisiin ja niiden merkitykseen osana organisoitumista. Erilaisista organisaatorakenteista tarkastellaan erityisesti matriisimaista rakennetta ja toimintatapaa.

2.1 Organisaatiomuutos ilmiönä

Muutoksesta on tullut viime vuosina hyvin yleinen työelämän termi erilaisten organisaatioihin, työympäristöihin ja toimintatapoihin kohdistuvien uudistusten yleistyttyä (Vakkala 2012, 48). Muutos näyttäisikin olevan erottamaton osa sekä organisaatioiden että yksittäisten ihmisten arkea (Juuti & Virtanen 2009, 164). Muutosta on kuvattu sekä aikamme ”muotisanana” (Juuti & Virtanen 2009, 7) että aikamme ”itsestänselvyytenä” (Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004, 35). Jupon (2005, 103) mukaan muutoksella tarkoitetaan jonkin ilmiön tai prosessin muutosta joksikin toiseksi, jolloin muutoksen tarkastelu kytkeytyy yleensä johonkin prosessiin tai ilmiöön, jossa tapahtuvaa muutosta tilasta toiseen tarkastellaan.

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintakentässä ja organisaatioissa muutokset ovat olleet hyvin yleisiä jo useita vuosikymmeniä. Muutokset ulottuvat lainsäädännöstä aina tietojärjestelmien kautta toimintakäytänteisiin saakka, mikä asettaa toimijat kohtaamaan erilaisia johtamiseen liittyviä haasteita ja vaatimuksia. (Rautiainen, Taskinen & Rissanen 2020.) Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset edellyttävät organisaatioiden kehittämistä ja uudistumista, jotta organisaatiot pystyvät vastaamaan toimintaympäristön muuttuviin vaatimuksiin (Laulainen, Zitting & Niiranen 2020; Osborne & Brown 2005, 6). Samalla toimintaympäristöissä tapahtuvat äkilliset muutokset ja yhteiskunnalliset kriisit haastavat työelämää toimimaan uudella tavalla (Mönkkönen & Kekoni 2020). Juutin ja Virtasen (2009, 164) mukaan organisaatiot eivät voi sivuuttaa ympärillään tapahtuvia muutoksia, vaan niiden on pyrittävä reagoimaan toimintaympäristöissä tapahtuviin muutoksiin muuttamalla omaa toimintaansa.

Voidaan sanoa, että kaikissa organisaatioissa on muutoksia ja niiden toteuttamista tavalla tai toisella (Virtanen & Stenvall 2009). Muutosta tapahtuu siis kaiken aikaa erilaisissa

organisaatioissa, ja sitä voidaan pitää luonteeltaan jatkuvana (Burke 2008, 1). Vakkalan (2012, 49) mukaan nämä useat jatkuvat ja jopa keskenään päällekkäiset muutokset voivat näyttäytyä myös kehittämisenä organisaatioissa. Sekä muutoksilla että kehittämisellä tavoitellaan usein aiempaa parempaa tilannetta organisaatiossa, jolloin tavoitteet voivat kohdistua esimerkiksi organisaation menestykseen, tuloksellisuuteen tai vaikkapa henkilöstön hyvinvointiin (Vakkala 2012, 49.) Stenvall ja Virtanen (2012, 77) kuvaavatkin kehittämistä tietoisena pyrkimyksenä tehdä asioita entistä paremmin. Usein muutoksen ja kehittämisen käsitteet kulkevatkin käsi kädessä, sillä niitä yhdistävät monesti positiiviset tavoitteet. Muutoksen ja kehittämisen eroja ei välttämättä olekaan aina mahdollista tunnistaa muutostilanteessa olevassa organisaatiossa. (Vakkala 2012, 49.)

Stenvallin ja Virtasen (2012, 80) mukaan organisaatiot voivat kuitenkin muuttua, vaikka niitä ei varsinaisesti kehitettäisi. Tällöin kehittäminen ja muutos on mahdollista erottaa käsitteellisesti toisistaan. Samanaikaisesti Stenvall ja Virtanen (2012, 80) huomauttavat, että muutokset eivät aina tarkoita kehittämistä. Toisaalta Vakkalan (2012, 49) mukaan sekä kehittäminen että muutos voivat olla johdettuja, suunniteltuja ja hankkeisiin jaettuja. Näin ollen kehittämistä ja muutosta ei voida pelkästään näiden piirteiden avulla erottaa toisistaan. Kehittäminen ja muutos näyttäytyvätkin osittain sisällöltään yhdenmukaisina eikä käsitteiden erottaminen toisistaan ole välttämättä edes tarpeellista.

Kaiken kaikkiaan organisaatioissa uudistukset, kehittämistoimenpiteet ja muutokset voivat kohdistua useisiin eri osa-alueisiin, kuten rakenteisiin, toimintatapoihin, työympäristöön tai käytössä oleviin tietojärjestelmiin (Vakkala 2012, 49). Pakarisen (2017, 37) mukaan erilaiset tilanteet ja ympäristöt vaativat organisaatioilta erilaisia organisatorisia ratkaisuja, jotta ne pystyisivät sopeuttamaan toimintaansa ympäristön vaatimuksiin. Tässä tutkimuksessa nämä organisatoriset ratkaisut liittyvät erityisesti organisaation rakenteen ja toimintatavan muuttamiseen. Organisaatorakenteita ja niihin liittyvää tutkimusta tarkastellaankin tarkemmin luvussa 2.2.

Tässä tutkimuksessa Tukipalvelut-tulosalueen toimintaa ja rakennetta muokkaavia uudistuspyrkimyksiä kutsutaan muutoksiksi. Samanaikaisesti uudistuskokonaisuutta, joka muovaa organisaatorakennetta ja organisaation toimintaa, kutsutaan organisaatiomuutokseksi. Organisaatiomuutos siis pitää sisällään useita toimintaan ja organisaation rakenteeseen vaikuttavia uudistuksia. Tässä tutkimuksessa organisaatiomuutos ymmärretään Juppon (2005,

103) määritelmää mukaillen organisaation tilassa ja toiminnassa tapahtuvana muutoksena, jossa rakennetta ja toimintatapaa järjestellään uusiksi. Organisaatiomuutos nähdään tutkimukselle ensisijaisesti kontekstin tarjoavana kokonaisuutena, joka vaikuttaa tutkimuksen kohdeilmion eli luottamuksen tarkasteluun. Tukipalvelut-tulosalueella toteutettua organisaatiomuutosta tarkastellaan tarkemmin luvussa 4.2.

2.2 Organisaatorakenteet muutoksessa: kohti matriisimaista rakennetta ja toimintatapaa

Organisaatioita ja niiden toimintaa voidaan lähestyä useista näkökulmista. Organisaatiotutkimuksesta on tunnistettavissa useita paradigmoja ja kullekin aikakaudelle tyypillisiä näkökulmia, jotka asettavat lähtökohtia organisaatioiden tarkastelulle. (Peltonen 2007, 16–17.) Organisaatioteorioiden ja -rakenteiden voidaankin sanoa syntyneen pitkän historiallisen kehityksen seurauksena (Varis 2012, 21). Tässä tutkimuksessa organisaatioita ja niiden muutoksia tarkastellaan erityisesti organisaatorakenteiden ja rakenteellisten muutosten kautta, jolloin on tarpeen esitellä lyhyesti myös organisaatioteorioita ja -rakenteita. Tutkimuksessa keskitytään Tukipalvelut-tulosalueen organisaatiomuutoksen kannalta keskeisiin teorioihin ja rakenteisiin eikä tarkoituksena ole antaa kattavaa kuvaa organisaatioteorioiden pitkästä historiasta tai kaikista mahdollisista rakenteista. Sen sijaan huomiota kiinnitetään tutkimuksen taustalla vaikuttavaan kontingenssiteoriaan sekä erityisesti matriisimaiseen toimintatapaan ja matriisirakenteeseen.

Harisalon (2021, 29) mukaan 1900-luvun alun klassista rakenneteoriaa voidaan pitää ensimmäisenä järjestelmällisenä ja laaja-alaisena tapana ajatella organisaatioita. Klassisessa organisaatioteoriassa organisaatiota on lähestytty rationaalisena ja rationaalisesti hallittuna rakenteellisena kokonaisuutena (Peltonen 2010, 23). Klassinen rakenneteoria vastaakin Harisalon (2021, 29) mukaan kysymykseen siitä, miten organisaatio voidaan rakentaa ja saada toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Vastauksena tähän kysymykseen on nähty työnjako, organisaation valta- ja vastuusuhteita määrittävä rakenne sekä rakennetta tukevat hallinnolliset prosessit ja periaatteet (Harisalo 2021, 33–36; Peltonen 2010, 49). Peltonen (2007, 33) mukaan juuri organisaatorakenne kuvaa organisaation perustana olevia muodollisia valta- ja vastuusuhteita, organisaation eri hierarkkisten tasojen sisäistä työnjakoa eli erikoistumista osastoihin sekä näiden osastojen välistä vuorovaikutusta. Organisaatorakenteen avulla kuvataan siis organisaation valta- ja vastuusuhteita sekä työnjakoa kokonaisuudessaan.

Klassisessa organisaatioteoriassa organisaation rakenteen on nähty olevan aina samanlainen riippumatta organisaation toimintaympäristöstä tai tilannetekijöistä (Peltonen 2010, 49). Organisaatiokäsityksen laajenemisen myötä organisaatiot on kuitenkin alettu ymmärtää 1960-luvun lopulta alkaen ympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa olevina toimijoina. Tällöin organisaation ympäristön muuttumisen on nähty vaikuttavan myös organisaatioihin ja niiden toimintaan. (ks. Vakkala 2012, 55–56.) Myös Kokkisen (2012, 18) mukaan työorganisaatiot on alettu hahmottaa laajemmin osana organisaatioita ympäröiviä järjestelmiä ja toimintaympäristöä, ja samalla rakennekäsitteen sovellusala on laajentunut.

Niin kutsutuissa kontingenssiteorioissa kaikella ajatellaan olevan vaikutusta kaikkeen, jolloin myös organisaation toimintaympäristössä vaikuttavilla tekijöillä nähdään olevan vaikutusta esimerkiksi organisaatorakenteeseen (Vakkala 2012, 56). Yleensä sairaaloissa organisaatorakenteen ja työnjaon muutosten on nähty koskettavan lähtökohtaisesti joko sairaalaa itseään tai sen osaa. Laajemmassa mittakaavassa muutosten on kuitenkin nähty liittyvän myös suurempaan terveystaloustalouden muutokseen. Tällöin organisaatorakenne ei näyttäyty enää pelkästään organisaation sisäisenä valintana. (ks. Kokkinen 2012, 19.)

Kontingenssiteorian voidaan sanoa vaikuttavan tämän tutkimuksen organisaatiokäsityksen taustalla, sillä tutkimuksessa organisaatioiden ja niiden toimintaympäristön nähdään olevan vuorovaikutuksessa keskenään. Tässä tutkimuksessa organisaatiokontekstilla ja ympäristötekijöillä nähdään olevan vaikutusta esimerkiksi organisaation tapaan organisoida sekä organisaation kehittymiseen ja muuttumiseen (ks. Juppo 2007, 14). Tässä tutkimuksessa organisaatiomuutosta ja organisaation toimintaa tarkastellaankin toimintaympäristöön kytkeytyvä ilmiönä. Samalla Tukipalvelut-tulosalueen rakenteellinen ja toiminnallinen organisaatiomuutos luo kontekstin tutkimuksen kohdeilmiön eli luottamuksen tarkastelulle. Organisaation siis ymmärretään olevan vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja ympäristön tapahtumien nähdään vaikuttavan organisaation muutospyrkimysten taustalla.

Rakenteelliset muutokset sairaalaorganisaatioissa liittyvät usein ulkopuolisiin tekijöihin ja niiden aiheuttamaan muutospaineeseen. Esimerkiksi teknologisen kehityksen ja toiminnan sopeuttamisen niin poliittisessa, taloudellisessa kuin kulttuurisessa ympäristössä tapahtuviin muutoksiin on todettu ajavan sairaaloita rakenteellisiin muutoksiin. Rakenteellisilla muutoksilla pyritäänkin usein reagoimaan erilaisten ulkopuolisten tekijöiden aiheuttamiin

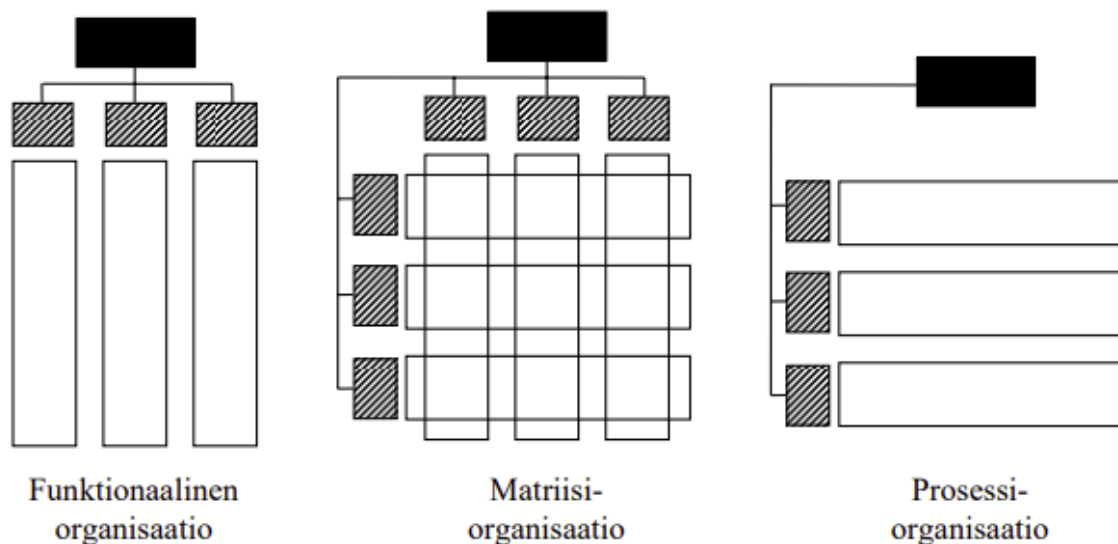
paineisiin. Rakenteelliset muutokset itsessään ja niihin liittyvät ratkaisut ovat kuitenkin usein organisaation sisäisiä valintoja. (Kokkinen 2012, 20–24.) Organisaation ulkopuolisilla tekijöillä nähdään siis olevan vaikutusta organisaation toimintaan, sen järjestämiseen ja organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin.

Harisalon (2021, 36) mukaan organisaatioilla on käytössään lukuisia vaihtoehtoja työnjaon rakenteeksi. Esimerkiksi Karlöf ja Lövingsson (2006) esittävät, että työn- ja vastuunjako organisaatioissa voidaan tehdä kolmella päätävällä, jotka ovat funktionaalinen organisaatio, divisioonaorganisaatio ja matriisiorganisaatio. Näiden lisäksi voi esiintyä myös erilaisia muunnoksia ja päätapojen sekamuotoja. (Karlöf & Lövingsson 2006, 22.) Peltonen (2007) puolestaan nojaa organisaatorakenteiden kuvauksessaan Daftin (2007) jaotteluun, jonka mukaan organisaatorakenteen eri tyypit voidaan kuvata seitsemän perustyyppin kautta. Tässä jaotellussa toimintorakenteen eli funktionaalisen rakenteen, divisioonarakenteen ja matriisirakenteen ohella organisaatorakenteen tyypeiksi esitetään myös pienyritysrakenne, prosessirakenne, verkostorakenne ja hybridirakenne. (Peltonen 2007, 33–42.)

Hatch ja Cunliffe (2006, 297–303) puolestaan nostavat organisaatioteoreettisen kirjallisuuden klassisiksi rakenteiksi yksinkertaisen rakenteen, funktionaalisen rakenteen, divisioonarakenteen ja matriisirakenteen (ks. myös Tevameri & Kallio 2009, 17). Organisaatorakenteita tarkasteltaessa on kuitenkin huomattava, että kaikki esitetyt organisaatorakenteet ovat organisaatioiden todellisuudesta yksinkertaistettuja ideaalityypisiä kuvauksia, joiden avulla organisaatioiden monimuotoisuutta havainnollistetaan. Todellisuudessa organisaatiot ovat usein rakenteeltaan hybridejä, joissa yhdistyvät monien erilaisten organisaatorakenteiden piirteet. (Peltonen 2007, 38; Tevameri & Kallio 2009, 17; Tevameri 2014, 28–29.)

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään Tevameren ja Kallion (2009, 17) yksinkertaistettua jäsenystä organisaatorakenteista (ks. kuvio 1), jossa organisaatorakenteiden tyyppinä ovat funktionaalinen organisaatio, matriisiorganisaatio ja prosessiorganisaatio. Tevameren ja Kallion (2009) jäsenyys perustuu Virtasen ja Wennbergin (2005) vastaavaan jäsenyykseen, jossa matriisiorganisaatiolla on nähty olevan kaksi tyyppiä organisaation painotuksen mukaan. Tevameri ja Kallio (2009) kuitenkin yksinkertaistavat matriisiorganisaation yhdeksi tasapainotetuksi funktiot ja prosessit yhdistäväksi ideaalityypiksi funktionaalisen organisaation ja prosessiorganisaation väliin.

Tevameren ja Kallion (2009) jäsenitys, jossa organisaatorakenteiden ideaalityypit ovat funktionaalinen organisaatio, matriisiorganisaatio ja prosessiorganisaatio, nähdään tutkimuksen kannalta riittävänä. Jäsennyksen avulla halutaan tuoda näkyväksi erilaisia organisaatorakenteita ja organisaation vaihtoehtoja järjestää toimintaansa. Samalla organisaatorakenteiden tarkastelun avulla voidaan havainnollistaa Tukipalvelut-tulosalueella tapahtuneita muutoksia ja tarkastella niitä rakenteiden valossa. Tutkimuksen tarkoituksena ei kuitenkaan ole keskittyä sinänsä organisaatorakenteisiin tai siihen, millainen rakenne Tukipalvelut-tulosalueelle olisi ideaali. Sen sijaan rakenteellinen muutos nähdään tutkimuksessa luottamuksen tarkastelun alustana ja sillä nähdään olevan vaikutusta sekä johdon toiminnan että lähijohtajien luottamuksen kokemuksen kannalta.



Kuvio 1. Funktionaalinen, matriisi- ja prosessiorganisaatio rakenteina (Tevameri & Kallio 2009, 17).

Funktionaalinen eli toiminnallinen organisaatio nojaa organisaation pääasiallisten tehtävien mukaan jäsennettyyn rakenteeseen, jonka perustana ovat organisaation toiminnan kannalta keskeiset tehtävät (Karlöf & Lövingsson 2006, 22–23). Toimintorakenteessa eri tehtäväalueille erikoistuneet toiminnot eli funktiot toimivat johdon alaisuudessa ja ylin johto valvoo funktioiden toimintaa ja on vastuussa kokonaisuudesta (Peltonen 2007, 34). Rakenteelle on tyypillistä, että kukin toiminto keskittyy omaan erikoisalaansa ja että tietyssä funktiossa toimiva henkilöstö on saanut juuri kyseisen toiminnon erityispiirteisiin liittyvän ammattikoulutuksen (Peltonen 2007, 34). Organisaation työntekijät on siis ryhmitelty

funktioihin osaamisen mukaan (Karlöf & Lövingsson 2006, 23). Esimerkiksi yrityksen perusfunktioita ovat tuotanto, myynti ja tuotekehitys (Peltonen 2007, 34). Karlöfin ja Lövingssonin (2006, 24) mukaan funktionaalinen rakenne on tyypillinen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä sekä julkishallinnossa. Lisäksi se on tyypillinen myös sairaaloissa, joissa koordinointi on tärkeää mutta tietyn alan asiantuntemus vielä tärkeämpää (Karlöf & Lövingsson 2006, 24).

Tevameren ja Kallion (2009, 17) jäsenyyksen (kuviokuva 1) toiseen ääripäähän sijoittuvassa prosessiorganisaatiossa korostuvat horisontaaliset toimintaketjut, jolloin tässä mallissa organisoituminen tapahtuu organisaation prosessien mukaisesti (Peltonen 2007, 37; Virtanen & Wennberg 2005, 141). Prosessiorganisaatiossa funktionaalinen organisaatio on siis häivytetty kokonaan. Tällöin prosessinomistajat ovat vastuussa prosessien vaikuttavuustavoitteista ja niiden saavuttamisesta (Virtanen & Wennberg 2005, 140) pienen johtoryhmän hoitaessa organisaation kokonaisjohtamista (Peltonen 2007, 37). Virtasen ja Wennbergin (2005, 141) mukaan suomalaisessa julkishallinnossa puhtaita prosessiorganisaatioita ei oikeastaan ole, vaan ne ovat pikemminkin prosessipainotteisia matriisiorganisaatioita. Erityisesti sairaalaorganisaatioissa puhtaan prosessiorganisaation luomisen on nähty olevan vaikeaa, jolloin prosessiajatteluun perustuva organisatorinen muutos johtaa useimmiten matriisimaiseen toimintalogiikkaan (ks. Tevameri 2010).

Matriisirakenteella pyritään yhdistämään kahden tai useamman päällekkäisen organisaatiomuodon edut (Karlöf & Lövingsson 2006, 33). Matriisiorganisaatio on siis rakenteiden yhdistelmä, joka sijoittuu funktionaalisen organisaation ja prosessiorganisaation väliin (ks. kuvio 1). Kaksiulotteiselle matriisiorganisaatiolle tunnusomainen piirre on tämän kahtalainen hierarkkinen rakenne, joka syntyy, kun kaksi rakennetta yhdistetään toisiinsa. Rakenteiden yhdistäminen voi aiheuttaa epä tietoisuutta siitä, kuka toimintaa ohjaa ja kenelle työntekijä kulloinkin on raportointivelvollinen. (Karlöf & Lövingsson 2006, 33–35; Peltonen 2007, 36.) Peltonen (2007, 36) mukaan matriisiorganisaatiolle on ominaista työntekijöiden raportointivelvollisuus usealle taholle, sillä jokaisen työntekijän työtä ohjataan kahdesta suunnasta. Myös Sy ja D'Annunzio (2005, 40) pitävät matriisirakenteelle ominaisena piirteenä juuri organisaation kaksiulotteisuutta.

Larsonin ja Gobelin (1987, 2–3) mukaan matriisimaista toimintatapaa voidaan hyödyntää organisaatioissa eri tavoin, ja matriisirakenteista onkin erotettavissa erilaisia tyyppisiä.

Matriisirakenteessa voidaan painottaa johtajuutta joko funktionaalisen tai tuotelinjan johtajan suuntaan, jolloin muodostuu matriisiorganisaation muunnelmia, kuten funktionaalinen eli toiminnallinen matriisi tai tuotepohjainen matriisi (Peltonen 2007, 36). Larson ja Gobeli (1987) puolestaan jakavat matriisirakenteet toiminnalliseen, tasapainotettuun ja projektimaiseen matriisiin. Matriisirakenteiden erot perustuvat siihen, kuinka paljon valtaa matriisitoiminnoista vastaavalla henkilöllä on suhteessa linjajohtoon nähden. Esimerkiksi projektimaisessa matriisissa matriisivetäjällä on hallussaan sekä valta että vastuu resursoinnista ja tekemisestä, kun taas toiminnallisessa matriisissa suurin valta esimerkiksi resursoinnista ja henkilöstöstä on linjajohdolla. (Larson & Gobeli 1987, 2–4.) Matriisiorganisaatiota leimaa siis vallan ja vastuiden jakautuminen (Hatch & Cunliffe 2006, 301).

Hatchin ja Cunliffen (2006, 302) mukaan matriisiorganisaatioiden suurimmat haasteet liittyvätkin nimenomaan vallan ja vastuiden jakautumiseen sekä kaksijakoisen rakenteen aiheuttamiin ristiriitoihin. Heidän mukaansa matriisimaisessa rakenteessa toimiessaan työntekijät kohtaavat usein ristiriitaisia odotuksia, jotka tulevat kahdelta tai useammalta taholta matriisirakenteesta riippuen. (Hatch & Cunliffe 2006, 302–303.) Myös Pakarinen ja Virtanen (2016) ovat tunnistaneet matriisirakenteeseen ja matriisimaiseen toimintatapaan liittyviä ristiriitatilanteita, joita esiintyy sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Tyypillisiä yksilötasolla koettuja ristiriitoja ovat roolien epäselvyys ja työtehtävien kuormittavuus. Organisaatiotasolla ristiriidat puolestaan liittyvät usein hallinnollisiin käytäntöihin, henkilöstön resursointiin ja aikatauluihin. (Pakarinen & Virtanen 2016.)

Matriisimaiseen rakenteeseen ja toimintatapoihin liittyy myös etuja. Matriisirakenteen on nähty olevan tehokas tapa vastata mutkikkaiden toimintaympäristöjen muutoksiin ja vaatimuksiin (Karlöf & Lövingsson 2006, 35). Pakarinen (2014, 63) puolestaan nostaa esille matriisimaisen toiminnan avulla mahdollisuuden vähentää organisaation siiloja ja hierarkiaa ja siten keskittyä vahvemmin organisaation varsinaiseen toimintaan. Matriisiorganisaation etuna on nähty myös joustavuus ja kyky tarttua nopeasti uusiin projekteihin sekä hyödyntää asiantuntijoita tehokkaasti (Hatch & Cunliffe 2006, 303). Samanaikaisesti matriisiorganisaation etuna on nähty kyky huomioida useat erilaiset riippuvuussuhteet sekä jakaa resursseja nopeasti sinne, missä niitä kulloinkin tarvitaan (Karlöf ja Lövingsson 2006, 35). Taulukossa 1 esitetään matriisiorganisaatioon liitettyjä vahvuuksia ja heikkouksia verrattuna funktionaaliseen organisaatorakenteeseen.

Taulukko 1. Matriisiorganisaation heikkouksia ja vahvuuksia (mukaiillen Larson & Gobeli 1987; Karlöf & Lövingsson 2006, 35–37; Tevameri & Kallio 2009, 18).

Mahdollisia vahvuuksia	Mahdollisia heikkouksia
<ul style="list-style-type: none"> • Resurssien tehokkaampi käyttö ja mahdollisuus niiden jakamiseen ja uudelleen järjestelyyn • Useampien riippuvuussuhteiden samanaikainen huomiointi • Organisaation parempi kyky vastata toimintaympäristön muutoksiin ja tarpeisiin • Dialogin ja sitä kautta yhteisymmärryksen ja yhtenäisyyden lisääntyminen • Organisaatorakenteen joustamattomuuden vähentyminen • Motivaation ja sitoutumisen lisääntyminen parempien osallistumismahdollisuuksien myötä 	<ul style="list-style-type: none"> • Vastuujakoon ja päätösvaltuuksiin liittyvät epäselvyydet • Vastuun pakoilu • Kohonnut riski konflikteille ja ristiriidoille • Kamppailu jaetuista resursseista ja resurssien omiminen • Valtataistelut johtajien välillä • Hidas reagointi: dialogi ja päätöksenteko voi viedä aikaa • Raportointivelvollisuus kahteen suuntaan • Rooliepäselvyydet ja -ristiriidat • Mahdollinen kustannusten kasvu monimutkaisemman rakenteen vuoksi • Kaksisuuntaisen ohjauksen aiheuttamat ristiriidat • Johtajien välisen vastuujaon haasteet ja roolien selkeyden puute

Matriisiorganisaation johtamisen on todettu vaativan erityistä huomiota (esim. Sy & D’Annunzio 2005). Matriisiorganisaatiolle tyypilliset johtamishaasteet liittyvät useimmiten valta- ja vastuurajojen määrittelyyn ja niiden epäselvyyteen sekä päällekkäisyyksiin funktionaalisten toimintojen ja matriisitoimintojen välillä (Virtanen & Wennberg 2005, 139–140). Matriisiorganisaation johtamishaasteiden on myös nähty vaihtelevan eri organisaatiotasojen välillä. Esimerkiksi Sy ja D’Annunzio (2005) ovat tunnistaneeet tutkimuksessaan ylimmän johdon kokevan matriisiorganisaation haasteena erityisesti tavoitteiden asettamisen epäselvyyden, kun taas organisaation alemmilla tasoilla toimivien johtajien merkittävimpänä haasteena on nähty rooliristiriidat ja roolien epäselvyys. Heidän mukaansa matriisiorganisaatiossa tulisikin huomioida kunkin organisaatiotason johtajien erilaiset tarpeet ja panostaa näiden tarpeiden mukaiseen koulutukseen. (Sy & D’Annunzio 2005.)

Tässä tutkimuksessa matriisirakenne ja matriisimainen toimintatapa näyttäytyvät erityisesti Tukipalvelut-tulosalueella toteutetun organisaatiomuutoksen jälkeisessä ajassa. Tulosalueen toimintatavan ja rakenteen muututtua, on sekä rakenteessa että tulosalueen toiminnassa havaittavissa matriisimaisia piirteitä. Tulosalueen rakennetta ja tulosalueella toteutettua organisaatiomuutosta kuvataan tarkemmin luvussa 4.2.

3 LUOTTAMUS ORGANISAATIOSSA

Tässä luvussa tarkastellaan luottamusta organisaatioihin ja niiden toimintaan liittyvänä ilmiönä. Lisäksi luvun lopussa vedetään yhteen tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jonka varaan tutkimus rakentuu. Luku jakautuu neljään alalukuun, joista kolme ensimmäistä käsittelevät luottamusta ja luotettavuutta ja neljäs tutkimuksen teoreettista yhteenvetoa. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan luottamustutkimuksen historiaa ja näkökulmia, joita luottamukseen liittyvissä tutkimuksissa on hyödynnetty. Toisessa alaluvussa tarkastellaan luottamusta ilmiönä ja pureudutaan luottamuksen käsitteeseen. Kolmas alaluku puolestaan rakentaa käsitystä luotettavuuden merkityksestä osana luottamuksen tarkastelua. Luvun viimeinen, neljäs alaluku, kokoaa yhteen tutkimuksen teoreettisen perustan ja sen viitekehyksen, jonka varaan tämä tutkimus rakentuu.

3.1 Luottamustutkimuksen näkökulmia

3.1.1 Luottamustutkimuksen monitieteisyys ja monitasoisuus

Luottamukseen liittyvä tutkimus on luonteeltaan monitieteistä ja tutkimusta on tehty muun muassa johtamisen, psykologian, viestinnän ja sosiologian aloilla (Dirks & Ferrin 2002, 611) aina 1960-luvulta lähtien (Möllering, Bachmann & Lee 2004, 557–558.) Lewickin (2018) mukaan akateeminen kiinnostus luottamukseen ja sen tutkimukseen kuitenkin väheni 1970- ja 1980-luvuilla, kunnes 1990-luvun puolivälissä se heräsi uudelleen organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksen innoittamana. Myös Ebertin (2007) mukaan luottamustutkimusta tehtiin jonkin verran 1960-, 1970- ja 1980-luvuilla. Luottamusta käsittelevien tutkimusten määrässä koettu jyrkkä nousu ajoittuu 1990-luvulle ja aikaan sen jälkeen. Esimerkiksi vuonna 1995 julkaistiin hieman yli 20 merkittävää artikkelia luottamuksesta, vuonna 2000 lähes 60 artikkelia ja vuonna 2003 jopa 106 artikkelia. (Ebert 2007, 3–4.) Viimeisen 20 vuoden aikana luottamukseen liittyvä tutkimus on jatkunut vilkkaana (Lewicki 2018).

Luottamusta on tarkasteltu useilla eri tasoilla (ks. Fulmer & Gelfand 2012) aina mielensisäisistä luottamuksen syntymekanismeista henkilöidenvälisen vuorovaikutuksen ja dynamiikan kautta luottamuksen merkitykseen organisaatioiden johtamisessa ja laajemmin yhteiskunnassa (Lewicki 2018). Esimerkiksi johtajiin ja johtamiseen kohdistuvaa luottamusta on Dirksin ja Ferrinin (2002) mukaan käsitelty erilaisissa julkaisuissa muun muassa asenteiden, tiimien,

viestinnän, oikeudenmukaisuuden, psykologisten sopimusten, vuorovaikutussuhteiden ja konfliktin hallinnan näkökulmista. Luottamuksen tutkimuksessa on tarkasteltu myös sitä, miten luottamus syntyy ja muodostuu sekä millaisten prosessien myötä luottamus vaikuttaa organisaatioissa (Dirks & Ferrin 2002).

Fulmer ja Gelfand (2012) jäsentävät luottamustutkimusta sekä luottamuksen tarkastelutason että luottamuksen kohteen perusteella. Heidän mukaansa luottamuksen tarkastelu voidaan jakaa organisaatioissa kolmelle tasolle, jotka ovat yksilö-, tiimi- ja organisaatiotaso. Fulmerin ja Gelfandin (2012) mukaan luottamus tulisikin ymmärtää monitasoisena ilmiönä, ja sitä tulisi tarkastella useammasta kuin yhden tason näkökulmasta. Tarkastelutasojen ohella Fulmer ja Gelfand (2012) jäsentävät tutkimusta sen mukaan, mihin luottamus kohdistuu. Luottamuksen tarkastelua määrittää siis se, ketkä luottamussuhteen osapuolia ovat ja mihin heidän luottamuksensa ajatellaan kohdistuvan. (ks. tarkemmin Fulmer & Gelfand 2012.) Dietz ja Den Hartog (2006) puolestaan jaottelevat luottamustutkimusta sen mukaan, tarkastellaanko luottamusta organisaation sisäisenä, organisaatioiden välisenä vai organisaation ja sen asiakkaiden välisenä ilmiönä. Organisaation sisäisenä ilmiönä luottamusta voidaan tarkastella esimerkiksi työntekijöiden välillä tai työntekijän ja hänen esimiehensä välillä. (Dietz & Den Hartog 2006, 557–558.)

Tässä tutkimuksessa luottamusta tarkastellaan organisaation sisäisenä ilmiönä eri organisaatiotasojen toimijoiden välillä. Organisaatiotasolla ymmärretään tässä tutkimuksessa organisaation sisällä olevat erilaiset ryhmät ja toiminnot, joiden tehtävät ovat keskenään erilaisia. Ryhmittelyn perusteena käytetään Mintzbergin (1990) jakoa organisaation viiteen perusosaan, jotka ovat strateginen huippu, teknostrukturi, keskilinja, tukihenkilöstö ja operatiivinen ydin. Tämän tutkimuksen ja tutkimuksessa tarkasteltavan luottamussuhteen kannalta merkityksellisiä ovat strateginen huippu ja organisaation operatiivinen ydin. Strategisella huipulla tarkoitetaan organisaation ylintä johtotasoa eli niitä, joilla on kokonaisvastuu organisaation toiminnasta (Mintzberg 1990, 12). Organisaation operatiivinen ydin puolestaan koostuu operatiivisen työn tekijöistä eli niistä, jotka tuottavat organisaation palvelua (Mintzberg 1990, 11).


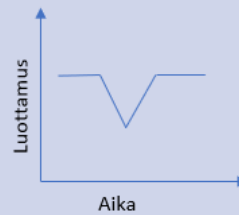
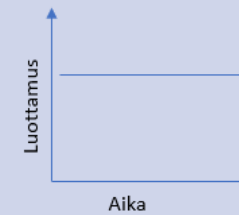
Tutkimuksessa tarkastellaan operatiiviseen ytimeen kuuluvien lähijohtajien luottamusta ylintä johtoa eli strategista huippua kohtaan. Lähijohtajat eivät tyypillisesti ole vastuussa strategisen tason toiminnan määrittelystä, vaan he toteuttavat oman yksikkönsä tasolla koko organisaation

strategisia linjauksia ja vastaavat näiden linjausten viemisestä käytäntöön omassa työyksikössään (Laaksonen & Ollila 2017, 10). Lähijohtajien nähdään vaikuttavan muiden organisaatiossa toimivien työhön ja asemaan, sillä heillä on hallussaan tietoa sekä valtaa tehdä muita koskevia päätöksiä (Viitala 2006, 297). Tässä tutkimuksessa luottamussuhteen osapuolia ovat siis organisaation eli tulosalueen ytimessä, lähellä työntekijöitä toimivat lähijohtajat sekä Tukipalvelut-tulosalueen ylimmällä tasolla toimiva johto.

3.1.2 Luottamuksen rakentaminen, korjaaminen ja säilyttäminen

Luottamustutkimusta voidaan jäsentää myös luottamussuhteen historian ja tulevaisuuden näkymien avulla. Esimerkiksi Gustafsson, Gillespie, Searle, Hope Hailey ja Dietz (2021) erottelevat luottamuksen rakentamisen, korjaamisen ja säilyttämisen toisistaan (ks. taulukko 2). Heidän jaottelunsa perustuu toisaalta luottamussuhteen historiaan eli siihen, onko luottamusta jo olemassa ja miten se on kehittynyt, sekä toisaalta siihen, mitä luottamukselle ajatellaan tulevaisuudessa tapahtuvan. Gustafssonin ym. (2021) mukaan organisaatioiden sisäinen luottamustutkimus on perinteisesti keskittynyt sekä luottamuksen rakentamiseen että luottamuksen korjaamiseen tutkimukseen. Näin ollen luottamuksen säilyttäminen erilaisissa tilanteissa on heidän mukaansa jäänyt vähälle huomiolle.

Taulukko 2. Luottamuksen rakentaminen, korjaaminen ja säilyttäminen. (Mukaiillen Gustafsson ym. 2021, 1414).

	Luottamuksen rakentaminen	Luottamuksen korjaaminen	Luottamuksen säilyttäminen
Tavoite	Luottamuksen muuttaminen: luottamuksen rakentaminen tulevaisuudessa positiiviselle tasolle (luottamuksen vahvistaminen) 	Luottamuksen muuttaminen: Luottamuksen palauttaminen aiemalle positiiviselle tasolle (vahingoittuneen luottamuksen korjaaminen) 	Luottamuksen pitäminen ennallaan: Luottamuksen säilyttäminen "shokki-tilanteessa" (luottamuksen menettämisen välttäminen) 
Konteksti ja luottamussuhteen kuvaus	Luottamusta osapuolten välillä ei ole, se on rajoittunutta tai puutteellista Mahdollisuus osapuolten välisen luottamuksen kehittymiseen	Luottamus on ensin rakennettu ja sitten rikkoutunut Osapuolten välisessä luottamuksessa särö Osapuolten välinen epätasapaino mahdollista	Luottamus rakentunut osapuolten välille Shokkitilanne lisää epävarmuutta ja haavoittuvuutta uhaten luottamusta

Luottamuksen rakentamisessa pyritään joko luomaan täysin uutta luottamussuhdetta tai vahvistamaan jo olemassa olevaa. Luottamuksen rakentamisen pyrkimyksenä on siis lisätä luottamusta osapuolten välillä. (Gustafsson ym. 2021.) Luottamuksen rakentamista ovat tarkastelleet esimerkiksi Lewicki ja Bunker (1995, 1996), jotka ovat luoneet mallin luottamuksen kehittymisen tasoista. Lewickin ja Bunkerin (1995, 1996) luottamuksen kehittymisen malliin kuuluvat sekä laskelmointiin, tietoon että samaistumiseen perustuva luottamus. Tässä mallissa luottamus nähdään eräänlaisena lineaarisena jatkumona, jossa luottamus etenee vaiheittain tasolta toiselle ajan kuluessa (ks. tarkemmin Lewicki, Tomlinson & Gillespie 2006; Lewicki & Bunker 1995; 1996.)

Luottamuksen korjaaminen puolestaan tarkoittaa tilannetta, jossa osapuolten välinen luottamussuhde on syystä tai toisesta rikkoutunut ja se pyritään palauttamaan ennalleen (Gustafsson ym. 2021). Luottamuksen korjaaminen vaatii aktiivisuutta ja luottamuksen korjaamiseksi on esitetty useita erilaisia strategioita ja toimenpiteitä, joiden avulla menetettyä luottamusta voidaan pyrkiä palauttamaan (Kähkönen, Blomqvist, Gillespie & Vanhala 2021, 107). Esimerkiksi Gillespien ja Dietzin (2009) mukaan luottamuksen korjaamisessa on tärkeää pyrkiä palauttamaan luottamuksen menettäneiden työntekijöiden myönteisiä käsityksiä luottamuksen menettäneestä tahosta.

Luottamuksen korjaamiseen liittyvää tutkimusta voidaan tarkastella Fulmerin ja Gelfandin (2012) jaottelun mukaan yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla sekä luottamuksen kohteen perusteella. Esimerkiksi Kähkönen ym. (2021) hyödyntävät kirjallisuuskatsauksessaan tätä jaottelua tarkastellessaan luottamuksen korjaamisen tutkimusta viimeisen 20 vuoden ajalta. Kähkönen ym. (2021, 105) mukaan suurin osa luottamuksen korjaamiseen liittyvästä tutkimuksesta on keskittynyt muun luottamustutkimuksen tavoin yksilötasolle. Heidän havaintojensa mukaan luottamuksen korjaamista on usein tutkittu suurten skandaalien ja rikkomusten yhteydessä. (Kähkönen ym. 2021.)

Myös luottamuksen säilyttämisessä on kyse aktiivisista toimenpiteistä. Luottamuksen säilyttämisen näkökulmasta toimenpiteiden tavoitteena on kuitenkin estää luottamuksen rikkoutuminen ja pitää luottamussuhde ennallaan (Gustafsson ym. 2021.) Luottamuksen säilyttäminen on Gustafssonin ym. (2021) mukaan keskeistä erityisesti häiriötilanteissa, jotka ravistelevat organisaatiota ja luottamussuhteita. Nämä häiriötilanteet voivat aiheutua sekä sisäisistä että ulkoisista toimintaympäristön muutoksista. Tällaisia tilanteita voivat olla

esimerkiksi yrityskaupat, fuusiot, työn automatisointi tai organisaatiota koskettavat julkisuusskandaalit. Erilaisia häiriötilanteita yhdistää se, että ne muuttavat totuttua toimintaympäristöä ja asettavat samalla sekä luottamussuhteen että koko toimintaympäristön pysyvyyden kyseenalaiseksi. Luottamuksen näkökulmasta häiriötilanteet siis lisäävät epävarmuutta ja haavoittuvuutta mutta eivät vielä riko luottamusta. (Gustafsson ym. 2021.)

Tämän tutkimuksen kontekstissa on piirteitä Gustafssonin ym. (2021) tarkoittamasta häiriötilanteesta, joka voi vaikuttaa organisaation toimintaan ja olemassa oleviin luottamussuhteisiin. Tutkimus voidaan sijoittaa Fulmerin ja Gelfandin (2012) jäsennyksessä yksilötason tutkimukseen, sillä lähijohtajat nähdään tutkimuksessa yksilöinä, jotka edustavat pääasiassa omaa näkökulmaansa. Samanaikaisesti he kuitenkin ryhmänä edustavat myös lähijohtajien näkökulmaa oman organisaatiotasonsa toimijoina. Sen sijaan luottamuksen kohteen voidaan ajatella sijoittuvan sekä yksilötasolle että toisaalta myös tiimi- ja organisaatiotasolle, sillä ylimmän johdon katsotaan edustavan sekä itseään yksilöinä että myös organisaation osaa tietynä joukkona. Luottamusta tarkastellaan muutostilanteissa, jolloin muutoksella ymmärretään olevan vaikutusta luottamukseen ja se nähdään luottamukseen mahdollisesti vaikuttavana häiriötilanteena (ks. Gustafsson ym. 2021; Sørensen ym. 2011).

3.1.3 Johtajiin kohdistuva luottamus muutostilanteissa

Luottamusta on tutkittu aiemmin organisaatiomuutosten yhteydessä sekä yksittäisiin johtajiin ja esihenkilöihin että koko organisaation johtoon kohdistuvana ilmiönä (Smollan 2013, 730). Den Hartogin (2018, 459–461) mukaan useat tutkimukset ovat keskittyneet tarkastelemaan johtajan toimintaa ja sen vaikutuksia luottamukseen johtajuustyylien avulla. Aiemmassa tutkimuksessa sekä transformationaalisen johtajuuden (esim. Jung & Avolio 2000) että transaktionaalisen johtajuuden (esim. Dirks & Ferrin 2002) on todettu vaikuttavan positiivisesti johtajiin kohdistuvaan luottamukseen (ks. Den Hartog 2018). Myös eettisen johtajuuden ja johtajien eettisen toiminnan on nähty lisäävän heihin kohdistuvaa luottamusta erityisesti toiminnan tasapuolisuuden ja kannustavuuden sekä eettisten standardien noudattamisen kautta (Den Hartog 2018, 461).

Johtajien toiminnan ja käyttäytymisen on usein nähty olevan perustana heihin kohdistuvalle luottamukselle. Väitettä johtajien toiminnan merkityksellisyydestä tukevat myös Hopkinsin ja Weathingtonin (2006) havainnot. Heidän mukaansa työntekijät kaipaavat tunnetta siitä, että

heidän panostuksellaan on merkitystä. Samanaikaisesti työntekijät tarvitsevat kokemusta vastavuoroisuudesta eli siitä, että heidän antaessaan panoksensa organisaatiolle he myös saavat vastavuoroisesti organisaatiolta jotakin. Tässä suhteessa erityisesti johtajilla nähdään olevan merkittävä rooli luottamuksen rakentajina. (ks. Hopkins & Weathington 2006.) Saunders ja Thornhill (2003) ovat puolestaan havainneet johtajien alaisilleen antaman arvostuksen ja heidän työnsä osoittaman kunnioituksen lisäävän johtajiin kohdistuvaa luottamusta. Myös mahdollisuudella osallistua päätöksentekoon ja saada äänensä kuuluviin johtajien suuntaan on nähty olevan merkitystä luottamuksen kannalta (Lines, Selart, Espedal & Johansen 2005).

Myös Suomessa on tehty tutkimuksia johtajiin kohdistuvasta luottamuksesta erilaisissa muutostilanteissa. Esimerkiksi Hämäläinen, Tiirinki ja Suhonen (2014) ovat tutkineet vastavuoroisen luottamuksen vahvistamista terveydenhuollon muutosprosesseissa. Heidän tutkimuksensa mukaan lähijohtajilta edellytetään monitasoisia johtamistaitoja luottamuksen vahvistamiseksi. Lähijohtajilta vaaditaan esimerkiksi kykyä tulkita työyhteisössä ilmeneviä tunteita, kykyä syvälliseen ja kriittiseen ajatteluun sekä itsereflektointiin sekä kykyä toimivaan vuorovaikutukseen. Sen lisäksi luottamuksen vahvistaminen muutosprosesseissa vaatii työyhteisön näkökulmasta erityisesti yhteisöllisyyttä. Työyhteisössä tarvitaan siis valmiutta ja kykyä muutokselle sekä vastuunkantamista niin yksilö- kuin yhteisötasoilla. (Hämäläinen ym. 2014.)

Zitting ym. (2020) ovat puolestaan tarkastelleet johtajiin ja organisaatioon kohdistuvan luottamuksen muuttumista laajassa organisaatiomuutostilanteessa, jossa kuntien sosiaali- ja terveyspalveluita yhdistettiin kuntayhtymäksi. Heidän mukaansa laajassa organisaatiomuutoksessa luottamuksen kannalta tärkeässä roolissa ovat johtajilta saatava tuki, muutosviestintä sekä palautekäytännöt. He korostavat myös lähijohdon rooleissa tapahtuvan muutoksen huomioimista organisaation uudistuessa, sillä toimenkuvien laajetessa lähijohtajien mahdollisuudet työntekijöiden tukemiseen ja luottamuksen rakentamiseen vaikeutuvat erityisesti aikapulan vuoksi. (Zitting ym. 2020.)

Toisaalta johtajien toiminnalla on nähty myös kielteisiä vaikutuksia luottamuksen kannalta. Esimerkiksi johtajan epäeettisen toiminnan, kuten lainvastaisten tai moraalialueita rikkovien päätösten, on nähty heikentävän johtajiin kohdistuvaa luottamusta. (Den Hartog 2018, 462). Myös johtajien passiivisen käyttäytymisen on nähty heikentävän heihin kohdistuvaa luottamusta (Gillespie & Mann 2004). Toiminnallaan johtajat voivat siis vaikuttaa heihin

kohdistuvaan luottamukseen joko sitä rakentavasti tai sitä horjuttavasti. Tässä tutkimuksessa jatketaan ylimpään johtoon kohdistuvan luottamuksen tarkastelua tilanteessa, jossa organisaation rakennetta ja toimintatapoja on muutettu.

3.2 Luottamus ilmiönä

Dietzin ja Den Hartogin (2006, 558–560) mukaan luottamuksesta on tutkimuksissa käytetty monenlaisia määritelmiä ja sitä on käsitteellistetty useiden eri tekijöiden avulla (ks. myös Seppänen, Blomqvist & Sundqvist 2007). Fulmer ja Gelfand (2012) peräänkuuluttavatkin luottamuksen tarkastelussa yksiselitteisten ja tarkkojen määritelmien käyttöä. Tällöin voidaan varmistua siitä, kenen näkökulmasta luottamusta tarkastellaan ja mihin luottamuksen ajatellaan kohdistuvan. Useiden erilaisten luottamusmääritelmien ja -mittareiden taustalla näyttäisi Dietzin ja Den Hartogin (2006, 558) mukaan olevan niin luottamuksen monitasoisuus ja monipuolisuus kuin toisaalta myös tutkijoiden keskuudessa vallitsevat erilaiset käsitykset sekä luottamuksen taustatekijöistä että luottamuksen perimmäisestä luonteesta.

3.2.1 Luottamuskäsitteen moniulotteisuus

Luottamus on moniulotteinen ilmiö, joka on kiinnostanut tutkijoita jo pitkään. Luottamusta onkin tutkittu useilla eri tieteenaloilla erilaisista näkökulmista ja siten myös määritelty monin eri tavoin (ks. esim. Dietz & Den Hartog 2006, 558; Castaldo, Premazzi, & Zerbini 2010, 657–658). Mölleringin, Bachmannin ja Leen (2004, 557) mukaan luottamuksen määrittelystä organisaatiokontekstissa tekee monimutkaista se, että luottamussuhteen osapuolet voivat joko ymmärtää luottamuksen sisällön eri tavoin tai heillä voi olla erilaisia odotuksia tämän suhteen sisällöstä. Toisaalta yhtenä syynä siihen, että luottamuksen määritelmät eroavat toisistaan, pidetään sitä, että kukin tieteenala tarkastelee luottamusta omista lähtökohdistaan, jolloin määritelmässä painottuvat erilaiset tekijät (Dietz, Gillespie & Chao 2010, 9–10). Dietzin ja Den Hartogin (2006, 558) mukaan luottamuksen määrittelyssä keskeisintä on osapuolten eli luottajan ja luotetun välinen suhde, jonka varaan myös useimmat luottamuksen määritelmät rakentuvat.

Organisaatiotutkimuksessa on usein käytetty Mayerin ym. (1995) määritelmää luottamuksesta (esim. Guinot & Chiva 2019, 99; Schoorman ym. 2007, 344). Mayer ym. (1995) määrittelevät luottamuksen toisen osapuolen eli luottajan halukkuutena olla haavoittuvainen toisen

osapuolen eli luotettavan toimille, vaikka luottaja ei voi valvoa tai hallita toista osapuolta tai hänen toimintaansa. Tämä halukkuus perustuu luottajan odotukseen siitä, että luotettu toimii luottajan näkökulmasta tärkeällä tai toivotulla tavalla huolimatta siitä, voiko luottaja kontrolloida tai tarkkailla luottamuksen kohteena olevaa osapuolta. (Mayer ym. 1995; ks. myös Dietz & Den Hartog 2006.)

Rousseau, Sitkinin, Burtin ja Carmererin (1998, 395) määritelmä luottamuksesta on toinen luottamustutkimuksessa paljon viitattu määritelmä, jossa luottamus nähdään psykologisena tilana (ks. Fulmer & Gelfand 2012, 1171). Rousseau ym. (1998, 395) mukaan tämän psykologisen tilan muodostaa luottajan aikomus hyväksyä haavoittuvuus. Tämä aikomus puolestaan perustuu luottajan positiivisiin odotuksiin luottamuksen kohteena olevan osapuolen aikeista ja käyttäytymisestä. Fulmerin ja Gelfandin (2012, 1171) mukaan Rousseau ym. (1998) luottamusmääritelmässä siis yhdistyvät sekä halu ja aikomus hyväksyä riskinottaminen ja haavoittuvuus että positiivinen uskomus toisen osapuolen toiminnasta.

Useimmissa luottamuksen määritelmissä huomioidaankin kaksi ulottuvuutta. Ensimmäisen näistä ulottuvuuksista muodostavat luottajan positiiviset odotukset luotetun toiminnasta eli luottavan osapuolen käsitys ja uskomus toisen osapuolen luotettavuudesta. Lisäksi useimmat määritelmät huomioivat myös halukkuuden olla haavoittuvainen tai ottaa riski toisen osapuolen toiminnasta. (Fulmer & Gelfand 2012, 1171.) Welterin (2012, 195) mukaan luottamuksessa on kyse vastavuoroisuudesta, jolloin luottamuksen nähdään perustuvan käsitykseen siitä, että luotettu toimii hyväntahtoisesti ja luottajan odotusten mukaisesti. Erilaiset luottamuksen määritelmät käsittelevät kuitenkin näitä positiivisia odotuksia eri tavoin. Osa määritelmistä viittaa yleisiin positiivisiin odotuksiin toisen osapuolen käyttäytymisestä ja hyväntahtoisuudesta, kun taas toiset määritelmät keskittyvät erityisesti luotetun osapuolen ominaispiirteisiin. (Fulmer & Gelfand 2012.)

Kaiken kaikkiaan Fulmerin ja Gelfandin (2012) mukaan luottamustutkijoita näyttäisi yhdistävän psykologisen koulukunnan näkemys, jossa luottamus nähdään pohjimmiltaan psykologisena tilana, uskomuksena tai asenteena toista luottamussuhteen osapuolta kohtaan. Esimerkiksi Mayer ym. (1995) ja Rousseau ym. (1998) huomioivat luottamuksen kehittämisessä yksilön luontaisen luottamustaipumuksen, joka vaikuttaa yksilöiden alttiuteen luottaa muihin. Luottamustaipumukseen vaikuttavat esimerkiksi persoonallisuus, kokemukset ja kulttuuriympäristö, jossa luottaja on kasvanut (Schoorman ym. 2007, 351). Toisaalta Dietzin

ja Den Hartogin (2006) mukaan luottamus on saanut tutkimuksissa erilaisia merkityksiä, ja luottamusta on tarkasteltu niin uskomuksena, aikomuksena kuin päätöksenäkin. Tällöin luottamus ei ole luonteeltaan välttämättä psykologinen tila, vaan se voidaan nähdä myös jopa rationaalisena luottajan tietoihin ja havaintoihin perustuvana päätöksenä ja päätöksiin perustuvana käyttäytymisenä (ks. Lewicki ym. 2006).

Yksilön uskomusten ja asenteiden ohella luottamus on nähty myös laajempaan, jopa koko yhteiskunnan toimintaan vaikuttavana ilmiönä. Esimerkiksi Harisalo ja Miettinen (2010) käsittelevät teoksessaan luottamusta pääomien pääomana, jolloin luottamus nähdään perustana koko yhteiskunnan toiminnalle. Harisalon ja Miettisen (2010, 174) mukaan luottamus ”tuo ihmiset yhteen, pitää heidät yhdessä ja saa heidät ponnistelemaan yhdessä”. Luottamusta tarvitsevat niin hallinnolliset, poliittiset ja taloudelliset järjestelmät, laki, johtamisopit kuin ihmiset arjessaan (Harisalo & Miettinen 2010, 174). Kaiken kaikkiaan Harisalon ja Miettisen (2010) mukaan luottamuksessa on kyse enemmän kuin vain luottamisesta – on kyse luottamuspääomasta, joka mahdollistaa yhteiskunnan toiminnan. (ks. tarkemmin Harisalo & Miettinen 2010.)

Sørensen ym. (2011, 406) puolestaan näkevät luottamuksen yhteisöllisenä ilmiönä, jossa ryhmien tekemät tulkinnat korostuvat. He painottavat, että luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat myös muut tekijät kuin kahdenvälisissä suhteissa tapahtuvat kohtaamiset. He toteavat, että luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat esimerkiksi strategiadokumenteista ja erilaisista käytänteistä tehtävät tulkinnat, jotka muodostuvat myös ryhmien sisällä. Sørensenin ym. (2011) tulkinnan mukaan luottamuksessa ei siis ole kyse vain vuorovaikutussuhteesta, vaan luottamukseen vaikuttavien tekijöiden kirjo on laajempi eikä luottamusta voida selittää vain henkilöiden välisellä suhteella.

Tässä tutkimuksessa luottamus ymmärretään aiempien määritelmien pohjalta yksilön uskomuksena tai odotuksena siitä, että luottamussuhteen toisen osapuolen sanat ja teot pitävät paikkansa ja että toisella osapuolella on hyvät aiomukset (Dirks 2000, 1004). Samanaikaisesti luottamus ymmärretään kontekstisidonnaisena ilmiönä (Vanhala, Heilmann & Salminen 2016, 48), johon vaikuttaa sekä kahdenvälinen luottamussuhde ja käsitys luottamussuhteen osapuolesta mutta myös konteksti ja ympäristö, jossa luottamussuhde esiintyy (Sørensen ym. 2011). Tässä tutkimuksessa luottamus nähdään siis kontekstisidonnaisena ilmiönä, johon

vaikuttavat sekä yksilön käsitys luottamussuhteen osapuolesta ja hänen toiminnastaan että ympäristö, jossa luottamusta tarkastellaan.

3.2.2 Luottamuksen henkilöityvä ja ei-henkilöityvä ulottuvuus

Luottamuksen tarkastelutasojen ja kohteiden (ks. Fulmer & Gelfand 2012) lisäksi luottamustutkimuksessa on kiinnitetty huomiota myös luottamuksen luonteeseen. Esimerkiksi Bachmannin (2011) mukaan tutkimuksissa on tehty ero henkilöityvän ja ei-henkilöityvän luottamuksen välille. Vaikka luottamus liitetään useimmiten ihmisten välisiin suhteisiin, voi sen kohteena olla myös julkiset instituutiot, organisaatiot tai erilaiset järjestelmät (ks. Malkamäki 2017). Henkilöityvän luottamuksen on perinteisesti ajateltu perustuvan luottamussuhteen osapuolten väliselle vuorovaikutukselle, kun taas luottamuksen ei-henkilöityvän muodon on nähty perustuvan esimerkiksi rooleihin, järjestelmiin ja maineeseen (Vanhala ym. 2016, 48).

Vanhala, Puumalainen ja Blomqvist (2011) esittävät, että organisaatioiden tulisi ottaa entistä vahvemmin huomioon luottamuksen ei-henkilöityvä ulottuvuus. Heidän mukaansa luottamuksen tarkasteleminen henkilöihin ja henkilöiden välisiin suhteisiin liittyvänä ilmiönä on rajoittunutta (Vanhala ym. 2011, 485–486). Myös Bachmann (2011) korostaa, että luottamusta on tarkasteltu pääosin henkilöiden välisenä suhteena ja vuorovaikutukseen perustuvana ilmiönä, jolloin tutkimuksen pääpaino on ollut mikrotason tutkimuksessa. Näin ollen luottamukseen vaikuttavat institutionaaliset tekijät ja luottamuksen kontekstuaalinen luonne ovat Bachmannin (2011) mukaan jääneet monesti liian vähälle huomiolle.

Vanhalan ja Ritalan (2016, 99) mukaan ei-henkilöityvällä luottamuksella on usein tarkoitettu työntekijän muodostamaa käsitystä organisaation luotettavuudesta ja siitä, että työnantaja toimii hänen parhaakseen tai vähintäänkin siten, ettei vahingoita työntekijää. Toisaalta ei-henkilöityvän luottamuksen on nähty myös edustavan laajemmin luottamusta pysyviin järjestelmiin, rooleihin ja työnjakoon sekä organisaation maineeseen (Vanhala & Ritala 2016, 99–100; Gillespie & Dietz 2009).

Organisaatioissa ei-henkilöityvällä luottamuksella on useita lähteitä (Vanhala & Ritala 2016, 100) eikä yksi tekijä riitä selittämään luottamuksen ei-henkilöityvää ulottuvuutta (ks. myös Vanhala ym. 2011). Vanhala ym. (2011, 492) määrittelevät ei-henkilöityvän luottamuksen

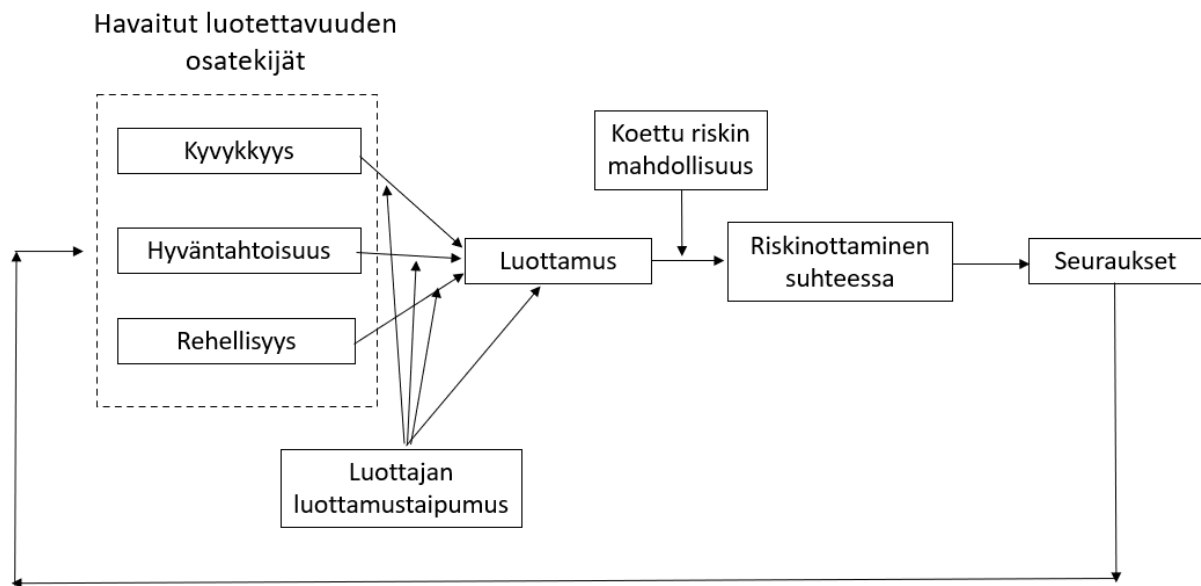
työntekijän odotuksina organisaation kyvykkyydestä ja oikeudenmukaisuudesta. Heidän mukaansa työntekijät muodostavat käsityksensä organisaation kyvykkyydestä perustuen operationaalisen toiminnan järjestämiseen, organisaation johtamiseen, organisaation vakauteen, teknologiseen toimintavarmuuteen ja kilpailukykyyn. Käsitykseen oikeudenmukaisuudesta vaikuttavat henkilöstökäytännöt, viestintä sekä tasapuolisuus ja sääntöjen noudattaminen. (Vanhala ym. 2011; Vanhala & Ritala 2016, 99–100.) Gillespien ja Dietzin (2009) mukaan myös organisaation ylimmällä johdolla on merkittävä rooli ei-henkilöityvän luottamuksen kannalta heidän näkyvän asemansa vuoksi. Toisaalta myös organisaation toimintaympäristö vaikuttaa työntekijöiden käsitykseen ylimmän johdon luotettavuudesta (Gillespie & Dietz 2009). Luotettavuutta ja sen roolia luottamuksen kannalta käsitelläänkin seuraavaksi tarkemmin luvussa 3.3.

3.3 Luotettavuus luottamuksen perustana

Kuten aiemmin luvussa 3.1 todettiin, on luottamusta tarkasteltu tutkimuksissa moniulotteisena ja monipuolisena ilmiönä. Tutkimuksissa luotettavuus (trustworthiness) on usein nähty luottamusta rakentavana osatekijänä, jolloin luotettavuus ja luottamus on erotettu käsitteellisesti toisistaan. Malkamäen (2017, 36) mukaan luotettavuudella tarkoitetaan luottajan käsitystä luottamuksen kohteen luottamukseenarvoisuudesta eli siitä, kannattaako toiseen osapuoleen luottaa ja millä perusteilla. Dietzin (2011, 215) mukaan luottamusta edeltää aina arvio toisen osapuolen luotettavuudesta riippumatta siitä, millaisessa ympäristössä, kulttuurissa tai tilanteessa luottamusta tarkastellaan. Luottamusta edeltää siis arvio toisen osapuolen luotettavuudesta ja tämän arvion ollessa myönteinen, herää halu ottaa riski, mikä lopulta konkretisoituu luottamusta osoittavana toimintana ja riskinottona (Mayer ym. 1995; Schoorman ym. 2007; Dietz 2011). Luotettavuuden on usein nähty perustuvan tiettyihin luotetun ominaisuuksiin, joita luottaja tarkastelee ja joiden perusteella luottaja muodostaa käsityksen tämän luottamussuhteen toisen osapuolen luotettavuudesta (Baer & Colquitt 2018).

Mayer ym. (1995, 715) esittävät mallissaan (kuvio 2), että luottamusta edeltävät luottamussuhteen toisen osapuolen luotettavuutta kuvaavat osatekijät. Nämä osatekijät vaikuttavat luottajan muodostamaan käsitykseen luottamussuhteen toisesta osapuolesta ja hänen luotettavuudestaan. Mayerin ym. (1995) tunnistamat luotettavuuden osatekijät ovat kyvykkyys (ability), hyväntahtoisuus (benevolence) ja rehellisyys (integrity). Heidän

mukaansa luottamukseen vaikuttaa myös luottajan luottamustaipumus (trust propensity), jolla tarkoitetaan luottajan herkkyyttä luottaa toisiin.



Kuvio 2. Mayerin, Davisin ja Schoormanin (1995, 715) malli luottamuksesta.

Mayerin ym. (1995) mukaan luottamustaipumus nähdään luottajan yleensä muuttumattomana ominaisuutena. Luottamustaipumus ei kuitenkaan itsessään tarkoita luottamuksen syntymistä. Siitä huolimatta on todennäköistä, että korkeamman luottamustaipumuksen omaavilla on todennäköisemmin korkeampi luottamus toiseen osapuoleen ennen kuin muuta informaatiota osapuolesta on saatavilla. Luottamustaipumus itsessään on kuitenkin heidän mukaansa riittämätön tekijä luottamuksen syntymiseksi. (Mayer ym. 1995, 714–716.) Myös Baer ja Colquitt (2018) korostavat, että luottamustaipumus ei yksin riitä luottamuksen muodostumiseksi. Tässä tutkimuksessa luottamusta tarkastellaan luotettavuuden osatekijöiden avulla eikä tutkimuksessa huomioida luottamustaipumuksen mahdollisia vaikutuksia.

Kyvykkyydellä luotettavuuden osatekijänä tarkoitetaan taitoja, pätevyyttä ja niitä ominaisuuksia, jotka antavat osapuolelle hänen asemansa ja vaikutusvaltansa tietyllä alalla tai tietyissä tehtävissä. Luottamuksen kohteena oleva osapuoli voi olla erinomainen esimerkiksi tietyissä teknisissä tehtävissä mutta hänen sosiaaliset taitonsa voivat olla puutteelliset, jolloin hänen kyvykkyytensä kohdistuu tiettyyn osa-alueeseen. Luotettavuuden osatekijänä kyvykkyys nähdäänkin tiettyyn alaan tai tiettyihin tehtäviin sidottuna. Luottamuksen kohteena oleva osapuoli voi herättää luottamusta esimerkiksi teknisillä taidoillaan mutta sosiaalisissa tilanteissa hänellä ei ole luottamusta herättäviä taitoja. (Mayer ym. 1995, 717–718.)

Kyvykkyys onkin usein nähty nimenomaan tilannesidonnaisina ja tehtävään liittyvinä taitoina. Toisaalta kyvykkyyteen on liitetty myös kyky tehdä päätöksiä ja antaa neuvoja (Smollan 2013).

Hyväntahtoisuus tarkoittaa, että luottamuksen kohteena olevan osapuolen uskotaan haluavan toimia luottajan eduksi ilman, että luottamuksen kohteena oleva osapuoli itse hyötyisi siitä. Keskeisenä hyväntahtoisuuden osana on nähty henkilökohtainen ulottuvuus, joka ymmärretään luottamuksen kohteena olevan osapuolen ja luottajan välisenä riippuvuussuhteena. Tällainen suhde voi olla esimerkiksi mentorin ja hänen suojattinsa välinen suhde, sillä mentorin oletetaan toimivan suojattinsa parhaaksi, vaikka hän ei saa siitä välitöntä hyötyä. Hyväntahtoisuudessa on siis pohjimmiltaan kyse niistä seikoista, jotka kuvaavat luottajalle luottamuksen kohteena olevan osapuolen halukkuutta toimia toisen parhaaksi ilman pakonomaista tarvetta siihen. (Mayer ym. 1995, 717–718). Hyväntahtoisuuteen on liitetty esimerkiksi tuen antaminen ja rohkaisu sekä käsitys siitä, että luottamuksen kohde on tarvittaessa luottajan puolella ja turvaa hänen selustansa (Smollan 2013, 737).

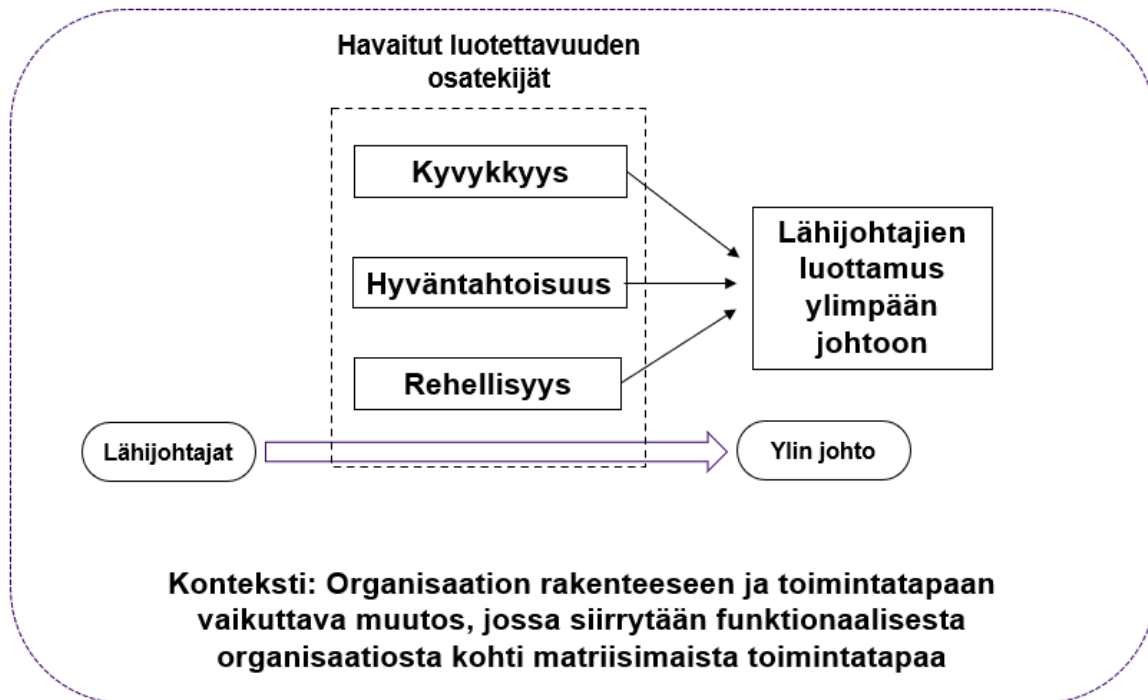
Rehellisyys puolestaan tarkoittaa luottavan osapuolen käsitystä siitä, että luottamuksen kohteena oleva osapuoli noudattaa tiettyjä periaatteita ja arvoja, jotka luottaja hyväksyy. Rehellisyys siis tarkoittaa toimimista yhdessä sovittujen periaatteiden mukaisesti (Mayer ym. 1995, 719). Sen lisäksi rehellisyyteen kuuluvat niin toiminnan yhdenmukaisuus ja tasapuolisuus, lupauksen pitäminen kuin yleinen uskottavuuskin (Colquitt, Scott & LePine 2007). Smollanin (2013, 738) mukaan rehellisyyteen kuuluvat myös totuudessa pysyminen ja koko totuuden kertominen. Dietz ja Den Hartog (2006) puolestaan korostavat rehellisyyden tarkoittavan erityisesti tasapuolisuutta toiminnassa.

Luotettavuuden osatekijät ovat toisistaan erillisiä mutta eivät kuitenkaan täysin toisistaan riippumattomia (Mayer ym. 1995, 720–721). Dietzin ja Den Hartogin (2006, 560–561) mukaan jokainen luotettavuuden osatekijöistä on itsessään merkittävä, sillä jokainen niistä voi vaikuttaa luottajan käsitykseen toisen osapuolen luotettavuudesta ja siten myös päätökseen luottaa toiseen osapuoleen. Luotettavuus tulisikin Mayerin ym. (1995) mukaan nähdä pikemminkin jatkumona, jolla käsitys luotettavuudesta voi vaihdella eri osatekijöiden välillä, kuin yksiselitteisenä joko/tai -ilmiönä. Jokainen osatekijä tarjoaakin oman näkökulmansa luotettavuuden ja luottamuksen tarkasteluun.

3.4 Teorettinen yhteenveto

Tässä tutkimuksessa luottamusta tarkastellaan erään sairaanhoitopiirin tukipalveluja tuottavan Tukipalvelut-tulosalueen organisaatiomuutoskontekstissa. Tilanteessa, jossa organisaation rakennetta ja toimintatapoja on muutettu, tarkastellaan erityisesti tulosalueen ylimpään johtoon kohdistuvaa luottamusta lähijohtajien näkökulmasta organisaation sisäisenä ilmiönä. Tutkimuksessa luottamus ymmärretään Dirksin (2000, 1004) määritelmää mukaillen yksilöiden uskomuksina tai odotuksina siitä, että luottamussuhteen toisen osapuolen sanat ja teot pitävät paikkansa ja että tällä toisella osapuolella on hyvät aikomukset. Luottamus ymmärretään moniulotteisena (ks. Fulmer & Gelfand 2012), ja kontekstisidonnaisena ilmiönä, johon voivat vaikuttaa sekä henkilöityvät että ei-henkilöityvät tekijät, kuten organisaation rakenteet, prosessit ja kulttuuri (Gillespie & Siebert 2018).

Kuvioon 3 on tiivistetty tämän tutkimuksen teorettinen viitekehys, jossa luottamusta lähestytään Mayerin ym. (1995) tunnistamien luotettavuuden osatekijöiden avulla. Näiden kolmen ulottuvuuden eli kyvykkyyden, hyväntahtoisuuden ja rehellisyyden kautta voidaan ymmärtää luottamuksen rakentumista ja luottamukseen vaikuttavia tekijöitä (ks. Schoorman ym. 2007; Malkamäki 2017). Nämä osatekijät eivät liity pelkästään henkilöiden väliseen luottamukseen, vaan niiden avulla voidaan tarkastella myös esimerkiksi organisaatioon tai sen osaan kohdistuvaa luottamusta (ks. Gillespie & Dietz 2009). Tässä tutkimuksessa ylimpään johtoon kohdistuvan luottamuksen nähdäänkin ensisijaisesti perustuvan lähijohtajien tekemään arvioon ylimmän johdon luotettavuudesta nimenomaan luotettavuuden osatekijöiden kautta. Luotettavuus siis toimii perustana luottamukselle (ks. Mayer ym. 1995; Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner 1998). Tutkimuksessa organisaatiolla tarkoitetaan Tukipalvelut-tulosaluetta ja lähijohtajien luottamusta tarkastellaankin nimenomaan tulosalueen ylintä johtoa kohtaan.



Kuvio 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys. (Mukaiillen Mayer ym. 1995; Kalliomaa 2009; Malkamäki 2017).

Vaikka tutkimuksissa on esitetty monia erilaisia luotettavuutta kuvaavia ominaisuuksia (Baer & Colquitt 2018), on Mayerin ym. (1995) luottamusmallia käytetty monitieteisesti lukuisissa tutkimuksissa (Schoorman ym. 2007). Toisaalta Mayerin ym. (1995) mallia on myös kritisoitu siitä, että se ei ota huomioon riittävästi luottamuksen vastavuoroisuutta (Schoorman ym. 2007, 347). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuitenkin tuoda esille erityisesti organisaation lähijohtajien näkökulmaa luottamustutkimukseen ja ylimpään johtoon kohdistuvaa luottamusta tarkastellaankin nimenomaan lähijohtajien näkökulmasta. Luottamuksen vastavuoroisuutta ei tässä tutkimuksessa pyritä tavoittamaan, jolloin Mayerin ym. (1995) mallin käyttäminen on perusteltua. Mallia sovelletaan tutkimuksessa yksisuuntaisesti pyrkimyksenä tavoittaa lähijohtajien kokemusten kautta ylimpään johtoon kohdistuvaan luottamukseen vaikuttavia tekijöitä (vrt. Malkamäki 2017, 31).

4 MENETELMÄT JA AINEISTO

Tässä luvussa kuvaillaan tutkimuksen kannalta oleellisia menetelmiä, aineistoa ja sen keruuta sekä tutkimuksen tapausesimerkkinä toimivaa Tukipalvelut-tulosaluetta ja tulosalueella toteutettua muutosta. Lisäksi luvussa pohditaan myös tutkimuksen luotettavuutta. Luku on jaettu viiteen alalukuun. Ensimmäisessä alaluvussa kuvaillaan lyhyesti laadullista tutkimusta ja tapaustutkimusta tämän tutkimuksen tutkimusstrategiana. Sen jälkeen kuvataan Tukipalvelut-tulosaluetta, sen toimintaa ja tulosalueella toteutettua rakenteellista ja toiminnallista muutosta. Kolmannessa alaluvussa kuvaillaan lähijohtajien haastatteluista koostuvaa tutkimusaineistoa ja sen keräämistä. Neljäs alaluku puolestaan kuvaa teoriaohjaavaa sisällönanalyysia menetelmänä ja varsinaista analyysin tekemistä. Luvun viidennessä eli viimeisessä alaluvussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

4.1 Laadullinen tutkimus ja tapaustutkimus

Tätä tutkimusta voidaan luonnehtia lähestymistavaltaan laadulliseksi tapaustutkimukseksi. Tuomi ja Sarajärvi (2002, 7–8) kuvaavat laadullista tutkimusta sateenvarjokäsitteenä, jonka alle voidaan sijoittaa erilaisia laadullisen tutkimuksen perinteitä. Tyypillistä laadulliselle tutkimukselle näyttäisi olevan se, että tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä henkilöiden kokemusten, ajatusten, tunteiden, käsitysten ja ihmisten erilaisille ilmiöille antamien merkitysten avulla (Juuti & Puusa 2020a, 9). Laadullisessa tutkimuksessa pyritäänkin usein ymmärtämään ilmiöitä paremmin ja tuottamaan niistä rikasta ja yksityiskohtaista tietoa ilmiöiden luonnollisessa kontekstissa ja esiintymisympäristössä (Eriksson & Kovalainen 2008, 4–5; Juuti & Puusa 2020a, 11).

Vaikka Laineen, Bambergin ja Jokisen mukaan (2007, 9–10) kaikissa empiirisissä tutkimuksissa on kyse tapauksien tarkastelusta, voidaan tapaustutkimus erottaa omaksi tutkimusstrategiakseen (ks. myös Yin 1994, 11–15). Yin (1994, 13) kuvailee tapaustutkimusta empiirisenä tutkimuksena, jossa ilmiötä tarkastellaan sen elävän elämän kontekstissa erityisesti silloin, kun kontekstilla uskotaan olevan merkitystä tutkittavan ilmiön kannalta. Myös Eriksson ja Kovalainen (2008, 115) korostavat kontekstin merkitystä tapaustutkimuksessa.

Kontekstin huomioimisen ohella yhtenä tapaustutkimuksen keskeisimpänä elementtinä on nähty vaatimus siitä, että tutkimusaineiston tulisi muodostaa rajattu ja hallittu kokonaisuus eli tapaus (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 190; Laine ym. 2007, 9–10). Laine ym. (2007, 9–10) pitävät tapaustutkimuksen ominaispiirteinä myös sitä, että tutkimuksen kohteena olevaa tapausta pyritään ymmärtämään syvällisesti. Tapaustutkimus kytkeytyykin kiinteästi kulloinkin käsillä olevaan tapaukseen ja sen ymmärtämiseen (ks. Eriksson & Kovalainen 2008, 115–119). Tämä tutkimus voidaankin nähdä luonteeltaan tapaustutkimuksena, sillä tutkimuksen kohdeilmiötä eli luottamusta tarkastellaan tietynlaisessa muutoskontekstissa. Samalla organisaatiomuutoksen eli tutkimuksen tapauksen tarkastelu rajautuu Tukipalvelut-tulosalueen yhteen yksikköön ja sieltä kerättyyn aineistoon, jonka avulla luottamusta ja siihen vaikuttavia tekijöitä pyritään ymmärtämään.

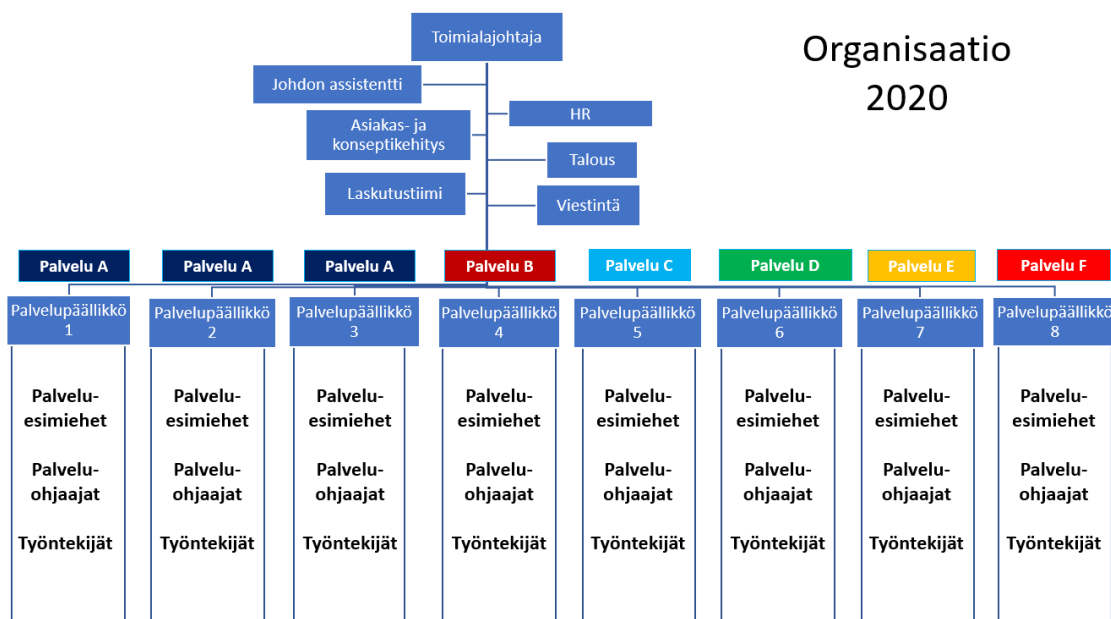
Lisäksi fenomenologian voidaan nähdä vaikuttavan tämän tutkimuksen taustalla, sillä Huhtisen ja Tuomisen (2020, 297–298) mukaan fenomenologisessa tutkimuksessa ilmiötä tarkastellaan tutkimuksen kohteena olevien ihmisten kokemusmaailman kautta. Fenomenologiselle tutkimukselle on tyypillistä, että ilmiö ymmärretään sellaisena kuin se tutkimuksessa mukana olevien henkilöiden kokemusten ja elämämaailman kautta ilmenee (Huhtinen & Tuominen 2020, 297–298). Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita nimenomaan ihmisten kokemuksista ja luottamusta ilmiönä lähestytään haastateltavien kokemusten kautta, jolloin fenomenologian voidaan nähdä vaikuttavan tutkimuksen lähestymistavan taustalla (ks. Laine 2010, 29; Huhtinen & Tuominen 2020, 304).

4.2 Tapauksen kuvaus: organisaatiomuutos Tukipalvelut-tulosalueella

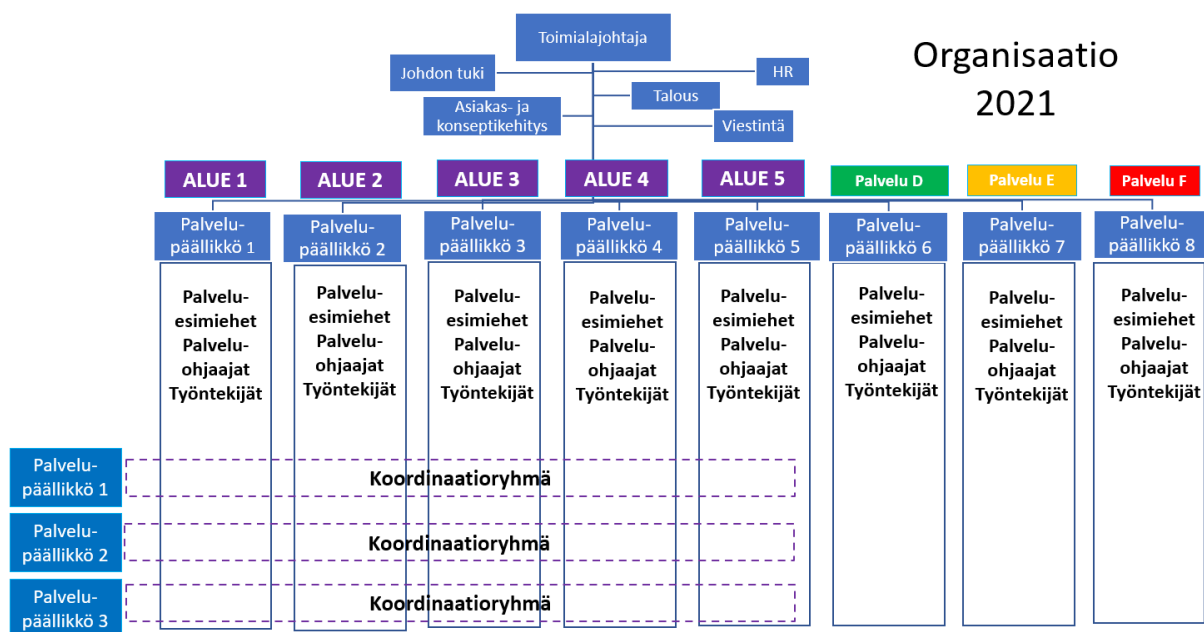
Tutkimuksen kohdeilmiötä lähestytään erään suomalaisen sairaanhoitopiirin Tukipalvelut-tulosalueen organisaatiomuutoksen kautta. Tukipalvelut-tulosalue on sairaanhoitopiirin suurin ei-sairaanhoidollinen tulosalue ja se työllistää yli 4 000 ihmistä. Tulosalue on muodostettu kolmen vuonna 2017 lakkautetun liikelaitoksen pohjalta. Se toimii useassa eri yksikössä, jotka sijaitsevat alueellisesti hajautettuna sairaanhoitopiirin toimintojen mukaisesti melko laajalla maantieteellisellä alueella. Tukipalvelut-tulosalueen tuottamia palveluita ovat erilaiset ei-sairaanhoidolliset palvelut, kuten asiointi- ja tekstinkäsittelypalvelut, osastonsihteeripalvelut, talous- ja henkilöstöpalvelut, laitoshuoltopalvelut sekä potilas- ja henkilöstöruokailupalvelut. Lisäksi tulosalueeseen kuuluvat johdon tukitoiminnot -yksikkö sekä asiakkuus- ja konseptikehitysyksikkö.

Tukipalvelut-tulosalueella on käynnissä merkittävä toimintamallin uudistus, jonka tavoitteena on yhdistää asiointi-, laitos- ja ruokahuoltopalvelut yhdeksi palvelukokonaisuudeksi ja tarjota siten asiakkaille nämä palvelut alueellisesti ”yhden luukun -periaatetta” noudattaen. Tulosalueella toteutettiin osana kokonaisuudistusta vuoden 2021 alussa rakenteellinen ja toiminnallinen organisaatiomuutos. Organisaatiomuutos kosketti lähes koko tulosalueen toimintaa, sillä sen myötä tulosalueen tarjoamia palveluita järjestettiin uudelleen. Tässä tutkimuksessa organisaatiomuutosta tarkastellaan Tukipalvelut-tulosalueen yhdessä yksikössä, joka toimii tutkimuksen tapausesimerkkinä.

Vuoden 2020 organisaatiossa (ks. kuvio 4) tulosalueen tarjoamat palvelut oli ryhmitelty kahdeksaan palvelulinjaan palvelutyypeittäin. Laitoshuoltopalvelut oli jaettu maantieteellisen sijainnin perusteella kolmeen palvelulinjaan, joita kutakin johti oma palvelupäällikkö. Loput tulosalueen palvelut muodostivat viisi toisistaan erillistä palvelulinjaa, jotka olivat ruokapalvelut, asiointipalvelut, osastonsihteeripalvelut, henkilöstöpalvelut ja talouspalvelut. Myös jokaista näistä palvelulinjoista johti oma palvelupäällikkö, joka toimi suoraan toimialajohtajan alaisuudessa. Lisäksi tulosalueen organisaation kuului erilaisia johdon tukitoimintoja sekä esimerkiksi asiakas- ja konseptikehitysyksikkö. Tukipalvelut-tulosalueen rakenne vuoden 2020 organisaatiossa noudatteli funktionaalisen organisaatorakenteen periaatteita, sillä palvelut oli jaettu omiksi linjoikseen (vrt. kuvio 1).



Kuvio 4. Tukipalvelut-tulosalueen organisaatiokaavio 2020.



Kuvio 5. Tukipalvelut-tulosalueen organisaatiokaavio 2021.

Vuoden 2021 alussa toteutetussa organisaation toiminnallisessa ja rakenteellisessa muutoksessa erillisistä laitoshuollon, ruokapalveluiden ja asiointipalveluiden palvelulinjoista luovuttiin ja otettiin käyttöön viisi maantieteellisiin alueisiin perustuvaa palvelualueita (ks. kuvio 5). Maantieteellisiin alueisiin perustuvilla palvelualueilla yksi palvelupäällikkö vastaa ruoka-, laitoshuolto- ja asiointipalveluista. Aiemmin palvelupäälliköt vastasivat vain tietystä palvelutyypistä, kuten ruokapalveluista koko Tukipalvelut-tulosalueen toiminta-alueella. Nyt he vastaavat kolmesta eri palvelutyypistä pienemmällä maantieteellisellä alueella. Muiden tulosalueen tarjoamien palveluiden organisoinnissa ei tapahtunut muutoksia ja ne ovat jatkaneet toimintaansa samaan tapaan kuin aiemmin.

Organisaatiomuutoksen yhteydessä vuoden 2021 alussa perustettiin laitoshuollon, ruokapalvelujen ja asiointipalvelujen koordinaatioryhmät, joiden tarkoituksena on ohjata tietyn palvelukokonaisuuden toimintaa ja yhdenmukaistaa toimintamalleja maantieteellisten palvelualueiden välillä. Kutakin koordinaatioryhmää johtaa yksi palvelupäällikkö, jolla on vastuullaan myös jokin maantieteellisistä palvelualueista. Organisaatiomuutoksen myötä tulosalueella siirryttiin kohti matriisimaista toimintatapaa (vrt. kuvio 1), kun palvelut järjestettiin uudelleen ja niitä alettiin ohjata kahdesta suunnasta. Kukin palvelupäällikkö johtaa

omaa palvelualueitaan vertikaalisesti ja samanaikaisesti osa palvelupäälliköistä myös ohjaa horisontaalisia koordinaatioryhmiä. Osa palvelupäälliköistä siis toimii kahdessa roolissa, joista toisessa hän vastaa oman monipalvelualueensa toiminnasta ja toisessa ohjaa koordinaatioryhmän vetäjänä kaikkien monipalvelualueiden toimintaa tietyn palvelun osalta. Organisaatiossa toimintatapa on siis muuttunut perinteisestä funktionaalisesta ja palvelulinjoittain järjestetystä toiminnasta kohti matriisimaista toimintamallia, jossa toimintoja ohjataan kahdesta suunnasta.

Kun vuoden 2021 alussa Tukipalvelut-tulosalueen organisaatorakennetta ja tutkimuksen tapausesimerkkinä olevan yksikön toimintamallia muutettiin, muuttui osaltaan myös ylimmän johdon ja lähijohtajien työnkuva. Aiemmin erillisinä tuotettuja palveluita on ryhmitelty uudelleen, jolloin ylimpään johtoon kuuluvien palvelupäälliköiden vastuulla olevat palvelukokonaisuudet ovat aiempaa monipuolisempia. Samalla muutos matriisimaiseen toimintatapaan ja koordinaatioryhmien perustaminen on lisännyt eri palvelujen välillä tehtävää yhteistyötä ja palvelujen koordinoitua alueiden välillä.

4.3 Lähijohtajien teemahaastattelut aineistona

Tutkimuksen aineisto koostuu Tukipalvelut-tulosalueen kohdeyksikössä toimivien lähijohtajien haastatteluista. Koronapandemian ja organisaatiossa voimassa olleiden vierailurajoitusten vuoksi haastattelut toteutettiin Teamsilla elo- ja syyskuussa 2021, kun organisaatorakenteen uudistuksesta ja uuden toimintamallin käyttöönotosta yksikössä oli kulunut aikaa haastattelusta riippuen noin kahdeksasta yhdeksään kuukautta. Haastatteluiden toteuttamisajankohtana organisaatiomuutoksesta oli jo ehtinyt kulua jo sen verran aikaa, että haastateltavat olivat ehtineet muodostaa käsityksen organisaatiomuutoksen ensimmäisistä seurauksista. Toisaalta tällöin myös aika ennen muutosta, kuten muutoksen suunnittelu, oli vielä haastateltavien tuoreessa muistissa.

Lähijohtajien haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joissa hyödynnettiin etukäteen valmisteltua löyhää haastattelurunkoa (liite 1). Haastattelutyypit voidaan erottaa toisistaan niiden strukturointiasteen perusteella (Eskola, Lähti & Vastamäki 2018, 29). Strukturointiasteella tarkoitetaan sitä, kuinka vahvasti haastattelijä ohjaa haastattelutilannetta ja kuinka tarkasti haastattelussa esitettävät kysymykset on muotoiltu etukäteen. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa kysymysten esittämisjärjestys, tarkka

muotoilu ja teemojen painotus voivat vaihdella haastattelujen välillä. Puolistrukturoitu haastattelu sijoittuu avoimen haastattelun ja strukturoidun lomakehaastattelun väliin. Haastatteluissa esitettäviä kysymyksiä on pohdittu etukäteen, mikä erottaa sen avoimesta haastattelusta, mutta ne eivät ole täysin lukkoon lyötyjä, kuten strukturoidussa haastattelussa. (Eskola ym. 2018, 29–31; Tuomi & Sarajärvi 2002, 76–78; Hirsjärvi & Hurme 2008, 46–48.)

Haastatteluteemat rakennettiin mahdollisimman löyhiksi, jotta haastateltavien näkemykset ja kokemukset pääsisivät esille. Haastatteluissa käsiteltiin muun muassa haastateltavien kokemuksia muutoksesta, sen toteuttamisesta, johdon toiminnasta ja organisaatiosta ylipäätään. Jokaisen haastatteluteeman alle olin muodostanut itseäni varten myös apukysymyksiä ja muistisanoja, joita hyödynsin haastatteluissa. Haastattelut keskittyivät kokemuksiin, sillä tässä tutkimuksessa luottamusta tarkastellaan kokemusten avulla. Haastateltavilta ei kysytty suoraan luottamukseen liittyviä kysymyksiä, vaan kysymysten avulla pyrittiin pikemminkin keräämään haastateltavien näkemyksiä, kokemuksia ja käsityksiä muutoksesta sekä ylimmän johdon toiminnasta.

Luottamustutkimuksessa on hyödynnetty myös narratiivista otetta ja tarinoiden keräämistä aineistonkeruumenetelmänä (esim. Ikonen 2013; Malkamäki, Ikonen & Savolainen 2019; Malkamäki 2017), sillä narratiivisen tutkimuksen on nähty mahdollistavan subjektiivisten arkielämän kokemusten kerääminen ja ilmiöiden inhimillisen puolen löytäminen (Puusa, Hänninen & Mönkkönen 2020, 217–218). Tässä tutkimuksessa päädyttiin kuitenkin hyödyntämään haastatteluja, sillä aineisto haluttiin kerätä vuorovaikutuksessa ja keskustellen haastateltavien kanssa. Haastattelun etuna nähtiin myös mahdollisuus esittää tarkentavia lisäkysymyksiä heti haastattelun aikana. Esimerkiksi Puusa (2020a, 106–107) toteaaakin haastattelun olevan aineistonkeruumuotona joustava. Haastattelu tarjoaa haastateltavalle tilaisuuden kertoa omista kokemuksistaan, tunteistaan, ajatuksistaan ja käsityksistään. Samalla haastateltava voi kertoa itselleen tärkeistä asioista ja perustella omia mielipiteitään sekä siten luoda merkityksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34–35.) Haastattelut nähtiin myös keinona sitouttaa haastateltavat tutkimukseen – pelkona oli, että jos lähijohtajia pyydetään kirjoittamaan tarinoita ja kertomuksia, on ne helpompi siirtää sivuun ja priorisoida työtehtäviä niiden edelle kuin siirtää sovittua haastattelua.

Kuitenkin myös kritiikkiä teemahaastattelun sopivuudesta kokemusten kartoittamiseen on esitetty, sillä esimerkiksi Laineen (2010, 37) mukaan etukäteen päätetyt haastatteluteemat

voivat rajoittaa haastateltavaa ja kysymykset ohjata hänen ajatteluaan. On kuitenkin huomattava, että myös avoimessa haastattelussa haastattelijan on yleensä esitettävä kysymyksiä. Näin kysymysten esittämistä ja niiden ohjaavuutta ei voida pitää vain teemahaastatteluun liittyvänä ongelmana, vaan pikemminkin haastatteluiden ominaisuutena. Myös narratiiviseen tutkimukseen ja tarinoihin liittyy usein kehyskertomuksia ja tarinat pyydetään kirjoittamaan esimerkiksi tietyistä aiheista.

Pyrin haastatteluiden aikana pitämään tunnistetun kritiikin mielessä ja kysymykset niin avoimina kuin mahdollista. Pyrin myös suhtautumaan haastateltavien kertomaan ja kokemuksiin mahdollisimman avoimesti pitäytyen kuitenkin tutkimustehtävän näkökulmasta merkityksellisissä aihepiireissä (ks. Tuomi & Sarajärvi 2002, 76–80). Lisäksi riittävän laava teemahaastatteluiden runko sekä väljästi valitut aihepiirit helpottivat tutkimuksen kannalta merkityksellisissä aihepiireissä pysymistä mutta toisaalta myös mahdollistivat haastateltavien näkemysten ja kokemusten saavuttamisen. Puolistrukturoidun haastattelun avulla pystyinkin paremmin kytkeytymään kussakin haastattelussa samoihin, tutkimuksen kannalta merkittäviin aiheisiin, kuin täysin avoimen ja strukturoimattoman haastattelun avulla.

Haastatteluja toteutettiin yhteensä kahdeksan ja haastateltavien joukossa oli sekä miehiä että naisia. Haastateltavat valittiin siten, että yksikön kaikki kolme palvelukokonaisuutta eli aula- ja asiointipalvelut, ruokapalvelut ja laitoshuoltopalvelut olivat edustettuina. Näin pyrittiin varmistamaan, että aineistossa huomioitaisiin mahdollisimman monipuolisesti eri palveluiden edustajien näkökulmat. Haastateltavat olivat eri ikäisiä ja heidän työkokemuksensa vaihteli parista vuodesta jopa kymmeneen vuosiin. Osa haastateltavista oli ollut Tukipalvelutulosalueen ja sen edeltäjien palveluksessa vain pari vuotta ja osa puolestaan useita vuosia. Myös alan eri tehtävistä kertynyt työkokemus vaihteli haastateltavien kesken, mikä lisäsi aineiston monipuolisuutta. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2004, 58–60.) Haastateltaville kerrottiin, että heidän tehtävänimikkeitään tai muita tunnistetietoja ei julkaista valmiissa tutkimuksessa. Tämän vuoksi haastatteluista ja haastatelluista henkilöistä ei esitetä yksityiskohtaista erittelyä esimerkiksi taulukkona.

Haastatteluiden kesto vaihteli, sillä niissä käsiteltiin teemahaastattelulle tyypilliseen tapaan samoja aihealueita, jotka kuitenkin painottuivat eri haastatteluissa eri tavoin (ks. Hirsjärvi & Hurme 2008, 48). Luonnollisesti haastateltavilla oli eniten sanottavaa niistä palveluista ja aihealueista, joiden parissa he ovat eniten toimineet. Kaikkia teemoja käsiteltiin kaikkien

haastateltavien kanssa, joskin kysymysten asettelu ja esittämisjärjestys vaihtelivat haastatteluissa. Kestoltaan lyhin haastattelu oli tunnin mittainen ja kaksi pisintä puolestaan hieman yli puolitoista tuntia. Kahdeksan haastattelun yhteenlaskettu kesto oli 10 tuntia 27 minuuttia. Haastattelut litteroitiin sanasta sanaan ja tekstimuotoon litteroitua haastatteluaineistoa kertyi Times New Roman -fontilla ja rivivälillä yksi kirjoitettuna yhteensä 94 sivua. Litteroinnissa keskityttiin merkityskokonaisuuksiin eli tässä tapauksessa sanojen, lauseiden ja virkkeiden tunnistamiseen ja puhtaaksi kirjoittamiseen. Tarkemmalle litteroinnille eli esimerkiksi äännähdysten, taukojen tai äänenpainojen litteroinnille ei tutkimustehtävän näkökulmasta nähty tarvetta (ks. Hirsjärvi & Hurme 2004, 139–140.)

Litteroidusta haastatteluaineistosta on tarvittaessa poistettu nimiä ja muita tunnistetietoja tai korvattu niitä jollakin yleistasoisella ilmauksella, sillä näin on haluttu suojella sekä haastatteluihin osallistuneiden että haastatteluissa esille tulleiden henkilöiden anonymiteettia. Anonymiteetin turvaamiseksi tutkimusta varten haastatelluista ei kerrota tarkasti heidän tehtävänimikkeitään, kokemusvuosiaan tai muitakaan tietoja, joista heidät olisi helppo tunnistaa. Haastattelujen litterointivaiheessa puhekieltä ei kuitenkaan muutettu yleiskieleksi. Litteroidussa aineistossa käytetyt korvatut ilmaukset on esitetty hakasulkein: [palvelupäällikkö]. Jos ilmaus on lisätty selkeyttämään lainausta, esitetään lisätty ilmaus kaarisulkeiden sisällä: (toimintaa). Jos lainaus on katkaistu, kerrotaan se kahden ajatusviivan avulla: ——. Tekstissä esitetyt lainaukset on erotettu toisistaan haastattelujen numeroinnin avulla ja kunkin lainauksen yhteydessä kerrotaan, mistä haastattelusta lainaus on: esimerkiksi H4 tarkoittaa haastattelua järjestysnumeroltaan neljä.

4.4 Teoriaohjaava sisällönanalyysi analyysimenetelmänä

Tuomen ja Sarajärven (2009, 103–104) mukaan sisällönanalyysia voidaan pitää kattokäsitteenä, jonka alle voidaan sijoittaa erityyppisiä tekstianalyyseja. Laadullisessa sisällönanalyysissa on kyse tekstiaineiston systemaattisesta analyysiprosessista, jossa aineistoa luokitellaan, koodataan ja siitä pyritään tunnistamaan teemoja tai toistuvia kaavoja (Hsieh & Shannon 2005, 1278). Sisällönanalyyseja voidaan luokitella teorian roolin näkökulmasta eli sen perusteella, millainen rooli teorialla ja aiemmalla tietämyksellä on analyysin toteuttamisen kannalta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 119–120). Teorian hyödyntämiseen perustuvassa jaottelussa tunnistettuja analyysitapoja ovat aineistolähtöinen, teoriaohjaava ja teorialähtöinen tapa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110–117).

Tässä tutkimuksessa hyödynnetty sisällönanalyysimenetelmä voidaan nähdä luonteeltaan teoriaohjaavana. Aineistolähtöisen ja teorialähtöisen sisällönanalyysin väliin sijoittuvaa teoriaohjaavaa analyysia on kutsuttu myös teoriasidonnaiseksi (ks. esim. Puusa 2020b, 151). Tässä tutkimuksessa analyysimenetelmää kutsutaan Tuomen ja Sarajärven (2009) tapaan teoriaohjaavaksi. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa hyödynnettävä päättelylogiikka nähdään abduktiivisena päättelynä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–100.)

Abduktiivisessa lähestymisessä ja teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa aineisto sekä jo olemassa oleva tieto ja teoria vuorottelevat. Teorian merkitys analyysissa tunnistetaan ja otetaan huomioon, mutta aiempaa tietämystä tai teorioita ei pyritä testaamaan, vaan ne ohjaavat analyysia ja toimivat sen apuna. (Dubois & Gadde 2002, 559; Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–100.) Abduktiivisen lähestymistavan ja teoriaohjaavuuden nähdään sopivan analyysimenetelmäksi erityisesti silloin, kun tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ilmiöitä paremmin ja antaa tilaa myös empiiriselle aineistolle. Teorian ja aineiston välisen vuorovaikutuksen ja vuorottelun nähdään mahdollistavan uusien näkökulmien löytäminen ja teorioiden täydentäminen paremmin kuin aineistolähtöisessä, päättelyltään induktiivisessa, tai teorialähtöisessä, päättelyltään deduktiivisessa analyysissa. (ks. Dubois & Gadde 2002, 559.)

Aineiston analyysin voidaan sanoa alkaneen jo haastatteluiden ja vielä vahvemmin aineiston litteroinnin aikana. Kaiken kaikkiaan käsitys aineistosta ja siinä korostuvista tekijöistä rakentuikin vaiheittain. (ks. Puusa 2020b, 145). Varsinainen, tiedostettu aineiston analyysi alkoi aineiston litteroimisen jälkeen huolellisella aineistoon tutustumisella. Luinkin aineiston ensin pariin otteeseen kokonaisuudessaan läpi kiinnittämättä vielä huomiota tarkempiin yksityiskohtiin. Ensimmäisessä vaiheessa pyrin rakentamaan itselleni kokonaiskuvaa aineistosta ja sen sisällöstä. Laadulliselle tutkimukselle ja analyysille tyypilliseen tapaan aineistonkeruu ja -analyysi kuitenkin kulkivat osittain päällekkäisinä työvaiheina, kun ensimmäisiä käsityksiä aineistosta ja tutkittavasta ilmiöstä muodostui jo haastattelujen ja varsinkin niiden litteroinnin aikana (ks. Puusa 2020b, 145).

Analysoidessani ainestoa tarkastelin ensin lähijohtajien käsityksiä ja erilaisia kuvauksia organisaatiomuutoksesta ymmärtääkseni heidän kokemuksiaan paremmin. Samanaikaisesti halusin myös ymmärtää sitä, millaisesta aineistosta on kyse ja millaisena muutos on lähijohtajien näkökulmasta näyttänyt. Tämä vaihe analyysissa kytkeytyi pitkälti analyysin ensimmäiseen osaan ja kokonaiskuvan muodostamiseen. Tässä vaiheessa merkkasin vihreällä

aineistosta niitä ilmauksia, jotka mielestäni kertoivat muutoksesta tai joissa lähijohtajat kuvasivat organisaatiossa toteutettua muutosta. Siirsin nämä löytämäni ilmaukset erilliseen taulukkoon. En kuitenkaan tässä vaiheessa jaotellut näitä ilmauksia sen tarkemmin, vaan halusin pitää ne huomioina aineistosta ja muutoksesta. Tämä analyysivaihe voidaankin lähinnä nähdä tarkempaa analyysia taustoittaneena vaiheena, jonka avulla kuvaa aineistosta ja lähijohtajien käsityksistä rakennettiin.

Muodostettuani kokonaiskuvan aineistosta aloin tarkastella aineistoa tarkemmin luottamuksen näkökulmasta. Keskityin ensin etsimään aineistosta luottamuksesta kertovia tai siihen liittyviä ilmauksia. Korostin tekstistä keltaisella ne ilmaukset, jotka mielestäni liittyivät ylipään johtoon kohdistuvaan luottamukseen. Nämä alkuperäisilmaukset vaihtelivat pituudeltaan aina yksittäisistä lauseista muutaman virkkeen kokonaisuuksiin. Tässä vaiheessa pyrin siis löytämään litteroidusta haastatteluaineistosta kaikki ne kohdat, joissa lähijohtajat kuvailivat jollain tavalla luottamustaan ylittä johtoa kohtaan. Tarkoitukseni oli tunnistaa aineistosta mahdollisimman laajasti luottamukseen liittyviä ilmauksia jaottelematta niitä vielä sen tarkemmin. (ks. Hsieh & Shannon 2005, 1281.) Siirsin nämä tunnistamani alkuperäisilmaukset taulukkoon, minkä jälkeen ryhdyin yksinkertaistamaan ja pelkistämään keräämiäni ilmauksia (ks. Tuomi & Sarajarvi 2002, 111–112; Puusa 2020b, 152).

Tunnistettuani luottamukseen liittyvät alkuperäisilmaukset ja pelkistettyäni niitä yksinkertaisempaan muotoon ryhdyin luokittelemaan pelkistettyjä ilmauksia. Luokittelin ja ryhmittelin ensin pelkistettyjä ilmauksia niiden samankaltaisuuden perusteella ja muodostin pelkistettyjen ilmausten ryhmiä (ks. Puusa 2020b, 152). Tämän jälkeen jatkoin luokittelua ja luokittelun perusteena käytin Mayerin ym. (1995) mallia (ks. kuvio 3), jonka avulla pyrin jaottelemaan tunnistamani ilmaukset ja ryhmät kolmeen kategoriaan. Tässä vaiheessa analyysia teorian merkitys analyysin ohjaajana näyttäytyi vahvimmin, sillä kategoriat kyvykkyys, hyväntahtoisuus ja rehellisyys nostettiin analyysiin suoraan aiempaan tutkimukseen ja teoriaan perustuvina kategorioina. Aiemmin tunnistamani pelkistettyjen ilmausten samankaltaiset ryhmät siis muodostivat alakategorioita kunkin pääkategorian eli kyvykkyuden, hyväntahtoisuuden ja rehellisyyden alle. (ks. Hsieh & Shannon 2005, 1282.)

Osa tunnistamistani luottamukseen liittyvistä ilmauksista jäi kuitenkin näiden kolmen kategorian ulkopuolelle (ks. Shieh & Shannon 2005, 1282–1283). Ryhdyinkin tunnistamaan ulkopuolelle jääneistä ilmauksista samankaltaisuuksia ja luokittelemaan ilmauksia.

Luokittelun perusteena syntyi kolme ryhmää, jotka kuvasivat ylimpään johtoon kohdistuvaan luottamukseen vaikuttavia tekijöitä mutta eivät sopineet Mayerin ym. (1995) mallin avulla muodostettuihin kategorioihin. Nämä kolme ryhmää muodostivatkin oman kokonaisuutensa ja kategoriansa, jonka nimesin yhtenäisyydeksi. Yhtenäisyys-kategoria nousikin aineistosta neljänneksi kategoriaksi kolmen muun teoriasta johdetun kategorian rinnalle (ks. Dubois & Gadde 2002, 559; myös Hsieh & Shannon 2005, 1283).

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Juutin ja Puusan (2020b, 175) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden näkökulmista. Uskottavuudessa on kyse tutkimuksen vakuuttavuudesta ja siitä, että esimerkiksi aineiston kerääminen on tehty asianmukaisesti ja tutkimusprosessi kuvattu huolellisesti. Luotettavuuden Juuti ja Puusa (2020b, 175) puolestaan kuvaavat syntyvän perusteltujen valintojen kautta. Samalla he korostavat tutkimuksen ja sen vaiheiden todenmukaisen kuvauksen tärkeyttä luotettavuuden kannalta. Eettisyys sen sijaan nähdään erityisesti eettisten periaatteiden noudattamisena ja pyrkimyksenä saada aikaan hyvää. Kaiken kaikkiaan Juuti ja Puusa (2020b, 175) korostavat näiden kolmen käsitteen yhteyttä toisiinsa ja sitä, että ne muodostavat tutkimuksen kokonaiskuvan ja luotettavuuden kannalta kiinteän kokonaisuuden. (ks. Juuti & Puusa 2020b, 175.) Tässä tutkimuksessa sekä uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys on pyritty huomioimaan kuvaamalla tutkimusprosessin etenemistä ja sen aikana tehtyjä valintoja mahdollisimman tarkasti.

Virtanen (2006, 199) korostaa, että mahdolliset tutkimuskohteen ja tutkijan väliset kytkökset tulisi kuvata, sillä niillä voi olla vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on hyvä tuoda esiin, että olen työskennellyt vuodesta 2020 alkaen samassa sairaanhoitopiirissä, josta tämän tutkimuksen tutkimusaineisto on kerätty. En kuitenkaan ole työskennellyt Tukipalvelut-tulosalueella enkä ole ollut osallisena organisaatiomuutokseen millään tavalla. Minulla ei siis ole omakohtaista kokemusta Tukipalvelut-tulosalueella toteutetusta muutoksesta tai sen vaikutuksista. Kuitenkin kokemukset työskentelystä sairaanhoitopiirissä ja tuntemus sairaanhoitopiirin toiminnasta on auttanut hahmottamaan Tukipalvelut-tulosalueen organisaatiomuutosta osana koko sairaanhoitopiirin kokonaisuutta (ks. Aaltio & Puusa 2020, 181). Samalla työsuhteeni sairaanhoitopiirin toiselle tulosalueelle on mahdollistanut helpomman pääsyn organisaatioon

ja varmasti osaltaan myös auttanut haastattelujen sopimisessa sekä toisaalta myös luottamuksellisen ilmapiirin luomisessa.

Aaltion ja Puusan (2020, 180) mukaan laadullisen tutkimuksen uskottavuus ja luotettavuus rakentuvat tutkimusprosessin kuvauksen, perusteluiden ja analyysin johdonmukaisuuden kautta. Tässä tutkimuksessa luotettavuutta on pyritty lisäämään kuvailemalla aineistoa, sen keruuta ja analyysin etenemistä sellaisina kuin ne todellisuudessa toteutuivat. Myös haastatteluja ja niiden kulkua on kuvattu mahdollisimman tarkasti. Samalla on pyritty avoimuuteen tutkijan havaintojen ja johtopäätösten muodostamisessa. Kaiken kaikkiaan tutkijan toimintaa tutkimusprosessin eri vaiheissa on pyritty kuvaamaan läpinäkyvästi ja tehtyjä valintoja perustelemaan mahdollisimman tarkasti tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi (ks. Hirsjärvi & Hurme 2004, 188–189; Aaltio & Puusa 2020, 181–185.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavana tekijänä on nähty tutkijan aseman tunnistaminen ja tunnustaminen osana tutkimusprosessia (Aaltio & Puusa 2020, 178–179; myös Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Tässä tutkimuksessa tutkijan asemaa on pyritty kuvaamaan avoimesti ja luotettavasti. Tutkimuksessa on myös pyritty tunnistamaan ja kuvaamaan tutkijan merkitystä tutkimusasetelman suunnittelussa ja toisaalta myös tutkimuksen tulkintojen kannalta (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Samalla tutkimusraportin kirjoittamisessa on tavoiteltu lukijaystävällisyyttä, jotta lukijalla olisi mahdollisuus tutustua tutkimukseen ja siinä tehtyihin valintoihin sekä ymmärtää tutkimuksen kokonaisuutta mahdollisimman helposti (ks. Aaltio & Puusa 2020, 182–185).

5 TULOKSET

Tämä luku koostuu tutkimusten tuloksista. Luku on jaettu kahteen alalukuun, joista ensimmäisessä tarkastellaan aineiston perusteella muodostunutta kuvaa Tukipalvelutulosalueen organisaatiomuutoksesta. Toisessa alaluvussa puolestaan tarkastellaan luottamukseen vaikuttavia tekijöitä. Luottamukseen vaikuttavat tekijät on jaettu neljään kategoriaan, joista kukin muodostaa oman osionsa tässä alaluvussa.

5.1 Muutoksen kuvailu aineiston perusteella

Aineistossa lähijohtajien käsitykset Tukipalvelut-tulosalueella toteutetusta muutoksesta olivat melko vaihtelevia. Toisaalta muutokseen liittyvät asenteet olivat myönteisiä ja toisaalta kielteisiä. Osa haastateltavista näki muutoksen tervetulleena ja tarpeellisena, kun taas osa näki muutoksen vievän organisaatiota heidän mielestään väärään suuntaan. Lähijohtajien muutokseen liittämät kokemukset, käsitykset ja tunteet olivatkin monipuolisia ja osittain ristiriitaisia. Kaiken kaikkiaan suurin muutokseen liitetty kritiikki kohdistui kuitenkin johdon toimintaan muutostilanteessa.

Haastatteluiden aikaan muutoksesta oli kulunut noin kahdeksasta yhdeksään kuukautta. Tämä näkyi aineistossa, sillä monen haastateltavan ensimmäinen reaktio oli, että toteutettu organisaatiomuutos ei juurikaan ole näkynyt tai vaikuttanut organisaatiossa. Kuitenkin keskustelun edetessä näkemyksiä ja kokemuksia muutoksen vaikutuksista löytyi. Käsitykset vaihtelivat haastateltavien välillä ja toiset kokivat muutoksen vaikutukset arjen työhön pieninä, kun taas osa koki muutoksen vaikuttaneen merkittävästi arjessa tehtävään työhön. Esimerkiksi yksi haastateltava (H4) kuvasi aikaa muutoksen jälkeen ”henkiinjäämisteluksi” ja hänen kokemuksissaan muutos näkyi erityisesti käytettävissä olevan henkilöstön vähenemisestä:

”Emmä tiedä miten tän saa toimimaan. Et omalla kohdalla mulla on vaan semmonen et tää on nyt ihan henkiinjäämistelu et mä yritän vaan tällä npienemmällä joukolla tehdä ne samat hommat mitä mä tein silläsuuremmalla joukolla.” H4.

Moni haastateltava koki, että muutos oli edennyt hitaammin kuin he kuvittelivat. Aineiston perusteella käsitykset ja toiveet muutosnopeudesta vaihtelivat, sillä osa olisi toivonut rivakampaa etenemistä, kun taas osa oli hyvin tyytyväinen siihen, kuinka pitkällä muutoksen

edistämisessä oltiin haastattelujen hetkellä. Samalla jotkut haastateltavat olisivat toivoneet johdolta vahvempaa otetta ja muutoksen edistämistä nopeammassa tahdissa, jotta muutoksen vaikutukset olisivat näkyvissä nopeammin myös organisaation operatiivisella tasolla. Erityisesti vuoden 2021 alussa muutoksen kuvattiin edenneen hitaasti ja osa haastateltavista olisi kaivannut järeämpää liikkeelle lähtöä uuden toimintamallin käynnistämässä. Yksi haastateltavista (H7) kuvasikin aikaa heti organisaatorakenteen muutoksen jälkeen jossain määrin paikalleen pysähtyneenä ja ”rypemisenä”.

”Se alkuvuosi mentiin semmosilla heikoilla jäillä. Nyt me pikkuhiljaa lähestytään sitä vähä vahvempaa jäätä, miten mä sen kuvaisin. Se oli vähä semmosta rypemistä se alkuvuosi.” H7.

”No, hyvin hidasta muutosta on tapahtunu. Mä luulen et kaikki ei oikeestaan ees tiedä et mikään olis muuttunu. Et kyllähän tässä niinku vielä tehtävää on, että me oikeesti ollaan monipalvelu.” H5.

”Mut nyt kun on nähny mitä se tarkoittaa ja mihin sillä pyritään niin onhan se ihan hyvä suunnitelma kumminkin. Vaikka se niinku hitaasti, no eihän yleensä mikään tapahdu nopeesti näin isossa organisaatiossa. Mut siihen nähden et puoltoista vuotta tai pari vuotta puhuttu ja se on kumminkin jo tässä mallissa menossa.” H6.

Käsitykset muutoksesta ja sen tarpeellisuudesta vaihtelivat aineistossa. Pääasiassa muutoksen tarkoitusperät nähtiin ymmärrettävinä ja hyväksyttävinä mutta muutoksen toteuttamistapaa ja johdon toimintaa kritisoitiin jonkin verran. Esimerkiksi yksi haastateltava (H5) kuvasi organisaation muutostahtia liian kovaksi. Hänen näkemyksensä mukaan muutokset eivät tunnu perustelluilta eikä niiden vaikutuksia seurata riittävästi ennen kuin siirrytään jo kohti uusia uudistuksia ja muutoksia. Samanaikaisesti myös muutoksen suunnittelu ja toteuttaminen keräsivät osakseen kritiikkiä. Vaikka tämä kritiikki koski myös laajemmin organisaatiota ja jo aiemmin toteutettuja muutoksia, liittyi kritiikki myös vuoden 2021 alussa toteutettuun muutokseen.

”Tulee sellanen fiilis et siirrellään vaan edestakasin. Et mä en tiedä et mikä oli se peruste, että mietittiin nyt uudelleen sitä keskittämistä. Et mä vaan kuulin, että sellasta käsitellään johtoryhmässä. Et jotenkin.. en usko, että sitä on analysoitu missään, että toimiiko toi systeemi vai ei. En ainakaan oo kuullu eikä multa oo kysyny kukaan et mitä mieltä mä olen siitä. Ja jotenkin jos aattelee et on hajautettu niin vajaa vuosi on eletty tätä niin onko siitä saatu muka jotain käsitystä vielä, että mitä se on. Mun mielestä se on liian lyhyt aika. Et joskus tuntuu et tehdäänkö vaan muutoksia muutosten takia.” H5.

”No se on ideologisesti niinku hyvä ja hieno asia. Mut käytännön tasolla, miten se on tällä hetkellä toteutettu ja lähetty niin mun mielestä se on vähä niinku hätiköity ja lähetty viemään et sitä ei oo niinku kauheesti pohdittu et miten se käytännössä toimii.” H3.

Organisaatiomuutoksen edut näyttäytyivät lähijohtajien puheessa erityisesti yhteistyön lisääntymisen kautta. Moni haastateltava koki, että muutos matriisimaiseen toimintatapaan oli lisännyt yhteistyötä palveluiden välillä. Myös yhteistyön tiivistämisen jatkaminen nähtiin tärkeänä. Vaikka moni koki yhteistyön tiivistyneen, ei ristiriitaisilta kokemuksilta vältytty. Yksi haastateltavista kertoi pettyneensä siihen, kuinka vähän yhteistyötä on tehty. Hänen kokemuksensa olikin lähes päinvastainen kuin monen muun haastateltavan, mikä lisää osaltaan aineiston monimuotoisuutta ja ristiriitaisuutta. Tämä myös kuvaa muutokseen liitettyjen odotusten, tunteiden, kokemusten ja käsitysten kirjoa ja kertoo siitä, kuinka jokainen tarkastelee muutosta omista yksilöllisistä lähtökohdistaan käsin.

”No se, mikä tässä on ollu kyl hyvää niin on sit tää yhteistyö näiden muiden tässä samalla kampusalueella työskentelevien esimiesten kanssa. Toki nyt aikasemminkin oli tuttuja mut ei sille varsinaisesti ollu niin paljoo tekemisissä. Niin se on ollu hyvä, että on tiivistyny tää yhteistyö.” H2.

”No ehkä sitä ajatteli niinku enemmän et vastaavat kollegat et heidän kanssaan olis enemmän ollu yhteistyötä mikä ei ainakaan vielä oo mitenkään toteutunu. Et just niinku tämmösiä niinku tämän oman monipalvelualueen palveluesimiehiä vaikka tavattais ja olis semmosia et tutustuttais toisiimme ja tiedettäis vähän et mitä kukakin tekee täällä. Odotin ehkä vähä semmosta, vähä yhteisöllisyyttä sit siinä tulevan mut ei ainakaan vielä oo sitten ollu.” H6.

Kaiken kaikkiaan lähijohtajien kokemuksista välittyi toiveikkuus ja halu edistää muutosta sekä toimia organisaation parhaaksi. Vaikka kaikki eivät muutoksesta pitäneet tai olleet täysin tyytyväisiä muutoksen toteuttamiseen, nähtiin muutoksessa myös hyviä puolia. Kriittisistä näkökulmista huolimatta aineistosta välittyi lähijohtajien vahva halu viedä organisaatiota yhdessä eteenpäin. Pääasiassa muutoksen suunta nähtiin oikeana ja yksi haastateltavista (H1) totesikin ”Et kylhän tässä ollaan ihan selvästi menossa eteenpäin tän asian kanssa.” Lähijohtajien toiveikkuutta ja halua rakentaa organisaatiota yhdessä työntekijöiden ja johdon kanssa kuvasikin erinomaisesti erään haastateltavan (H5) näkemys siitä, että organisaatiossa kyllä pärjätään muutoksista huolimatta:

”Me saadaan tää homma pyörimään. Mut se tarkoittaa sitä et sillo meiän on täytyny muuttaa meidän sitä työskentelytapaa. Et me pystytään. Me selviydytään.” H5.

5.2 Luottamukseen vaikuttavat tekijät

Lähijohtajien haastatteluista koostuvassa aineistossa sekä kyvykkyys, hyväntahtoisuus että rehellisyys näyttäytyivät ylimpään johtoon kohdistuvaan luottamukseen vaikuttavina tekijöinä. Kukin näistä aiemmassa tutkimuksessa tunnistetuista luotettavuusdimensioista koostuu erilaisista tekijöistä, joiden varaan käsitys ylimmän johdon luotettavuudesta ja luottamuksesta rakentuu. Aineistosta tehtyjä havaintoja on ryhmitelty näiden kolmen yläkategorian alle, minkä lisäksi aineistosta on tunnistettu myös näiden kolmen kategorian ulkopuolelle jääviä tekijöitä. Nämä ulkopuolelle jääneet havainnot muodostavat oman yläkategoriansa yhtenäisyys, joka koostuu kolmesta luottamukseen vaikuttavasta tekijästä. Aineiston analyysin perusteella muodostunut jäsenitys ylimpään johtoon kohdistuvaan luottamukseen vaikuttavista tekijöistä on havainnollistettu kuviossa 6. Jokainen tunnistettu yläkategoria sisältää myös alakategoriat, joiden avulla luottamukseen liittyviä tekijöitä on ryhmitelty. Seuraavaksi kutakin kategoriata ja niiden sisältöä tarkastellaan tarkemmin.



Kuvio 6. Luottamukseen vaikuttavat tekijät.

5.2.1 Kyvykkyys

Haastateltavien käsitys ylimmän johdon kyvykkyudesta näyttäytyi aineistossa luottamukseen vaikuttavana tekijänä. Käsitys ylimmän johdon kyvykkyudesta rakentui kahden osa-alueen varaan. Kumpikin näistä osa-alueista eli osaaminen käytännön työstä ja ymmärrys organisaation nykytilasta rakensivat osaltaan lähijohtajien käsitystä ylimmän johdon kyvykkyudesta hoitaa tehtäviään ja sitä kautta myös kuvaa ylimmän johdon luotettavuudesta. Tällöin ne näyttäytyivät myös merkityksellisinä luottamukseen vaikuttavina tekijöinä.

Ylimmän johdon osaaminen käytännön työtehtävistä ja ymmärrys siitä, millaista arki organisaation eri tasoilla on, korostui haastateltavien puheessa. He pitivät tärkeänä, että ylimmän johdon edustajilla olisi riittävä käsitys työtehtävistä, joita organisaation tuottamat palvelut pitävät sisällään. Esimerkiksi eräs haastateltava korosti sitä, kuinka hänen mielestään ylimmän johdon on mahdotonta ottaa kantaa arjen toimintaan tai sen haasteisiin, jos heillä ei ole riittävää osaamista palvelualueilla tehtävästä työstä. Haastateltava (H8) totesikin, että ”vaikee mennä sanomaan et kyllä sinä siellä pärjät ja kyllä sä pystyt sen tekemään, jos ei itellä oo käryäkään, mitä siellä tehdään tai tapahtuu.

Osa haastateltavista oli huolissaan ylimmän johdon osaamisesta johtaa toteutetun organisaatiomuutoksen myötä syntyneitä monipalvelualueita, joissa asiointi-, laitoshuolto- ja ruokapalvelut on yhdistetty. Haastateltavat korostivat palvelualueiden laajuutta ja vaadittavan osaamisen monipuolisuutta. He toivatkin esille kokemuksensa siitä, että johdolla ei heidän mielestään ole riittävää osaamista ja käsitystä kaikista palvelualueiden tarjoamista palveluista. Osa haastateltavista myös kyseenalaisti ylimmän johdon kyvyn johtaa luotuja monipalvelualueita osaamisen puutteen vuoksi, mikä näyttäytyi merkittävänä ylimmän johdon luotettavuuteen vaikuttavana tekijänä. Käsitys siitä, että ylimmällä johdolla ei ole riittävää osaamista palvelualueiden johtamiseksi näyttäytyi heihin kohdistuvaa luottamusta heikentävänä.

”Että on tosi erilaiset nää tukipalveluitten osat. Ja ammattiosaaminen niiden sisällä on tosi erilaista. Et onko sitten sillä johdolla niinku käsitystä ja osaamista sitten pyörittää näitä kaikkia osa-alueita? - -. Tuntuu et tällä hetkellä ei oo sitä. Tuntuu siltä, että ei oo sitä osaamista vaikka tonne [meidän palvelulle] ja ymmärrä sitä toimintaa. Jos mä ajattelen omaa toimipistettä.” H3.

”Eikä kyllä varmasti tiedäkään näistä, [tietyn palvelun] taustanen ku on niin sen puolen varmaan jotenki tietää mut [nämä muut palvelut] ei oo varmastikaan edelleenkaan kovin

hyvää käsitystä, että mitä täällä oikeesti tehdään vaikka on tietysti yritetty kertoa et mitä nää pitää sisällään.” H2.

Osaamiseen ja toisaalta myös sen puutteeseen liittyen eräs haastateltava pohti ylimmän johdon ja esihenkilönsä kykyä tunnustaa itselleen osaamisensa puutteet. Haastateltavan mukaan merkittävänä osana työhön liittyvää osaamista olisi tunnustaa ja tunnistaa tilanne, jossa osaaminen ei riitä. Haastateltava (H7) kertoikin toivovansa, että ”esimies myöntää sen myös itselleen, että hän ei tiedä kaikista noista tehtävistä, kun hänellä on monta aluetta johdettavana”. Aineiston perusteella osaaminen ja toisaalta myös osaamattomuuden myöntäminen näyttäytyivätkin kyvykkyyteen ja sen myötä myös luottamukseen vaikuttavina tekijöinä.

Toisaalta lähijohtajien käsitykseen ylimmän johdon kyvykkyydestä ja luotettavuudesta liittyi myös ymmärrys organisaation nykytilasta. Lähijohtajien puheessa ylimmältä johdolta kaivattu ymmärrys ja kuva organisaation nykytilasta tuntui kytkeytyvän erityisesti muutokseen ja muutoksen toteuttamiseen. Muutoksesta puhuttaessa yksi haastateltavista (H6) totesi ylimpään johtoon liittyen, että ”niinku ihan semmonen kokonaisvaltanen näkemys siitä toiminnasta (puuttuu)”. Hän tuntuikin olevan sitä mieltä, että ylimmällä johdolla ei olisi riittävä ymmärrystä organisaatiosta ja sen tilanteesta näyttäytyäkseen luotettavana.

Myös muiden haastateltavien puheessa ymmärrys organisaation nykytilasta liittyi monesti muutokseen ja lähtökohtiin, joista muutosta lähdetään toteuttamaan. Osa haastateltavista koki, että monet ylimmän johdon ehdotukset ja toimet eivät perustu arjen todellisille tarpeille. Aineiston perusteella ylimmän johdon käsitys organisaation nykytilasta ja muutostarpeista ei haastateltavien mielestä ollut riittävällä tasolla. Tällöin ylimmän johdon käsitys ja ymmärrys organisaation nykytilasta tai pikemminkin sen puute, näyttäytyi ylimmän johdon luotettavuuteen vaikuttavana ja siten myös heihin kohdistuvaa luottamusta heikentävänä tekijänä. Haastateltavat toivoivat, että niin organisaatiomuutosta toteutettaessa kuin arjen pienimpiä kehittämistoimenpiteitä tehtäessä ja suunniteltaessa, ylin johto paneutuisi ensin nykytilanteeseen riittävästi.

”Et ehkä se ei ollu ihan loppuun asti mietitty asia. Se sisältö oli vähä semmonen et se ei ollu tosiaan ehkä mietitty et mitä me nyt oikeesti halutaan ja mitä me haetaan tässä. Siitäkin puuttu vähä semmonen punanen lanka sit loppujen lopuks. Et olis pitäny ehkä ensin olla kartotettu se tarve.” H2.

”Vähä tuntuu, että pitäiskö ensin ottaa selvää asioista ennen ku tulee ehdottamaan ihan tommosia. Ja muutenkin ku lähdetään jotain parannusehdotuksia tekeen niin pitäis ehkä kumminkin tutkia ensin se, että miten se niinku tällä hetkellä tehdään.” H6.

5.2.2 Hyväntahtoisuus

Lähijohtajien näkökulmasta tarkasteltuna ylimpään johtoon kohdistuvaan luottamukseen vaikutti myös kokemus ylimmän johdon hyväntahtoisuudesta. Aineiston perusteella hyväntahtoisuus ja sen osoitukset jakautuivat kolmeen osa-alueeseen. Ylimmän johdon hyväntahtoisuudesta ja luotettavuudesta viestivät niin läsnäolo, arvostus kuin osallistaminenkin. Näillä hyväntahtoisuuden osa-alueilla näytti olevan vaikutusta lähijohtajien luottamukseen ylintä johtoa kohtaan.

Ylimmän johdon hyväntahtoisuuteen ja luotettavuuteen vaikuttavana tekijänä läsnäolo näyttäytyi haastateltavien puheessa usein kaipuuna johdon vahvemmassa näkymisestä arjessa. Usean haastateltavan puheessa läsnäolo henkilöityi melko voimakkaastikin tiettyyn johdon edustajaan, jonka läsnäoloa he toivoivat. Esimerkiksi yksi haastateltavista esitti suoran toiveen siitä, että hänen esihenkilönsä olisi useammin fyysisesti samoissa toimitiloissa ja tavattavissa:

”Ku ainaki toivois, että se esimies kävis useemmin vielä täällä paikan päällä. Se on kuitenkin eri et soitellaan tai laitellaan sähköpostia. Nii se on kuitenkin erilaista. Et ehkä sitä toivois et vielä enemmän vaan tulis fyysisesti paikalle.” H8.

Osa haastateltavista puolestaan pohti ylemmän johdon läsnäolon merkitystä myös lähijohtajien alaisuudessa työskentelevien työntekijöiden kannalta. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että ylempi johto ottaisi näkyvämpää roolia erityisesti muutostilanteissa ja olisi sitä kautta vahvemmin läsnä arjessa. Eräs haastateltava kuvasi tilannetta seuraavasti:

”Niin nyt se näyttää vähän oudolta, että (johtoa) ei näy. Ja pitäs saada tämmönen iso muutos läpi niin on tää ollu vähän haastavaa.” H7.

Toisaalta osa haastateltavista toivoi kuitenkin ylimmän johdon näkyvyyttä ja tiiviimpää läsnäoloa kaikessa toiminnassa, ei pelkästään muutostilanteissa. Heidän puheessaan läsnäolo ei myöskään henkilöitynyt yhtä vahvasti koskettamaan vain tiettyjä johdon edustajia. He näkivätkin johdon läsnäolon suurempana kokonaisuutena kuin vain yhden esihenkilön paikalla olemisena. Heidän puheessaan ylin johto näyttäytyi kokonaisuutena, jonka toimintaa ja näkyvyyttä he jossain määrin kritisoivat. Esimerkiksi yksi haastateltava (H6) kuvasi johdon

olevan ”siellä hiljaisuudessa” ja toinen haastateltava (H1) puolestaan totesi, että ”no eihän ylempi johto ole kauheesti näyttäytynyt”. He siis toivoivat koko johdolta vahvempaa roolia ja näkyvyyttä.

Samanaikaisesti lähijohtajien puheessa läsnäolo näyttäytyi myös kaipuuna ylimmän johdon vahvemmalle tuelle ja avulle. Esimerkiksi yksi haastateltava (H7) totesi, että ”kyllä sieltä niinku näennäisesti sitä tukea tulee”. Osa haastateltavista puolestaan koki, että ylin johto ei ole tarjonnut lähijohtajille riittävästi tukea muutostilanteessa. Esimerkiksi eräs haastateltava kuvaili vähäistä tukea ja sitä kautta riittämätöntä läsnäoloa keskeneräisyytenä ja avun puuttumisena.

”Mä en niinku oikeen viitti enää ees luetella mitä täällä on kaikkee tehty ja jääny kesken. Sama on nyt tää monipalvelu. Tähän lähdettiin kauheella ryminällä mutta sieltä ei oo mitään apuja tullu (johdosta). – –. Sieltä (johdosta) pitäis tulla apua.” H4.

Keskeisessä roolissa ylimmän johdon hyväntahtoisuuden ja luotettavuuden kannalta näyttäytyi myös henkilöstön osallistaminen. Osallistamisen yhteydessä lähijohtajien puheessa korostui toteutettu organisaatiomuutos ja sen suunnittelu, johon he eivät kokemuksensa mukaan olleet päässeet riittävästi mukaan. Yksi haastateltavista (H2) totesi, että ”ei kauheesti niinku ees kysytty mielipiteitä”. Hän jatkoi kertomalla kokeneensa, että ”semmonen keskustelukulttuuri tässä jäi isommassa mittakaavassa puuttumaan”.

Kokemukset vähäisistä vaikutusmahdollisuuksista ja siitä, että työntekijöitä tai lähijohtajia ei ole kuultu riittävästi, vaikuttivat lähijohtajien käsitykseen johdon hyväntahtoisuudesta ja luotettavuudesta. Yksi haastateltavista (H4) korosti, kuinka tärkeänä hän pitää sitä, ”ettei vaan joku päätä ja (päätos) tule ylhäältä”. Henkilöstön osallistamisen kautta avautuvat vaikutusmahdollisuudet organisaation toimintaan ja muutoksiin näyttäytyivätkin osana käsitystä johdon hyväntahtoisuudesta.

”Et ainaki ite kokis et siellä työntekijöiden joukossa liikkuminen ja ideoiden kuunteleminen ois aika tärkeätä ollu tämmösessäkin kohtaa ku yhdistellään ja tehdään tämmösiä isoja alueita. – –. Tai et pitäis olla siellä kentällä liikkeellä ja nähdä ja kokee et mitä siellä ja kuunnella vähä työntekijöitäki välillä. – –. Niinku tää menee vähän väärin, että jos ylhäällä suunnitellaan vaan mut sit ei kuunnella sitä suorittavaa työntekijäporukkaa.” H6.

Haastateltavien puheessa käsitys johdon hyväntahtoisuudesta ja luotettavuudesta rakentui osaltaan myös arvostuksen varaan. Arvostukseen liittyi ensinnäkin käsitys siitä, miten johdon koettiin arvostavan henkilöstön tekemää työtä. Toiseksi arvostukseen liittyi myös käsitys henkilökohtaisesta arvotuksesta ja sen näyttämisestä henkilöstölle. Haastateltavien puheessa arvostus näyttäytyi hyvin merkittävänä ja arvostuksesta puhuminen tuntui pitävän sisällään suuren tunnelatauksen. Yksi haastateltavista (H3) kuvasi omia tuntemuksiaan työhönsä liittyvästä arvostuksesta, sen puutteesta ja vaikutuksista jopa liikuttuneena:

”Niin sit tavallaan ku tuntuu et ei edes tiedä mitä me tehään ja ei se [johto] niinku arvosta sitä mitä me tehään. – –. Et eihän kukaan arvosta [tätä meidän palvelua]. Ja samalla se niinku heikentää sitä sunkin ammattilypeyttä, jos sun esimiehet ei arvosta sitä mitä sä teet. Niin sit jotenkin sun on vaikee arvostaa ite ittees.” H3.

Haastateltava kertoi myös kohdanneensa kyseenalaistamista ylimmän johdon taholta, mikä näyttäytyi hänen puheessaan osana kokemusta arvostuksen puutteesta:

”Just kyseenalaistaa meidän, niinku et tehääks me niinku oikeesti töitä siellä. Et ku tulee tämmöstä viestiä. Ja sit ku itellä on kumminkin semmonen olo et sä yrität niinku oikeesti parhaas et sä satsaat sille työlle tosi paljon ja annat 120 pinnaa. Ja sitte ylempi johto vaan miettii siellä et kuinkas paljon nää oikeesti tekee sitte duunia.” H3.

Aineistossa työn arvostukseen liittyi myös haastateltavien kokemus siitä, että johto pitäisi organisaatiomuutoksen myötä muodostetuilla monipalvelualueilla tarjottavia palveluita keskenään eriarvoisina. Eräs haastateltava kuvasikin tuntevansa eriarvoisuuden tunnetta muiden palveluiden suhteen:

”Jotenkin ehkä tullu jollain tapaa semmonen eriarvoisuuden tunne kumminkin esimerkiks [tiettyä] palvelua ja [toista tiettyä] palvelua kohtaan. Et me ollaan ehkä tämmönen vähän välttämätön paha mitkä ollaan täällä.” H6.

Haastateltavat kertoivat myös tunteneensa henkilökohtaista arvostuksen puutetta, mikä näyttäytyi kokemuksena johdon välinpitämättömyydestä. Osa haastateltavista koki, että johto ei ole kiinnostunut heistä ja heidän voinnistaan tai kuulumisistaan. Esimerkiksi yksi haastateltavista (H3) kertoi johdon huomion kohdistuvan lähinnä talouteen: ”Sit ku tuntuu, että tätä meidän [johtoa] kiinnostaa vaan niinku talous et ei muuten kiinnosta yhtään”. Toinen haastateltava (H7) puolestaan kertoi pohtineensa usein, että ”jos ei sitä (kuulumisia) edes kysytä, niin on se vähän sillee, että välitetäänkö musta ihan oikeesti niinku yhtään mitään”. Kaiken kaikkiaan arvostus näyttäytyikin aineistossa moniulotteisena kokonaisuutena, joka jakaantui sekä henkilökohtaiselle että työhön liittyvälle tasolle. Kumpikin näistä tasoista

vaikutti lähijohtajien käsitykseen ylimmän johdon arvostuksesta. Samalla ne vaikuttivat lähijohtajien näkemykseen ylimmän johdon luotettavuudesta, jolloin ne heijastuivat myös luottamukseen.

5.2.3 Rehellisyys

Ylimmän johdon luotettavuuteen liittyi myös lähijohtajien käsitys rehellisyydestä. Aineistossa rehellisyys jakautui kolmeen osaan, joista jokainen rakensi lähijohtajien käsitystä ylimmän johdon luotettavuudesta. Rehellisyys luotettavuuden osatekijänä näyttäytyi aineistossa avoimuuden, tasapuolisuuden ja todenmukaisuuden kautta. Rehellisyys liittyi usein tiettyihin henkilöihin ja rehellisyyden arvioinnissa oli havaittavissa henkilöityviä piirteitä, kun haastateltavat pohtivat yksittäisten johdon jäsenten toimintaa. Kuitenkin rehellisyys näyttäytyi myös yksittäisiä henkilöitä laajempaan ja koko ylimmän johdon toimintaan liittyvänä tekijänä, jonka perusteella lähijohtajat näyttivät muodostavan käsitystään ylimmän johdon luotettavuudesta ja luottamuksestaan johtoa kohtaan.

Aineistossa rehellisyyteen liittyvä avoimuus näyttäytyi monesti toteutettuun muutokseen ja sen suunnitteluun liittyvänä ilmiönä. Muutoksesta puhuttaessa haastateltavat nostivat esille kokemuksensa siitä, että muutosta ei suunniteltu riittävän avoimesti. Yksi haastateltava (H2) totesi, että ”se oli aika semmosta salatiedettä, ku tätä ruvettiin eteenpäin viemään”. Toinen haastateltavista (H5) puolestaan koki, että muutoksen suunnittelu ei ole ollut riittävän avointa eikä vaihtoehtoista tiedotettu tai keskusteltu riittävästi.

”Mut kyl olis ollu ihan mielenkiintoista nähdä et mitä muuta siellä on ollu framilla et mitkä on ollu vaihtoehdot. Et ku on ainoastaan kerrottu et mikä on tää lopputulema.” H5.

”Vähän tuntuu, ehkä tohon vois vielä lisätä niinku [organisaation] tasolla, että ehkei nyt oo ihan avoimin kortein pelattu etenkin tän monipalvelukuvion suhteen. Et ei oo niinku sillo alkuvaiheessa ku tätä alettiin viemään eteenpäin niin ei kauheesti ees puhuttu et mitä tulee tapahtumaan. Sitte vaan yks kaks ilmoitetaan et hei tämä ja tämä sairaala siirtyy nyt ton alaisuuteen ja näitä keskitetään.” H2.

Puhe avoimuudesta ei koskettanut kuitenkaan vain toteutettua organisaatiomuutosta, vaan laajemmassa mittakaavassa myös koko organisaation toimintatapoja ja yleistä tiedonkulkua ja sen avoimuutta. Osa haastateltavista koki kaipaavansa lisää tietoa organisaation yleemmiltä

tahoilta. Samalla aineistosta oli havaittavissa myös kokemus siitä, että ylempi johto on ollut toiminnassaan vain näennäisesti avoin. Yksi haastateltavista (H4) totesikin, että ”no kylhän meillä on olevinaan ollu niin, et ihmisille puhuttiin tästä”. Hänen puheessaan tämä tuntui kuvastavan koko organisaation toimintakulttuuria ja hänen kokemustaan siitä, että kommunikaatiossa ei yleensä keskitytä olennaiseen, vaan mieluummin puhutaan aiheen vierestä. Kaiken kaikkiaan avoimuus näyttäytyi aineistossa merkittävänä osana rehellisyyttä ja siten keskeisenä ylimmän johdon luotettavuuteen vaikuttavana tekijänä. Avoimuus nousikin yhden haastateltavan (H7) puheessa jopa organisaation kehittymisen elinehdoksi hänen todetessaan, että ”Pitää puhua avoimesti, et muuten ei mennä eteenpäin”.

Rehellisyyttä kuvastivat aineistossa myös lähijohtajien kokemukset ylimmän johdon toiminnan tasa-arvoisuudesta. Haastateltavat pohtivat ylimmän johdon toiminnan johdonmukaisuutta ja tasapuolisuutta sekä tasa-arvon toteutumista, mikä tuntui vaikuttavan heidän käsitykseensä ylimmän johdon luotettavuudesta. Esimerkiksi yksi haastateltavista (H3) kertoi toivovansa, että ”se (johto) ois vähä tasa-arvosempi”. Myös muut haastateltavat kertoivat kokeneensa tietynlaista tasapuolisuuden ja johdonmukaisuuden puutetta ylimmän johdon toiminnassa. Kokemus johdonmukaisuuden ja tasapuolisuuden puuttumisesta näkyi aineistossa voimakkaimmin siinä, että osa haastateltavista kertoi ettei ylin johto puutu yksiköiden toimintaan samalla tavalla. Ylimmän johdon toiminnan epäjohdonmukaisuus näyttäytyikin aineistossa luotettavuutta ja sitä kautta myös luottamusta heikentävänä tekijänä.

”Että jos sanotaan, että meidän kaikissa paikoissa pitää muuttaa jotakin ja sit taas mä saan vaikka tietää et jossakin paikassa ei oo tehty niin, niin se, että minkä joku saa mennä sieltä, mistä aita on matalin. Olla edes kokeilematta sitä, testaamatta, tekemättä. Mutta osan pitää tehdä se aina. Niin se on se, mikä ottaa niinku, kokeilee sitä, et minkä takia jotkut saa mennä ja olla muuttumatta ja mennä aina siitä mistä on sanotaanko aita on matalin tai olla tekemättä toisin ja olla niinku aina ennen. Se on se mikä pännii joskus.”
H7.

”Jotenkin ku meillä on kuitenkin, ku jos on organisaatiolla tietyt tavoitteet ja tietyt ohjeet ja se sellanen et miten niitä noudatetaan ja miten me sitoudutaan niihin niinku tavoitteisiin itse ja tota. Jos esimies sanoo et toimitaan jotenkin ja me sanotaan vaan joojoo ja toimitaan, miten halutaan. Ja kukaan ei siihen puutu. Niin, no. Ihmettelen vaan mut sellasta se on.” H5.

Rehellisyyteen liittyvä todenmukaisuus nousi aineistossa esille toteutetusta organisaatiomuutoksesta puhuttaessa. Moni haastateltava koki, että mielikuvat ja lupaukset, joita ylin johto on muutoksesta ja sen vaikutuksista antanut ja luonut, eivät ole pitäneet

paikkaansa. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että muutoksesta kerrottaessa johto ei malttanut esittää asioita realistisessa mittakaavassa. Haastateltava (H5) totesikin, että ”sitä sit lanseerattiin vähän liian suureellisesti”. Toinen haastateltava (H4) puolestaan kuvasi annettuja lupauksia katteettomiksi: ”Et oli vähän liian ruusuiset näkymät meillekin, et nyt se karu todellisuus on tullu.” Aineistosta välittyikin kuva siitä, että lähijohtajat kokivat kohdanneensa jossain määrin epärehellisyyttä ja jonkinasteista harhaanjohtamista, mikä vaikutti heidän käsitykseensä ylimmän johdon todenmukaisuudesta. Aineiston perusteella todenmukaisuus osana rehellisyyttä näyttäytyikin ylimmän johdon luotettavuuteen vaikuttavana tekijänä erityisesti lupauksen, mielikuvien ja kertomusten todenmukaisuuden kautta.

”Ennemminkin ne on tuotu kaunopuheisemmin tuotu esille ku mitä se todellisuus sit on. Niinku tavallaan et vaikka meidän palvelua on markkinoitu et on asiakaspalvelutehtävää ja kaikkee et eihän se käytännössä oo se, mihin se meidän tarve on. Et mun mielestä se on markkinoitu vielä niinku hohdokkaampana mitä se edes on käytännössä.” H3.

”Se kumminkin oli aika suurpiirteistä se kertominen et mitä se tulee tarkottamaan. Et sitä ehkä maalattiin semmonen hieno tulevaisuudennäkymä siinä et me ollaan yhtä suurta perhettä ja liikutaan tässä niinku tän yksikön rajojen sisällä jokainen voi liikkua ja tehdä vähän laajempaa työtehtävää. Niin se ei nyt ehkä ihan pidä kumminkaan sillä lailla paikkaansa. Ku se ei sit kuitenkaan toteudu. Et ehkä vähän semmonen realistisempi kuva ois voinu olla et mitä tää tulee olemaan. Se on sitten harvat tai tämmöset, jotka valikoituu siihen sitten ja haluaa lähtee niin ne pystyy niinku tekemään sitä monipuolisempaa työtä. Emmä osaa sanoa. Enemmän ehkä semmonen tai et se mielikuva oli vähä erilainen et mitä siitä silloin aluks sai.” H6.

5.2.4 Yhtenäisyys

Aineiston perusteella ylimmän johdon luotettavuus ei kuitenkaan rakennu pelkästään kyvykkyyden, hyväntahtoisuuden ja rehellisyyden varaan. Sen sijaan myös ylimmän johdon yhtenäisyydellä näytti olevan merkitystä johtoon kohdistuvan luottamuksen kannalta. Aineistossa lähijohtajien käsitys ylimmän johdon yhtenäisyydestä rakentui kolmesta osa-alueesta, jotka olivat suunnitelmallisuus, yhdenmukaisuus ja päätöksenteko. Yhdessä nämä osa-alueet rakensivat kuvaa ylimmän johdon yhtenäisyydestä ja siten vaikuttivat käsitykseen ylimmän johdon luotettavuudesta ja sitä kautta myös heihin kohdistuvaan luottamukseen.

Suunnitelmallisuus nousi aineistossa esille erityisesti organisaatiomuutoksesta puhuttaessa. Moni haastateltava koki, että olisi kaivannut organisaatiomuutoksen yhteydessä enemmän valmista materiaalia ja selkeitä suunnitelmia, joita olisi voinut hyödyntää esimerkiksi omassa

lähijohtamisessaan. Kokemus materiaalien ja suunnitelmien puuttumisesta näytti vaikuttavan lähijohtajien käsitykseen ylimmän johdon ja myös koko organisaation yhtenäisyydestä.

”Ja sitte ku ei oo mitään valmista niinkun mitä lähettäis viemään eteenpäin vaan sitä niinku niitä ajatuksia ja kehittämisasioita niin, niinku tässä samalla ollaan niinku kehitetty. Että ku ei oo mitää valmista, että näin tehdään. Niin on se välillä vähän sekavaa. –. Niinku (kaipais) vähä sellasta valmiimpaa sapluunaa tähän asiaan.” H8.

”Ja mieltii enemmän eikä vaan niinku heti ku keksii jonkun idean niin sit lähetään rymisteleen sitä ja tekemään. Et ois pitäny enemmän niinku mieltii sitä, tehdä hienot suunnitelmat, kirjata ne.” H4.

Kaiken kaikkiaan aineistosta oli tunnistettavissa melko voimakasta kritiikkiä organisaatiomuutoksen toteuttamisen suunnitelmallisuutta ja ylimmän johdon toimintaa kohtaan. Esimerkiksi kaksi haastateltavaa kuvasivat organisaatiomuutoksen olleen lähes vailla suunnitelmia tai tavoitteita. Toisen heistä (H3) sanoin kuvattuna ”se on vaan rykästy toimintaan tämmönen malli ja sit kattoo, mitä siitä tulee”. Tämä haastateltava (H3) totesikin, että ”emmä tiiä oks sitä mitenkään suunniteltu”, kun taas toinen haastateltava (H2) oli puolestaan sitä mieltä, että ”lähettiin sille roiskimaan todella isolla linjalla tietämättä et mitä tässä nyt oikeesti pitäis ees tehdä”.

Lähijohtajien kritiikki näytti kohdistuvan erityisesti organisaation yhtenäisyyteen ja tavoitteellisuuteen sekä ylimmän johdon toimintaan näiden rakentajana. Esimerkiksi eräs haastateltavista (H5) totesi, että ”mä nään tän organisaation niinku hyvin ailahtelevana.” Myös muut haastateltavat moittivat organisaatiomuutoksen toteuttamista ja eteenpäin viemistä suunnittelemattomana. Kaiken kaikkiaan haastatteluista piirtyi kuva, jossa johdon ja sitä kautta koko organisaation toiminta muutoksessa näyttäytyi osittain suunnittelemattomana ja epäjohdonmukaisena. Muutoksen tavoitteetkaan eivät olleet aina selviä. Aineistossa tämä suunnitelmallisuuden puute nousi esille ylimmän johdon yhtenäisyyttä rikkovana ja siten myös ylimmän johdon luotettavuutta heikentävänä tekijänä.

”Mut on tää edelleen vähä niinku sekavaa et ei oo semmosta yhtä punasta lankaa et hei tää on nyt se juttu, mihin me mennään. Kylhän se lähtee sieltä johtamisesta liikkeelle. Et sieltäkään ei anneta ihan selkeitä suuntaviivoja, vaan vähän saattaa muuttua nää asiat niinku viikon välein et nyt onkin tämmönen juttu.” H2.

”Et ei mun voimavarat riitä mihinkään tommoseen varsinkaan, kun mä en tiedä ees et mikä siellä on se fokus koko hommassa. Et se on kyl jääny vähän kysymysmerkiks koko homma.” H3.

Aineistossa korostui myös yhdenmukaisuus tai tarkemmin sanottuna sen puute ylimmän johdon toiminnassa. Haastateltavien puheessa ylin johto ei aina näyttänyt seisovan kovinkaan yhtenäisenä rintamana muutoksen takana. Sen sijaan ylimmän johdon nähtiin monesti korostavan oman palvelualueensa etua ja jopa kilpailevan keskenään. Ylimmän johdon keskinäisen kilpailun nähtiin myös heijastuneen lähijohtajiin ja aiheuttaneen lähijohtajien välille samankaltaista kilpailuasetelmaa. Se vaikutti toisaalta heikentävän kokemusta ylimmän johdon luotettavuudesta mutta myös jossain määrin haittaavan jopa koko organisaation toimintaa.

”Mutta tota, kun meidän palvelupäällikötkään ei vedä yhteen hiileen niin minkä takia se olis muka sen kummallisempaa täällä kentällä. Ja on niinku vähän sellasta keskinäistä kilpailua et kuka pärjää. – –. Se tulee esiin sillä tavalla, että korostetaan sitä omaa aluetta ja halutaan pitää kiinni niistä, että nää on nyt ne mun työntekijät ja tää on mun alue. Ja en ehkä kerro tästä omasta alueestani ihan kaikkea muille. Et semmosina se tulee esiin.” H5.

Yhdenmukaisuuden tärkeys nousi esille voimakkaimmin muutoksen ja sen johtamisen yhteydessä. Kaiken kaikkiaan ylimmän johdon sitoutumista muutokseen sekä sitoutumisesta ja yhdenmukaisuudesta välittyvää kuvaa pidettiin tärkeinä. Aineiston perusteella ylin johto ei kuitenkaan aina näyttäytynyt riittävän yhtenäisenä ja vahvana rintamana muutoksen eteenpäin viemiseksi. Yksi haastateltavista (H5) kuvasikin, kuinka ”nyt kuuluu sitä, et siellä välillä vedetään vähän mattoa alta ja ei olla tämän takana”. Kaiken kaikkiaan ylimmän johdon keskinäinen kilpailu, sitoutumattomuus ja yhdenmukaisen johtamisotteen puute näyttivät heikentävän kuvaa ylimmän johdon yhtenäisyydestä ja siten myös heikentävän ylimmän johdon luotettavuutta sekä ylimpään johtoon kohdistuvaa luottamusta.

”Mutta jos mä nyt voin sanoo sen, että mitä mä oon niinku siitä kuullu ja nähny niin kyllähän siellä vähän tämmöstä eripuraa on. Että ei se ihan niinku suju sillee. Ja sit ehkä siellä, et enemmän kyl ylempään johdon pitäis olla sit mukana ohjaamassa sitä toimintaa.” H1.

”Mä just sanoin et se on nyt mun työkaveri, joka vetää ja vetää omaa, niin se on niinku hankala sitte.” H4

”Et välillä tuntuu, että tätä ei johda kukaan. Koska jos meillä on useampi palvelupäällikkö ja ne vetää omaa linjaansa siellä niin jonkunhan pitäisi koota tämä yhtenäiseksi linjaksi.” H5.

Aineiston perusteella myös vastuujalla näytti olevan vaikutusta lähijohtajien käsitykseen ylimmän johdon luotettavuudesta. Vastuujakoon liittyivät sekä organisatorisesti sovitut vastuut ja niiden noudattaminen että yksilöiden vastuun kantaminen ja ottaminen. Vastuun kantaminen ja ottaminen näkyivät aineistossa erityisesti puheena selkeistä johtamisrooleista ja asioihin tarttumisesta. Haastateltavat nostivat esille, että kaipaisivat välillä selkeämpää otetta ja johdon vahvempaa roolia. Esimerkiksi yksi haasteltavista (H1) totesi, että ”pitäis olla napakkuutta enemmän”. Toinen haastateltu lähijohtaja (H3) puolestaan totesi, että ”kyllähän mulla on tosi usein semmonen olo et eihän meitä kukaan johda et mehän tehdään mitä lystätään siellä välillä”.

Aineistossa myös vastuujako liittyi usein organisaatiomuutokseen ja nousikin esille muutoksesta puhuttaessa. Muutokseen liittyen vetovastuiden sopiminen ja vastuunkantaminen korostuivat. Erityisesti muutostilanteessa nähtiin tärkeänä, että johto tai joku johdon määrittelemä henkilö kantaisi vastuun muutoksen edistämisestä ja että ylin johto ohjaisi muutoksen toteuttamista riittävästi. Haastateltavat näkivät ylimmän johdon vastuuna viedä toimintaa eteenpäin ja tehdä heille organisatorisesti kuuluvia päätöksiä. Ylimmän johdon luotettavuuden nähtiinkin osaltaan rakentuvan selkeiden, sovittujen ja yhtenäisyyttä tukevien vastuujakojen varaan. Samalla selkeiden toimintatapojen ja päätöksentekomallin sopiminen ja noudattaminen nähtiin luottamukseen vaikuttavana tekijänä.

”Se oli hyvä, ku meillä oli se vetäjä. – –. Ja siltä tuli niinku, annettiin et siirrytään vähä tänne ja tehdään näin ja näin. Nyt ku tää menee täällä et me ite tehdään olevinaan tätä niin ei tästä tuu mitään. Kyl niinku vetäjä pitää olla projekteissa.” H4.

”Varmaan tarvii sitten ylemmältä johdolta kuitenkin sen, että miten sitä lähdetään vetämään siellä niinku et muutenhan se menee vähän semmoseks riitaseks. Et kyl siellä jonkun pitää ne viimiset sanoo, et nyt mennään näin ja tehdään näin. Tietysti suunnittelua ja ajatusten vaihtoa pitää siellä käydä ennen ku päästään johonkin lopputulokseen. Et kyllähän se niinku sieltä ylemmältä taholta sitte loppupeleis pitää ne viimiset päätökset tulla.” H1.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu organisaation johtoon kohdistuvaa luottamusta lähijohtajien näkökulmasta organisaatiomuutostilanteissa. Tutkimuksen tärkeimpänä tehtävänä on ollut lisätä ymmärrystä organisaation operatiivisessa ytimessä toimivien lähijohtajien luottamuksesta ylintä johtoa kohtaan, kun organisaation rakennetta on muutettu funktionaalista organisaatiosta kohti matriisimaista rakennetta ja toimintatapaa.

Tutkimuksen tehtävään vastaamiseksi tutkimuskysymykseksi on asetettu: *Millaiset tekijät vaikuttavat lähijohtajien luottamukseen organisaation ylintä johtoa kohtaan organisaatorakenteen muuttuessa funktionaalista rakenteesta matriisimaiseksi rakenteeksi?*

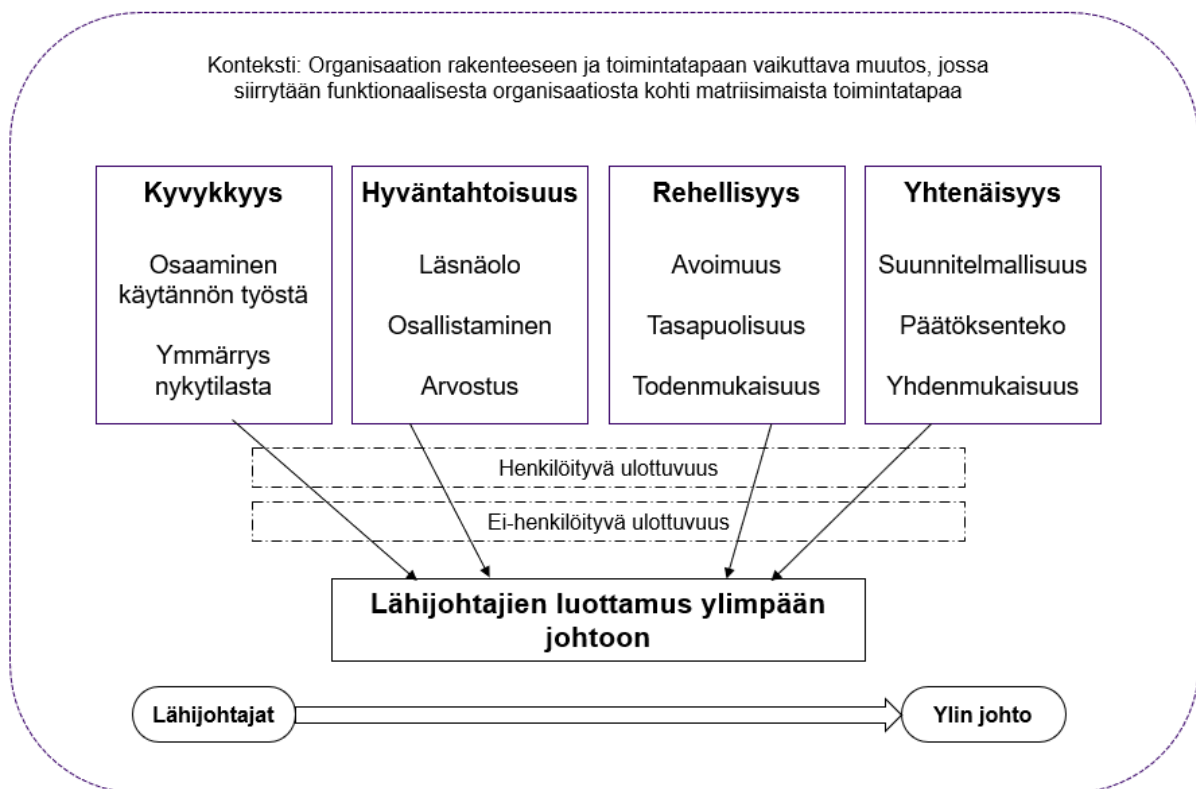
Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia. Luku jakautuu kolmeen alalukuun, joista ensimmäisessä tiivistetään tutkimuksen tärkeimmät tulokset ja vedetään ne yhteen. Tämän jälkeen toisessa alaluvussa tutkimuksen tuloksia tarkastellaan ja pohditaan aiemman tutkimuksen valossa. Kolmannessa alaluvussa puolestaan pohditaan tutkimusasetelman ja tutkimuksen rajoituksia sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

6.1 Tulosten yhteenveto

Tutkimuksessa tarkasteltiin organisaation johtoon kohdistuvaa luottamusta lähijohtajien näkökulmasta. Tutkimuksessa luottamusta lähestyttiin Mayerin ym. (1995) luottamusmallin avulla ja luottamukseen vaikuttavia tekijöitä tarkasteltiin tukeutuen Mayerin ym. (1995) havaitsemiin luotettavuuden osatekijöihin, joita on pidetty luottamuksen perustana. Tutkimuksessa luotettavuuden osatekijöiden eli kyvykkyyden, hyväntahtoisuuden ja rehellisyyden havaittiin vaikuttavan ylimpään johtoon kohdistuvaan luottamukseen. Näiden kolmen ulottuvuuden lisäksi tutkimuksessa havaittiin myös neljäs merkittävä luottamukseen vaikuttava osa-alue, joka nimettiin yhtenäisyydeksi. Yhtenäisyys näyttäytyi ylimmän johdon luotettavuuteen ja siten ylimpään johtoon kohdistuvaan luottamukseen vaikuttavana tekijänä erityisesti organisaatiomuutostilanteissa.

Tämän tutkimuksen perusteella ylimpään johtoon kohdistuvaan luottamukseen vaikuttivat lähijohtajien käsitys ylimmän johdon kyvykkyydestä, hyväntahtoisuudesta, rehellisyydestä ja

yhtenäisyydestä (ks. kuvio 7). Kyvykkyyden nähtiin pitävän sisällään lähijohtajien käsitykset ylimmän johdon osaamisesta ja organisaation nykytilaan liittyvästä ymmärryksestä. Hyväntahtoisuus luottamukseen vaikuttavana tekijänä puolestaan rakentui johtajien läsnäolon, arvostuksen ja osallistamisen kokemusten varaan. Tutkimuksessa rehellisyyteen liittyvinä tekijöitä nähtiin avoimuus, tasapuolisuus ja todenmukaisuus. Neljäntenä luottamukseen vaikuttavana tekijänä tutkimuksessa tunnistettiin yhtenäisyys, joka näyttäytyi koko johdon toimintaan liittyvänä ominaisuutena. Yhtenäisyyteen nähtiin liittyvän käsitykset toiminnan suunnitelmallisuudesta, päätöksenteon johdonmukaisuudesta ja koko organisaation toiminnan yhdenmukaisuudesta.



Kuvio 7. Lähijohtajien luottamus ylintä johtoa kohtaan ja siihen vaikuttavat tekijät siirryttäessä matriisimaiseen rakenteeseen ja toimintatapaan.

6.2 Tulokset suhteessa aiempiin tutkimuksiin

Tutkimuksessa ylimmän johdon kyvykkyys näyttäytyi kaksijakoisena. Kyvykkyuden nähtiin liittyvän toisaalta johdon osaamiseen käytännön työtehtävistä ja toisaalta laajemmin ymmärrykseen organisaation nykytilasta. Erityisesti ymmärrys organisaation nykytilasta kytkeytyi muutoskontekstiin, jolloin ymmärryksen vaatimus osana kyvykkyyttä näyttäytyikin melko laajana kokonaisuutena. Tämä havainto on samansuuntainen kuin Burken, Simsin, Lazzaran ja Salasin (2007) havainnot kyvykkyyteen kuuluvasta tilannetietoisuudesta. Samanaikaisesti kyvykkyys kuitenkin näyttäytyi myös vaatimuksena käytännön työn osaamisesta (ks. Smollan 2013) ja kyvystä tunnistaa mahdolliset puutteet omassa osaamisessaan. Kyvykkyys luottamukseen liittyvänä tekijänä näyttäytyikin tutkimuksessa laajana kokonaisuutena ja lähijohtajien vaatimustason ylintä johtoa ja heidän kyvykkyyttään kohtaan voidaan sanoa olleen melko korkealla.

Käsityksen ylimmän johdon hyväntahtoisuudesta nähtiin rakentuvan voimakkaasti läsnäolon tai ennemminkin sen puutteen varaan. Läsnäolon puute liittyi kiinteästi johdolta kaivattuun apuun ja tukeen, joiden on myös aiemmassa tutkimuksessa havaittu vaikuttavan käsitykseen hyväntahtoisuudesta osana luottamusta (ks. Bijlsma & van de Bunt 2003; myös Smollan 2013). Hyväntahtoisuus luottamuksen osatekijänä näytti rakentuvan myös arvostuksen ja osallistumismahdollisuuksien varaan. Se, että lähijohtajat eivät kokeneet voineensa vaikuttaa tai osallistua päätöksentekoon ja muutoksen suunnitteluun, näytti vaikuttavan heidän luottamukseensa ylintä johtoa kohtaan. Tämä havainto on samansuuntainen aiemman tutkimuksen kanssa, sillä esimerkiksi Dirks ja Ferrin (2002) sekä Sørensen ym. (2011) ovat korostaneet osallistumismahdollisuuksien tärkeyttä luottamuksen kannalta.

Bijlsman ja van de Buntin (2003) käsitykset reilusta kohtelusta ja kunnioituksesta hyväntahtoisuuden osoituksina kytkeytyvät tämän tutkimuksen havaintoihin arvostuksesta. Koetun arvostuksen puutteen nähtiin merkittävästi heikentävän johtoon kohdistuvaa luottamusta, mikä vertautuu aiemman tutkimuksen havaintoihin kunnioituksen merkityksestä osana luottamusta ja sen rakentamista. Tässä tutkimuksessa arvostuksen nähtiin kohdistuvan sekä työhön ja työsuoritukseen että ihmisiin. Arvostus näyttäytyikin luonteeltaan kaksiosoitteisena. (vrt. Bijlsma & van de Bunt 2003).

Tutkimuksessa myös rehellisyys ja siihen liittyvät tekijät näyttivät merkityksellisiltä luottamuksen kannalta. Rehellisyyteen liitettiin käsitykset ylimmän johdon avoimuudesta, tasapuolisuudesta ja todenmukaisuudesta, mikä osaltaan vastaa aiemmissä tutkimuksissa tehtyjä havaintoja. Esimerkiksi Smollan (2013) on havainnut, että totuuden kertominen ja siinä pysyminen vaikuttaa luottamukseen. Tässä tutkimuksessa avoimuus ja lähijohtajien kokema tarve avoimuudelle näytti liittyvän koko organisaation toimintaan, ei pelkästään toteutettuun organisaatiomuutokseen. Avoimuuden kannalta merkityksellistä näytti olevan myös se, että johto jakaisi kaiken heillä hallussaan olevan tiedon (vrt. Smollan 2013). Tutkimuksen perusteella avoimuus tarkoittaakin sekä totuuden kertomista ja siinä pysymistä että kaiken olennaisen tiedon jakamista. Samanaikaisesti rehellisyyteen liittyvä todenmukaisuus näyttäytyi tiedon jakamisena mutta myös lupauksen pitämisenä. Todenmukaisten mielikuvien luominen nähtiin tärkeänä rehellisyyteen liittyvänä tekijänä, sillä väärin mielikuviin liittyi pettymyksen tunteita, jotka osaltaan näyttivät heikentävän luottamusta.

Rehellisyyteen liitettiin myös käsitykset johdon tasapuolisuudesta. Esimerkiksi Dirks ja Ferrin (2002) ovat havainneet organisaation ja sen toimijoiden menettelyiden oikeudenmukaisuuden vaikuttavan luottamukseen. Tässä tutkimuksessa tasapuolisuus näyttäytyi osaltaan myös menettelyiden oikeudenmukaisuutena, joka kuitenkin ilmeni erityisesti vaatimuksena ylimmän johdon toiminnan johdonmukaisuudelle, tasapuolisuudelle ja tasa-arvoisuudelle. Tutkimus kuitenkin osaltaan vahvistaa aiempia havaintoja menettelyiden oikeudenmukaisuuden tärkeydestä osana luottamusta ja sen rakentumista.

Tässä tutkimuksessa neljäntenä merkittävänä luottamukseen vaikuttavana osa-alueena nähtiin yhtenäisyys. Yhtenäisyys luottamuksen osatekijänä näyttäisi tämän tutkimuksen valossa liittyvän erityisesti organisaatiomuutokseen ja matriisimaiseen toimintatapaan, sillä yhtenäisyyttä arvioitiin erityisesti organisaatiomuutoksen ja uuden toimintatavan näkökulmasta. Yhtenäisyyteen liittyivät käsitykset suunnitelmallisuudesta, päätöksenteosta ja yhdenmukaisuudesta.

Suunnitelmallisuus näyttäytyi tässä tutkimuksessa erityisesti organisaatiomuutoksen toteuttamiseen liittyvänä tekijänä. Se ilmeni monesti suunnitelmallisuuden puutteena ja kokemuksena suunnitelmien puuttumisesta, mikä näytti vaikuttavan luottamukseen ylintä johtoa kohtaan. Aiemmasta tutkimuksesta on tunnistettavissa yhtäläisyyksiä tämän tutkimuksen havaintoihin, sillä esimerkiksi Burke ym. (2007) ovat havainneet suunnan

asettamisen merkityksellisenä luottamuksen kannalta. He ovat kuitenkin käsitelleet suunnan asettamista osana kyvykkyyttä. Tässä tutkimuksessa suunnitelmallisuuden ja suunnitelmien puute ei näyttänyt johtuvan ylimmän johdon kyvykkyydestä tai kyvyttömyydestä tehdä päätöksiä. Sen sijaan suunnitelmallisuuteen liittyvät haasteet näyttäytyivät pikemminkin yhtenäisyyden puutteena, mikä osaltaan viittaa kuitenkin myös organisaation suunnan epäselvyyteen.

Yhtenäisyys ylimpään johtoon kohdistuvan luottamuksen osatekijänä näyttäytyi myös lähijohtajien vaatimuksena sille, että ylimmän johdon tulisi toiminnassaan näyttää yhdenmukaiselta. Tutkimuksen perusteella yhdenmukaisuus näyttäisi liittyvän erityisesti matriisimaiseen rakenteeseen ja toimintatapaan. Tietynlaiset johtamisvastuiden ja roolijaon epäselvyydet sekä jopa johdon keskinäinen kilpailu näyttivät vaikuttavan merkittävästi käsitykseen ylimmän johdon yhdenmukaisuudesta ja yhtenäisyydestä (vrt. Sy & D'Annunzio 2005). Vastuisiin liittyvät epäselvyydet näyttivät osittain myös liittyvän päätöksentekoon ja sen haasteisiin, kun aina ei tiedetty, kenelle päätös kuuluu.

Kokonaisuutena luottamuksen ja erityisesti yhtenäisyyden kannalta matriisirakenteeseen ja matriisimaiseen toimintatapaan siirtyminen näyttivät merkityksellisiltä. Erityisesti yhtenäisyyteen liittyvistä tekijöistä on tunnistettavissa matriisimaiselle toimintatavalle tyypillisiä haasteita (ks. taulukko 1), kuten rooliristiriitoja, keskinäistä kilpailua ja vastuisiin liittyviä epäselvyyksiä. Toisaalta samanaikaisesti myös Mayerin ym. (1995) mallin luotettavuuden osa-alueet eli kyvykkyys, hyväntahtoisuus ja rehellisyys, näyttävät vaikuttavan ylimpään johtoon kohdistuvaan luottamukseen.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että lähijohtajien luottamus organisaation ylintä johtoa kohtaan näyttäisi rakentuvan sekä henkilöityvistä että ei-henkilöityvistä luottamuksen elementeistä. Erityisesti ylimmän johdon yhtenäisyyteen liittyvät tekijät näyttävät luonteeltaan ei-henkilöityviltä, sillä niillä näyttäisi olevan yhteys esimerkiksi organisaation rakenteeseen ja johtamisjärjestelmään (ks. Vanhala ym. 2016; Malkamäki 2017). Tällöin luottamus näyttäytyy luonteeltaan ei-henkilöityvänä. Aiemmassa tutkimuksessa johtamisjärjestelmän ja selkeiden päätöksentekorakenteiden on nähty vaikuttavan merkittävästi luottamukseen (ks. Malkamäki 2017). Tämän tutkimuksen havainnot yhtenäisyydestä ovat samansuuntaisia ja vahvistavat käsitystä luottamuksen ei-henkilöityvien

piirteiden, kuten rakenteen ja toimintatapojen merkityksestä osana luottamuksen kokonaisuutta (vrt. Vanhala ym. 2016; Bachmann 2011).

Tämän tutkimuksen perusteella johdon toiminnalla näyttäisi olevan merkitystä heihin kohdistuvan luottamuksen kannalta. Tutkimus siis osaltaan vahvistaa aiempien tutkimusten havaintoja siitä, että johto voi omalla toiminnallaan vaikuttaa merkittävästi heihin kohdistuvaan luottamukseen. (ks. esim. Whitener ym. 1998; Dirks & Ferrin 2002.) Tutkimus myös osaltaan vahvistaa käsitystä siitä, että Mayerin ym. (1995) luottamusmallin luotettavuuden osatekijät rakentavat käsitystä luottamuksesta ja että luottamukseen vaikuttavia tekijöitä voidaan tarkastella mallin avulla.

Keskeisenä tutkimuksen havaintona voidaan todeta, että luottamus ylintä johtoa kohtaan ei rakennu vain kyvykkyyden, hyväntahtoisuuden ja rehellisyyden varaan. Sen sijaan myös rakenteellisella ja toiminnallisella yhtenäisyydellä näyttäisi olevan merkitystä luottamuksen kokonaisuuden kannalta, kun kyseessä on organisaation rakenteeseen liittyvä muutos. Luottamus ja siihen vaikuttavat tekijät ovat tämän tutkimuksen perusteella moniulotteisia ja monitasoisia (vrt. Fulmer & Gelfand 2012). Samanaikaisesti luottamukseen vaikuttavat tekijät näyttäytyvät luonteeltaan sekä henkilöityvinä ja tiiviisti yksittäisiin johtajiin kytkeytyvinä että ei-henkilöityvinä rakenteisiin ja järjestelmiin liittyvinä tekijöinä.

Kaiken kaikkiaan tämän tutkimuksen perusteella luottamus näyttäytyy kokonaisuutena, joka rakentuu osittain jo aiemmassa tutkimuksessa tunnistettujen luotettavuuden osatekijöiden (kyvykkyys, hyväntahtoisuus ja rehellisyys) varaan. Tämän tutkimuksen perusteella myös yhtenäisyys näyttäisi kuitenkin olennaiselta luottamukseen vaikuttavalta tekijältä erityisesti silloin, kun organisaation rakennetta ja toimintatapoja muutetaan kohti matriisia. Yhtenäisyys näyttäisi tutkimuksen perusteella rakentuvan organisaation toimintamallin ja yhteisten toimintatapojen kautta. Nämä yhteiset toimintatavat ja niiden noudattaminen saa johdon näyttämään yhtenäiseltä ja niiden puuttuminen epäyhtenäiseltä. Muutoskontekstissa erityisesti yhtenäisyys näyttäytyy merkittävänä luottamukseen vaikuttavana tekijänä, sillä yhtenäisyyden puutteen nähtiin haittaavan sekä organisaatiomuutoksen edistämistä että toisaalta myös vaikuttavan luottamusta heikentävästi. Tämän vuoksi yhtenäisyys näyttääkin tutkimuksen perusteella tekijältä, johon tulisi organisaatiomuutoksissa panostaa.

6.3 Tutkimuksen rajoituksia ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita

Tässä tutkimuksessa ylipäätään johtoon kohdistuvaa luottamusta on tarkasteltu lähijohtajien näkökulmasta yhden sairaanhoitopiirin tukipalveluja tuottavan Tukipalvelut-tulosalueen organisaatiomuutostilanteessa. Tämä tapaus on toiminut tutkimuksen tapausesimerkkinä, jonka rajaamassa kontekstissa luottamusta on tarkasteltu. Tutkimukseen liittyy joitakin rajoituksia, joiden olemassaolo on hyvä tiedostaa tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa.

Ensimmäisenä tutkimuksen rajoitteena voidaan nähdä se, että tutkimuksessa luottamusta tarkastellaan yhdestä näkökulmasta yksisuuntaisena ilmiönä. Luottamusta on tarkasteltu lähijohtajien näkökulmasta ja sen kohteena on nähty ylin johto. Tutkimuksessa ei siis oteta kantaa luottamussuhteen vastavuoroisuuteen, vaan luottamus on nähty yksisuuntaisena ilmiönä. Tämä voi rajoittaa luottamussuhteen kokonaiskuvaa ja vaikuttaa tutkimuksen perusteella luottamuksesta syntyvään käsitykseen.

Toisena tutkimuksen rajoitteena voidaan pitää sitä, että luottamusta on tarkasteltu tiettyntyyppisessä muutoksessa ja tietyssä organisaatiossa. Lisäksi tutkimusaineisto on kerätty vain organisaation yhdestä yksiköstä, jolloin vertailua eri yksiköiden välillä ei ole ollut mahdollista tehdä. Samalla luottamusta on tarkasteltu lähijohtajien kokemusten perusteella vain yhtenä ajanjaksona. Näin ollen tutkimuksessa ei pystytä täysin tavoittamaan luottamuksen kehittymiseen, heikkenemiseen tai muuttumiseen vaikuttavia seikkoja. Tutkimuksessa esitetty kuva luottamuksesta on rakentunut yhdellä hetkellä, jolloin luottamuksen ajallista ja muuttuvaa ulottuvuutta ei voida tarkastella samalla tavoin kuin esimerkiksi pitkittäistutkimuksessa.

Vaikka tutkimukseen liittyy rajoituksia, voidaan tutkimuksen sanoa tarjoavan mahdollisuuksia myös luottamustutkimuksen jatkamiselle. Tämän tutkimuksen perusteella tutkimusasetelman laajentaminen koskemaan useampaa yksikköä ja myös esimerkiksi johdon näkökulmaa mahdollistaisi paremman kokonaiskuvan saavuttamisen. Samalla myös luottamuksen vastavuoroisuus voitaisiin huomioida. Lisäksi tutkimuksen havainnot johdon yhtenäisyyden merkityksestä kaipaisivat lisää tarkastelua. Yhtenäisyyden merkitystä luottamuksen kannalta olisi mielekästä tarkastella myös muunlaisissa muutostilanteissa, organisaatioissa ja konteksteissa sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen keinoin.

LÄHTEET

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. (s. 177–188). Gaudeamus.
- Armenakis, A., Harris, S. & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681–703.
- Bachmann, R. (2011). At the crossroads: Future directions in trust research. *Journal of Trust Research*, 1(2), 213–230.
- Baer, M. D. & Colquitt, J. A. (2018). Why do people trust? Moving toward a more comprehensive consideration of the antecedents of trust. Teoksessa Searle, R. H., Nienaber, A-M. I. & Sitkin, S. B. (toim.) *The Routledge Companion to Trust. Series: Routledge companions in business, management and accounting* (s. 163–182). Lontoo: Routledge.
- Bijlsma, K. M. & van de Bunt, G. G. (2003). Antecedents of trust in managers: a “bottom up” approach. *Personnel Review*, 32(5), 638–664.
- Burke, C., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606–632.
- Burke, W. (2008). *Organization change: theory and practice* (2. ed.). Thousand Oaks: Sage.
- 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 (4) (2010), 657–668.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92: 902–927.
- Connell, N. & Mannion, R. (2006). Conceptualisations of trust in the organisational literature: Some indicators from a complementary perspective. *Journal of Health Organization and Management*, 20(5), 417–433.
- Daft, R. (2007). *Understanding the theory and design of organizations*. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Den Hartog, D. N. (2018). Leadership and trust. Teoksessa Searle, R. H., Nienaber, A-M. I. & Sitkin, S. B. (toim.) *The Routledge Companion to Trust. Series: Routledge companions in business, management and accounting* (s. 455–468). Lontoo: Routledge.
- Dietz, G. & Den Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*, 35 (5), 557–588.
- Dietz, G., Gillespie, N. & Chao, G. T. (2010). Unravelling the complexities of trust and culture. Teoksessa Saunders, M. N. K., Skinner, D., Dietz, G., Gillespie, N. & Lewicki, R. J. (toim.) *Organizational Trust. A Cultural Perspective*. (s. 3–41). Cambridge University Press.
- Dietz, G. 2011. Going back to the source: Why do people trust each other? *Journal of Trust Research*, 1(2), 215–222.
- Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 1004–1012.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
- Dubois, A. & Gadde, L-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553–560.

- Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, R. & Myllyoja, J. (2017). Kohti jaettua ymmärrystä työn tulevaisuudesta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 33/2017.
- Ebert, T., A., E. (2007). Interdisciplinary trust meta-analysis. Analysis of High Rank Trust Articles between 1966 and 2006. Ludwig-Maximilians-Universität München. Munich School of Management.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). Qualitative Methods in Business Research. London: SAGE.
- Eskola, J., Lähti, J. & Vastamäki, J. (2018). Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. (s. 27–51). 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Fulmer, C.A. & Gelfand, M.J. 2012. At What Level (and in Whom) We Trust: Trust across Multiple Organizational Levels. *Journal of Management*, 38(4), 1167–1230.
- Gillespie, N. & Dietz, G. (2009). Trust repair after an organization-level failure. *Academy of Management Review*, Vol. 34 No. 1, pp. 127–145.
- Gillespie, N. & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588–607.
- Gillespie, N. & Siebert, S. (2018). Organizational trust repair. Teoksessa Searle, R. H., Nienaber, A-M. I. & Sitkin, S. B. (toim.) *The Routledge Companion to Trust*. Series: Routledge companions in business, management and accounting. (s. 284–301). Lontoo: Routledge.
- Guinot, J. & Chiva, R. (2019). Vertical Trust Within Organizations and Performance: A Systematic Review. *Human Resource Development Review*, 18(2), 196–227.
- Gustafsson, S., Gillespie, N., Searle, R., Hope Hailey, V. & Dietz, G. (2021). Preserving Organizational Trust During Disruption. *Organization Studies*, 42(9), 1409–1433.
- Hakulinen, H., Lammintakanen, J. & Rissanen, S. (2012). Terveystutkimus 2000–2010-kirjallisuuskatsaus. *Hallinnon Tutkimus* 31(1), 19–35, 2012.
- Harisalo, R. & Miettinen, E. (2010). Luottamus pääomien pääoma. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Harisalo, R. (2021). Organisaatioteoria. 2., uudistettu ja täydennetty laitos vuonna 2008 ilmestyneestä ensimmäisestä laitoksesta. Helsinki: Tietosanoma.
- Hatch, M., J. & Cunliffe, A. L. (2006). *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. 2. painos. New York: Oxford University Press.
- Heimonen, P. (2019). Järjestöt, muutos ja johtajuus. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnan ja johtajuuden rakentuminen yhteiskunnallisten muutosten keskellä. Tampereen yliopiston väitöskirjat 119.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2004). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hopkins, S. M. & Weathington, B. L. (2006). The Relationships Between Justice Perceptions, Trust, and Employee Attitudes in a Downsized Organization. *The Journal of Psychology*, 140(5), 477–498.
- Hsieh, H-F. & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288.
- Huhtinen, A-M. & Tuominen, J. (2020). Fenomenologia. Ihmisten kokemukset tutkimuksen kohteena. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 296–307). Gaudeamus.

- Hujala, A., & Taskinen, H. (2020). Esipuhe. Teoksessa Hujala, A. & Taskinen, H. (toim.) Uudistuva sosiaali- ja terveysala. (s. 7–12). Tampere University Press.
- Hämäläinen, S., Tiirinki, H. & Suhonen, M. (2014). Vastavuoroisen luottamuksen vahvistaminen terveydenhuollon muutosprosesseissa lähijohtajien kokemana – psykologisen sopimuksen näkökulma. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*. 51. (s. 177–190).
- Ikonen, M. (2013). *Trust Development and Dynamics at Dyadic Level. A Narrative approach to Studying Processes of Interpersonal Trust in Leader-Follower Relationships*. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies, No 53. Itä-Suomen yliopisto. Joensuu: Kopijyvä Oy.
- Ikonen, M. & Savolainen, T. (2019) *The Role of Trust in Health Care Change Management: A Narrative Study on Nurses' Perceptions*. European Conference on Management, Leadership & Governance, 187–194.
- Jung, D. I. & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949–964.
- Juppo, V. (2005). Organisaation muutoksen johtaminen julkisella sektorilla. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 2. 102–115.
- Juppo V. (2007). Systeemi- ja kontingenssiteorioiden anti muutoksen johtamiseen. *Kunnallistieteiden aikakauskirja* 1. 9–19.
- Juuti, P., & Puusa, A. (2020a). Johdanto: Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 9–19). Gaudeamus.
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020b). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 173–176). Gaudeamus.
- Juuti, P., Rannikko, H. & Saarikoski, V. (2004). *Muutospuhe: muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöllä*. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Helsinki: Otava.
- Kallioma, S. (2009). *Sisäinen markkinointi johtamisena*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, Liiketaloustiede 82. Jyväskylä.
- Karlöf, B. & Lövingsson, F. H. (2006). *Organisaation olemus*. Helsinki: Edita.
- Kerckänen, M. & Niiranen, V. (2014). Johtajan liikkumavaran rajat ja mahdollisuudet sosiaali- ja terveyspalveluissa. Teoksessa: V. Niiranen, M. Joensuu, J. Lammintakanen & M. Kerckänen (toim.) *Johtajana muutoksissa*. Suomen kuntaliitto. Helsinki. (s. 57–80).
- Kokkinen, L. (2012). Työntekijät julkisten sairaaloiden rakennemuutostarpeiden synnyttäjinä ja rakennemuutosten seurausten kokijoina. *Acta Universitatis Tamperensis* 1798. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kuntaliitto. (2022). Tukipalveluihin liittyvät kysymykset. Haettu osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/sosiaali-ja-terveysasiat/sote-uudistus-ja-kuntaliitto/sotemuutostuki/tukipalveluihin-liittyvat-kysymykset> 7.3.2022.
- Kähkönen, T., Blomqvist, K., Gillespie, N. & Vanhala, M. (2021). Employee trust repair: A systematic review of 20 years of empirical research and future research directions. *Journal of Business Research*, Volume 130, 2021, 98–109.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. (2017). *Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa* (3., uudistettu painos.). Edita.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. *Tapaustutkimuksen taito*. (s. 9–38). Helsinki: Gaudeamus.

- Laine, T. (2010). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. (s. 28–45). Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Larson, E., W. & Gobeli, D. H. (1987). Matrix management: Contradictions and insights. *California Management Review*, 29(4), 126–138.
- Laulainen, S., Zitting, J. & Niiranen, V. (2020). Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Teoksessa Hujala, A. & Taskinen, H. (toim.) Uudistuva sosiaali- ja terveysala. (s. 151–177). Tampere University Press.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1995). Trust in relationships: A model of development and decline. Teoksessa Bunker, B. B. & Rubin, J., Z. (toim.) Conflict, cooperation and justice: Essays inspired by the work of Morton Deutsch. (s. 133–173). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. Teoksessa R. Kramer & T. R. Tyler (toim.) Trust in organizations: Frontiers of theory and research. Thousand Oaks, CA: Sage (s. 114–139).
- 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.
- Lewicki, R. J. (2018). Preface. Teoksessa Searle, R. H., Nienaber, A-M. I. & Sitkin, S. B. (toim.) The Routledge Companion to Trust. Series: Routledge companions in business, management and accounting. Lontoo: Routledge.
- Lines, R., Selart, M., Espedal, B. & Johansen, S.T. (2005). The production of trust during organizational change. *Journal of Change Management*, 5(2), 221–245.
- Malkamäki, K., Ikonen, M. & Savolainen, T. (2019). Luottamus johtamisjärjestelmän uudistamisessa. Narratiivinen tapaustutkimus ei-henkilöityvän luottamuksen kehittymisestä vähittäiskaupan ketjuorganisaatioissa. *Hallinnon tutkimus* 38(1): 50–64.
- Malkamäki, K. (2017). Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus – tapaustutkimus kaupan alan organisaatiosta. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Publications of the University of Eastern Finland, Dissertations in Social Sciences and Business Studies, no 145.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Mintzberg, H. (1990). Organisaatiosuunnittelu, Structure in Fives. Helsinki: Oy Rastor Ab/Rastor Julkaisut.
- Möllering, G., Bachmann, R., & Hee Lee, S. (2004). Introduction: Understanding organizational trust- foundations, constellations, and issues of operationalisation. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 556–570.
- Mönkkönen, K. & Kekoni, T. (2020). Monitoimijaisuus työntekijän voimavarana ja haasteena. Teoksessa Hujala, A. & Taskinen, H. (toim.) Uudistuva sosiaali- ja terveysala. (s. 215–240). Tampere University Press.
- Niiranen, V., Zitting, J., & Laulainen, S. (2019). Challenges for Management in Implementing Reforms at the Ministry Level and in Health and Social Service Organizations in Finland. *Administrative Sciences*, 9(3), 66–76.
- Niskanen, O-P., Jokivuori, P. & Ruuskanen, P. (2020). Soten ”neljäs tuotantokausi” – dialogi ja luottamus politiikan ja virkamiestoiminnan rajapinnalla. *Hallinnon Tutkimus*, 39(1), 36–51.
- Osborne, S. P. & Brown, K. (2005). *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. New York: Routledge.

- Pakarinen, M. (2014). Kohti matriisimaista toimintatapaa – tapaustutkimuksena Turun kaupunki. *Kunnallistieteellinen Aikakauskirja* 42(1), 61–82.
- Pakarinen, M. & Virtanen, P. (2016). Solving Organisational Conflicts in Public Matrix Organisation. *Qualitative Research in Organizations and Management* 11(4), 232–252.
- Pakarinen, M. & Virtanen, P. (2017). Matrix Organizations and Cross-Functional Teams in the Public Sector: A Systematic Review. *International Journal of Public Sector Management* 30(3), 210–226.
- Pakarinen, M. (2017). Matriisimainen toimintatapa kuntaorganisaation uudistamisen osana. Tutkimus Turun kaupungin toimintamalliuudistuksesta. *Acta Universitatis Tamperensis* 2295. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Peltonen, T. (2007). Johtaminen ja organisointi: teemoja, näkökulmia ja haasteita. Helsinki: KY-palvelu.
- Peltonen, T. (2010). Organisaatioteoria: klassisesta jälkimoderniin. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Peltoniemi, J. (2018). Kaiken keskellä: keskijohto strategisen muutoksen tekijänä ja kokijana. University of Jyväskylä. *Studies in Business and Economics*. Jyväskylä.
- Puusa, A. (2020a). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 103–117). Gaudeamus.
- Puusa, A. (2020b). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 145–156). Gaudeamus.
- Puusa, A., Hänninen, V. & Mönkkönen, K. (2020). Narratiivinen lähestymistapa organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 216–227). Gaudeamus.
- Rautiainen, P., Taskinen, H. & Rissanen, S. (2020). Sosiaali- ja terveystieteiden uudistaminen – virstanpylväitä menneestä ja suuntia tulevasta. Teoksessa Hujala, A. & Taskinen, H. (toim.) *Uudistuva sosiaali- ja terveysala*. (s. 15–45). Tampere University Press.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Carmerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393–404.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. (2010). Tapaus ja tutkimus = Tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. (s.189–199). 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Saunders, M. N. K. & Thornhill, A. (2003). Organisational justice, trust and the management of change: An exploration. *Personnel Review*, 32(3), 360–375.
- 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(2), 344–354.
- Seppänen, R., Blomqvist, K. & Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust – a critical review of the empirical research in 1990–2003. *Industrial Marketing Management*, 36(2007), 249–265.
- Smollan, R. (2013). Trust in change managers: the role of affect. *Journal of Organizational Change Management*, 26(4), 725–747.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö = STM. (2022). Sote-uudistuksen verkkosivut. Haettu osoitteesta soteuudistus.fi/yleisia-kysymyksiä-ja-vastauksia-sote-uudistuksesta 11.3.2022.
- Sørensen, O., Hasle, P. & Pejtersen, J. (2011). Trust relations in management of change. *Scandinavian Journal of Management*, 27(4), 405–417.
- Stenvall, J. & Syväjärvi, A. (2006). Informaatioteknologia, luottamus ja terveydenhuolto. Teoksessa Aarrevaara, T. & Stenvall, J. (toim.) *Kriittinen ajankuva*. (s. 82–106). Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print.

- Stenvall, J. & Virtanen, P. (2012). Sosiaali- ja terveystalvelujen uudistaminen: kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Tietosanoma.
- Sy, T. & D'Annunzio, L. S. (2005). Challenges and Strategies of Matrix Organizations: Top-Level and Mid-Level Managers' Perspectives. *Human Resource Planning*, 28(1), 39–48.
- Tevameri, T. (2010). Prosessimaisen toiminnan johtaminen ja organisointi sairaalaorganisaatioissa. *Hallinnon tutkimus* 29(3), 221–238.
- Tevameri, T. (2014). Matriisirakenteen omaksuminen sairaalaorganisaatioissa – rakenteeseen päätyminen, organisaatiosuunnittelu ja toimintalogiikan hyväksyminen. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja A:3:2014. Turku: Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Tevameri, T. & Kallio, T. (2009). Matriisi- ja prosessimainen toimintatapa sairaalaorganisaatioiden uudelleenkehittämisessä. *Hallinnon tutkimus*, 28(1), 15–32.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Vakkala, H. (2012). Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Acta 238. Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Vanhala, M., Heilmann, P., & Salminen, H. (2016). Organizational Trust Dimensions as Antecedents of Organizational Commitment. *Knowledge and Process Management*, 23(1), 46–61.
- Vanhala, M., Puumalainen, K., & Blomqvist, K. (2011). Impersonal trust: The development of the construct and the scale. *Personnel Review*, 40(4), 485–513.
- Vanhala, M. & Ritala, P. (2016). HRM practices, impersonal trust and organizational innovativeness. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 95–109
- Varis, K. (2012). Organisaatiokulttuurin ja johtajuusidentiteetin merkitys matriisiorganisaatiomuutoksessa : case-tutkimus. Jyväskylä studies in business and economics. 116. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Viitala, R. (2006). Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Virtanen, P. & Wennberg, M. (2005). Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita
- Virtanen, J. (2006). Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Teoksessa Metsämuuronen, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. (s.149–214). Helsinki: International Methelp.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2009). Reflektio, luottamus ja tieto muutosprosessissa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 37 (1). 1/2009. (s. 27–37).
- Welter, F. (2012). All you need is trust? A critical review of the trust and entrepreneurship literature. *International Small Business Journal*, 30(3), 193–212.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23, 513–530.
- Yin, R. K. (1994). Case study research, Design and methods. 2 painos. Applied social research methods series, volume 5. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Zitting, J., Hietapakka, L., Laulainen, S., Niiranen, V., & Sinervo, T. (2020). Henkilöstön luottamus organisaatioon ja johtajiin sosiaali- ja terveystalvelujen organisaatiomuutoksessa. *Janus*, 28(2), 168–184.

LIITE 1: HAASTATTELURUNKO

Kerro itsestäsi ja työstäsi omin sanoin. (esim. työhistoria, nykyiset tehtävät jne.)

Organisaation kokonaisuus yleisellä tasolla: mielikuvat, ajatukset, asenteet

- millaisena näet organisaation, jossa työskentelet?
- millainen suunta Tukipalvelut-tulosalueella mielestäsi on?
- mitä haluat sanoa Tukipalvelut-tulosalueesta ja siellä työskentelystä? millaista työskentely on?

Organisaatiossa tapahtunut **muutos**

- mielikuvat, mitä tästä muutoksesta tulee mieleen
- kuvaile muutoksen toteuttamista
 - o mikä on muuttunut
 - o mikä on ennallaan
 - o miten näkyy omassa työssäsi
- rakenne: johtamiskäytänteet ja johtamissuhteet -> millaisia mielikuvia ja kokemuksia?

Muutoksen **suunnittelu**

- miten, keitä mukana?
- mielikuvat ja kokemukset
- ajatukset, kun kuulit muutoksesta; entä yleisesti?
- miten mahdollisia huolia, asenteita ja tunteita käsitelty? ennen/aikana/jälkeen?
- millaisia odotuksia muutokselle? miten pitäneet paikkansa ja miten odotuksiin vastattu?

Toteuttaminen

- kuvaile muutoksen toteuttamista käytännössä – mitä tapahtui, miten ja miksi
- kuvaile omia tuntemuksiasi uuden organisaatorakenteen jälkeen
- miten muutosta käsiteltiin (ennen, aikana, jälkeen)
- menikö jokin eri tavalla kuin oli ajateltu? mikä? miksi?
- millainen vastaanotto toimintatavan ja organisaatorakenteen muutokselle: itsellä ja yleisesti?
- kuvaile, miten toiminta muuttunut ja miten vaikuttaa omaan työhösi ja työyksikköösi
- vastuut, roolit, työnjako

Johdon toiminta muutoksessa

- kuvaile toimintaa ennen / sen aikana / nyt
- tuki?
- millaisena johto näyttäytyy: ennen, aikana, nyt?
- mielikuvat, tuntemukset, ajatukset johdosta ja johdon toiminnasta; mahdolliset omakohtaiset kokemukset ja kontaktit
- miten tästä eteenpäin: suunnitelmat, tulevaisuuden käsittely
- viestintä eri vaiheissa

Yhteenveto

- ajatukset, tunteet, mielikuvat ja kokemukset sinussa itsessäsi? Entä yleisesti, mitä olet kuullut?
- missä on onnistuttu, mikä on mennyt hyvin? mitä olisi voinut tehdä toisin (itse, muut, johto jne.?)
- mitä olisi pitänyt huomioida?

Mitä muuta haluat sanoa? Jäikö jotain käsittelemättä?