

ESIMIESTEN LUOTTAMUSPUHETTA NELJÄSTÄ ORGANISAATIOSTA

”Jos kauheesti nuuskitaan, niin mä en kyllä antas yhtään lahjotuksena näitä työtunteja...”

Emilia Järvinen
Pro gradu -tutkielma
Sosiaalipsykologia
Sosiaalitutkimuksen laitos
Tampereen yliopisto
Syksy 2009

TAMPEREEN YLIOPISTO
Sosiaalitutkimuksen laitos

EMILIA JÄRVINEN: Esimiesten luottamuspuhetta neljästä organisaatiosta
Pro gradu -tutkielma 106 s., 3 liites.
Sosiaalipsykologia
Marraskuu 2009

Pro gradu-tutkielmani käsittelee neljässä eri alan organisaatiossa työskentelevien yksittäisten esimiesten luottamuspuhetta. Luottamus on tärkeä tekijä tutkittaessa menestyksen ja hyvinvoinnin välistä suhdetta organisaatioissa. Luottamus lisää työhyvinvointia työyhteisössä ja sen on nähty vaikuttavan positiivisesti organisaation taloudelliseen menestymiseen.

Tutkielmani aineisto on Suomen Akatemian rahoittamasta tutkimusprojektista ”Organisaation menestys ja henkilöstön hyvinvointi tietotyössä (Successful Organisations and Employee Well-being in Knowledge-intensive Work: Contradictions and challenges, SOWK)”. Tutkimus on Tampereen Yliopiston, Jyväskylän yliopiston, Turun yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston yhteistyötä. Tutkimusprojektin pääteemat ovat taloudellinen menestys ja hyvinvointi tietotyössä ja näiden yhdistämisen mahdollisuudet. Tutkimushaastattelut on tehty telecom-sektorin organisaatiossa, teollisuuden organisaatiossa, vakuutusalan organisaatiossa sekä yliopisto-organisaatiossa. Tutkielmani aineisto muodostuu viiden esimiehen teemahaastattelusta jokaista organisaatiota kohden, eli yhteensä kahdenkymmenen esimiehen haastatteluista.

Esimiesten puheen sisällöt ja puhettavat luottamuksesta kuvastavat hyvin organisaation luottamusta, ja luottamusilmapiiri on tärkeä tekijä organisaation henkilöstön hyvinvoinnille varsinkin epävarmoina taloudellisina aikoina. Sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti sosiaalinen todellisuus rakennetaan vuorovaikutuksessa kielen avulla. Retorinen sosiaalipsykologia korostaa ajattelun sosiaalisuutta, historiallisuutta ja kontekstuaalisuutta. Esimiehet rakentavat puheellaan siis todellisuutta luottamuksesta organisaatioissaan.

Tutkimus on laadullinen. Suoritin aineiston analyysin kolmivaiheisesti sisällönanalyysin ja retorisen analyysin avulla. Tutkimus vastaa kysymyksiin mitä ja miten eri organisaatioiden esimiehet puhuvat luottamuksesta ja kuinka esimiesten luottamuspuhe kuvaa organisaatioita.

Tutkittujen esimiesten puheessa oli yhtäläisyyksiä: luottamuspuhe painottui turvattomuuden, riskien ja epävarmuuden kokemuksiin. Jokaisen organisaation esimiesten puheessa oli kuitenkin kontekstista nousevaa omailmeisyyttäkin. Telecom-sektorin organisaation puheprofiilin erityisyys oli työhön liittyvä kontrolli sekä sisäinen kilpailuasetelma, kuitenkin esimiehen vastuuta ja vuorovaikutuksen avoimuutta ja työntekijöiden arvostamista painottaen. Teollisuuden organisaation puheessa korostui asiantuntijuus ja yhteisöllisyys sekä organisaation suhde globaaliin kilpailuasetelmaan. Vakuutusalan organisaatiota leimasi puhe tuoreesta kotimaan vakuutusmarkkinoiden kilpailun tulosta sekä ristiriitaisuus esimiesten alaisiin ja rakenteisiin kohdistuvassa luottamuksessa. Yliopisto-organisaation puheessa painottui tietotyö ja tutkimus, ja kilpailu rahoituksesta näkyi tutkijoiden ja osastojen välisenä. Kaikkien organisaatioiden haastatellut esimiehet näkivät luottamuksen tärkeänä työyhteisössään ja edellytyksenä työn tekemiselle.

Asiasanat: Luottamus, organisaatiot, esimiehet, retoriikka, sisällönanalyysi

SISÄLLYS:

1 JOHDANTO	1
2 AIEMMAT TUTKIMUKSET	3
2.1 TIETOTYÖ	3
2.2 TYÖELÄMÄ TÄNÄÄN	4
2.3 JOUSTAVUUS TÄMÄN PÄIVÄN TYÖYHTEISÖISSÄ	5
2.4 UUSI JA VANHA PSYKOLOGINEN SOPIMUS	6
3 TUTKIMUSONGELMA	7
4 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	7
4.1 SOSIAALINEN KONSTRUKTIONISMI	7
4.2 RETORINEN SOSIAALIPSYKOLOGIA	9
4.3 SOSIAALISEN VAHDON TEORIA	11
5 TEOREETTISET TYÖKALUT	13
5.1 TEOREETTISET KÄSITTEET	13
VUOROVAIKUTUS	13
RYHMÄILMIÖT ORGANISAATIOSSA	14
ORGANISAATION TOIMINTA	15
SOSIAALINEN PÄÄOMA	16
5.2 LUOTTAMUS	18
SUHTEELLINEN, YLEISTYNYT JA ABSTRAKTIEN SYSTEEMIEN LUOTTAMUS	19
AITO JA ENNAKOIVA LUOTTAMUS	20
LUOTTAMUS JA LUOTTAVAISSUUS	21
LUOTTAMUKSEN JAOT	22
LUOTTAMUKSEN JA EPÄLUOTTAMUKSEN DYNAMIIKAA	24
5.3 LUOTTAMUS TYÖELÄMÄSSÄ	25
LUOTTAMUKSEN VAIKUTUS ORGANISAATIOON	26
EPÄLUOTTAMUS JA EPÄVARMUUS	27
5.4 YHTEENVETOA LUOTTAMUKSEEN VAIKUTTAVISTA SEIKOISTA	28
6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA AINEISTO	29
6.1 OMA TUTKIMUKSENI OSANA SOWK -TUTKIMUSTA	30
6.2 TUTKIMUKSENI KOHDEORGANISAATIOIDEN ESITTELY	30
TELECOM-SEKTORIN ORGANISAATIO	30
TEOLLISUUDEN ORGANISAATIO	31
VAKUUTUSALAN ORGANISAATIO	31
YLIOPISTO-ORGANISAATIO	32
6.3 OMAN TUTKIMUKSENI AINEISTO	32
7 TUTKIMUSKYSYMYKSET	33
7.1 TUTKIMUSPROJEKTIN TEEMAHAASTATTELURUNGOIN KYSYMYKSIÄ	33
7.2 OMAT TUTKIMUSKYSYMYKSENI	33

8 TUTKIMUSAINEISTON ANALYYSI	34
8.1 OMA SUHTEENI TUTKIMUSAINEISTOON	34
8.2 ANALYYSIMENETELMÄT JA TULKINTAVÄLINEET	36
SISÄLLÖNANALYYSI JA RETORINEN ANALYYSI	36
8.3 AINEISTON ANALYYSIT	42
I ANALYYSI: MITÄ ORGANISAATIOIDEN ESIMIEHET PUHUVAT LUOTTAMUKSESTA JA EPÄLUOTTAMUKSESTA?	43
II ANALYYSI: MILLAISIA RETORISIA KEINOJA ORGANISAATIOIDEN ESIMIEHET KÄYTTÄVÄT PUHEESSAAN?	45
III ANALYYSI: EROAAKO PUHE LUOTTAMUKSESTA TAI EPÄLUOTTAMUKSESTA ERI ORGANISAATIOIDEN ESIMIESTEN PUHUMANA TAI LÖYTYYKÖ PUHEISTA YHTÄLÄISYYKSIÄ?	46
9 TULOKSET	46
9.1 TULOKSIA I: LUOTTAMUSPUHEEN SISÄLLÖT JA KEINOT ORGANISAATIOISSA	46
TELECOM-SEKTORIN ORGANISAATION LUOTTAMUSPUHEEN SISÄLLÖT JA KEINOT	46
TEOLLISUUDEN ORGANISAATION LUOTTAMUSPUHEEN SISÄLLÖT JA KEINOT	62
VAKUUTUSALAN ORGANISAATION LUOTTAMUSPUHEEN SISÄLLÖT JA KEINOT	70
YLIOPISTO-ORGANISAATION LUOTTAMUSPUHEEN SISÄLLÖT JA KEINOT	80
9.2 TULOKSIA II: LUOTTAMUSPUHEPROFIILIT ORGANISAATIOIDEN KUVAAJINA	90
TELECOM-SEKTORIN ORGANISAATION LUOTTAMUSPUHEPROFIILI	91
TEOLLISUUDEN ORGANISAATION LUOTTAMUSPUHEPROFIILI	94
VAKUUTUSALAN ORGANISAATION LUOTTAMUSPUHEPROFIILI	96
YLIOPISTO-ORGANISAATION LUOTTAMUSPUHEPROFIILI	99
10 POHDINTA	101
LÄHTEET:	104
LIITE: TEEMAHAASTATTELURUNKO	107
KUVIOT:	
KUVIO 1. LUOTTAMUKSEN DYNAMIIKKA MÄKIPESKAN & NIEMELÄN (2005) MUKAAN.....	24
KUVIO 2. EPÄLUOTTAMUKSEN DYNAMIIKKA MÄKIPESKAN & NIEMELÄN (2005) MUKAAN.....	25
KUVIO 3: KEHITTÄMÄNI ANALYYSIRUNKO LUOTTAMUSDYNAMIIKASTA	43
KUVIO 4: KEHITTÄMÄNI ANALYYSIRUNKO EPÄLUOTTAMUSDYNAMIIKASTA	44
TAULUKOT:	
TAULUKKO 1. LUOTTAMUKSEN JAOT	23
TAULUKKO 2. LUOTTAMUSPUHE TELECOM-SEKTORIN ORGANISAATIOSSA	49
TAULUKKO 3. EPÄLUOTTAMUSPUHE TELECOM-SEKTORIN ORGANISAATIOSSA	56
TAULUKKO 4. LUOTTAMUSPUHE TEOLLISUUDEN ORGANISAATIOSSA	65
TAULUKKO 5. EPÄLUOTTAMUSPUHE TEOLLISUUDEN ORGANISAATIOSSA	69
TAULUKKO 6. LUOTTAMUSPUHE VAKUUTUSALAN ORGANISAATIOSSA	73
TAULUKKO 7. EPÄLUOTTAMUSPUHE VAKUUTUSALAN ORGANISAATIOSSA	78
TAULUKKO 8. LUOTTAMUSPUHE YLIOPISTO-ORGANISAATIOSSA	83
TAULUKKO 9. EPÄLUOTTAMUSPUHE YLIOPISTO-ORGANISAATIOSSA	88

1 Johdanto

Olen ollut pitkään kiinnostunut työelämän tutkimuksesta ja työhyvinvoinnista. Toivon sijoittuvani henkilöstöhallinnon alalle tulevaisuudessa ja halusin opinnäytetyön hyödyttävän tulevassa työelämässä. Koen erityisesti luottamukseen liittyvät kysymykset puhutteleviksi.

Tutkielmani käsittelee neljässä eri alan organisaatioissa työskentelevien yksittäisten esimiesten puhetta luottamuksesta. Luottamus on tärkeä tekijä tutkittaessa menestyksen ja hyvinvoinnin välistä suhdetta organisaatioissa. Luottamus lisää työhyvinvointia työyhteisössä ja sen on nähty vaikuttavan positiivisesti organisaation taloudelliseen menestymiseen (Koivumäki 2008, 180). Jotta organisaatio menestyisi, ja siellä työskentelevät ihmiset haluaisivat antaa osaamis pääomansa täysimääräisesti organisaation käyttöön yhteisen päämäärän ja tavoitteiden saavuttamiseksi, täytyy Mäkipeskan ja Niemelän (2005, 32) mukaan ihmisten pystyä luottamaan organisaatioon, johtoon ja niin toisten työntekijöiden kuin omaankin osaamiseensa. Heidän mukaansa olisi siis tutkittava, miten hyvin organisaatioiden johtamisjärjestelmä, rakenteet, arvot ja kulttuuri palvelevat ihmisiä työssään. Tavoitteenani on saada käsitys näistä asioista tutkimani luottamuspuheen kautta.

Halusin tehdä pro gradu-tutkimukseni laadullisella tutkimusotteella, sillä koen sen olevan hyvä keino aiheen ymmärtämiseen. Minua kiinnostavat yleistämistä enemmän yksittäisten ihmisten ajatukset luottamuksesta. Laajoissa työolo- ja työmarkkinamielipidemittauksissa käsitellään luottamukseen liittyviä kysymyksiä suuremmassa mittakaavassa.

Yhteiskunnan tila sekä lainsäädännön muutokset voivat vaikuttaa luottamukseen voimakkaasti. Syksyllä 2008 näkyviin tullut talouden taantuma sekä mielipiteitä jakanut laki ”Lex Nokiasta” voivat muuttaa nopeastikin kansalaisten tuntemuksia luottamuksesta työelämässä. Myös uusi yliopistolaki tulee vaikuttamaan kahdessa tutkitussa organisaatioissa: yliopiston autonomiaan vaikuttaa se, että osa hallituksen jäsenistä tulee jatkossa yliopiston ulkopuolelta ja mahdollisuudet uusien rahoitusvaihtoehtojen hankkimiseksi kasvavat. Täten yliopistolaki saattaa vaikuttaa tuottavuusvaatimukseen ja näin suoraan työyhteisöihin. Lisäksi vuoden 2009 alusta on siirrytty valtion kokonaiskustannusmalliin, joka vaikuttaa tutkimusrahoitukseen sekä raportointiin.

Tämän tutkimuksen haastattelujen toteuttamishetkellä keväällä 2008 yhteiskunnallinen tilanne on ollut hyvin erilainen kuin syksystä 2008 alkanut yli vuoden vaikuttanut globaali taloudellinen taan-

tuma. Taloudellinen tilanne muuttui todella yllättäen ja nopeasti. Toisaalta Julkunen (2008, 78) näkee, ettei edes 1990-luvun lama aiheuttanut ihmisissä täydellistä luottamuskatoa. Nykyinen tilanne on hyvin verrattavissa viime vuosikymmenellä koettuun lamaan. Bruttokansantuote on romahtanut, työttömyys lisääntynyt huimasti ja ainakin yhdessä haastateltavista organisaatioissa YT-neuvottelut ovat johtaneet kymmenien työpaikkojen vähentämiseen. Nousukaudellakaan ei kaikissa organisaatioissa ole välttämättä resursoitu työntekijöihin tuottavuuden takia. Näin ollen tutkimuksessa esiin tulevat ajatukset voivat toimia suuntaviivoina nykyhetkeen, vaikka näyttäytyvätkin todennäköisesti nykyistä todellisuutta positiivisempina. Ehkäpä näin on mahdollisuus nähdä, mitkä osa-alueet ovat sellaisia, joihin panostamalla luottamusta voitaisiin lisätä kyseisissä yhteisöissä, ja mitkä luottamuksen osa-alueet ovat olleet heikommassa asemassa jo parempana taloudellisena aikana.

Tutkimukseni etenee seuraavasti. Tuon ensin esiin tutkimuksen teoreettista taustaa eli aiempia työelämään liittyviä tutkimuksia, tutkimusongelman, teoreettisia lähtökohtia ja työkaluja. Tämän jälkeen empiiris-metodologisessa osiossa kerron tutkimuksen lähtökohdista ja aineistosta, tuon esiin tarkat tutkimuskysymykset sekä selvitän suhdettani aineistoon. Analyysiosiossa esittelen analyysimenetelmän sekä tulkintavälineet ja käyn analyysin läpi vaihe vaiheelta. Analyysin käsittelyn jälkeen seuraa puhtaasti empiirinen osio: tulosten esittely, jonka jälkeen empiria kytkeytyy teoriaan tutkimukseni päätuloksissa eli organisaatioprofiileissa. Päätän tutkimukseni pohdintaan, jossa ilmaisen tutkittujen organisaatioiden vahvuuksia ja heikkouksia nykyhetken luottamushaasteita ajatellen.

2 Aiemmat tutkimukset

Pro gradu –tutkimukseni liittyy työhyvinvoinnin ja menestyksen yhteyttä tutkivaan ”Successful Organisations and employee Well-being in Knowledge-intensive work” eli SOWK –projektiin. SOWK-projektin viitekehys kytkeytyy aiempaan työelämän tutkimukseen Suomessa, jota se osaltaan jatkaa. Työelämän tutkimus on elävä ja tuottelias tutkimuksen ala. Vaikka globalisaatio yhdenmukaistaakin tietotyön ominaisuuksia länsimaissa, Suomen työelämä on ollut pitkään omanlaisensa. Suomea on vahvasti leimannut hyvinvointiyhteiskuntamaisuus ja erityisesti ammattiliittojen rooli työ- ja sosiaalipolitiikassa. Tämän takia olen tutkimuksessani perehtynyt lähinnä suomalaiseen työelämän tutkimukseen.

2.1 Tietotyö

Melin (2001, 41) toteaa tietotyöyhteiskunnan keskeisenä toimialana olevan tiedon tuottaminen, käsittely ja välittäminen. Blom (2001, 27) on määritellyt tietotyön seuraavasti: työntekijän koulustaste on vähintään ylempi keskiasteen ammattitutkinto, työ sisältää autonomiaa eli mahdollisuutta suunnitella omaa työtään sekä tietotekniikan käyttöä. Melinin (2001, 45-46) mukaan tietotyöläisiä on pääasiassa julkisissa palveluissa ja teollisuudessa, kaiken kokoisissa mutta tyypillisimmin pienhköillä tai keskisuurilla työpaikoilla. Tietotyö ja työelämän auktoriteettisuhteet kietoutuvat yhteen, tietotyöntekijät ovat useimmiten asemassa, joka osallistaa heidät työpaikkaa koskevien tärkeiden päätösten tekemiseen. Näin ollen he ovat strategisessa asemassa toimivia palkkatyöntekijöitä. (Melin 2001, 51, 58.)

Tietotyön erityinen kuormittavuus liitetään usein tietotulvaan: työhön kuuluu jatkuvaa tiedon seurantaa, sen käyttöä ja rajoittamista. (Julkunen 2008, 131,133.) Myös kilpailuhengen koetaan kiristyneen ja ristiriitojen lisääntyneen varsinkin tietotyöntekijöiden keskuudessa 2000-luvulle tultaessa (Pyöriä 2001, 110-111). Tietotyöllä on yhtäaikaaisesti sekä myönteiset että kielteiset kasvot. Myönteiseen puoleen kuuluvat ammattivaatimusten kasvu, autonomia, mielenkiintoinen työ, hyvä palkka ja palkkiot ja kielteiseen henkinen rasitus, aikapaineet ja tulosvalvonta. Edellisten tekijöiden yhtäaikaisuus tuo ristiriitaa työtilanteeseen. Työn rajattomuus, sen läikkyminen yksityiselämään varatulle ajalle aiheuttaa ongelmia työn, perhe-elämän ja vapaa-ajan suhteisiin. Työelämän koetaan kovenneen. (Blom 2001, 122, 133, 146).

Työn luonteen muututtua yhä itsenäisemmäksi sisällölliset tekijät koetaan koko ajan tärkeämmiksi, niinpä työntekijöiden odotukset työn luonteelle ja sisällölle ovat aiempaa korkeammat (Pyöriä 2001, 114). Työn autonomia on tärkeimpiä työhön liittyviä positiivisia odotuksia. Kyse on mielekkään työn ja autonomian yhtäaikaisuudesta, joka mahdollistaa sekä vaatii luovuuden ja oppimisen. Autonomia tarkoittaa itsenäisyyttä työssä, niin oman työn suunnitteluisenäisyyttä kuin valtaa omaan työhönsä nähden. Puhutaan myös valtaistumisesta (empowerment), jossa olennaista on vastuun siirtyminen johdolta työntekijöille, epähierarkkiset organisaatiomuodot ja avoin tiedon jakaminen organisaatiossa. Koska kyse on korkeiden taito- ja tietovaatimusten epärutiniinomaisesta työstä, valtaistuminen saa työntekijän motivoitumaan sekä sitoutumaan työhön ja yritykseen voimakkaasti. (Blom 2001, 126, 140.) Luova ja uutta synnyttävä ilmapiiri tarvitsee autonomiaa. Luottamuksen ja rakentavan inhimillisen kanssakäymisen syntyminen vaatii ennen kaikkea aikaa, ja sitä tietotyöläisiltä puuttuu. (Pyöriä 2001, 182.)

Autonomian vastapainona on tuloksellisuuden kontrolli ja suoritusstressi (Blom 2001, 146). Tietotyö onkin paradoksaalisesti yhtä tiukasti ellei tiukemminkin valvottua kuin muu palkkatyö keskimäärin. Tästä huolimatta tietotyöläisiltä edellytetään huomattavan paljon itsenäisyyttä ja kykyä tarttua ei-rutiinomaisiin ongelmiin. Selitys tälle on, että työn valvonta kytkeytyy läheisesti tiukkoihin tulosvelvoitteisiin. Työn tuloksellisuuden ja laadun valvonnan voi nähdä olevan hieman lisääntyneitä, sen sijaan ajankäytön valvonta ei ole muuttunut merkittävästi. Työn tuottavuutta kontrolloidaan kuitenkin tiiviisti. Työn valvonnan tiukentuminen onkin ristiriidassa työn itsenäisyyskehityksen kanssa. (Pyöriä 2001, 110, 116-117.) Blomin (2001, 129) mukaan työn kontrolli voikin muodostua hienovaraiseksi ja hyvin näkymättömäksi, mikäli pehmeämmillä keinoilla yritetään jatkossa sitouttaa työntekijöitä.

2.2 Työelämä tänään

Julkunen (2008) näkee suomalaisen työelämän julkisen kuvan olleen kielteinen 1990-luvun lamasta lähtien. Hän pohtii syitä joiden takia työhyvinvoinnista on tullut suuri kysymys. Työ on aiemmin organisoitu tayloristisesti. Tämän on nähty epä-älyllistävän työtä. Nyt, kun työ on muuttunut koko ajan yhä antitayloristisemmaksi ja työn kunnia sekä arvostus ovat palanneet työn keskiluokkaistumisen ja vaativuuden myötä, työelämän laadun koetaan silti huonontuneen jatkuvasti. Tämän voikin nähdä työelämän paradoksina. Tähän paradoksiin on kolme erilaista selitystä: työn muuttuminen henkilökohtaisemmaksi ja turvakehien poistuminen, työstressin konstruktio, jota ei aiemmin ollut, sekä ajatus siitä, ovatko työstä ajattelemisen ja puhumisen tavat muuttuneet. Turvakehät ovat

esimerkiksi kollektiivin jäsenille kuuluvia oikeuksia ja heitä suojelevia kollektiivisia sopimuksia, jotka ovat heikentyneet aiempaan verrattuna. (Julkunen 2008, 9-11, 45.)

Globalisaatiota, tietoyhteiskuntaa tai teknologiaa koskeva taloudellisen välttämättömyyden retoriikka pyrkii muokkaamaan julkista mielipidettä siten, että se pitäisi tiettyjä yhteiskunnallisten muutosten seurauksia kyseenalaistamattomina totuuksina. Yrityksissä asiakaskeskeisyys tai asiakkuuksien hallinta on yksi tärkeimpiä liikkeenjohdon teeseistä. 1990-luvulla yritysten omistajien etu nousi ensisijaiseksi ja asiakastyytyväisyys nähtiin välineenä edun saavuttamiseksi. (Pyöriä 2001, 116, 185.)

Nykyisen työelämän ja yritystoiminnan tunnuksia ovatkin joustot kaikkine muotoineen. Näiden lisäksi siihen kuuluu innovatiivisuus, kyky reagoida nopeisiin muutoksiin ja tuoda markkinoille uutuuksia ensin tai ainakin ensimmäisten joukossa, sekä suurten laitosten hajauttaminen verkostoihin ja pienempiin yksiköihin. Julkunen (2008) kirjoittaa uusliberaalin mallin ytimenä olevan siirtymä kvartaalitalousajatteluun, jossa henkilöstö nähdään kustannuksena resurssin sijaan. Uusilla organisaatiomuodoilla on kaksi dimensiota, joista ensimmäinen koskee ”operationaalisten toimintojen organisointia” - tämä tarkoittaa puoliautonominia tiimejä, moniammatillisuutta ja työniertoa. Toinen ulottuvuus on töiden koordinoitintapa organisaatiossa: matala hierarkia, informaatiovirrat, tiimien ja johdon vuorovaikutus sekä toimintojen arviointi ja mittaaminen. Edellisiä täydentävät henkilöstöhallinnon tukitoiminnot, koulutus ja palkitseminen. (Julkunen 2008, 86, 100-101.)

2.3 Joustavuus tämän päivän työyhteisöissä

Voidaan puhua sekä määrällisestä että laadullisesta joustavuudesta. Määrällinen joustavuus on työpanoksen (työvoiman määrä, työaika) mukauttamista kysynnän vaihteluihin. Työntekijät saatetaan jaotella ydintyövoimaan sekä reunatyövoimaan, jotka voidaan kutsua tarvittaessa tai palkata määräajaksi. Laadullinen joustavuus on toiminnallista tai teknis-organisatorista joustavuutta ja moniammattitaitoisuutta. Paikan, palkan ja ajan joustoilla nähdään myönteisiä vaikutuksia eri osapuolille. Palkan joustot tarkoittavat joustoa peruspalkasta ylöspäin. Parhaassa tapauksessa joustojen on huomattu lisäävän työnantajan ja työntekijän välistä luottamusta, asiakaspalvelun ja organisatorisen mukautumiskyvyn paranemista sekä imagon dynaamisuutta. Kuitenkin usein jouston edut tavoitetaan vain ylimmän portaan ja tämä on omiaan luomaan lisää yhteisön hierarkiaa. (Julkunen 2008, 106-108.)

Julkunen (2008) uskoo työn ongelmien johtuvan esimerkiksi työn kollektiivisten suojien haurastumisen ja joustojen luomasta epävarmuudesta. Hän uskookin yrityslojaalisuuden ja –yhteisöllisyyden vahvimpien aikojen olevan mennyttä. Tämän hän näkee osana uutta psykologista sopimusta. (Julkunen 2008, 65, 267.)

2.4 Uusi ja vanha psykologinen sopimus

Puhutaan vanhasta sekä uudesta työelämän psykologisesta sopimuksesta. Vanha psykologinen sopimus perustui molemminpuoliseen lojaalisuuteen ja sitoutumiseen vakaaseen ja varmaan työsuhteeseen. Uuden sopimuksen mukaan työntekijöiden tulee olla joustavia ja hyväksyä jatkuva työelämän muutos ja epävarmuus. (Koivumäki 2008, 252.) Edellä mainituilla seikoilla on vaikutusta yksilöiden luottamuksen tunteisiin. Alasoinin (2006, 129) mukaan psykologisessa sopimuksessa, jossa painottuu vastavuoroinen luottamus ja arvostus, monia työympäristön muutoksia ei tulkita niin suuriksi uhkiksi. Hän näkee uuden psykologisen sopimuksen liittyvän minä-orientaatioon entisen me-orientaation kustannuksella. Yritysten toimintatapa on 2000-luvulla rikkonut suomalaisille ominaista psykologista sopimusta, jossa työskentelyn vastineeksi odotetaan turvallista ja lojaalia sekä hyvää kohtelua. Uuden psykologisen sopimuksen sisältönä voisikin olla yhteinen näkemys, jonka mukaan työnantaja pyrki hyvän johtamisen ja organisoinnin avulla takaamaan alaisilleen haasteellisia tehtäviä ja kehittymismahdollisuuksia ja täten takaamaan heille hyvän työllistyvyyden myös jatkossa. (Alasoini 2006, 134.)

Globaalissa taloudessa pääomavirtojen liikkua kansallisten rajojen yli, voi palkansaajien olla entistä vaikeampi sitoutua kansallisen kilpailukykyprojektin kontekstiin. Palkansaajat pohtivat psykologisen sopimuksen oikeudenmukaisuutta verraten omaa panostaan palkkioon nähden, ja yksi mahdollinen suuntaus tulevaisuudessa saattaa olla psykologisten sopimusten muuttuminen entistä transaktionaalisemmiksi. Tämä tarkoittaa sitä, että korkeilla ansioilla tai muilla nopeilla näkyvillä eduilla pyritään kompensoimaan vähentyntä turvallisuuden tai luottamuksen tunnetta. (Alasoini 2006, 131.)

3 Tutkimusongelma

Käsittelen tutkimuksessani neljän eri alan organisaatioissa työskentelevien esimiesten luottamuspuhetta. Tavoitteeni on löytää esimiesten subjektiivisia näkemyksiä luottamuksesta ja epäluottamuksesta. Tutkin esimiesten luottamuspuheen retoriikkaa sekä mahdollisia eroja eri työsektoria edustavien organisaatioiden esimiesten puheessa. Mitä ja miten haastatellut esimiehet puhuvat luottamuksesta? Puhutaanko kenties jostain luottamuksen tai epäluottamuksen osa-alueesta enemmän joissain organisaatioissa ja perustellaanko tai argumentoidaanko puhetta eri tavoin tutkituissa organisaatioissa?

4 Teoreettiset lähtökohdat

4.1 Sosiaalinen konstruktioismi

Sosiaalisen konstruktioismin näkemyksen mukaan sosiaalinen todellisuus rakennetaan vuorovaikutuksessa kielen avulla. Mieli itsessään on sosiaalisen vuorovaikutuksen tuotetta. (Burr 2004, 140.) Kieli ymmärretään enemmänkin seurauksia tuottavana tekona tai toimintana kuin todellisuuden kuvana. Kielenkäyttö tuottaa tulkintoja todellisuudesta, kuvaa tilanteita, määrittelee yksilöiden asemaa sosiaalisessa maailmassa ja toimii heidän ajattelunsa ilmaisuvälineenä. Kieli ei ole neutraali väline, vaan sillä myös perustellaan, oikeutetaan ja tuotetaan asioita. (Kuusela 2002, 60.) Burrin (2002, 140) mukaan sosiaalisen konstruktioismin mukaisen tutkimuksen tarkoituksena on paljastaa, miten konstruoidaan ja käytetään erilaisia representaatioita maailmasta.

Burr (2004) kirjoittaa, että emme voi koskaan olla varmoja siitä, että kieleemme iskostuneilla kategorioilla olisi mitään suhdetta todelliseen maailmaan. Hänen mukaansa ei ole järkeä yrittää erottaa toisistaan tekemiämme konstruktioita ja maailmaa sellaisena kuin se on, sillä emme koskaan pääse kielijärjestelmämme ulkopuolelle ja näe maailmaa puhtaana siitä. Emme löydä muuta kuin tuosta maailmasta yhdessä tuottamamme konstruktioita. (Burr 2004, 135.)

Gergen, yksi sosiaalisen konstruktioismin suunnannäyttäjistä, näkee sosiaalipsykologian aika- ja paikkasidonnaisena. Näin ajateltuna tutkija on aina itse moraalinen ja sosiaalinen toimija ja täten

tuottamansa tiedon sisällä: tieto määrittyy tutkijan omien arvojen ja näkökulmien kautta. Gergen haastaakin sosiaalipsykologisen totuuden objektivoinnin – hänen mukaansa olisi tärkeä muistaa tieteellisen tiedon arvosidonnaisuus. (Nikander 2005, 279.)

Kun ajatellaan tiedon sosiaalista luonnetta ja merkitysten muodostumisen sosiokulttuurisia puolia, yhteisön käsite liittyy sosiaaliseen konstruktionismiin. Gergen (1994; 1999) on korostanut tiedon sosiaalista laatua tuotannossaan. Hän käsittelee teoksissaan toisaalta tietoa yhteisöllisenä konstruktiona, moraalisia järjestyksiä, merkityksen yhteisöllistä alkuperää ja tieteellisen tiedon sosiaalista konstruointia. Gergen näkee, että yhteisössä on tiedon muodostumisen perusta. (Kuusela 2002, 69.)

Gergenin (1999) mukaan sosiaalinen konstruktionismi huolehtii vastakkaisten näkökulmien säilymisestä ja ettei ole olemassa vain yhtä, kaikkien hyväksymää näkemystä hyvästä ja oikeasta – eli sosiaalinen konstruktionismi ei todellakaan lyö laimin kysymyksiä arvoista tai etiikasta (Burr 2004, 136). Kielen ja yhteisön merkitys tarkoittaa sitä, että ammatilliset käytännöt perustuvat suhteille, joissa konstruoidaan todellisuutta (Kuusela 2002, 70).

Gergen (1994) tuo esille sosiaalisen konstruktionismin periaatteet, jotka ovat seuraavat. Käsitteet, joilla selitämme maailmaa ja itseämme, eivät ole selontekojen kohteena olevien objektien sanelemia tai määrittämiä asioita. Käsitteet, joilla saavutamme ymmärryksen maailmasta ja itsestämme, ovat historiallisesti ja kulttuurisesti paikantuneen ihmisten välisen vaihdon tuotteita eli sosiaalisia artefakteja. Tietyn maailmaa tai minää koskevan selonteon ajallisen säilymisen aste on riippuvainen sosiaalisen prosessin kohtalosta eikä selonteon objektiivisesta pätevyydestä. Kieli toimii suhteen mallien puitteissa tietyllä tavalla ja juontaa tästä merkityksensä ihmistenvälisissä suhteissa. Diskurssin olemassa olevien muotojen arviointi tarkoittaa kulttuurisen elämänmuotojen arviointia. Sellaiset arvioinnit antavat äänen toisille kulttuurisille erillisalueille. (Gergen 1994, 48-54.)

Ajatellaan että ihminen rakentaa diskursseja ja kykenee refleктоimaan ja hyväksymään tai torjumaan tarjottuja subjektiasemia. Davies ja Harré¹ (1990) väittävät, että subjektiasemien voidaan ajatella toimivan myös ihmisten välisissä suhteissa niin, että vaikka meidät sosiaalisessa vuorovaikutuksessa asemoidaankin tietynlaisiksi ihmisiksi, kykenemme kieltä taitavasti käyttämällä myös vastustamaan meille langetettuja identiteettejä. Ihmisten käyttäytyminen riippuu siis suuresti

¹ Davies, B. & Harré R. 1990. *Positioning: the discursive production of selves*. Journal of the theory of social behaviour, 20, 1, 43-63. Ref. Burr, V. 2004, 33.

tilanteesta, vaikka pidämmekin itseämme jotakuinkin samana ihmisenä tilanteesta toiseen – usein tämä ideologia kuvaa Gergenin² (1972) mukaan enemmänkin sitä, mitä haluaisimme olla, eikä sitä, miten asiat itse asiassa ovat. (Burr 2004, 33, 137, 141.)

Linton³ (1945) kehitti statusroolin käsitteen. Rooli, kuten esimiehen rooli, viittaa yhteiskunnassa tiettyyn asemaan liitettyihin normeihin ja odotuksiin. Roolit tarjoavat meille paljon laajemman käsityksen kulloisestakin mahdollisesta käyttäytymisestä kuin joukko erikseen omaksuttuja normeja. Linton väittää myös, että yhteiskunnan nopeat muutokset tarkoittavat aiemmilta sukupolvilta perimämme asemien ja roolien järjestelmän murtumista. Siksi olemmekin usein epävarmoja rooleistamme tai asemastamme tai muiden roolista tai asemasta, mikä johtaa epävarmuuteen, turhautumiseen ja pettymyksiin keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Rooli toimii yhteisön tasolla ja ilmentyy sosiaalisissa tilanteissa tai tapahtumissa eikä kontekstistaan irrotetussa käyttäytymisessä. (Burr 2004, 67-68, 85.)

Tiedon ollessa sosiaalisen konstruktionimismän mukaan sosiaalisesti neuvoteltua ja muokkautuvaa, on kielenkäytöllä olennaisesti retorinen luonne. Keskustelu on aina argumentaatiota ja puhetta tietyn yhteisön sisällä, jossa käydään väittelyä ja esitetään erilaisia kommentteja. (Kuusela 2002, 60.) Kielen käyttö on aktiivista sosiaalista toimintaa, joka muokkaa ja rakentaa tietoa jatkuvasti. Näenkin luottamuksen olevan rakenne, johon vaikuttaa suunnattomasti se, mitä yhteisön ihmiset puhuvat, mitä saa tai kuuluu sanoa, mitä jätetään sanomatta. Tämän takia sosiaalinen konstruktionismi on hyvä kehys analyysiin. Statusroolin käsite on mielestäni toimiva ja tärkeä ulottuvuus esimiesten puheen sisältöjä tutkittaessa. On kiinnostavaa, tulevatko roolin korostukset eksplisiittisesti esiin puheesta vai voiko niitä havaita implisiittisesti rivien välistä.

4.2 Retorinen sosiaalipsykologia

Billigin retorinen sosiaalipsykologia tarjoaakin kiinnostavan näkemyksen tutkimukselleni. Billig näkee kielen olevan dialogista, ja ihmisen ottaessa kantaa jonkin asian puolesta hän vastustaa aina toista. Ilmaukset sisältävät aina eksplisiittisen ja implisiittisen merkityksen. Billig olettaa yksilön asemoituvan erilaisten kielellisten ilmausten verkostossa. Asenteelliset ilmaukset voivat samankin

² Gergen, K.J. 1972. *Multiple identity*. Psychology today, 5, 31-35. Julkaistu uudelleen teoksessa Harlow, D.N & Hanks, J.J. (toim) 1974. *Organizational behavior: concepts and cases*. New York: Little Brown. Ref. Burr, V. 2004, 141.

³ Linton, R. 1945. *The cultural background of personality*. New York: Appleton-Century-Crofts. Ref. Burr, V. 2004, 67.

henkilön kohdalla olla erilaisia ja vaihtelevia. Erilaisia argumentteja käytetään erilaisissa keskustelukonteksteissa. (Salonen 2005, 309.)

Retorinen sosiaalipsykologia korostaa argumentaation merkitystä sosiaalisessa elämässä ja perustuu retoriikan perinteeseen. Lähestymistapa pitää tärkeänä sosiaalipsykologisten ilmiöiden paikantamista ideologiseen ja historialliseen kontekstiin. Retorisen sosiaalipsykologian näkemyksessä korostuu ajattelun sosiaalisuus, historiallisuus ja kontekstuaalisuus. Kaikilla ihmisillä on kyky argumentoida, joten retoriikka on universaalista. Billigin mukaan mielipiteet ovat julkisessa keskustelussa esitetyjä retorisia argumentteja. Ideologiat ovat dilemmaattisia ja ajattelulla on sosiaalinen luonne. Ihminen on siis argumentteja käyttävä yhteisöllinen olento, joka väittelee muiden kanssa sosiaalisessa yhteisössä. (Billig 1991, 1-3, 8-9; Billig 1988, 2-3, 18.)

Billigin (1996, 42-43) ajatus sosiaalisesta elämästä on kriittisen keskustelun käymistä elämän säännöistä. Sääntöjä muokataan ja luodaan yhdessä. Argumentit ja niiden esittäminen ovat keskeisessä asemassa. Billigin mukaan argumentaation ollessa olennaista on perusteltua analysoida ideologiaa. Billig (1991, 1) muistuttaa ajattelun tapahtuvan aina ideologisten mallien puitteissa, joten ne noudattavat hänen mukaansa ”tervettä järkeä”.

Retoriikka perustuu Sokratesin sekä Protagoraan ajatteluun. Protagoras toi esiin ajattelun kaksinaisluonteen ja Billigin mukaan tämä paljastaa kykymme muotoilla ristiriitaisia väitteitä. Aristoteleen klassista luokittelua seuraten retoriikka rakentuu viidestä osa-alueesta. Ne ovat keksiminen, järjestyly, tyyli tai ilmaisu, muistaminen ja esittäminen. (Billig 1996, 74-75, 85-88.)

Billig puhuu ajattelun taiteesta. Retoriikan kuva ajattelusta on aktiivinen. Ajattelu lähtee siitä, että yksilö valitsee ja omaksuu ajatuksia, yhdistää ja luo niitä. Lähtökohtana on argumentin kaksoisluonne. Sanalla on yhteisöllinen ja sosiaalinen merkitys. Mielipiteet tai yksilölliset perustelujen ketjut törmäävät vastakkain sosiaalisessa argumentissa. Ajattelun ja retoriikan yhteys perustuu siihen, että ajattelu voidaan määritellä hiljaiseksi sisäiseksi argumentiksi. Billig painottaa kognitiivisten prosessien tarkastelua retorisisina strategioina. Hän erottelee kolme erilaista kontekstia: puolustus- ja kritiikkipuhe, neuvottelupuhe ja muistelupuhe. (Billig 1996, 113, 117-119, 123, 133, 145).

Billig pohtii puolustusta ja asenteita. Dissonanssin epämiellyttävyys on selviö, kun ajatellaan omien näkemysten puolustamista. Epäjohdonmukaisuus tuntuu suurimmalta virheeltä, kun yhdenmukaisuus tai koherenssi on keskeinen tekijä, joka määrittelee puhujan uskottavuutta. (Kuusela 2002, 83.)

Billigin (1988, 14-15) mukaan dilemmat syntyvät arvojen ristiriidoista. Hänen mukaansa ei voida katsoa että sosiaalinen elämä olisi täysin jaettu, vaan sitä koskevat konfliktin osaset ovat osapuolilla tiedossa. Modernin asiantuntijapuheen dilemmaa on demokraattisen tasa-arvoisuuden ja autoritaarisen asiantuntijuuden välinen suhde. Asiantuntijat ovat tietoisia ongelmasta ja se aiheuttaa heille päänvaivaa. (Billig 1988, 65-83.)

Ideologiat eivät Billigin (1988, 2) mukaan ole lainkaan niin eheitä kuin oletetaan. Hän esittää jaon elettyyn ja intellektuaaliseen ideologiaan, joista ensimmäinen koskee arkiajattelua. Dilemmaattisuutta korostava näkemys eroaa ideologian tarkastelun perinteestä muista suuntauksista, sillä sitä tutkitaan sisäisesti riitasointuisena. Ideologian tarkastelu on retorisen subjektin tarkastelua, sillä olemme retorisia subjekteja käyttäessämme ideologisia näkemyksiä, kun ajattelemme ja väittelemme sosiaalisen todellisuuden luonteesta. Ideologia määrittelee meidän ajatteluamme ja väitteitämme, sen sosiaalinen malli on juurtunut yksilön tietoisuuteen. (Billig 1988, 7, 27-28.)

Billig (1996) näkee luokittelun ja erityistämisen mielen kahdeksi perusominaisuudeksi, jotka täydentävät toisiaan. Hänen mukaansa suurin osa arkielämän keskusteluista perustuu tilanteisiin, jossa väitellään erilaisten käsitteiden suhteiden rajaamisesta tai kategorioiden määrittelystä. (Billig 1996, 163, 182-183). Billigin ajattelu on uudenlainen tapa muistaa ihmistieteiden taustoja ja elvyttää sosiaalipsykologiasta kadonnut retoriikan perinne, joka kuitenkin sosiaalipsykologisen kysymyksenasettelun kannalta on tieteenalan tärkeimpiä. Billigin tutkimusten keskeinen sisältö onkin ollut paljastaa, miten vastakkaiset teemat yhdistyvät arkiajattelussa. (Kuusela 2002, 84, 86.)

4.3 Sosiaalisen vaihdon teoria

Sosiaalisen vaihdon teoria näkee sosiaaliset vuorovaikutussuhteet nimenomaan vaikutussuhteina. Teorian lähtöajatuksena on, että sosiaaliset suhteet perustuvat palkkioiden vaihtoon kulujen kustannuksella. Vaihto on sosiaalisen elämän keskeinen piirre, joka liittyy niin yksilöiden kuin ryhmienkin välisiin suhteisiin, valtaan, yhteistyöhön tai konflikteihin. Toistuva vastavuoroinen palvelusten vaihto lujittaa yksilöiden keskinäistä luottamusta ja vahvistaa heidän välistä sidettä. (Blau 1964, 4.)

Brownin (1986, 47) mukaan sosiaalisessa vaihdossa on kyse nimenomaan universaalista vastavuoroisuusnormin täyttymisestä: saadakseen hyödykkeitä tulee yksilön antaa vastalahjaksi yhtä suuria

hyödykkeitä aikanaan. Palkkio määritellään joksikin toivottavaksi: ne voivat olla saatuja lahjoja, apua, kiintymystä, tottelevaisuutta, kunnioitusta tai yhdenmukaisuutta. Kulu on jotain epätoivottavaa kuten itsenäisyyden menetystä, annettuja lahjoja, neuvoja tai epäonnistumista. (Brown 1986, 50.)

Sosiaalisessa vaihdossa on kuitenkin mukana myös laskelmointia. Laskelmallisuus on sitä suurempaa mitä vähemmän suhteessa on kyse rakkaudesta tai ystävällisyydestä. Vaihtoon liittyy kuluja, ja yksilö pyrkiikin aina tasapainoon: henkilö, joka antaa paljon, pyrkii samaan paljon myös takaisin. Se, joka saa paljon, saattaa kokea painetta antaa muille. Yksilö myös laskee vaihdon kustannuksia ja palkkioita ja muuttaa käyttäytymistään maksimoidakseen vaihtonsa hyödyt. Itseä hyödyttävä käytös on muuta käytöstä houkuttelevampaa. (Brown 1986, 50, 56.)

Sosiaalisen vaihdon jatkumiseksi voidaan puhua erilaisista ehdoista. Sosiaalinen vaihto toteutuu, mikäli se on yksilölle muuta toimintaa hyödyllisempää. Suhde jatkuu niin kauan, kun se on kummallekin osapuolelle yhtä tuottoisaa. Kyseisestä suhteesta riippuu, kuinka kauan epätasapainoisesti tuottava suhde jatkuu. Tässä on kyse luottamuksesta – mikäli yksilö luottaa vaihtojen tasapainottumiseen, voi suhde jatkua epätasavertaisena pitkäänkin. Tasavertaisuus hyötyjen vaihdossa on yleinen sääntö oikeudenmukaisuudesta. (Brown 1986, 50-51.)

Brownin (1986, 53) mukaan sosiaalinen vaihto eroaa taloudellisesta vaihdosta siinä suhteessa, että taloudellisessa vaihdossa arvo on tarkasti määritelty ja siinä voidaan tinkiä. Hän esittää taloudellisen vaihdon esimerkiksi auton oston: maksamalla tietyn summan rahaa yksilö tietää, minkälaista autoa voi odottaa vastineeksi summasta, ja kaupanteossa voidaan myös neuvotella. Sosiaalisessa teoriassa tilanne on mutkikkaampi. (Brown 1986, 53-54.)

Blau (1964, 93) selventää, että sosiaalisessa vaihdossa tarvitaan luottamusta, sillä usein palveluksen tehnyt henkilö synnyttää vastapuolelle määrittelemättömän veloitteen vastata hänen tekoonsa, ja tähän on vain luotettava. Luottamuksen rooli ei kuitenkaan aluksi ole huomattava, vaan se syvenee suhteellisesti vaihtokauppojen kasvaessa. Petetyksi tuleminen suhteen alussa ei ole niin merkittävää, sillä kustannukset ja riskit ovat vielä vähäisiä minimaalisesti muodostuneen luottamuksen suhteen. Jos henkilö osoittautuu luottamuksen arvoiseksi vaihtosuhde monesti syvenee ja jatkuu. Myös herkän tiedon vaihto esimerkiksi työssä edellyttää luottamusta siihen, ettei henkilö kerro asiaa eteenpäin. (Blau 1964, 93-94, 113.)

Työelämässä tapahtuu jatkuvasti edellä kuvatun kaltaista sosiaalista vaihtoa. Sosiaaliseen vaihtoon sisältyy vastavuoroisuuden olettaamus sekä luottamus siihen. Sosiaalista vaihtoa on sitä enemmän, mitä läheisempiä yksilöt toisilleen ovat ja näin sosiaalisen vaihdon voi nähdä olevan tärkeä osa työelämää sekä organisaation sosiaalista pääomaa. Voisi uskoa, että mitä enemmän luottamusta esiintyy sitä enemmän sosiaalista vaihtoa organisaatiossa tapahtuu ja toisinpäin. Tämän takia luottamuspuhetta kannattaa pohtia myös sosiaalisen vaihdon näkökulmasta.

5 Teoreettiset työkalut

5.1 Teoreettiset käsitteet

Tässä osassa käsittelen luottamukseen liittyviä teoreettisia käsitteitä. Luottamushan ei voi nousta tyhjiöstä. Esittelen ensin vuorovaikutuksen, josta sosiaalisuus syntyy. Tämän jälkeen käsittelen organisaatiota ryhmänä, jossa pätevät ryhmäilmiöt. Tuon esiin myös organisaation toimintaa, joka perustuu sen toiminta-ajatukseen. Lopuksi käsittelen vielä sosiaalinen pääoma –käsitettä, jossa luottamuksen nähdään organisaatioissa elävän.

Vuorovaikutus

Sosiaalinen elämä perustuu vuorovaikutukseen. Eskola (1982, 37) lainaa Allportia (1954)⁴ määritellään vuorovaikutusta: se on muiden ihmisten suoraa tai epäsuoraa läsnäoloa, joka vaikuttaa yksilöiden ajatteluun, tuntemiseen ja käyttäytymiseen. Eskola (1982, 37) painottaa vuorovaikutuksessa sosiaalista vaikutusta, mikä tekee vuorovaikutuksen tutkimuksesta erityisesti sosiaalipsykologisen.

Vuorovaikutuksen elementtejä ovat merkitys, valta, palkinnot, vaikutukset ja attribuutiot. Merkityksen ymmärtäminen edellyttää ilmaisutapoja, sääntöjen omaksumista, toimintamuotoja ja niiden tunnistamista. Merkitys on sosiaalista ainesta, joka muotoutuu historian ja kulttuurin kautta ja kehittyy koko ajan yhteisöissä. Yksityinen ihminen omaksuu merkityksiä, mutta myös lisää ja kehittää niitä jatkuvasti. (Eskola 1982, 63-64.)

⁴ Allport, G.W. *The historical background of modern social psychology*. G. Lindsey (ed.), Handbook of social psychology. Volume 1. Cambridge, Mass: Addison-Wesley 1954. Ref. Eskola, A. 1982, 37.

Valta on nimenomaan sosiaalisten suhteiden ominaisuus. Vähemmän valtaa omaava on riippuvaisempi vallanpitäjästä, jolla on suurempi oikeus säädellä vuorovaikutusta. Myös vaikutukset ja attribootit kietoutuvat riippuvuussuhteisiin ja ilmaisuihin. Palkinnotkin kuuluvat vuorovaikutukseen. Yksilön janoamia palkintoja voivat olla sanalliset keuhut ja kiitokset, samaa mieltä olemisen osoitukset sekä hyväksyminen. Rangaistukset ovat paheksumista, moitteita ja eri mieltä olemista. Inhimillistä vuorovaikutusta tutkittaessa korostetaan sen kognitiivista puolta. (Eskola 1982, 80-83.)

Eskola (1982, 84) määrittelee työn yhteistoiminnan prototyypiksi, koska työllä on Marxin⁵ ja Engelsin⁶ mukaan olennainen merkitys ihmislajin, yksilön ja yhteiskunnan kehitykselle sekä sillä on yhteiskunnallinen luonne ja muoto. Eskola (1982, 84) näkee yhteistoiminnassa sosiaalipsykologian kannalta kiintoisimmaksi yksilöiden välisen subjekti-subjekti –suhteen eli vuorovaikutus-suhteen jokaiseen yhteistoiminnassa olevaan ihmiseen, jolle antaa ja jolta saa palautetta.

Ryhmäilmiöt organisaatiossa

Työyhteisön voi nähdä olevan virallinen ryhmä, jonka jäsenillä on yhteiset tavoitteet ja päämäärä sekä vastuu tulosten saavuttamisesta. Työorganisaatiossa vaikuttavat siis ryhmäprosessit. Ryhmällä on Balesin⁷ (1950) mukaan kaksoistavoite: sekä tehokkuudesta että kiinteydestä huolehtiminen eli asia- ja tunnetavoitteet. (Pennington 2005, 10, 38.)

Ryhmän rakenne tarkoittaa ryhmän jäsenten välisiä suhteita ja käyttäytymissääntöjä, jotka mahdollistavat ryhmän toiminnan. Rakenteen viisi päätekijää ovat koheesio, normit, status, roolit ja viestintärakenne. Vuorovaikutuksessa myönteisiä tunteita ja käyttäytymistä edistävää lähestymistapaa, ryhmän kiinteyttä eli koheesiota voisi ajatella liimana, joka pitää ryhmää koossa. Jokaisessa ryhmässä tulee olla tietty koheesio taso, jotta se pystyy työskentelemään. Koheesio lisääntyy usein silloin, kun ryhmä toimii ulkoisen uhkan ympäristössä tai jos kovaa kilpailua toisen ryhmän kanssa esiintyy. (Pennington 2005, 84, 94.)

Luottamus on siis osa vuorovaikutusta ja täten koheesiota ja ryhmän toimintaa. Normeihin liittyy oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaisuutta on kahta lajia: jakamisen eli distributiivinen sekä mene-

⁵ Marx, K. & Engels, F. ”Saksalaisen ideologian” I luku. Marx, Engels, Lenin, Historiallisesta materialismista. Kokoelma. Moskova: Edistys 1973. Ref. Eskola, A. 1982, 84.

⁶ Engels, F. *Työn osuus apinan ilmentymisessä*. K. Marx & F. Engels, Valitut teokset kahdessa osassa. II osa. Petroskoi: Karjalan ASNT:n Valtion kustannusliike 1959. Ref. Eskola, A. 1982, 84.

⁷ Bales, R. F. 1950. *Interaction Process Analysis: A Method of the Study of Small Groups*. Chicago: University of Chicago Press. Ref. Pennington, D.C. 2005, 38.

telmien eli proseduraalinen oikeudenmukaisuus. Jakamisen oikeudenmukaisuudessa voidaan ajatella kahdella tavalla: tasasuhtaisesti (kaikille panoksen mukaan, panoksena koulutus, asema, työn sisältö) tai tasapuolisesti (kaikille saman verran). (Van Lange & Carsten 2001, 359.) Menetelmien oikeudenmukaisuuden osa-alueita ovat seuraavat Leventhalia (1980)⁸ mukailleen: johdonmukaisuus, puolueettomuus, tiedon tarkkuus, tiedon korjattavuus, edustavuus sekä eettisyys (Van Yperen & Van Vliert 2001, 575). Kun edelliset täyttyvät, voivat ryhmän jäsenet kokea tilanteeseen johtavien menetelmien olevan oikeudenmukaisia ja normien mukaisia, ja näin luottamuksen arvoisia. Työelämää voikin tarkastella yhteisönä, jossa täyttyvät sosiaalisen elämän tunnusmerkit ja lainalaisuudet.

Ryhmän johtajuuteen kuuluu valta ja kontrolli. French ja Raven (1959)⁹ ovat esittäneet vallan jaottelun kuuteen eri vallan lajiin: palkintovaltaan, mallin valtaan, informaatiovaltaan, lailliseen valtaan, asiantuntijavaltaan ja pakkovaltaan. Palkintovaltaa käyttämällä johtaja voi vaikuttaa alaisiinsa palkitsemalla heitä tietystä käytöksestä. Mallin valta perustuu taas alaisten kokemaan arvostukseen johtajaa kohtaan ja informaatiovalta tarkoittaa sitä, että johtajalla on etuoikeus informaatioon, jota hän käyttää perusteluina taivuttaakseen muut kantansa taakse. Laillisessa vallassa johtajalla on kaikkien hyväksymä oikeus käyttää hyväkseen ryhmän hierarkiaa, statusrakennetta, sääntöjä ja normeja. Asiantuntijavalta perustuu johtajan laajaan tietoon, kun taas pakkovaltaa käyttävä johtaja kykenee uhkaamaan ja kontrolloimaan ryhmän jäseniä erilaisin sanktioin. (Pennington 2005, 121-122.)

Organisaation toiminta

Organisaatio tarvitsee toimiakseen tarkoitusta, näkemystä ja keinoja tavoitteiden saavuttamiseen. Puhutaankin missiosta, visiosta, ja strategiasta. Strategia tarkoittaa toimintasuunnitelmaa, jonka mukaisesti organisaation perustavoitteet, päätoiminnot ja toimintaperiaatteet liittyvät yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Strategia määrittelee liiketoiminnan laajuuden ja luonteen organisaatiolle määritellyjen uhkien ja mahdollisuuksien nojalla niin että organisaatiolle syntyisi ainutlaatuinen kilpailuasetelma. (Kauhanen 2006, 19.)

Strategisen johtamisen prosessi lähtee organisaation itselleen muotoilemasta elämäntehtävästä, joka voidaan jakaa kolmeen osaan: toiminta-ajatukseen (mikä on organisaation tehtävä ja miksi se on

⁸ Leventhal, G.S. 1980. *What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships*. In Gergen, K.J., Greenberg, M.S. & Willis, R.H (eds), *Social exchange: Advance in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum Press. Ref. Van Yperen, N.W & Van Vliert, E. 2001, 575.

⁹ French, J.R.P & Raven, B.H. 1959. *The bases of social power*. Teoksessa Catwright, D. (toim.) *Studies in social power*, Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

olemassa), organisaation arvopohjaan (mitä arvoja organisaatio haluaa toiminnassaan noudattaa) ja visioon (eli näkymään siitä, millaiseen päämäärään organisaatio toiminnallaan tähtää). Strategisessa suunnittelussa tehdään analyysit toimintaympäristöstä (asiakkaat, kilpailijat ja muu ympäristö) ja laaditaan ennusteet. Kun kunkin toimialan menestystekijät on määritelty, strategiset liiketoimintalueet määrittävät sen, missä liiketoiminnoissa organisaatio haluaa olla mukana. Sisäisten menestystekijöiden perusteella voidaan tehdä synteesi ja muotoilla organisaation strategiset tavoitteet. Tavoitteita voidaan katsoa eri näkökulmista, kuten taloudellisesta näkökulmasta, asiakasnäkökulmasta, prosessinäkökulmasta sekä oppimisen ja kasvun näkökulmasta. Toimintatavoitteiden saavuttamiseksi on hyvin tärkeää, että tuotoksen tekijät, henkilöstö, on sitoutettu tavoitteisiin. Tämä edellyttää henkilöstövoimavarojen strategista suunnittelua. Suunnittelun avulla määritellään henkilöstövoimavaroille asetettavat tavoitteet, kehitetään henkilöstöstrategia tavoitteiden saavuttamiseksi ja laaditaan henkilöstöpolitiikka henkilöstövoimavarojen johtamisen alueille. (Kauhanen 2006, 21-23.)

Henkilöstöstrategia liittyy siis organisaation toimintastrategiaan ja siltä odotetaan yhä enemmän organisaation tulostavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstöjohtamisen tai käytäntöjen yhteys organisaation tuloksellisuuteen on noussut vuosituhannen jälkeen tärkeimmäksi henkilöstön tutkimusalueeksi. Ajatuksena on, että kun organisaatio investoi henkilöstön ja osaamisen kehittämiseen ja rakentaa kannustavia henkilöstöjärjestelmiä, henkilöstön osaaminen ja valmiudet sekä motivaatio ja sitoutuminen lisääntyvät. Tästä seuraa organisaatiolle parempaa tulosta ja kilpailuetua. (Vanhala & Kotila 2006, 69.)

Sosiaalinen pääoma

Ruuskanen (2002, 5) jakaa organisaation pääoman fyysiseen (luontopääoma ja ihmisten tekemä pääoma) ja inhimilliseen pääomaan (työvoiman määrä ja osaaminen) sekä sosiaaliseen pääomaan. Bourdieu (1986)¹⁰ taasen jakaa pääomat seuraavasti: taloudellinen (helposti rahaksi muutettava) pääoma, kulttuurinen (tai tiedollinen) pääoma sekä sosiaalinen pääoma, joka kytkeytyy sosiaalisiin suhteisiin. (Ruuskanen 2002, 16.)

Sosiaalinen pääoma tarkoittaa ulottuvuuksia kuten sosiaalisia verkostoja, normeja ja luottamusta, jotka rakentuvat vuorovaikutuksessa ja edistävät yhteisön vuorovaikutusta ja toimintojen yhteen-

¹⁰ Bourdieu, P. 1986. *The forms of capital*. Teoksessa Richardson, J.G. (toim.), *Handbook of theory and research for the sociology of education*. New York: Greenwood Press, 241-258. Ref. Ruuskanen, P. 2002, 16.

sovittamista. Sen nähdään lisäävän hyvinvointia ja tavoitteiden toteutumista yhteisössä. (Ruuskanen 2002, 5.) Ruuskanen (2002, 7) on tuonut esiin Putnamin (2000)¹¹ listaamia sosiaalisen pääoman lopputulemia. Putnamin (2000) mukaan sosiaalinen pääoma helpottaa kollektiivisten ongelmien ratkaisua, auttaa yhteisön sosiaalista toimintaa, saa yksilöt ymmärtämään riippuvaisuutensa toisistaan, parantaa tiedon kulkua sekä vaikuttaa positiivisesti ihmisten terveyteen ja elämänlaatuun.

Sosiaalinen pääoma on moniulotteinen ja siitä nähdään olevan sekä hyötyä että haittaa näkökulmasta riippuen. Putnamin (2000) ohella myös Coleman (1990)¹² pitää sosiaalista pääomaa tuottavana sen tiivistäessä sosiaalisia suhteita, ylläpitäessä luottamusta, tiedonkulkua ja normeja. Bourdieu (1999)¹³ on kiinnittänyt huomiota siihen, että sosiaalinen pääoma liittyy yksilöiden jäsenyyksiin samankaltaisten yhteisöissä, verkostoissa tai sisäpiiriläisten klubeissa. Siinä on hänen mukaansa myös poissulkemisen aspekti. (Ruuskanen 2002, 15-17.)

Portes ja Sensenbrenner (1993)¹⁴ ovat määritelleet sosiaalisen pääoman lähteitä. Ensimmäinen lähde heidän mukaansa ovat yhteisön sisäistämät arvot – jotka velvoittavat jäsenensä keskinäiseen resurssien jakoon. Toisena lähteenä he mainitsevat suoritteiden vastavuoroisuuden normin, joka tarkoittaa että palvelukseen vastataan palveluksella. Kolmantena he näkevät ryhmän sisäisen rajoituneen solidaarisuuden, jolla he tarkoittavat sitä että ryhmän on ensin tiedostettava etunsa mahdollistaakseen organisoitumisen yhteisten etujen ajamiseen. Viimeiseksi lähteeksi Portes ja Sensenbrenner (1993) mainitsevat pakkoluottamuksen, joka heidän mielestään on tiiviin yhteisön mukanaan tuomaa kontrollia, joka perustuu sosiaalisiin sanktioihin. Näin he näkevät sosiaalisen pääoman muhivan erityisesti marginaaliryhmissä. (Ruuskanen 2002, 17-18.)

Ruuskanen (2002, 19) on siis tuonut erilaisia näkemyksiä sosiaaliseen pääomaan, joiden käsittelytavoista riippuen sosiaalinen pääoma nähdään menestysvoimavarana, selviytymisresurssina tai syrjäytymisen välineenä. Ruuskanen (2000, 97) mukaan sosiaalisen pääoman käsitteen keskiönä voidaan kuitenkin pitää tiedon kulkua helpottavia sosiaalisia verkostoja ja niiden välillä vallitsevaa luottamusta ja vastavuoroisuuden normeja.

¹¹ Putnam, R.D. 2000. *Bowling alone. The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster. Ref. Ruuskanen, P. 2002, 7.

¹² Coleman, J.S. 1990. *Foundations of social theory*. Belknap Press of Cambridge (Mass.), Harvard University Press. Ref. Ruuskanen, P. 2002, 15-17.

¹³ Bourdieu, P. 1999. *Site effects*. Teoksessa Bourdieu, P. ym. *The weight of the world. Social suffering in contemporary society*. Cambridge (Mass.): Harvard University Press. Ref. Ruuskanen, P. 2002, 15-17.

¹⁴ Portes, A. & Sensenbrenner, J. 1993. *Embeddedness and immigration: notes on the social determinants of economic action*. *American journal of sociology* 98, 1320-1350. Ref. Ruuskanen, P. 2002, 17-18.

Myös Koivumäki (2008) kokee sosiaalisen pääoman organisaation positiivisena voimavarana, jota tarvitaan, jotta tieto ja ideat liikkuisivat organisaatiossa liukkaasti. Hän muistuttaa, että puhuttaessa luottamuksesta sosiaalisena pääomana oletetaan sen liittyvän rakenteisiin: työn organisointiin, johtamiseen, organisaatiokulttuuriin ja työprosesseihin. (Koivumäki 2008, 10, 181.) Itse tulen käyttämään sosiaalisen pääoman käsitettä nimenomaan voimavarana, joka mahdollistaa luottamuksen organisaatioissa tai ainakin auttaa selviytymään hankalista tilanteista.

5.2 Luottamus

Luottamus voidaan nähdä ensisijaisesti yksilön ja yhteisön ominaisuutena ja se on olennaista yhteiskunnan ja yksilön hyvinvoinnille. **Yksilöiden** on vaikea toteuttaa itseään, kokea elämäänsä onnelliseksi tai merkitykselliseksi, mikäli luottamusta ei ole. Luottamus instituutioihin on tärkeää myös yksilön että instituutioiden identiteetin kannalta. (Kotkavirta J. 2000, 66.) Luottamus on sosiaaliselle toiminnalle tunnusomainen yksilöiden välinen sosiaalipsykologinen ilmiö. Barber¹⁵ (1983) määrittelee luottamuksen hyväntahtoisen käytöksen odotuksena niin, että ihmiset kunnioittavat sitoumuksia ja välttävät vahingoittamista toisia (Glanville & Paxton 2007, 231-232).

Luottamuksen tunteen syntyyn on kahdenlaista näkökulmaa: psykologinen ja sosiaalinen näkökulma. Luottamus voidaan nähdä pysyvänä yksilön ominaisuutena, joka on joko sisäinen tai muotoutunut lapsuudessa kehityksen myötä. Sosiaalisen oppimisen teoria näkee luottamuksen syntyvän ihmisten paikallisten kokemusten myötä, jonka he yleistävät koskemaan myös muita tilanteita. (Glanville & Paxton 2007, 231-232.)

Sosiaalisen näkökulman mukaan luottamus rakentuu **yhteisössä**, kielen avulla vuorovaikutuksessa. Luottamus on alati muokkautuva ja neuvoteltava tilanteen kontekstin mukainen ominaisuus, joten konstruktionismi näkee sen muotoutumisen jatkuvan tilanteissa joissa yhdistyvät kontekstin sekä vuorovaikutuksessa olevien ihmisten ominaisuudet toinen toisiinsa vaikuttamalla. Sosiaalisen konstruktionismin näkemyksen mukaan yhteisössä on niin luottamuksen kuin muunkin tiedon perusta. (Kuusela 2002, 70.)

¹⁵ Barber, B. 1983. *The logic and limits of trust*. New Brunswick: Rutgers University Press. Ref. Glanville & Paxton 2007, 231-232.

Luottamusta on tutkittu monen tieteenalan näkökulmasta. Tuon seuraavaksi esiin erilaisia luottamusteorioita, joista kaksi on sosiaalipsykologisia ja kolmas sosiologinen teoria. Suhteutan teorioiden näkemykset toinen toisiinsa. Lisäksi tuon esiin luottamuksen ja epäluottamuksen dynamiikkaa, jota tulen myös soveltamaan tutkimusanalyysissäni. Esittelemäni teoriat kuvaavat luottamuksen moniulotteisuutta ja -näkökulmaisuuutta. Teoriat täydentävät toisiaan hyvin ja ovat vertailukelpoisia keskenään.

Suhteellinen, yleistynyt ja abstraktien systeemien luottamus

Bierhoffin ja Vornefeldin (2004, 48) mukaan sosiaalipsykologinen konstruktio luottamuksesta voidaan jakaa kolmeen asteeseen. Nämä ovat luottamus tiettyyn ihmiseen (suhteellinen luottamus), luottamus ihmisiin yleensä (yleistynyt luottamus) ja luottamus abstrakteihin systeemeihin. Jos tilanne ei tuo luottamuksen tuntua, Bierhoff ja Vornefeld (2004, 48) näkevät ihmisten yleistävän subjektiivisia tulkintojaan suhteellisesta luottamuksesta koskemaan abstraktien systeemien luottamustaan.

Luottamus on pitkään nähty ominaisuutena, joka edesauttaa tai vaikeuttaa ryhmässä tehtävää yhteistyötä. Luottamus ja riskit täydentävät toisiaan sosiaalisissa suhteissa. Riski liittyy usein epäluottamukseen, kun taas luottamus kuuluu turvallisuuden tunteeseen. Yksilöt, joilla on korkea luottamus, voivat toimia ilman korkean turvallisuuden tunteen hakemista ja tiedostamista. Luotettava informaatio saattaa vähentää turvattomuuden kokemusta ja riskejä. Yksilöillä on tarve turvallisuuteen, koska todellisuus on varsin kompleksinen. Tehokas toiminta on mahdollista vain kompleksisuuden vähentyessä. Luottamuksen tavoite onkin muuttua objektiivinen epävarmuus subjektiiviseksi varmuudeksi. (Bierhoff & Vornefeld 2004, 49-50.)

Ihmisten välinen suhteellinen luottamus ylittää riskin ja epävarmuuden. Luottamus voi johtaa pettymykseen tai vahvistua riippuen toisen ihmisen kunnioituksesta tai luottamuksen hyväksikäytöstä. Yleistynyt luottamus voidaan määritellä ryhmän tai yksilön odotukseksi siitä, että sanaan, lupaukseen, verbaaliseen tai kirjoitettuun kannanottoon voi luottaa. Luottamus abstrakteihin systeemeihin on määritelty luottamukseksi organisaation teknisiin ja sosiaalisiin rakenteisiin (vertaa Seligman sivulla 22). Systeemiluottamuksen on nähty olevan vain marginaalisesti yhteydessä sitoutumiseen työhön tai organisaatioon. Suurempi yhteys sillä koetaan olevan suhteellisen luottamuksen määrään. (Bierhoff & Vornefeld 2004, 50-54.)

Bierhoffin ja Vornefeldin näkemys luottamuksen kolmesta asteesta on hyvin käyttökelpoinen tutkimukseni kannalta. Arvelen, että esimiehen puhe tiettyyn alaiseen kohdistuvasta luottamuksesta näyttäytyy suhteellisena luottamuksena. Alaisista yleensä esimies voisi joko puhua yleistyneenä luottamuksena tai systeemisenä luottamuksena nähdessään sen aseman mukaisena osasena organisaation rakennetta.

Aito ja ennakoiva luottamus

Sosiaalipsykologisesti tarkasteltuna luottamus on elävä näkökulma ryhmien tai ihmisten välisissä suhteissa. Hyvässä ihmissuhteessa luottamus on vuorovaikutuksen odotuksena ja se nähdään usein erottamattomana suhteen ominaisuutena. Luottamusta ei siis voi ajatella vain yksilön pään sisäiseksi, reflektoimattomaksi tai vähenemättömäksi yksilön ominaisuudeksi. Luottamus rakentuu ja muokkaantuu ihmisten välisissä suhteissa eli on luonteeltaan sosiaalista. (Tuomela 2006, 3-4.)

Tuomela (2002 & 2006) jakaa luottamuksen kahdenlaiseksi luottamukseksi: aidoksi luottamukseksi eli rationaaliksi sosiaalisten normien mukaiseksi luottamukseksi (Rational Social Normative Trust, RSNTR) sekä rationaaliksi ennakoivaksi luottamukseksi (Rational Predictive Trust, RPTR). Rationaalilla sosiaalisella normatiivisella luottamuksella (aidolla) on hyväntahtoisuuden aspekti, jolloin toiseen luottava voi odottaa luottamuksen kohteen toimivan vastavuoroisesti hyväntahdon sääntöjen mukaan. Tämä hyväntahtoisuuteen nojaava normatiivinen näkökohta erottaa aidon luottamuksen ennakoivasta luottamuksesta, sillä aitoa luottamusta voi syntyä vain jos suhteessa kunnioitetaan molemminpuolisia oikeuksia – tämä pätee niin henkilökohtaisissa suhteissa kuin liikesuhteessakin. Aitoa luottamusta joko on tai ei ole ja sen tunnusmerkki on siis normatiivinen odotus. Aitoon luottamukseen ei kuulu ennakoiva arviointi tai havainnoitu riskinotto, vaan se tuntuu turvalliselta. Ennakoivan luottamuksen oletus taas on se, että ihminen laskelmoi, voiko hän luottaa toiseen. Tämä voi riippua henkilön tai tilanteen ominaisuuksista, monesti kirjallisuudessa tätä kutsutaan ”turvautumiseksi (reliance)”. (Tuomela 2002, 367 & 2006, 2, 5, 16.)

Näenkin, että aitoa luottamusta voi verrata sosiaalisen vaihdon teorian esittelemään universaalin vastavuoroisuusnormin täyttymisodotukseen yksilöiden välisessä suhteessa (Brown 1986, 47). Tämä pätee varsinkin toistuviin palvelusten vaihtoon, eli jatkuvaan suhteeseen yksilöiden välillä. Vastaavasti ennakoivaa luottamusta on sosiaalisessa vaihdossa ilmenevä laskelmallisuus (Brown 1986, 50). Jos vaihdon kustannukset ovat kovat, eli henkilö ei koe vaihtosuhteessa hyväntahtoisuu-

den aspektia, hän todennäköisesti ei panosta suhteeseen aidolla luottamuksella, vaan ennakoi luottamuksen kohteen toimintaa välttääkseen pettymyksiä keskinäisessä suhteessa.

Tuomelan (2006) mukaan luottavainen yksilö uskoo, että suhteessa, jossa arvostaminen on vastavuoroista, hänellä on oikeus moraalisiin perusteisiin odottaa normin mukaista hyvántahtoista toimintaa luottamuksen kohteelta. Luottava yksilö saattaa olettaa suhteeseen liittyvän joitain suhdetspesifejä oikeuksia kuten yhteiskunnallisia tai ryhmäspesifejä konventioita. Hän uskoo luottamuksen kohteen ajattelevan samoin ja vastaavan tähän odotukseen. Luottamus on sitä vahvempaa (thick) mitä enemmän motiiveja luottamuksen kohteella on vastata toisia koskeviin odotuksiin. Myös liikekumppanit voivat osoittaa heikkoa (thin) aitoa luottamusta toisiaan kohtaan, koska syiden odotetaan olevan välineellisiä. Tämän välineellisyyden takia luottamus on heikentynyt, mutta on yhä aitoa, sillä he kuitenkin kunnioittavat kummankin oikeuksia ja suhde on määrittynyt sisäisten normien kautta. (Tuomela 2006, 9, 65.)

Luottamuskonteksti ”Y” sisältää olosuhteet, joissa luottava yksilö voi rationaalisesti miettiä, onko sisäistä tyydytystä odotettavissa. Kun yksilö luottaa kollektiiviseen toimijaan, on uskottava kollektiivin toimivan yhtenä ryhmänä. Tämä on odotettavaa varsinkin silloin, kun ryhmätoiminnasta palkitaan ja silloin kun ryhmän toiminta vaatii panosta jokaiselta toimijaltaan. (Tuomela 2003, 87, 101.) Tässä tutkimuksessa ”Y” on organisaatiokonteksti. Tuomela (2006) kuvaa erityisten tilanteiden haastavan rationaalista sosiaalista normatiivista luottamusta, kun yksilöt arvioivat työsuhteensa laatua. Jännityksen hetket saattavat nakertaa luottamusta, mutteivät välttämättä syö sitä, jos perusteet ovat kunnossa. Tavoitteellinen yhteistyö tarvitsee vähintään ennakoivaa luottoa, mutta toimivan tavoitteellisen yhteistyön on todettu lisäävän aitoa luottamusta, joka pohjaa vastavuoroiseen arvostukseen. Aito luottamus kuvaa yleensä läheisiä suhteita (significant others), kun taas ennakoiva luottamus kuvaa yleistä ihmistenvälistä vuorovaikutusta (general others). (Tuomela 2006, 37, 57, 71.)

Luottamus ja luottavaisuus

Seligman (1997) näkee sosiaaliseen kanssakäymiseen kuuluvan perustavanlaatuinen epätarkkuus koskien luottamusta jatkuvuuteen, vakauteen ja yleismaailmallisiin rakenteisiin. Hänen mielestään keskeistä luottamuksen määrittelyssä on se, että toimija on suhteessa, jossa toisen toimijan tekoja, piirteitä tai aikeita ei voida pitää varmoina. Usein yksilöllä ei ole muuta vaihtoehtoa kuin luottaa toiseen. (Seligman 1997, 13.)

Luottamus –käsitteen takana voidaan Seligmanin (1997) selvityksen mukaan nähdä erilaisia sosiaalisia attribuutioita. Luottamuksen voi nähdä lymyävän vastavuoroisuuden, vaihdon ja välineellisen laskelmoinnin takana. Luottamusta voidaan katsoa myös yksilöllisyyden kannalta sosiaalisen kustannuksella: voidaan ajatella, että luottamuksella on emotionaalista arvoa yksilölle. Hyveen näkökulmasta luottamuksella on myös moraalinen mitta. Lisäksi luottamus voidaan nähdä sosiaalisen solidaarisuuden uutena muotona. (Seligman 1997, 43.)

Seligman (1997, 19, 47) erottelee luottamuksen (trust) ihmisiin ja luottavaisuuden (confidence) sosiaalisiin systeemeihin, joilla hänen mukaansa on selkeä ero. Luottavaisuus (confidence) tarkoittaa sitä, että vuorovaikutus on ennakoitavissa. Tämä rakentuu nimenomaan institutionaalisessa kontekstissa. Luottamusta (trust) tarvitaan taas silloin, kun ei tiedetä, mitä odottaa ja rooli odotukset yksilöiden välillä ovat epäselvät. (Seligman 2000, 48.) Toisaalta Ilmonen (2000, 34) kritisoi Seligmanin jaottelua: hänen mukaansa Seligman viittaa jaottelussaan sekä luottamuksella että luottavaisuudella samaan asiaan, eli tulevaisuuteen ja sen ennustettavuuteen, jotka tekevät tulevaisuudesta hallittavan. Ilmonen (2000, 35) näkee, että mikäli tulevaisuus on kuvitteellisesti hallittavissa, syntyy luottamusta.

Luottamuksen jaot

Tuomelan jaon aitoon ja ennakoivaan luottamukseen voisi ajatella Bierhoffin ja Vornefeldin mallin mukaisesti jakautuvan aito = suhteellinen luottamus, ennakoiva = yleistynyt sekä abstraktien systeemien luottamus. Näin voisi siis ajatella, että tutkituissa työyhteisöissä oletuksena on esimiesten ja alaisten välillä aito eli rationaali sosiaalinen normatiivinen luottamus, mutta jos esimiehillä on kokemuksia vastavuoroisen hyväntahtoisuuden sääntöjen rikkoutumisesta, puhuttaisiinkin ennakoivasta luottamuksesta ja oletan, että ennakoiva luottamus näkyy myös organisaatioon liittyvässä puheessa. Kiinnostavaa on, kuinka tämä kaikki ilmenee aineistossa eli esimerkiksi, näkykö aineistossa, että puhutaan yksityisestä ihmisestä vaiko aseman mukaisesta toiminnasta. Näin voisi nähdä yksityisen ihmisen edustavan ”aitoa” tai suhteellista luottamusta, ”alainen” –käsitteen sekä organisaation ominaisuuksien edustavan taas ennakoivaa tai yleistynyttä sekä abstraktien systeemien luottamusta. Seligmanin luottamuksen ja luottavaisuuden typologisoin niin, että suhteutettuna Bierhoffin ja Vornefeldin luottamusjakoon Seligmanin luottamus tarkoittaa suhteellista luottamusta ja luottavaisuus puolestaan luottamusta abstrakteihin systeemeihin. Yleistynyt luottamus asettuu näiden väliin, sillä tilanteesta riippuen yleistynyt luottamus koskee esimerkiksi alaisia ja tällöin sen

voi ajatella olevan osa organisaation rooliodotuksia tai asemia. Vaihtoehtoisesti yleistynyt luottamus koskee ihmisiä yleensä, jolloin esimies näkee alaiset toisina ihmisinä ilman rooliodotusten asettamia rakenteita.

Tutkimuksessani käytän itse kuitenkin luottamus –käsitettä Seligmanin luottavaisuuden (= luottamus instituutioihin) sijaan. Puhun tuolloin abstraktien systeemien luottamuksesta Bierhoffin & Vornefeldin mukaisesti, sillä oletan sen palvelevan analyysiani paremmin. Taulukossa 1 esittelen asetelman edellisten teorioiden luottamusjakojen suhteutumisesta toisiinsa, jotta tämä selkiyttää ja yhteenvetää esittelemiäni teorioita tähän saakka.

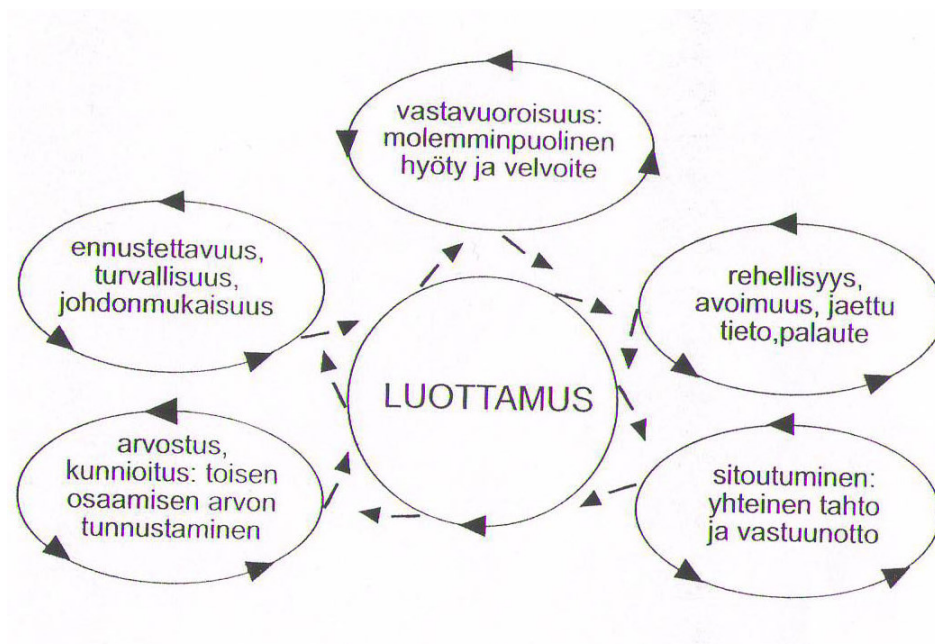
Taulukko 1. Luottamuksen jaot

LUOTTAMUKSEN JAOT	LUOTTAMUS BIERHOFFIN JA VORNEFELDIN (2004) MUKAAN	LUOTTAMUS TUOMELAN (2002 / 2006) MUKAAN	LUOTTAMUKSEN RAKENNE SELIGMANIN (1997) MUKAAN
YKSILÖT	SUHTEELLINEN (IHMISTEN VÄLINEN) LUOTTAMUS	RSNTR ELI RATIONAALISEN SOSIAALISEN NORMATIIVISUUDEN MUKAINEN AITO LUOTTAMUS	TRUST ELI LUOTTAMUS IHMISIIN
YHTEISÖT	----- YLEISTYNYT LUOTTAMUS (SANAAN, KIRJOITETTUUN TEKSTIIN, SOPIMUKSIIN...)	-----	-----
RAKENTEET	----- LUOTTAMUS ABSTRAKTEIHIN SYSTEEMEIHIIN	RPTR ELI ENNAKOIVA LUOTTAMUS TAI TUKEUTUVA LUOTTAMUS (RELIANCE)	CONFIDENCE ELI LUOTTAVAISSUUS SOSIAALISIIN SYSTEEMEIHIIN

Luottamuksen ja epäluottamuksen dynamiikkaa

Luottamukselle on Mäkipeskan ja Niemelän (2005, 33) mukaan ominaista tietynlainen dynamiikka. Se muodostaa ikään kuin itseä vahvistavan kierteen, ja panostamalla mihin tahansa luottamuksen osatekijään kierre voidaan saada voimistumaan tai liikkeelle. Luottamukselle on ominaista hidas rakentuminen mutta nopea purkautuminen. Luottamusedynamiikan varjopuoli on se, että yhden osatekijän ollessa negatiivinen se vaikuttaa vähentävästi muihinkin osa-alueisiin. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 47.)

Luottamus rakentuu eri osatekijöistä. Dynamiikkaan kuuluu vastavuoroisuus eli molemminpuolinen hyöty ja velvoite, sekä sen lisäksi rehellisyys, avoimuus, jaettu tieto ja palaute. Luottamus on myös sitoutumista: yhteistä tahtoa ja vastuunottoa. Se sisältää arvostusta, eli kunnioitusta: toisen osaamisen arvon tunnustamista. Luottamusedynamiikkaan kuuluu myös ennustettavuus, turvallisuus ja johdonmukaisuus. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 34.)

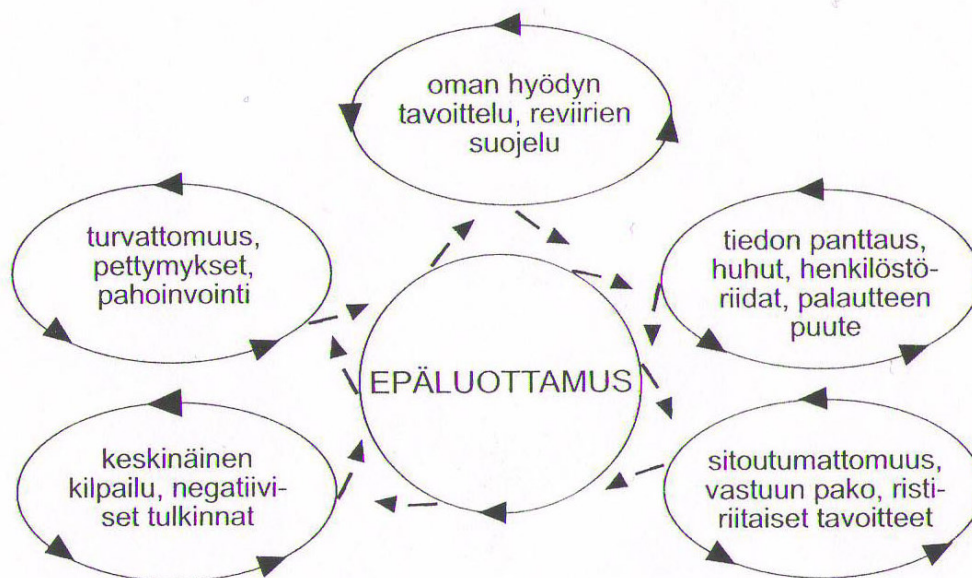


Kuvio 1. Luottamuksen dynamiikka Mäkipeskan & Niemelän (2005) mukaan

Dynamiikka on seuraavanlainen. Kestävä luottamus perustuu vastavuoroisuuteen, mikä näkyy myös psykologisen sopimuksen käsitteessä. Yhteistyösopimuksen on oltava sellainen, josta kaikki osapuolet hyötyvät. Luottamus pohjautuu aina avoimuuteen ja rehellisyyteen ja tämä takaa yhtäläiset tiedot sekä tasa-arvoisen kumppanuuden. Tällöin ihmiset voivat sitoutua tietoon, ja siihen miten sitä

on ymmärrettävä ja kuinka siitä on jatkossa sovittava. Tavoitteet ja vastuun ottaminen voivat toteutua. Kun kaikki ovat aidosti sitoutuneita, keskinäinen arvostus ja kunnioitus ovat mahdollisia. Näin syntynyt yhteistyö tuottaa ennustettavuutta ja johdonmukaisuutta ja luo turvaa ja varmuutta yhteisönsä jäsenille. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 33.)

Epäluottamus puolestaan rakentuu oman hyödyn tavoittelemisesta ja reviirien suojelemisesta sekä tiedon panttauksesta, huhuista, henkilöstöriidoista tai palautteen puutteesta. Se syntyy myös sitoutumattomuudesta, vastuun pakoilusta tai ristiriitaisista tavoitteista sekä keskinäisestä kilpailusta ja negatiivisista tulkinnoista. Epäluottamusta saa aikaan turvattomuus, pettymykset sekä pahoinvointi. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 47.)



Kuvio 2. Epäluottamuksen dynamiikka Mäkipeskan & Niemelän (2005) mukaan

5.3 Luottamus työelämässä

Koivumäki (2008, 10) esittää, että joustava organisaatio on ihanne, jossa jäsenten sitoutuminen sekä luottamus ovat vahvoja horisontaalisesti ja vertikaalisesti ja organisaatio toimii itseohjautuvasti. Luottamus organisaatiossa voidaan jakaa siis horisontaaliseen sekä vertikaaliseen luottamukseen. Horisontaalinen luottamus kuvaa luottamusta työntekijöiden välillä, ja se on Koivumäen (2008, 246) mukaan kiinteästi yhteydessä yleistyneeseen luottamukseen ryhmässä. Muita horisontaalista

luottamusta lisääviä tekijöitä ovat työn autonomia sekä vähäiset kontaktit organisaation ulkopuolelle, työroolin selkeys, tyytyväisyys palkkausjärjestelmään sekä koettu työtehtävien monipuolistuminen. Horisontaalista luottamusta vähentävät koettu kiusaus ja se korreloi negatiivisesti iän kanssa. Vertikaalinen luottamus on alaisen luottamusta lähityöyhteisön esimieheen tai organisaation johtoon ja tämä luottamus voidaan määrittää henkilöiden väliseksi. Esimieheltä saatu tuki on omiaan lisäämään vertikaalista luottamusta. Koettu arvostus ja kiinnostus esimiehen taholta sekä jo mainitut, horisontaalistakin luottamusta lisäävät työn autonomia, työroolin selkeys ja tyytyväisyys palkkausjärjestelmään ovat myös vertikaalista luottamusta lisääviä tekijöitä. (Koivumäki 2008, 182-183, 246-247.)

Luottamuksen vaikutus organisaatioon

Koivumäki näkee luottamuksen merkitsevän työyhteisössä arjen sujumista ja kytkeytyy avoimeen ja välittömään kommunikaatioon. Työkavereihin kohdistuva luottamus vähentää työn kuormittavuutta ja helpottaa työn jakamista, kun taas esimieheen kohdistuva luottamus mahdollistaa työntekijän keskittymisen työn tekoon ja täten lisää työhön sitoutumista. Organisaation suorituskyky paranee, kun virheitä ei peitellä esimieheltä epäluottamuksen takia. Luottamus voi toimia myös suojakilpenä ulkoisia uhkia vastaan. (Koivumäki 2008, 179-180, 244.)

Vähäisen luottamuksen työrooleissa työsuoritus varmistetaan tiukalla kontrollilla eli suoralla valvontakäytöllä. Korkean luottamuksen työrooleissa luotetaan työntekijän pätevyyteen ja hyvään tahoon. Luottamuksen osoittaminen perustuu vastavuoroisuuden ajatukseen eli luottamuksella voidaan houkutella sellaista panosta ja vastuunottoa, jota epäluottamusta viestivä suora valvonta ehkäisee. Avoin vallankäyttö on vaihtoehtoinen tapa varmistaa halutut suoritukset. Läpinäkyvyyden ja kontrollin tekniikat viestivät epäluottamusta, minkä lisäksi raportointi, tilitys ja kirjaus vievät aikaa itse työltä. (Julkunen 2008, 197-198.) Epäluottamuksen kohteena oleminen on keskeistä ainakin Yhdysvaltojen matalapalkka-aloilla: ajankäytön, tuloksen ja käyttäytymiskoodien valvonta viestii siitä, ettei työntekijään luoteta. Valvonnan tavat saattavat olla jopa nöyryyttäviä työntekijää kohtaan. (Ehrenreich 2003, 211-213.) Julkunen (2008, 209) mukaan epävarmuutta on ilmestynyt sittemmin myös uusiin ryhmiin kuten koulutettuihin tieto- ja rahoitusalan ammatteihin.

Julkunen (2008) näkee luottamuksen epämuodollisena mekanismina, joka yhdistää sosiaalista ja taloudellista menestystä. Hänen mukaansa luottamus mahdollistaa riskien oton ja epävarmoissa oloissa toimimisen. Suomi on perinteisesti ollut korkean luottamuksen maa, mutta globaalin kilpai-

litalouden ja omistajien sekä johtajien palkitsemisen myötä luottamus on heikentynyt. Luottamuksen tunne voi kärsiä jatkuvien irtisanomisten kuulemisen takia. Toinen vaihtoehto on mukautua näihin ilmoituksiin, sillä eihän luottamus loppunut 1990-luvun lamaankaan. (Julkunen 2008, 76, 78.)

Helkama (2007) uskoo ihmisten välisen luottamuksen olevan kilpailukyvyn perusta. Vaikka luottamus instituutioihin ja luottamus toisiin ihmisiin ovat vahvassa yhteydessä keskenään, vain ihmisten välinen luottamus ennustaa Helkaman mukaan kilpailukykyä. Kilpailukyky syntyy innovatiivisuudesta, ja siinä on kyse taloudellisten tekijöiden ja luottamuksen välisestä suhteesta. Helkama uskoo tasa-arvon synnyttävän luottamusta, joka mahdollistaa kilpailukyvyn. Tasa-arvon synnyttäessä luottamusta syntyy lisäksi sosio-kognitiivisia konflikteja, jotka puolestaan synnyttävät innovaatioita. (Helkama 2007, 68-69.)

Epäluottamus ja epävarmuus

Luottamusvajeesta syntyy epävarmuutta. Sosiaalisen konstruktionismin näkemyksen mukaan toimintakenttämme sosiaaliset ja yhteiskunnalliset sekä pääoman ja työn suhteet, media, kulutus ja hyvinvointi-instituutio muovaavat itsemme arvostamista, tulkintojamme, subjektiveettiamme ja näiden kautta myös epävarmuuden kokemusta. Pelko työpaikan menetyksestä voi olla psyykkisesti yhtä rankkaa kuin paikan todellinen menetys. Epävarmuus vähentää työtyytyväisyyttä ja sitoutumista, lisää terveysriskejä ja psyykkistä kuormaa. Se myös vähentää organisaation tuottavuutta. Epävarmuus –diskurssin yleistymisen yhteiskunnassa viestii luottavaisuuden katoamisesta, joten luottamuksesta on tehty suuri kysymys jälkiteollisessa taloudessa. Julkunen pohdiskeleekin, mistä turvallisuuden kaipuu kumpuaa. Hän miettii, onko kyseessä vain ihmisen perustoimeentulon turvan aiheuttama tarve vai onko kyseessä jotain antropologisesti ylevää eli modernin elämänmuodon synnyttämää turvallisuusodotusta. (Julkunen 2008, 115, 117, 244.)

Viimeisen ”Työmarkkinapoliittisen mielipideilmasto” -mittauksen mukaan kansalaiset uskovat yritysten ottavan ylisuuria riskejä koko ajan aiempaa enemmän. Myös sitä, että yritykset kuuntelisivat ympäristön viestejä kyseenalaistetaan entistä enemmän. Yli kolmannes väestöstä uskoo yritysten toimivan väärin, kun puhutaan perusteettomien irtisanomisten välttämisestä. Lähes joka toinen suomalainen uskoo yritysjohtajien toimivan yhteiskunnallista moraalialueita koskevilla asioilla vääräsuuntaisesti, ja tämä liittyy erityisesti henkilöstön kuuntelemiseen ja irtisanomiseen. Myöskään enemmistö ihmisistä ei usko yritysten ns. oikeudenmukaiseen palkitsemismenettelyyn, joskaan täs-

sä ei ollut muutosta kolmen vuoden takaiseen kyselyyn verrattuna. (Työmarkkinoiden mielipideil-
masto 2008.)

Epävarmuustekijöiden kokeminen heijastelee selvästi viimeisen työolotutkimuksen toteutusajan-
kohdan aikaan vallinneita taloudellisia suhdanteita. Keväällä 2008 työllisyyskasvu oli jatkunut voi-
makkaana jo neljättä vuotta ja palkansaajien usko omiin työmarkkinavahvuksiinsa sekä tulevai-
suuteen oli vahvaa. Enää noin joka kymmenes palkansaaja pelkäsi lomautusta tai irtisanomisia ja
työttömyyden uhkaa kokevien osuus oli laskenut 15 prosenttiin eli lähes lamaa edeltävään tasoon.
Loppuvuodesta 2008 ilmapiiri alkoi kuitenkin synkentyä ja alettiin yleisesti ennakoida taantumaa.
Mikäli vuoden 2008 työolotutkimus olisikin tehty syksyllä eikä keväällä, olisivat juuri nämä tulok-
set työmarkkina-asemaan liittyvistä epävarmuustekijöistä voineet näyttää toisenlaisilta. (Työolo-
tutkimus 2008.)

Toisiin tehtäviin siirtoon liittyvässä epävarmuudessa ei ole tapahtunut muutosta 2000-luvulle tul-
taessa, eikä myöskään työkyvyttömyyden uhkan kokemisessa. Tunne ennakoimattomien muu-
tosten uhkasta on ollut korkea koko 2000-luvun, vuonna 2008 vastaajista 39% tunsivat sitä sekä uh-
kaa työmäärän kasvusta yli sietokyvyn. Naiset kokevat miehiä selvästi useammin ennakoimat-
tomien muutosten ja työmäärän kohtuuttoman kasvun uhkaa. (Työolotutkimus 2008.)

5.4 Yhteenvetoa luottamukseen vaikuttavista seikoista

Työelämä muodostuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Näin sosiaalisen elämän ryhmäilmiöt
kuten koheesio, normit, roolit, status ja viestintärakenne vaikuttavat työelämässä. Organisaatiolla on
kaksoistavoite, niin asia- kuin tunnetavoitteet. Tunnetavoitteista viriää sosiaalinen pääoma, jolla on
vaikutusta myös asiatavoitteen eli strategisen tehokkuuden saavuttamiseen. Luottamus on vuorovai-
kutuksen ominaisuus ja sosiaalisen pääoman rakennusaine. Luottamuksen syntyyn on olemassa mo-
nia näkökulmia, itse näen luottamuksen olevan kontekstista ja tilanteesta riippuva, ihmisen välisen
vaihdon tulos. Siihen on siis mahdollista vaikuttaa erilaisin toimenpitein työelämässä. Luottamus
voi olla aitoa tai ennakoivaa, jotka toisistaan erottaa vastavuoroisuuden normin odotus. Luottamus
saattaa olla erilaista yksilöihin, yhteisöihin sekä rakenteisiin nähden. Luottamus on tärkeä osa hy-
vinvointia, joka sitouttaa työntekijöitä ja vaikuttaa organisaation suoriutumiseen. Luottamusta
tulisiikin vaalia organisaatioiden toiminnassa.

6 Empiirisen tutkimuksen lähtökohdat ja aineisto

Pro gradu –tutkimukseni aineisto on Suomen Akatemian rahoittamasta tutkimusprojektista ”Organisaation menestys ja henkilöstön hyvinvointi tietotyössä (Successful Organisations and Employee Well-being in Knowledge-intensive Work: Contradictions and challenges, SOWK)”. Tutkimus on Tampereen Yliopiston, Jyväskylän yliopiston, Turun yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston yhteistyötä. Tutkijoita on yhteensä yksitoista, jonka lisäksi aihetta käsittelevät pro gradu –tutkielmien tekijät. Tutkimusprojektin pääteemat ovat taloudellinen menestys ja hyvinvointi tietotyössä ja näiden yhdistämisen mahdollisuudet.

(www.soc.utu.fi/laitokset/sosiologia/tutkimus/projektit/sowk/index.html, lainattu 28.2.09)

SOWK -projektin lähtökohtana ovat ristiriitaisuudet tietotyön luonteessa. Toisaalta teoreettisen näkemyksen mukaan tietotyöntekijät olisivat etuoikeutetussa asemassa monella tavalla kuten työolosuhteissaan, autonomialtaan sekä hyvinvoinniltaan verrattaessa muihin työntekijöihin. Kuitenkaan SOWK-tutkijoiden aiempien tutkimusten mukaan tilanne ei käytännössä vastaa teorian oletuksia. Näin SOWK –hankkeen tavoitteena onkin selvittää tutkimustulosten paikkansa pitävyyttä suomalaisten tietotyöntekijöiden keskuudessa. Tietotyö on yleistynyt huomasti viimeisen viidentoista vuoden aikana. Suomessa tehdyn työn kilpailustrategiaksi on nähty korkea tuottavuus ja laadukas työ.

(www.soc.utu.fi/laitokset/sosiologia/tutkimus/projektit/sowk/index.html, lainattu 28.2.09)

SOWK –hankkeessa on kahden suuntaista tutkimusta. Yksi suunta on työorganisaation rooli potentiaalisena mekanismina, joka auttaa ymmärtämään taloudellisen menestyksen ja työntekijöiden hyvinvoinnin välistä suhdetta. Toinen suunta on työkuulttuurin roolin tutkimus. Tutkimuksen rakenne koostuu myös tematiikasta koskien yksilön ja organisaation hyvinvointia sekä asenteita. Tutkimuksella on kolme erilaista tutkimuskontekstia: 1) viidessä eri tietointensiivisessä työorganisaatiossa toteutettua 51 teemahaastattelua, 2) Suomen työolotutkimus tilastokeskuksen suorittamana 2003 ja 2008 sekä 3) EWCS eurooppalainen työoloaineisto vuodelta 2005.

(www.soc.utu.fi/laitokset/sosiologia/tutkimus/projektit/sowk/index.html, lainattu 28.2.09)

Tutkimuksen tarkoituksena on haastaa taloustieteellisesti orientoitunut paradigma menestykseen ja hyvinvointiin ja tuoda esiin työyhteisön, luottamuksen, sosiaalisten suhteiden, sosiaalisen pääoman ja vuorovaikutuksen merkitys organisaation menestymisen tekijöinä.

(www.soc.utu.fi/laitokset/sosiologia/tutkimus/projektit/sowk/index.html, lainattu 28.2.09)

6.1 Oma tutkimukseni osana SOWK -tutkimusta

Kuulin SOWK -tutkimuksesta orientoivassa pro gradu –seminaarissa syksyllä 2008 tutkimuksen vetäjältä sosiologian professori Harri Melinilta ilmoittaessani kiinnostuksen työhyvinvointiin pro graduni aiheena. Minun ei tarvinnut kauaa harkita, kun liityin mukaan tähän tutkimukseen. Sain mahdollisuuden käyttää SOWK:in jo valmista haastatteluaineistoa. Minulle annettiin vapaus rakentaa aineiston pohjalta itseäni kiinnostava ja omannäköiseni tutkimus. Kun itse hyödyn tutkimuksen aineistosta, saa samalla SOWK-tutkimus yhden lisänäkökulman muiden tutkimustensa joukkoon. Tutkin haastattelurunkoa (liitteenä), jolloin koin luottamuksen kysymykset puhutteleviksi. Kuulin, ettei kukaan muu tutkija käsittele luottamuskysymyksiä tästä aineistosta, joten päätin pohtia aihetta tarkemmin luottamusnäkökulman kautta.

Vei kauan, ennen kuin tarkka tutkimusongelmani kiteytyi. Lopulta pro gradu seminaarin aikana, eräänä oman työn esittelypäivän aamuna sain yhtäkkisen idean käsitellä esimiesten retorista luottamuspuhetta; mihin kaikkeen luottamus, epäluottamus tai epävarmuus kytkeytyvät heidän haastattelupuheenvuoroissaan. Millä keinoin he perustelevat näkemystään, korostuuko esimiesrooli puheessa, millaisia tehokeinoja puheessa käytetään ja eroavatko organisaatiot toisistaan?

6.2 Tutkimukseni kohdeorganisaatioiden esittely

SOWK-tutkimuksen aineisto koostuu neljän erilaisen tietotyösektorin organisaation asiantuntijoille ja esimiehille SOWK -tutkijoiden toimesta keväällä 2008 tehdyistä teemahaastatteluista. Kyseessä ovat yliopisto-organisaation kaksi laitosta, telecom-sektorin organisaatio, vakuutusalan organisaatio sekä teollisuuden organisaatio. Haastatteluja on tehty yhteensä 51 kappaletta. Vastaajissa on miehiä ja naisia, vakituisia ja määräaikaista työntekijöitä, he ovat iältään 26-62 –vuotiaita ja asemaltaan työntekijästä johtajaan. Suurin osa vastaajista on kuitenkin joko asiantuntijoita tai keskijohtoa.

Telecom-sektorin organisaatio

”Telecom-sektorin suuryrityksen arvot ovat asiakaskeskeisyys, vastuullisuus, uusiutuminen ja tuloksellisuus. Yrityksen toiminta-ajatus on tarjota tietoliikennepalveluja nopeaan, tehokkaaseen ja

turvalliseen viestintään. Strategiana on panostaa uusiin palveluihin ja markkinoihin, ja visiona on tarjota elämyksiä ja tuottavuutta verkossa. Lisäksi yhtiö ilmoittaa omaavansa tehokkuutta ja maailmanluokan asiakasymmärrystä. Yritys toimii koko Suomen alueella ja lisäksi Virossa. Organisaatio jakautuu henkilöasiakasyksikköön, yritysasiakasyksikköön, tuotantoon sekä tukitoimiin.” (Kohdeorganisaation www-sivu, lainattu 18.3.09)

Teollisuuden organisaatio

”Yrityksen arvot ovat asiakkaan menestyminen, kannattava uusiutuminen, yksilön sitoutuminen ja ammatillinen kehittyminen. Organisaation strategian keskeisiä tekijöitä ovat maailmanlaajuisen läsnäolon vahvistaminen, palveluliiketoiminnan kasvattaminen ja ympäristötehokkaiden ratkaisujen kehittäminen ja tarjoaminen. Sisäisen kehitystyön avulla organisaatio pyrkii jatkuvasti parantamaan toiminnan laatua ja tuottavuutta. Tarkoitus on lisätä asiakkaiden kilpailukykyä ympäristötehokkaiden ratkaisujen avulla ja keskittyä tuotekehitystyössä ympäristöteknologiaan. Palveluliiketoiminnan avulla on tärkeä huolehtia tuotantolinjojen ja koneiden koko elinkaaresta. Organisaatiolla on kansainvälinen abstrakti ja moniulotteinen matriisirakenne, jossa työ tehdään projekteissa. Matriisi käsittää eri maat, funktiot sekä prosessit. Johtaminen on myös kansainvälistynyt. Erilaisia malleja pyritään tekemään globaalisti toimiviksi.” Vähän enemmän kuin puolet organisaatiosta on ulkomailla, myynnistä suurin osa on Euroopasta, USA:sta ja Aasiasta. Haasteena on se, että tulevaisuudessa myynti- ja muun asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön tulee olla siellä missä asiakkaat myös ovat, joten kysymykseksi nousee miten yritys voi nopeuttaa osaamisen kehittymistä muualla kuin Suomessa. (Kohdeorganisaation www-sivu, lainattu 18.3.09 sekä SOWK-haastattelut)

Vakuutusalan organisaatio

”Vakuutusalan organisaation arvot ovat asiakkaan arvostaminen, osaaminen, uudistuminen, vastuullisuus ja kannattavuus. Organisaation perustehtävänä on tuottaa hyvinvointia ja taloudellista turvaa sekä edistää työhyvinvointia ja kantaa vastuuta eläketurvasta. Yhtiö on vastuullinen ja vakavarainen sijoittaja. Organisaation liiketoiminnan tavoitteena on pitää markkinaosuus vähintään nykyisellä tasolla, kehittää toimintatapojaan jatkuvasti, olla osaamisellaan alan huipputasolla sekä toimia vastuullisesti ja kilpailukykyisesti. Visionsa mukaan organisaatio on menestyvä sekä asiakasta arvostava työeläkeosaaja.” (Kohdeorganisaation www-sivu, lainattu 18.3.09)

Yliopisto-organisaatio

”Yliopiston toiminnan perusarvoina ovat eettisyys, kriittisyys, luovuus ja yhteisöllisyys. Toiminta-ajatuksensa mukaan yliopisto-organisaatio on kansainvälinen monitieteinen tutkimusyliopisto tarkoituksenaan luoda uutta tietoa, ylläpitää tieteellistä sivistystä ja antaa tutkimukseen perustuvaa koulutusta. Korkealaatuinen toiminta ja monialaisuus luovat edellytykset yliopiston profiloitumiseen niin kansainvälisesti, kansallisesti kuin alueellisestikin. Organisaatio edistää ympäröivän yhteiskunnan kehittämistä ja luo yhteistyötä tutkimuksen ja koulutuksen välillä. Visiossaan organisaatio tarjoaa monipuolisen, innostavan ja vetovoimaisen akateemisen ympäristön, jossa opiskelevat ja työskentelevät alansa lahjakkaimmat ja osaavimmat yliopistoyhteisöön sitoutuneet henkilöt.” (Kohdeorganisaation www-sivu, lainattu 18.3.09)

6.3 Oman tutkimukseni aineisto

Olen valikoinut aineistosta viisi esimiesasemassa työskentelevän henkilön haastattelua jokaista organisaatiota kohden eli yhteensä 20 esimiehen haastattelua. Esimiesten asemat organisaatioissa ovat päällikkötasolta johtajaan. Esimiehen määreeksi tutkimuksessani riittää se, että hänellä on alaissuhde. Koska osa esimiehistä on organisaatiotasolla suhteellisen matalalla olevia päälliköitä, saattaa myös suhde omaan esimieheen näyttäytyä luottamukseen liittyvässä puheessa.

7 Tutkimuskysymykset

7.1 Tutkimusprojektin teemahaastattelurungon kysymyksiä

Tutkimukseni kannalta minua kiinnostavat SOWK-teemahaastattelurungosta monet kysymykset (ks. liite). Alla on kysymyksiä, joissa on kysytty suoraan luottamuksesta. Koska haastattelut hie-
man vaihtelevat, ei jokaisessa haastattelussa ole kysytty alla olevia asioita.

- Koetko, että sinuun luotetaan työpaikallasi?
- Luotatko itse työtovereihisi, esimieheesi ja organisaation johtoon?
- Mikä merkitys luottamuksella on mielestäsi työhyvinvoinnin ja menestyksen kannalta?
- Onko työpaikallasi mielestäsi ”luottavainen ilmapiiri” vai leijuuko ilmassa huhuja ja epävarmuutta?

Edellisten kysymysten lisäksi esimiehet tuovat oma-aloitteisesti luottamus- ja epäluottamuspuhetta esiin haastatteluissaan. Olenkin edellä mainittujen kysymysten lisäksi huomionut myös muun luottamuspuheen aineistosta. Nämä puheenvuorot kiinnostavat minua tutkijana hyvin paljon.

7.2 Omat tutkimuskysymykseni

Olen siis kiinnostunut siitä, mitä ja miten organisaatioissa puhutaan luottamuksesta ja mihin muihin asioihin luottamus esimiesten puheessa liittyy. Niinpä aineistonani on kaikki se puhe, joka käsittelee luottamusta tai epäluottamusta. Näin tutkimukseni empiirinen fokus on koko haastatteluaineisto ja tutkimusprojektin kysymysrunko. Tavoitteenani on tutkia eri työnantajasektorien puhetta luottamuksesta, joten tutkimuskysymykseni ovat seuraavat:

1. Mitä organisaatioiden esimiehet puhuvat luottamuksesta ja epäluottamuksesta?
2. Millaisia retorisia keinoja esimiehet käyttävät puheessaan?
3. Eroaako puhe luottamuksesta tai epäluottamuksesta eri organisaatioiden esimiesten puhumana tai löytyykö puheista yhtäläisyyksiä?

Toivon löytäväni edellisten tutkimuskysymysten kautta vastausta siihen, onko luottamuksen konstruktio erilainen eri organisaatioissa. Tutkimustuloksina pyrin rakentamaan organisaatioiden esimiesten luottamuspuheprofiilit. Koska konstruktiot rakentuvat puheessa ja vuorovaikutuksessa,

voisi olettaa, että luottamusretoriikkaan voi sisältyä vallitsevan kontekstin lisäksi myös organisaation ideologiaa sekä tapoja puhua. Burrin (2004, 157) perustava oletus on, että ihmistä ei kyetä ymmärtämään, jos jätetään huomiotta heidän kokemustensa ja käyttäytymisensä sosiaalinen konteksti.

Voi myös olla, ettei mitään eroa sektoreiden välillä löydy. Työelämän puheeseen vaikuttaa varmasti suomalaisen työelämän puhettavat tai yhteiskunnalliset perustelumme, joten puhe ei välttämättä eroa organisaatiosta toiseen. Tietenkin myös sen hetkinen yhteiskunnallinen tilanne tai historian näkökulma vaikuttavat haastateltavien luottamuksen tai epäluottamuksen puheen tapoihin. Mikäli puhe ei eroa organisaatioittain, ei tästä voi vetää sen suurempia johtopäätöksiä. On sula mahdottomuus tietää täsmällisesti, missä määrin yhteiskunnallinen konstruktio vaikuttaa tähän puheeseen.

8 Tutkimusaineiston analyysi

Saatuani valmiin tutkimusaineiston suhteeni tutkimukseen saattaa erota siitä, että olisin itse suunnitellut haastattelurungon ja suorittanut tutkimushaastattelut. Aineiston analyysiin tämä ei kuitenkaan mielestäni vaikuta.

8.1 Oma suhteeni tutkimusaineistoon

Tutkimukseni aineisto on koottu kvalitatiivisesti haastatteleamalla näistä organisaatiosta valittuja työntekijöitä SOWK-tutkijoiden toimesta. Kvalitatiivisessa haastattelussa ollaan kiinnostuneita tutkittavien kokemasta todellisuudesta ja heidän suhteestaan siihen. Haastattelu pyrkii kattamaan sekä fakta- että merkitystasoa, joten on tärkeä kuulla, mitä haastateltava ei sano ääneen vaan mitä rivien välissä on. (Kvale 1996, 31-32.)

SOWK-tutkimuksen kysymykset on esitetty haastateltaville puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Haastattelijoilla on ollut mukanaan kysymysteemarunko (ks. liite), jonka perusteella haastattelut on tehty eri haastattelijoiden toimesta. Kuitenkin haastattelut saattoivat erota toisistaan rajallisen

ajan vuoksi, esimerkiksi teollisuuden organisaatiossa haastattelijoille oli varattu vain tunti aikaa. Näin haastatteluja voisi pitää myös avoimena teemahaastatteluina (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77), sillä jokaisen kanssa ei käyty kaikkia haastattelukysymyksiä läpi.

Alasuutari (2001) muistuttaa, että kysymyksiin vastaaminen on tärkeä itseilmaisun muoto, joka heijastaa vastaajan identiteettiä ja omakuvaa. Voikin pohtia, missä määrin vastaukset kuvaavat todellista käyttäytymistä, ja missä määrin yritystä antaa tietty kuva itsestään. Kun kysytään esimerkiksi asenteista, on vaikea sanoa, uskooko vastaaja itse niin kuin väittää vai ilmaiseeko hän asenteita joiden kokee olevan hyväksyttäviä tai soveliaita hänen asemassaan oleville. (Alasuutari 2001, 145.) Tämän vuoksi retoriikka onkin mielestäni todella kiinnostava lähtökohta tutkimuksen analyysiin.

Olen saanut aineistot valmiiksi litteroituna, joten olen luonut suhdettani aineistoon lukemalla haastatteluja lukuisia kertoja. Olen päässyt käsiksi aineistoon alleviivaamalla haastatteluja sekä poimimalla tärkeät osiot ja palaamalla alkuperäiseen aineistoon yhä uudelleen. En ole kuullut haastateltavien ääntä enkä äänen painoja, jolloin en ehkä ole kovin lähellä haastateltavia. Näin saatan tulkita vastaukset eri tavalla kuin olisin tulkinnut ne paikalla ollessani tai nauhat kuullessani. Haastateltavien tunnekommunikaatio on siis kadonnut ja tilalle on voinut tulla oma tunnekommunikaationi. Koska kuitenkin perehdyn luottamuspuheen dynamiikkaan ja retoriikkaan, käytetyt sanat ovat tutkimukseni aineistoa ja ne tulevat hyvin esiin litteroitunakin.

Koen valmiin aineiston käytön eettisesti oikeaksi, sillä kun samaa aineistoa käytetään monessa eri tutkimuksen osiossa, on aineistosta mahdollisuus saada kustannustehokkaasti eniten hyötyä. Uskon, että tämä on luottamuksen osoitus myös haastateltaville, haastattelijoille sekä haastattelujen suunnittelijoille ja litteroijille. Heidän tarjoamansa aika tutkimuksen käyttöön hyödynnetään tällä tavoin mahdollisimman monipuolisesti.

Toki hyödyn itsekkin valmiista aineistosta ja tutkimukseen osallistumisesta. Ajan säästön lisäksi saan nähdä aitiopaikalta todellisen tutkimuksen tekoa osallistumalla tutkimuskokouksiin. Minun on myös mahdollista saada tukea ja ohjausta pitkään ja maineikkaasti työelämän tutkimusta tehneiltä tutkijoilta. Uskon, että tilanne on myös hyödyllinen tutkimukselle, koska näin tutkimus saa ylimääräisen näkökulman muiden tutkimustensa oheen.

Valmiin aineiston varjopuolina voi nähdä sen, ettei oma tutkimusprosessi ala alusta – haastattelurungon pohtimisella, haastateltavien hankkimisella ja haastattelun toteutuksella sekä litteroinnilla. Myös suhde aineistoon on erilainen ja saattaa jäädä pintapuolisemmaksi kuin itse alusta loppuun tekemällä. Olisin itse voinut omat haastattelut tekemällä myös kysyä luottamuksesta vielä tarkemmin kuin nyt tehdyissä haastatteluissa on kysytty – tosin haastattelujen määrä olisi jäänyt hyvin paljon vähemmäksi. Kuitenkin mahdollisuus osallistua pro gradun tekijänä aihealueeltaan juuri itseäni kiinnostavaan tutkimukseen voitti mielessäni edellä mainitut valmiin aineiston kyseenalaisuudet. Lisäksi otin huomioon jo aiemmin esittelemäni eettiset syyt.

8.2 Analyysimenetelmät ja tulkintavälineet

Analysoin haastatteluaineistoa ensin sisällönanalyysin avulla, Mäkipeskan & Niemelän (2005) luottamus- ja epäluottamusdynamikan käsitteitä hyväksikäyttäen. Löytäessäni aineistosta sisältöä luottamus- ja epäluottamustekijöiden luokkiin, yksinkertaistan aineistoa teemoiksi. Toinen analyysi koostuu puheen retoriikan keinojen tutkimisesta eli perustelujen sekä kertojan subjektin asemoitumisen ja retorisen vaikuttavuuden keinojen löytämisestä puheesta. Tekstin argumentaatiota voi tutkia erilaisia vastakkainasetteluja purkamalla. Kriittisissä arvioissa pyritään usein osoittamaan kritiikin kohde sisäisesti ristiriitaiseksi tai epäjohdonmukaiseksi. (Luostarinen & Väliaverron 1991, 166-167.)

Sisällönanalyysi ja retorinen analyysi

Sisällönanalyysin ideana on, että tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja analyysin tehtävänä on luoda selkeä, sanallinen kuva siitä. Aineisto pyritään jäsentämään tiiviiseen muotoon kadottamatta informaatiota. Analyysin tarkoituksena onkin informaation lisääminen luomalla hajanaisesta aineistosta selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä ilmiöstä. Tämä perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja koodataan uudella tavalla kokonaisuudeksi. Analyysi on koko ajan mukana tutkimusprosessissa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110.)

Sisällönanalyysiin kuuluvat aineiston redusointi eli pelkistäminen tiivistämällä tai pilkkomalla osiin, klusterointi ja abstrahointi. Aineiston klusteroinnissa eli ryhmittelyssä koodattu alkuperäisaineisto käydään tarkasti läpi ja etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä.

Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi sekä nimetään luokan sisältöä kuvaavalla nimikkeellä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 111-113.)

Teorialähtöisessä eli deduktiivisessa analyysissä teoreettiset käsitteet ovat ”ennalta tiedettyjä”, jolloin aineiston analyysin luokittelu abstrahointivaiheessa perustuu johonkin teoriaan tai käsitejärjestelmään. Näin analyysia ohjaa käsitekartta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 116.) Teorialähtöisen analyysin ensimmäinen vaihe on muodostaa analyysirunko. Analyysirunkoon voidaan poimia aineistosta asiat, jotka tukevat käsitekarttaa, ja ne, jotka eivät ole kartan mukaisia, jätetään ulkopuolelle. Tällöin analyysirungon ulkopuolelle jääviä teemoja voidaan kohdella aineistolähtöisesti, ja näille voidaan luoda uusia luokkia induktiivisen sisällönanalyysin periaatteita noudattaen. (Kyngäs & Vanhanen 1999). Jos analyysirunko on strukturoitu, kerätään aineistosta vain tematiikan mukaan analyysirunkoon haettavia asioita, jolloin voidaan testata aikaisempaa teoriaa tai käsitejärjestelmää uudessa kontekstissa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 116.)

Koen, että luottamuksen kiinnittyminen retoriseen puheeseen on niin monisyinen, että haluan tarkastella sitä teorialähtöisellä sisällönanalyysillä sekä retoriikan tutkimuksen keinoin. Näin voin tuoda työssäni esiin juuri kyseisestä aineistosta nousseet teemat ja tulkita aineistosta nousevaa informaatiota.

Retoriikalla viitataan esitystapaan tai tyyliin, joka halutaan erottaa sanotusta sisällöstä. Retoriikka onkin usein ymmärretty politiikassa tai tieteessä suostuttelun tai vakuuttamisen taitona ja manipulaation tekniikkana. Retoriikassa lähestytään puhetilannetta kielen ehdoilla vaikuttamisen näkökulmasta: se tutkii puheen strategioita ja mahdollisuuksia – joista tosin puhuja ei aina ole tietoinen. (Luostarinen & Väliverronen 1991, 57-58.) Vakuuttaminen tapahtuu argumentoinnin avulla, sen tavoitteena on saada yleisö sitoutuneeksi asiaan. Argumentaation avulla väittämän uskottavuutta lisätään tai sen asemaa vahvennetaan kilpaileviin väittämiin nähden. Myös arkikeskusteluissa on retoriikkaa. (Jokinen 1999, 46-47.)

Argumentointi ajatellaan asemoitumiseksi eli sosiaaliseksi toiminnaksi ja teoiksi, kuten kielenkäyttö yleensäkin kielellisissä tarkasteluissa mielletään. Uuden retoriikan lähtökohta on, että kielelliset konstruktiot ovat aina retorisia. Retoriikan tutkimisen tarkoituksena on eritellä, miten kielellisten valintojen ja käytäntöjen kautta synnytetään todellisuutta, rajataan ratkaisuvaihtoehtoja ja luodaan sitoutumista tiettyihin ajatusmalleihin. (Alasuutari 1999, 164.)

Retoriikantutkimus on metodi, jonka avulla paljastetaan puhujan tekstiin konstruoima vuorovaikutuskonteksti. Kuinka ja mistä asemasta puhuja esittää itsensä? Kenelle teksti on osoitettu? Mitä argumentoidaan ja onko se perusteltua? Retoriikassa on kaksi puolta: poetiikka ja argumentaatio. Poetiikka tutkii lähinnä kielikuvia, kun argumentaatio puolestaan tutkii kuulijan vakuuttamisen strategioita. (Alasuutari 1999, 164.) Tutkimuksessani retoriikan lähtökohta on argumentaatio.

Metodologisesti retorinen sosiaalipsykologia on avoin projekti, jossa voidaan hyödyntää erilaisia laadullisen tutkimuksen lähestymistapoja argumentaation ymmärrettäväksi tekemiseksi (Kuusela 2002, 92). Billig (1988, 20-21) korostaa julkilausumattoman kontekstin paljastamista: arvot, normit ja uskomukset ovat kannanotto julkiseen keskusteluun.

Retorinen sosiaalipsykologia määrittelee sosiaalisen elämän ja tiedollisten prosessien sisällön ei-individualistisesti. Retoriikan tutkimuksen näkökulma on uusi, mutta mahdollistaa uuden tavan käsitellä asenteita, arki ajattelun ristiriitaisuutta sekä retorista joustavuutta puheessa. Rakenteellisesti tutkimus perustuu idealle, jossa tarkastellaan nimenomaan arki ajattelussa esitettyjä malleja etsimällä niitä hallitsevia teemoja ja ilmaisematta jääneitä asioita. Billigin argumentaation perusidea on kääntää katse keskustelurutiinien tarkasteluun. Sosiaalinen elämä on kielen lävistämä. Keskustelussa esiintyvät pienet asiat paljastavat suuria asioita. (Kuusela 2002, 78, 91, 100.)

Kun ajattelun retoriikkaa tutkitaan, pitää ajattelua tutkia laajemmassa sosiaalisessa kontekstissa. Yksilön ajattelu tulee nähdä laajempia historiallisia ja yhteiskunnallisia malleja vasten. Argumentaatio selittää asenteiden ja mielipiteiden muodostumista laajemmista ideologisista perinteistä. Argumentatiivista luonnetta voidaan tutkia monella tapaa. Pääasia on, että paljastetaan argumentaation konteksti sekä tehdään ymmärrettäväksi ajattelun ideologista sisältöä. (Kuusela 2002, 103-104.)

Auktoriteettiin vetoamalla on helpompaa vakuuttaa kuulijat. Tämä on yleistä esimerkiksi tutkijoiden keskuudessa tutkimustuloksia esiteltäessä. Määrää, tarkkuutta tai laatua hyväksikäyttävän argumentin selityksenä on, että puhe on sitä vakuuttavampaa mitä enemmän todisteita sen puolesta esitetään tai mitä useammat henkilöt jakavat tuon käsityksen. Tämä sisältää ajatuksen tarkkuudesta ja täsmällisyydestä – mikä tietenkin on hyve. Faktat, yksityiskohtat ja esimerkit ovat tärkeitä yksityiskohtia

puheessa, ja näitä käytetään myös kuulijan hämäämiseen. (Luostarinen & Väliverronen 1991, 101-104.)

Retoristen keinojen analyysi saa merkityksensä vasta osana laajempaa tutkimustehtävää. Sen kautta voi ymmärtää miten faktoja konstruoidaan tai kuinka subjektipositioita ja identiteettejä tuotetaan. Voidaan nähdä miten erilaisia kategorisointeja rakennetaan, vahvistetaan tai kyseenalaistetaan. Analyysissä voidaan tarkastella kuinka erilaisia tapahtumia normalisoidaan ja oikeutetaan tai vastaavasti kuinka joistakin teoista rakennetaan epänormaaleja tai epäsuotavia. Myös valtasuhteita voidaan analysoida retoriikan tutkimuksen avulla. (Jokinen 2002, 156-157.) Pysin täydentämään tutkimustani retoriikan avulla. Minua kiinnostaa, löytyykö joissain teemoissa enemmän retorisen vaikuttavuuden keinoja kuin toisissa teemoissa.

Retorisessa analyysissä tutkitaan kielellisiä prosesseja vakuuttamisen ja kuulijoiden sitouttamisen näkökulmista. Huomioidaan kuinka retorisia strategioita käytetään ja kuinka ne vaikuttavat. (Jokinen 2002, 126, 131.) Voidaan tutkia puhujan aseman ottamista keskustelussa, sillä se on sosiaalista toimintaa ja Billigin mukaanhan (1991, 43) jokainen asennepositio on joko eksplisiittisesti tai implisiittisesti suhteessa vastapositionsa. Tällöin voidaan tutkia esittäjään liittyviä retorisia keinoja, joita ovat seuraavat.

1. etäännyttäminen omista intresseistä
2. puhujakategorioilla oikeuttaminen
3. liittoutumisasteen säätely
4. konsensuksella tai asiantuntijan lausunnolla vahvistaminen. (Jokinen 2002, 133-138.)

Jokista (2002, 134) mukaillen etäännyttäminen omista intresseistä tarkoittaa usein sitä, että puhuja pyrkii tuomaan esiin ensin oman usein vastakkaisen näkökulman asiaan, jolla tekee itsensä ”jääviksi” lausueksaan argumenttinsa. Ajatuksena on, ettei puhuja olisi aiemmin miettinyt näin, mutta uuden tiedon valossa oma mielikin on kääntynyt. Toki keinona voi käyttää myös vastakkaista tapaa, jolloin myönnetään oma sitoutuminen asiaan – tällöin pelataan rehellisyydellä ja pyritään herättämään yleisön luottamus.

Puhujakategorioilla oikeuttaminen puolestaan on sitä, että joihinkin kategorioihin sijoitetaan oikeus tietynlaiseen tietoon ja tietämykseen. Näin arvostetusta kategoriasta lausuttu puhe voi saada helpommin statuksen vakuuttavasta puheesta kuin vähemmän arvostetusta, riippumatta puheen

sisällöstä. Tässä voi tarkastella sitä, mitä kategorioita puhuja käyttää erilaisissa tilanteissa. (Jokinen 2002, 135.)

Kun tarkkaillaan, sitouttaako tai etäännyttääkö puhuja itsensä lausunnoistaan, puhuuko puhuja ”itse” vai toimiiko argumentin välittäjänä, jolloin ei ole selitysvelvollinen sisällöstään, puhutaan Jokisen (2002, 136-137) mukaan liittoutumisasteen säätelystä. Konsensuksella tai asiantuntijan lausunnolla vahvistetaan silloin, kun puhuja hakee uskottavuutta esittämällä useiden eri tahojen allekirjoittavan kyseisen väitteen. Tarkastelun keino on suorien sitaattien puheesta löytäminen tai vetoaminen esimerkiksi tutkimustuloksiin. Myös me-retoriikan käyttö tai itsestään selvyysiin vetoaminen kuuluu tähän strategiaan. Puhuja antaa ymmärtää, että näkemys on kaikkien yhteisesti hyväksymä totuus tai hyve. (Jokinen 2002, 138-139.)

Argumentaatiokonteksti on strateginen konteksti, jossa esitetään väitteitä, kritiikkiä, tuodaan esiin tai kätketään asioita. Billigin (1996, 118-119) kontekstejahan ovat neuvottelupuhe, puolustus- ja kritiikkipuhe sekä muistelupuhe. Retorinen kielenkäyttö on kaiken puheen ominaisuus. Se nähdään suostuttelevana piirteenä kommunikaatiossa, jossa tavoitellaan yhteistä ymmärrystä. Voidaan puhua faktan konstruoinnista, jossa yritetään saada puhe näyttämään kiistämättömältä tosiasialta. (Jokinen 2002, 127.)

Jokinen (2002, 133-155) tuo esiin argumenttiin liittyviä tehokeinoja, joita ovat seuraavat:

1. ”tosiasiat puhuvat puolestaan” eli faktojen käyttö
2. kategorioiden käyttö vaikuttamisen keinona
3. yksityiskohdilla ja narratiiveilla vaikuttaminen
4. numeerinen ja ei-numeerinen määrällistäminen
5. metaforien käyttö
6. ääri-ilmaisujen käyttäminen

Lisäksi:

7. kolmen lista
8. kontrastiparin käyttö
9. toisto ja tautologia
10. oletettuun vasta-argumenttiin varautuminen.

Tosiasiat puhuvat puolestaan Jokisen (2002, 140) mukaan silloin, kun asiat saadaan näyttämään tulkinnoista ja puhujista riippumattomilta seikoilta. Tällöin toimijoiden vastuu ja rooli syrjäytyvät, eikä vaihtoehtoja ole. Vaihtoehdottomuus tekee moraalisten kannanottojen miettimisen turhaksi, koska moraalialia voi käyttää vain tilanteessa, joissa voi tehdä valintoja. Passiivimuodolla voidaan myös kadottaa toimijuus. (Jokinen 2002, 141.)

Billigin (1987) mukaan kategorisointi on yksi strategioista, se on harvoin viatonta ja se määrittelee erilaisia kohteita erilaisine ominaisuuksineen. Kategorioiden tilanteinen käyttö eli asioiden tai tapahtumien kategorisointi toteuttaa erilaisia funktioita, kuten kritisointia tai oikeuttamista. (Billig 1987, 134-135.) Jokista (2002, 144-145) mukailleen puhujan vaikuttaessa narratiiveilla ja yksityiskohdilla tapahtumista voidaan tuottaa totuudenmukainen vaikutelma. Ideana on myös puhua niin, että kuulija saattaa sijoittaa puheeseen omia tulkintojaan, jolloin vastuuta voi siirtyä puhujalta osaksi kuulijaa, sillä puhuja on antanut ymmärtää muttei ole lausunut kaikkea ääneen.

Asioiden esittäminen määrällistämällä luo mielikuvan selkeästä, mitattavissa olevasta tiedosta, vaikka laadullisten asioiden kvantifiointi onkin aina hyvin suhteellista. Keino voi olla luvuilla, prosenteilla tai muulla numeerisella keinolla vahvistamista taikka laatusanojen käyttämistä, esimerkkeinä 'valtava', 'pieni' ja 'keskikokoinen'. Määrällistämistä voidaan käyttää myös luomaan kontrasteja, pieni näyttämään mahdollisimman pieneltä ja suuri mahdollisimman suurelta. Tärkeää onkin havaita kuinka kvantifioinnin käyttäjä valitsee tarkastelukulman, sitä vaihtamalla numeeriset vahvistukset saadaan helposti tukemaan haluttua argumenttia. (Jokinen 2002, 146-47.)

Metaforien käyttö tarkoittaa sitä, että asiaa on kuvattu niin, ettei se vastaa sen kirjallista määritelmää. Tarkoituksena on aktivoita sanotun merkityksiä. Yksi tapa määritellä metafora on sanoa, että se on vertaus ilman kuin –sanaa. Metaforien retorinen voima johtuu miellelyhtymistä. Uinuvat metaforat saattavat olla niin arkeen liittyviä ilmauksia, että niitä on vaikea havaita – ja olla sen takia ilmimetaforia viekkaampia, sillä niiden vaikuttamisen keino saattaa unohtua. 'Korkea moraalii', 'tiedon keruu', 'ajan säästäminen' ovat juuri tällaisia uinuvia metaforia. (Jokinen 2002, 149-150.)

Ääri-ilmaisuja kuten 'ei koskaan', 'täysin', 'koko ajan' tai 'ei mitään' käyttämällä voidaan korostaa niitä piirteitä, joita kuvauksen kohteena olevaan asiaan halutaan liittää. Piirteitä voidaan maksimoida tai minimoida, voidaan kuvata toiminnan säännönmukaisuutta tai niillä voidaan oikeuttaa omaa toimintaa. Tilanteesta riippuen liiallinen ääri-ilmaisujen käyttö voi vähentää myös puhujan tai argumentin uskottavuutta tai se voi ärsyttää kuulijoita. Kolmen listalla luodaan vaikutelma yle-

sestä piirteestä. Sen teho perustuu siihen, että se antaa asiasta riittävän näytön, puhuja voisi jatkaa listaa eteenpäinkin. Kontrastipareilla luodaan kaksi vastakkaista kuvaa asiasta, ja se kanta, jota itse kannatetaan, ladataan tavoittelemisen arvoisilla asioilla ja vastapari taas näytetään huonommilla ominaisuuksilla. Esimerkit ja rinnastukset tekevät argumentista ymmärrettävän ja helposti vastaanotettavan. Toistoa ja tautologiaa käytetään paljon mainoksissa – samaa tiettyä muotoilua voidaan käyttää erilaisina osina argumentaatiota ja uusilla merkitysulottuvuuksilla tai erilaisia funktioita toteuttamassa. Oletettuun vasta-argumenttiin voidaan varautua suojautumalla mahdollista syytöstä vastaan tuomalla näkökohta esiin omassa argumentaatioissa ja riisumalla vastustaja aseista, aloittamalla varsinainen argumentti mutta –sanon jälkeen. Tarkoituksena on siis suojata oma argumentti ja ottaa vastustajalta pois mahdollisuus käyttää seuraavaa argumenttia puheessaan. (Jokinen 2002, 152-154.)

Puolustavan retoriikan lisäksi on myös hyökkäävä retoriikka, jonka tavoitteena on murtaa vasta-argumentti tai sen esittäjä. Keinot ovat samat kuin puolustavassa retoriikassakin, mutta päinvastaisin tavoittein. Tavoitteena saattaa olla, että halutaan tuoda esiin vastapuolen intressien sekaantuminen argumentteihin. Yksi erityiskeino on käyttää ironiaa, joka voi kohdistua niin puhujaan kun argumenttiinkin. Puolustavaa ja hyökkäävää retoriikkaa käytetään usein rinnakkain ja yhdessä lauseesakin voi olla monenlaisia retorisen vaikuttavuuden keinoja. Tällöin niiden analysointi voi olla haastavaa. (Jokinen 2002, 155-156.)

8.3 Aineiston analyysit

Suoritan tutkimusaineistoni analyysin kolmena analyysinä. Aineiston analyysin avulla vastaan kaikkiin asettamiini tutkimuskysymyksiin. Ensimmäinen eli sisällön analyysi, kohdistuu ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: mitä organisaatioiden haastatellut esimiehet puhuvat luottamuksesta ja epäluottamuksesta. Toinen eli retoriikan analyysi vastaa kysymykseen, millaisia retorisia keinoja esimiehet käyttävät puheessaan. Kolmas analyysi yhdistää edelliset kysymykset organisaatioiden esimiesten puheprofiileiksi, eli konstruktioiksi organisaatioista ja selvittää, eroaako puhe eri organisaatioiden esimiesten välillä.

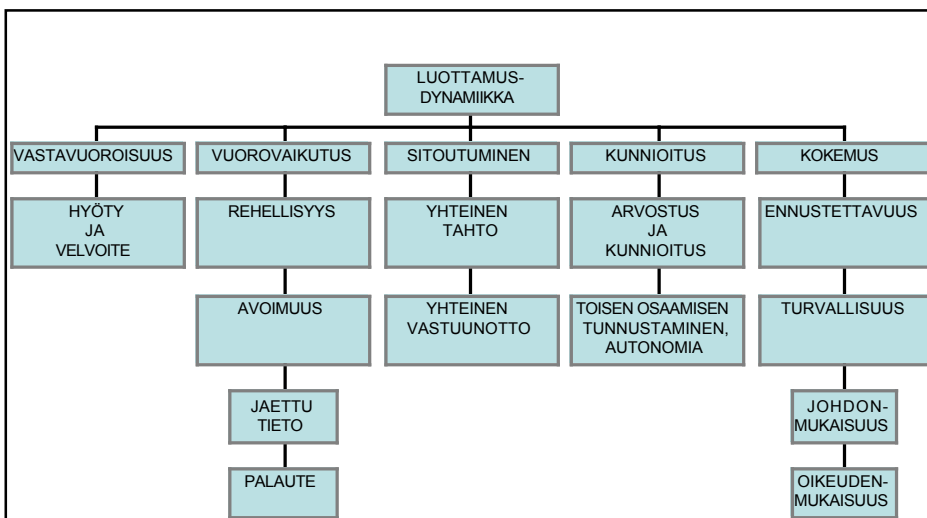
I Analyysi: Mitä organisaatioiden esimiehet puhuvat luottamuksesta ja epäluottamuksesta?

Vaihe I - pelkistäminen:

Suoritin aineiston analyysin sisällönanalyysin avulla. Aloitin analyysivaiheen pelkistämällä eli pilkkomalla aineistoa osiin ja etsimällä siitä materiaalia, jonka koen tutkimukseni kannalta oleelliseksi. Alunperin metsästin aineistosta kohtia kysymysrunгон mukaisesti luottamukseen liittyvien kysymysten perusteella. Kuitenkin huomasin aineistosta nousevan luottamukseen ja epäluottamukseen liittyviä ajatuksia myös muissa yhteyksissä ja tämän uskon olevan tutkimukseni ydin: on kiintoisaa, missä kohdin työpuhetta luottamuspuhe liittyy muihin työorganisaation käytäntöihin.

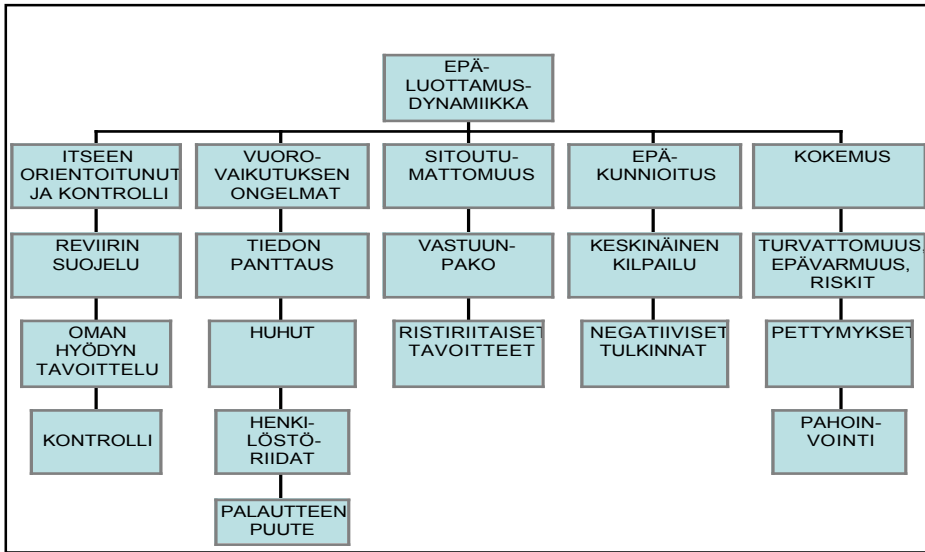
Vaihe II – analyysirungon muodostaminen:

Seuraavaksi aloin tarkemmin tutkia valitsemaani materiaalia ja selvittää mitä samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia aineistosta löytyy. Tutkin aineistoani luottamus- ja epäluottamusdynamiiikasta lainattujen teemojen (Mäkipeska & Niemelä 2005) avulla. Tein teemoista analyysirungot (ks. alla olevat kuviot 3 & 4), jossa muodostin kaikille teemoille yläotsikot, ja lisäsin teemat kontrollista (epäluottamukseen liittyen) ja oikeudenmukaisuudesta (luottamukseen liittyen), sillä puheesta löytyivät nämä dynamiiikasta puuttuvat osaset.



KUVIO 3: Kehittämäni analyysirunko luottamusdynamiiikasta

eli luokitusjärjestelmä, josta suurin osa elementeistä lainattu Mäkipeskan & Niemelän (2005) luottamusdynamiiikasta sekä aineiston teemoista. Olen lisännyt kuvioon oikeudenmukaisuuden teeman sekä antanut näkökulmille eli klustereille nimet analyysia ja tuloksia yksinkertaistaakseni.



KUVIO 4: Kehittämäni analyysirunko epäluottamusdynamikasta

eli luokitusjärjestelmä, josta suurin osa elementeistä lainattu Mäkipeskan & Niemelän (2005) epäluottamusdynamikasta sekä aineiston teemoista. Olen lisännyt kuvioon kontrollin teeman sekä antanut näkökulmille eli klustereille nimet analyysia ja tuloksia yksinkertaistaakseni.

Vaihe III - redusointi:

Suoritin aineiston redusoinnin pilkkomalla sen osiin. Tämä vaihe kesti pitkään. Luin kaikki 51 haastattelua moneen kertaan. Tämän jälkeen mietin, mikä aineistossa on erityisen kiinnostavaa tutkimuskysymyksen kannalta ja kenen näkökulmasta aineistoa tutkitaan. Päädyin esimiesten haastatteluihin, sillä koin heidän asemansa kiinnostavaksi ja uskoin heidän puheensa sisältävän organisaatioiden tapoja puhua, varsinkin jos he puhuvat asemastaan käsin. Valikoin esimieshaastatteluja yhteensä 20 kappaletta eli viisi jokaista eri alan organisaatiota kohtaan. Valitsin viisi haastattelua organisaatiota kohden siitä syystä, että haastatteluista löytyi niin paljon mielenkiintoista käsiteltävää, että en halunnut supistaa haastattelujen määrää. Yhteensä kahtakymmentä haastattelua pidin kuitenkin maksimina, sillä halusin, että minulla on mahdollisuus syventyä aineistoon. Niistä organisaatioista joissa esimiehiä on haastateltu enemmän kuin viisi, valitsin haastattelut mielenkiinnon perusteella. Pidin kaikki organisaatiot erillisinä aineistoinaan. Tämän jälkeen luin taas haastatteluja moneen kertaan, alleviivasin ja otin turhat puheenvuorot pois – tällä tavoin löysin tutkimukselleni oleelliset luottamusta sivuavat ”tärkeät ja huomionarvoiset” puheenvuorot. Käsitelisin näitä puheenvuoroja edelleen klusteroimalla ja abstrahoimalla niitä – sisällönanalyttisen tutkimusmetodin mukaisesti.

Vaihe IV – klusterointi:

- 1) Tarkastelin puheenvuoroja ja klusteroin ne organisaatioittain luottamuksen ja epäluottamuksen yleisluokkiin.

YLEISLUOKKA (Luottamus / epäluottamus) analyysitaulukon otsikkona, jaettu luottamus- ja epäluottamuspuheen mukaisesti kahdeksi taulukoksi organisaatioittain.

- 2) Kun olin järjestänyt aineiston suorat lainaukset, analysoin aineiston sisältöä tarkemmin. Suorien lainauksien pääasiat yksinkertaistin alaluokiksi.
- 3) Näistä alaluokista löysin yhteisiä nimittäjiä, joista syntyivät yläluokat.
- 4) Järjestin yläluokat analyysirunkoa apuna käyttäen teemoittain pääluokiksi ja järjestin sisällöineen analyysirungon mukaiseen järjestykseen.

Taulukkojen sisällä:

SUORAT LAINAUKSET → ALALUOKAT (todellinen analyysiyksikön yksinkertaistettu sisältö) → YLÄLUOKAT (alaluokista syntyneet teemat, esim. ”hyöty ja velvoite”, analyysirungon alaotsikoiden mukaisesti), jotka kokosin analyysitaulukon PÄÄLUOKKIEN (esim. ”vastavuoroisuus”) sisälle.

Analyysitaulukkoni (taulukot 2-9) näkyvät jokaisen organisaation luottamuspuheen sisältö ja keinot –tuloksien kohdalla.

II Analyysi: Millaisia retorisia keinoja organisaatioiden esimiehet käyttävät puheessaan?

Vaihe V - abstrahointi:

- 5) Jatkoisin analyysiä retorisen analyysin mukaisesti. Etsin alkuperäisistä lauseista sekä esittäjään että argumenttiin liittyviä tehokeinoja.

Sekä sisällönanalyysin että retorisen analyysin tulokset erittelen kohdassa ”Tuloksia I”.

III Analyysi: Eroaako puhe luottamuksesta tai epäluottamuksesta eri organisaatioiden esimiesten puhumana tai löytyykö puheista yhtäläisyyksiä?

Vaihe VI - organisaatioiden konstruktiot:

- 6) Viimeisessä analyysivaiheessa yhdistin edellä mainitut analyysivaiheet, eli luottamuspuheiden sisällöt ja retoriikan sekä teoreettisen taustan omaksi konstruktiokseni kustakin organisaatiosta. Näin muodostin organisaatiokohtaiset luottamuspuheprofiilit.

Luottamuspuheprofiilit ovat tutkimukseni päätulokset ja erittelen ne kohdassa ”Tuloksia II”.

9 Tulokset

Olen analysoinut aineistoa ensimmäiseksi klusteroimalla luottamus- ja epäluottamuspuheen teemoja. Olen tehnyt jaon jokaiseen organisaatioon erikseen, jolloin organisaatioita on mahdollista vertailla keskenään. Tästä määrittyy tulososio I, jossa esittelen luottamuspuheen sisältöjä sekä vastaajien retorisia keinoja organisaatiokohtaisesti. Tuon esiin myös esimerkkejä eniten käytetyistä retorisen vaikuttamisen keinoista. Jokaisen organisaation kohdalla näkyvät myös analyysitaulukot luottamus- ja epäluottamuspuheelle.

Tuloksia II –luvussa liitän tulososio I:n tulokset omiksi konstruktiokseni tutkituista organisaatioista. Näin ollen yhdistän teoriaa empiirisiin tuloksiin ja luon organisaatiokohtaiset puheprofiilit vastaajien luottamuspuheesta.

9.1 Tuloksia I: Luottamuspuheen sisällöt ja keinot organisaatioissa

Telecom-sektorin organisaation luottamuspuheen sisällöt ja keinot

Telecom-sektorin organisaation vastaajien mukaan *luottamuspuheessa* dynamiikan tekijät painotettiin seuraavasti. Haastateltujen esimiesten vastavuoroisuuspuhe liittyi tiimin ja yhteisön osalta tiedon jakamiseen, tuloksiin, tehokkuuteen, ”tsemppihenkeen” ja työyhteisöön. Erään vastaajan mu-

kaan työntekijän oma joustavuus johti vastavuoroiseen kohteluun ja toinen vastaaja koki iloa alaisen työn vastavuoroisesta helpottamisesta.

Yksi esimies näki rehellisyyden työyhteisön arvona suoraselkäisyyden ja avoimuuden rinnalla. Eräissä vastauksessa avoimuus tuli esiin yksilöiden ominaisuutena, ja toisessa vastauksessa keinona selvittää vaikeita tilanteita. Yksi vastaaja painotti ikävissä tilanteissa jaetun tiedon arvostettavuutta. Palautteen annosta puhuttiin esimiehen näkökulmasta. Vastaajat puhuivat seuraavasti: eräs vastaaja näki palautteen tärkeänä myös puuttumisen näkökulmasta. Yksi pyysi työn määrästä palautetta, ja eräs antoi julkisen palautteen alaisten antamista kehitysehdotuksista. Myös yksi vastaaja kertoi saaneensa alaisiltaan myönteistä palautetta tiedottamisesta.

Yksi vastaajista näki tiimin merkityksen tärkeänä, kun hän puhui yhteisestä tahdosta ja tavoitteista. Vastaajat katsoivat yhteistä vastuuta ja vastuunottoa niin esimiehen, työntekijän kuin yhteisön näkökulmasta. Esimiehen vastuun suuri rooli painottui. Hyvän esimiehen määreenä vastuu jakaantui alaisten tuntemiseen, läsnäoloon, yhteiseen sopimiseen, keskustelu- ja analyysikykyyn ja vastuuseen kannustamiseen. Alaisille annettu päätös- ja valtavastuu tuli myös esiin. Kaksi esimiestä puhuivat arvostuksesta ja kunnioituksesta. He puhuivat työntekijän tunteesta, että työnantaja välittää ja pitää työntekijästä huolta. Toisen osaamisen tunnustaminen ja autonomian luovuttaminen oli erään vastaajan mielestä hyvän esimiehen ominaisuus, joka mahdollistaa alaisen työn tekemisen. Ennustettavuus oli yhden vastaajan mielestä työhyvinvoinnin ominaisuus. Turvallisuus ja varmuus näkyi mainintoina vakituisesta työpaikasta kahden esimiehen puheessa. Johdonmukaisuudesta puhuessa eräs vastaaja määritteli esimiehen puuttumisen paikkaa tuoden näin esiin näkökulmaansa hyvään johtamiseen.

Haastattelijat eivät kysyneet telecom-sektorin organisaation esimiehiltä luottivatko he työtovereihinsa tai uskoivatko he muiden luottavan heihin. Kuitenkin haastattelijat kysyivät heidän mielipidettään luottamuksen merkityksestä työhyvinvoinnin ja organisaation menestyksen kannalta. Kaikki vastaajista näkivät luottamuksen tärkeänä. Eräs kuvasi luottamusta yhtenä tuolin jaloista, joka säilyttää tasapainon. Toinen vastaaja koki, että luottamuksen tunne tuo mukanaan tunnetta arvostuksesta. Kolmas koki luottamuksen edellytyksenä molemminpuolisuuden.

Luottamuspuheessa puhujaan liittyviä *retorisia keinoja* olivat seuraavat: etäännyttäminen omista intresseistä sekä liittoutumisasteen säätely. Etäännyttäminen omista intresseistä näkyi yhdessä vastauksessa idiosynkrasialuottona: mikäli työntekijä oli itse joustava, esimies voi vastavuoroisesti

myöntää alaiselle tarvittavia poikkeusjärjestelyjä. Eräs kertoi antaneensa päätös- ja valtavastuun hyvin alas. Hän toi esiin myös sen, että päälliköt voivat keskenään sopia vuoronsa kunhan esimiesvastuu hoituu. Liittoutumisasteen säätely tuli ilmi sitoutumisena. Yksi esimies kertoi kokevansa iloa siitä, että on saanut järjestettyä alaisten työnteon mahdollisimman helpoksi, ja huomanneensa sen, että työajan järjestelyt näkyvät ihmisten motivaatiossa. Vastauksissa sitoutuminen ilmeni suoraselkäisyyden ja rehellisyyden arvostamisena, kohtalaisen lähestyttäväksi ihmiseksi itsensä kokeemisena, kertomuksena siitä kuinka on joutunut irtisanomaan työntekijöitä sekä entisen esimiehen arvostuksena. Yksi vastaaja ilmoitti myös aina yrittävänsä muistuttaa omia alaisiaan työn priorisoinnista sekä kysyvänsä heiltä kehitysehdotuksia. Yleisesti ottaen esimiehen vaikuttivat hyvin sitoutuneilta sanomaansa.

Argumenttiin liittyviä retorisia keinoja käytettiin tasaisesti ja niitä olivat kategorioilla tai yksityiskohdilla ja narratiiveilla vaikuttaminen, määrällistäminen, metaforat, ääri-ilmaisut, kolmen lista sekä kontrastiparit. Eniten vastaajat käyttivät kolmen listoja ja metaforia.

Esimerkkejä kolmen listoista, joiden tarkoituksena on luoda vaikutelma yleisestä piirteestä. Puhuja antaa riittävän näytön, listaa voisi jatkaa eteenpäinkin:

- Vastavuoroisuus ja tiimin tärkeys → ”siellä on *avoimuus, auttamisen fiilis ja tuloksetkin ovat hyvät*”
- Vuorovaikutus: ”arvostan *suoraselkäisyyttä, avoimuutta, rehellisyyttä*”
- Vuorovaikutuksesta ja hyvästä esimiehisydestä: → ”*pitää kiittää, antaa palautetta, mut sit pitää puuttua myös jos toiminta ei o sovitunkaltasta*”
- Palautteta työn priorisoinniksi → ”*mitä töitä tekemättä, milloin pitää olla valmiita ja työ-määräarvio!*”
- Sitoutumisesta → ”välittäminen on sitä, että sä *ohjaat ja kannustat ja tuet*”

Tässä yhteydessä puheessa painottui vuorovaikutukseen liittyvä luottamus.

Esimerkkejä käytetyistä metaforista, joiden tavoitteena on aktivoida sanotun merkityksiä:

- Avoimuus esimiehen ominaisuutena → ”en o luonu semmosta *muuria* siihen välille”
- Myönteinen palaute tiedottamisesta → ”kun on pieniäkin *tiedon murusia* pyritty tiedottamaan”
- Hyvästä irtisanomisesta → ”*maailma ei kaadu siihen*”
- Arvostuksen tunne → ”ettei o yks *pelinappula* mitä voidaan siirtää”
- Turvattu olo: ”kun toistaiseksi voimassa oleva työsopimus on *taskussa*”

Metaforatkin tukivat vuorovaikutuspuhetta, mutta myös kokemuksia.

Luottamuspuheesta puuttuu puhujakategorioilla oikeuttaminen sekä konsensuksen käyttö ja argumenttiin liittyvistä keinoista faktojen käyttö, toisto sekä vasta-argumenttiin varautuminen. Tästä voi siis huomata, ettei esimiesten tarvinnut vakuutella tai puolustautua puhuessaan luottamuksesta.

Seuraavassa analyysitaulukossa kuvaan telecom-sektorin organisaation luottamuspuheen sisältöjä ja retoriikkaa. Taulukossa näkyy siis puheen empiirinen sisältö luottamusdynamiikan käsitteelliselle sisällölle, joka näkyy kuviossa 3, sivulla 43. Analyysitaulukon leveässä keskipalkissa näkyy numeroitu suora lainaus esimiesten puheesta. Vasemmalla puolella tuon esiin sisällönanalyysin, jonka sisältöluokat (alaluokka, yläluokka, pääluokka), koontuvat yleisluokkaan luottamus. Numerot vastaavat toisiaan eli saman suoran lainauksen numero näkyy suluissa niin ala- kuin yläluokassa, kuten retorisisissa keinoissakin. Lainauksiin olen kirjannut myös kuka viidestä telecom-sektorin organisaation informantista puhuu. Puhujat merkitsin koodein telecom1, telecom2, telecom3, telecom4, telecom5.

Keskipalkista oikealla on analyysi puheen retorisisista keinoista, joihin kokosin puhujaan sekä argumenttiin liittyvät käytetyt retoriset keinot. Alleviivasin suorissa lainauksissa esittäjään liittyvät keinot ja kursivoin argumenttiin viittaavat keinot lukemisen helpottamiseksi.

Taulukko 2. Luottamuspuhe telecom-sektorin organisaatioissa

PÄÄ-LUOKKA	YLÄ-LUOKKA	ALA-LUOKKA	SUORA LAINAUS ELI ANALYYSI-YKSIKKÖ	PUHEEN RETORISET KEINOT
VASTAVUOROISUUS	Tiimissä (1-4)	Tiimin tärkeys (1-4)	<p>1) ”(Tiimi on tärkeä) Tiedon jakamisen kannalta, on aina joku joka auttaa ja jonka kanssa sä oot tutumpi ja sit ne tavoitteet jotka on asetettu tiimille” (telecom2)</p> <p>2) ”Se on tosi vahva paikkakunta. Siellä on sellainen avoimuus sekä keskinäinen auttamisen, vahva auttamisen fiilis ja tuloksetkin ovat hyvät” (telecom1)</p> <p>3) ”Tiimille pitäis löytää se tsemppihenki, et silloin se paras auttais sitä heikompaa.” (telecom1)</p> <p>4) ”Hyvä työporukka tarjoaa tukea ja turvaa.” (telecom5)</p>	<p>1) Arg: 3 lista, ääri-ilmaisuu</p> <p>2) Arg: metafora, 3 lista</p> <p>3) Arg: metafora, kontrastiparit, määrällinen vaikuttaminen</p> <p>4) Arg: - narratiivi, kategoria</p>

	<p>Esimiehen ja alaisen välillä (5-6)</p> <p>Vastavuoroisuuden hyödyt (7)</p>	<p>Idiosynkrasialuottoa (5)</p> <p>Alaisen työn teon helpottaminen ilo esimiehelle (6)</p> <p>Annettu jousto palaa motivaationa takaisin (7)</p>	<p>5) ”jos esimiehellä on sellainen tunne et vitsi toi on <i>hyvä tyyppi & joustava</i>, ja se voi tarvittaessa vaihtaa vähän vuoroja, tulee ajoissa ei lusmuu, niin jos se tarvii poikkeusjärjestelyjä <u>niin esimiehelle on helpompi myöntää</u>” (telecom3)</p> <p>6) ”<u>tuottaa mulle iloa kun mä oon onnistunut järjestämään niin</u> että kavereilla se työnteko vähän helpottuu toimenpiteitten seurauksena, sillä jaksaa aina tässä hommassa eteenpäin” (telecom5)</p> <p>7) ”kun saadaan jollain työjärjestelyillä helpotettua tän kaverin elämää, se viihtyy paremmin työssään, tekee tehokkaammin sen työn, jollon sen osalta mun ei tartte puuttua tämmösiin tavotelukuihin tai saa omalta esimieheltä noottia... <u>mä nään pikemminkin positiivisena puolena sen</u> että ihmiset käyttää tilanteita että pystyy järjestelemään työaikaansa.” (telecom5)</p>	<p>5) <u>Puhuja</u>: etäännyttäminen omista intresseistä, Arg: 3 lista, määrällinen vaikuttaminen, metafora</p> <p>6) <u>Puhuja</u>: liittoutumisasteen säätely: sitoutunut, Arg: metafora, määr. vaikuttaminen, ääri-ilmaisu</p> <p>7) <u>Puhuja</u>: liittoutumisasteen säätely: sitoutunut, Arg: narratiivi, metafora</p>
VUOROVAIKUTUS	<p>REHELLISYYS (8)</p> <p>AVOIMUUS (9-11)</p> <p>JAETTU TIETO (12)</p> <p>PALAUTE (13-16)</p>	<p>Työyhteisön arvona (8)</p> <p>Esimiehen ja alaisen ominaisuutena (9)</p> <p>Vaikeiden tilainten apuna (10-11)</p> <p>Ikävässä tilanteessa jaetun tiedon arvostettavuus (12)</p> <p>Esimies: puuttuminen ja kiittäminen (13)</p> <p>Alaiselta palaute työn määrästä ja esimiehen priorisointi (14)</p>	<p>8) ”Kyllä siinä meidän työyhteisössä on tietyt arvot. <u>Mä arvostan</u> sellaista <i>suorasekäisyttä</i> ja <i>avoimuutta</i>, ja niinkun <i>rehellisyttä</i>, mitä ite yritän niinkun viestiä ulospäin” (telecom2)</p> <p>9) ”<u>Kyl mä oon kohtalaisen lähestyttävä ihminen</u>, en o luonu mitään semmosta <i>muuria</i> siihen välille niin pystyy <i>kohtalaisen</i> helposti kertomaan niitä asioita mulle. Toki se riippuu aina henkilöstä itsestään.” (telecom5)</p> <p>10) ”Kun <i>eräässä osastossa</i> oli vaikeuksia, ne <i>nosti kissan pöydälle</i> ja <i>puhu keskenään</i> ja <i>siitä on mieletön tsemppihenki lähtenyt</i>” (telecom1)</p> <p>11) ”Avoimuus myös irtisanomisessa. <u>Niin mä oon irtisanonut ja kyl mä senkin tiedän</u> et sen voi tehdä <i>hyvin tai huonosti</i>. Ja jos sen ikävän seikan tekee hyvin, kyllähän ihmiset vaistoo, kun <i>se pitää tehdä</i> ja <i>on ne perusteet ja sitten hoidat sen homman</i> niin, et ihminen pystyy tota... mun mielest <i>paras kunnia</i> on se, ett se <i>irtisanottu ihminen soittaa mul seuraaval viikol ja sanoo, että mä pistin työhakemuksii, et saanks mä laittaa sut suosittelijaks ja sit ilmoittaa, et nyt mulla on uus työ tai jotain muuta sillä ihmiset on tottunut, ett maailma ei kaadu siihen</i>.” (telecom1)</p> <p>12) ”<u>Mä arvostin yhtä esimiestä ihan suunnattomasti</u>, että <i>hyvien aikojen</i> jälkeen kokos porukan yhteen ja ihan suoraan siin kerto <i>kaikki</i>, vaik väki nyt <i>lähti murheissaan siit tilaisuudest pois, niin ei tumput pudonnut lattialle, silti jatkettiin sitä työtä</i>. Ja on <u>semmoinen esimerkki mulle</u>, että <i>ikävätkin asiat</i> sä voit viestiä onnistuneesti niin, että organisaatio jatkaa työtään.” (telecom1)</p> <p>13) ”pitää kiittää, antaa palautetta, mut sit pitää puuttuu myös toimintaan jos ei o sovitunkaltasta.” (telecom1)</p> <p>14) ”<u>Mä yritän aina muistuttaa sitä omille alaisille</u>, ett jos tuntuu ett töitä on liikaa, ett keräätte <i>aina</i>, et <i>mitä töitä on tekemättä</i> ja <i>aikataulut milloin ne pitää olla valmiita</i> ja <i>työmääräarvot</i> ja mä sitten kerron, että mitkä niistä on sitten <i>tärkeimmät</i>, mitkä tehdään.” (telecom3)</p>	<p>8) <u>Puhuja</u>: liittoutumisasteen säätely: sitoutunut, Arg: 3 lista</p> <p>9) <u>Puhuja</u>: liittoutumisasteen säätely: sitoutunut, Arg: metafora, ääri-ilmaisu, määrällinen vaikuttaminen</p> <p>10) Arg: metafora, 3 lista, esimerkillä vaikuttaminen</p> <p>11) <u>Puhuja</u>: liittoutumisasteen säätely: sitoutunut, Arg: kontrastiparit, 3 listat, määrällinen vaikuttaminen,, narratiivi, metafora</p> <p>12) <u>Puhuja</u>: liittoutumisasteen säätely: sitoutunut, Arg: metafora, ääri-ilmaisu, narratiivilla / esimerkillä vaikuttaminen, kategoriat</p> <p>13) Arg: 3 lista</p> <p>14) <u>Puhuja</u>: liittoutumisasteen säätely: sitoutunut Arg: ääri-ilmaisu, 3 lista, kategoriat</p>

		<p>Myönteinen palaute tiedotamisesta (15)</p> <p>Palaute alaisen kehitysehdotuksista (16)</p>	<p>15) ”Myönteistä palautetta on tullut kun on pieniäkin <i>tiedon murusia</i> pyritty tiedottamaan...” (telecom1)</p> <p>16) ”Ja sitä et <u>mä jatkuvasti kyselen niiltä kehitysehdotuksia</u> ja sitten sitä mukaan kun on tullut tehtyä niin mä laitan <i>aina</i> tiedoksi, et <i>tää on tullut valmiiksi ja kiitokset tälle hlölle, joka sen ehdotti et tulis semmonen tunne et oikeesti jos sä ehdotat jotain niin jotain tapahtuu.</i>” (telecom3)</p>	<p>15) <i>Arg</i>: metafora</p> <p>16) <u>Puhuja</u>: liittoutumisasteen säätely: sitoutunut <i>Arg</i>: ääri-ilmaisu, narratiivi</p>
SITOUTUMI-NEN	<p>YHTEINEN TAHTO, TAVOITTEET (17)</p> <p>YHTEINEN VASTUUN OTTO (18-22)</p>	<p>Tiimin tärkeys (17)</p> <p>Vastuullisen esimiehen määreitä: Alaisten tunteminen, puhutun mukaan toimiminen, läsnäolo, yhteinen sopiminen, keskustelu- ja analysointikyky, vastuunottoon kannustaminen (18-22)</p>	<p>17) ”<i>Sä oot kun pieni mutteri jossain isossa tehtaassa ja tiimi on yhteenkuuluvaisuuden kannalta tärkeä. Sit tietyt tavoitteet on asetettu tiimille ja sen tiimin jäsenenä punnerrat sen tavoitteen eteen ja siit syntyy koko organisaation tavoitteet</i>” (telecom1)</p> <p>18) ”(Hyvän esimiehen) <i>Ykköshomma</i> et tuntee alaisensa. Tietysti vastuullisuus, <i>se mitä sanoo pitää tehdä ja ettei lupaa liikoja, tavallaan niinkun seisoo sanojensa takana</i>” (telecom3)</p> <p>19) ”Läsnäolovelvollisuus esimiehenä sen oman ryhmän ohjaaminen, <u>niin ne pääsevät sit keskenään sopimaan kuka päälliköistä on paikalla paikkakunnalla.</u>” (telecom4)</p> <p>20) ”Oon antanut <i>hirveen alas päätöksenteko- ja valtavastuun</i>, että se saa häsätä sen aika hyvin mitä ne tekee, kunhan vaan on <i>tietyillä mittareilla</i> balanssissa muiden kanssa.” (telecom4)</p> <p>21) ”Pitäs pystyy keskustelemalla analysoimaan ongelmia – miten saatetaan osaaminen oikealle tasolle, <i>ei syyllistämällä vaan keskustelemalla</i> mistä ongelmat johtuu” (telecom1)</p> <p>22) ”Välittäminen on sitä, et <i>sä ohjaat ja kannustat ja tuet ja olet paikalla, kun on tarvis olla ja vastaat kysymyksiin</i>, mut et välttämättä tee kaikkien puolesta päätöksiä vaan <i>esimiehenä kannustat ihmisiä myös itse ottamaan vastuuta.</i>” (telecom2)</p>	<p>17) <i>Arg</i>: narratiivi, metafora, määrällinen vaikuttaminen, 3 lista, ääri-ilmaisu</p> <p>18) <i>Arg</i>: kategoria, 3 lista</p> <p>19) <u>Puhuja</u>: etäännyttäminen omista intresseistä</p> <p>20) <u>Puhuja</u>: etäännyttäminen omista intresseistä, <i>Arg</i>: määrällinen vaikuttaminen, metafora, kategoriat</p> <p>21) <i>Arg</i>: kontrastiparit</p> <p>22) <i>Arg</i>: 2 x 3 lista, kategoria (rooli)</p>
KUNNIOITUS	<p>ARVOSTUS, KUNNIOITUS (23-24)</p> <p>TOISEN OSAAMISEN ARVON TUNNUSTAMINEN, AUTONOMIA (25)</p>	<p>Työntekijän tunne arvostuksesta (23-24)</p> <p>Mahdollisuus itsenäiseen työntekoon (25)</p>	<p>23) ”Tunne siitä, että työnantaja välittää, ettei o pelkästään <i>yks pelinappula</i> mitä voidaan siirtää jos tarvii organisaatiossa tehdä muutoksii, vaan oikeesti mietitään niitä ihmisiä siinä vaiheessa kun ruvetaan niit muutoksii tekee” (telecom3)</p> <p>24) “arvostus työntekijää kohtaan, et se työntekijä tuntis itsekin sen että <i>täällä on hyvä olla ja täällä musta pidetään huolta ja mua tarvitaan täällä.</i>” (telecom5)</p> <p>25) ”<i>Hyvä esimies</i> antaa sulle mahdollisuuden tehdä. Annetaan aika ja tässä välillä saat itse tehdä” (telecom4)</p>	<p>23) <i>Arg</i>: määrällistäminen, metafora</p> <p>24) <i>Arg</i>: 3 lista</p> <p>25) <i>Arg</i>: kategoria</p>
KOKEMUKSET	<p>ENNUSTETTAVUUS (26)</p>	<p>Työhyvinvoinnin osalualue (26)</p>	<p>26) ”Työhyvinvointiin kuuluu semmoinen turva, <i>että mitään ei tapahdu kovin yllättäin ja että jos jotain tapahtuu se on perusteltuu ja itse ymmärtää miks toimitaan</i>” (telecom3)</p>	<p>26) <i>Arg</i>: yksityiskohdilla vaikuttaminen</p>

TURVAL- LISUUS (27-29)	Vakituinen työpaikka (27-29)	27) ” <i>Vakituisen työpaikan tuoma turva perheelliselle</i> ” (telecom5) 28) ” <i>Turva vakituisesta työpaikasta tuo rentoutta</i> ” (telecom2) 29) ” <i>On turvattu olo silloin kun on toistaiseksi voimassa oleva työsopimus mikä on taskussa</i> ” (telecom5)	27) <i>Arg</i> : kategoriat 28) <i>Arg</i> : kategoria 29) <i>Arg</i> : kategoria, metafora
JOHDON- MUKAI- SUUS (30-31)	Puuttumisen paikka johdon- mukainen (30-31)	30) ” <i>Ihmistä pitää välittää, myös puuttuu kun on puuttumisen paikka: jos ei toimita sovituksi tai on vilppiä</i> ” (telecom1) 31) ” <i>puuttumisen paikka on kun tiimissä parhaimman ja huonoimman välillä on suuri ero</i> ” (telecom1)	30) <i>Arg</i> : kategoria, yksityiskohdilla vaikuttaminen 31) <i>Arg</i> : kategoria, kontrastipari

Haastattelurungon luottamusta koskevat kysymykset	Suorat lainaukset eli analyysiyksiköt telecomsektorin organisaatiossa
Onko luottamuksella mielestäsi suuri merkitys työhyvinvoinnin ja organisaation menestymisen kannalta?	<p>”Se on kuuluu ihan tähän näin, et jos ihmiset kokee et heihin luotetaan, niin silloin he kokee et he on arvostettuja ihmisiä ja jos kerrotaan asioista, niin se on myös merkki et heihin luotetaan. Jos ei kerrota se on ikäänkuin kolikon kääntöpuoli, että ehkä ei luotetakaan ja sit se alkaa rapistuttaa sitä hyvinvointia, ehdottoman tärkeä.” (telecom1)</p> <p>”Suuri merkitys, sehän on molemminpuolinen luottamus.” (telecom3)</p> <p>”En voi sanoa, et se olis elinehto, mut kyllä luottamuksen päälle rakentuu paljon tekemistä ja tämmöstä, et luottamus on varmaan yks niistä tuolin neljästä jalasta. Jos yks jalka puuttuu, niin kyllä kolmella pystyy istumaan, mutta täytyy olla aikamoinen guru, et pysyy tasapainossa. Kukaan ihminen ei pysty elämään parisuhteessa tai olemaan töissä tai tekemään asioita henkilön kanssa, johon ei pysty täysin luottamaan.” (telecom4)</p>

Epäluottamuspuheessaan eräs telecom-sektorin organisaation vastaaja näki reviirin suojelun liittyvän vallan keskittämiseen. Kahden vastaajan puheessa kontrollin näkökulma oli vahvana. Tässä organisaatiossa työaika ja tauot olivat vastausten mukaan tarkasti määriteltyjä, yksittäisestäkin sairaspäivästä piti esittää lääkärintodistus ja työsuorituksen arviointi oli hyvin tarkkaan suunniteltua. Suoritusta arvioitiin asiakaspuheluita kuuntelemalla sekä asiakaspalautteen avulla. Lisäksi työntekijöiden päivä oli mahdollista jyvittää sekunnilleen wc-taukoineen.

Tiedon panttaus oli kolmen vastaajan mielestä yhteydessä osaamisen puutteeseen viestinnässä, ylimieliseen johtamistapaan tai oman johtamisen pohtimiseen suuressa organisaatiossa. Huhut johtuivat erään vastaajan mukaan huonosta ilmapiiristä - ohuesta luottamuksesta sekä ihmisten väsymyksestä. Sama vastaaja pohti tyytymättömän vähemmistön vaikutusta ilmapiiriin huonontumiseen. Telecom-sektorin organisaation vastauksissa kolme esimiestä näkivät palautteen puutteen esimiehen ominaisuutena, jonka eräs heistä mainitsi pahimmaksi virheeksi ja joka toisen mukaan

juontui ammattitaidon puutteesta ja kolmannen mukaan unohduksesta. Alaisnäkökulmassa tuotiin esiin palautteen antamisen pelko sen vaikutuksesta työhön.

Sitoutumattomuuden näkökulmasta määrittyi alaisnäkemys, jossa kahden vastaajan mielestä motivaatio-ongelma määrittyi vastuunpakona. Eräs esimies pohti liiallisen ohjeistamisen vaikutusta alaisen ajatteluvastuun katoon. Hän koki myös asiakasvastuun kasautuvan epätasaisesti työyhteisössä. Ristiriitaisten tavoitteiden näkökulmassa eräs vastaaja toi esiin sanojen ja tekojen ristiriidan, toinen esimiehen jatkuvat suunnanmuutokset ja kolmas henkilöstötoimintojen rekrytointipolitiikan tavoiteerot muuhun organisaatioon nähden. Kahdessa vastauksessa esiin tulivat henkilöstön näkeminen resurssina tai kustannuksena tai tehostamisen ja välittämisen tavoitteiden ristiriita. Eräs haastateltava toi esiin oman hankalan asemansa johdon ja alaisten välissä. Toinen taas kertoi, ettei organisaatio hyödynnä työntekijöidensä sitoutumista tarpeeksi. Yksi vastaajista muistutti, että sitoutumisen puute vaikuttaa kaikkeen työnteossa.

Tarkkaan päivittäin raportoidut tulokset toivat telecom-sektorille erään esimiehen mukaan keskinäisen kilpailun asetelmaa. Osaltaan tässä oli ristiriita, sillä jotkut työntekijät saivat suorastaan lisää iloa työntekoon, kun taas osaan työntekijöistä kilpailullinen asetelma vaikutti negatiivisesti. Negatiivisia tulkintoja vastaajat tekivät seuraavasti: yksi kyseenalaisti jaksamisongelmat, toinen vastaaja tulkitsi ettei sairaslomien syyt olleet aina todellisia, kolmas kritisoi henkilöstötoimintojen liian hidasta rekrytointireagointia. Eräs esimies oli sitä mieltä, että motivaatiohukkaisten työntekijöiden negatiiviset uhan tulkinnat johtuivat omasta tilanteesta ja toinen koki, että johdon eleet usein väärintulkitaan.

Telecom-sektorin organisaation vastauksissa esiintyivät työn jatkuvuuden uhkat, ulkoistaminen sekä organisaation muutokset, epävarma tunnelma. Pahoinvoinnista puhuttiin seuraavasti: yksi koki omien työtehtävien uudelleen hakeminen organisaatiomuutosten yhteydessä epämiellyttäväksi ja toinen koki pitkäjänteisyyden puutteen hankalaksi.

Epäluottamuspuheen retorisisina keinoina puhujat käyttivät hyvin paljon liittoutumisasteen säätelyä, konsensusta sekä etäännyttämistä omista intresseistä. Liittoutumisasteen säätelyn puheenvuorot olivat kaikkineen hyvin sitoutuneita sanomiinsa. Vastaajat puhuivat itse omine mielipiteineen ja keskusteluissa sitouduttiin organisaation sääntöihin vahvasti sekä ongelmia tuotiin ilmi hyvin selkeästi yhteisinä ongelmina: lähinnä erilaisina vuorovaikutuksen ja sitoutumattomuuden ongelmina. Konsensus eli yhteisen totuuden tavoittelu ilmaistiin lähinnä me-retoriikan muodossa. Vastaajat

pohdiskelivat organisaation toimintaa ja rakenteita monipuolisesti näissä vastauksissa. Konsensusta käytettiin vastauksissa myös yhteisinä kokemuksina. Etäännyttäminen omista intresseistä tuotiin esiin pakollisina sääntöinä, jotka toimivat koko organisaation hyväksi. Eniten esiintyjään liittyviä retorisia keinoja kaikkineen käytettiin epäkunnioituksen näkökulmasta käsin. Mielestäni on hyvin tyypillistä, että varsinkin negatiiviseen puheeseen haetaan keinojen avulla yhteisön normeista ja rakenteesta. Hienoa, että ongelmia kyettiin tunnistamaan ja niihin sitouduttiin.

Argumenttiin liittyviä tehokeinoja olivat erityisesti: kategorioilla, yksityiskohdilla ja narratiiveilla vaikuttaminen, metaforat ja määrällistäminen. Puheenvuoroissa käytettiin myös jonkin verran kolmen listaa, faktoihin nojaamista sekä kerran kontrastipareja ja toistoa. Vain vasta-argumenttiin varautumista ei telecom-sektorin organisaation vastaajien puheesta löytynyt. Eniten argumenttiin liittyviä tehokeinoja käytettiin sitoutumattomuuteen liittyvässä puheessa - kenties vahvistaakseen sisältöä, sillä mielestäni syytteet motivaation puutteesta olivat aika suorina.

Esimerkkejä kategorioista, joiden tarkoituksena on toteuttaa erilaisia funktioita kuten oikeuttamista tai kritisoimista. Vastaajien puheessa tehtävänä toimi kritisoiminen:

- Tiedon pantaaminen → ”ollaan menetetty kyvykkyyttä *ylimielisellä johtamistavalla*”
- Vähemmistön negatiivinen vaikutus henkilöstöriidoissa → ”jos ne *voimakkaat henkilöt* on päättänyt kääntää ilmapiirin huonoks, niin ne voi myrkyttääkin sen..”
- Henkilöstön kuulemattomuus → ”pahin virhe tehdään *johdon* kohdalla jos *henkilöstöä* ei kuunnella”
- Motivaation puutteesta → ”*aikuisia ihmisiä* on kuitenkin suurin osa tai *varttuneempia aikuisia ihmisiä*”
- Välittäminen unohtuu → ”mieltii vaan asioita *tehostamisen* ja *tuloksellisuuden* näkökulmasta”

Kategorioinnilla vastaajat mielestäni rakentavat hyväksytyyn ja epähyväksytyyn luokkia tai vastakkainasetteluja, joissa selkeästi näkyy kanta itselle mieluisammasta kategoriasta.

Esimerkkejä yksityiskohdista / narratiiveista, joiden tarkoituksena on tuottaa totuudenmukainen vaikutelma ja haastaa kuulijan omat tulkinnat mukaan:

- tiedottamisen ongelmat → ”kun ajatellaan, ettei tästä voi puhua. Kyl ihmiset ymmärtää sen, *et asiat on kesken tai voi olla, et mennään tonne suuntaan tai tonne tai tonne, nyt me ollaan täs ja risteykses* ja mietitään kauheesti...”

- Motivaatio-ongelmista → ”on puhtaasti motivaatio-ongelmia työnteossa, että *on mukavampi vaan istuskella päivän mittaan...*”
- Koko organisaation yhteisvastuu → ”*mitä mun työssä tarkoittaa se, ett mä toimin niin, ett loppuasiakas on tyytyväinen*”
- Vastuullisuuden väheneminen → ”*mä säikähdin ihan täysin siihen, miten vähän ihmiset asiakaspalvelussa ajattelee*”
- Ristiriitainen paikka alaisten ja esimiehen välissä → ”*kun toiseen suuntaan kumarrat niin toiseen pyllistät sitten*”

Mielestäni edellä mainitut narratiivit ovat vahvoja keinoja, joilla puhuja saa kuulijan puolelleen vetoamalla mielikuviin ja tuomalla asian lähemmäksi kuulijan omaa kokemusmaailmaa.

Seuraavassa analyysitaulukossa kuvaan telecom-sektorin organisaation epäluottamuspuheen sisältöjä ja retoriikkaa. Taulukossa olen ilmaissut puheen empirisen sisällön epäluottamusdynamikan käsitteelliselle sisällölle, joka näkyy kuviossa 4, sivulla 44. Analyysitaulukon leveässä keskipalkissa on analyysiyksikkö eli numeroitu suora lainaus esimiesten puheesta. Vasemmalle puolelle olen laittanut sisällön analyysin, jonka sisältöluokat (alaluokka, yläluokka, pääluokka), koontuvat yleisluokkaan epäluottamus. Numerot vastaavat toisiaan eli saman suoran lainauksen numero näkyy suluissa niin ala- kuin yläluokassakin. Lainauksiin liitin myös kuka viidestä telecom-sektorin organisaation informantista puhuu. Puhujat merkitsin koodein telecom1, telecom2, telecom3, telecom4, telecom5.

Keskipalkista oikealla on analyysi retorisisista keinoista, johon kokosin puhujan sekä argumenttiin liittyvät käytetyt retoriset keinot. Alleviivasin suorien lainauksien esittäjään viittaavat keinot ja kursivoin argumenttiin viittaavat keinot lukemisen helpottamiseksi.

Taulukko 3. Epäluottamuspuhe telecom-sektorin organisaatiossa

PÄÄ-LUOKKA	YLÄ-LUOKKA	ALA-LUOKKA	SUORA LAINAUS ELI ANALYYSI-YKSIKKÖ	PUHEEN RETORISET KEINOT
ITSEEN ORIENTOITUNEISUUS JA KONTROLLI	REVIIRI (1)	Vallan keskittäminen (1)	1) ”Uus tj ottaa valtaa itselleen, keskittää, jotta saa haltuunsa sen jutun. Organisaatiossa myöhemmin tehdään muutoksia, niin ne organisaation pomot ottaa itselleen valtaa, et ne näkee sen homman ja sit aletaan hajauttamaan, et jääkö päälle sit joku semmonen, ett jossain keskitetys paikas päätetään ja tuodaan ihan mitättömiäkin asioita johtoryhmän päätettäväks, kun ei kuuluis niiku vähimmässäkään määrin sille tasolle. Et onks nää muutokset yks osa, et ikään kun me ei osata palauttaa sitä muutoksen jälkeen sitä normaalin arjen toimintaa ikään kun sellaiselle tasolle ja kannustaa ihmisiä, et hei nyt muutos on läpi vedetty, nyt me eletään normaali elämää ja nää asiat päätetään näissä paikoissa ja näissä paikoissa...” (telecom1)	1) Puhuja: liittoutumisas-teen säätely: sitoutunut, <i>Arg:</i> 3 lista, metaforat, ei-numeerinen määr. vaikuttaminen, kategoriat
	KONTROLLI (2-5)	Sääntöihin liittyvä (2) Työhön liittyvä (3-5)	2) ” <u>Meil on pelisäännöissä määritelty</u> , koska sul on tauot ja muun ajan sä teet töitä.” (telecom4) 3) ”No se on tavallaan mejän asiakaspalveluiden tietyllä tavalla hyvä puoli, että tota noin niin, henkilöt jos ne on sairaana niin, niin tota <u>me edellytetään aina</u> lääkärissä käyntiä.” (telecom4) 4) ”oikeestaan <u>sekunnilleen</u> pystytään jokainen hetki päivästä erottamaan tuolta, nähään mitä oot tehny, ei nyt ihan sekunnin tarkkueesta puhuta, puhutaan minuutin tarkkuudesta, että voijaan alkaa jyvittää sit päivä, että oot ensimmäiset kymmenen minuuttia tehnyt tämmöstä ja sitten seuraavan vartin tehnyt tätä ja, Sieltä niinkun löytyy hyvin paljon sitä faktaa mitä pystytään käyttämään sit jos halutaan tarkemmin.” (telecom5) 5) ”tämmönen tyytyväisyystutkimus, mihin kontaktoi niitten asiakkaitten keskuudessa ja se määrittää niin, määrittää niinkun <u>osan näistä tavoitteista</u> ja sitten, osa tulee siitä, siitä ihan että <u>me kuunnellaan puheluita</u> , esimiehet kuuntelee puheluita, arvioi niitä tiettyjen kriteereitten mukaan, antaa palautetta niistä.” (telecom5)	2) Puhuja: liittoutumisas-teen säätely: sitoutunut, <i>Arg:</i> metafora 3) Puhuja: liittoutumisas-teen säätely: sitoutunut, <i>Arg:</i> ääri-ilmaisu 4) <i>Arg:</i> numeerinen ja ei-numeerinen määrällinen vaikuttaminen, toistoa, metafora, kategorioita 5) Puhuja: liittoutumisas-teen säätely: sitoutunut, <i>Arg:</i> 3 lista
VUOROVAIKUTUKSEN ONGELMAT	TIEDONPANTAUS (6-8)	Osaamisen puute viestinnässä (6)	6) ” <u>Me ei viestitä hyvin</u> . Meilt puuttuu niin kuin kyky semmoseen avoimeen, <i>ihan niin kuin ihmiseltä ihmiselle viestimiseen</i> . Sit meil on <i>kauheesti</i> , varsinkin niin kun - - ssa semmonen, ett <u>me ajatellaan</u> , ett ei täst voi puhua, kun ei ole ihan <i>sataprosenttisen</i> varma, ett näin tapahtuu tai tää ei ole valmis. Ett se on niin kuin pahin mahdollinen. Kyl ihmiset ymmärtää sen, ett asiat on kesken, <i>ett mennään tonne suuntaan tai tonne tai tonne, nyt me ollaan täs ja risteykses</i> ja mietitään kauheesti ja sit ratkaistaan jossain vaiheessa, mitä tietä mennään. Ja sit kerrotaan mihin <i>tielle lähdetään</i> ja miks me lähdetään sinne tielle. Ja <i>ikävätkin asiat</i> .”(telecom1)	6) Puhuja: liittoutumisas-teen säätely: sitoutunut, <i>Arg:</i> narratiivi, numeerinen ja ei-numeerinen määrällinen vaikuttaminen, metaforat

		Ylimielinen johtaminen (7)	7) ”Täällä on menetetty niin <i>paljon</i> potentiaali ja kyvykkyyttä tavallaan <i>ylimielisellä johtamistavalla</i> , et <u>me ollaan pistetty paikat hakuun</u> , hakekaa niitä, <i>eikä olla sanottu että älä lähde mihinkään muualle sut me halutaan pitää</i> . Se että me kerrottais niille ihmisille kenet me oikeesti välttämättä halutaan pitää, niin kerrottais <i>aina</i> että älä lähde susta me ei haluta eroon” (telecom3)	7) <u>Puhuja</u> : liittoutumisasteen säätely: sitoutunut, <i>Arg</i> : kategoriat, narratiivi, ääri-ilmaisu
		Suuren organisaation haasteet (8)	8) ”avoimuus ja viestintä on haastetta, kun ollaan <i>useamman sadan</i> henkilön... mutta se on kieltämättä <u>haaste että välillä se viesti ei tipu tästä minulta tonne riittävän selkeesti</u> . Et <i>sil saralla</i> on tekemistä, mut se viestintä nyt nousee varmaan <i>joka</i> kyselyssä ja tutkimuksessa et siinä on noin” (telecom2)	8) <u>Puhuja</u> : liittoutumisasteen säätely: sitoutunut, <i>Arg</i> : num. määräl-linen vaikuttami-nen, metafora, ääri-ilmaisu
	HUHUT (9)	Huono ilmapiirin vaikutus (9)	9) ”Täällä ei täl hetkel o niin hyvä työilmapiiri. <u>Mä luulen</u> et ihmiset on aika väsyneitä ja aika herkkiä lähtee <i>tähän juoruilulinjalle</i> ja tämmöseen... luottamus tulevaisuuteen on olemassa, mut <i>vähän</i> ohut välillä.” (telecom3)	9) <u>Puhuja</u> : liittoutumisasteen säätely: sitoutunut, <i>Arg</i> : kategoria, ei-numeerinen määrällinen vaikuttaminen
	HENKI-LÖSTÖ-RIIDAT (10)	Vähemistön negatiivinen vaikutus (10)	10) ”Työyhteisö saattaa <i>monesti</i> semmoisella <i>pikku</i> jurputuksella kääntää ihan sellaisen suht positiivisenkin tilanteen. <i>Semmoiset akitaattorit</i> , jotka monesti oman pahan mielen saa tartutettuu ja <i>moni</i> , jotka ei välttämättä ikään kuin huomannut jotain niin sanottuu epäkohtaa se saattaa nousta tosi <i>suureks ongelmatekijäks</i> sit tavallaan. Jos ne <i>voimakkaat henkilöt</i> on päättänyt kääntää <i>ilmapiirin huonoks</i> niin ne voi kyllä <i>myrkyttääkin sen ilmapiirin</i> . Se voi olla raskasta <i>yksittäiselle</i> esimiehelle, jos vaikka <i>15</i> hengen ryhmässä on <i>kaks kolme</i> semmosta, jotka <i>myrkyttää ilmapiiriä</i> jatkuvasti. Se ilmapiiri voi olla ikään kuin huono vaikka siel kakstoista muuta ois ihan kohtuuytyväisii siihen työhön.” (telecom3)	10) <i>Arg</i> : ei-numeerinen määrällinen vaikuttaminen, kategorioilla vaikuttamista, metaforat
	PALAUTTEEN PUUTE JA HENKI-LÖSTÖN KUULEMATTOMUUS (11-14)	Pelko palautteenannon vaikutuksista (11)	11) ”pystyy kohtalaisen helposti kertomaan niitä asioita mulle, toisilla on <i>perisuomalainen asennoituminen</i> , että vaikka tuo on kuinka hyvä jätkä nin se on <i>pomo</i> kumminkin, että ei sille niinkun <i>kaikkea</i> kerrota siinä mielessä, et kumminkin on aina semmonen epäilysettä, jos mä kerron nyt tuolle kaikki jutut niin kohta se kumminkin kertoo ne johonkin eteenpäin sitten, <u>ja se on mun käsittäkseni vähän alalla kun alalla olemassa se homma</u> , kun siinä kerrotaan jotain mielipidettä, kyllä se jää vähän niinkun semmoseks vajaaks, et se <i>terävin huippu</i> puuttuu siitä, ei uskalleta sanoo sitä mitä oikeesti ajatellaan sitten. Aina mietitään että mitenhan se vaikuttaa jatkossa mun <i>työsuhteeseen, työaikoihin, palkkoihin</i> ja muihin... ja se on semmonen, mikä, <u>toki mä sen ymmärrän että en mä itekään omista pomoistani niille mee</u> kerroon <i>kaikkia asioita</i> , siinä myöskin että mä ajattelen niitä, että semmonen <i>pikkufilteri</i> pitää olla välissä <i>aina</i> ...” (telecom5)	11) <u>Puhuja</u> : liittoutumisasteen säätely: sitoutunut, <i>Arg</i> : kategoriat, ääri-ilmaisu, metaforat, 3 lista
		Ammattitaidottomuus (12)	12) ”Esimiehen ammattitaidottomuutta, välinpitämättömyyttä elikä esimies ei itseasiassa... <i>esimies pyytää tekemään jotain, mut sitkun sä oot sen tehnyt niin hyvä kun edes vastaa, että kiitos et sait aikaseks tai tää on just se mitä tarvitaan, ett ei kuule siitä enää mitään sen jälkeen, sitä on näkynyt meillä talossa jonkun verran</i> .” (telecom4)	12) <u>Puhuja</u> : liittoutumisasteen säätely: sitoutunut, <i>Arg</i> : narratiivi, metafora
		Unohdus (13)	13) ”muutenkin varmaan se, et tosi <i>paljon</i> asioit tehdään mut niist unohdetaan tiedottaa.” (telecom3)	13) <i>Arg</i> : ei-numeerinen määr. vaikuttaminen

		Pahin virhe (14)	14) ” <i>pahin virhe</i> tehdään <i>johdon</i> suunnalta siinä jos <i>henkilöstöä</i> ei kuunnella. Olipa asia hyvinvointiin tai mihin tahansa liittyen.” (telecom2)	14) <i>Arg</i> : kategorioilla vaikuttaminen
SITOU- TUMAT- TO- MUUS	VAS- TUUN- PAKO (15-19)	Motivaatio- ongelmat (15-17)	15) ” Jos työntekijän tulos on huono, se on se tulos alle sen, sanotaan jatkuvasti <i>alle sen tietyn arvon</i> , niin sitten, se menee ninkun motivointikeskustelun kautta monesti se että puuttuu <i>joku tietty osaaminen</i> . Mutta sitten on osalla on puhtaasti motivaatio-ongelmia siinä työnteossa että, <i>on mukavampi vaan istuskella päivän mittaan</i> niin... <i>Aikuisia ihmisiä</i> on kuitenkin <i>suurin osa</i> tai <i>vartuneempia aikuisia ihmisiä</i> , niin siinä <i>tulee niinkun ymmärtää sitä normaalia keskustelua</i> . Suurin osa tilanteista ratkeaa sillä tavalla että, että niin, puhutaan pikkusen vakavampaan sävyyn asiasta, niin se parantaa sitä suoriutumista. Toki siinä sit, sitä semmosta pysyvää motivaatio-ongelmaa se ei paranna, sitä ei pysty motivoimaan ikuisuuksiin sillä että yrittää puhua.” (telecom5)	15) <i>Arg</i> : ei-numeerinen määrällistäminen, narratiivi-esimerkki, kategoriat
		Organisaation vastuun eriarvoinen kasautuminen (18)	16) ”Ja jos ihan <i>suoraan puhutaan</i> , niin ne henkilöt jotka nähdään, että ei oo <i>motivaatio</i> , ei oo <i>halua</i> eikä välttämättä <i>kykyä</i> , niin jos he on meidän omia henkilöitä niin <i>ei niistä pääse kirveelläkään eroon</i> . Mikä mun mielestä on niinkun valitettavaa. Se on ennen kaikkee <i>valitettavaa sen henkilön puolesta, koska hän itse kärsii</i> . Meidän tulee asettaa tavoitteet, vaatia kaikilta samaa, suurin piirtein samaa, ja jos henkilö ei oo motivoitunut eikä oo halukas edes keskustelemaan että olisko jotain muuta <i>talon sisällä</i> tai jossain muualla tarjota, voidaanko me auttaa, mitä me voidaan tehdä niin se on aika <i>pattitilanne</i> . Lähes mahdoton päästä niinkun eroon henkilöstä jollei henkilö tee ite ratkaisuja. Mut et se edes että herättään henkilön, sitten kun näitä keskusteluja käydään, <i>nostetaan niinkun kissa pöydälle</i> että mitäs oot aatellut tehdä, kun oon huomannut ettei sulla tää homma nappaa yhtään, niin tää <i>henkilö kokee et tää on uhkailua – et häntä uhkaillaan</i> . Ja sitten on <i>luottamusmiehet vastassa että mitäs täällä on neuvoteltu</i> . Et asioista ei tavallaan rohjeta <i>puhua niitten oikeilla nimillä...</i> ” (telecom2)	16) <i>Arg</i> : kategoriat, 3 lista, metaforat, narratiivit ja esimerkit
		Vastuun vähentyminen asiakastyössä (19)	17) ”Se <i>leipääntyminen</i> on edennyt liian pitkälle niin sitten ei välttämättä sekään auta mihinkään siinä, että tapauksesta enää ainoa mitä voidaan kysyä että onko kyseinen henkilö sitten enää <i>oikeassa työpaikassa</i> vai onko siitä enää hyötyä yhtiölle” (telecom5)	17) <i>Arg</i> : metafora, kategoriat
			18) ”meidän asiakaspalvelu pistetään <i>kantamaan liian iso taakka</i> siitä, ikään kuin siitä asiakkaiden asioiden hoitamisesta, ett <u>vaik me puhutaan paljon asiakastytyväisyydestä</u> , niin vielä muu --- ei oo ymmärtänyt, <i>mitä mun työssä tarkoittaa se, ett mä toimin niin, ett meidän loppuasiakas on tyytyväinen</i> . Ja tässä suhteessa se työn kuormittavuus on epäoikeudenmukaista tällä hetkellä ja on ollut pitkään.” (telecom1)	18) <u>Puhuja</u> : liittoutumisasteen säätely: sitoutunut, <i>Arg</i> : metafora, narratiivi
			19) ”asiakaspalvelutyössä vastuullisuuden väheneminen. <u>mä säikähdin ihan täysin siihen, miten vähän ihmiset ajattelee</u> , tavallaan niin kuin oppii ulkoa jonkun tekemisen, muttei tiedä mistä syystä näin pitää tehdä, jolloin sä et osaa käyttää sitä <i>toisenlaisessa tilanteessa</i> sitä osaamistas hyödyks riittäväällä tavalla, niin se on yks syy. Liiallinen ohjeistaminen helposti luos sellaisen mielikuvan, ett mä en voi tehdä mitään <i>eritavalla</i> tai käyttää...” (telecom1)	19) <u>Puhuja</u> : liittoutumisasteen säätely: sitoutunut, <i>Arg</i> : narratiivi, kategoriat

RISTIRII- TAISET TAVOIT- TEET (20-26)	Tehostaminen vs. välittäminen (20)	20) ”Tavallaa harmittaa että kaikessa tehostamisen ja muun vauhdissa tuppaa välillä se välittäminen unohtuu, <u>siihen sortuu joskus itsekin</u> , että miettii vaan asioita sen <i>tehokkuuden ja tuloksellisuuden</i> näkökulmasta.” (telecom3)	20) <u>Puhuja</u> : liittoutumisasteen säätely: sitoutunut, Arg: kategoriat
	Hlökunta kustannus vs. resurssi (21)	21) ”Tehojen pitää olla tietynlaisia, jos kyseinen <i>henkilö on pelkkä kustannus</i> , rasite silloin kun se ei tee sitä työtä, mikä poistaa asiakasta sieltä jonosta. (esim. koulutuksessa)” (telecom5)	21) Arg: metafora
	Rekrytoinnin ja käytännön ristiriidat (22)	22) ” <i>Paremmalla henkilöstöpolitiikalla</i> olis jatkuvat rekryt käynnissä kun tiedetään että vaihtuvuutta on, eikä et otetaan kerralla hirveä määrä siinä vaiheessa kun on jo <i>lämpimät housuissa</i> ” (telecom3)	22) Arg: kategoriat, metafora
	Jatkuvat suunnanmuutokset (23)	23) ”Niin se esimies <i>vie</i> kokoajan niin kun <i>eri suuntaan</i> , tuntuu siltä, että jotain aloittaa, mut ei saa mitään valmiiks, et pitää aloittaa ihan uudestaan saman asian tekeminen, <i>mutta eri tavalla...</i> ” (telecom4)	23) Arg: metafora, kategoriat
	Sanojen ja tekojen ristiriita (24)	24) ” <i>Sanojen ja tekojen ristiriita</i> on mahdollinen, sitä meil on ollut nyt liian paljon. Koska ihmiset kokee just et <i>prosessit ei pelitä</i> , se on se tekojen ristiriita.” (telecom1)	24) Arg: kategoriat, metafora
SITOUTU- MISESTA (26-27)	Asema työntekijöiden ja johdon välissä (25)	25) ”toisinaan aika semmonen <i>skitsofreeninen se tilanne...</i> siinä että, tavallaan sanotaanko sympatiat on siellä <i>palveluasiantuntijoiden</i> elikä työntekijöitten puolella ja yrittää heidän asioitaan että niin viedä eteenpäin mahdollisimman hyvin elikä tuua niitä heidän näkemyksiään esille. Toisaalta taas sitten omat esimiehet asettaa niitä, tai ne vaatimukset on asetettu jossakin työryhmissä niitä on pohdittu ja sitten <i>oma esimies</i> vaatii että, ei sanottaan niinkun <i>potkii omia alaisiansa</i> tiettyyn tahtiin suorittaaan, että kyllä <i>monesti se on niin, että ne olosuhteet ja vaatimukset ei sillä hetkellä oo kauheen realistisia</i> , jostain teknisistä vioista, asiakasmääristä johtuen, niin, tuntuu niinkun, jotenkin turhauttavalta että <i>mennä ravistaan ihmistä että sun täytyy pystyä nyt tämmöseen tulokseen kun tietää suoraan että ei itekään pystyis siihen, että se on niinkun ihan mahottomuus sillä hetkellä</i> . Et siitä tulee semmonen, tavallaan tilanne että kun sää <i>toisen suuntaan kumarrat niin toiseen pyllistät</i> samaan aikaan sitten...” (telecom5)	25) Arg: kategoriat, metaforat, narratiivi
	Organisaatio ei hyödynnä sitoutumista (26)	26) ”Sitoutumisen pitäis olla aina vähän molemmin puolista. Henkilöstö helposti tuntee itsensä petetyksi, jos on niinkun sitoutunut ja sitten organisaatio ei <i>vastaa tavallaan huutoon. Me ei hyödynnetä</i> niitä sitouttamismielessä riittävästi, et me voitas tehdä semmosii <i>uraputkii</i> .” (telecom3)	26) <u>Puhuja</u> : liittoutumisasteen säätely: sitoutunut, Arg: narratiivi, metafora
	Sitoutumattomuuden kokonaisvaltaisen vaikutus (27)	27) ”Näissä hommissa taas on se että <i>kun se kaikki pyörii pääkopan sisällä ja sää oot leipääntynyt siihen hommaan</i> , niin, ei saa tavallaan niinkun sitä sellasta <i>tehoa irti</i> niistä jutuista että pystys ottaan niitä asiakkaita <i>samalla tahilla sisälle</i> mitä aikasemmin, hoitaa niitten ongelmaa, jollon ne alkaa niinkun asiakaskontaktit alkaa venymään sitten, tauot niitten välillä alkaa venymään, <i>loppuu vaan niinkun se tietty höyry pään sisältä siinä vaiheessa</i> .” (telecom5)	27) Arg: narratiivi, metaforat, ei-numeerinen määrällistäminen

<p>EPÄ-KUN-NIOI-TUS</p>	<p>KESKINÄI-NEN KIL-PAILU (28)</p> <p>NEGATII-UISET TULKIN-NAT (29-34)</p>	<p>Kilpailun positiiviset ja negatiiviset vaikutukset (28)</p> <p>Jaksamis-ongelmien kyseenalais-taminen (29)</p> <p>Tulkinnat uh-kaavista tilan-teista itsestä johtuvia (30)</p> <p>Sairaslomien syiden ky-seenalaista-minen (31-32)</p> <p>Rekrytoin-tipäätökset (33)</p>	<p>28) ”<u>kun tää työ ja tavoitteet on näin tarkkaan määritelty meille jokaiselle ja monella eri tasolla</u>, niin <i>osa kokee</i> sen kieltämättä niin <i>painostavana, vähän jopa kytätään että mitä näitä lukuja näin jatkuvasti päivittäin annetaan et kyllä hän tietää mitä hän tekee</i>, mut <i>osa sitten ihan janoaa</i>, että jos esimies ei oo yheksään mennessä aamulla laittanut eilisen päivän tuloksia henkilölle, niin käydään jo kysymässä että missäs ne viipyy. Että tässäkin on <i>kaksi ääripäätä</i>.” (telecom2)</p> <p>29) ”Sanotaan et <u>mun mielestä siitä on tullut</u> tänä päivänä <i>vähän</i> sellanen ylikorostettukin sana <i>että kun en jaksa</i>, – <i>joku jossakin aikanaan lausui että onko jaksaminen sama asia kuin viitsiminen, eli jos ei nappaa niin sillon sanotaan etten mää jaksa. Mun mielestä se on kyllä näinkin</i>. Et jos sen <i>jaksamisen taakse</i> tänä päivänä <i>mennään</i> niin pirun helposti, et se on helppo todeta esimiehelle että jos esimies käy asioita läpi että sun tulokset on vähän mennyt alaspäin, niin mikä sulla on - <i>no kun mä en oikein jaksa, mulla on ongelmia jaksamisen kanssa</i> – mut sit kun kysyy tarkemmin niin eipä tuukaan mitään, niin että siinä mielessä <u>näkisin yhtäläisyysmerkkejä</u> että jaksaminen mielletään yhtä kuin viitsiminen (Heh) ehkä vähän kärjistetty mutta varmasti on <i>osa totuutta</i>. Toki siellä on ihan <i>oikeitakin jaksamiseen liittyviä</i>, joka sitten voi juontaa juurensa siviilielämästä että <i>siellä on tapahtunu jotain todella vakavaa tai jotain muuta</i> että sillon ei työssä kestä.” (telecom2)</p> <p>30) ”<i>Osalla</i> se sit se oppiminen tyssä jossakin kohti, ja sillon ehkä alkaa tulla turhautumisen puoli ja <i>kaikki</i> esimiehen <i>kommentit ja seuraamiset ja palautteet</i> koetaan <i>vähän</i> uhkaavana.” (telecom2)</p> <p>31) ”<u>Meillähän on myös kokemuksia siitä</u>, <i>ett jos sä et saa sitä työvuoroo, mitä sä haluat, niin ihmiset on sit sairaslomalla sen päivän, jos se ei oo onnistunut eli kyysenalaistan taas jälleen kerran sairaspoissaoloja tai niiden syitä.” (telecom1)</i></p> <p>32) ”pyydetään sairaslomaa ja mä en jaksa ja tää on kaikki sitä, niin pitäis kaivaa sit, <i>onkos se mä en jaksa itseasiassa sitä, ett mä oon niin epämotivoitunut tähän työhön, mutta kun mä en oikein rohkene hakea muualt töitä, niin sit mä valitan siitä. Ja tää on semmonen meidän tän hetkinen tavoite</i>, ett me osataan ajoissa puuttua oikealla tavalla syyllistämättä ketään siihen, jos sua ei nyt huvita, hei sun oman elämän kannalta on parempi, ett sä vaihdat työpaikkaa ja tuetaan sitä työpaikan vaihtamista <u>Tähän me yritetään esimiestyöllä tähän puuttumiseen puuttuu</u>, mutta myöskin sitä, että lääkäri ymmärtäis kysymysten kautta <i>vähän</i> hakea sitä syytä siihen jaksamattomuuteen. Eikä niin kun automaattisesti ajatella, että nyt toi <i>työ tappaa</i>, koska se voi jollain ihan yhtäläillä olla <i>epämotivaatiosta johtuvaa</i>.” (telecom1)</p> <p>33) ”Koska nämä rekrytoinnit tulee siinä vaiheessa kun porukkaa, tai <i>kun vaihtuvuus on lisääntyny ja aikansa katotaan että nyt ollaan näin ja näin paljon miinuksella henkilömäärässä</i> niin sillon vasta <i>herätään siellä</i> taikka saadaan joku henkilö <i>talossa ympäräpuhuttua</i> että, että annetaan lupa. Tavallaan reagoidaan sitten kun <i>löysät on housuissa</i>, siinä vaiheessa.” (telecom5)</p>	<p>28) <u>Puhuja</u>: konsensus, <i>Arg</i>: kategoriat, määr. vaikuttaminen, kontrastiparit, metafora, narratiivi</p> <p>29) <u>Puhuja</u>: liittoutumisen säätely: sitoutunut, <i>Arg</i>: määrällinen vaikuttaminen, narratiivi, kategoriat, yksityiskohdat</p> <p>30) <i>Arg</i>: kategoriat, ääri-ilmaisu, 3 lista, ei-num. määrällinen vaikuttaminen</p> <p>31) <u>Puhuja</u>: konsensus, liittoutumisasteen säätely: sitoutunut, <i>Arg</i>: faktat puhuvat puolestaan (kokemus)</p> <p>32) <u>Puhuja</u>: konsensus, <i>Arg</i>: narratiivi, metafora, ei-numeerinen määr. vaikuttaminen, kategoriat</p> <p>33) <u>Puhuja</u>: passiivi, <i>Arg</i>: narratiivi / yksityiskohdat, metaforat</p>
--------------------------------	--	---	---	---

		Alaisten tulkinta johtajien toiminnasta (34)	34) ” <u>joku käy Helsingistä meillä</u> , mut sitten että miten ihmiset oikeesti sen kokee, <i>et ottaks ne sen samalla tavalla kun mitä sen tarkotettu johdon toimesta</i> , että toisinaan sitä vähän niinkun kritiikkiä tulee siinä vaiheessa vaikka nin se on tarkotettu <i>motivoimaan ja kannustamaan että, meidän tekemisistä ollaan kiinnostuneita</i> niin, <i>monesti</i> ihmiset ottaa sen vähän toisella tapaa siten, sitä ei ninkun arvosteta, arvosteta <i>niin suurena</i> eleenä kun mitä se on tarkotettu ehkä.” (telecom5)	34) <u>Puhuja</u> : konsensus, Arg: kategoriat, 3 lista, määrällinen vaikuttaminen
KOKE-MUS	EPÄVAR-MUUS, TURVAT-OMUUS, RISKIT (35-44)	Epävarmuus työn jatkumisesta (35-37)	35) ”Epävarmuus työn jatkuvuudesta <u>on varmaan yks suurimpia täällä</u> sekä se, että <i>koko ajan</i> vaihtuva esimies vie <i>uuteen suuntaan</i> .” (telecom4) 36) ”Epävarmuustekijä, <i>jos mä saan uutta duunii niin saanko mä uutta palkkaa ja oonko mä oikeesti tuolla työmarkkinoilla enää yhtä kiinnostava ihminen</i> kun mä oonkin <i>työtön työnhakija, kun se että mä haen -----sena</i> muualta töitä. Niin varmasti se vaikuttaa siihen hyvinvointiin. (telecom3)	35) <u>Puhuja</u> : konsensus, Arg: ei-num. määr. vaikuttaminen, ääri-ilmaus, metafora 36) Arg: narratiivi, kategorisointi
		Muutoksen pelot (38-39)	37) ” <u>meil on ihmisiä</u> joiden työsopimukset päättyy kesä-kuun lopussa ja <i>ne ei vielä tänä päivänä tiedä</i> voiko ne jatkaa meillä. Sehän on melkein <i>hirttosilmukassa roikumista</i> .” (telecom4) 38) ”Ihmiset on jo vähän turtuneita YT_ihin, mutta asiakaspalvelussa meillä on tällä hetkellä meneillään semmoinen muutosprojekti, niin se herättää vähän <i>osassa ihmisiä</i> semmosta, <i>et mitä se muutos tarkoittaa mun työhöni...</i> ” (telecom5)	37) <u>Puhuja</u> : konsensus, Arg: yksityiskohtilla vaikuttaminen, metafora 38) Arg: kategoriat, narratiivi
		Vuokrahenkilöstö (40)	39) ” <u>organisaation ravistelut</u> ja muut muutokset ja nytkin käytännössä porukka on joutunut hakemaan omia tehtäviään, niin kyllähän se <i>henkisesti rassaa</i> , et siinä mieles toivois että nää <i>koko ajan</i> tapahtuvat <i>muutokset, fuusioitumiset ja päällekkäisten toimintojen karsimiset</i> niin <i>kyl ne syö miestä aika kovasti</i> . (telecom2)	39) Arg: metaforat, ääri-ilmaus, 3 lista
		Omien esimiesten Epävarmuus (41)	40) ” <u>Vuokrahenkilöstö</u> on se, <u>mistä ensimmäisenä aletaan säästää</u> . Tietysti heillä on siltä kantilta epävarmuutta.” (telecom2)	40) <u>Puhuja</u> : passiivi = itsestä etäännyttäminen Arg: kategorisointi, ääri-ilmaus
		Ulkoistamisen uhkat (42)	41) ” <u>Omat esimiehet</u> olivat epävarmoja myöskin heidän työn jatkumisesta, niin <i>kyllä hekin siitä myöskin kertoivat</i> että kun ei nyt kuulu mitä tässä tapahtuu ja on epävarmuutta niin <i>tottakai</i> se näky” (telecom2)	41) Arg: kategoria, tosiasiat puhuvat puolestaan, ääri-ilmaus
		Epävarmuuden ja jännityksen tunteet (43-44)	42) ”Ulkoistamisen uhka sinänsä... <i>kyllä tällä yhtiöllä on hyvä maine ja ihmiset haluavat olla yhtiön palveluksessa</i> , joten <i>siinä mielessä tietysti</i> sitä epävarmuutta on, <i>tottakai</i> .” (telecom2)	42) Arg: tosiasiat puhuvat puolestaan, kategoriat, ääri-ilmaus
		Tyytymättömyys (45)	43) ”Semmonen epävarma tunnelma kun on kuitenkin esimerkiksi <i>näistä erilaisista YT:stä..</i> ” (telecom3) 44) ”Mut tämmönen tilanne on ehkä se niin kun missä on tuntenut semmosta niin kun ei voi sanoo <i>turvattomuutta mut jännitystä</i> ” (telecom3)	43) Arg: esimerkki 44) Arg: kategorioiden käyttö
			45) ” <u>Se mikä meil on aiheuttanut tyytymättömyyttä merkittävästi</u> , niin oman työn jatkuvuuden turvattomuus” (telecom4)	45) <u>Puhuja</u> : konsensus

	PAHOIN- VOINTI (45-47)	Pitkäjänteisyyden puute (46) Omien tehtävien hakeminen (47)	46) (harmin aiheita) ”sellainen pitkäjänteisyys puuttuu... tossa nyt johto on vaihtunut <i>yläpuolella</i> ja jokainenhan haluaa muokata organisaationsa <i>itsensä näköiseksi</i> ” (telecom1) 47) ”semmonen tosi epämiellyttävä on se, että <u>laitetaan ihmiset hakemaan esimerkiksi omii tehtävi...</u> ” (telecom3)	46) <i>Arg</i> : metaforat 47) <u>Puhuja</u> : passiivi (itsestä etäännyttäminen)
--	------------------------------	--	---	--

Teollisuuden organisaation luottamuspuheen sisällöt ja keinot

Teollisuuden organisaation esimiesten *luottamuspuheen* vastaukset olivat positiivisia sekä tietotyömäisiä. Vastavuoroisuus näyttäytyi erään esimiehen puheessa toisten auttamisena ja yhteistyössä, jotka hän näki keinona hyvään työyhteisöön. Toinen vastaaja näki riskin lintsamisesta olevan olematon läheisen yhteisön takia. Eräs vastaaja puhui suhteestaan omaan esimieheensä ja koki välien olleen avoimet ainakin toistaiseksi. Toinen vastaaja toi esiin avoimuuden tärkeänä työyhteisön toiminnassa. Yhden vastaajan mukaan organisaatiossa korostettiin tiedon läpinäkyvyyttä. Hän myös kertoi antavansa alaisilleen palautetta liiallisesta työn tekemisestä.

Yhteinen tahto ja tavoitteet tulivat esiin puheenvuoroissa, jossa puhuttiin strategian tärkeydestä tavoitteiden tiedostamisen kannalta, tavoitteiden asettamisesta yhdessä sekä kaikkien parhaansa tekemisestä tavoitteiden eteen. Eräs esimies kertoi organisaation olevan suopea työn viivästymisen tilanteissa, jolloin voisi ajatella, ettei kyseisessä yhteisössä tarvitse peitellä virheitä. Kolme vastaajaa puhui esimiehen vastuunoton tärkeydestä. Esimiehen vastuuksi nähtiin työn organisointi, kokonaisuudesta vastaaminen sekä työn kuormittavuuden jakaminen. Alaisen vastuuksi vastaajat tulkitsivat itse työn sisällön ja asiantuntevuuden. Tämä tuli esille kuudessa autonomiia puoltavassa lausunnossa. Vastaajat näkivät autonomiiaan kannustamisen liittyvän menestykseen, jolloin esimiehen tulisi luovuttaa autonomiia työn asiantuntijoille. Eräs vastaaja näki työntekijöiden moraalien ja laatutietoisuuden puoltavan autonomiia ja luottamuksen työn itsenäiseen tekemiseen mahdollistavan sen.

Teollisuuden organisaatiossa toimivan esimiehisyyden takana nähtiin arvostusta ja pidettiin tärkeänä, että kaikki työntekijät arvostavat toisiaan. Eräs esimiehistä kertoi organisaatiossa kehitetystä turvaverkosta poissaolojen varalle, jotta mahdolliset ongelmat voitaisiin havaita ajoissa, tietyn poissaolomäärän täytyessä. Yksi vastaaja toi esiin kokemuksensa siitä, että johtaminen on ollut organisaatiossa aina oikeudenmukaista.

Haastattelijat eivät kysyneet haastattelurungon mukaisia luottamuskysymyksiä lainkaan teollisuuden organisaation esimiehiltä, sillä käytettävissä oleva aika ei riittänyt koko haastattelurungon läpikäymiseen.

Retorisia keinoja käytettiin erityisesti luottamuspuheessa. Esittäjään liittyviä käytettyjä tehokeinoja olivat konsensus sekä liittoutumisasteen säätely, missä puhujat sitoutuivat sanomaansa. Konsensusta käytettiin erityisesti vuorovaikutuksen näkökulmassa, sitoutumisen näkökulmassa sekä arvostuksen näkökulmassa. Konsensuksella esimiehet pyrkivät Jokista (2002, 139) lainaten antamaan ymmärryksen kuulijalle kaikkien yhteisesti hyväksymästä totuudesta, joten voisi ajatella tässä aineistossa esimiesten pyrkivän luomaan yhtenäisyyttä: ”yhdessä me selvittäämme vaikeistakin ajoista, kun perusasiat on kunnossa”. Konsensusta he käyttivät myös puoltaakseen avoimuutta strategian läpinäkyvällä tiedottamisella ”tätä me yritetään”. ”Parhaamme teko yhdessä” toi esiin konsensuksen käytön sitoutumisen näkökulmasta. Konsensus näkyi myös vastauksessa, jossa esimies kertoi ”keskinäisestä arvostuksesta niin ihmisinä kuin työntekijöinä”, jolloin tehokeino toimii tuoden toisten arvostuksen koko työyhteisön arvoksi. Liittoutumisasteen säätely näkyi vastaajien tunteena tai kokemuksena, jolloin tuli ilmi tyytyväisyys autonomiaan sekä kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta. Mielestäni puhe toi esiin organisaatiossa tietotyön tuntua – autonomia ja toisen arvostus oli kyseenalaistamatonta ja konsensuksena koko yhteisön tasolle tuotua.

Argumentoinnin tehokeinoista käytetyimmät olivat faktat, määrällistäminen, metaforat sekä ääri-ilmaisut, mutta myös kolmen listoilla, yksityiskohdilla ja kategorioilla vaikutettiin. Varsinkin kunnioituksen, vuorovaikutuksen sekä sitoutumisen näkökulmasta käytettiin näitä tehokeinoja. Puhujan liittyvistä keinoista puuttui etäännyttäminen omista intresseistä sekä puhujakategorioilla oikeuttaminen. Argumenttiin liittyvistä keinoista ei löytynyt kontrastipareja tai vasta-argumenttiin valmistautumista. Olen poiminut esimerkkejä teollisuusorganisaation luottamuspuheessa yleisimmin käytetyistä argumenttiin liittyvistä tehokeinoista seuraavasti.

Määrällinen vaikuttaminen antaa kuvan näennäisesti laskettavasta tiedosta, saadaan helposti tukemaan haluttua argumenttia. Esimerkkejä määrällistämisestä:

- Työntekijän liika työnteko → ”näin pitkää päivää”
- Esimiehen vastuunoton tärkeysaste → ”ensiarvoisen tärkeää”

- Autonomian puolustus → ”tästä *pienempään* detaljiin ei pidä puuttua” / ”*vähän* annetaan vapautta niin henki pysyy päällä” / ”moraali *sen verran korkea* vielä”
- Työntekijät työnsä asiantuntijoita → ”*vähän* kuin kanssakollegana”

Esimerkkejä metaforista, joilla aktivoidaan sanotun merkityksiä:

- Vastavuoroisuuden kokemus → ”*tiivis porukka*”
- Avoimuudella selviää → ”*huonoistakin ajoista*”
- Työn viivästyminen → ”ei suhtauduta siihen niin kuin se olis *maailmanloppu*”
- Asiantuntijaorganisaation esimiehisyys → ”toimii keskinäisen *arvostuksen pohjalta*”
- Poissaolojen varalle luotu → ”*turvaverkkojärjestelmä*”

Esimerkkejä ääri-ilmaisista, joilla korostetaan piirteitä, joita kuvauksen kohteena olevaan asiaan halutaan liittää:

- Tarvittaessa → ”saa *aina* apua”
- Tähän saakka esimiehen kanssa ”*kaikesta* on pystynyt keskustelemaan”
- Strategiasta → ”se on tärkeä *kaikilla tasoilla*”
- Arvostus → ”*kaikki* sen ansaitsevat”
- Asiantuntijuus → ”*kaikki* voi lähteä siitä, et ne on jonkun asian suhteen asiantuntijoita”

Tulkinnoista ja puhujasta riippumattomia seikkoja korostetaan kadottamalla toimijuus passiivimuodon avulla tai tukeutumalla faktoihin:

- Avoimuudesta → ”*toistaiseksi* kaikesta on pystynyt keskustelemaan”
- Strategian läpinäkyvyyden puolustus: ”*että tiedetään mitä tavoitellaan*”
- Uskottavuus syntyy → ”*kun esimies on sanonut, voidaan olettaa* että se hoituu”
- autonomiaa puoltaa → ”työntekijän laatutietoisuus ja moraali on sen verran korkea *vielä ainakin*”, ”muuten saa aika itsenäisesti hommat tehdä *kun tulee tehtyä*”.

Mielestäni esimiehet olivat valjastaneet tehokeinot kuvaamaan hyvin sanomiansa. Ääri-ilmaisut sekä määrällistäminen vahvistivat puhetta, kun taas faktoilla tuotiin kokemukseen perustuvaa tietoutta esiin. Metaforien avulla puheen sisältö tuli eläväksi ja kuulijaa lähemmäksi.

Seuraavassa analyysitaulukossa kuvaan teollisuuden organisaation luottamuspuheen sisältöjä ja retoriikkaa. Taulukkoon kuvasin puheen empiiristä sisältöä luottamusdynamikan käsitteelliselle sisällölle, joka näkyy kuviossa 3, sivulla 43. Analyysitaulukon leveässä keskipalkissa on numeroitu

suora lainaus esimiesten puheesta. Vasemmalle puolelle sijoitin sisällönanalyysin, jonka sisältöluokat (alaluokka, yläluokka, pääluokka), koontuvat yleisluokkaan luottamus. Numerot vastaavat toisiaan eli saman suoran lainauksen numero näkyy suluissa niin ala- kuin yläluokassakin. Lainauksiin merkitsin myös kuka viidestä teollisuuden organisaation informantista puhuu. Puhujat kirjasin koodein teollisuus1, teollisuus2, teollisuus3, teollisuus4, teollisuus5.

Keskipalkista oikealla on analyysi retorisisista keinoista, missä erittelin puhujaan sekä argumenttiin liittyvät käytetyt retoriset keinot. Suorissa lainauksissa alleviivasin esittäjään viittaavat keinot ja kursivoin argumenttiin viittaavat keinot helpottaakseni taulukon lukemista.

Taulukko 4. Luottamuspuhe teollisuuden organisaatiossa

PÄÄ-LUOKKA	YLÄ-LUOKKA	ALA-LUOKKA	SUORA LAINAUS ELI ANALYYSI-YKSIKKÖ	PUHEEN RETORISET KEINOT
VASTAVUOROISUUS	YHTEINEN HYÖTY JA VELVOITE (1)	Hyvä työyhteisö: auttaminen & yhdessä tekeminen (1)	1) ” <i>Aina</i> tietää keneltä mennä kysymään ja saa apua. Ettei siinä tarvii sitten anoaa, se on sellainen <i>tiivis</i> porukka joka <i>tukee</i> ja <i>auttaa</i> toisiansa ja <i>tehdään yhdessä</i> niitä asioita, <i>hyvä työyhteisö</i> tulee sitten siitä.” (teollisuus5)	1) <i>Arg</i> : ääri-ilmaisu, 3 lista, metafora, kategoriat
VUOROVAIKUTUS	REHELLISYYS (2) AVOIMUUS (3-4) JAETTU TIETO (5) PALAUTE (6)	Olematon riski lintsaimisesta (2) Välien avoimuus esimiehen kanssa (3) Apu hankalissa tilanteissa (4) Yritys tiedottaa läpinäkyvästi (5) Palaute myös liiasta työnteosta (6)	2) ”Tää on tosiaan niin <i>pitkällinen, läheinen yhteisö</i> , että se riski että joku lintsaa, niin se on niin olematon ettei sitä kannata ajatellakaan” (teollisuus3) 3) ”Itse asias ei mitään semmoisia hankalia asioita <i>ollukkaan vastassa, että kyllä toistaiseks</i> esimiehen kans on <i>kaikesta</i> pystynyt keskustelea” (teollisuus5) 4) ”Tärkeetä miten työyhteisö toimii, minkälaiset välit työntekijöillä on, miten avointa se kommunikointi siellä on... Et jos perusasiat on kunnossa, <u>me selvittää</u> näistä <i>huonoistakin ajoista</i> sitten henkilönä paremmin toivon mukaan” (teollisuus2) 5) ”Sitten pyritään tiedottamaan ihmisille sillain kohtuullisen läpinäkyvästi, ja koko firmassakin on nyt, että <i>tää</i> on meidän strategia, <u>tätä me yritetään</u> , <i>tätä</i> nuo bisnesihmiset yrittää, ja sen takia me tehdään näitä... Et ihmiset yleensä tietäis missä mennään.” (teollisuus4) 6) ”Sitten <i>aina joittenkin</i> kanssa <u>keskustellaan</u> ettet saa tehdä <i>näin pitkää</i> päivää ja <i>joittenkin</i> kanssa et ok, mutta lomiakin pitäs pitää...” (teollisuus4)	2) <i>Arg</i> : yksityiskohdat 3) <i>Arg</i> : tosiasiat puhuvat puolestaan, ääri-ilmaisu 4) <i>Puhuja</i> : konsensus, <i>Arg</i> : 3 lista, kategoriat 5) <i>Puhuja</i> : konsensus, <i>Arg</i> : toisto, metafora 6) <i>Puhuja</i> : konsensus, <i>Arg</i> : yksityiskohdat, määrällistäminen
SITOUTUMIEN	YHTEINEN TAHTO,	Strategian tärkeys (7)	7) ”Strategia on tärkeä <i>kaikilla</i> tasoilla, <u>että tiedetään mitä tavoitellaan</u> .” (teollisuus4)	7) <i>Arg</i> : tosiasiat puhuvat puolestaan (passiivi), ääri-ilmaisu

	<p>TAVOITTEET (7-9)</p> <p>YHTEINEN VAS-TUUNOTTO (10-12)</p>	<p>Parhaamme teko yhdessä (8)</p> <p>Tavoitteiden asetus yhdessä (9)</p> <p><i>Esimiehen vastuut:</i></p> <p>Puheista tekoihin (10)</p> <p>Kokonaisuus ja tasapuolinen työmäärä (11-12)</p>	<p>8) ”jos joku projekti myöhästyy, ettei saada tehtyä niin ei siihen suhtauduta niin ankarasti, tai sillain et se olis <i>maailmanloppu</i>. Vaan näin on sitten ja <u>parhaamme tehdään</u>... Että se kulttuuri ei o niinku semmoinen hirveen tiukka ja ahdistava vaan se on vapaa siinäkin mielessä” (teollisuus5)</p> <p>9) ”se on semmoinen homma mikä pitäs tehdä: <i>luoda asiantuntijan kanssa suunnitelma</i>, että miten tää homma nyt sit ratkotaan ja sitten <i>antaa riittävä toteutus ja luomisen vastuu</i>. Mutta esimiehenhän pitää organisoida se homma niin että se on sitten ajallisesti ja muuten hallinnassa” (teollisuus3)</p> <p>10) ”Kun esimies on jotain sanonut <u>voidaan olettaa</u> että se hoituu eikä kyseenalaistaa sitä. Semmoinen uskottavuus tarttee olla.” (teollisuus3)</p> <p>11) ”Esimiesten pitää valtaosin hoitaa kaikki <i>epäselvät, tylsät</i> taikka <i>ikävät</i> hommat. Esimiehet joilla on vastuuta niin onnistuvat siitä motivoituun, et kun nää hoitavat, kokonaisuus pelaa” (teollisuus4)</p> <p>12) ”Esimiehet ne työt järkkää ja prioriteetit puolustaa.. tai sanotaan että ihmisten työkuormat näkee, niittenhän tehtävä on se, että ei kauheeseen ylikuormaan sais mennä. <i>Esimiehet joilla on vastuuta</i>, niin onnistuvat siitä motivoituun, että kun nää hoitavat, kokonaisuus pelaa” (teollisuus3)</p>	<p>8) <u>Puhuja</u>: konsensus, Arg: metafora</p> <p>9) Arg: 3 lista</p> <p>10) Arg: tosiasiat (passiivi)</p> <p>11) Arg: 3 lista</p> <p>12) Arg: kategoriat</p>
KUNNI-OITUS	<p>ARVOSTUS, KUNNIOITUS (13-14)</p> <p>TOISEN OSAAMISEN ARVON TUNNUSTAMINEN, AUTONOMIA (15-20)</p>	<p>Keskinäinen arvostus (13-14)</p> <p><i>Autonomia:</i></p> <p>Vapaus pitää henkeä yllä (15)</p> <p>Laatutietoisuus puoltaa (16)</p> <p>Tukea tarpeen mukaan (17)</p> <p>Päätökset työntekijän tietoon perustuen (18)</p> <p>Ymmärrys mihin ei puutu (19)</p> <p>Työntekijät asiantuntijoita (20)</p>	<p>13) ”<u>Arvostamme toisiamme</u> ihmisinä ja insinööreinä ja <i>kaikki</i> sen hyvin pitkälti ansaitsevat.” (teollisuus3)</p> <p>14) ”Asiantuntijaorganisaatiossa esimiehisyys vois toimia keskinäisen arvostuksen <i>pohjalta, ensiarvoisen tärkeää</i> on et esimies tekee just sillain kun se sanoo.” (teollisuus3)</p> <p>15) ”Jos menestys vaatii tämmöistä kannustusta, että <i>vähän annetaan vapautta ja muuta</i> niin jotenkin tuntuu että se on tärkeä että <i>henki pysyy päällä</i>.” (teollisuus4)</p> <p>16) ”Autonomiaa puoltaa, että työntekijän laatutietoisuus ja <i>moraali</i> on kuitenkin <i>sen verran korkea vielä ainakin</i>.” (teollisuus2)</p> <p>17) ”<u>Oon tyytyväinen</u> että tukea saa silloin kun tarvii ja muuten saa aika itsenäisesti hommat tehdä <i>kun tulee tehtyä</i>.” (teollisuus5)</p> <p>18) ”Esimies ei voi olla jokaisen osa-alueen asiantuntija, hän <i>luottaa siihen mitä testaajat ja kehittäjät sanovat ja niiden perusteella tekee sen päätöksen</i>.” (teollisuus2)</p> <p>19) ”Esimiehen tulee ymmärtää se kohta mistä <i>pienempään</i> detaliin ei tule puuttua.” (teollisuus3)</p> <p>20) ”<i>Valmentajan rooli</i>, kun melkein <i>kaikki</i> voi lähtee siitä, että ne on jonkun asian suhteen <i>asiantuntijoita</i>. Pitää <i>vähän</i> kuin kanssakollegana.” (teollisuus3)</p>	<p>13) <u>Puhuja</u>: konsensus, Arg ääri-ilmaisu</p> <p>14) Arg: määrällistämisen, metafora</p> <p>15) Arg: yksityiskohdat, määrällistämisen, metafora</p> <p>16) Arg: määrällistämisen, tosiasiat puhuvat, uinuva metafora</p> <p>17) <u>Puhuja</u>: liitt: sitoutunut, Arg: faktat</p> <p>18) Arg: yksityiskohdat</p> <p>19) Arg: ei-num. määr. vaikuttaminen</p> <p>20) Arg: kategoriat, ääri-ilmaisu, ei-num. määrällistämisen</p>

KOKE- MUK- SET	TURVAL- LISUUS (21)	Seuranta poissaoloista turvaverkkona (21)	21) ” <u>Meil on kehitetty semmoinen et me seurataan näitä poissaoloja tai tietty määrä</u> , niin silloin se laukasee sen kynnyksen et sen henkilön kans keskustellaan ja mietitään sitä tilannetta. Ett siel on tavallaan semmoinen <i>turvaverkkojärjestelmä</i> ja meillähän on oma työterveys tässä. Ja sillä lailla koitetaan löytää ratkaisuja.” (teollisuus1)	21) <u>Puhuja</u> : konsensus, <i>Arg</i> : metafora
	OIKEU- DENMU- KAISUUS (22)	Kokemus oikeudenmu- kaisesta johta- misesta (22)	22) ” <u>Oon kokenut</u> johtamisen olevan oikeudenmukaista <i>koko</i> työssäoloajan.” (teollisuus5)	22) <u>Puhuja</u> : liittoutumisen sääätely: sitoutunut, <i>Arg</i> : ääri-ilmaisu

Teollisuuden organisaatiossa haastateltujen esimiesten *epäluottamuspuhetta* oli kaikkiaan vain vähän. Ristiriitaiset tavoitteet näkyivät yhden vastaajan mukaan puheissa henkilöstön hyväksi, mutta käytännössä liikevoiton hyväksi. Kaksi esimiestä kokivat organisaation riskeiksi henkilöstön ikään liittyvät kysymykset ja henkilöriippuvaisuuden. Turvattomuutta aiheuttivat niin ikään kahden vastaajan mukaan maailman tilanne ja sykli, sekä vähimmäistason vaatimusten jatkuva nousu. Myös organisaation muutokset toivat erään esimiehen mukaan yhteisöön epävarmuutta, toiselle muistot saneerauksesta ja kolmannelle esimiehelle organisaation tapa vastata tilanteeseen resursoin-
nin ja joustavuuden keinoin aiheuttivat turvattomuuden tunnetta. Eräälle vastaajalle pettymystä aiheutti, ettei henkilöstöön oltu satsattu nousukauden aikana sekä se, että henkilöstöön liittyvissä puheissa ja teoissa näkyi ristiriitaa. Hän käytti puheessa hyväkseen hyökkäävän retoriikan ironiaa kertoessaan yhteisestä vitsailusta slouganeille.

Epäluottamuspuhetta oli kokonaisuudessaan vähän teollisuuden organisaatiossa ja lähes kaikki puhe liittyi kokemuksen näkökulmaan. Vastaajat käyttivät etäännyttämistä omista intresseistä, liittoutu-
misasteen sääätelyä sekä konsensuksella vahvistamista puhujaan liittyvinä *retorisina keinoinaan*. Etäännyttäminen omista intresseistä näkyi yhdessä vastauksessa esimiehen kertoessa osaamisen siirtämisen syistä. Sitoutuminen liittoutumisasteen sääätelynä tuli ilmi yhdessä mielipiteessä resurs-
sien joustavuutena tulosten hyväksi. Muuten konsensus oli yleisin keino ja se liittyi riskeihin: henkilöriippuvaisuuteen, kohteen irrallisuuteen muusta organisaatiosta, saneerauksen muistoihin sekä työvoiman joustavuuden haasteisiin. Puheesta sai vaikutelman, että kyseessä ovat organisaatiossa yleisesti tiedostetut riskit ja että on luvallista myöntää haasteiden olemassa olo.

Yleisimpiä argumenttiin liittyviä tehokeinoja teollisuusorganisaation vastauksissa kokemukseen liittyvässä epäluottamuspuheessa olivat metaforat, kategorioilla vaikuttaminen sekä ääri-ilmaisu. Lisäksi puhujat olivat käyttäneet passiivimuotoa, yksityiskohtia/narratiivia, määrällistämistä sekä kontrastiparia. Olen poiminut esimerkkejä teollisuusorganisaation epäluottamuspuheesta yleisim-
min käytetyistä argumenttiin liittyvistä tehokeinoista seuraavasti.

Esimerkkejä metaforista:

- riski tulevaisuudessa → ”*irrallisuus* muusta organisaatiosta”
- pelko työn vähentymisestä → ”koetaan *mustasukkaisuutta* osaamisen *siirtämisestä*”
- huoli henkilöstöön satsaamisesta → ”*nousu* ei enää niin voimakasta”
- Joustavuus tulee olemaan → ”*henkisesti kovaa*”
- Muutokset tulee olemaan ongelma → ”*kotipesässä*”

Esimerkkejä kategorioista, asioiden luokittelusta, jotka toteuttavat erilaisia funktioita kuten oikeuttamista tai kritisoimista:

- Puheen ja käytännön ristiriita → ”*henkilöstö vs. osakkeen omistaja*”
- Pelko tulevasta → ”*tietyt merkit* maailmalla näkyvät”
- Uhkia → ”*meidän porukka vs. muu organisaatio*”
- Nousukaudella ei näkynyt → ”*hyvinvointia resurssien suhteen*”
- Muutokset ja saneeraukset kovia paikkoja → ”*henkilöstölle ja johdolle*”

Esimerkkejä ääri-ilmaisista:

- Turvattomuus → ”*aina* silloin tällöin nousee keskusteluissa tää asia et mitä sitten jos”
- Riskit → ”*tietysti aina* organisaation muutosten yhteydessä tän meidän porukan osalta mietti...”
- Reagointisykli → ”se on tämmöiseen pitkän tähtäimen suunnitteluun *aivan* mahdoton”
- Maailman tilanne → ”sehän *aina* sit nopeemmin kääntyy”
- Epävarmuus tulevaisuudesta → ”kyllä se täällä on *jokaisella* mielessä”

Epäluottamuspuheesta puuttuivat argumenttiin liittyvistä tehokeinoista kolmen lista sekä toisto ja esittäjään liittyvä puhujakategorioilla oikeuttaminen. Yllä näkyvät keinot vahvistivat organisaation esimiesten puhetta selvästi ja toivat esiin kokemukset todellisesta huolesta ja riskeistä.

Seuraavassa analyysitaulukossa kuvaan teollisuuden organisaation epäluottamuspuheen sisältöjä ja retoriikkaa. Taulukossa tuon esiin puheen empiiristä sisältöä epäluottamusedynamiikan käsitteelliselle sisällölle, joka näkyy kuviossa 4, sivulla 44. Analyysitaulukon leveässä keskipalkissa on numeroitu suora lainaus esimiesten puheesta. Vasemmalla puolella näkyy sisällön analyysi, jonka sisältöluokat (alaluokka, yläluokka, pääluokka), koontuvat yleisluokkaan epäluottamus. Numerot vastaavat toisiaan eli saman suoran lainauksen numero on suluissa niin ala- kuin yläluokassakin. Lainauksiin

lisäsin myös kuka viidestä teollisuuden organisaation informantista puhuu. Puhujat merkitsin koodin teollisuus1, teollisuus2, teollisuus3, teollisuus4, teollisuus5.

Keskipalkista oikealle sijoitin analyysin retorisisista keinoista, jossa kokosin puhujaan sekä argumenttiin liittyvät käytetyt retoriset keinot. Alleviivasin esittäjään viittaavat keinot ja kursivoin argumenttiin viittaavat keinot suorissa lainauksissa lukemisen helpottamiseksi.

Taulukko 5. Epäluottamuspuhe teollisuuden organisaatiossa

PÄÄ-LUOKKA	YLÄ-LUOKKA	ALA-LUOKKA	SUORA LAINAUS ELI ANALYYSI-YKSIKKÖ	PUHEEN RETORISET KEINOT
SITOUTUMATUOMUUS	RISTIRII-TAISET TAVOITTEET	Kauniit puheet vs. toimenpiteet (1)	1) ”Kyllä <i>siinä varmaan ollaan oikeessa</i> et henkilöstö on tärkeä, mutta sitten nää <i>käytännön toimenpiteet</i> , tärkein on kuitenkin se prosentti liikevoitto ja osakkeenomistaja. Kyllä tää selkeesti on näkyvillä.” (teollisuus2)	1) <i>Arg</i> : passiivi, kategoria
KOKE-MUS	EPÄVAR-MUUS, TURVATOMUUS, RISKIT (2-8)	Maailman tilanne ja syklit, tason jatkuva nousu (2-4) Organisaation muutokset (5) Ikääntyminen ja henkilöriippuvaisuus (6-8)	2) ”Mutta <i>aina</i> silloin tällöin nousee keskustelussa tää asia että mitä sitten jos... Kun <i>tiettyjä merkkejä</i> nyt niin kun maailmalla näkyy.” (teollisuus2) 3) ”Se toimialan reagointisyklilihän on tämmöseen <i>pitkän</i> tähtäimen suunnitteluun <i>aivan</i> mahdoton.” (teollisuus3) 4) ”Mut <i>sehän aina</i> sitten <i>nopeemmin kääntyy</i> kun tulee jotain käännöstä <i>suuntaan taikka toiseen</i> että sitten kun ihan oikeesti tehdään tappioo niin sitten täytyy saneerata. Niin se taso, mikä on minimi niin se <i>nousee</i> koko ajan.” (teollisuus3) 5) ”Tietysti <i>aina</i> organisaation muutosten yhteydessä <i>tän meidän porukan osalta</i> miettii, että mikä on se rooli sitten, että kun <i>me ollaan tämmönen irrallinen näistä</i> . Että <i>aina</i> silloin kun toimitusjohtaja vaihtuu niin voi miettiä, että näkeekö se uus meidät tarpeelliseks. Riippuu tosta taloudesta, miten firmalla menee niin sitä kautta se sitten <i>heijastuu</i> työntekijöihin. <i>Niin kauan kun menee hyvin</i> niin ei varmaan oo mitään hätää.” (teollisuus5) 6) ” <i>Ikääntyminen on tulevaisuuden riski</i> .” (teollisuus4) 7) ”yleisesti <i>olemme hyvin henkilöriippuvaisia</i> . Ni... <i>olla</i> haavoittuva.” (teollisuus4) 8) ”Pitäs olla <i>vähän terveempi se ikäjakauma</i> , meil on <i>yks sukupolvi</i> jäänyt siitä pois. Ei tuu semmoista jatkuvaa <i>tiedon siirtoa</i> . Mikä on se backupperi kyseisen henkilön osaamiselle kun <i>lähdetään kattoon</i> ?” (teollisuus2)	2) <i>Puhuja</i> : konsensus, <i>Arg</i> : ääri-ilmaisut, kategoriat 3) <i>Arg</i> : ei-num. määrällistäminen, ääri-ilmaisu 4) <i>Arg</i> : ääri-ilmaisu, metafora, kontrasti 5) <i>Puhuja</i> : konsensus, <i>Arg</i> : kategoriat, ääri-ilmaisu, metafora, narratiivi 6) <i>Arg</i> : faktat 7) <i>Puhuja</i> : konsensus 8) <i>Puhuja</i> : konsensus, <i>Arg</i> : ei-num. määrällinen vaikuttaminen, metafora

		Resursointi & joustavuus (9)	9) ”Vaikka <i>se nyt tietenkä koetaan aina mustasukkasena</i> että jos jotain <i>osaamista siirretään</i> , niin on sitten että vaikka ei tänään niin entäs huomenna, vähentyykö täältä jotain?” (teollisuus3)	9) <u>Puhuja</u> : etäännyttäminen omista intresseistä, <i>Arg</i> : passiivi, metaforat
	PETTY-MYKSET (10-12)	Henkilöstöön ei ole panostettu (10-12)	10) ” <i>Nousu</i> ei ole niin <i>voimakasta</i> kuin ennen... mutta se tulee silloin tällöin mieleen, et jos ei nyt satsata niin koska sitten.” (teollisuus2) 11) ” <u>Hyvin vitsaillaan</u> näille slouganeille, <i>että työntekijä on tärkein voimavara.</i> ” (teollisuus2) 12) ” <u>Me ollaan huonot ajat käyty läpi seitsemän</u> vuotta sitten, ja silloin aika lailla henkilöstöä vähennettiin ja tuli yt-neuvotteluja <i>useampaan</i> kertaan lyhyessä ajassa niin kyllä se täällä on <i>jokaisella</i> mielessä ja semmosta niin kun <i>hyvinvointia resurssien suhteen</i> ei ole sen <i>nousukauden</i> ansiosta näkynyt täällä.” (teollisuus2)	10) <i>Arg</i> : metafora 11) <u>Puhuja</u> : konsensus, <i>Arg</i> : narratiivi, metafora 12) <u>Puhuja</u> : konsensus, <i>Arg</i> : kategoriat, num. määrällinen vaikuttaminen, ääri-ilmaisut
	PAHOIN-VOINTI (13-14)	Saneerauksen muistot (13)	13) ” <u>Silloin kun me saneerattiin</u> niin <i>tottakai</i> ne silloin oli, ne on <i>aina kovia paikkoja henkilöstölle ja johdolle.</i> ” (teollisuus1)	13) <u>Puhuja</u> : konsensus, <i>Arg</i> : metafora, kategoriat
		Resursoinnin joustavuuden aiheuttamat muutokset (14)	14) ”Resursoinnin joustavuus on varmaan semmoinen, mikä tulee, se rassaa varmaan sitten sekä <i>johtoo</i> että <i>henkilöstöä</i> ja ihan yksilöitä. Sanotaan että tää muutos. Resourss flexibility on sitä et kun kasvetaan esim. kiinassa niin <i>viedään sinne sitä osaamista, mä en pidä siitä sanasta, mulle tulee sellainen olo</i> ikäänkuin jotenkin joku <i>ulkoistaa</i> täällä ja sit se <i>lähetetään postipaketilla</i> sinne, vaan se että <i>meidän pitää kehittää siellä kiinassa</i> , luoda se osaaminen. Mut ne muutokset mitkä tulee olee siellä <i>kotipesässä</i> , se tulee varmaan olemaan <i>henkilöstölle yhden sortin ongelma</i> ja <i>esimiehille</i> . Tämmöinen joustavuus, se tulee olemaan varmaan <i>henkisesti tosi kovaa.</i> ” (teollisuus1)	14) <u>Puhuja</u> : liittoutumisen sää-tely: sitoutunut, <i>Arg</i> : kategoria, metaforat, narratiivi

Vakuutusalan organisaation luottamuspuheen sisällöt ja keinot

Vakuutusosalalla *esimiesten luottamuspuhe* vastavuoroisuudesta kohdistui esimiehen rooliin, niin esimerkkinä olemiseen liittyen kuin hyvän johtamisen määreenäkin. Eräs vastaaja toi esiin etätyön – esimies ja alainen voivat vastavuoroisesti tehdä etätöitä kotona vastoin organisaation yleisiä sääntöjä, sillä esimieheltä löytyi luottamusta alaisten työn hoitamiseen. Saman vastaajan mukaan rehellisyys liittyi omatuntoon työn joustoissa. Kahdessa vastauksessa puhuttiin avoimuudesta suhteessa omaan esimieheen ja eräs vastaaja uskoi ryhmän maksimikooksi enintään kymmenen henkeä, jotta avoimet välit säilyisivät. Yksi vastaajista painotti viikoittaisia tiedon jakamisen palaveriejaan ja tiedon jakamisen apua muutostilanteissa, toinen esimies-alaisviestintää sekä kolmas esimiehen roolia tiedon välittäjänä. Sitoutumisesta puhuttaessa eräs vastaaja näki esimiehen vastuun esimiehen monissa rooleissa: mahdollistajan, muuttajan ja yhdistäjän roolissa. Kahdelle vastuuta oli myös esimiehen antama tuki, yksi korosti asioiden loppuun saattamista sekä toinen kokonaisvastuuta työyhteis-

söstä. Eräs esimies koki alaisen vastuuksi varmuuden omasta osaamisestaan ja toinen tiimiläisten vastuuksi tietyn työn alueen.

Sitoutuminen näkyi eräässä puheenvuoroissa työntekijän ominaisuutena, jolloin työpaikka oli se, johon sitouduttiin. Yksi vastaaja kuvasi sitoutumista työnantajan tarpeiden mukaan venymisenä sekä korkeana työmoraalina. Eräs vastaaja koki alaisen kunnioituksen ansaitsemisen hyvän esimiehen ominaisuudeksi. Kaksi vastaajaa näkivät autonomian mahdollistuvan luottamuksen myötä, kun luotetaan siihen että työntekijä osaa työnsä. Työn säännönmukaisuus toi erään vastaajan mukaan turvallisuutta, ja toinen vastaaja näki yksilön sitoutuvan nimenomaan turvalliseen työpaikkaan. Turvallisuuden voi nähdä erään vastaajan mukaan myös organisaation kilpailuvalttina.

Oikeudenmukaisuus kirvoitti monia puheenvuoroja. Kahdessa vastauksessa tuli esiin hyvän johtamisen näkökulma. Yksi vastaaja huomasi tehtävien jaon oikeudenmukaisuuden tärkeyden sekä toinen oikeudenmukaisuuden idean ulottuvan kaikkiin työyhteisön sisällä. Kahden vastaajan kokemuksen mukaan johtaminen oli ollut aina oikeudenmukaista.

Vakuutusalan organisaation esimiehet kokivat, että heihin luotetaan. Samoin he itse luottivat työtovereihinsa. Luottamuksen tärkeyttä työhyvinvoinnin ja organisaation menestymisen kannalta kuvattiin kulmakivenä, ja kaksi esimiestä painottivat sen kertaluonteista menettämistä. Kaikki vastaajat mielsivät luottamuksen tärkeäksi tekijäksi, eräs vastaaja uskoi sen puutteen rassaavan terveyttä ja toinen koki sen vaikuttavan heikentävästi ilmapiiriin. Yksi esimiehistä kuvasi luottamuksen puutetta jatkuvaksi pohdinnaksi siitä tekeekö työnsä oikein.

Yleisesti ottaen vakuutusalan vastaajat käyttivät hyvin paljon puheessaan *retorisia strategioita*. Strategioita löytyi niin esittäjään kuin argumenttiin liittyen. Esittäjään liittyviä tehokeinoja käytettiin jokaisessa luottamuspuheen osa-alueessa. Puhujat käyttivät liittoutumisasteen säätelyä, missä yleensä sitoutuivat itsensä lausuntoon, eli puhuivat omista mielipiteistään tai uskomuksistaan. Puhetta löytyi esimerkiksi kokemukseen liittyvässä luottamuspuheessa sekä kunnioitukseen liittyvässä luottamuspuheessa käytäntöjen kautta: etätyön käytännöstä, esimiehen tuesta, autonomiasta ja hyvästä, oikeudenmukaisesta johtamisesta. Konsensuspuhetta vakuutusorganisaatiossa käytettiin pääosin me-retoriikalla ja sitä oli kaikissa muissa näkökulmissa paitsi sitoutumiseen liittyvässä luottamuspuheessa. Konsensuksella vastaaja vahvisti koko talon hyötyvän hänen joustavuudestaan. Konsensus tuli ilmi myös jokaisen osaamiseen luottamisessa sekä tehtävien oikeudenmukaiseen jakoon pyrkimisessä. Puhujat etäännyttivät lausumaansa omista int-

resseistään vuorovaikutukseen sekä sitoutumiseen liittyvässä puheessa. Kaikissa luottamuspuheen osa-alueissa käytettiin paljon ja tasaisesti kaikkia argumentteihin liittyviä tehokeinoja. Eniten niistä käytettiin metaforia sekä kategorioita. Myös kolmen listan, ääri-ilmaisujen sekä faktojen käyttöä näkyi selvästi.

Esimerkkejä kategorioista:

- Huipputulostiedottamisen vuoksi → ”hyvin johdettu yksikkö”
- Enemmän sitoutunut → ”työpaikkaan kuin ammattiin”
- Vastauksena epävarmuuteen → ”osaavat ihmiset”
- Kun sitoutuu niin yleensä tietää → ”turvallinen työpaikka”
- Kilpailuetu → ”ei seksikäs ala mutta turvattu työelämä”

Esimerkkejä metaforista:

- Esimieheltä saa → ”selkänjojaa”
- Vastaaajan tapoihin ei kuulu → ”nuuskiminen”
- Esimiehen luokse voi aina → ”saapastella sisälle”
- Esimiehen vastuuna → ”yhdistää voimat” / ”ei jätä roikkumaan asioita”
- Kun alaisen hommat hoituu, niin saa → ”omiin nimiin hoitaa”

Mielestäni vastaajien käyttämät metaforat olivat hyvin eläviä ja kuvaavia. Kategorioiden määrittäminen toi selkeästi esiin esimiesten arvovalintoja. Esimiehet eivät käyttäneet lainkaan esittäjään liittyvää puhujakategorioiden käyttöä tai argumenttiin liittyvää toistoa.

Seuraavassa analyysitaulukossa kuvaan vakuutusalan organisaation luottamuspuheen sisältöjä ja retoriikkaa. Taulukko vastaa puheen empiiristä sisältöä luottamusdynamiikan käsitteelliselle sisällölle, joka näkyy kuviossa 3, sivulla 43. Analyysitaulukon leveään keskipalkkiin laitoin numeroidun suoran lainauksen esimiesten puheesta. Vasemmalla puolella näkyy sisällön analyysi, jonka sisältöluokat (alaluokka, yläluokka, pääluokka), koontuvat yleisluokkaan luottamus. Numerot vastaavat toisiaan eli saman suoran lainauksen numero näkyy suluissa niin ala- kuin yläluokassakin. Lainauksissa ilmoitan myös kuka viidestä vakuutusalan organisaation informantista puhuu. Puhujat merkitsin koodein vakuutus1, vakuutus2, vakuutus3, vakuutus4, vakuutus5.

Keskipalkista oikealla on analyysi puhujaan sekä argumenttiin liittyvistä käytetyistä retorisisista keinoista. Suorissa lainauksissa alleviivasin esittäjään liittyvät keinot ja kursivoin argumenttiin liittyvät keinot lukemisen helpottamiseksi.

Taulukko 6. Luottamuspuhe vakuutusalan organisaatiossa

PÄÄ-LUOKKA	YLÄ-LUOKKA	ALA-LUOKKA	SUORA LAINAUS ELI ANALYYSI-YKSIKKÖ	PUHEEN RETORISET KEINOT
VASTAVUOROISUUS	YHTEINEN HYÖTY JA VELVOITE	<p>Esimiehen vastavuoroisuutta sitoutunut toiminta (1)</p> <p>Luottamus oikeuttaa vastavuoroisuuteen (2-3)</p>	<p>1) ”Hyvää johtamista on <i>oikeudenmukaisuus, tasa-puolisuus, kanssakäyminen</i> porukan kanssa. Ettei <i>eristäydy vaan näyttäytyy</i> ja on <i>mukana ratkaisemas-sa niitä propleemoita</i>. Esimiehen tulee olla <i>tukena ja neuvomassa ja varmistamassa</i> asioita kuitenkin.” (vakuutus1)</p> <p>2) ”<u>Koko talo hyöttyy siitä jos esimiehenä joutan</u>, niin alaisetkin joustaa työtilanteen mukaan, se on sellainen molemminpuolinen se luottamus.” (vakuutus3)</p> <p>3) ”<u>Etättyötä oon antanut yksikössäni omin luvini</u>, se ei ole <i>yleinen käytäntö</i>, mutta me tehdään niin. Mä luotan alaisiini ja nekin luottaa ja ne tekee niin kuin voitavansa.” (vakuutus3)</p>	<p>1) <i>Arg</i>: kolmen lista, kontrastiparit, yksityiskohdat, kolmen lista, metafora</p> <p>2) <i>Puhuja</i>: konsensus</p> <p>3) <i>Puhuja</i>: liittoutumistas: sitoutunut, <i>Arg</i>: kategoria</p>
VUOROVAIKUTUS	<p>REHELLISYYS</p> <p>AVOIMUUS (5-7)</p> <p>JAETTU TIETO (8-11)</p>	<p>Omatunto puoltaa työn joustoja (4)</p> <p>Avoin suhde esimieheen (5-6)</p> <p>Ryhmän maksimikoko (7)</p> <p>Viikoittainen tiedonjaon palaveri (8)</p> <p>Muutostilanteet (9)</p>	<p>4) ”Ihmisellä on <i>omatunto, eikä kukaan toistaiseksi</i> ole käyttäytynyt väärin. Se <i>nuuskiminen ei vaan kuulu mun henkilökohtaiseen</i>. (joustoista).” (vakuutus3)</p> <p>5) ”<u>Mulla on aina ollut onni olla sellaisissa porukoissa</u>, joissa <i>esimiehen ovi on ollut aina auki</i>, et voi milloin tahansa <i>saapastella</i> sisälle, ei nyt kesken kokouksen, mutta sinällään, periaatteessa <i>aina</i> päässyt juttusille tarvittaessa, niin ei o tässä suhteessa ollut valittamista.” (vakuutus4)</p> <p>6) ”<i>Kuuntelua ja myötätuntoa</i> löytyy ihan hyvin esimieheltä.” (vakuutus2)</p> <p>7) ”<i>Kymmenen hengen porukka</i> on sopivan kokoinen, ettei esimieheltä erikseen tarvi varata audiensseja, <i>kaveri on läsnä</i> ja pystyt siltä <i>kyselemään</i> ja muutenkin <i>kertomaan murheita</i>.” (vakuutus2)</p> <p>8) ”Viikottain istuvat <i>koko tiimi työpalaverin</i>, jossa puhutaan <i>tuntemukset ja työtilanteet ja miltä näyttää</i>. Siellä on <i>aina kaikilla</i> mahdollisuus kertoa ja <i>tottakai esimiehet on niin sanotusti ovi auki</i>, että milloin tahansa voi mennä <i>tilittämään tuntojaan</i>.” (vakuutus2)</p> <p>9) ”<i>Kyl muutostilanteet vaikuttaa. Siinä auttaa se, että esimies puhuu niistä asioista</i>. Kyllä siinä on <i>aika paljon</i> se, että <i>tieto kulkee</i>. <i>Kaikkeahan</i> ei voi kertoa, <u>mut niin paljon kun voin, kerron</u>. Ja siinä pystyy perustelemaan-kin et miks jotain.” (vakuutus3)</p>	<p>4) <i>Puhuja</i>: etäännyttäminen omista intresseistä <i>Arg</i>: narratiivi, tosiasiat puhuvat puolestaan, metafora</p> <p>5) <i>Puhuja</i>: liittoutumistas: sitoutunut, <i>Arg</i>: ääri-ilmaisu, kategoriat, metafora</p> <p>6) <i>Arg</i>: kategoriat</p> <p>7) <i>Arg</i>: määrällistäminen, metafora, 3 lista</p> <p>8) <i>Puhuja</i>: konsensus, <i>Arg</i>: ääri-ilmaisuja, 3 lista, metaforat</p> <p>9) <i>Puhuja</i>: konsensus, <i>Arg</i>: tosiasiat puhuvat puolestaan, metafora, määrällistäminen</p>

		Tiedonvälittäjän rooli (10)	10) ”Tiedon välittäjän rooli on myös tärkeä, et mitä mä saan tuolta <i>yläpuolelta</i> , mä pidän <i>hirveen</i> tärkeänä meidän tiimipalavereita, että tulee tällaiset <i>tiedonjyvät kaikille</i> ja niistä keskustellaan.” (vakuutus5)	10) <i>Arg</i> : kategoriat, metafora, ääri-ilmaisu, metafora
		Onnistunut esimies-alaisviestintä (11)	11) ” <u>Meidän yksikössä työtyytyväisyys oli huipputuloksena tällaisena vuonna. Osoittaa sen, että meillä on hyvin johdettu yksikkö. Kerrotaan asioista. Se on nimenomaan tästä kahden keskisestä, esimies-alaisviestinnästä kiinni.</u> ” (vakuutus3)	11) <i>Puhuja</i> : konsensus, <i>Arg</i> : faktat puhuvat puolestaan, yksityiskohdat, kategoriat
SITOUTUMI-NEN	YHTEINEN VASTUUN OTTO (12-19)	Vastuunottajan rooli (12)	12) ” <i>Ainahan</i> se on esimiehen vallassa <i>muuttaa</i> asioita, mutta sitä täytyy <i>yhdistää voimat</i> ja lähtee viemää asioita eteenpäin ja se on <i>yks esimiehen rooli myös</i> . Mahdollistaa alaisen tekemistä niin, että pyrkii muuttamaan asioita sen mukaiseksi.” (vakuutus2)	12) <i>Arg</i> : ääri-ilmaisu, metafora, 3 lista, kategoriat
		Tuki alaisille (13-14)	13) ”Sitten kun tulee vaikeita asioita, niin <u>mä oon aina valmis siinä neuvomaan</u> , elikkä se tulee oikeastaan <i>näissä tilanteissa</i> .” (vakuutus5)	13) <i>Puhuja</i> : liittoutumistas: sitoutunut, <i>Arg</i> : kategoriat, ääri-ilmaisu
	Esimiehen vastuut (12-16)	14) ”Porukka kokee saavansa <i>selkänokjaa</i> sitten jostakin jos tulee joku <i>tämmönen vaikeempi juttu</i> .” (vakuutus1)	14) <i>Arg</i> : metafora, kategoria	
		Asioiden loppuun vieminen (15)	15) ”Esimies pystyy neuvomaan <i>vähän joka hommassa</i> tai ottaa selville ainakin, et on semmoinen, ettei <i>jätä roikkumaan</i> mitään asioita.” (vakuutus4)	15) <i>Arg</i> : määrällistämisen, metafora
		Työyhteisövastuu (16)	16) ” <u>Esimiehellä on tärkeä rooli siinä miten yhteisö toimii, mutta on se vastuu sillä muullakin porukalla, ei se esimiehen homma pelkästään oo.</u> ” (vakuutus1)	16) <i>Puhuja</i> : etäännyttäminen omista intresseistä
	Työntekijän vastuut (17-18)	Vastuu halutessaan (17)	17) ”kyllä täällä vastuuta saa <i>jos on valmis ottamaan</i> niin sitä saa.” (vakuutus5)	17) <i>Arg</i> : oletettuun vastargumenttiin varautuminen
		Osaaminen (18)	18) ” <u>Työntekijällä on vastuu osaamisestaan ja sen päivittämisestä.</u> ” (vakuutus1)	18) <i>Puhuja</i> : etäännyttäminen omista intresseistä
Tiimin vastuut (19)	Vastuualue (19)	19) ”Jokaisella tiimiläisellä oma vastuullinen alue, ne on aika selvät ne rajat. <i>Sitten jos tulee tosiaan uusia projekteja</i> niin katotaan keihin se vaikuttaa ja pääsee myös itse vaikuttaa siihen.” (vakuutus5)	19) <i>Arg</i> : yksityiskohdilla vaikuttaminen	
SITOUTUMINEN (20-21)	Venyminen (20)	20) ”Ihmiset on <i>venynyt</i> työnantajan tarpeitten mukaan, ne on <i>äärettömän</i> hyviä työntekijöitä.” (vakuutus3)	20) <i>Arg</i> : metafora, ääri-ilmaisu	
	Työpaikkaan (21)	21) ” <i>Työpaikkaan enemmän</i> sitoutunut kuin ammattiin koska täällähän sitä on duunissa.” (vakuutus4)	21) <i>Arg</i> :kategoriat, rinnastukset	
KUNNIOITUS	ARVOSTUS, KUNNIOITUS (22)	Esimiehen ansaittava (22)	22) ” <i>Hyvään esimiehisyyteen</i> kuuluu alaisen kunnioituksen saaminen.” (vakuutus5)	22) <i>Arg</i> :kategoria
		Toimissaan on (23)	23) ” <i>Niin kauan kun</i> hommat hoituu tavallaan, saa <i>omiin nimiin</i> hoitaa ne.” (vakuutus4)	23) <i>Arg</i> : tosiasiat puhuvat puolestaan, metafora
	TOISEN OSAAMISEN ARVON TUNNUSTAMINEN, AUTONOMIA (23-27)	Luottamuksen myötä kehitty (24)	24) ” <u>Mullakin on niin</u> itsenäiset alaiset jotka osaa hommansa, <u>Munkin tiimissä on</u> niin itsenäisiä tehtäviä, että on sellaista <i>asiantuntevuutta</i> ja <i>sen saa kun on luottamusta</i> .” (vakuutus5)	24) <i>Puhuja</i> : liittoutumistas: sitoutunut, <i>Arg</i> : kategoriat, tosiasiat puhuvat puolestaan
		Osaamiseen luotetaan (25-27)	25) ”Tännehän ei ole <i>kuin osaavia ihmisiä</i> rekrytoitu, ja näissä perustoiminnoissa pitää jatkossakin osaavia ihmisiä olla ja sitä oon yrittänyt viestiä.” (vakuutus2)	25) <i>Arg</i> : ääri-ilmaisu, kategoria

			<p>26) ”Perustehtävät on jokaisella <u>näpeissään</u> ja <u>siihen luotetaan</u>.” (vakuutus5)</p> <p>27) ”<u>Kyl mä kuitenkin uskon, että työntekijällä on paras</u> tuntemus omaan työhönsä ja niihin olosuhteisiin ja esimiehen pitää miettiä mitkä on ne puitteet ja ka-navat, joiden kautta vaikutetaan.” (vakuutus2)</p>	<p>26) <i>Arg:</i> metafora, puhuja konsensus</p> <p>27) <i>Puhuja:</i> liittoumisaste: sitoutunut, <i>Arg:</i> ääri-ilmaisu, yksityiskohdat, rinnastus</p>
KOKE-MUKSET	TURVAL-LISUUS (28-30)	<p>Säännön-mukaisuus (28)</p> <p>Sitoutuminen (29)</p> <p>Turvattu ala (30)</p>	<p>28) ”työtehtävän säännönmukaisuus tuo turvallisuuden tunteen” (vakuutus5)</p> <p>29) ”jos ihminen sitoutuu niin yleensä tietää, että on turvallinen työpaikka” (vakuutus4)</p> <p>30) ”työntekijöitä haettaessa tämä ei ole seksikäs ala tulevaisuudessa, mutta jos haluaa <i>turvattua työelämää</i> viettämään kyllä” (vakuutus1)</p>	<p>28) <i>Arg:</i> kokemus</p> <p>29) <i>Arg:</i> ääri-ilmaisu, kategoriat</p> <p>30) <i>Arg:</i> kategoriat</p>
	OIKEU-DENMUKAISUUS (31-36)	<p>Hyvän johtamisen määre (31)</p> <p>Esimiehen ykkösominaisuus (32)</p> <p>Työnjako (33)</p> <p>Tasapuolinen kohtelu (34)</p> <p>Kokemukset (35-36)</p>	<p>31) ”Hyvä esimies, <u>mä näen sen niin</u>, että antaa vapauden toimia, esimies luottaa. <i>Mut kuitenkin pitää olla ne sillä tavalla ne tehtävät organisoitu, että se ei aiheuta siinä ihmisessä epävarmuutta, ett se tietää, mitkä on ne hänen työtehtävänsä. Vapaus, vastuu ja rajat.</i>” (vakuutus3)</p> <p>32) ”<i>oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus</i> ykkösasioita esimiehessä” (vakuutus1)</p> <p>33) ”<u>yritetään</u> jakaa töitä, että ne olis oikeudenmukaisemmin” (vakuutus5)</p> <p>34) ”<i>se ettei ketään laiteta erityisasemaan tai syrjään ja pyritään tasapuolisuuteen</i>” (vakuutus1)</p> <p>35) ”<u>Kyllä mun mielestä</u> (johtaminen on oikeudenmukaista). En koe että ite olisin saanut osakseni epäoikeudenmukaista käsittelyä ja <i>samoin</i> pyrin oleen taas omalle tiimille mahdollisimman oikeudenmukainen.” (vakuutus5)</p> <p>36) ”Joo kyllä <u>mä koen sen näin</u> (että johtaminen on ollut oikeudenmukaista).” (vakuutus4)</p>	<p>31) <i>Puhuja:</i> liittoutuneisuus, <i>Arg:</i> esimerkit, oletettuun vasta-argumenttiin varautuminen, 3 lista</p> <p>32) <i>Arg:</i> esimerkit</p> <p>33) <i>Puhuja:</i> konsensus</p> <p>34) <i>Arg:</i> rinnastus</p> <p>35) <i>Puhuja:</i> liittoutumistasteen säätely, rinnastus</p> <p>36) <i>Puhuja:</i> liittoutumistasteen säätely: sitoutunut</p>

Haastattelurungon luottamusta koskevat kysymykset	Esimiesten suorat lainaukset eli analyysiyksiköt vakuutusalan organisaatiossa
Koetko, että suhun luotetaan?	<p>”Kyllä mä siitä oon lähtenyt aina. Niissä kirjoissa pitää pysyä, muuten ei o oikein edellytyksiä.” (vakuutus2)</p> <p>”Juu.” (vakuutus3)</p> <p>”Kyllä.” (vakuutus4)</p>
Luotatko itse työtovereihisi?	<p>”Kyllä, koska siihen tää pohjautuu kuitenkin.” (vakuutus2)</p> <p>”Juu luotan.” (vakuutus3)</p> <p>”Kyllä.” (vakuutus4)</p>

<p>Onko luottamuksella mielestäsi suuri merkitys työhyvinvoinnin ja organisaation menestymisen kannalta?</p>	<p>”No työilmapiirin kannaltahan se on ihan ensiarvosen tärkeätä, ainakin näin esimiehen näkökulmasta katottuna, että enhän mä voi kertoa joillekin asioita joita toinen mulle kertoo, siis työntekijät. Ja varmaan se työntekijöiden keskuudessaakin olis reilu peli ettei pantas juorukanavaan heti asioita mitä kuulee toisesta. Kyllä silloin on huono ilmapiiri jos tällainen luottamus kärsii. Kun se on kerran menetetty niin sitä ei sitten oikeestaan enää, sitä on vaikea saada takasin.” (vakuutus1)</p> <p>”Kyllä. Se on se kulmakivi, koska luottamuksen voi menettää vain kerran ja sit se on vaikea rakentaa enärkä uudestaan.” (vakuutus2)</p> <p>”Erittäin suuri. Et jos ei muhun luoteta silloinhan mä saisin koko ajan miettiä, että teenkö työni oikein. Teenkö oikeita asioita edes, miksei mulle kerrota.” (vakuutus3)</p> <p>”Iso merkitys.” (vakuutus4)</p> <p>”On, sehän rassaa sitten terveyttä varmaan. Mulla on aina ollut turvallinen olo, että mä en osaa tohon niin kuin sillä tavalla, mä en nää sitä tuolla omassa... siellä ei sitä epävarmuutta ole. Töitä riittää ja.” (vakuutus5)</p>
---	--

Epäluottamuspuheessa reviirin suojelu liittyi erään vastaajan mukaan johdon näkymättömyyteen, joka oli lisääntynyt aiemmasta. Toinen uskoi työntekijän vastavuoroisuuden loppuvan mikäli kontrolli on kovaa. Sama vastaaja näki tiedon panttauksen ongelman suuren organisaation monissa organisaatioportaissa. Kaksi esimiestä uskoivat huhujen juontuvan kilpailusta sekä epävarmuudesta. Rehellisen palautteen annon esteeksi eräs vastaaja koki uskalluksen puutteen. Esimiesten vastuunpako asioiden muuttamisen suhteen tuli ilmi yhdessä vastauksessa. Toinen puolestaan epäili sitoutumisen puutteen mahdollisesti näkyvän työajan joustojen hyväksikäyttönä. Yksi vastaaja toi esiin negatiivisen näkemyksen tyhykyselyistä sekä toinen epäluottamuksen työterveyslääkärien toimintaan. Yksi vastaajista uskoi, ettei henkilöstössä olisi uupumisen merkkejä, vaan ennemminkin kyse on motivaation puutteesta.

Vakuutusalan organisaatiossa turvattomuuden ja epävarmuuden tunteita aiheuttivat muutos, markkinat ja kilpailuun meno. Neljä vastaajaa pohti myös epävarmuuden vaikutuksia: sen negatiivista vaikutusta työhyvinvointiin, uupumisen lisääntymistä, pohjan syömistä työltä sekä vaikutusta henkilöiden lähtöön. Kaksi vastaajaa uskoivat, että epävarmuutta on, mutta se saattaa olla piilevää ja tulla esiin kyselyissä. Muutos on fakta ja sen kanssa on opittu elämään, totesi toinen heistä. Eräs toinen epäili, ettei tyhytoiminta sovi epävarmuuden käsittelyyn.

Epäluottamuspuheesta oli tunnistettavissa **retorisia vaikuttamisen keinoja** hieman vähemmän kuin luottamuspuheessa. Liittoutumisasteen säätelyä eli esittäjään liittyvää tehokeinoa käytettiin kuitenkin useasti. Muutamaa poikkeusta lukuunottamatta puhuja oli sitoutunut kertomaansa, mutta toimi argumentin välittäjänä esimiehiin kohdistuvassa kritiikissä. Lisäksi puheesta löytyi yksi konsensus-

sella vahvistaminen, jossa esimies puhui koko tiimin suulla. Etännyttämistä omista intresseistä tai puhujakategorioilla oikeuttamista en löytänyt puheesta. Myöskään argumenttiin liittyvistä tehokeinoista ei käytetty lainkaan kontrastipareja, toistoa taikka vasta-argumenttiin valmistumista. Eniten puhujat käyttivät metaforia. He myös määrällistivät sekä vaikuttivat yksityiskohdilla tai narratiivein. Faktoja, kategorioita sekä kolmen listaa käytettiin puheessa vain vähän.

Esimerkkejä käytetyistä metaforista:

- Kritiikkinä kontrollille → ”jos *nuuskitaan* mä en antais yhtään *lahjotuksena* työtunteja”
- Taakse päin katsominen → ”jättää ihmisen *vangiks*”
- Epävarmuudesta → ”*pohja* pahasti pois”/”edelleenkin *leijuu*”/”*heijastui* kyselyssä”
- Ihminen uupuu, kun → ”*pyörittelee* paljon *asioita* päässään”
- Kilpailuun meno → ”*myllerrys*”

Esimerkkejä narratiivein tai yksityiskohdin vaikuttamisesta:

- Reviiri → ”nykyistä johtoa *ei näy edes ruokalassa*”
- Uskalluksen puute → ”*alaisen tulisi katsoa peiliin, koska ongelma on hänen sisällään*, ei organisaatiossa”
- Kritiikki esimiesten puuttuvalle puhdille asioita muuttaakseen → ”*näin se on aina ollut ja näin on pärjätty*”
- Kritiikki sairauslomiin → ”pitäs vähän katsoa mitä työtä ihminen tekee *ettei aina panna suoraan sairauslomalle kun vähän valittaa et montako päivää haluat*”
- Työajan joustojen vastuunpakomahdollisuudet → ”*sellainen mies joka lähti osa-aikaeläkkeelle, et ei siitä tiennyt oliko se töissä vai eläkkeellä*”.

Seuraavassa analyysitaulukossa kuvaan vakuutusalan organisaation epäluottamuspuheen sisältöjä ja retoriikkaa. Taulukossa ilmenee puheen empiirinen sisältö epäluottamusdynamikan käsitteelliselle sisällölle, joka näkyy kuviossa 4, sivulla 44. Analyysitaulukon leveään keskipalkkiin olen sijoittanut numeroidun suoran lainauksen esimiesten puheesta. Vasemmalla puolella on sisällönanalyysi aineistosta, jonka sisältöluokat (alaluokka, yläluokka, pääluokka), koontuvat yleisluokkaan epäluottamus. Numerot vastaavat toisiaan eli saman suoran lainauksen numero näkyy suluissa niin ala- kuin yläluokassakin. Lainauksissa ilmaisin myös kuka viidestä vakuutusalan organisaation informantista puhuu. Merkitsin vastaajat koodein vakuutus1, vakuutus2, vakuutus3, vakuutus4, vakuutus5.

Keskikipalkista oikealla on analyysi retorisisista keinoista, johon on koottu puhujaan sekä argumenttiin liittyvät käytetyt retoriset keinot. Alleviivasin esittäjään viittaavat keinot ja kursivoin argumenttiin viittaavat keinot suorissa lainauksissa lukemisen helpottamiseksi.

Taulukko 7. Epäluottamuspuhe vakuutusalan organisaatioissa

PÄÄ-LUOKKA	YLÄ-LUOKKA	ALA-LUOKKA	SUORA LAINAUS ELI ANALYYSI-YKSIKKÖ	PUHEEN RETORISET KEINOT
ITSEEN ORIENTOITUNEISUUS / KONTROLLI	REVIIRI (1) KONTROLLI (2)	Johdon näkyvämmätmyys (1) Syö vastavuoroisuuden (2)	1) ”Eihän ne tietysti porukan keskuudessa käynyt vanhat johtajat kun <i>ruokasalissa</i> ja silleen mutta <u>nykyisiä ei nää sielläkään</u> ” (vakuutus1) 2) ”Jos <i>kauheesti nuuskitaan</i> , niin <u>mä en kyllä antas yhtään lahjotuksena näitä työntunteja</u> ” (vakuutus3)	1) <u>Puhuja</u> : ei liittoutunut <i>Arg</i> : yksityiskohta 2) <u>Puhuja</u> : liittoutuminen, <i>Arg</i> : ääri-ilmaukset, metafora, määr. vaik.
VUOROVAIKUTUKSEN ONGELMAT	TIEDONPANTAUUS (3) HUHUT (4-5) PALAUTTEEN PUUTE (6)	Ison organisaation ongelma (3) Epävarmuuden vaikutus (4-5) Uskalluksen puute (6)	3) ”Kun on <i>monta</i> organisaatioporrasta, <i>isoja</i> porukoita niin tieto ei kulje. Isossa organisaatioissa tiedonkulku on <i>yks ongelma</i> .” (vakuutus3) 4) ”Kyllä kai jonkunlaisia huhujakin on <i>ilmassa</i> . Tää on vähän epävarma tilanne, kun on menty kilpailuun ja sil-lain.” (vakuutus4) 5) ”Epävarmuushan saa aikaan <i>tällaista huhuilua</i> , mitä tärkeämpi asia on.” (vakuutus5) 6) ” <u>Me ei uskalleta</u> sanoo suoraan sille, et mitä sä siinä oikein <i>nariset</i> , että <i>katopa peiliin, että se ongelma on sun sisällä</i> eikä tässä organisaatioissa” (vakuutus3)	3) <i>Arg</i> : ei-num. määräl-linen vaik., esimerkki 4) <i>Arg</i> : metafora 5) <i>Arg</i> : kategoriat 6) <u>Puhuja</u> : konsensus, <i>Arg</i> : metafora, narratiivi
SITOUTUMATTOMUUS	VASTUUNPAKO (7-8)	Esimiesten puhti muutokseen puuttuu (7) Etätöyön vastuunpako (8)	7) ”..Mut ei o <u>kuitenkaan</u> esimiehillä <u>puhtia</u> lähteä muuttamaan tiettyjä asioita, että <i>näin se on aina ollut ja näin on aina pärjätty</i> .” (vakuutus2) 8) ” <i>oli sellainen mies, joka lähti osa-aikaeläkkeelle ja kyllä mun täytyy siitä miehestä todeta, ettei sitä tiennyt onko se töissä vai onko se eläkkeellä....</i> Kyllähän se on semmoinen juttu tarkkailumielessä että käytetäänkö sitä aikaa töihin vai ollaanko vapaalla. Se on kyllä yks haas-te siinä. Et kyllä uusia haasteita, sanotaan näin kauniisti, tuo tällainen monimuotoisempi työssäolo.” (vakuutus2)	7) <u>Puhuja</u> : ei-liittoutunut <i>Arg</i> : narratiivi, ääri-ilmaus 8) <u>Puhuja</u> : liittoutunut, <i>Arg</i> : narratiivi, tosiasiat puhuvat puolestaan, esimerkki
EPÄKUNNIOITUS	NEGATIIVISET TULKINNAT (9-11)	Tyhytoiminta (9)	9) ” <u>Mä en o niistä työhyvinvointikyselyistä oikein ikinä perustanut</u> , kun niitä on <i>niin paljon</i> , et mä en tiedä miten hyvin ihmiset jaksaa niihin vastailla. Ne kyselyt on mun mielestä jollain tavoin <i>vähän hölynpölyä</i> .” (vakuutus4)	9) <u>Puhuja</u> : liittoutunut, <i>Arg</i> : metafora, määrällis-täminen, ääri-ilmaus

		<p>Lääkäri työ (10)</p> <p>Motivaatio-ongelmat (11)</p>	<p>10) ”sairaslomat <u>mua vähän niiku harmittaa</u>. Tai ei porukka mitään voi kun sairastuu, mut mä <i>vähän</i> olisin kriittinen tohon <i>lääkäritoimintaan</i> sillai et mun mieles-tä sairaslomia kun määrätään niin pitäs <i>pikkasen</i> kattoo että mitä työtä se ihminen tekee... et ei <i>aina</i> panna suoraan sairaslomalle <i>kun vähän valittaa, et montako päivää haluat</i>. Ton <i>terveydenhuollon vähän</i> tota <i>työnantajin näkökulmaa</i>, siinä lähdetään <i>aika pitkälti työntekijän näkökulmasta</i>, että kun sairas oot niin lähe sairaslomalle. <i>Sanotaan jos on sormi poikki ja sä teet puhelintyötä niin varmasti voisit sitä tehdä, esimerkiksi.</i>” (vakuutus5)</p> <p>11) ”<u>Mutta en mä tässä oo mitenkään havainnut</u>, et olis <i>työuupumuksen merkkejä</i>. Joillakin voi olla <i>vähän</i> motivaatiossa miettimistä ja kohennuksen paikkaa sinäl-lään, et jos muistellaan sitten taaksepäin, et joku asia on ollut silloin kenties paremmin kuin nyt, niin tää saattaa jättää ihmisen <i>vähän vangiks</i>, niin silloin ehkä motivaatio ei oo paras mahdollinen, kun haikaillaan niiden <i>vanhojen asioiden perään.</i>” (vakuutus2)</p>	<p>10) <u>Puhuja</u>: liittoutunut, <i>Arg</i>: esimerkit, ei-num. määrällinen vaikuttaminen, kategoriat</p> <p>11) <u>Puhuja</u>: liittoutunut, <i>Arg</i>: metaforat, kategoriat, määrällinen vaikuttaminen</p>
KOKE-MUS	EPÄVAR-MUUS, TURVAT-TOMUUS, RISKIT (12-21)	<p>Markkinao-suus, muutos, kilpailuun meno (12-17)</p> <p>Epävarmuu-den vaikutuk-set (18-21)</p>	<p>12) ”Kyllähän nää <i>uutiset siitä, että markkinaosuutemme on laskenut</i> kun täällä kuitenkin lasketaan maksutulosta, tätä hoitokustannusosaa, joka on käytettävissä <i>organisaation pyörittämiseen</i>. Se hoitokustannusosa <i>pienenee</i> siinä suhteessa kun markkinaosuus pienenee. Niin kyllähän siinä silloin alkaa jollakulla <i>raksuttamaan</i> että jaaha vaikuttaako tää nyt henkilöstömääriin, niin kyl se <i>ruokkii</i> sitä, et aletaan miettimään asioita uudelta kantilta..” (vakuutus2)</p> <p>13) ”On vähän epävarma tilanne kun ollaan <i>kilpailuun menty</i> ja sillain” (vakuutus4)</p> <p>14) ”<i>Myllerrys</i> kun 4000 asiakasta lähti maaliskuussa, ihmisille tuli se <i>epävarmuus, haluttiin vaihtaa, ei uskotu tähän.</i>” (vakuutus3)</p> <p>15) ”Kyllä täällä tällaista epävarmuutta varmaan on.” (vakuutus1)</p> <p>16) ”Tulee epävarmuutta <i>että onko töitä ja semmosta.</i>” (vakuutus4)</p> <p>17) ”<u>Kyl mä luulen</u> et edelleenkin <i>leijuu</i> semmosta että ei ihan vakuuttuneita olla että miten tää homma tästä saadaan niiku hoidettua. <i>Iso</i> muutos ajoi tietynlaiseen kriisiin sen porukan, et ah <i>näinkö paljon</i> niitä lähti... että ei o <i>kauheen</i> vakuuttuneita kuinka tässä käy.” (vakuutus1)</p> <p>18) ”Epävarmuuttakin on monenlaista, mutta siinä teke-miseltä lähtee sitten <i>pohja pahasti pois.</i>” (vakuutus2)</p> <p>19) ”Tää epävarma tilanne, jos on sellainen ihminen jo-ka <i>pyörittelee paljon asioita päässään</i> niin se voi uuvuttaa..” (vakuutus4)</p> <p>20) ”Epävarmuus vaikuttaa hyvinvointiin, <i>se on semmoinen et jatkuuko työ. Menestykö yhtiö ja jatkuuko työ.</i>” (vakuutus3)</p> <p>21) ”On siellä joku sentään lähtenyt kyllä. <i>Määräaika-</i>sia ennen määräajan loppua, ja on joku <i>vakainainenkin</i> kyllä.” (vakuutus1)</p>	<p>12) <i>Arg</i>: faktat, metafora</p> <p>13) <i>Arg</i>: metafora</p> <p>14) <i>Arg</i>: metafora, kolmen lista</p> <p>15) <i>Arg</i>: faktat</p> <p>16) <i>Arg</i>: esimerkit</p> <p>17) <u>Puhuja</u>: liit-toutunut, <i>Arg</i>: metafora, määräl-linen vaikuttaminen</p> <p>18) <i>Arg</i>: metafora</p> <p>19) <i>Arg</i>: metafora, määrällinen vai-kuttaminen</p> <p>20) <i>Arg</i>: esimerkit</p> <p>21) <i>Arg</i>: kategoriat</p>

		Tyhy-toiminta ei auta (22)	22) ”Ei epävarmuuteen voi millään <i>henkimaailman juutuilla</i> vaikuttaa. Vakuuttelemalla että näin on varmas-ti... <u>en mä usko</u> . Ei TYHY-homma siihen oikeastaan sovi, <i>se on vaan faktat miten toimitaan ja pärjätään niin se on oleellinen seikka</i> . Jos ei pärjätä, sehän on sit-ten osoitus että ollaan huonoja jos ei pärjätä. Hehe.” (vakuutus1)	22) <u>Puhuja</u> : liittoutunut, <i>Arg</i> : metafora, ääri-ilmaisu, fakta
		Muutos fakta (23)	23) ” <u>Mä luulen et</u> ollaan opittu elämään epävarmuuden kanssa. <i>Muutos on tosiasia jokaisessa organisaatios-sa.</i> ” (vakuutus3)	23) <u>Puhuja</u> : liittoutunut, <i>Arg</i> : tosiasiat puhuvat puolestaan
	PAHOIN-VOINTI (24-25)	Näkyi henkilöstö-kyselyissä (24-25)	24) ”Viime syksyn henkilöstökysely toi <i>toisenlaista mielialaa</i> ja ihmettelinkin kun epävarmuus ei ole <i>leijunut</i> julkisesti käytävillä. <u>Et onko sitten niin</u> , että ne jotka suhtautuu arkaillen tai pelolla tulevaisuuteen niin ei uskalla puhua siitä porukassa. Se voi olla <i>vähän</i> arkaluonteinen asia.” (vakuutus2)	24) <u>Puhuja</u> : liittoutumaton <i>Arg</i> : kategoriat, määrällinen vaikuttaminen
			25) ”Tultiin vuonna 2007 ihan <i>avoimille markkinoille</i> 2007 yhtiönä kilpailuun aiemmasta poiketen. Se näkyy tossa työhyvinvointi tai työyhteisön tyytyväisyystutkimuksissa. Tuli se epävarmuus mukaan kuvaan ja kun syksyllä tehtiin se tutkimus, niin se <i>heijastui</i> siinä.” (vakuutus3)	25) <i>Arg</i> : metaforat

Yliopisto-organisaation luottamuspuheen sisällöt ja keinot

Tutkittu organisaatio muodostui kahdesta laitoksesta, joita ei eritelty toisistaan. Yliopisto-organisaation esimiesten **luottamuspuheessa** vastavuoroisuus liittyi kahdessa puheenvuorossa koko yhteisön tasolla työjärjestelyihin ja toisten auttamiseen yhteisen työn teossa. Rehellisyys oli kahden vastaajan mukaan nimenomaan totuuden puhumista. Eräs vastaaja näki avoimuuden terveellisenä pohjana työolojen kehittämiseksi ja toinen perusteli ilmapiirin avointa tunnelmaa sillä, ettei huhuja ole näkyvissä. Yksi vastaaja toi esiin jaetun tiedon vaikutuksen hyvinvointiin, toinen muistutti varman tiedon jakamisen tärkeydestä muutostilanteissa, kolmas kertoi hyvän kokemuksen tiedon jakamisesta. Yhden vastaajan mukaan jaetun työn tekeminen lisää tietoa ja vähentää luuloja.

Yliopisto-organisaatiossa esimiehen vastuuna nähtiin suuri työsuoritus, suunnan näyttäminen, vastuullisen vapauden antaminen, valmentaminen sekä vastuuta jakava esimiehisyys. Eräs vastaaja koki alaisella olevan vastuuta omasta työstään, ja päätösvallan lisäävän vastuuta. Kaikilla yhteisön jäsenillä oli vastuuta sovituista asioista puolin ja toisin yhden vastaajan mukaan. Sitoutuminen näkyi kaikissa kolmessa esimiehen puheenvuorossa työntekijän ominaisuutena. Sitoutumista kuvattiin kahdessa puheenvuorossa korkeana työmoraalina tai poikkeuksellisen suurena. Eräs esimies kertoi olevansa sitoutunut nykyiseen asemaansa alaisten takia.

Eräs vastaaja piti tärkeänä sitä, että esimies kunnioittaa alaisiaan ja heidän osaamistaan. Toinen vastaaja rinnasti luottamuksen ja kunnioituksen yhtä tärkeiksi organisaation menestyksen kannalta. Kaksi vastaajaa näki ihanteellisen johtajan antavan autonomiaa ja yksi koki autonomian tuovan hänelle iloa työssään. Eräs vastaaja toi esiin autonomian ristiriitana sen, että toimiakseen työn ja tavoitteiden tulee olla tarkasti määritetyt. Yksi vastaaja näki ennustettavuuden hyvän työpaikan ominaisuutena. Tarpeellista oli, ettei mitään tapahdu kovin yllättäen ja ettei työpaikalle tulo aiheuta pelkoa arvaamattomien tapahtumien takia. Oikeudenmukaisuuden kokemus liittyi erään vastaajan mukaan johtamiseen ja toinen näki sen arvona.

Haastattelijat kysyivät kahdelta esimieheltä kokevatko he, että heihin luotetaan organisaatiossa. Kumpikin vastanneista uskoi, että heihin luotetaan ainakin kohtuullisen hyvin. Myös he itse luottivat työkavereihinsa varsin hyvin. Kaikki vastaajat pitivät luottamusta hyvin tärkeänä työhyvinvoinnin ja organisaation menestyksen kannalta. Luottamusta kuvattiin keskeiseksi, ylivoimaisen tärkeäksi ja erittäin suureksi. Erään vastaajan mukaan luottamus lisää työmotivaatiota ja toinen uskoi sen luovan tehokkuutta. Yksi vastaajista mielsi ihmisen jaksavan mitä vain, mikäli luottaa esimieheensä.

Esittäjään liittyvistä *retorisista tehokeinoista* niin liittoutumisen säätely kuin konsensuksella vahvistaminen olivat puheessa eniten esiintyvät tehokeinot. Liittoutumisen säätelyssä vastaaja sitoutui puhumaansa omin mielipitein. Kyseessä oli muistelupuhetta johtoryhmän ainoana naisena olemisen aluksi herättämistä ajatuksista, ja puolustuspuhetta henkilökunnan poikkeuksellisesta sitoutumisesta ja autonomian arvostamisesta. Eräs vastaaja puolusti myös näkemystään johtajan valmentavasta roolista sekä toinen työntekijöiden työmoraalia. Vastaajien sitoutuminen näkyi luottavaisena käsitksenä johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja sen kokemuksesta.

Organisaation vastaajat toivat konsensuksella esiin yhteisesti hyväksytyiksi tulkittavia näkemyksiä työnantajan mahdollisuudesta luottaa työntekijöihin, huhujen ilmitulemisen tapoja sekä jaetun työn vaikutuksia. Argumentoinnin tehokeinoja käytettiin yliopiston luottamuspuheessa erityisesti vuorovaikutuksen näkökulmasta (faktat, kategoriat, yksityiskohdat, määrällistäminen, metaforat, ääri-ilmaisut, kolmen lista sekä kontrastiparit) sekä sitoutumisen näkökulmasta (faktat, kategoriat, yksityiskohdat, määrällistäminen, metaforat, ääri-ilmaisut sekä kolmen lista) puhuttaessa. Ääri-ilmaisut ja määrällistäminen ovat yliopisto-organisaation esimiesten luottamusretoriikassa kaikkein eniten käytetyt argumentoinnin tehokeinot.

Esimerkkejä ääri-ilmaisuista (korostetaan piirteitä, joita kuvaukseen halutaan liittää) olivat seuraavat:

- Vuorotteluvapaalle lähtö → ”*tietenkin* noteeraa, et pääs kun oli halu ja pyrky”
- Luottamus totuudenpuhumiseen → ”työntekijä puhuu *tietenkin* totuuden”
- Avoimuus → ”se luo *aina* pohjan työolojen kehittämiseksi”
- Tiedottaminen → ”ei esimiehetkään *aina* tiedä” / ”kannattaa *aina* miettiä millä tavalla tiedottaa”
- Luottamus vastuunottoon → ”ei kontrolloida *joka* asiaa”

Esimerkkejä määrällistämisestä (luo mielikuvan selkeästi mitattavissa olevasta tiedosta):

- Tiedon tärkeys → ”työhyvinvointiin vaikuttaa *paljon* se, mitä porukat tietävät”
- Luottamus sitoutuneisuuteen → ”koko henkilökunta *erittäin* sitoutuneita”
- Hyvä esimies → ”vaatii itseltään *vähintään* saman kuin muilta, mielummin *suurempi* työsuoritus”
- Ihanteellinen johtajuus → ”horisontaalinen, *mahdollisimman paljon* vastuunjakamista”
- Sitoutuminen alaisten takia → ”edellinen esimies vaihtui, ja se oli *äärettömän iso* muutos työntekijöille”

Seuraavassa analyysitaulukossa kuvaan yliopisto-organisaation luottamuspuheen sisältöjä ja retoriikkaa. Taulukossa tuon esiin puheen empiirisen sisällön luottamusdynamiikan käsitteelliselle sisällölle, joka näkyy kuviossa 3, sivulla 43. Analyysitaulukon leveässä keskipalkissa on numeroitu suora lainaus esimiesten puheesta. Vasemmalla puolella on sisällönanalyysi aineistosta, jonka sisältöluokat (alaluokka, yläluokka, pääluokka), koontuvat yleisluokkaan luottamus. Numerot vastaavat toisiaan eli saman suoran lainauksen numero näkyy suluissa niin ala- kuin yläluokassakin. Lainauksissa olen ilmaissut myös kuka viidestä yliopisto-organisaation informantista puhuu. Merkitsin puhujat koodin yliopisto1, yliopisto2, yliopisto3, yliopisto4, yliopisto5.

Keskipalkista oikealla on analyysi retorisisista keinoista, mihin kokosin puhujaan sekä argumenttiin liittyvät käytetyt retoriset keinot. Alleviivasin esittäjään viittaavat keinot ja kursivoin argumenttiin viittaavat keinot lukemisen helpottamiseksi.

Taulukko 8. Luottamuspuhe yliopisto-organisaatiossa

PÄÄ-LUOKKA	YLÄ-LUOKKA	ALA-LUOKKA	SUORA LAINAUS ELI ANALYYSI-YKSIKKÖ	PUHEEN RETORISET KEINOT
VASTAVUOROISUUS	YHTEINEN HYÖTY JA VELVOITE	Joustavuus (1) Auttaminen (2)	1) ”Jos haluaa ja pääsee esim vuorotteluvapaalle... niin tietenk in noteeraa sen niin että tää pääsi kun oli halu ja pyrky, niin kyl se noteerataan.” (yliopisto2) 2) ”Ei haeta virheitä vaan pyritään auttamaan toinen toista siinä yhteisen homman tekemisessä.” (yliopisto3)	1) Arg: tosiasiat puhuvat puoles-taan, ääri-ilmaisu 2) Arg: narratiivi
VUOROVAIKUTUS	REHELLISYYS AVOIMUUS (5-6) JAETTU TIETO (7-10)	Luottamus totuuden puhumiseen (3-4) Pohja työolojen kehittämiselle (5) Ei havaittavissa juoruilua (6) Työhyvinvointiin liittyvää (7) Varma tieto jaettava: kanavat, keinot (8) Jaettu työ lisää tietoa (9) Ei ulkopuolisuuden kokemusta (10)	3) ”Työnantaja pystyy luottamaan että työntekijä puhuu tietenk in totuuden, ettei liioitele kuitenkaan huonoja puolia ja niin edelleen, se on tärkeää.” (yliopisto2) 4) ”Sellainen perinteinen akateeminen toimintatapa on vapaus ja jatkuminen, myöskin tietyllä tavalla se standardi, et pyritään puhumaan totta ja niin päin pois. Sellainen arvopohja se olis, tämmöset akateemiset perinteet ja niitten kunnioittaminen.” (yliopisto5) 5) ”Kun ihmiset tulee toistensa kanssa toimeen ja pysyvät keskusteleen asioista. Se luo aina pohjan, tällöisen terveellisen pohjan työolojen kehittämiselle.” (yliopisto4) 6) ”Senhän tietää siitäk in, jos on ihmisiä käytävällä ja kun kulkee ohi niin ne lopettaa puhumisen, niin silloin tietää että jotakin sellaista on liikkeellä, kun esimies menee ohi. Mutta sellaista ei minusta ole.” (yliopisto1) 7) ”Työhyvinvointiin vaikuttaa paljon se, mitä porukat tietävät... loppujen lopuks ei esimiehetkään aina tiedä, pitäs aina kertoa missä mennään, se on tärkein juttu melkein.” (yliopisto2) 8) ”jos on varmaa tietoa olemassa, niin se kannattaa kertoa ihmisille, ettei kannata pantata. Mutta kannattaa aina miettiä millä tavalla ja mitä kanavaa pitkin asiat tiedottaa. Se on aika taakka se mietintä, ett mikä vaatii yhteistä käsittelyä ja minkä voi vaan tiedottaa. On se yleensäkin tärkeää, mutta varsinkin muutostilanteessa älyttömän tärkeää.” (yliopisto3) 9) ”Jaettu työ – luullaan paljon vähemmän kun ollaan tekemisissä toisten kanssa, että jos tehdään aina vaan yksin niin luullaan että kavereilla on helpompaa, että täs saa laaja-alaisemman kuvan koko yhteisöstä.” (yliopisto2) 10) ”Kun meidän johtaja vaihtui ja olin ainoa nainen koko johtoryhmässä niin mä ajattelin et saas nähdä kuinka käy, kun johtajaksi nousee sieltä yksi näistä johtavista suunnittelijoista, että tuleeko tässä jotain että jään ulkopuoliseksi, mutta ei tullut.” (yliopisto1)	3) Puhuja: konsensus, Arg: ääri-ilmaisu 4) Arg: kategoria, 3 lista 5) Arg: ääri-ilmaisu, metafora 6) Puhuja: liittoutuminen: sitoutunut, Arg: yksityiskohdat / esimerkki 7) Puhuja: konsensus, Arg: ääri-ilmaisu, määrällistäminen 8) Arg: tosiasiat puhuvat puolestaan, kategoriat, kontrasti, metafora, ääri-ilmaisu 9) Puhuja: konsensus, Arg: ääri-ilmaisu, määrällistäminen, metafora 10) Puhuja: liittoutuminen: sitoutunut, Arg: tosiasiat, kategoriat, määrällistäminen, vastargumenttiin varautuminen

SITOU- TUMI- NEN	YHTEINEN VAS- TUUN- OTTO (11-18)	Luottamus vastuun- ottoon (11)	11) ”Keskeinen asia että työpaikalla luotetaan, <i>eikä kontrolloida joka asiaa mitä työntekijät tekee</i> . Ja onhan se esimieheltä erinomainen asia, että voi luottaa siihen että kun <i>on sovittu, näin tehdään ja se tulee tehtyä. Puolin ja toisin.</i> ” (yliopisto1)	11) <i>Arg</i> : yksityiskohdat, 3 lista, kontrastiparit, ääri-ilmaisu
		Hyvä esimies: vastuunotto (12-13)	12) ” <i>Samaistuu omaan yksikköön. Pistää itsensä li- koon, täytyy vaatii itseltään vähintään saman kuin muilta, mieluummin suurempi työsuoritus.</i> ” (yliopisto5)	12) <i>Arg</i> : 3 lista, määrällis- täminen
		Vastuu kuuluu työpaikalle (14-15)	13) ” <u>Kyllä esimiehen pitää pystyä näyttämään suunta</u> mihin ollaan menossa, <i>pystymään käymään dialogia siitä ja kuuntelemaan.</i> ” (yliopisto3)	13) <i>Arg</i> : 3 lista
		Vapaus tuo vastuuta (16)	14) ”perusajatus on, se että <i>tämmönen paikka</i> vaatii alaisilta huolen pitämistä omasta aktiivisuudestaan, et <u>ei täällä kytätä tai tulla ihmettelemään.</u> ” (yliopisto5)	14) <i>Puhuja</i> : konsensus, <i>Arg</i> : kategoriat
		Ihanteellinen johtajuus luo- vuttaa vastuu- ta (17-18)	15) ” <i>Silloin kun ihmisellä on oikeus päättää asioista, niin se ottaa myös enemmän vastuuta. Et ei täällä pidä mennä kontrollointiin, et eihän se o mikään saavutus, et tullaan nukkumaan työpaikalle tai nuokkumaan työnsä viereen et niin kun sanoin täytyy sellainen luottamus olla</i> ” (yliopisto5)	15) <i>Puhuja</i> : konsensus, <i>Arg</i> : tosiasiat, narratiivi
	SITOUTU- MISESTA (19-21)	Korkea työmoraali (19)	16) ” <u>Mä yli kaiken arvostan</u> sitä vastuullista vapautta, että annetaan <i>mahdollisimman suuri</i> vapaus ja oletetaan sitten että alainen tuntee oman vastuunsa.” (yliopisto4)	16) <i>Puhuja</i> : liittoutumis- aste: sitoutunut, <i>Arg</i> : ei-num. määr. vai- kuttaminen, ääri-ilmaus
		Poikkeuksel- linen sitoutu- minen (20)	17) ”Kyl se <u>mun mielestä on</u> valmentavaa, jaettua joh- tajuutta eli siinä, että jokainen osaa ottaa oman vastuun- sa. Mut jos ei päästä yhdessä järkevään tulokseen, niin kyl se sit on esimiehen tehtävä päätös.” (yliopisto1)	17) <i>Puhuja</i> : liittoutumis- aste: sitoutunut, konsen- sus
		Sitoutuminen alaisten takia (21)	18) ”Horisontaalinen, mahdollisimman paljon <i>vastuun jakamista, ettei se vaadi päivittäistä asioihin puuttumis- ta, et ihmiset osaa hoitaa</i> sen oman <i>tonttinsa</i> ja jos niil on jotain valittamista niin voi puuttuu suoraan sinne <i>ylätasolle</i> asti, ettei se mee monen <i>väliportaan</i> kautta.” (yliopisto5)	18) <i>Arg</i> : esimerkit, metaforat
			19) ” <u>Minusta täällä on</u> niin <i>korkea työmoraali</i> , ettei ole sen puoleen suurta tarvetta kontrolloida sitä muuta kuin että se sovitaan.” (yliopisto3)	19) <i>Puhuja</i> : liittoutumis- aste: sitoutunut, <i>Arg</i> : uinuva metafora
			20) ” <u>Mä kyl oisin sitä mieltä</u> , et semmosta lintsuamista täällä ei tapahdu ja <u>koko henkilökunta on erittäin sitou- tuneita, poikkeuksellisen sitoutuneita.</u> ” (yliopisto5)	20) <i>Puhuja</i> : liittoutumis- aste: sitoutunut, konsen- sus, <i>Arg</i> : ääri-ilmaisu
			21) ”Edellinen esimies oli 30 vuotta, ja sit se vaihtui ja se on ollut <u>äärettömän iso</u> muutos työntekijöille, niin <u>ei semmoisessa tilanteessa vois missään tapauksessa aja- tella</u> , että heti kattelis jotain muuta.” (yliopisto3)	21) <i>Puhuja</i> : etäännyttä- minen omista intresseistä, <i>Arg</i> : määrällistä-minen
KUNNI- OITUS	KUNNIOI- TUS (22)	Menestys & hyvinvointi (22)	22) ” <i>kunnioitus ja luottamus</i> tärkeitä työhyvinvoin- <i>nin ja menestyksen kannalta</i> ” (yliopisto1)	22) <i>Arg</i> : rinnastukset
	OSAAMI- SEN AR- VON TUN- NUSTA- MINEN / AUTO- NOMIA (23-27)	Hyvää johtamista (23-24)	23) ”(hyvä esimies) kunnioittaa niitä <i>ihmisiä</i> , kenen esimies on ja niiden <i>osaamista</i> ja <i>asiantuntemusta.</i> ” (yliopisto3)	23) <i>Arg</i> : 3 lista
			24) ”(Johtamismallimme on) <u>delegoiva ja luottava</u> , työntekijä saa itse mieltä kuin siihen päästään et <i>pikkujuttuihin ei täällä puututa</i> ” (yliopisto2)	24) <i>Puhuja</i> : kon-sensus <i>Arg</i> : ei-num. määr. vaikuttaminen

		Asiantuntijuus (25)	25) ” <i>Ihmisel täytyy olla tunne</i> et hänellä on oma <i>tonttinsa</i> ja saa tehdä asian niin kuin parhaiten näkee” (yliopisto5)	25) <i>Arg</i> : passiivi, metafora
		Työaika (26)	26) ”(Iloa työssä tuottaa se, että) <i>saa päättää itse omista menoistaan</i> ” (yliopisto4)	26) <i>Arg</i> : kokemus
		Määritellyt tavoitteet (27)	27) ”jos työntekijä tuntee, että tavoitteet on määritetty, niin silloin <i>tietenkin</i> autonomialla on myönteinen merkitys” (yliopisto2)	27) <i>Arg</i> : ääri-ilmaus
KOKE-MUK-SET	TURVAL-LISUUS (28)	Hyvä työpaikka (28)	28) ”hyvän työpaikan etu, et <i>sinne voi tulla niin ettei tarvi pelätä tai miettiä edellisenä iltana et mitähän siel tapahtuu.</i> ” (yliopisto5)	28) <i>Arg</i> : yksityiskohdilla vaikuttaminen
	OIKEU-DENMU-KAISUUS (29-30)	Arvo (29)	29) ” <u>Kyl mul on luottavainen käsitys</u> , et oikeudenmukainen johtaminen on <i>arvo</i> sinänsä.” (yliopisto3)	29) <u>Puhuja</u> : liitt.: sitoutunut, <i>Arg</i> : kategoria
		Oma kokemus (30)	30) ”No <u>ainakin itse koen</u> et johtaminen on <i>täysin</i> oikeudenmukaista.” (yliopisto4)	30) <u>Puhuja</u> : liitt.: sitoutunut, <i>Arg</i> : ääri-ilmaus

Haastattelurungon luottamusta koskevat kysymykset	Suorat lainaukset eli analyysiyksiköt yliopisto-organisaatiossa
Koetko, että suhun luotetaan?	”Kyllä varmasti.” (yliopisto4) ”Mul on semmoinen ajatus, et suurin osa luottaa, ei varmaan sataprosenttisesti, mut noin niin kun kohtuullisen hyvin luotetaan.” (yliopisto5)
Luotatko itse työtovereihisi?	”Ilman muuta.” (yliopisto4) ”Ja mä luotan sanotaan myöskin aika hyvin, ett en sata prosenttisesti, mut varsin hyvin mä luotan.” (yliopisto5)
Onko luottamuksella mielestäsi suuri merkitys työhyvinvoinnin ja organisaation menestymisen kannalta?	”Kyllä se on keskeinen asia, et työpaikalla luotetaan, eikä kontrolloida joka asiaa mitä työntekijät tekee.” (yliopisto1) ”On se ylivoimaisen tärkeä. Kyllä ihminen jaksaa mitä vaan jos luottaa esimieheen ja kavereihinsa että se vaan on näin.” (yliopisto2) ”Se on ihan yhtä tärkeää kun se kunnioituskin.” (yliopisto3) ”Eikö se ole erittäin suuri. Kun ihmiset luottaa toinen toisiin niin niiden työmotivaato ja töissä oleminen parantuu huomattavasti. Se on kaiken a ja o, varsinkin täällä kun tehdään tämmöistä pienryhmytyötä.” (yliopisto4) ”Ainoastaan tämmösellä luottamuksella voidaan luoda tehokkuutta, koska silloin ei käytetä energiaa siihen käyttämiseen.” (yliopisto5)

Epäluottamuspuheessa yksi yliopisto-organisaation esimies näki johtamisessa mahdollisuuden oman hyödyn tavoittelun ilmenemiseen tietyissä olosuhteissa: se saattaisi hänen mukaansa näkyä

alaisten näkemysten huomiotta jättämisenä taikka tiettyjen alaisten suosimisena. Kahden esimiehen mukaan huhut kuuluvat organisaatioihin ja toinen heistä uskoi huonojen henkilöstösuhteiden vaikuttavan uupumukseen. Eräs vastaaja oli huomannut palautteen antamisen hitauden esimiestyön ongelmaksi. Vastuunpako tuli ilmi eräässä ajatuksessa, jonka mukaan liiallinen esimiehen tuki estäisi alaisten vastuun ottamisen ongelmatilanteissa. Toinen vastaaja toi esiin johtajan vastuun sitoutua aitousen – olla oma itsensä, muu on vastuunpako. Ristiriitaisina tavoitteina tuli esiin ulkopuolisten kehittäjien eri näkemykset yhden vastaajan mukaan. Kaksi vastaajaa näkivät kilpailun eri osastojen välillä vähistä resursseista, eräs toi esiin myös tutkijoiden rahoituskilpailun, joka on alalla kovaa.

Yksi vastaaja ilmaisi esimiehen puolelta kohdistuneen epäoikeudenmukaisuuden (tai alaisen tulkinnan siitä) tulehduttavan henkilösuhteita. Erään esimiehen negatiivinen tulkinta oli kiireen johtuminen työntekijöiden kyvyttömyydestä saada itse työnsä järjestykseen. Lausunnon pyytämisen bluffisuus sekä rahoituksen hakemisen arpajaiskokemukset voi nähdä myös erään vastaajan negatiivisina tulkintoina.

Yliopisto-organisaation vastaajista kaksi toi esiin hyvinvoinnin huononemisen sekä työuupumuksen epävarmuuden vaikutuksina. Yliopisto-organisaation neljä vastaajaa puhuivat rahoituksen ja muutosten riskeistä, henkilöstön vähentämisen paineesta, epävarmuuden ulottumisesta esimiehiin ja määräaikaisuuden ongelmasta. Yksi vastaaja oli pettynyt vaikuttamisen mahdollisuuksiinsa muutoksissa sekä toinen toimimattomaan palkkausjärjestelmään.

Epäluottamusretoriikassa puhujaan liittyvistä keinoista liittoutumisasteen säätely sekä konsensuksella vahvistaminen olivat käytetyimmät. Niin varsinkin epäkunnioituksen kuin kokemuksen näkökulmissa puhujat hyödynsivät runsaasti vaikuttavuuden keinoja puheessaan.

Liittoutumisen säätelyssä vastaajat sitoutuivat erilaisiin mielipiteisiin. Eräs uskoi huonojen työsuhteiden vaikuttavan työuupumukseen, eräs esimiehen suosimisen tulehduttavan työsuhteita, ja toinen pohti rahoitusmuotojen hakemisen tarkoituksenmukaisuutta. Sitoutumattomuus lausuntoihin näkyi kahdessa vastauksessa, toisessa vastaaja pohti ulkopuolisten kehittäjien kykyä ymmärtää toimintaa ja toinen kritisoi palkkausjärjestelmää, jossa esimies laitetaan arvioimaan alaisen suorituskykyä, mutta rahaa ei välttämättä olekaan suorituskyvyn mukaiseen palkanmaksuun. Konsensuksella vahvistaminen liittyi rahoitusmuotojen esittelyyn, henkilöstön vähentämisestä kertomiseen, epätietoisuuteen yliopiston tulevasta rahoituksesta sekä epävarmuuden kokemukseen.

Yliopisto-organisaatiossa argumenttiin liittyviä tehokeinoja käytettiin epäluottamuspuheessa hie-
man luottamuspuhetta useammin, mutta keinot eivät olleet yhtä moninaisia. Eniten puheessa oli
määrällistämistä ja metaforia. Ääri-ilmaisuja, kategorioita sekä narratiiveja löytyi jonkin verran.
Kontrastipareja, toistoa tai vasta-argumenttiin varautumista ei käytetty lainkaan, kolmen listaa ja
faktoja vain kerran kumpaakin.

Esimerkkejä määrällistämisestä (mielikuva selkeästi mitattavasta ominaisuudesta):

- Tiimin oma vastuu → ”jos siihen menee heti apuun täytyy juosta *joka* helkkarin päivä”
- Kilpailu rahoituksesta → ”onnistumisprosentit on semmoista 5-10%”
- Henkilöstön vähennyksiä → ”90-luvulta alkaen”
- Pelko työsuhteen jatkumisesta → ”varmaan *suurin* ongelma on määräaikaaisuudessa”
- Epävarmuudesta → ”täytyy sanoa että mahdollisuuksia on *monia*”

Esimerkkejä metaforista (tavoitteena aktivoida sanotun merkityksiä):

- Epäoikeudenmukaisuus → ”*tulehduttaa* henkilösuhteita”
- Kiire johtuu → ”ei saa *kaverit* itse *töitänsä järjestykseen*”
- Rahoituksen hakeminen → ”aletaan olee jo vähän *arpajaisten tunnelmissa*”
- Pettymys palkkausjärjestelmään → ”palkkausjärjestelmä on ihan *vitsi*”
- Ilmapiirikyselyyn → ”siihen *heijastu* se taloustilanne”

Seuraavassa analyysitaulukossa kuvaan yliopisto-organisaation epäluottamuspuheen sisältöjä ja reto-
riikkaa. Taulukossa näkyy puheen empiirinen sisältö epäluottamusdynamiikan käsitteelliselle sisäl-
lölle, joka näkyy kuviossa 4, sivulla 44. Sijoitin analyysitaulukon leveään keskipalkkiin numeroidun
suoran lainauksen esimiesten puheesta. Vasemmalla puolella on sisällönanalyysi aineistosta, jonka si-
sältöluokat (alaluokka, yläluokka, pääluokka), koonsin epäluottamuksen yleisluokkaan. Numerot
vastaavat toisiaan eli saman suoran lainauksen numero on suluissa niin ala- kuin yläluokassakin. Lai-
nauksissa ilmaisen myös kuka viidestä yliopisto-organisaation informantista puhuu. Merkitsin puhu-
jat koodein yliopisto1, yliopisto2, yliopisto3, yliopisto4, yliopisto5.

Keskipalkista oikealla on analyysi retorisisista keinoista, mihin kokosin puhujaan sekä argumenttiin
liittyvät retoriset keinot. Alleviivasin esittäjään viittaavat keinot ja kursivoin argumenttiin viittaavat
keinot suoriin lainauksiin lukemisen helpottamiseksi.

Taulukko 9. Epäluottamuspuhe yliopisto-organisaatiossa

PÄÄ-LUOKKA	YLÄ-LUOKKA	ALA-LUOKKA	SUORA LAINAUS ELI ANALYYSI-YKSIKKÖ	PUHEEN RETORISET KEINOT
ITSEEN ORIENTOITUNEISUUS	OMAHYÖTY	Mahdollisuus toimia oman hyödyn mukaisesti (1)	1) ”Jos ilmenee selvää epäoikeudenmukaisuutta ja suosimista, jos muodostuu niin sanotusti hovi niin se on huono juttu.” (yliopisto5)	1) Arg: 3 lista
VUOROVAIKUTUKSEN ONGELMAT	HENKILÖSTÖRIIDAT (2) HUHUT (3-4) PALAUTTEEN PUUTE (5-6)	Luovat uupumusta (2) Kuuluvat organisaatioon (3-4) Autonomian ristiriita (5) Esimiestyön ongelma (6)	2) ”Jos tulee näitä huonoja henkilösuhteita, et työka- vereiden kanssa ei mene hyvin, <u>mä luulen</u> et se aika paljon vaikuttaa siihen uupumukseen.” (yliopisto5) 3) ”Tämmöisessä organisaatiossa kun yliopistossa niin aina leijuu huhuja...” (yliopisto5) 4) ”Aina leijuu huhuja just meillä ilman muuta. Ei oo sellasta työpaikkaa mis ei olis.” (yliopisto3) 5) ”Jos on niin että johtaja ei ole määritellyt tehtäväs- iantoa ja suunnittelija itse joutuu sitä miettimään, tu- lee epävarmuutta.” (yliopisto2) 6) ”Esimiestyössä on seuraavia ongelmia... <u>pitäs kiin- nittää huomiota siihen et antas nopeammin palautteen, puuttuis nopeammin tilanteeseen...</u> ” (yliopisto2)	2) <u>Puhuja</u> : liittoutumis- aste: sitoutunut, Arg: yksityiskohdat, määrällistäminen 3) Arg: kategoriat, metafora, ääri-ilmaus 4) Arg: ääri-ilmaus, metafora 5) Arg: kategoriat, esimerkillä vaikuttaminen 6) Arg: yksityiskohdat
SITOUTUMAT- TO- MUUS	VASTUUN PAKO (7) RISTIRII- TAISET TAVOIT- TEET (8) SITOUTU- MATTO- MUUS (9)	Ryhmän oma vastuu (7) Ulkopuoliset tahot eivät ymmärrä toi- mintaa (8) Sitoutumat- tomuus aitouteen (9)	7) ”Jos siihen menee heti apuun, kun joku ryhmä ei pysty ratkaisee niitä ongelmia, koska jos siihen menee apuun, sitten täytyy juosta joka helkkarin päivä... joka ei tietenkään toimi.” (yliopisto2) 8) ” <u>Tätä kehittää niin moni ulkopuolinen taho</u> ja nää ulkopuoliset tahot ymmärtävät aika huonosti tän toiminnan niin kun loppujen lopuksi.” (yliopisto5) 9) ”Jos johtaja alkaa olla jotain muuta kun se oikeesti on, niin se epäonnistuu varmasti.” (yliopisto5)	7) Arg: ääri-ilmaus, määrällistämistä 8) <u>Puhuja</u> : liittoutumisen säätely – ei sitoutunut 9) Arg: - ääri-ilmaus
EPÄ- KUN- NIOI- TUS	KESKI- NÄINEN KILPAILU (10-12) NEGATII- VISET TULKIN- NAT (13-16)	Eri laitosten / toimintojen kesken (10-11) Rahoitus (12) Suosiminen (13) Kiire oma syy (14)	10) ”Jos se muuttuu niin, että tutkimuspuoli on aina numero yksi ja kehittämishankkeet on vaan jotakin ylimääräistä niin se on tietenkin yksi uhka.” (yliopisto2) 11) ”Jos yliopistot saa vapaasti arvottaa sen aikuis- koulutuksen siinä omassa toiminnassa niin ne voi sen arvottaa myös hyvin matalalle ja päättää että tehdään- pä vaan tutkimusta.” (yliopisto3) 12) ”Meil on aika paljon semmoisia rahoitusmuotoja, joista kilpailu on liian kovaa, et onnistumisprosentit on semmosta 5-10 prosenttia.” (yliopisto5) 13) ”Jos esimiehen puolelta ilmenee sellaista selvää epäoikeudenmukaisuutta tai suosimista, <u>niin kyl mä uskon</u> et se tulehduttaa henkilösuhteita...” (yliopisto4) 14) ”Kiire johtuu useimmiten siitä että ei saa kaverit oikein itse niitä töitänsä järjestykseen.” (yliopisto2)	10) Arg: määrällis- täminen, ääri-ilmaus 11) Arg: määrällis- täminen, ääri-ilmaus 12) <u>Puhuja</u> : konsensus, Arg: määrällistäminen 13) <u>Puhuja</u> : liittoutu- minen: sitoutunut, Arg: metafora 14) Arg: metafora

		Lausunto- pyynnöt bluffeja (15)	15) ”Nythän <i>aina</i> kun tehdään joku uudistus, niin siihenhän pyydetään lausuntoja, mut sehän on <i>täydellinen bluffi</i> se lausunnon pyytäminen, eihän oo tarkotukseen muuttaa <i>mitään</i> sen lausunnon takia.” (yliopisto5)	15) <i>Arg</i> : ääri-ilmaisu, metafora, määrällistämisen
		Rahoitus- kilpailut kuin arpajaisia (16)	16) ”(rahoitusmuotoja), <i>aletaan jo olee vähän arpajaisten tunnelmissa ja mä oon joskus miettinyt että</i> onkohan se <i>Euroopan etu</i> , että täällä <i>Euroopan parhaista tutkijoista 90%</i> käyttää aikansa tekemällä hakemuksia, jotka hylätään.” (yliopisto5)	16) <i>Puhuja</i> : liitt: sitoutuminen, konsensus, <i>Arg</i> : määr. vaikuttaminen, metafora, kateg., ääri-ilmaus, narratiivi
KOKE- MUS:	EPÄVAR- MUUS, TURVAT- TOMUUS, RISKIT (17-23)	Tulevaisuus, muutokset, rahoitus (17-21)	17) ”(työn vaihtamisesta kysyttäessä) Mut ei sitä tiedäkään koska tulevaisuuskin on <i>vähän</i> epävarma.” (yliopisto3)	17) <i>Arg</i> : ei-numeerinen määrällinen vaikuttaminen
			18) ”(tulevaisuuden riskeistä puhuttaessa) yliopistoa koskevat epävarmuudet, <i>esimerkiksi opintojärjestelmän rahoitus.</i> ” (yliopisto3)	18) <i>Arg</i> : esimerkki
			19) ”(Muutokset taloudellisessa tilanteessa) Ne tuo tätä epävarmuutta ja <i>kuluttaa energiaa.</i> ” (yliopisto3)	19) <i>Arg</i> : metafora
		Vaikutukset (22-23)	20) ” <i>90-luvulta</i> alkaen <i>ollaan jouduttu vähentämään budjettivaroin palkattua henkilöstöä</i> ja meil on edelleen <i>tällainen paine</i> ja se luo sitä <i>negatiivista ilmapiiriä.</i> ” (yliopisto5)	20) <i>Puhuja</i> : konsensus, <i>Arg</i> : num. määrällinen vaikuttaminen, metafora
			21) ”Epävarmuutta (tuo kun) tässä yliopistojen tän hetkisessä tilanteessa <i>kun ei tiedetä</i> yliopiston tulevasta rahoituksesta.” (yliopisto2)	21) <i>Puhuja</i> : konsensus
		PETTY- MYKSET (24)	Pettymys palkkaus- järjestelmään (24)	22) ”Epävarmoissa tilanteissa hyvin <i>suuri osa</i> sen <i>ihmisen energiasta</i> voi mennä ihan sivu työnteon.” (yliopisto3)
			23) ”Epävarmuus <i>syö energiaa kauheasti.</i> Jos kokee <i>paljon</i> epävarmuutta niin kyllähän se <i>pyörii mielessä</i> ja silloin se työsuoritus ei ole optimaalinen.” (yliopisto5)	23) <i>Arg</i> : metaforat, ei-num. määr. vaikuttaminen
	PAHOIN- VOINTI (25-29)	Ilmapii- rikyselyn tulokset (25)	24) ”Palkkausjärjestelmä on <i>ihan vitsi. Siinä esimies laitetaan arvioimaan</i> tällaista henkilökohtaista työsuoritusta ja siinä menee kaikelta <i>pohja pois</i> , kun ei olekaan rahaa maksaa niitä palkkoja.” (yliopisto3)	24) <i>Puhuja</i> : liittoutumisen säätely: ei sitoutunut, metaforat, narratiivi
		Työhyvin- voinnin väheneminen (26)	25) ”On tehty ilmapii-rikysely sellaisella kriittisellä hetkellä ja silloin sehän näytti <i>aika</i> huonoa. <i>Ilman muuta</i> siihen <i>heijastu</i> se taloustilanne ja se työpaikkojen epävarmuus.” (yliopisto3)	25) <i>Arg</i> : ei num. määr. vaikuttaminen, metafora, ääri-ilmaisu
		Pelko, epä- varma olo (27-28)	26) ”Epävarmuus vaikuttaa <i>aina joka suhteessa</i> työhyvinvointiin.” (yliopisto5)	26) <i>Arg</i> : ääri-ilmaisu
			27) ”varmaan <i>suurin ongelma</i> on määräaikaaisuudes-sa, se tuo mukaan tän tyyppistä (pelkoa työsuhteen jatkumisesta).” (yliopisto4)	27) <i>Arg</i> : ei num. määr. vaikuttaminen
			28) ”vähentyykö työntekijöiden määrä? Se luo sitä epävarmuutta... mut silloin kun sitä oikeaa tietoa ei ole <i>on epävarma olo itselläkin</i> ja täytyy sanoa et mahdollisuuksia <i>on monia.</i> ” (yliopisto1)	28) <i>Puhuja</i> : konsensus, <i>Arg</i> : määrällinen vaikuttaminen
		Työuupumus (29)	29) ”(Työuupumus) Se tulee tästä epävarmuudesta.” (yliopisto3)	29) <i>Arg</i> : faktat puhuvat puolestaan

9.2 Tuloksia II: Luottamuspuheprofiilit organisaatioiden kuvaajina

Sosiaalisen konstruktionismin hengen mukaisesti luon organisaatioiden esimiesten puheesta organisaatioprofiilit. Profiilit paljastavat kuinka haastatellut esimiehet konstruoivat ja representoivat luottamusta sekä tekevät tulkintoja yhteisössään. Tieto, moraalinen järjestys sekä merkitykset ovat sosiaalisen konstruktionismin mukaan yhteisöllistä alkuperää eli yhteisössä on niin luottamuksen kuin muunkin tiedon perusta.

Näin todellisuus rakennetaan vuorovaikutuksessa kielen avulla. Kielen avulla perustellaan, oikeutetaan ja tuotetaan asioita. Tutkimuksen tarkoituksena on paljastaa, miten haastatellut konstruoivat todellisuuttaan. (Burr 2004, 140.) Tieto määrittyy tutkijan arvojen ja näkökulmien kautta, tieteellinen tiede on Gergenin (1994, 48) mukaan aina arvosidonnaista. Retorisen sosiaalipsykologian mukaan puheesta etsitään erityisesti hallitsevia teemoja, mutta keskustelussa esiintyvät pienet asiat paljastavat suuria asioita (Kuusela 2002, 100). Todellisuus näyttäytyykin minulle tutkijana vastaajien luottamuspuheen myötä. Konstruktionit perustuvat tutkimukseni teoriaan, metodologiaan ja empiriaan. Täten korostan, että tutkimukseni tuloksien tarkoituksenakaan ei ole synnyttää täysin objektiiivista tietoa vaan tietoa, joka on minun tulkintani mukaista ja täten täyttää sosiaalisen konstruktionismin tieteelle antamat kriteerit.

Luottamuspuhetta oli paljon kaikissa organisaatioissa. Puhe oli myös monipuolista ja dynamiikkaa oli havaittavassa monen teeman kesken. Jokaisessa organisaatioissa oli kuitenkin jotain yhteistä: luottamuspuhe painottui kaikissa organisaatioissa turvattomuuden, riskien ja epävarmuuden kokeuksiin. Nykytyöelämän elementtienhän oli koettu lisäävän epävarmuutta Julkusen (2008, 76) mukaan, joten taantuman vaikutuksesta turvattomuus ja epävarmuus on varmasti monessa organisaatioissa käsin kosketeltavaa.

Koska tutkimuksen organisaatiot ovat kaikki eri aloilla on niiden suoranainen vertailu hankalaa. Tämän takia konstruktioitani ei kannata vertailla toisiinsa nähden, vaan profiilien tarkoituksena on tuoda ilmi tutkittujen organisaatioiden esimiesten puheelle tyypillisiä piirteitä luottamuksen näkökulmasta katsottuna.

Telecom-sektorin organisaation luottamuspuheprofiili

Telecom-sektorin suuryrityksen arvot eli asiakaskeskeisyys, vastuullisuus, uusiutuminen ja tuloksellisuus näkyivät hyvin esimiesten luottamuspuheessa. Telecom-sektorilla on suhteellisen kova kilpailu palveluntuottajien kesken, joten tuloksellisuuden toteutumiseksi työn on oltava tasalaatuista ja asiakaspalvelukriteerit täyttävää. Tämä selittää organisaation hieman erilaista asemaa kontrollin suhteen, kun verrataan tutkimuksen muihin organisaatioihin, joissa kontrollin keinot olivat huomaamattomammat ja kenties vähäisemmät.

Telecom-sektorin organisaation esimiehet tuottivat paljon luottamukseen liittyvää puhetta niin luottamukseen kuin epäluottamukseen liittyen. Positiivista puheesta oli hyvän johtajuuden pohtiminen, varsinkin vastuunoton korostaminen, jossa näkyi vastaajien roolin mukainen toiminta. Vastaajat näkivät tärkeänä välittämisen sekä vakituiset työsopimukset ja kokivat huolenpidon työntekijöiden arvostuksena. Epäluottamuspuheessa korostui muihin organisaatioihin verrattuna kontrollin suuri määrä, negatiiviset tulkinnat sekä puhe motivaatio-ongelmista, jotka viestivät epäluottamuksen kokemusta organisaatiossa.

Kontrollillahan varmistetaan työsuoritus vähäisen luottamuksen työrooleissa ja avoin vallankäyttö on luottamuksen vaihtoehtoinen tapa varmistaa halutut suoritukset (Julkunen 2008, 198). Kontrollin suuren määrän voisi tulkita myös siten, ettei telecom-sektorin organisaatiossa ole syntynyt valtaistumista, joka Blomin (2001, 140) mukaan lisää sitoutumista sekä sisäistä motivaatiota. Näen työn olevan tietotyöksi tayloristisesti organisoitua. Kontrollin runsaus merkitsee mielestäni, ettei Bierhoffin & Vornefeldin (2004, 48) määrittelemää yleistynyttä luottamusta ole paljoa telecom-sektorin organisaatiossa. Myöskään Tuomelan (2002, 5) jaon mukaista aitoa luottamusta organisaatiossa on vain tiettyjen vastavuoroisesti toimivien henkilöiden välillä, ja pääasiassa luottamus perustuu enemmänkin laskelmoivaan ennakkointiin. Koivumäen (2008, 246) henkilöiden väliseksi määrittämää vertikaalista esimies-alaisluottamusta voi siis nähdä olevan vain vähän.

Puheessa tuli ilmi vastaajien korkea sitoutuminen rooliinsa organisaatiossa. Sääntöjä tuotiin tarkasti esiin, mutta vastaajat sitoutuivat myös organisaatiossaan havaittuihin ongelmiin, joita elävöittivät narratiivein ja näin haastoivat kuulijaa tulkitsemaan ongelmia. Vastaajat myös etäännyttivät omista intresseistä ne vaikeudet, jotka nähtiin valitettavina, mutta joista ei koettu vastuuta. Organisaation vastaajat jakoivat työntekijät selkeästi vakituisiin ja määräaikaisiin sekä vuokratyöntekijöihin. Työntekijät jaettiin retoriikassa myös hyviin, joustaviin työntekijöihin sekä motivoitumattomiin

työntekijöihin, ilmeisesti työntekijöiden työtulokset määrittivät jakoa selkeästi. Tehokkuuden ja tulokellisuuden kategoriat vahvistettiin välittämisen puutteella. Ylimielisen johtamistavan, käytännön päätösvallan liian ylös keskittämisen sekä henkilöstö resurssina tai kustannuksena – kategoriat kyseenalaistettiin vastaajien puheessa. Subjektipositioita ja identiteettejä tuotettiin niin motivaatio- tai leipääntymispuheen kautta, esimiesten ja alaisten selkeällä jaolla - esimerkiksi asiantuntijuudesta ei puhuttu tässä organisaatiossa sekä vakituisten ja määräaikaisten välisellä jaolla. Näin työntekijöiden tilanteiden epävarmuus ymmärrettiin. Billigin (1996, 163) mukaanhan suuri osa arkielämän keskustelusta perustuukin kategorioiden määrittelyyn. Esimiehet selkeästi käyttivät kategorisointia hyväkseen vahvistaakseen lausumiansa.

Esimiesten puheessa korostettiin myös vastavuoroisuutta. Esimiehelle tuotti iloa järjestää työ alaisille mahdollisimman hyvin, tiimi ja tsemppihenki nähtiin tärkeinä. Joustavalle työntekijälle haluttiin olla vastavuoroisesti joustava. Vastavuoroisuus on luottamusta itsessään, ja näyttäytyy suhteellisen luottamuksena tiettyyn alaiseen Bierhoffin & Vornefeldin (2004, 48) määritelmien mukaan. Tässä puheessa kulminoituu sosiaalisen vaihdon teorian perusoletukset: sosiaaliset suhteet perustuvat palkkioiden vaihtoon kulujen kustannuksella ja toistuva, tasavertainen vaihto lujittaa yksilöiden keskinäistä luottamusta ja vahvistaa heidän välistä sidettä (Blau 1964, 4). Vastavuoroisuutta voisi myös verrata tasasuhtaisen jaon oikeudenmukaisuuden kriteereihin: kaikille panoksensa mukaan (Van Lange & Carsten 2001, 359).

Avoim vuorovaikutus nähtiin haastavana suuressa organisaatiossa, mutta myös tärkeänä varsinkin hankalissa tilanteissa. Mäkipeskan ja Niemelän (2005, 33) mukaan avoin vuorovaikutus on tärkeä osa luottamuksen dynamiikkaa, sillä luottamus pohjautuu aina avoimuuteen ja rehellisyyteen ja se takaa yhtäläisen tiedon kaikille sekä mahdollisuuden sitoutumiseen. Vastuunottoon liittyvässä puheessa korostui erityisesti esimiehen vastuu, ja vastauksissa esimiehet määrittivät johdonmukais- ta puuttumisen paikkaa. Vakityöpaikan tuoma turva nousi esille selkeästi turvallisuuden kokemuksessa. Tämä näkyy erityisesti siinä, että telecom-sektorin organisaatiossa on paljon määräaikaaisia työntekijöitä, joilla on epävarmuutta työn jatkumisen suhteen. Epävarmuudenhan on todettu heikentävän työtyytyväisyyttä ja sitoutumista, lisäävän terveysriskejä sekä psyykkistä kuormaa ja vähentävän organisaation menestystä (Julkunen 2008, 115).

Yksi puheessa esiintyneistä ristiriidoista oli henkilöstön koulutukseen panostaminen ja sitä vastaan oleva ajatus ”tehot nollassa henkilöstön ollessa koulutuksessa”. Erään esimiehen kokemaa rooliristiriitaa oli oma asema alaisten ja johdon välissä, jossa hankaluus oli liian suureksi asetetut tavoitteet,

jotka esimies tiesi toimimattomiksi käytännön resursseilla. Lintonin (1945) mukaanhan epätietoisuus rooleistamme tai asemistamme saattaa johtaa epävarmuuteen, turhautumiseen ja pettymyksiin keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Puhuja kuvasikin tätä suhdetta narratiivilla: ”kun toiselle kumarat niin toiselle pyllistät”.

Organisaatiossa faktoja konstruointiin kokemuksen voimin. Erilaisia tapahtumia oikeutettiin ja normalisoitiin seuraavasti: kontrolli oikeutettiin esimiesten puheessa tulostavoitteilla, ja työntekijöiden välisen kilpailun koettiin tuovan lisää vauhtia työntekoon sekä innoittavan osaa työntekijöistä. Kontrollia puolsi myös monien työntekijöiden näkeminen vastuuttomina ja motivaatiohukkaisina. Koulutuksen vähyys selitettiin sillä, että työntekijöiden ensisijainen velvollisuus oli kuitenkin tehdä tehokasta työtä ja koulutuksen aikana työntekijän panos ei tuottaisi.

Toisista asioista tehtiin epäsuotavia: sairauslomat ja jaksamisen puute kyseenalaistettiin ja nähtiin sitoutumattomuuden ja motivaatiokadon syynä. Myös henkilöstökeskuksen toiminta arvioitiin viiveelliseksi. Vastaajien puheessa ilmenneen epäluottamuksen rekrytointipäätösten tekijöihin voi nähdä puutteelliseksi luottamukseksi Bierhoffin & Vornefeldin (2004, 48) abstrakteihin systeemeihin, toisaalta esimerkiksi johtamisjärjestelmää ei kyseenalaistettu ja esimiehet sitoutuivat yhteisiin sääntöihin vahvasti, joten luottamusta systeemeihin myös löytyy.

Yhteenvetona voisinkin todeta, että vaikka telecom-sektorin organisaatiossa kontrolli oli suurta ja omiaan tuomaan kilpailuasetelmaa, painottui esimiesten puheissa kuitenkin vastavuoroisuus. Hyvät ja luotettavat työntekijät saivat enemmän joustomahdollisuuksia osakseen ja näin vastavuoroisuus kannusti työnteossa. Toisaalta huonot tulokset ja jaksamattomuus selitettiin motivaation puutteella, joka koettiin suureksi ongelmaksi organisaatiossa. Tämän uskon johtuvan siitä, että esimies on vastuussa omalle esimiehelleen tiimensä tulostavoitteiden saavuttamisesta. Sitoutumisen vähyyttä ja siitä osin kontrollia tulosten takaamiseksi perusteli myös määräaikaisten ja vuokratyöntekijöiden suuri osuus. Tästä johtui epävarmuus organisaatiossa, vaikkakin onneksi esimiehet nähtävästi ymmärsivät alaitensa epävarmuutta. Koska kuitenkin korkeat, henkilökohtaiset tulostavoitteet luovat kilpailullista asetelmaa, voin kuvitella että tämä lisää keskinkertaisesti onnistuvien paineita työpaikan säilyttämiseksi. Näin voisi olettaa joidenkin työntekijöiden oirehtivan työolosuhteissaan. Mahdollista oirehtimista eivät toki auta esimiesten negatiiviset tulkinnat jaksamattomuudesta tai motivaatiokadosta heikkenevien tulosten syyksi. Voisinkin kuvitella edellisenkaltaisen epäluottamusdynamikan kierteen kuuluvan alan organisaatioihin lisääntyvän kilpailun perusteella. Asiakaspalvelutyö

telecom-sektorin organisaatiossa sopii varsinkin ihmisille, jotka nauttivat kilpailusta ja selkeästi mittaavista tulostavoitteista.

Teollisuuden organisaation luottamuspuheprofiili

Teollisuuden organisaation aineistossa luottamuspuhetta oli suhteellisesti vähiten toisiin tutkittuihin organisaatioihin verrattuna. Argumentaatiokonteksti on miesvaltainen, pitkällinen, asiantuntijuuteen ja autonomian arvostukseen perustuva yksikkö, jossa 1990-luvun laman takia yksi sukupolvi on jäänyt väliin. Vastausten mukaan uhkina nähtiin ikäjakauma ja osaamisen keskittyminen, osaamisen siirron vaikutukset sekä maailman tilanne. Sitoutuminen sekä yhteisöllisyys oli suurta. Koheesion onkin nähty lisääntyvän organisaation toimiessa ulkoisen uhkan ympäristössä (Pennington 2005, 94). Organisaation luottamuspuheesta löytyi ideologista sisältöä yhteisesti miellettyistä työn arvostuksesta, asiantuntijuudesta ja ulkoisten uhkien pelosta.

Organisaation arvot: asiakkaan menestyminen, kannattava uusiutuminen, yksilön sitoutuminen ja ammatillinen kehittyminen näkyivät luottamuspuheessa. Henkilöstön sitoutumisella oli suuri osuus puheessa ja uusiutuminen, menestyminen ja kehittyminen näkyivät varsinkin globaalia kilpailuasetelmaa korostettaessa. Teollisuuden organisaation luottamuspuheesta oli löydettävissä kaikki Bierhoffin & Vornefeldin (2004, 48) esittelemät luottamustyytit. Suhteellinen luottamus näyttäytyi puheessa tiiviistä porukasta, avoimista väleistä sekä siitä, etteivät organisaation esimiehet puhuneet lainkaan lintsauksesta vaan sen sijaan liiallisesta työnteosta. Yleistynyttä luottamusta puheessa oli tiedon läpinäkyvyys, rehellisyys arvona, korkea moraalit, asiantuntijuuteen luottaminen sekä autonominen työtap. Heikoin lenkki organisaatiossa vaikutti olevan luottamus abstrakteihin systeemeihin, organisaation rakenteisiin. Tämä tuli ilmi lähinnä kokemuksen näkökulmaan liittyvässä epäluottamuspuheessa: vastaajat pohtivat riskejä, epävarmuutta sekä pettymystä. Epäluottamus tuli ilmi organisaation riippuvuutena tuloksistaan sekä maailman sykleistä, oman toimipisteen irrallisuutena muusta organisaatiosta ja työvoiman joustavuuden vaikutuksista. Huoli ilmeni myös ikääntymisen riskien pohtimisena ja kokemuksena ristiriidoista henkilöstön sekä liikevoiton välillä sekä resursoinnin vähyydestä. Tuomelan (2002) määritelmän mukaista aitoa luottamusta löytyy siis teollisuuden organisaatiosta hyvin, mutta ennakoivassa luottamuksessa on parantamisen varaa.

Esimiehen roolin mukaisesti puhuttaessa kerrottiin vastuiden jaosta, pettymyksestä ja turvattomuudesta. Kunnioituksen näkökulmasta vastattiin niin roolin mukaisesti kuin puhuttiin yksityisen henkilön arvostettavuudesta. Sairasturvaverkkoon liittyvän puheen miellän olevan tarkoitettu yksityisen

henkilön hyvää ajatellen. Billigin (1996) mukaista asiantuntijan ja esimiehen välistä dilemmaa ei ollut löydettävissä luottamuspuheesta. Vastaajat korostivat asiantuntijaorganisaatiota, jossa työntekijät nähtiin asiantuntijoina, ja esimiehen vastuuna oli varmistaa puitteet, prioriteetit ja hallinnolliset seikat. Esimiehellä oli myös päätätävää, mutta se perustui asiantuntijan lausuntoon, johon esimies luotti. Julkilausumattomasta kontekstista löytyi arvoja, joita olivat osaamisen kunnioitus ja autonomia sekä yhteisöllisyys ja sitoutuminen. Normeiksi tulkituin vastauksista yhteistyön ja strategian tärkeyden. Esimiesten puheesta löytyi uskomuksia. Näitä olivat esimerkiksi vaikeista-kin ajoista selviäminen avoimuuden avulla, irrallisuus emo-organisaatiosta sekä ulkoisten uhkien ja riskien määrittävyys työlle.

Teollisuusorganisaation luottamuspuhe oli neuvottelupuhetta, mutta henkilöresursointi ja ikäjakauma saivat kritiikkiä osakseen. Esimiehen puolustuspuheeksi oli tulkittavissa resursoinnin joustavuuden tarpeellisuuden perustelu. Muistelupuheeksi määrittyivät muistot saneerauksesta. Faktoja konstruointiin puhumalla passiivissa tai toistaiseksi tapahtuneista asioista. Erilaisia kategorisointeja rakennettiin kokemuksella kauniista lauseista, jotka eivät vastanneet käytännön toimia sekä perusteluilla toisiaan tukevasta tiiviistä porukasta. Kategorisointi näkyi myös sitoutumiseen liittyvässä puheessa vastuullisista esimiehistä, jotka onnistuvat motivoitumaan tylsistäkin asioista. Kategorian vahvistaminen ilmeni ”tiettyjen merkkien” näkymisenä maailmalla sekä esimiehen valmentajan roolissa alaisten ollessa asiantuntijoita. Kategorioiden kyseenalaistaminen tuli ilmi kertomuksena yhteisestä naurusta ”työntekijä on tärkein voimavaramme” –slouganille.

Erilaisia tapahtumia oikeutettiin ja normalisoitiin sosiaalisen vaihdon teorian oletuksin. Vastavuoroisuus nähtiin yhteisen työn eteen tekemisenä. Autonomia ja joustavuus oikeutettiin ajatuksella, että riskit ja väärinkäytökset ovat olemattomia sekä työntekijät ovat laatutietoisia ja omaavat korkean moraalin. Esimiehen vastuuna oli luoda puitteet, jotta alaisten työ sujuisi. Arvostus oli ansaittua ja työskentely toimi. Myös poissaoloseuranta saatiin esimiehen puheessa vaikuttamaan täysin työntekijän turvaksi tehdyiltä systeemiltä.

Osasta tapahtumia tehtiin epäsuotavia tai epänormaaleja. Pettymykset henkilöstön resursointiin tuotiin esiin vitsailemalla, rinnastamalla puhe ja käytäntö sekä faktoilla, ettei resursointia ole näkynyt. Irrallisuus emo-organisaatiosta näkyi puheessa riskinä, joka tuli esiin muutosten yhteydessä pelkona siitä, onko toiminto enää tarpeellinen. Eräs esimies antoi ymmärtää osaamisen siirtoon liittyvien tunteiden olevan ongelmallisia ja epäsuotavia puhumalla mustasukkaisuudesta ja epävarmuudesta. Ikäjakauman epänormaaliutta alleviivattiin kertomalla, että sen pitäisi olla terveempi.

Luottamuspuheessa tuotettuja subjektipositioita löytyi teollisuuden organisaation esimiesten puheesta ja ne pääosin tuotettiin toiminnan ja esimerkkien kautta. Organisaatio kuvattiin irrallisena ja haavoittuvana. Henkilökunta nähtiin vastavuoroisena, tiiviinä ja avoimena sekä esimiehisyys sallivana, uskottavana, vastuullisena ja valmentavana. Työntekijöistä puhuttiin luotettavina, arvostettuina, autonomisina ja asiantuntevina.

Koivumäki (2008, 10) näkee ihanteellisen organisaation joustavana. Julkusen (2008, 107, 198) mukaan joustojen on nähty lisäävän luottamusta ja luottamuksen perustuvan vastavuoroisuuden ajatukseen, jolloin luottamuksella voitaisiin houkutella panostusta ja vastuunottoa. Blom (2001, 126) kertoo työn autonomian olevan tärkeimpiä työhön liittyviä positiivisia odotuksia. Luova ja uutta synnyttävä ilmapiiri tarvitsee Pyöriän (2001, 182) mukaan autonomiaa ja tähän mielestäni viittaakin teollisuuden organisaation puhe osaavasta ja autonomisesta henkilökunnasta. Myöskin organisaatiossa koettu arvostus esimiehen puolelta on omiaan lisäämään luottamusta alaisten keskuudessa ja se, ettei virheitä tarvinnut peitellä, on yhteydessä organisaation suorituskykyyn. (Koivumäki 2008, 180, 183).

Teollisuuden organisaation voi nähdä huokuvan organisaation sisäistä, keskinäistä luottamusta, mutta aiempien saneerausten muistojen kautta löytyy myös epävarmuutta ulkoisiin uhkiin sekä emo-organisaation päättäjiin nähden. Niin riskit kuin uhatkin mutta myös vahvuudet olivat selkeästi tiedossa ja esimiesten puheesta välittyi avoin ja salliva kulttuuri. Kova alakohtainen puhe tuli esiin puolusteltaessa organisaation toiminnassa esiin tuotuja negatiivisia seikkoja kun maalattiin organisaation asemaa uhkaavassa, kilpailullisessa tulokseen perustuvassa globaalissa kontekstissa.

Vakuutusalan organisaation luottamuspuheprofiili

Vakuutusalan organisaation argumentaatiokontekstissa tuli esille suuri, moniportainen organisaatio. Organisaation arvot: asiakkaan arvostaminen, osaaminen, uudistuminen, vastuullisuus ja kannattavuus tulivat puheessa esiin. Uusi, kilpailullinen asetelma muihin vakuutusyhtiöihin nähden vaikutti puheessa, kun esimiehet puhuivat epävarmuudesta kannattavuuden ja uusiutumisen kannalta. Henkilöstön osaaminen nähtiin korkeana ja työnteon vastuullisuus korostui.

Luottamuspuheessa positiivisinta oli vuorovaikutuksen avoimuus ja sen tärkeyden ymmärtäminen työyhteisön kannalta. Myös vastuukysymyksiä käsiteltiin puheessa niin esimiehen, alaisen kuin

tiimin kannalta. Haastatellut esimiehet olivat pääosin luottavaisia, mutta ristiriitaa toi joidenkin vastaajien epäluottamus sekä negatiiviset tulkinnat tyhy- ja lääkäritoiminnasta. Epävarmuudesta oli paljon puhetta. Epävarmuutta oli aiheuttanut uusi kilpailuasetelma: aiemmin tietyillä asiakkaila ei ollut valinnanvapautta vakuutuksen suhteen ja valinnanvapauden koittaessa osa vaihtoi yhtiötä. Erityistä oli esimiesten ristiriitainen suhtautuminen luottamukseen: osa luotti hyvinkin paljon alaisiin ja osa vastaajista oli todella epäluottavaisia. Puheen ideologista sisältöä paljastui esimiesten luottamuksena työntekijöiden osaamiseen sekä moraaliin ja sitoutumiseen. Toisaalta rakenteita kohtaan löytyi epäluottamusta. Esimiehet myös uskoivat alaisten kokevan paljon epävarmuutta.

Bierhoffin & Vornefeldin (2004, 48) luottamustyyppien jakojen mukaisesti ristiriitaa oli havaittavissa niin suhteellisessa kuin yleisessä luottamuksessa. Suhteellisessa luottamuksessa luotettiin omiin alaisiin kokemukseen perustuen, mutta ei kaikkiin työntekijöihin. Yleistynyttä luottamusta puolsivat esimiesten vastuut joihin luotettiin, mutta vähensivät kokemukset joidenkin esimiesten puhdin puutteesta sekä johdon näkymättömyydestä. Abstraktien systeemien luottamus oli selkeästi negatiivista: ei luotettu tyhy/lääkäritoimintaan, kilpailu ja yhtiön menestyminen tuntuivat epävarmoilta ja viestintää organisaatioportaissa kritisoitiin. Tuomelan (2002) aito ja ennakoiva luottamus oli siis esimiehestä riippuvaista.

Subjektiiivista kokemuksista kertoessaan esimiehet puhuivat yksilöistä yksityisinä ihmisinä, mutta vastuukysymyksissä sekä roolien määrittelyssä puhuttiin roolin kautta. Esimiehen rooli määrittyikin puheessa selkeästi. Tuki, neuvonta, tiedon välitys, vastuunotto työyhteisöstä kuin hankalista asioistakin sekä asioiden loppuun saattaminen kuului esimiesten vastuualueisiin. Työntekijän rooliksi määriteltiin oman työnsä osaaminen. Puheessa ei siis tullut ilmi Billigin (1996) määrittämää demokraattisen tasa-arvoisuuden ja autoritaarisen johtajuuden välistä dilemmaa. Mäkipeskan ja Niemelän (2005, 42-43) mukainen ihannejohtajuus korostaa esimiehen roolia alaisen asiantuntijuuden kuulijana ja tukijana sekä työnteon mahdollistajana. Jokaisen työntekijän esiintuominen ja arvostaminen on heidän mukaansa strateginen voimavara, joka tukee luottamusta. Näenkin vastaajien johtajuusmallin ihannejohtajuudeksi ja tältä osin voin uskoa luottamuksen olevan kunnossa.

Vastavuoroisuus esimiehen ja tiimin kesken, sitoutuminen sekä autonomia nousivat arvoina esiin julkilausumattomasta kontekstista. Normeista löytyi työntekijän osaamiseen luottaminen sekä tasa-puolisuuteen pyrkiminen. Eräs vastaaja uskoi, ettei tyhytoiminta vähennä epävarmuutta. Muita uskomuksia oli työntekijän paras tuntemus omaan työhönsä sekä turvallisuuden tunteen kumpuami-

nen tehtävän säännönmukaisuudesta ja organisoinnista. Työpaikka miellettiin turvalliseksi, mutta toisaalta uskottiin epävarmuuden yleiseen olemassa oloon.

Puheen lajeista puolustuspuhetta löytyi joustavuuden, etätöön, avoimuuden, autonomian ja rehellisyyden puolustamisena, myös työntekijät nähtiin äärimmäisen venyvinä. Kritiikkiä sai osakseen ylimmän johdon näkymättömyys, nuuskiminen, työhyvinvointikyselyt, sairaslomien myöntäminen sekä motivaatio-ongelmat. Neuvottelupuhetta oli eniten, ja sitä oli hyvä johtaminen, avoin suhde esimieheen, puhe rooleista ja kokemukseen liittyvä puhe. Muistelupuheesta löytyi kilpailuun meno ja sen edelleen läsnä olevat vaikutukset. Vakuutusalan organisaatiossa faktoja konstruointiin toistaiseksi tai niin kauan kuin hoituu –puheella, tosiasioihin, kokemukseen tai tyhykyselyn tuloksiin vetoamalla sekä yksityiskohdin ja esimerkein.

Kategorisointeja rakennettiin sosiaalisen vaihdon teoriaa tukevilla rinnastuksella: ”asiantuntemusta saa kun on luottamusta” ja kokemuksella: ”hyvät työntekijät ovat venyneet työnantajan tarpeiden mukaan”. Myös mielipiteillä luokiteltiin: ”työpaikkaan sitä on enemmän sitoutunut, koska täällähän sitä on töissä”. Kategorioita tuotettiin lohdutuksena epävarmuuteen: ”osaavia ihmisiä tänne on rekrytoitu ja osaavia pitää olla jatkossakin” ja avointa esimiehisisyyttä vahvistettiin narratiivein: ”milloin vain voi saapastella sisälle”. Tiedon välittäjän roolia tuettiin metaforalla ”tiedonjyvän jakamisesta”. Sairaslomien ”oikeat syyt” sekä työuupumuksen merkit kyseenalaistettiin.

Joitain tapahtumia normalisoitiin esimiesten puheessa seuraavasti. Huhut selitettiin epävarmuudella ja epävarmuus oikeutettiin kilpailuun menolla. Tiedonkulun ongelmat normalisoitiin organisaation suurella koolla. Omaa ja tiimin vastavuoroista joustoa oikeutettiin koko talon hyödyllä. Autonomia työssä oikeutettiin asioiden hoitumisella tavallaan sekä työntekijän parhaalla tuntemuksella omaan työhönsä. Autonomiaa puolsi myös tehtävien tarkka määrittely.

Esimiesten vähäinen vastuunotto asioiden muuttamiseksi tehtiin puheessa epäsuotavaksi narratiivilla vanhaan luottamisesta ja puhdittomuudesta. Osa-aikaeläke jouston muotona asetettiin kyseenalaiseksi erään esimerkin voimin: ei tiennyt, koska mies oli töissä tai oliko lainkaan. Vastaja teki tyhytoiminnan turhaksi mieltämällä sen henkimaailman jutuksi, jolla perusteli sen toimimattomuuden epävarmuuden hoidossa. Myös kyselyiden toistuvuus koettiin eräässä vastauksessa liialliseksi, sillä perusteltiin ettei uskottu ihmisten jaksavan vastata moniin kyselyihin. Yksi vastaajista puhui kontrollista nuuskimisena ja perusteli sen vievän vastavuoroisuutta. Motivaation puute tehtiin epänormaaliksi menneisyyden vangiksi jäämisen narratiivilla.

Luottamuspuheessa tuotettiin seuraavanlaisia identiteettejä: vastuullinen johtajuus, vastavuoroises-ti joustava ja venyvä tiimi ja omatunnon omaava ihminen. Vastauksissa näkyi myös osaavat, työhönsä parhaan asiantuntemuksen omaavat työntekijät sekä turvattua työelämää viettämään tulevat työntekijät. Epäluottamuspuheen subjektipositioissa tulivat ilmi eristäytynyt johto, ongelmallinen työntekijä, puhdittomat esimiehet, motivaatiottomat sekä epävarmat työntekijät.

Erityistä muihin organisaatioihin verrattaessa vakuutusalan organisaation luottamuspuheessa olivat vastaajien ristiriitaisuudet. Osa vastaajista oli hyvinkin luottavaisia ja uskoivat toisista hyvää, kun taas toiset vastaajat epäilivät kovin paljon. Organisaatio erosi myös muista uuden kilpailuasetelmansa myötä, joka oli omiaan aiheuttamaan epävarmuutta. Muut organisaatiot ovat aina kilpailleet, joten se ei näkynyt yhtäläillä muissa aineistoissa.

Yliopisto-organisaation luottamuspuheprofiili

Yliopiston toiminnan perusarvoina ovat eettisyys, kriittisyys, luovuus ja yhteisöllisyys. Nämä arvot eivät sinällään näkyneet työyhteisön puheessa vaan luultavammin korostuvat enemmän itsenäisessä työskentelyssä. Yliopisto-organisaation argumentaatiokontekstissa tuli ilmi akateemisuus sekä työntekijöiden asiantuntijuus. Erityistä organisaation puheessa oli epävarmuus ja kilpailu rahoituksesta niin tutkijoiden kuin laitosten kesken, mutta koko järjestelmä oli riippuvainen ulkopuolisesta rahoituksesta. Palkkausongelmissa tuli esiin uuden palkkausjärjestelmän epäsovivuus organisaatiolle. Rahoituspuheessa näkyikin organisaation erityinen asema valtionhallinnon alaisena.

Esimiesten luottamuspuheessa ilmeni ideologia perinteisestä akateemisesta toimintatavasta eli vapaudesta ja jatkumisesta sekä totuuden puhumisesta. Myös työntekijöiden korkea työmoraali tuli esiin vastauksissa. Puheesta löytyi runsaasti sekä suhteellista että yleistä luottamusta eli luottamus ulottui aina yksittäisistä työntekijöistä kaikkiin alaisiin. Abstraktien systeemien luottamus oli heikkoa: vastaajat eivät luottaneet lausuntoihin, rahoitukseen, ulkopuolisten tahojen kehittämiseen, palkkaukseen sekä yksikön asemaan organisaatiossa. Keskinäistä kilpailua oli havaittavissa runsaasti. Roolin mukainen puhe näyttäytyi erityisesti epäluottamuspuheessa ja kun luottamusta löytyi, puhuttiin yksityisistä henkilöistä.

Demokraattisen johtajuuden ja autoritaarisen asiantuntijuuden dilemmaa ei yliopisto-organisaation luottamuspuheessa näkynyt, sillä roolit oli määritelty selkeästi. Työ oli itsenäistä asiantuntijatyötä ja

esimiehen roolina oli kokonaisvastuu sekä tavoitteiden määrittäminen ja organisointi. Julkilausumaton konteksti näyttäytyi puheessa seuraavina arvoina: rehellisyys, avoimuus, jaettu työ, sitoutuneisuus, vastuullinen vapaus sekä aitous. Normeiksi esimiesten puheessa nähtiin luottamus kontrollon sijaan sekä esimiehen viimesijainen vastuu. Uskomuksissa ilmeni työpaikan vaatimus työntekijän omalle vastuunotolle, työntekijöiden poikkeuksellinen sitoutuneisuus sekä huhujen kuuluminen tämänlaiseen organisaatioon.

Vastaajien puheesta löytyi kaikkia Billigin (1996) esittelemistä puheen lajeista. Puolustuspuhetta oli luottamukseen, autonomiaan, vastuulliseen vapauteen, arvostukseen ja kunnioitukseen liittyvä puhe. Kriittistä arviointia herätti epäoikeudenmukaisuus sekä yleensä kaikki epäluottamuspuhe. Neuvottelupuhe näkyi eniten vastavuoroisuutta sekä vuorovaikutusta käsittelevässä puheessa ja kokemukseen liittyvä puhe oli muistelupuhetta.

Muutenkin faktoja tuotettiin puheessa yksityiskohdin, tosiasioilla sekä kokemuksella ja esimerkein. Kategorisointeja rakennettiin rinnastuksilla akateemisesta toimintatavasta, vapaudesta ja rehellisyydestä sekä narratiivilla, jossa Euroopan parhaat tutkijat käyttävät työaikaansa täyttämällä rahoitus-hakemuksia. Varma tieto tuli kertoa alaisille. Vastaajat vahvistivat luokituksia kokemuksillaan rehellisistä työntekijöistä ja olostaan ainoana naisena johtoryhmässä. Luokituksia tuotettiin myös arvona oikeudenmukaisesta johtamisesta sekä paikan aktiivisuuden vaatimuksella. Eräs vastaaja kyseenalaisti autonomian tehtävän määrittelemättömyyden perustelulla, jolloin vapaus tuo alaiselle epävarmuutta.

Tapahtumien oikeuttaminen ja normalisoiminen näkyi yliopisto-organisaation vastauksissa seuraavasti. Huhut kuuluivat organisaatioihin ja näkyivät käytäväpuheina. Yhteisen työn katsottiin tuovan lisää tietoa. Luottamusta oikeutettiin työntekijöiden korkealla työmoraalilla sekä kokemuksella siitä, että työ tulee tehdyksi. Vastuullista vapautta puolustettiin ajatuksella, että vapaus lisää alaisen omaa vastuunottoa.

Tapahtumien epäsuotaviksi tai epänormaaleiksi tekeminen tuli ilmi seuraavasti. Kontrollista tehtiin kysymystä, jota narratiivien vahvistettiin kysymyksellä ”kenen etu työpaikalle nuokkumaan tuleminen on?”. Myös työpaikan vaatimus siitä, että työntekijät pitävät itse huolen omasta aktiivisuudestaan teki kontrollin epäsuotavaksi. Yksi vastaajista koki kiireen työntekijöiden omana syynä ja toinen koki lausunnon pyytämisen bluffina ja rahoitusmuotojen hakemisen arpajaisina, johon työaika kului liikaa. Henkilöstön vähennykset nähtiin epäsuotavina niiden tuottaman negatiivisen ilmapiirin

takia. Palkkausjärjestelmää pidettiin epäonnistuneena, sillä organisaatiossa ei ollut varaa maksaa suoritukseen perustuvaa palkkaa. Epävarmuuden koettiin syövän energiaa, huonontavan työsuorituksia, vaikuttavan heikentävästi hyvinvointiin ja aiheuttavan työuupumusta. Näin esimiesten puheet tukivat Julkusen (2008, 115, 117) epävarmuusdiskurssia.

Esimiehet tuottivat puheessaan seuraavia subjektipositioita ja identiteettejä: rehellinen työntekijä, ainoa nainen johtoryhmässä ja sitoutunut henkilökunta. Työntekijä saattoi olla aktiivinen, autonominen tai vastuullinen. Esimies nähtiin myös vastuullisena. Valmentava, jaettu johtajuus kuin myös oikeudenmukainen johtajuus ja epäoikeudenmukainen johtajuus löytyi vastaajien puheesta. Epäluottamuspuheessa esimies nähtiin hitaasti asioihin tarttuvana, tiimi vastuuttomana, ulkopuoliset tahot huonoina kehittäjinä, työntekijät epäjärjestyksellisinä ja työntekijät epävarmoina. Vaikka edellisiä luokituksia rakennettiinkin, yleisesti muiden osaamiseen luotettiin. Suurin omaleimaisuus muihin organisaatioihin verrattuna yliopisto-organisaation puheessa olikin autonomiaan uskova akateemisuus sekä rakenteisiin kohdistuvan abstraktin epäluottamuksen suuri määrä.

10 Pohdinta

Pro gradu -tutkimukseni tarkoituksena oli käydä läpi esimiesten luottamuspuhetta eri organisaatioissa. Pyrin vastaamaan kysymyksiin mitä ja millä keinoin esimiehet puhuvat luottamuksesta. Tavoitteeni oli löytää yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia organisaatioiden esimiesten luottamuspuheesta. Mielestäni onnistuin tavoittamaan puheen suuresta aineistosta erityisesti analyysirungon kehittelyn ansiosta. Luottamuspuhe osoittautui hyvin moninaiseksi ja mielenkiintoiseksi. Koin tavoittaneeni puheen sisältöjä sekä keinoja yhdistämällä sisällönanalyysin ja retorisen analyysin toisiaan tukeviksi. Mielestäni analyysit sopivat yhteen loistavasti. Tutkimus oli kaiken kaikkiaan hyvin työläs, pienempi määrä esimiesten haastatteluja olisi tehnyt pro gradustani kevyemmän. Koen myös, että itse haastatteleminen olisi saanut helpommin käsiteltävän, rajatun aineiston. Nyt aikaa kului runsaasti suuren tekstimassan käsittelyyn. Toisaalta aineisto oli kuin aarreaitta, sillä luottamuspuhetta löytyi yllättävistäkin yhteyksistä ja se oli monesti hyvin kuvailevaa. Suoraan luottamuksesta kysymällä olisi saattanutkin saada vain hyvin lyhyitä vastauksia, kuten haastattelurungon luottamusta koskeville kysymyksille oli pääosin käynyt. Uskon, että haastateltavat olivat puhuneet haastatteluissa totuudenmukaisesti enemmän kuin sosiaalisesti suotavalla tavalla. Tämä näkyi retoriikassa, jossa käytettiin hyvin paljon erilaisia metaforisia ja narratiivisia keinoja, joilla haastateltavat ”puolustelivat”

sanomisiaan. Myös esittäjään liittyvät tehokeinot, kuten sitoutuminen, etäännyttäminen omista intresseistä tai konsensuksella vahvistaminen tukivat tulkintaani totuudenmukaisuudesta.

Neljän eri organisaation esimiehet puhuivat hyvin moninaista luottamuspuhetta. Vastauksissa tuotiin esiin kaikkia luottamusdynamiikan osa-alueita. Mielestäni luottamuksen suhde organisaation kilpailukontekstiin oli mielenkiintoinen havainto, sillä kilpailuasetelma oli jokaisessa organisaatiossa omanlaisensa ja heijastui luottamuspuheessa selkeästi. Löysin jokaisesta organisaatiosta myös muuta kontekstista nousevaa omailmeisyyttä. Telecom-sektorin organisaation erityisyyttä oli työn sisällöllinen sekä aikoihin liittyvä kontrolli sekä tulosten tuoma sisäinen kilpailuasetelma johtuen kotimaisesta alan tehokkuuskilpailusta, kuitenkin työntekijöiden arvostamisen ja vastuunoton tärkeyttä painottaen. Teollisuuden organisaatiossa korostui asiantuntijuus, yhteisöllisyys sekä organisaation suhde globaaliin kilpailuasetelmaan. Vakuutusala näkyi tuore kotimaiseen kilpailuun tulo, ja erityistä oli vastaajien ristiriitaisuus alaisiin ja rakenteisiin kohdistuvassa luottamuksessa. Yliopisto-organisaatiossa painottui tietotyö ja tutkimus, mutta kilpailu näkyi tutkijoiden ja osastojen välisenä eikä rakenteisiin luotettu. Kaikkien organisaatioiden yhteistä luottamuspuhetta oli alaisten arvostaminen sekä vastuullisuuden korostaminen, epäluottamuspuhetta turvattomuus, epävarmuus sekä edellä mainitut kilpailuasetelmat.

Tämän hetkinen taloudellinen tilanne haastaa selvästi ihmisten luottamusta työelämään. Epävarmuus on varmastikin lisääntynyt, sillä kilpailu on kiristynyt jatkuvasti ja työpaikan menetyksen uhasta on tullut monella alalla entistä todellisempaa. Jokaisen tutkimukseen osallistuneen organisaation puheessa on havaittavissa sekä vahvuuksia että heikkouksia luottamuksen suhteen. Telecom-sektorin organisaation esimiehet korostivat vuorovaikutuksen avoimuutta, ja sitä totisesti tarvitaan haasteellisina taloudellisina aikoina. Myös vastuunotto ja sen korostaminen on tärkeää. Toivon, ettei kontrolli sekä työntekijöiden välinen kilpailu kärjisty, jos organisaatiossa joudutaan vähentämään työntekijöitä tehokkuuden lisäämiseksi. Teollisuuden organisaation esimiesten puheessa ilmi tullut yhteisöllisyys ja työntekijöiden osaamisen arvostaminen on elintärkeää taantumien aikana, varsinkin jos alalta katoaa työpaikkoja. Henkilöresursointiin ja ikärakenteeseen liittyvä epäluottamus on luultavasti kasvanut yrityksessä kaikkein eniten. Globaalin kilpailun kiristyminen ja viennin vähentyminen on vaatinut monenlaisia ratkaisuja, eivätkä kaikki varmastikaan ole olleet yhteisön luottamuksen säilymisen kannalta parhaimpia. Kuitenkin on tärkeää, että yritys pystyy selviytymään parempiin aikoihin. Tulevaisuudessa organisaation kannalta on mielestäni ehdotonta panostaa henkilöstön hyvinvointiin ja lisäresursointiin heti kun se on taloudellisesti mahdollista. Vakuutusala erosi muista esimiesten välisen luottamuspuheen vaihtelevuuden takia. Organisaatiossa korostui kuitenkin avoi-

muus telecom-sektorin organisaation lailla. Tiedonkulun läpinäkyvyys on tärkeää juuri nyt. Myös osaamista arvostettiin ja tätä tulisi tuoda enemmänkin esiin, sillä tämä on todellinen vahvuus taantumien aikana. Itse kaipaaisin yhtenäisyyttä esimiesten asennoitumiseen, sillä koen, että alaisten luottamuskokemukset riippuvat siitä, kuka haastatelluista esimiehistä ohjaa heidän työskentelyään. Yliopisto-organisaation vahvuuksia sen sijaan oli autonomiaan pyrkiminen ja alaisten taitoon ja vastuullisuuteen luottaminen – esimiehet toivat esiin hierarkian vähäisyyttä. Organisaatiossa leijui haastateltujen esimiesten mukaan kuitenkin huhuja, joten valtion tuottavuusohjelma ei varmastikaan näitä huhuja tule vähentämään. Myös epäluottamusta aiheuttavat rakenteet säilynevät ennallaan. Tärkeintä yliopisto-organisaation luottamuksen lisäämisessä olisikin avoimeen tiedonkulkuun panostaminen. Myös ulkopuolisten rahoittajien tuntemusta yliopisto-organisaation toiminnasta tulisi aktiivisesti kehittää.

Taantuma-aika on erityisen haastavaa aikaa suurimmalle osalle maailman organisaatioista, joten tällä hetkellä tulee panostaa selviämiseen ja tehdä suunnitelmia tulevaisuuden parempien aikojen varalle. Kaikkien haastateltujen organisaatioiden esimiehet toivat esiin paljon hyviä, kantavia asioita, mutta luottamuksessa oli myös parannettavaa. Täytyykin toivoa, että työntekijöiden usko kantaa epävarmuuden ajan yli ja esimiesten esiintuomat vahvuudet tukevat yhteisöllisyyttä tutkituissa organisaatioissa.

LÄHTEET:

- Alasoini, T. 2006.* Työnteon mielekkyys uhattuna? Kohti uutta psykologista sopimusta? Työelämän tutkimus 4:2, 122 – 136.
- Alasuutari, P. 1999.* Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Alasuutari, P. 2001.* Johdatus yhteiskuntatutkimukseen. Helsinki: Gaudeamus.
- Bierhoff, H-V. & Vornefeld, B. 2004.* The social psychology of Trust with Applications on the Internet. Analyse & Kritik 2004. Vol 26. 48-62. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Billig, M., Condor, S. & Edwards, D. & Gane, M. & Middleton, D. & Radley, A. 1988.* Ideological dilemmas. A social psychology of everyday thinking. London: Sage.
- Billig, M. 1991.* Ideology and opinions. London: Sage.
- Billig, M. 1996.* Arguing and thinking. A rhetorical approach to social psychology. Cambridge: University Press.
- Blau, P. 1964.* Exchange and power in social life. New York: Wiley.
- Blom, R. 2001.* Tietotyön ristiriidat. Teoksessa Blom, R., Melin H. & Pyöriä, P. Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Gaudeamus.
- Brown, R. 1986.* Social psychology. The second edition. New York: The free press.
- Burr, V. 2004.* Sosiaalipsykologisia ihmiskäsityksiä. Tampere: Vastapaino.
- Ehrenreich, B. 2001.* Nälkäpalkalla. Suomentanut Leena Tamminen. Helsinki: WSOY.
- Eskola, A. 1982.* Vuorovaikutus, muutos, merkitys. Helsinki: Tammi.
- Gergen, K. 1994.* Relations and relationships. Cambridge: Harvard University Press.
- Gergen, K. 1999.* An invitation to social construction. London: Sage.
- Glanville, J.L. & Paxton, P. 2007.* How do we learn to trust? A confirmatory tetrad analysis of the sources of generalized trust. Social Psychology Quaterly. 2007. Vol 70: 3. 230-242.
- Helkama, K. 2007.* Sosiaalipsykologia ja hyvinvointivaltion tulevaisuus. Futura 1/07, 68-71. Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry.
- Ilmonen, K. 2000.* Sosiaalinen pääoma: käsite ja sen ongelmallisuus. Teoksessa Ilmonen, K. (toim.) Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylä: SoPhi.
- Jokinen, A. 1999.* Vakuuttelevan ja suostuttelevan retoriikan analysoiminen. Teoksessa Diskurssianalyysi liikkeessä. Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (toim.). Tampere: Vastapaino.

- Julkunen, R. 2008.* Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Tampere: Vastapaino.
- Kauhanen, J. 2006.* Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit oy.
- Kotkavirta, J. 2000.* Luottamus instituutioihin ja yksilöllinen hyvinvointi. Teoksessa Ilmonen, K. (toim.) Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylä: SoPhi.
- Koivumäki, J. 2008.* Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma – Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Tampere: Tampere University Press.
- Kuusela, P. 2002.* Sosiaalipsykologian maailmahypoteesit. Kuopio: Unipress.
- Kvale, S. 1991.* Interviews. An introduction to qualitative research interviewing. Sage: Thousand Oaks.
- Luostarinen, H. & Väliaverronen, E. 1991.* Tekstinsyöjät. Yhteiskuntatieteellisen tekstin lukutaidos Tampere: Vastapaino.
- Melin, H. 2001.* Keitä tietotyläiset ovat? Teoksessa Blom, R., Melin H. & Pyöriä, P. Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Gaudeamus.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005.* Haasteena luottamus: työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita publishing.
- Nikander, P. 2005.* Kenneth Gergen – konstruktionistinen ja postmoderni sosiaalipsykologia. Teoksessa Hänninen V., Partanen J. & Ylijoki O-H (toim.) Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjiä. Tampere: Vastapaino.
- Pennington, D.C. 2005.* Pienryhmän sosiaalipsykologia. Helsinki: Gaudeamus.
- Pyöriä, P. 2001.* Hajautettu työ. Teoksessa Blom, R., Melin H. & Pyöriä, P. Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Gaudeamus. (s. 175 – 196.)
- Pyöriä, P. 2001.* Tietoyhteiskunnassa työelämän vaatimukset kiristyvät. Teoksessa Blom, R., Melin H. & Pyöriä, P. Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Gaudeamus. (s. 101 – 121.)
- Ruuskanen, P. 2000.* Luottamus verkostotalouden laidalla. Teoksessa Ilmonen, K. (toim.) Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylä: SoPhi.
- Ruuskanen, P.* Sosiaalinen pääoma hyvinvointipoliittisessa keskustelussa. Teoksessa Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi. 2002. Ruuskanen, P. (toim.) Jyväskylä: PS-kustannus.
- Salonen, M. 2005.* Michael Billig – ajattelun retoriikka ja ideologisuus. Teoksessa Hänninen V., Partanen J. & Ylijoki O-H (toim.) Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjiä. Tampere: Vastapaino.
- Sennett, R. 2002.* Työn uusi järjestys. Miten kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta. Tampere: Vastapaino. Suomentaja Eine Kivinen, David Kivinen.
- Seligman, A.B. 1997.* The problem of trust. New Jersey: Princeton University Press.

Seligman, A.B. 2000. Luottamus ja yleinen vaihto. Teoksessa Ilmonen, K. (toim.) Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylä: SoPhi.

Siltala, J. 2007. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Helsinki: Otava. Uudistettu painos.

SOWK-tutkimuksen www-sivut. Lainattu 28.2.09 www-osoite:

<http://www.soc.utu.fi/laitokset/sosiologia/tutkimus/projektit/sowk/index.html>

Tuomela, M. 2002. On rational trust. Teoksessa "Social Facts & Collective Intentionality. Meggle G. (toim.), 367 – 383. Frankfurt Am Main: Dr. Hänsel-Hohenhausen AG (currently Ontos)

Tuomela, M. 2003. A Collective's Rational Trust in a Collective's action. Teoksessa "Protosociology, Understanding the Social II: Philosophy of Sociality 18-19: 87-126.

Tuomela, M. 2006. Trust and Collectives. Helsinki: University of Helsinki. Department of Social Psychology. Research Reports.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työmarkkinapoliittinen mielipideilmasto 2008. Lainattu 16.2.09. WWW-osoite:

http://www.sttk.fi/File/eacdceec-8a6e-4868-a5d0-8d6e5d891256/Tyomarkkinapoliittinen_mielipideilmasto_2008.pdf

Työolotutkimus 2008. Lainattu 26.2.09 Tilastokeskuksen sivuilta. WWW-osoite:

http://www.stat.fi/tup/julkaisut/isbn_978-952-467-930-5.pdf

Vanhala, S. & Kotila, O. 2006. Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkennät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa. Työelämän tutkimus 2/2006, 69-81.

Van Lange, P.A.M. & Carsten, K.W. De Dreu. 2001. Social interaction: cooperation and competition. Teoksessa Introduction to social psychology. Hewstone, M. & Stroebe, W. Oxford: Blackwell.

VanYperen, N.W. & Van de Vliert, E. 2001. Social psychology in organizations. Teoksessa Introduction to social psychology. Hewstone, M. & Stroebe, W. Oxford: Blackwell.

Muut lähteet:

(www.soc.utu.fi/laitokset/sosiologia/tutkimus/projektit/sowk/index.html, lainattu 18.3.2009)

LIITE: Teemahaastattelurunko

Haastateltavan taustatiedot:

- **Ikä ja palvelusvuodet nykyisen työnantajan palveluksessa**
- **Palvelusvuodet alalla**
- **Koulutus**
- **Tehtävänimike ja asema**
- **Työsuhteen laatu**
- **Lyhyt kuvaus työurasta**

Työorganisaatio:

- **Henkilöstön ikäjakauma**
- **Henkilöstön työsuhteiden laatu**
- Onko matkan varrella tapahtunut merkittäviä yritysjärjestelyitä kuten esim. fuusioita?
- **Kuinka suuri vaihtuvuus organisaatiossa on?**
- Kuinka moniportainen johtamismalli organisaatiossa on?
- **Miten sinua johdetaan? Osaatko kuvailla minkälainen johtamismalli organisaatiossa yleisesti ottaen on vallalla?**
- **Työskenteletkö itse tai osaatko sanoa työskennelläkö organisaatiossa yleensä paljon tiimeissä tai työryhmissä?**
- Mitkä ovat oman työsi kannalta keskeiset verkostot? Osaatko sanoa, kuinka paljon organisaation toiminnot yleensä tapahtuvat erilaisissa verkostoissa?
- **Nykyään on yleistynyt projektimainen työskentelymuoto. Työskenteletkö itse tai osaatko sanoa työskennelläkö teidän organisaatiossanne paljon projekteissa? Mitä työn projektiluontoisuus käytännössä merkitsee? Miten tämä poikkeaa entisestä, jos mitenkään?**

Työkulttuuri:

- **Miten omat työsi on organisoitu? (onko oma tontti selvillä?)**
- **Selviydytkö hyvin työmäärästäsi? Miten työmääräsi hallinnasta huolehditaan?**
- Jos olet sairas, uskallatko hyvillä mielin jäädä sairaslomalle?
- **Jos joudut jäämään sairaslomalle, miten työt tulee hoidettua?**
- **Miten pystyt mielestäsi itse erottamaan työn ja vapaa-ajan toisistaan? Miten työssäsi vaihtelee työn ja vapaa-ajan rytmi?**
- Onko teillä ”sallittua” tehdä työt normaalityöajan puitteissa vai onko ylitöistä tullut ns. vakiintunut käytäntö?
- **Koetko että johtaminen on oikeudenmukaista?**
- **Voitko keskustella myös ”negatiivisista” asioista esimiehesi kanssa (esimerkiksi jos työmäärää pitäisi vähentää)?**
- **Onko organisaatiossanne otettu käyttöön joustavia työjärjestelyjä ja jos niin minkälaisia ja mistä syystä?**
- **Minkälaisia pelisääntöjä joustaviin työjärjestelyihin liittyy?**
- Mitä etuja joustoista on mielestänne
 - Yrityksen näkökulmasta?
 - Henkilöstön näkökulmasta?
- Onko joustavista työjärjestelyistä mielestänne haittoja tai ongelmia
 - Yrityksen näkökulmasta?
 - Henkilöstön näkökulmasta?
- **Teetkö itse tai tiedätkö tekevätkö työtoverisi etätöitä? Miten sitä valvotaan?**
- **Minkälainen palkkausjärjestelmä sinulla on? Onko se mielestäsi motivoiva ja kannustava?**
- Kannustetaanko teillä kouluttautumiseen ja oman osaamisen kehittämiseen?
- **Onko työpaikallasi mielestäsi ”luottavainen ilmapiiri” vai leijuuko ilmassa huhuja ja epävarmuutta?**
- Tiedätkö organisaatiosi arvot? Jaatko ne? Näkyvätkö arvot myös käytännössä?

Työhyvinvointi:

- **Mikä tuottaa sinulle iloa nykyisessä työssäsi?**
- **Mikä sinua harmittaa nykyisessä työssäsi?**
- Mitä käsität sanalla työhyvinvointi (mitä se pitää sisällään)?
- **Milloin sinä voit hyvin työssäsi?**
- Mitkä kolme tekijää ovat merkittävimpiä työssä jaksamisesi / työkykysi kannalta?
- **Mitkä ovat omalla kohdallasi suurimmat työuupumuksen aiheuttajat? Osaatko sanoa, onko työtovereillasi sama tilanne?**
- **Joudutko usein jäämään sairauslomalle? Osaatko sanoa, onko organisaatiossanne paljon sairaspöissaoloja?**
- **Miten muutostilanteet vaikuttavat työhyvinvointiisi – jos mitenkään?**
- Miten muutostilanteissa tulisi toimia, jotta ne eivät vaikuttaisi haitallisesti työhyvinvointiisi?
- **Mikä merkitys työyhteisöllä on työssä viihtymisesi kannalta?**
- **Mikä merkitys esimiehellä on työssä viihtymisesi kannalta**
 - **Minkälainen on mielestäsi hyvä esimies?**
 - Oletko itse havainnut esimiestyössä ongelmia? Mitä?
- Minkälainen johtamis/organisoitumismalli on mielestäsi ihanteellinen oman hyvinvointisi kannalta?
- **Pyrkiikö työnantaja aktiivisesti kehittämään työhyvinvointia (esim. työyhteisöä)?**
- Koetko työssäsi tai työsuhteessasi jonkinlaista epävarmuutta? Miten se vaikuttaa työhyvinvointiisi?
- Mikä merkitys koulutus- ja kehittymismahdollisuuksilla on työssä viihtymisesi kannalta?
- Miten joustavat työkäytännöt vaikuttavat työhyvinvointiisi?
- Miten työnteon paikat (esim. työskentely kotona, työmatkat jne.) vaikuttavat työhyvinvointiisi?
- Mikä merkitys työn autonomialla on työhyvinvointisi kannalta?
- Mikä merkitys urakehitysmahdollisuuksilla on työtyytyväisyytesi kannalta?

Tulevaisuuden työ

- **Jos vertaat nykyistä työtäsi vaikkapa 10 vuoden takaiseen tilanteeseen, miten työsi on muuttunut?**
- **Ovatko työsi tuottavuusvaatimukset mielestäsi kasvaneet viime vuosien aikana?**
- Millä tavoin omat työsi tai työpaikkasi organisaatio on muuttunut viime vuosina tiimityön, asiakassuhteiden tai jonkin muun työsi näkökulmasta tärkeän asian suhteen?
 - Miten koet muutoksen?
- **Tulevatko mielestäsi omat tai organisaatiosi työn tekemisen muodot muuttumaan tulevaisuudessa? Millaisia muutoksia on kenties tulossa?**
- Onko joustavien työkäytäntöjen lisäämiselle tai vähentämiselle mielestäsi tarvetta tulevaisuudessa?
- **Millaisen työntekijän uskot menestyvän tulevaisuuden työelämässä?**
- Osaatko sanoa, miten organisaatiosi valmistautuu tulevaisuuteen? Mitä riskejä näet työelämän tulevaisuudessa erityisesti oman organisaatiosi kohdalla?
- Osaatko sanoa, miten organisaatiossasi panostetaan työtapojen kehittämiseen/ tehokkuden lisäämiseen? Tiedätkö onko suunnitelmassanne uusia ratkaisuja kilpailukyvyyn parantamiseksi?
- Mikä on mielestäsi suurin haaste tulevaisuudessa omassa työssäsi tai omalla alallasi?
- **Oletko ajatellut pysyä nykyisessä työpaikassasi vai oletko harkinnut työpaikanvaihtoa? Miksi?**

Minkälainen on menestyvä organisaatio?

- **Mitä mielestäsi tarkoitetaan, kun puhutaan ”menestyvästä organisaatiosta”?**
- Miten luovuutta ja innovatiivisuutta saadaan lisättyä?
- Tiedätkö, mitkä ovat tämän työpaikan kilpailukeinot?
- Tiedätkö, onko strategia muuttunut viime vuosien aikana?
- **Millä kriteereillä sinua arvioidaan organisaatiossasi? Perustuvatko tärkeimmät arviointiperusteet tuloksellisuuden tai tehokkuden mittareihin, laatu-kriteereihin, työajan mittareihin (nopeus, ylityöt) vai mihin?**
- Edellyttääkö menestys mielestäsi aina muutosta?
- **Määrittelisitkö organisaatiosi menestyväksi? Miksi?**

Työhyvinvointi vs./= Organisaation menestys?

- **Julkisuudessa on puhuttu paljon työkyvystä ja jaksamisesta. Millä tavalla näistä on pidetty huolta omalla kohdallasi? Uskotko, että siitä on ollut hyötyä organisaatiolle? Miksi?**
- Oletko sitoutunut työpaikkaasi, entä ammattiisi? Kumpaan olet enemmän sitoutunut ja miksi?
- Millä keinoilla henkilöstöä on yritetty sitouttaa työpaikkaan?
- **Mitä hyviä ja huonoja puolia työhön sitoutumisesta mielestäsi on omalta tai organisaatiosi kannalta?**
- **Minkälainen palkkausjärjestelmä on mielestäsi paras jos otetaan huomioon sekä oma työmotivaatiosi että organisaation menestys?**
- Koetko, että sinusta on enemmän hyötyä organisaatiolle silloin kun työskentelet yksin vai silloin kun työskentelet yhdessä muiden kanssa? Kummalla tavalla itse mieluummin työskentelet?
- Oletko huomannut organisaatiossa joitain (esim. tuotantoon vaikuttavia) epäkohtia, jotka olisi mielestäsi voinut hoitaa toisin/paremmiin?
- **Oletko huomannut, että muutokset organisaation taloudellisessa tilanteessa (esim. tuottavuuden kasvu tai heikennys) vaikuttavat omaan tai työyhteisösi hyvinvointiin?**
- Koetko, että sinuun luotetaan työpaikallasi?
- Luotatko itse työtovereihisi, esimieheesi tai organisaation johtoon?
- **Mikä merkitys luottamuksella on mielestäsi työhyvinvoinnin ja organisaation menestyksen kannalta?**