

Luottamus ja epäluottamus esimies-alais-vaihtosuhteissa  
hallinnon tukipalveluita tarjoavalla alalla

Milla-Maria Kieränen

Hallintotieteet, johtamisen psykologia

Pro gradu -tutkielma

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Lapin yliopisto

2019

## **Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Lapin yliopisto**

Työn nimi: Luottamus ja epäluottamus esimies-alais-vaihtosuhteissa hallinnon tukipalveluita tarjoavalla alalla

Tekijä: Milla-Maria Kieränen

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotieteet, johtamisen psykologia

Työn laji: Pro gradu -työ X, Sivulaudaturtyö \_\_, Lisensiaatintyö \_\_

Sivumäärä: 68 + 2

Vuosi: 2019

### **Tiivistelmä**

Luottamus, ja myös vähemmän tutkittu epäluottamus, ovat ajankohtaisia tutkimuskohteita erityisesti nykyään, kun muutos on niin suuri osa organisaatioiden arkea niin liiketoimintamallien kuin henkilöstön osaamistarpeidenkin kannalta. Myös teknologian kehitys ja sen mukanaan tuomat digitalisaation haasteet lisäävät tarvetta ymmärrykselle luottamuksesta ja sitä sisältävästä dialogisesta vuorovaikutuksesta. Luottamuksen vaikutukset organisaatioissa ovat havaittavissa muun muassa ilmapiirissä, työhyvinvoinnissa ja kaikessa kanssakäymisessä. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia ja tarkastella luottamuksen ja epäluottamuksen ilmenemistä esimies-alais-vaihtosuhteissa (LMX) kohdeyrityksen alaisten ja esimiesten kokemusten kautta fenomenologisen tutkimuksen avulla. Aineisto koostuu kohdeyrityksen työntekijöiden haastatteluista. Haastateltavat olivat esimiesasemassa olevia (n=4), sekä suorittavan tason työntekijöitä (n=4) hallinnon tukipalveluja tuottavalla alalla. Kohdeyrityksessä on vastikään käyty läpi yhteistoimintaneuvottelut, ja haastattelut suoritettiin pian neuvottelujen tultua päätökseen.

Tulokset osoittivat luottamuksen toimivan hyvin vastavuoroisesti. Kummankin osapuolen toiminta vaikutti luottamuksen olemassaoloon ja ilmenemiseen työn arjessa. Sen läsnäololla vaihtosuhteissa oli positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen, motivaatioon ja minäpystyvyyteen. Epäluottamuksen läsnäolo sen sijaan hankaloitti työntekoa, vähensi työyhteisön avoimuutta ja aiheutti jopa välttelyä. Sekä alaiset ja esimiehet kokivat epäluottamuksen vaikuttavan työilmapiiriin negatiivisesti. Jos luottamus oli menetetty, sen palauttaminen katsottiin hankalaksi, toisinaan jopa mahdottomaksi. Luottamuksen palauttamisen katsottiin kuitenkin olevan molempien osapuolten vastuulla. Sekä esimiehet, että alaiset työstivät esimies-alais-vaihtosuhteitaan aktiivisesti, mutta heidän roolinsa niissä olivat luonteiltaan erilaisia. Esimiehet määrittivät vaihtosuhteita toiminnallaan, ja alaiset puolestaan reagoivat esimiehen toimintaan, ja tekivät omat ratkaisunsa sen pohjalta.

**Avainsanat:** luottamus, epäluottamus, luottamuksen palauttaminen, LMX-teoria, esimies-alaisvaihtosuhde, vuorovaikutus

# Sisällys

1 JOHDANTO .....	4
2 TEOREETTINEN TAUSTA.....	8
2.1 Luottamus .....	8
2.2 LMX-teoria.....	12
2.3 Fenomenologinen näkökulma luottamuksen ilmenemiseen LMX-suhteissa .....	16
2.4 Tutkimuksen tavoitteet ja fenomenologinen näkökulma luottamuksen tutkimukseen LMX-suhteissa.....	21
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	25
3.1 Osanottajat.....	25
3.2 Tutkimusaineisto.....	26
3.3 Tutkimusmetodi.....	29
3.3.1 Yksilökohtaisten merkitysverkkojen muodostaminen .....	30
3.3.2 Yleisten merkitysverkkojen muodostaminen .....	35
4 TULOKSET.....	43
4.1 Alaiset.....	43
4.2 Esimiehet.....	46
4.3 Luottamusta ja epäluottamusta ilmentävä esimerkkitalanne kohdeorganisaatiossa: Yt-neuvottelut ja organisaation muutokset .....	50
5 TARKASTELU .....	54
5.1 Tulosten synteesi.....	54
5.2 Tulosten merkitys.....	56
5.3 Tutkimuksen rajoitukset.....	59
6 POHDINTA.....	61
LÄHTEET .....	63

## LIITTEET

Liite 1 - Haastattelurunko

# 1 Johdanto

Luottamus on aina varsin ajankohtainen aihe, koska se liittyy kaikkeen kanssakäymiseen ihmisten välillä. Työympäristön kontekstissa sillä on havaittu olevan paljon positiivisia vaikutuksia. Luottamuksella on esimerkiksi yhteys myönteiseen vuorovaikutukseen, ja sen on havaittu vaikuttavan hyvinvointiin, työtyytyväisyyteen, työsuoritukseen sekä sitoutuneisuuteen organisaatiota kohtaan (Hooper & Martin, 2008, 20). Luottamusta sisältävät suhteet lisäävät sitoutuneisuutta myös suhteen toista osapuolta kohtaan (Cropanzano & Mitchell, 2005, 875, 878). Sosiaalisten vaihtosuhteiden kautta muodostuneet suhteet työssä ovat yhteydessä luottamukseen, ja tämän lisäksi myös uskollisuuteen ja toiselle tuen antamiseen (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris, 2012, 1718; Ikonen, 2013, 18).

Alaisen ja esimiehen välinen suhde vaatii yhteistyötä. Kun esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa on luottamusta, voi alainen luottaa, että esimies on tarvittaessa hänen tukenaan. Esimies puolestaan voi luottaa alaisen hoitavan työnsä hyvin. (Laine, 2010, 16) Sikäli vuorovaikutus ilmeneekin esimies-alais-vaihtosuhteissa keskinäisinä riippuvuussuhteina. Esimies on riippuvainen esimerkiksi alaisen panoksesta organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Dulebohn ym., 2012, 1718). Alainen on luonnollisesti asemastaan johtuen esimiehen alapuolella toimiva tekijä (em. 1721), jonka on perinteisesti ajateltu tarvitsevan työnsä tueksi eriasteista valvonnan, määräysten ja toimintaraamien olemassaoloa. Nykyään kuitenkin itsenäisen työnteon ja osaamisen kehittämisen merkitykset ovat korostuneet, ja työntekijöiden odotetaan pystyvän toimimaan työnteon prosesseissa melko pitkälle itseohjautuvasti. Esimies puolestaan voi tarvittaessa käyttää omaa määräysvaltaansa alaiseen edesauttaakseen yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Esimiehiltä toki odotetaan myös mahdollisuutta tukea työn sujumista ja ratkaista ongelmatilanteita. Tämän keskinäisen suhteen rakentumisessa luottamusta on pidetty ensiarvoisen tärkeänä elementtinä myös esimies-alaisuus-suhteissa ja esimiestyössä yleisestikin, ja siksi aihetta on syytä tutkia myös tästä näkökulmasta.

Luottamuksen aiempi tutkimus on keskittynyt pitkälti luottamuksen kehittymisen vaiheisiin ja siirtymiin niiden välillä (Lewicki & Bunker, 1996, 120; Ikonen, 2015, 137). Johtamisen

ja esimiestyön kentällä tämä on toki tärkeää, mutta aihe vaatii mielestäni myös inhimillisempää näkökulmaa. Aihetta tulisi tarkastella sekä alaisten perspektiivistä, että esimiesasemassa toimivien, sillä molemmat osapuolet ovat vastuussa luottamussuhteen rakentamisesta ja sen ylläpitämisestä. Lisäksi luottamus kumpuaa kahdenvälisestä vuorovaikutuksesta, joten molempia osapuolia on syytä tarkastella. Myöskään luottamuksen ja epäluottamuksen ilmenemisen ja niihin liittyviin kokemuksiin kohdistuva tutkimus ei näytä saaneen aikaisemmin jalansijaa. Luottamuksen palauttamisen kannalta saattaa olla ensiarvoisen tärkeää tutkia juuri kokemuksia, sillä erityisesti luottamuksen menettäminen ja epäluottamuksen ilmeneminen vaikuttavat syntyvän kokemusten pohjalta. Usein kokemukset myös ilmenevät hyvin voimallisesti, ja niillä saattaa olla merkittäviä haitallisia vaikutuksia työyhteisössä. Yksilöiden kokemusten tutkimuksen kautta, johon fenomenologinen lähestymistapa keskittyy, etsin syvempää ymmärrystä aiheeseen. Oletukseni on, että fenomenologinen lähestymistapa asiaan tuo näkyviin sen, mikä merkitys luottamuksella ja sen rakentumisella esimiehen ja alaisen välillä on yhdellä muuttuvaa yhteiskuntaa keskeisesti ilmentävällä toimialalla.

Luottamus on hedelmällistä tutkia myös palvelualojen näkökulmasta, joiden osuus yhteiskunnassamme on yhä kasvussa (Palta ry:n raportti, 2016). Palvelualoilla vuorovaikutus on olennainen osa päivittäistä toimintaa, koska asiakastyö vaatii sitä. Vauhdilla edennyt ja edelleen kasvava digitalisaatio luo palveluiloille uusia mahdollisuuksia muun muassa palvelutarjonnan ja asiakaskokemuksen kehittämiseen, sekä myös liiketoimintamallien muodostamiseen. Saatavilla olevan tiedon määrä kasvaa koko ajan - palveluyrityksille tässä on mahdollisuus tarjota asiakkailleen tietoon perustuvia palveluita ja räätälöityjä palveluratkaisuja. Samalla uusien tietoon perustuvien palveluiden toiminnan onnistumiseen vaikuttaa myös jokaisen työntekijän osaamisen ja sen päivittäminen (Palta ry:n raportti, 2016). Digitalisaation mahdollisuuksien hyödyntäminen onnistuukin parhaiten, kun koko organisaation kulttuuri ja työn tekemisen tavat pystytään sovittamaan uusia digitaalisia työtapoja vastaaviksi (em.). Organisaatioiden paine saada tämä yhtälö toimimaan kasvaa koko ajan, sillä automatiikan ja robotiikan lisääntyminen sekä palveluiden ja niiden tuottamiseen liittyvä digitalisaatio muuttavat henkilöstön osaamistarpeita uudella tavalla.

Teknologiaan liittyvien taitojen hallinta ei kuitenkaan välttämättä riitä. Mönkkösen (2007) mukaan länsimaisessa yhteiskunnassa vuorovaikutustilanteissa painottuu erityisesti

verbaalinen kommunikaatio, ja kielenkäytöllä on keskeinen rooli sosiaalisuuden rakentamisessa. Kielen avulla tuotamme ja rakennamme sosiaalisia suhteita sekä käytämme valtaa (em.). Samalla dialoginen vuorovaikutus kytkeytyy myös luottamuksen rakentamiseen (McKnight & Chervany, 1996), sillä myös se vaatii samanlaisia sosiaalisia valmiuksia. Näkemykseni mukaan dialogisen vuorovaikutuksen avulla voidaan parhaimmillaan edistää molempien vuorovaikutuksen osapuolten asemaa heidän välisessään suhteessa, sillä molemmat osapuolet ovat vastuussa suhteen toimivuudesta tiedon antamisen, vastaanottamisen ja yhteisen ymmärtämisen kautta. (Mönkkönen, 2002, 34, 39)

Päivittäisessä kanssakäymisessä oma-aloitteisuuden ja luovuuden lisäksi uudenlaiset vuorovaikutustaidot muodostuvat tärkeiksi, kun asiakastyö muuttuu teknologian myötä vähemmän kasvokkain tapahtuvaksi (Kekoni, Mönkkönen, Hujala, Laulainen & Hirvonen, 2019, 44). Digitaalisessa vuorovaikutuksessa ihmiset eivät pysty vastaanottamaan toisiltaan vihjeitä samassa määrin, kuin perinteisessä kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Tulkinnat eivät silloin voi perustua toisen ilmeisiin, eleisiin tai välttämättä edes äänenpainoihin. Tämä saattaa luoda haasteita myös luottamuksen rakentamiseen ja tarkoitukselliseen ilmentämiseen. Tähän liittyen Mönkkönen (2002) viittaa Shotterin (1993) ajatukseen kolmannen tyyppisestä tiedosta, jolla tarkoitetaan vuorovaikutuksessa syntyvän tiedon merkitystä, joka painottaa kulttuurisen taustaymmärryksen tuomaa tietoa. Tämän tiedon pohjalta yksilö tekee omia ennakointiaan ja arvioitaan, jotka puolestaan ohjaavat hänen käyttäytymistään vuorovaikutustilanteissa. Vuorovaikutus ei tässä synny kognitiivisen tiedon tai teorioiden hallitsemisesta, vaan esiyymmärryksestä kumpuavasta ennakoinnista. (Mönkkönen, 2002, 87-88) Ennakointi ei kuitenkaan voi tapahtua pelkästään esiyymmärryksestä kumpuavista ideoista, vaan ihmisen on pystyttävä arvioimaan myös toimintaansa rajoittavia tekijöitä ja mahdollisia lopputuloksia (Shotter, 1993, 9). Kun luottamusta tarkastellaan tällaisena kokemuksellisenä ilmiönä, näyttää fenomenologinen lähestymistapa aiheeseen luonnolliselta.

Teknologian hyödyntämisen ohella tiedon merkitys tulee todennäköisesti korostumaan myös johtamistyössä, sillä nykyajan digitalisoituneessa yhteiskunnassa juuri tieto näyttäisi olevan muodostumassa yrityksille lisäarvoa tuovaksi tekijäksi (Paltan ry:n raportti, 2016). Erityisesti monenlaisia tukipalveluita tuottavan yrityksen asiakaskuntaan kuuluu asiakkaita, joiden tarpeet ovat moninaisia ja toisinaan limittäisiäkin. Asiakkaalle tarpeellisten palveluiden mahdollistaminen on palveluorganisaatiolle elinehto. Tällöin luottamuksen

rakentaminen asiakkaaseen ja vuorovaikutus muodostuvat äärimmäisen tärkeiksi tekijäksi. Luottamusta herättävän vuorovaikutuksen avulla yrityksen voi olla mahdollista sovittaa toimintansa ja kommunikaatiotyylinsä vaihteleviin tilanteisiin. Työt erityisesti palvelualoilla ovat murroksessa, ja tulevaisuudessa palvelukokonaisuuksia haastaa vaatimus pystyä ylittämään raja-aitoja, oppimaan pois aikaisemmista toimintatavoista, sekä muodostamaan moniammatilliseen yhteistyöhön perustuvia palvelumalleja. Johdon kannalta tämä merkitsee sitä, että vaatimusta vastaavia toimintatapoja tulee pystyä mahdollistamaan. (Kekoni ym., 2019, 45-46) Digitalisoituva hallinto- ja johtaminen voivat tarjota tähän vastauksen mahdollistamalla tietoon perustuvat toimintatavat, joiden avulla voidaan saavuttaa entistä joustavampaa työntekoa. Tietoon perustuva työnteko puolestaan vaatii siksi johtamiselta ketteryyttä, ja vuorovaikutukselta dialogisuutta, jotta johtaja ja johdettavat ymmärtäisivät toistensa tulokulmia ja asiakkaan tarpeita paremmin. Johtamistyön kehittämisen kannalta olisikin tärkeää oppia tällaisia vuorovaikutustaitoja. Mönkkönen (2002) sisällyttää ajatuksensa dialogisuuden tärkeydestä erityisesti asiakastyöhön, Kekoni ja kumppanit puolestaan keskittyvät sosiaali- ja terveysaloihin (2019), mutta samankaltaista molemminpuolista vaihtoa ja työn haasteiden tasapainottelua voi yhtä hyvin tapahtua muillakin aloilla, sekä myös esimiehen ja alaisen välillä. Hakasen (2017) selvityksen mukaan taas avoin, säännöllinen ja aito kommunikaatio lujittaa luottamusta ja edesauttaa sen rakentumista (em. 51, 53, 55). Vuorovaikutuksessa ilmenevän luottamuksen tutkiminen voisi olla hedelmällistä myös esimiestyön laadun kehittämiseksi.

## 2 Teoreettinen tausta

### 2.1 Luottamus

Luottamus on yksi keskeisimpiä vuorovaikutukseen vaikuttavia asioita (McKnight & Chervany, 1996, 3). Se on vapaasta tahdosta kumpuavaa, motivaatiota liikkeellepanevaa voimaa, joka saa aikaan sitoutumista yhteisiin päämääriin (Laine, 2010, 19, 21–22). Luottamus pakenee tarkkaa määrittelyä, sillä se on varsin abstrakti käsite, ja sen merkitys ja ilmeneminen eivät ole yhteiskunnallisesti yksiselitteisiä. Luottamuksella on tarkoitettu aikaisemmassa tutkimuksessa hyvin laajoja konstruktioita, joilla voi lisäksi olla vaikutusta toisiinsa (McKnight & Chervany, 1996, 4-5). Määrittelyn problemaattisuus on vain yksi seikoista, jotka ovat hankaloittaneet aikaisempaa tutkimusta luottamuksesta (McKnight & Chervany, 1996, 5; McKnight & Chervany, 2001, 28). Määrittelyä hankaloittaa myös luottamuksen dynaamisuus. Koska luottamus rakentuu vastavuoroisesti, vaikuttaa luottamussuhteen laatuun ja tasoon myös se, miten luottamusta toista kohtaan ilmentää. Tämä voi toki tapahtua tekojen, sanojen ja myös ilmeiden sekä eleiden kautta. Tulkinnat näistä ovat myös sidoksissa odotuksiin toisen toiminnasta (McKnight & Chervany, 1996, 37; Ikonen, 2013, 51, 58), mikä puolestaan vaikuttaa kokemukseen luottamuksesta (Falcone & Castelfranchi, 2004, 742). Tämän vuoksi luottamus on dynaaminen ilmiö. Luottamuksen ja epäluottamuksen muodostuminen tapahtuukin molemminpuolisen, dyadisen sosiaalisen vaihdon kautta. Kahdenväliset suhteet perustuvat pohjimmiltaan kokemuksiin toisesta, ja toisaalta myös niistä tehtyihin tulkintoihin (Burke, Sims, Lazzara & Salas, 2007, 617-618; Dulebohn ym., 2012, 1723). Tämän vuoksi luottamussuhteet muokkautuvat jatkuvasti, ja ne ovat ainutlaatuisia ja toisistaan poikkeavia. Lisäksi luottamus vaatii muodostuakseen kaksi osapuolta: luottajan ja henkilön, johon luotetaan (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Molemmat suhteen osapuolet edustavat toisaalta kumpaakin näistä rooleista, sillä luottamus on vastavuoroista.

Luottamuksen ja epäluottamuksen on usein ajateltu olevan saman jatkumon vastakkaiset päät (McKnight & Chervany, 2001, 42). Luottamus muodostuu muun muassa positiivisista affekteista, molemminpuolisesta kunnioituksesta, uskollisuudesta ja sitoumuksesta toiseen, kun taas epäluottamus on enemmän sopimuksen varaan muodostunutta (em.) Myös matalan tason luottamussuhde voi olla sopimukseen tai tehtävien suorittamisen välttämättömyyteen perustunutta, joskin tällaisetkin suhteet



voivat nekin ajan saatossa muuttua kypsemmiksi korkeamman tason luottamussuhteiksi (Graen & Uhl-Bien, 1995). Esimerkiksi LMX-teorian mukainen luottamusta sisältävien vaihtosuhteiden kehityksen eteneminen tapahtuu tällä tavoin, kun tuntemattomista (strangers) tulee tuttavien (acquaintances), ja edelleen yhdenvertaisia (mutuals) (em. 230-232). Luottamus ja epäluottamus eivät välttämättä kuitenkaan ole toistensa vastakohtia tai asteikon ääripäitä, vaikka ne ovat toisiinsa selkeästi sidoksissa. Molemmat saattavat olla läsnä ihmisten välisissä suhteissa yhtäaikaaisesti (McKnight & Chervany, 2001, 29, 41-42). Näin ollen luottamuksen taso voi vaihdella sen mukaan, mitä kulloinkin ihmisten välillä tapahtuu (Ikonen, 2013, 117-119). Kun näitä tapahtumia väistämättä tulkitaan, vaikuttaa se siis luottamuksen tai epäluottamuksen voimakkuuden kokemukseen.

Lewicki ja Bunkerin (1996) mukaan luottamus kehittyy vaiheittain, ja näillä vaiheilla on yhteinen lineaarinen jatkumo. Ensimmäisenä vaiheena on laskelmoiva luottamus (calculus-based trust), jossa puntaroidaan hyviä ja huonoja puolia luottamuksen säilyttämisessä tai sen rikkomisessa (em. 119-120). Laskelmoivasta luottamuksesta siirrytään eteenpäin tietopohjaiseen luottamukseen (knowledge-based trust). Tällä tasolla luottamus perustuu informaatioon, jonka perusteella yksilö voi ymmärtää ja ennakoida toisen käytöstä. (em. 121) Luottava osapuoli on esimerkiksi havainnut toisen osapuolen mielestään luotettavaksi hänen tekojensa perusteella. Seuraava vaihe luottamuksessa Lewickin ja Bunkerin mukaan on yksilöiden väliseen samaistumiseen perustuva luottamus (identification-based trust), mikäli luottamus on syventynyt niin, että molemmat osapuolet kunnioittavat ja ymmärtävät toistensa arvoja ja tarpeita (em. 122-123). Tällöin on myös mahdollista, että satunnaiset eriävistä mielipiteistä johtuvat näkemyserot tai käyttäytymistavat eivät laske luottamusta.

Jotkut tutkimukset puolestaan määrittävät luottamuksen olomuodot ehdottomaksi ja ehdolliseksi luottamukseksi sekä epäluottamukseksi (Jones & George, 1998). Ehdoton luottamus tarkoittaa, että suhteen osapuolten välinen vaihto perustuu yhteisiin arvoihin, ja suhdetta kuvaavat osapuolten kokemat positiiviset merkitykset suhteesta (em. 533). Ehdollinen luottamus sen sijaan nimensä mukaisesti perustuu kokemuksiin luottamuksen olemassaolon ehdoista (em. 536), joita voidaan sanoa myös luottamuksen edellytyksiksi. Yksilön kokemus toisen osapuolen toiminnan aiheuttamasta luottamuksen rikkoutumisesta voi muuttaa ehdollisen luottamuksen epäluottamukseksi (em. 537). Nämä kaikki luottamuksen vaiheet muodostuvat Jonesin ja Georgen (1998) mukaan prosessin kautta, johon vaikuttavat muun muassa yksilön arvot, uskomukset, asenteet, tunteet ja mielialat. Ehdoton luottamus voi myös muuttua ehdolliseksi, tai toisinpäin, mikäli olosuhteet ja

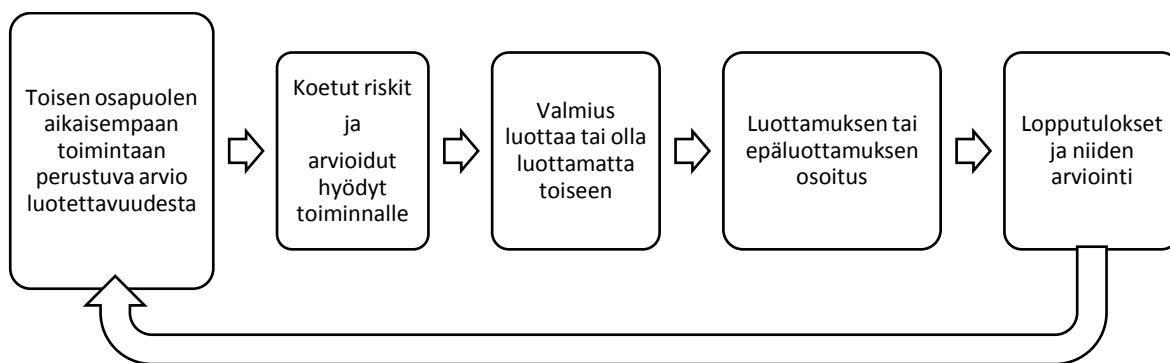
ihmisten kokemukset muuttuvat uudelleenarviointiin johtavien tapahtumien tai tekojen kautta (Jones & George, 1998, 536-537). Siksi luottamuksen rakentumisen voi nähdä myös kehämäisenä ilmiönä (Ikonen, 2013; 2015, 146-147). Ei siis ole olemassa mitään yleispätevää mallia, jota luottamuksen rakentuminen aina noudattaisi. Luottamus näyttäisi etenevän karkeasti sanottuna pragmaattisesta riskien laskelmoinnista vähitellen henkilökohtaisemmalle tasolle, jossa voidaan tuntea jo tietynlaista yhteenkuuluvuutta ja molemminpuolisuutta.

Myös luottamuksen tason laskeminen tai sen häviäminen kokonaan ja muuttuminen epäluottamukseksi on osa luottamuksen kehitystä. Epäluottamus syntyy, kun luottajana toimiva osapuoli kokee epäilystä, ja tuntee sen vuoksi, ettei toiseen voi luottaa (McKnight & Chervany, 2001, 44). Tämä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita, että luottamuksen kohteella olisi todellisuudessa luottajan näkökulmasta negatiivisiin seurauksiin pyrkiviä aikeita. Epäluottamuksen syntymiseen riittää vaikutelma, kokemus tai vihje, jonka perusteella tulkinta tehdään, olipa se sitten todenperäinen tai ei (McKnight & Chervany, 2001, 41).

Toisinaan luottamus katoaa vähitellen pienten, yksittäisten, mutta toistuvien tekojen takia. Joskus taas yksi ainoa tarpeeksi vakava teko voi johtaa vahvan epäluottamuksen syntymiseen (Lewicki & Bunker, 1996, 125; Grover, Hasel, Manville & Serrano-Archimi, 2014, 696-700). Tämä tapahtuu, jos toinen osapuoli kokee luottamuksensa toista kohtaan loukatuksi. Usein tähän liittyy vahvoja loukkaantumisen, turhautuneisuuden ja vihan, jopa raivon tunteita. Myös pelko voi olla osa tätä. Suuri loukkaus luottamusta kohtaan ei vaikuta pelkästään osapuolten väliseen luottamussuhteeseen, vaan sillä voi olla myös vaikutusta osapuoliin itsessään (em.). Näin ollen luottavan osapuolen kokemus luottamuksen kohteen motiiveista ja tarkoitusperistä on tärkeä luottamukseen vaikuttava tekijä. Niinpä myös molemmilla osapuolilla luottamussuhteeseen vaikuttavat tekijät vaihtelevat myös yksilöllisten erojen mukaan. Tämä on yksi niistä syistä, joka tekee jokaisesta luottamussuhteesta ainutlaatuisen. Vaikuttaisi siltä, että luottamuksen rakentaminen on vaikeampaa kuin sen rikkominen, tai ainakin enemmän aikaa vievää (Ikonen, 2013, 16; Grover ym., 2014). Tämä vaikuttaisi tosin olevan riippuvaista myös luottamussuhteen laadusta ja sen perustasta, sillä luottamussuhteet voivat perustua eri arvoille, esimerkiksi aitoudelle, kompetenssille tai hyvántahtoisuudelle (Krot & Lewicka, 2012, 229-231). Näyttää siltä, että luottamuksen menettäminen on hyvin tapauskohtaista, ja luottamussuhteen osapuolten kokemuksista riippuvaa. Koska ilmiö on pohjimmiltaan

riippuvainen ihmisistä itsestään, ja siitä vaihtosuhteesta, jonka osapuolten välillä luottamussuhde on olemassa, on potentiaalisten mahdollisuuksien lukumäärä liian runsas yleispätevien sääntöjen ja lainalaisuuksien muodostamiseen asiaa kohtaan.

Luottamus on myös valmiutta olla potentiaalisesti haavoittuvaisessa asemassa toisen osapuolen toimille, mutta toisaalta se perustuu myös odotukseen, ettei kumpikaan osapuoli käytä toista hyväkseen (Krot & Lewicka, 2012, 224-225). Luottamus vaatii siksi valmiutta ottaa riskejä (Mayer ym., 1995; Schoorman ym., 2007; 346-348; Ikonen, 2013, 16, 22-24). Luottamus itsessään ei ole riski, mutta valmius luottaa saattaa tehdä yksilön haavoittuvaksi. Tämän vuoksi kuten kaikissa ihmissuhteissa, ennakoitavuus myös luottamussuhteissa luo tietynlaista turvallisuutta luottajan ja luottamuksen kohteen välille. Luottaminen voi suurelta osin pohjautua yksilön omille uskomuksille ja odotuksille siitä, miten toinen toimii, tai tulee toimimaan tietynlaisissa tilanteissa (Mayer ym. 1995, 715). Myös riskien arvioinnin voi olettaa olevan yhtä yksilöllistä. Luottajana toimiva osapuoli uskoo ja luottaa, että toinen toimii odotuksien mukaan (Ikonen, 2013, 24). Odotukset voivat olla positiivisia tai negatiivisia, ja odotusten toteutuminen voi johtaa joko syvempään luottamukseen, tai vastaavasti epäluottamukseen. Positiivisten odotusten täyttyminen vahvistaa luottamusta (Krot & Lewicka, 2012, 225). Toisaalta joidenkin tutkimusten mukaan jo aiempi luottamus ruokkii luottamusta ja vaikuttaa sen läsnäolon jatkuvuuteen ihmisten välisissä suhteissa (Falcone & Castelfranchi, 2004). Sen sijaan pienetkin kokemukset luottamuksen rikkomisesta vaikuttavat tuleviin odotuksiin, mikä puolestaan aiheuttaa luottamuksen hiipumista entisestään (Lewicki & Bunker, 1996, Grover ym., 2014). Toisaalta negatiivisten odotusten täyttämättä jääminen voi muuttaa tulevia odotuksia vähitellen positiivisempaan suuntaan, varsinkin jos nämä tapaukset ovat toistuvia. Ennakoitavuus voi tehdä yhteistyöstä toki sujuvampaa, kun yksilö pystyy muodostamaan ennakko-oletuksia toisen käyttäytymisestä, mutta tässä on kaksi puolta. Negatiivisten odotusten täyttyminen ei tietenkään lisää luottamusta. Ne vain vahvistavat tulevia tilanteita koskevia negatiivisten odotuksien muodostumista. Luottamus muokkautuu siis jatkuvasti, kun teemme menneestä tulkintoja. Olen laatinut Kuvan 1 tämän ajatuksen esittämiseksi yksinkertaistettuna.



*Kuva 1: Ennako-oletusten vaikutus luottamuksen syntymiseen prosessina*

Kun oletamme luottamuksen syntymisen jatkuvan arviointiprosessin tuloksena, voidaan sen sanoa olevan jotain, joka täytyy ansaita. Jos luottamus petetään, vaikuttaa epäluottamuksen syntyyn sekä luottamusta rikkonut teko, että jo aiempi luottamuksen taso toiseen. Jos suhteessa on esimerkiksi ollut vahvaa, aidoksi koettua luottamusta, koetaan myös luottamuksen rikkominen henkilökohtaisempana asiana (Grover ym., 2014, 690).

Seuraavaksi tarkastelen luottamuksen rakentumista kohdennetusti LMX-teorian näkökulmasta. Luottamuksen tarkasteluun on olemassa monia muitakin näkökulmia, mutta LMX-teoriaa voidaan pitää perusteltuna vaihtoehtona tarkastella luottamusta, sillä se kuvaa luottamuksen kehitystä kahden osapuolen välisenä dynaamisena ilmiönä, jossa on vastavuoroista vaikuttamista (Ikonen, 2013, 51-52). Koska LMX-teoria kuvaa nimenomaan luottamussiteen ilmentymistä ja kehitystä alaisen ja esimiehen välillä, katson teorian soveltuvan tutkimukseeni hyvin. LMX-teoria myös huomioi ajan vaikutuksen, kontekstisidonnaisuuden sekä vaihtelevien ominaisuuksien arvioinnin vaihtosuhteiden kehittämisessä. Tämä sopii myös kokemusten tutkimuksen tilannesidonnaisuuteen.

## 2.2 LMX-teoria

Johtajuutta ja luottamustakin käsittelevä LMX-teoria (leader-member-exchange theory), eli esimies-alais-vaihtosuhdeteoria, kuvaa esimies-alaisuusuhdeiden syntymistä kahdenvälisessä, dyadisessa vuorovaikutuksessa (Graen & Uhl-Bien 1995; Scyns & Day, 2011, 3). Tulen jatkossa selvyden vuoksi nimittämään teoriaa pelkästään nimellä LMX-teoria. Dansereau,

Graen & Haga esittivät ensimmäisen version teoriasta vuonna 1975. Alkujaan esimies-alaisvaihtosuhteoria pohjautui rooliteorioihin, mutta sittemmin teorian kehittyessä se nojaa nykyään vahvasti teorioihin ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvasta sosiaalisesta vaihdosta (Dulebohn ym., 2012, 1716). Teoriassa on elänyt sen alkuaajoista lähtien hieman vanhantavan tyyppinen ajatus johtajan ja johdettavan välisen suhteen vahvasti roolitetusta laadusta, mutta teorian kehittyessä on sen piirissä alettu ajatella esimiehen ja alaisen välistä suhdetta enemmän osapuolten välisenä kumppanuutena (Graen & Uhl-Bien, 1995, 229). Teorian keskeisimpiä ajatuksia on, että jokainen esimies-alaisvaihtosuhte on luonteeltaan erilainen (Dansereau, Graen, & Haga, 1975, 47). Kun esimiehen ja alaisen välille muodostuu kypsä, luottamusta sisältävä suhde, voivat molemmat osapuolet saavuttaa suhteen mukanaan tuomat hyödyt (Graen & Uhl-Bien, 1995, 225; van Breukelen, Schyns & Le Blanc, 2006, 301; 1726; Dulebohn ym., 2012; Kilpimaa, 2013, 44). Näihin kuuluvat Jacksonin ja Johnsonin (2012, 489-490) mukaan muun muassa työtyytyväisyyden, sitoutuneisuuden ja suorituksen tuloksen paraneminen. Myös uskollisuus organisaatiota kohtaan voi kasvaa (Liden & Maslyn, 1998, 47) Hyötyjen saavuttamiseksi LMX-suhteiden osapuolten arvojen täytyy kuitenkin kohdata tai vastata toisiaan (Jackson & Johnson, 2012, 498).

LMX-teorian mukaan esimiesten ja alaisten väliset vaihtosuhteet syntyvät muun muassa alaisen ja esimiehen interpersoonallisten suhteiden ominaisuuksien pohjalta. Niihin vaikuttavat esimerkiksi koettu samankaltaisuus, toisesta pitäminen henkilönä, sekä luottamus. (Dulebohn ym., 2012, 1723) Tärkeimpiä luottamusta mahdollistavia tekijöitä ovat esimerkiksi koetut kunnioitus, reiluus sekä avoin vuorovaikutus (Hakanen, 2017, 51). Nimenomaan kokemukset ovat suuressa osassa valmiuteen luottaa (em. 1724). Sen sijaan Lewickin ja Bunkerin (1996, 179) mukaan luottamus LMX-teorian kontekstissa on asenne toista kohtaan, joka kehittyy esimies-alaisuuden aikana. LMX-suhteet näyttävät olevan hyvin tilanneriippuvaisia, sillä niihin, kuten dyadiseen vuorovaikutukseen perustuviin suhteisiin muutenkin, vaikuttavat yksilöiden arvot ja asenteet sekä niiden yhteensopivuus (Dulebohn ym., 2012, 1723; Jackson & Johnson, 2012, 490). Toisaalta useissa aikaisemmissa LMX-tutkimuksissa on mitattu muun muassa alaisten näkemyksiä esimiehen kanssa jaettavista arvoista, eikä suurta korrelaatiota näiden välillä aina ole havaittu (Schyns & Day, 2001, 4). Erääksi tulkinnaksi tällaisten tapausten syistä on kuitenkin esitetty heikkoa esimies-alaisvaihtosuhdetta, jossa osapuolten arvot eivät välttämättä kohtaa (em. 5).

Myös oman esimies-alaisvaihtosuhteen vertailu esimiehen ja muiden kollegojen vaihtosuhteisiin voi vaikuttaa epäluottamuksen kokemiseen (Henderson, Wayne, Shore, Bommer & Tetrick, 2008, 1209-1210; Paik, 2016, 405; Haynie, Cullen, Lester, Winter & Svyantek, 2014, 914). Yksilö tekee erilaisia vertailuja, tulkintoja ja johtopäätöksiä esimerkiksi sen perusteella, miten hän on kokenut itse tulleeensa kohdelluksi tietyissä tilanteissa, joissa hän tietää kollegoitaan kohdellun toisin. Tärkeää on, että kokee tulleeensa kohdelluksi reilusti, ja että kohtelu ei ole eriarvoista (Haynie ym., 2014; 919) Myös konteksti, kuten työympäristö tai erilaiset kulttuurit, vaikuttavat vaihtosuhteisiin (Dulebohn ym., 2012, 1734, 1741). Näillä kaikilla puolestaan on vaikutusta käyttäytymiseen, ja sitä kautta siihen, millaisia seuraamuksia vaihtosuhteista kehkeytyy (em. 1726). Seuraamuksiin voidaan katsoa kuuluvan muun muassa työtyytyväisyyden, työsuorituksen ja sitoutumisen tason, mutta myös roolien rajoihin tai rooleihin liittyvät mahdolliset konfliktit (em. 1723). Esimies-alais-vaihtosuhteiden laadulla voi siis olla paljonkin sekä positiivisia, että negatiivisia vaikutuksia organisaatioihin yleisluontoisesti. Lisäksi LMX-teorian mukainen vaihtosuhteen kehittyminen ja sen syventyminen on mahdollista luottamuksen ja vastavuoroisen toiminnan avulla (Graen & Uhl-Bien, 1995, 227). Työelämän sosiaaliseen vaihtoon perustuvat suhteet muodostuvat molemminpuolisesta sitoutumisesta, uskollisuudesta, tuen antamisesta sekä luottamuksesta jatkuvan ja interpersoonallisen kanssakäymisen kautta. (Cropanzano & Mitchell, 2005, 883-886).

Sosiaalisten vaihtosuhteiden tutkimuksissa on huomattu, että työntekijät ja esimiehet muodostavat vuorovaikutuksessaan sosiaalisia suhteita, jotka pystytään erottamaan toisistaan (Anand, Hu, Liden & Vidyardhi, 2011, 311). LMX-teorian taustalla onkin ajatus, jonka mukaan esimiesten ja alaisten välisissä suhteissa on laadullisia eroja (Graen & Uhl-Bien, 1995; Henderson ym., 2008, 1208-1209). Erityisesti alaisen ominaisuuksilla, kuten persoonallisuudella ja kompetenssilla on vaikutusta LMX-suhteen kehittymiseen. (Jackson & Johnson, 2012, 490-491). Toisaalta esimiehenkin ominaisuuksilla on vaikutusta, sekä erityisesti sillä, miten hyvin esimiehen ja alaisen taustat ja persoonallisuudet sopivat toistensa kanssa yhteen (em.). Lisäksi tutkimusten mukaan on varsin todennäköistä, että organisaation sisällä olevat itsenäiset vaihtosuhteet vaikuttavat toisiinsa, sillä LMX-suhteen osapuolet tekevät vertailuja oman ja työtovereidensa LMX-suhteiden välillä, myös tiimitasolla (Le Blanc & Gonzáles-Romá, 2012; Tse, Ashkanasy & Dasborough, 2012; Haynie ym., 2014). Yleensä esimiehet myös muodostavat korkealaatuisia vaihtosuhteita vain muutamien alaistensa kanssa, ja tällä voi tutkimusten mukaan olla vaikutusta myös

alaisten kohteluun (Graen & Uhl-Bien, 1995; Tse ym., 2011). Läheisemmissä esimies-alaisvaihtosuhteesta alaiset voivat nauttia paremmasta kohtelusta tai laajemmista mahdollisuuksista työssä. LMX-suhteen laatuun voi siis vaikuttaa myös alaisen asema työympäristössä tai tiimissä (Tse ym., 2011, 354-355). Tämä tarkoittaisi sitä, että kahdenvälisen kanssakäymisen ulkopuolisillakin tekijöillä on oma vaikutuksensa vaihtosuhteisiin.

LMX-teoria on kiinnittänyt huomiota alaisen ja esimiehen väliseen vaihtosuhteeseen, ja lisäksi suhteen laatuun, mutta oletamus suhteen dyadisuuudesta on implikoinut, tai ainakin oletanut, suhteiden olevan ominaisuuksiltaan, arvoiltaan ja päämääriltään yhteisiä ja jaettuja (Gooty & Yammarino, 2013, 916- 917). Tämä onkin LMX-teorian suurimpia puutteita. Se on oletanut esimies-alais-vaihtosuhteiden olevan automaattisesti molemminpuolisia, vaikka se ei välttämättä kaikissa suhteissa olisikaan näin merkittävällä tasolla. Luottamus ei välttämättä ole molemminpuolista ja vastavuoroista: henkilö A voi esimerkiksi luottaa henkilöön B hyvin paljon, mutta henkilö B ei välttämättä luota henkilöön (Schoorman ym., 2007, 347). Joissakin tutkimuksissa on havaittu, että tämä saattaa tosin koskea vain matalan tason suhteita, jotka eivät ole kypsyneet kovin pitkälle (Gooty & Yammarino, 2013, 930). Kenties henkilö B kuitenkin joissain yksittäisissä tapauksissa saattaa luottaa henkilön A kykyyn hoitaa tehtävänsä. Tämä tukee ajatusta, jonka mukaan luottamus ja epäluottamus eivät välttämättä ole saman jatkumon kaksi eri päätä, vaan molempia voi esiintyä samanaikaisesti.

Vaikka LMX-teoriassa on tuotu esille alaisen näkökulma ja rooli vuorovaikutuksessa johtajaan ja johtajuuteen nähden (Graen & Uhl-Bien, 1995; Lewicki & Bunker, 1996; Kilpimaa, 2013, 43-46; Ikonen, 2015, 138), on siinä silti nähdäkseen korostunut esimiesten vastuuta sosiaalisten suhteiden ja luottamuksen rakentamisessa. Tämä saattaa johtaa yksipuolisen vuorovaikutuksen lisäksi myös organisaatiolle paljon ikävimpiinkin asioihin, muun muassa esimiestyön kuormittavuuden lisääntymiseen ja stressiin. Toisaalta esimiesten voidaan nähdä pystyvän kontrolloimaan esimies-alais-vaihtosuhteiden kehittymistä enemmän kuin alaistensa, koska LMX-teoriassa johtamisen tavat ja menetelmät vaikuttavat alaisten näkemyksiin ja reaktioihin esimiehiään kohtaan, ja näin ollen myös alaisten toimintaan (Dulebohn ym., 2012, 1740). Silti suuri osa aikaisemmasta LMX-teoriaa viitekehyksenään käyttävistä tutkimuksista ei ole huomioinut tarpeeksi alaisten näkökulmaa johtajuuden muodostumisesta, sillä tulkintani mukaan esimiehet ovat pitkälti määrittäneet

tuloksia ja niiden hyödyntämistä. Täten ymmärrys alaisten osuudesta vuorovaikutuksen osapuolina on jäänyt liian vähäiseksi.

Koska teoria ei näkemykseni mukaan ole onnistunut huomioimaan alaisten osuutta sosiaalisten vaihtosuhteiden rakentumisessa riittävästi, ei johtaminenkaan pääse välttämättä pureutumaan niihin todellisiin vuorovaikutukseen liittyviin ongelmiin tai muutostarpeisiin, joita pinnan alla saattaa kytä. Esimies-alaissuhteen *todellinen* keskinäinen vaihto on siis jäänyt liian vähälle huomiolle, kun esimies on oletettu automaattisesti vaihtosuhteessa aktiiviseksi osapuoleksi, ja alainen puolestaan passiiviseksi. Tässä yhteydessä on todettava, että käytän tekstissäni alkuperäisiä nimityksiä esimies ja alainen, vaikka ne ovatkin termeinä kenties vanhahtavia, arvottavia ja sukupuolittavia. Englanniksi vaihtoehtoiset termit voisivat olla esimerkiksi leader ja follower. Suomeksi leader olisi käännettävissä johtajaksi, ja member vaikkapa johdettavaksi, mutta mielestäni nämä sanat eivät kuitenkaan poista arvotusta roolien välillä. Johdettava kuulostaa yhtä lailla arvoasteikossa alemmalta kuin johtaja, eikä nimitysten muutos ainakaan näihin vaihtoehtoiksi esittämiini muotoihin siksi poista arvolutautunutta roolijakoa. Johtaja ei myöskään sanana viittaa yhtä selkeästi lähiesimiehenä toimivaan henkilöön, kuin esimies-sana. Lisäksi esimies ja alainen ovat vakiintuneita termejä teorian piirissä, joten pitäydyn niiden käyttämisessä.

## 2.3 Fenomenologinen näkökulma luottamuksen ilmenemiseen LMX-suhteissa

Vaikka LMX-teoria on pyrkinyt huomioimaan esimiesten ja heidän alaistensa välillä tapahtuvan kahdenvälisen vuorovaikutuksen ominaisuuksia, teoria on huomioinut varsin niukasti vaihtosuhteiden osapuolten kokemuksia ja niiden merkityksiä. LMX-näkökulma on monien muiden johtamisteorioiden tavoin ammentanut metodiikkaansa mittaamisideaalia hyödyntävästä tutkimusperinteestä. LMX-teoriassa esimiesten ja alaisten välistä vuorovaikutusta on pyritty mittaamaan lähinnä määrällisin keinoin. Mittareina LMX-tutkimuksissa ovat useimmiten toimineet Graenin ja Uhl-Bienin luoma (1995) LMX-7, sekä Lidenin & Maslynin (1998) LMX-MDM (Anand ym., 2011, 321). Nämä mittarit näyttävät myös osittain korreloivan keskenään (Liden & Maslyn, 1998, 59-60). Lisäksi LMX-tutkimuksissa on aikaisemmin mitattu pääasiassa joko alaisten tai esimiesten vastauksia



kyselyihin, ei molempien ryhmien (van Breukelen ym., 2006, 305). Tämän johdosta katson ymmärryksen esimiehen ja alaisen keskinäisestä, toisiinsa reagoivasta vuorovaikutuksesta luottamukseen liittyen jääneen puutteelliseksi.

Anand tutkimusryhmineen (2011) havaitsivat LMX-teoriaa tarkastellessaan, että aikaisemmat LMX-tutkimukset ovat jaettavissa kolmeen eri kategoriaan: yksilöiden tutkimiseen, ryhmien tutkimiseen ja ryhmien väliseen tutkimukseen. Yksilötason tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan esimiehen johdettavia alaisiaan kohtaan tekemää erottelua, ja sen seurauksia yksittäisille työntekijöille. Sen sijaan LMX-ryhmiä tutkittaessa on usein vertailtu tiimejä sen jäsenten LMX-pisteytyksen keskihajonnan mittaamisen avulla. Anandin ja kumppaneiden mukaan ryhmien välisessä tutkimuksessa sen sijaan on mitattu ryhmän sisäistä vaihtelevuutta useimmiten sekä yksilöiden että tiimien osalta. (em. 313) Nykyään LMX-tutkimus vaikuttaisi havaintojeni mukaan siirtyneen enemmän ja enemmän kohti tiimien tutkimusta. Koska en itse löytänyt ollenkaan fenomenologista tutkimusta LMX-suhteista, koen, että aiheen tutkiminen kyseisen metodin avulla on ensin kohdistettava yksilötasolle.

LMX-tutkimusta on suoritettu paljon juuri kyselytutkimusten kautta. Mittaamisideaalia hyödyntävän perinteen vuoksi LMX-teoriaa voidaan myös pitää niin sanottuna yleispätevyyteen pyrkivänä johtamisteorianana, vaikka teoria huomioikin eri tekijöiden vaihtelua, kuten esimerkiksi alaisen, esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet ja vuorovaikutustilanteiden kontekstisidonnaisuuden. Luottamuksen tasojen erottelun ja arvioinnin LMX-suhteissa on esimerkiksi esitetty (Henderson, Liden, Glibkowski & Chaudhry, 2009 Anandin ym., 2011, 313 mukaan) johtuvan muun muassa esimiehen ominaisuuksista, kuten johtamistyylistä, sekä alaisten ominaisuuksista, kuten heidän arvoistaan ja pyrkimyksistään työssä. Toisaalta arviointi pohjautuu myös ryhmän ominaisuuksiin, esimerkiksi sen kokoon ja koostumukseen, sekä myös organisaation ominaisuuksiin, kuten sen kulttuuriin ja tapoihin toimia (em.).

Yhdeksi ongelmaksi on noussut juuri mittaamisen tapa LMX-tutkimuksissa. Usein LMX-kyselylomakkeissa käytetään esimiesten tai alaisten arvioita. Varsinkin esimiesten kohdalla tämä voi johtaa helposti vääristymiin kohti sosiaalisesti hyväksytyjä arvoja, kun vastaajat haluavat luoda itsestään ja kyvyistään mahdollisimman hyvän kuvan (Anand ym., 2011, 321). Tämän ohella LMX-tutkimuksen merkittäviä ongelmia ovat vähäinen tutkimustiedon

määrä LMX-suhteiden kehityksestä pitkällä aikavälillä (em. 322), joten tulosten muutoksia tai vaihtosuhteiden kehittymistä ajan saatossa ei ole LMX-tutkimuksen piirissä kyetty tarkastelemaan tarpeeksi. Ongelmana on ollut lisäksi mittausten vertailu erityisesti ryhmiin kuuluvien yksilöiden, sekä ryhmien välillä (em. 318).

Sen sijaan kokemuksen tutkimus ja fenomenologinen tiede rakentuvat pohjimmiltaan tiedostamisen ympärille (Giorgi, Giorgi & Morley, 2003). Fenomenologisen tutkimuksen päämääränä on tutkia yksilön kokemuksia suhteessa hänen elämäntodellisuuteensa. Kokemuksen taustalla onkin aina tutkittavan yksilöllinen ja omanlaisensa maailmankuva (Rauhala & Backman, 2009, 255). Yksilö ja hänen todellisuutensa rakentuu suhteessa maailmaan, jossa hän elää, mutta samalla hän myös muokkaa elämäänsä maailmaa (Laine, 2018, 30). Perttula (2008, 117) puhuu myös elämäntilanteellisuudesta todellisuuden sijaan. Kokemuksen merkityksellistäminen tapahtuu yksilön tajunnan kautta, sillä fenomenologisen tieteenteorian mukaan tajunta on sidoksissa yksilön elämäkokemuksiin, arvoihin ja persoonallisuuteen, sekä myös tilanteelliseen kontekstiin. Kokemukset puolestaan ovat pitkälti sidoksissa ihmisen elämäntilanteeseen ja siihen liittyviin tajunnassa muodostuviin merkityksiin. (Lehtomaa, 2008, 166). Ihmisen kokemustausta taas vaikuttaa uusiin kokemuksiin, sillä uudet kokemukset "sijoittuvat" ihmisen elämään hänen aikaisempien kokemustensa määrittelemänä (Rauhala & Backman, 2009, 128). Tämän vuoksi fenomenologinen ihmiskäsitys näkee jokaisen kokemusmaailman olevan ainutlaatuinen. Jokaisen yksilön kokemukset ovat hänen omiaan, mutta tarkastellessa yksilöitä yhteisön jäseninä, voidaan kokemuksista löytää yhteisiä, jaettuja asioita. Elämme kaikki osana yhteiskuntaa, joten kokemuksista löytyy myös yhteisöllistä tajunnallisuutta. (Laine, 2018, 31-32)

Luottamuksen ja muiden kokemusperäisten ilmiöiden tieteelliselle tutkimukselle ongelman muodostaa juuri kokemusten ainutlaatuisuus. Taustalla on aina tutkittavan yksilöllinen maailmankuva, ja niinpä toisen suorittama havainnoinnin kautta saavutettu ymmärrys kokemuksesta ei koskaan tule ulottumaan sen alkuperäisen kokijan tasolle (Rauhala & Backman, 2009, 255). Silti perinteisten luonnontieteiden keinoin ei kuitenkaan juuri pystytä mittaamaan abstrakteja asioita, tai sellaisten olemusta, mutta fenomenologiaa tarjoaa tähän ongelmaan yhden ratkaisuvaihtoehdon (Giorgi ym., 2003, 177). Fenomenologisessa lähestymistavassa tutkija pyrkii säilyttämään kokemuksen kuvauksen mahdollisimman tarkasti sellaisena, kuin ihminen sen todellisuudessa kokee, mutta tunnustaa samalla, ettei

toisen kokemusta voi koskaan käsittää tai kokea samalla tavalla, kuin alkuperäinen kokija sen on kokenut. (Perttula, 2000, 429; Lehtomaa, 2008, 167) Fenomenologin on hyväksyttävä tämä, ja tehtävä aineistosta omat tulkintansa omien tieto- ja kokemusvarastoidensa pohjalta.

Kokemus syntyy osana oivallusta, ja siksi on toisinaan hankalaa tunnistaa, mitä kokemus oikeastaan edustaa tai merkitsee (Rauhala & Backman, 2009, 234). Tämän ongelman ratkaisemiseksi tarvitaan fenomenologista tiedettä, joka olettaa yksilön kokemuksellisuuden olevan intentionaalisessa suhteessa maailmaan. Tämä merkitsee, että jokainen yksilön kokema kokemus todellakin merkitsee hänelle jotakin. Jotkut kokemukset voidaan kokea merkityksellisemmäksi kuin toiset. Kaikki ihmisen kokemukset näyttäytyvät hänelle hänen pyrkimyksiensä ja uskomuksiensa kautta värittyinä. Kokemus saa siis merkityksensä ihmisen elämäntilanteen kautta. (Lehtomaa, 2008, 166; Perttula, 2008, 119; Laine, 2018, 31). Tämän vuoksi yksilön toimintaa voidaan yrittää ymmärtää selvittämällä, minkälaisista merkityksistä hänen toimintansa kumpuaa. Kokemus toimii myös viitekehyksenä, jonka kautta maailmaa tarkastelemme, ja jonka pohjalta elämää tulkitsemme. Tähän sisältyvät aikaisemmat kokemukset, tuntemukset, arvot ja käsitykset. Kokemukset taas muodostuvat merkityksistä, joita voidaan analysoida (Laine, 2018).

Perttulan (2012, 333) mukaan hänen fenomenologisessa analyysimenetelmässään tutkija itse on tutkimuksen metodi, sillä myös tutkija on väistämättä oman kokemusmaailmansa ohjaama. Metodissa myös tutkija ja tutkimuksen kohde kuuluvat samaan koettuun todellisuuteen, ja tutkijan tehtäväksi jää merkityksellistää uudelleen toisen ihmisen itselleen jo merkityksellistämää kokemusta. Lisäksi fenomenologinen lähestymistapa pyrkii säilyttämään kokemuksen sellaisena, kuin ihminen sen todellisuudessa kokee (Perttula, 1995, 38), mikä myös tukee tarkoitustani päästä sisälle kokemukseen luottamuksesta ja epäluottamuksesta. Toisaalta tulkinnat toisten kokemuksista ovat aina tulkintoja, eikä tutkijana voi käsittää täysin samalla tavalla haastateltavien kertomaa. Tutkijan ei ole mahdollista päästä suoraan käsiksi toisen tajuntaan, vaan myös tutkijan ymmärrys on sidoksissa häneen itseensä, ei pelkästään tutkimuskohteeseen (Perttula, 2008, 137). Pyrkimykseni kuitenkin on pystyä ymmärtämään niitä kertomiaan tilanteita, mitä haastateltavat ovat itse kokeneet. Ihmiset myös kokevat ja jäsentävät uudelleen aikaisemmin kokemaansa jo palatessaan aikaisempiin kokemuksiinsa (Perttula, 2008, 129, 142), joten tutkijana minulle ei jää muuta mahdollisuutta, kuin tutkia sitä, mitä haastateltavat ovat minulle kertoneet kokemastaan haastattelujen aikana.

Koska tutkimukseni tarkoitus on selvittää, miten luottamus ja epäluottamus ilmenevät nimenomaan ihmisten kokemuksissa, käytän tutkimuksen fenomenologista menetelmää. Ihmisten kokemukset ovatkin hyvin konteksti- ja elämänhistoriasidonnaisia, sekä myös subjektiivisia asioita (Perttula, 1995; 2008). Lisäksi haluan painottaa kokemuksen osuutta luottamuksen ja epäluottamuksen ilmenemisessä. Tämän vuoksi fenomenologinen tutkimusote on aiheeseen ja sen abstraktiuteen nähden luonnollinen lähestymistapa. LMX-teoria nojaa pitkälti määrälliseen tutkimukseen, mutta tässä tutkimuksessa pyrin kuvaamaan ihmisten alkuperäisiä ja arjessa ilmeneviä kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Tähän sopivat kvantitatiiviset tutkimuksen keinot (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 160-161).

Monet aikaisemmat tutkimukset luottamuksesta ja LMX-teoriasta on myös keskittynyt johtamisen ymmärtämisen lisäksi etsimään vaihtosuhteiden myötä syntyviä hyötyjä muun muassa yrityksen tuloksellisuuteen ja työntekijöiden tuottavuuteen nähden, mutta oma tarkoitukseni on selvittää ja ymmärtää LMX-suhteiden taustalla piilevää luottamusta, sekä siihen mahdollisesti liittyviä ilmiöitä, joilla on merkitystä yksilöille. Luottamuksen mittaaminen määrällisin keinoin on osoittautunut varsin monimutkaiseksi sen kokemuksellisen luonteen takia. Tästä syystä laadulliset keinot ovat tarkoituksenmukaisia tässä tapauksessa, ja oletan fenomenologisen tutkimuksen pystyvän lisäämään ymmärrystä luottamuksen ilmenemiseen ja rakentumiseen LMX-suhteissa.

LMX-teorian tutkimukset eivät myöskään ole nähdäkseni onnistuneet ymmärtämään kontekstin merkitystä yksilöllisissä suhteissa tarpeeksi syvällisesti (Anand ym., 2011, 320). Oletukseni on, että fenomenologisen tutkimuksen ja elämäntilanteisiin liittyviin kokemuksiin pureutumisen avulla on mahdollista saavuttaa vaihtosuhteista uudenlaista tietoa. Fenomenologinen tutkimus ei pyri mittaamaan, vaan pikemminkin ymmärtämään yksilöiden kokemuksia erilaisista ilmiöistä. Kuten aikaisemmin todettiin, fenomenologinen tutkimus nojaa ajatukseen, jonka mukaan yksilö rakentuu suhteessa maailmaan, jossa hän elää. Samaan aikaan yksilö myös itse rakentaa tätä maailmaa kokemuksiansa ja tulkintojensa kautta (Laine, 2018, Perttula, 2008). Aikaisemmin puhuin myös luottamuksen rakentumisesta aikaisempien kokemusten, yksilöiden omien arvioiden ja tulkintojen kautta. Katsonkin luottamuksen olevan niin perustavanlaatuisesti kokemuksellinen asia, että sitä tulisi tutkia juuri fenomenologisen metodin avulla kokemusten kautta.

Esimies-alais-vaihtosuhteiden on huomattu vaikuttavan muun muassa työn tuottavuuteen, esimies- ja palkka- ja työtyytyväisyyteen sekä sitoutuneisuuteen organisaatiota kohtaan (Dulebohn ym., 2012). Tuloshakuisuus ja hyödyn tavoittelu on toki organisaatioiden essentiaalinen elinehto, mutta koska luottamus ja myös epäluottamus ovat yksilön koetusta todellisuudesta kumpuavia, on asiaa syytä tutkia myös fenomenologisesti. Esimiesten ja alaisten välisillä vaihtosuhteilla voi kuitenkin olla myös muita vaikutuksia organisaatioon. Ehkä pintapuolisesti tarkasteltuna luottamussuhteet ovatkin kahdenvälisiä vuorovaikutussuhteita, mutta todellisuudessa niillä voi olla paljon suurempaa vaikutusta koko organisaation kulttuuriin, työn tekemisen tapoihin, työhyvinvointiin sekä jopa ulospäin näyttäytyvään organisaation imagoon. Tutkimukseni kohdeorganisaatiossa työyhteisö eli yt-neuvotteluiden takia varsin poikkeuksellisessa tilassa, jossa työn arki saattaa muuttua radikaalisti, mutta yrityksen toiminnan oli silti samalla jatkuttava. Vaikutuksista osa näkyy todennäköisesti vielä varsin pitkälle tulevaisuuteen nyt kun kyseiset yt-neuvottelut ovat ohi. Nämä työn arjen muutokset saattavatkin vaikuttaa merkittävästi luottamukseen yrityksessä. Vastikään yt-neuvottelut läpikäyneessä yrityksessä on todennäköisesti havaittavia joitakin sekä yksilöille, että koko työyhteisölle merkityksellisiä vaikutuksia, ja pyrin päätutkimustavoitteideni ohella selvittämään miten ne mahdollisesti ilmenevät organisaatiossa.

## 2.4 Tutkimuksen tavoitteet ja fenomenologinen näkökulma luottamuksen tutkimukseen LMX-suhteissa

Esittelen seuraavaksi Pro gradu -tutkielmani tutkimustavoitteet, sekä lähtökohtani LMX-suhteissa ilmenevän luottamuksen fenomenologiseen tutkimukseen.

***Tavoite 1. Luottamusta ja epäluottamusta ilmentävän kokemusmaailman tavoittaminen LMX-suhteissa.*** Luottamuksen ja epäluottamuksen voidaan ajatella olevan kokemusperäisiä ja tulkinnanvaraisia ilmiöitä. Näin ollen kvantitatiivinen tutkimus ei mielestäni tavoita niiden ilmenemistä tarpeeksi tarkasti. Tutkimukseni ensimmäinen ja perimmäinen tarkoitus onkin fenomenologisen tutkimuksen avulla selvittää, miten luottamus ja epäluottamus

ilmenevät ihmisten kokemuksissa, mutta erityisesti alaisten ja esimiesten välillä olevissa esimies-alais-vaihtosuhteissa. Takana on myös kiinnostus luottamuksen ja epäluottamuksen rakentumisesta vastavuoroisissa suhteissa, joita yhdessä rakennetaan. Esimerkiksi Burke ja kumppanit (2007, 626) katsovat, että perinteiset kyselyt eivät ole riittävä tapa mitata luottamusta, sillä luottamuksen taustalla vaikuttavat hyvin kokemusperäiset ja yksilökohtaiset asiat, kuten aikaisemmat kokemukset sekä koettu samankaltaisuus luottajan ja luottamuksen kohteen välillä. Toisaalta luottamuksen taso ei välttämättä ole sama luottajalla ja luottamuksen kohteella (Schoorman ym., 2007, 347), eivätkä kyselylomakkeet ole pystyneet ottamaan tätä tarpeeksi huomioon. Tämän vuoksi määrällisiä mittaustuloksia antavat kyselytutkimukset eivät kenties onnistu saamaan syvempää tietoa luottamussuhteista, joten on tarpeellista syventyä aiheeseen laadullisin keinoin.

Kuten myös McKnight ja Chervany (1996, 43) totesivat, koska luottamus pohjautuu pitkälti omaan uskomukseen toisen luotettavuudesta, olisi tärkeää selvittää, miten esimerkiksi johtajat voivat toiminnallaan ja olemuksellaan osoittaa johdettavilleen olevansa luotettavia. Esimerkiksi Ikosen (2015, 136-137) mukaan tämä kuuluisi johtamisviestinnän tutkimukseen, johon liittyen LMX-suhteita ja luottamusta ei ole juuri tutkittu aikaisemmin. Kuitenkin esimerkiksi Häkkinen (2012, 102) esittää koko luottamusprosessin perustuvan johtajan luotettavuuden kautta koettuun organisaation luotettavuuteen. Uskon vastauksen tähän johtamistieteen aukkoon löytyvän juuri kokemuksista. Alaisia ja esimiehiä haastatteleamalla pyrin luottamuksen ilmentämisen tarkastelun lisäksi tavoittamaan luottamuksen ja epäluottamuksen taustalla olevaa kokemusmaailmaa työelämän viitekehyksessä.

***Tavoite 2. Selvittää kokemuksia luottamuksen menettämisestä, ja voiko menetettyä luottamusta palauttaa.*** Oletan, että luottamuksen yksi peruspilareista on yksilön oma kokemus siitä, että minuun luotetaan, ja vastaavasti kokemus, että minä luotan johonkukaan. Epäluottamus puolestaan kumpuaa päinvastaisista kokemuksista, yksilö kokee, että häneen ei luoteta, tai että hän ei itse voi luottaa toiseen osapuoleen. Epäluottamus voi olla peräisin esimerkiksi aikaisimmista kokemuksista, mutta myös arvioista luottamisen riskien suuruudesta. (Lewicki & Bunker, 1996, 120; Falcone & Castelfranchi, 2004, 742-743; Ikonen, 2013, 16-18) Epäluottamuksen ymmärtäminen on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, jos halutaan saada menetetty luottamus palautettua. Luottamuksen palauttaminen on mutkikasta, sillä sen totaalinen menettäminen vaatii usein voimakasta petetyksi tulemisen

kokemusta. Jotta tulevaisuuden johtamisessa osattaisiin huomioida ja täyttää tämä tarve paremmin, on toinen tavoitteeni tutkimuksessani selvittää, miksi luottamus menetetään, ja voiko sitä palauttaa.

***Tavoite 3. Selvittää mahdollisia eroavaisuuksia esimiesten ja alaisten roolien välillä luottamuksen rakentamisessa LMX-suhteissa.*** Jo olemassa oleva tutkimus luottamuksesta työyhteisöissä on lisäksi ollut havaintojeni mukaan pitkälti keskittynyt johtajien näkökulmiin. Aiempi tutkimus on korostanut esimiesten aktiivista roolia, ja alaisten on ajateltu olevan passiivisempia. Esimiehen on voitu myös tulkita määrittävän esimies-alaisvaihtosuhteita. Oletan kuitenkin, että alaisten kokemuksilla esimiehestään on yhtä merkittävä osuus luottamuksen rakentamiseen ja ilmenemiseen, ja sitä kautta niillä on merkitys myös esimies-alaisuuteen. On muistettava, että johtajuuden rooli toimii kuitenkin suhteessa alaiseen. Sama pätee myös toisinpäin, sillä alaiset arvioivat johtajansa toimintaa, ja samalla he määrittävät häntä, sillä alaiset ovat se elementti, joka johtajasta tekee johtajan, ja määrittelee johtajan uskottavuuden hänen toimiensa perusteella. Johtajan on myös mahdollista peilata itseään ja toimintaansa alaisten arvioinnin kautta. (van Breukelen ym., 2006, 302-303; Kilpimaa, 2013, 73).

Lisäksi esimerkiksi Mayer, Davies ja Schoorman (1995, 710) esittävät, että ainakin 1970-1990 luvuilla luottamuksen tutkimus oli lähinnä keskittynyt sääntelemään ja ohjailemaan ihmisten välisiä suhteita, jotta luottamuksen rikkoutuminen voitaisiin välttää. Tietämystä luottamuksen palauttamisesta tarvittaisiinkin enemmän, erityisesti nykyään, kun työn tekeminen on muuttunut hyvin itseohjautuvaksi (Kekoni ym., 2019, 43). Esimiehen tehtävänä ole enää aikoihin ole ollutkaan olla vain toimintaa säätelevä taho. Nykypäivänä erityisesti asiantuntijuuteen liittyvän osaamisen ja tiedon johtamisesta muodostunut yhä tärkeämpää työn moniammatillisuusvaatimusten yleistyessä, kun erilaisten toimijoita täytyy tuoda yhteen ratkaisemaan entistä monimuotoisempia ongelmia. (em. 32, 53). Haasteena on myös eri alojen työntekijöiden toimintakulttuurien yhdistäminen (Mönkkönen, 2007, 46). Johdettavalla saattaa erityisesti työn itseohjautuvuuden vaatimusten kasvaessa olla entistä tärkeämpi osa myös luottamussuhteiden ylläpitoon liittyen.

Luottamus ja avoin vuorovaikutus muodostuvat tärkeiksi moniammatillisen työn mahdollistajiksi, sillä ne auttavat ratkaisemaan ongelmia yhteistyön avulla, selkeyttämään rooleja vaihtelevien työtehtävien suorittamisessa, sekä parantavat sitoutumista

työskentelyyn (Kekoni ym., 2019, 22). Näkemykseni mukaan johtajuutta koskeva tutkimustieto tarvitsee uusia näkökulmia, jotka ottavat aikaisempaa paremmin huomioon myös alaisen roolin, kun työ muuttuu yhä itseohjautuvammaksi useammalla organisaation tasolla. Kolmas pyrkimykseni on siksi selvittää, onko luottamuksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä esimies-alaisuhteissa eroja esimiehen ja alaisen rooleissa.



## 3 Tutkimuksen toteutus

### 3.1 Osanottajat

Tutkimuksen kohdeyrityksenä toimii vuonna 2012 toimintansa aloittanut voittoa tavoittelematon ja kuntaomisteinen in-house -osakeyhtiö, joka tarjoaa monenlaisia palveluita ja palvelukokonaisuuksia asiakkailleen. Yritys sai alkunsa kuntaliitoksesta ja alueen sairaanhoitopiirin päätöksestä yhdistää taloushallinto ja palkanlaskenta yhteen liittyneiden kaupungin ja kuntien kanssa. Yritys on hiljattain laajentunut konserniksi, ja tutkimukseni kohdistuu erääseen konsernin alueyhtiöistä. Yrityksen palveluvalikoimaan kuuluu muun muassa talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita, joihin sisältyy esimerkiksi kirjanpitoa, palkanlaskentaa, tilinpäätöksiä ja maksuliikennepalveluita. Lisäksi yrityksen tarjontaan kuuluu myös hankinta-, rekrytointi, laki-, asiakirja-, tulkki-, tietosuoja-, viestintä-, ja painatuspalveluita. Uutena palvelualueena mukaan on tarkoitus myös saada riskienhallinta. Palvelutarjonta on siis varsin kattava. Yrityksen tavoitteena on pystyä olemaan kattava ja kokonaisvaltainen vaihtoehto kuntien tukipalveluiden tuottamiseen. Yrityksen asiakkaista suurin osa onkin kuntatoimijoita, eli kaupunkeja ja kuntia, mutta myös sairaanhoitopiirejä, kuntaomisteisia osakeyhtiöitä sekä muita toimijoita.

Yrityksen nykyinen henkilöstömäärä tutkimuksen kohteena olleessa alueyhtiössä on lähes 500 henkilöä. Sen kolme suurinta palvelualueita ovat erikoistuneet palvelut, talous- ja palkkapalvelut sekä hallintopalvelut, joiden alle pienemmät palvelualueet sijoittuvat. Yhdessä ne määrittävät koko organisaation toimintarakennetta ja sen johtamista: palvelualueita johtavat palvelujohtajat, joiden alaisena toimivat palvelupäälliköt. Palvelupäälliköt puolestaan toimivat niiden tiimien esimiehinä, joista palvelualue koostuu. Palvelupäälliköt ovat siis usein vastuussa useammasta, kuin yhdestä tiimistä. Palvelupäällikön alaisuudessa voi tosin joissain tapauksissa olla vielä palveluesimies tiimin lähiesimiehenä. Kohdeyritystä voidaan nimittää asiantuntijaorganisaatioksi, sillä se on tuotteistanut osaamisensa kaupallisiksi palveluiksi. Yrityksen kilpailuetu syntyy siis sen työntekijöiden osaamisen ja tiedon myötä.

Yritys on ollut lähes koko tähänastisen elinikänsä kasvava yritys. Merkittävin palvelutarjonnan laajentuminen tapahtui vuonna 2017, kun yrityksen asiakkaana oleva

kaupunki siirsi suuren osan eräästä liikelaitoksestaan kohdeyritykselle. Henkilöstöä siirtyi yritykseen noin 300 henkilöä, ja samalla se alkoi tuottaa hallinto-, hankinta-, rekrytointi-, painatus- sekä asiakirja- ja tietosuojapalveluita. Sen sijaan kehitys konserniksi sai alkunsa vuonna 2018, kun osa Suomen sairaanhoitopiireistä päättivät noudattaa yrityksen alkutaipaleesta tuttua vuoden 2012 toimintatapaa, ja perustaa alueelliset talous- ja henkilöstöhallintoa hoitavat yhtiöt. Uusien alueyhtiöiden toiminta alkoi virallisesti 2019. Tutkimuksen kohteena olleessa toimipisteessä käytiin kuitenkin vuosien 2018-2019 vaihteessa läpi yhteistoimintaneuvottelut, jotka olivat johtaneet osan henkilöstöstä irtisanomisiin ja tehtävänkuvien muutoksiin. Yt-neuvotteluiden seurauksena noin 120 työtehtävää lakkautettiin, mutta tilalle muodostui samanaikaisesti noin 90 uutta työtehtävää. Irtisanomisten ja eläköitymisten myötä henkilöstöä väheni siis noin 30. Yt-neuvottelut saatiin päätökseen helmikuussa 2019, jonka jälkeen aloin keräämään aineistoa haastattelemalla yrityksen työntekijöitä.

## 3.2 Tutkimusaineisto

Aineistona on käytetty kohdeyrityksen työntekijöiden haastatteluja. Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä kahdeksan henkilöä, joista neljä olivat esimiesasemassa työskenteleviä ja neljä pääasiassa suorittavan tason työntekijöitä, joilla ei ollut omia alaisia. Haastatteluihin osallistui sekä naisia, että miehiä. Haastatellut esimiehet edustavat kohdeorganisaation hierarkiassa lähijohtoa, ja he käyvät päivittäistä vuorovaikutusta alaistensa kanssa. Osa haastateltavista esimiehistä oli suorittavan tason haastateltujen työntekijöiden esimiehiä, eli tutkimuksen aineistossa esiintyy myös esimies-alais –pareja. Koska tutkimukseni tarkoitus on tavoittaa kokemuksia varsin yleisellä tasolla, ei ole oleellista eritellä ja tuoda esille näitä pareja. Tutkimukseni keskittyy kuvaamaan esimiesten ja alaisten yksilöllisiä, mutta myös yhteisiä kokemuksia luottamuksesta esimiehen ja alaisen välillä. Lisäksi haastateltavien tunnistettavuuden välttämiseksi ja heidän anonymiteettinsä suojelemiseksi aineistoa ei ole mahdollista käsitellä tuomalla tarkemmin esille näitä pareja, koska haastateltujen henkilöiden määrä on siihen nähden verrattain pieni. Vastinparien olemassaolo haastateltavien joukossa on saattanut vaikuttaa jollain tapaa tekemiini tulkintoihin, mutta tulosten esille tuomisessa pyrin välttämään näiden tiettyjen esimies-alais –parien esille nostamista.

Keräsin aineiston avoimen haastattelun ja väljästi strukturoidun haastattelun välimuotoa käyttäen. Laadin haastatteluiden pohjaksi rungon (Liite 1, haastattelurunko), jonka perusteella haastattelut etenivät. Haastattelurunko oli siis kaikille pääpiirteittäin yhteinen, mutta joustava haastateltavan kertomusten mukaan. Kysymyksiä tällaisessa tapauksessa on myös mahdollista esittää tapauskohtaisesti eri järjestyksessä, jotta keskustelu pysyy yllä ja säilyy luontevana (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 47). Tämä antoi mahdollisuuden kysyä tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä haastateltavan kertoman selventämiseksi, sitä mukaa kun haastattelu etenee (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 209; Blackstone, 2012, 110). Näin haastatellut saivat tilaisuuden tuoda avoimesti esille kokemuksiaan luottamuksesta ja epäluottamuksesta vuorovaikutustilanteissa.

Haastattelussa haastateltava tuo kielen kautta esille omaa suhdettaan maailmaan, ja tutkija yrittää saada selville, miten haastateltavan kertoman merkitykset rakentuvat (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 49; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 204). Tämä sopii siksi hyvin fenomenologiseen ajatteluun ja kokemuksen tutkimiseen merkitysten välityksellä. Laadulliseen tutkimukseen sopivat hyvin avoimet kysymykset (Blackstone, 2012, 110), joten pyrin tekemään kysymyksistä sellaisia. Tavoitteena oli myös, ettei kysymyksiä ole rajattu liian tiukkaan, jotta haastateltavien olisi mahdollista tuoda esille jotain aivan uutta. En myöskään halunnut tarjota valmiita vaihtoehtoja vastaaville, koska laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää antaa vastaajien tuoda omia näkökulmiaan, eikä ohjata vastaajia omien käsitysteni perusteella. Valintani väljästi strukturoituun haastattelurunkoon oli selkeä, sillä tällä tavoin muodostetussa aineistonkeruumenetelmässä edetään tiettyyn ilmiöön siihen liittyvien laajempien teemojen kautta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 205). Valintaani puolsi myös se, miten hyvin tämä sopi yhteen valitsemani fenomenologisen analyysimetodin kanssa, jonka voidaan myös ajatella etenevän samalla tavalla.

Erona esimiesten ja alaisten haastatteluissa oli, että esimiehille esitettiin myös kysymyksiä koskien alaisia, ja alaisille taas päinvastoin koskien esimiehiä. Muuten kysymykset olivat kaikille suurin piirtein samat. Esitin kuitenkin tarvittaessa tarkentavia- ja jatkokysymyksiä, mutta enimmäkseen noudatin kysymyksenasettelussa valmista runkoa. Yhtenevä haastattelurunko antoi myös mahdollisuuden rajata aihetta siten, että haastateltavat pysyisivät samassa aiheessa, mikä mahdollisti myös esimiesten ja alaisten vastausten vertailun keskenään (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 208-210). Haastateltaville annettiin myös lopussa mahdollisuus ”vapaaseen sanaan”. Tämän tarkoituksena oli antaa

tilaa haastateltavien omille ajatuksille, joita tutkija en kenties olisi itse ymmärtänyt tai huomannut kysyä.

Keräsin aineiston haastattelemalla kohdeyrityksen työntekijöitä kevään 2019 aikana helmikuun lopusta alkaen, jolloin yrityksessä oli juuri saatu päätökseen yt-neuvottelut koskien työntekijöiden vähentämistä sekä organisaation ja sen tiettyjen tehtäväalueiden muutoksiin liittyen. Haastateltavat keräsin pyytämällä organisaation työntekijöiltä mahdollisuutta haastatteluun joko suullisesti tai kirjallisesti, ja tässä yhteydessä esittelin myös itseni lyhyesti. Koin, että tällainen lähestymistapa on luonnollinen erityisesti tutkimuksen aiheeseen nähden. Kun vapaaehtoisten kiinnostus haastatteluihin oli varmistettu, kerroin lisäksi etukäteen tutkimuksen tarkoituksesta tavoittaa esimiesten ja alaisten välisiä luottamuksen tai epäluottamuksen kokemuksia. Vapaaehtoisten kanssa sovittiin samalla myös aika ja haastattelutila kohdeyrityksen omissa toimitiloissa. Tutut, työyhteisön omat tilat voivat saada haastateltavan tuntemaan olonsa mukavammaksi (Blackstone, 2012, 119). Tämä oli myös käytännön järjestelyiden kannalta vaivattomin tapa toteuttaa haastattelut.

Esimiehiä lähestyttiin vielä erikseen yhteisellä kirjallisella pyynnöllä haastatteluun, jotta vastauksia saataisiin vähintään yhtä monelta esimieheltä, kuin alaiseltakin. Kaikki haastattelut äänitettiin, johon varmistin vielä jokaiselta haastateltavalta luvan ennen haastattelua. Tämän jälkeen litteroin haastattelut sanasta sanaan. Kahdelle ensimmäiselle haastatelluille tehtiin vielä täydennyshaastattelu viimeisen, yritystä erityisesti koskevan osion kysymysoSION osalta, sillä osio lisättiin kohdeyrityksen toiveesta sen jälkeen, kun heidät oli ehditty jo haastatella. Täydennyshaastattelut toteutin noin kuukauden sisällä ensimmäisestä haastattelukerrasta. Nämä täydentävät haastattelut liitin vielä mukaan alkuperäisiin haastatteluihin, joista tämä kysymysoSIO oli jäänyt puuttumaan. Koska haastatteluja täydentävä osio liittyi yt-neuvotteluihin, erottui se alkuperäisestä haastattelurungosta varsin selkeästi. Tämä mahdollisti täydennyshaastattelujen liittämisen osaksi alkuperäisiä haastatteluja, ja niiden käsittelemisen samassa yhteydessä. Näiden käsittely tapahtui siis samalla tavalla kuin muidenkin haastattelujen. Haastatteluissa nauhoitettujen äänitteiden kestot vaihtelivat noin 38 minuutista 52 minuuttiin. Tekstimuotoista aineistoa sen sijaan kertyi alaisten osalta noin 39,5 sivua, ja esimiesten osalta puolestaan noin 37 sivua. Yhteensä haastatteluista siis kertyi 76,5 sivua tekstiä.

## 3.3 Tutkimusmetodi

Tutkimusaineiston analyysi etenee Perttulan (1995) mukaisen fenomenologisen tutkimusmetodiin pohjaten, mutta siinä on käytetty pääasiassa elementtejä hänen tuorempiin ajatuksiinsa nojaten kaksivaiheisesta metodista (2000). Taustalla on lisäksi Perttulan ajatuksia fenomenologisesta tutkimuksesta yleisesti (2008; 2012). Sovelsin siis metodia hiukan tutkimuksen tarpeisiin sopivaksi näiden pohjalta, ja jotkin vaiheet ovat siis eri tavalla nimetty tai numeroitu, kuin Perttulan vuoden 2000 mukaisessa ohjeistuksessa metodin etenemisestä. Hyödynsin myös Lehtomaan (2008) tutkimuksessaan käyttämää luettelomuotoista runkoa (em. 181) metodin vaiheista. Alla on esitetty näistä edellä mainituista teoksista kokoamani luettelo tässä tutkimuksessa analyysimetodin vaiheista.

### I Yksilökohtaisen merkitysverkon muodostaminen

1. Tutkimusaineistoon perehtyminen, kokonaisuuden hahmottaminen
2. Keskeisten tutkimusaineistoa jäsentävien sisältöalueiden muodostaminen
3. Merkityssuhteiden erottaminen
4. Merkityssuhteiden muuttaminen tutkijan kielelle.
5. Merkityssuhteiden sijoittaminen sisältöalueisiin.
6. Sisältöalueittaisten yksilökohtaisen merkitysverkostojen muodostaminen
7. Sisältöalueista riippumattomien yksilökohtaisten merkitysverkoston muodostaminen

### II Yleisen merkitysverkoston muodostaminen

1. Tutkimusasenteen omaksuminen: yksilökohtaiset merkitysverkostot ovat ehdotelmina yleisestä tiedosta
2. Merkityssuhteiden erottaminen ja muuttaminen merkityssuhde-ehdotelmiksi
3. Sisältöalueiden muodostaminen
4. Merkityssuhde-ehdotelmien sijoittaminen sisältöalueisiin
5. Sisältöalue-ehdotelmien muodostaminen
6. Ehdotelmat muodostetaan yleiseksi merkitysverkoksi
7. Lopullinen yleisen merkitysverkoston muodostaminen

Sovelsin metodia jonkin verran työstämällä joitakin siihen kuuluvia työvaiheita samanaikaisesti. Näistä kerron tarkemmin seuraavissa luvuissa 2.3.1 ja 2.3.2. Vaiheiden yhdistäminen oli mahdollista analysointityökalun (Nvivo Pro) avulla, sekä sen vuoksi, että tutkimusaineistoni oli tullut minulle hyvin tutuksi perehtyessäni siihen useaan kertaan tehdessäni muistiinpanoja, sekä kuunnellessani ja litteroidessani haastatteluja. Tämä vaati paljon toistuvia kuuntelukertoja, ja lisäksi luin valmiita litteroituja haastatteluja ennen analyysin varsinaista etenemistä. Alkuperäisen menetelmän noudattaminen vaihe vaiheelta ei myöskään ollut tämän kokoisessa aineistossa tarpeellista, varsinkaan kun työstin alaisten ja esimiesten haastatteluja aluksi useaan kertaan erikseen. Pystyin siis työstämään joitakin analyysin vaiheita yhtä aikaa, josta kerron tarkemmin seuraavaksi. Käytän analyysimetodia kuvatessani muutamia esimerkkejä aineistosta. Esittelemiini katkelmiin on tehty selventäviä merkintöjä helpottamaan aineiston erotteluja toisistaan. Haastattelija = H, alaiset on merkitty kirjain- ja numeroyhdistelmillä A1-A4, ja esimiehet E1-E4.

### 3.3.1 Yksilökohtaisten merkitysverkkojen muodostaminen

Metodin ensimmäisen, yksilökohtaista tietoa kokoavan osuuden ensimmäisessä vaiheessa asennoiduin tutkimukseen alustavasti siten, että olen itsekkin tutkija tulkitsija, ja siten sidottu omiin rajoitteisiini yksilönä: en pysty kokemaan samaa, mitä haastateltava minulle kertoo, vaan ymmärrän sitä omien tulkintojeni kautta väistämättömän subjektiivisesti. Pyrin silti ymmärtämään ja tulkitsemaan aineistoa mahdollisimman puolueettomasti suhteuttamalla itseni ilmiöön ja kohdistamalla siihen tutkijana omaksumaani maailmankäsitystä Perttulan (2008, 156) ajatusten mukaisesti. Lisäksi perehdyin aineistoon jo haastattelujen aikana analyysityön ja aineiston yleisen prosessoinnin helpottamiseksi. Kuuntelin haastateltavien kertomaa ja tein muistiinpanoja huomioistani. Luin myös valmiit, litteroidut haastattelut useaan kertaan ennen varsinaisen mekaanisen analyysityön aloittamista ja etsin samalla alustavasti jo toistuvia teemoja ja asiayhteyksiä. Pelkkä haastattelurungon olemassaolo aiheutti sen, että aineisto oli kohtalaisen johdonmukaisesti purettavissa eri sisältöalueisiin, sillä haastattelurungossa oli nähtävissä hieman eri teemoihin liittyviä osa-alueita. Vastaukset olivat tosin myös paljolti päällekkäisiä, ja toistoa esiintyi aineistossa varsin paljon. Vastaukset tiettyihin kysymyksiin eivät

kuitenkaan päätyneet luokitelluiksi tiettyihin tai valmiiksi oletettuihin sisältöalueisiin, mutta yhteisiä teemoja oli vastauksissa havaittavissa myös kysymyksittäin.

Toisessa vaiheessa metodia erotellaan ja muodostetaan tutkijan oman intuition avulla sisältöalueet, jotka jäsentävät tutkimusaineistoa. (Perttula, 1995, 71-72; 2000, 434, 436). Käytännössä tämä tarkoittaa aineistosta ilmenevien kokemusten kuvailujen ja niihin liittyvien elämäntilanteiden, situaatioiden välisten suhteiden etsimistä. Etsin aluksi sisältöalueita jokaisen alaisen kohdalla erikseen, jonka jälkeen pyrin löytämään yhteneväisyyksiä näissä sisältöalueissa ja liittämään niitä yhteen, kun tarkastelin kaikkien alaisten tuottamaa aineistoa. Tämä toistettiin myös esimiesten tuottaman aineiston kohdalla. Etsin sisältöalueita jokaisen haastateltavan kohdalla ensin erikseen, sillä ajattelin tämän olevan paras tapa tavoittaa yksilöiden kokemukset. Erottelin tässä vaiheessa hyvin tarkkaan samaan sisältöalueeseen liittyvät kertomukset.

Työstin aineistoa useampaan kertaan, ja samalla onnistuin yhdistelemään sisältöalueita luomalla alustaville sisältöalueille subkategorioita. Huomasin tätä tehdessäni, että nämä subkategoriat ovat niin tiiviisti ja moninaisesti kytköksissä toisiinsa, että oli järkevää tehdä sisältöalueiden nimitykset varsin laveiksi. Lisäksi sisältöalueiden alkuperäiset subkategoriat olivat liian tarkoin rajattuja, eivätkä kertomuksista nousevat yhteydet kokemusten välillä tulleet tarpeeksi hyvin esille, kun ne olivat omia sisältöalueitaan. Päätin tässä vaiheessa siis jättää sisältöalueiden nimet melko laveiksi, jotta niiden määrä ei olisi kohtuuttoman suuri. Esimerkiksi luottamuksen palauttamiseen liittyvään sisältöalueeseen sisältyi muun muassa vastakkaisia näkemyksiä siitä, oliko luottamuksen palauttaminen ylipäätään mahdollista. Tähän sijoitin myös mahdollisia keinoja luottamuksen palauttamiseen. Esimerkiksi Bazeleyn (2013, 158) mukaan liian kapea nimeäminen luokitteluissa voi aiheuttaa sen, ettei asiasisältöjen moniulotteisia ja komplekseja yhteyksiä voida analyysissä tavoittaa. Mielestäni sisältöalueiden yhdistämien oli tarpeellista, sillä esimerkiksi nämä edellä mainitut näkemykset luottamuksen palauttamisesta olivat osa samaa, päällekkäistä ilmiötä, vaikka ne olivatkin päinvastaisia toisiinsa nähden. Sisältöalueet sekä alaisten, että esimiesten osalta olivat tässä vaiheessa seuraavat: 1.) Luottamuksen ilmeneminen tai osoitus, 2.) Epäluottamuksen ilmeneminen tai syntyminen, 3.) Vastavuoroisuus luottamuksessa, 4.) Luottamuksen palauttaminen, 5.) Luottamukseen tai epäluottamukseen liittyvät tunteet, 6.) Toisen osoittama tuki, 7.) Koettu työn sujuvuus, 8.) Luottamuksen tason vaikutus työhyvinvointiin, 9.) Luottamus kohdeorganisaatiossa, 10.) Yt-neuvotteluiden vaikutus

luottamukseen organisaatiossa ja 11.) Konsernin muutosten vaikutus luottamukseen organisaatiossa. Sisältöalueiden ilmenemistä kuvaan tarkemmin tulosten käsittelyssä osioissa.

Analyysimetodin ensimmäisen osan kolmannessa vaiheessa puolestaan erotin näitä merkityssuhteita. Tämän työvaiheen tarkoitus on tavoittaa ja ilmaista tutkittavaan ilmiöön liittyvä merkitys (Perttula, 2000, 434), joista koetun ilmiön rakenne puolestaan koostuu (Perttula, 2012, 331). Tutkijana toimin oman ymmärrykseni mukaisesti, ja siksi näiden merkityssuhteiden muodostumiseen on todennäköisesti enemmän tai vähemmän vaikuttanut tutkimuskysymykseni, oma ihmiskäsitykseni, sekä myös käsitykseni tutkittavasta aiheesta. Erityisesti analyysin ensimmäisen osuuden työvaiheissa 2-3 käytin apuna Nvivo Pro -ohjelmaa (versio 12.0), jonka avulla etsin, erottelin ja muodostin metodin vaiheiden edetessä aineistosta sisältöalueita ja merkityssuhteita. Tässä kohtaa sovelsinkin metodologiaa. Tutkijan on fenomenologisessa metodissa muokattava menetelmäänsä tutkimuksen aiheen ja tarpeen mukaan, jotta menetelmä palvelisi tutkimusta parhaalla tavalla (Lehtomaa, 2008, 181; Perttula, 2000, 428-429). Ohjelman avulla pystyin siis toisen ja kolmannen vaiheen ohessa muuttamaan samalla merkityssuhteita tutkijan kielelle, kuten metodin neljännessä vaiheessa on tarkoitus (Perttula, 2000, 74-75, Lehtomaa, 2008, 181).

Viidennessä vaiheessa merkityssuhteet sijoitetaan sisältöalueisiin, joiden tarkoitus on kuvata tutkimusaineistoa (Perttula, 2000, 438). Tähän vaiheeseen liittyi myös sisältöalueiden tarkennuksia, uudelleen nimeämistä ja yhdistelyä, jotka aiheuttivat joitakin muutoksia sisältöalueiden sisällään pitämiin merkityssuhteisiin. Alla esimerkkejä metodin ensimmäisen osion työvaiheista 3-5.

## **Esimerkki 1**

### **Vaihe 3: Merkityssuhteiden erottaminen aineistosta:**

*(H) Kysymys: Mitä luottamus sinulle merkitsee? Millaisia ajatuksia ja tunteita se herättää?*

*(A1) Vastaus: Joo elikkä sillä tavalla se luottamus mulle merkkää semmosta että että kun esimerkiks vaikka sen esimiehen kanssa ollaan saatu tehty.. muodostettua semmonen niinkö työsuhte että meillä on niinkö tavallaan esimies luottaa siihen mun tekemiseen ja mä pystyn luottamaan siihen.. siihen niinkö.. että esimies on.. määrittää mulle tavallaan ne rajat että missä mä tavallaan saan toimia ihan itsenäisesti. Ja sehän merkkää semmosta niinkö itsenäistä työntekemistä, vapauttakin siihen työn tekemiseen, ei tarvi kaikkia niinkö olla aina kysymässä, ja onhan se semmonen tosi*



*tärkeä juttu tässä työssä että.. että jos mun esimies ei luottas minuun tässä mun tekemässä työssä niin niin kyllähän sitä ois tosi hankala hoitaa...*

**Vaihe 4: Tutkijan kielelle muutettu merkityssuhde:** *Vastaajan luottamussuhteissa on nähtävillä vastavuoroisuutta alaisen ja esimiehen välillä. Vastaaja kokee, että rajojen asettaminen, mutta toisaalta myös itsenäisen työotteen salliminen helpottaa työntekoa, ja hänen esimiehensä osoittama luottamus mahdollistaa rajojen sallivan ja rohkaisevan itsenäiseen työotteeseen. Vastaaja pitää itsenäisen työskentelyn mahdollisuutta arvossa. Lisäksi vastaaja myös tunnistaa ja pitää työn tekemisen kannalta haitallisena esimiehen ja alaisen välistä luottamussuhteen puutetta.*

**Vaihe 5: Sisältöalueet, joihin tämä merkityssuhde sijoitettiin:** *1.) Luottamuksen ilmenemisen merkitys tai osoitus, 3.) Vastavuoroisuus luottamuksessa, 6.) Toisen osoittama tuki sekä 7.) Koettu työn sujuvuus*

## Esimerkki 2

**Vaihe 3: Merkityssuhteiden erottaminen aineistosta:**

**(H) Kysymys:** *Voiko menetettyä luottamusta mielestäsi palauttaa?*

**(E1) Vastaus:** *Riippuu tietenkin tilanteista, mutta pääsääntöisesti voi. Vaatii vaan aikaa.*

**(H) Kysymys:** *Tuota.. osaatko sanoa minkäänlaisia keinoja tai niinkö just voiko sitä ite edistää tai..?*

**(E1) Vastaus:** *No.. ainakaan semmonen tilanteen täysi ohittaminen ei minun mielestä auta, että kertoa se että tämmönen virhe tapahtunut, kun on aiheita niin pahoitella sitä ehdottomasti ja keskustella siitä. Mutta sitten taas kun töissä ollaan niin minun mielestä siitä sitten pitää itse kunkin mennä eteenpäin tavalla tai toisella. Ihan se arjessa eläminen, ei voi niinku kantaa ruusukimppuja joka päivä töihin. Että tuota arjessa osoittaa olevansa luottamuksen arvoinen, en keksi muuta keinoa.*

**Vaihe 4: Tutkijan kielelle muutettu merkityssuhde:** *Vastaaja kokee luottamuksen palauttamisen tilanteesta riippuvaksi, mutta mahdolliseksi. Palauttamista ei edistä ongelmatilanteen ohittaminen, vaan siihen on pureuduttava, ja se on kyettävä ratkaisemaan. Ratkaisu tapahtuu yhdessä luottamuksen menettäneen osapuolen kanssa keskustelemalla. Vastaaja kokee, että virheestä on esitettävä anteeksipyyntö, mutta ylenpalttiset pahoittelut eivät ole tarkoituksenmukaisia. Loukatun osapuolen tulee pystyä vastaanottamaan anteeksipyyntö, jotta yhteinen työnteko voi jatku normaalisti. Sen sijaan hänen mielestään luottamus on saatava takaisin osoittamalla olevansa luotettava omien tekojensa kautta.*

**Vaihe 5: Sisältöalueet, joihin tämä merkityssuhde sijoitettiin:** 1.) Luottamuksen ilmeneminen tai osoitus, 2. Epäluottamuksen ilmeneminen tai syntyminen, 3.) Vastavuoroisuus luottamuksessa 4.) Luottamuksen palauttaminen ja 7.) Koettu työn sujuvuus

Metodin kuudennessa työvaiheessa edellisessä vaiheessa muodostettujen sisältöalueiden avulla muodostetaan vielä sisältöalueittainen yksilökohtainen merkitysverkosto. Pelkästään litteroitua tekstiä oli paljon, joten tämä prosessi vei paljon aikaa. Metodin ensimmäisen osion seitsemännessä, ja samalla viimeisessä vaiheessa, laaditaan lopullinen versio tästä edellisessä vaiheessa muodostetusta yksilökohtaisesta merkitysverkosta (Perttula, 2000, 438-439; Lehtomaa, 2008, 181). Seitsemännessä vaiheessa kokemuksia kuvataan sisältöalueista riippumattomina. Tässä työvaiheessa tutkija myös pyrkii kuvaamaan alkuperäisiä kokemuksia kertomuksen avulla. Alla esimerkkikatkelmia edellisen (A1) ja erään toisen (A4) vastaajan kertoman perusteella muodostetusta yksilökohtaisesta merkitysverkosta lopullisessa muodossaan.

### Esimerkki 3

**Vaiheet 6 ja 7: Ote yksilökohtaisten merkitysverkostojen muodostamisesta (A1):**  
*Vastaaja kokee luottamuksen esimieheensä olevan vastavuoroista toimintaa, jonka muodostumisen eteen molemmat osapuolet ovat tehneet töitä. Luottamus vastaajan kuvaamassa esimies-alais-suhteessa ilmenee vastaajan mielestä itsenäisen työntöön mahdollisuutena, ja hän pitääkin sellaista arvossa. Hänen mukaansa esimiehen on kuitenkin tarpeellista asettaa työntöölle raamit, joiden puitteissa hän saa toimia suhteellisen vapaasti. Mahdollisuus itsenäiseen työntekoon merkityksellistyy hänelle työn tekemisen tapoihin liittyvän vapauden tunteen kautta. Tämä tarkoittaa hänelle myös sujuvaa työntekoa, ja vastaaja kokeekin, että luottamuksen puute esimieheltä vaikeuttaisi hänen työtään.*

### Esimerkki 4

**Vaiheet 6 ja 7: Ote yksilökohtaisen merkitysverkon muodostamisesta (A4):**

*Vastaaja kokee voimakasta molemminpuolista luottamusta esimiehensä kanssa. Pitkä yhteistyö on saanut hänet uskomaan vilpittömästi, ettei kyseinen esimies voisi koskaan pettää hänen luottamustaan. Hän kokee esimiehen osoittaman luottamuksen voimaannuttavaksi. Hän saa tällaisista tuen osoituksista itseluottamuksen lisäksi luottamusta myös omaan ammattitaitoonsa ja -identiteettiinsä. Vastaaja on saanut*

*entisistä kokemuksistaan poiketen oppia ja omaksua kyseisen esimiehen alaisuudessa paljon uutta ilman, että hänen kykyjään ja osaamistaan epäillä. Hän tiedostaa tämän olevan poikkeuksellisen vahvaa luottamusta esimiehen ja alaisen välillä, ja juuri siksi arvostaa erityisesti tätä tiettyä esimiestä.*

### 3.3.2 Yleisten merkitysverkkojen muodostaminen

Analyysimetodin toinen osio toteutettiin aiemmin esitetyn listan vaiheita seuraten. Vaiheet ovat hyvin samankaltaisia kuin ensimmäisessä osiossa, enkä kuvaile niitä kaikkia siksi uudestaan yhtä tarkasti, kuin aikeisempaa yksilökohtaisen merkitysverkon muodostamisen osiota.

Perttulan (2000, 429-430; 2008, 157) mukaan fenomenologisessa tutkimuksessa reaalista kokemuksista saatava yleinen tieto on tutkijan itsensä muodostamaa ja subjektiivisen ymmärtämisen kautta tuotettua. Näin siis metodin toisen osion ensimmäisessä vaiheessa, tutkimusasetteen omaksumisessa tutkija tiedostaa, että aikaisemmin muodostetut merkityssuhdeverkostot ovat vasta ehdotelmia. Toisessa vaiheessa merkityssuhteet erotellaan ja muutetaan merkityssuhde-ehdotelmiksi, ja kolmannessa vaiheessa näiden avulla muodostetaan sisältöalueet.

Neljännessä vaiheessa merkityssuhde-ehdotelmat sijoitetaan näihin sisältöalueisiin, ja viidennessä vaiheessa näistä muodostetaan sisältöalue-ehdotelmat. Vaiheita 2-5 työstin rinnakkain, koska aineisto oli minulle jo hyvin tuttua muodostettuani yksilökohtaiset merkitysverkot jo aikaisemmassa osiossa. Jälleen päätin jättää sisältöalueiden nimet varsin laveiksi. Esimerkiksi alueeseen ”Luottamuksen ilmeneminen” sisältyy ilmentymiä luottamuksesta, osoituksia sen läsnäolosta sekä myös keinoja ilmentää sitä. Myös tietoiseen pyrkimykseen ylläpitää luottamusta liittyvät asiat koodasin lopulta tähän sisältöalueeseen. Tällä ratkaisulla pyrin välttämään aineiston varsinaisen asiasisällön liiallista pirstaloitumista ja asioiden välisten suhteiden häviämistä näköpiiristä.

Sisältöalueet muuttuivat analyysin ensimmäiseen osioon verrattuna, ja lopulliset merkityssuhde-ehdotelmien mukaiset yhteiset sisältöalueet sekä alaisten, että esimiesten osalta olivat seuraavat: 1.) Luottamuksen ilmeneminen, 2.) Epäluottamuksen ilmeneminen, 3.) Luottamuksen palauttaminen, 4.) Luottamukseen ja epäluottamukseen liittyvät tunteet,

5.) Työn sujuvuus, 6.) Vointi ja oleminen työssä, 7.) Yt-neuvottelut, 8.) Vaikutus organisaatioon.

Huomionarvoista on, että toisin kuin yksilökohtaisten merkityssuhdeverkkojen kohdalla, tässä lopullisessa listassa sisältöalueista esimerkiksi vastavuoroisuus ei ole enää oma sisältöalueensa, vaikka vastavuoroisuus tuli joko suoraan tai muiden ilmaisujen kautta esille monissa haastatteluissa. Tämä oli varsin odottamatonta, sillä olin jo tutkimuksen alkuvaiheessa olettanut varsin varmasti otaksunut sen muodostuvat yhdeksi sisältöalueista. Vastavuoroisuudesta ei kuitenkaan lopulta ollut järkevää muodostaa omaa sisältöaluettaan, sillä se tai sen puute olivat niin vahvasti kiinni lähes kaikissa muissa sisältöalueissa. Vastavuoroisuuteen liittyvät osuudet tekstissä olivat myös hyvin päällekkäisiä toisten sisältöalueiden kanssa, joten päädyin siihen tulokseen, että se on olennaisen tärkeä luottamuksen, yhteistyön ja kanssakäymisen komponentti, eikä niinkään niihin sidoksissa oleva erillinen elementti. Yleensä analyysissä luokkien, siis sisältöalueiden, nimeäminen ohjaa analyysiä (Bazley, 2013, 157-158), mutta tässä tapauksessa analyysin sisältöalueiden selkeytyminen vaikutti merkittävästi nimeämiseen.

Oletin ennen analyysin tekemistä, että alaisten ja esimiesten erilliset merkitysverkostot olisivat eronneet toisistaan jonkin verran sisällöltään. Otaksuin, että osa sisältöalueista pysyisi samoina, mutta ainakin osa olisivat sellaisia, mitkä voisi sovittaa vain joko alaisten tai esimiesten merkitysverkkoihin, muttei molempiin. Analyysin edetessä huomasin kuitenkin sisältöalueiden olevan pääpiirteittäin samanlaisia, ja siksi sisältöalueetkin ovat molempien merkitysverkoissa saman nimiset. Toki sisältöalueiden varsinaisissa sisällöissä oli eroja alaisten ja esimiesten välillä. Myös määrällisiä eroja löytyi, esimerkiksi tietyt asiat korostuivat toisella ryhmällä enemmän kuin toisella. Arvelisin erojen johtuvan eroista esimiesten ja alaisten positioiden välillä. Näitä eroja käsittelen myöhemmin tarkemmin tulosluvussa.

Yleisten merkitysverkostojen muodostamisen vaiheissa 6-7, merkityssuhde-ehdotelmien kautta muodostetaan lopullinen yleinen merkityssuhdeverkko. Kuudennessa vaiheessa jokaisesta vastaajasta tehtiin jälleen erikseen omat ehdotelmat ja merkitysverkostot. Tässä vaiheessa huomasin, että vaikka tutkimuskohteena olevan yrityksen yhteistoimintaneuvottelut ja konsernin muutokset olivat yhdistettävissä sekä alaisia, että esimiehiä koskeviin merkitysverkkoihin, nousivat nämä teemat hyvin selkeästi aineistosta

myös erilleen. Niinpä muodostin yt-neuvotteluista ja muutoksista vielä oman merkitysverkostonsa, jota käytän esimerkkinä tilanteesta, jossa luottamuksen tilanne organisaatiossa on muuttunut entiseen nähden. Koko yt-prosessi oli toki odotetustikin varsin huomattavalla tavalla läsnä sekä alaisia, että esimiehiä koskevissa merkitysverkoissa, mutta siitä oli silti tarpeellista muodostaa oma merkitysverkkonsa siihen liittyvien kokemusten merkityksellisyyden ilmentämiseksi. Tähän Yt-neuvotteluihin ja organisaation muutosten merkitysverkostoon kuuluvat sisältö luokat olivat seuraavat: 1.) Yt-neuvotteluiden vaikutus esimies-alaisuuteen, 2.) Yt-neuvotteluiden vaikutus luottamukseen organisaatiossa 3.) Vaikutus työntekijöihin ja 4.) Konsernin muutokset.

Lopulta merkitysverkostoja muodostui siis yhteensä kolme kappaletta. Kuten aiemmin totesin, tutkija on fenomenologisessa metodissa vastuussa yleisen tiedon muodostamisesta (Perttula, 2000, 430). Yleinen tieto ei kuitenkaan saa olla suurpiirteistä kuvausta siitä, mitä ilmiö mahdollisesti on. Yleisten merkitysverkostojen täytyy olla sisällöltään kattavia, sekä tavoittaa vastaajan todellisiin elämäntilanteisiin sidoksissa olevia kokemuksia. Niiden sisällään pitämä tieto ei myöskään saa olla ristiriidassa yksilökohtaisten merkitysverkostojen kanssa, eikä vääristää tuloksia. (em. 431) Tämä toisen osion seitsemännessä ja viimeisessä vaiheessa muodostetut lopulliset kolme merkitysverkostoa ovat analyysini tulos, jotka esitän luvussa 4. Tulokset. Liitän tähän merkitysverkostojen vertailun helpottamiseksi Taulukon 1, jossa selvennän alaisten ja esimiesten merkitysverkkojen muodostamista niiden sisältämien sisältöalueiden avulla. Kunkin sisältöalueen kohdalle olen poiminut keskeisimpiä esimerkkejä tai tiivistelmiä niistä merkityssuhteista, joita kyseisiin sisältöalueisiin on sijoitettu.

**Taulukko 1**

Sisältöalue	Alaiset	Esimiehet	Referenssin määrä
<b>1. Luottamuksen ilmeneminen</b>	Asiat pyritään puhumaan suoraan, ja toivotaan muidenkin puhuvan suoraan. Avoimet osoitukset tuen antamisesta myös esimiehelle. Molemmat osapuolet rakentavat yhdessä luottamusta, mutta taso voi vaihdella.	Kun on luottamusta, on tiedossa taho, johon olla avoimesta yhteydessä ongelmien sattuessa. Kynnys tähän on matala vahvaa luottamusta sisältävissä suhteissa.  Helposti lähestyttävä esimies herättää luottamusta, ja sitä voi työssä ilmentää myös omalla	112

	<p>Virheet pystytään myöntämään, eikä luottamuksellisessa ilmapiirissä niitä tarvitse peitellä, sillä sellaisessa olo on turvallinen. Virheet pystytään korjaamaan, eikä tilanteessa etsitä syyllistä</p> <p>Kaikki tietävät mitä pitää tehdä, ja siitä pidetään kiinni. Toisen osaamista ei tarvitse kyseenalaistaa, eikä myöskään sitä, onko toinen saanut tehtävän suoritettua.</p> <p>Alainen tietää, että esimiehelle pystyy huoletta kertomaan henkilökohtaisiakin asioita, eivätkä ne asiat kulkeudu muun työyhteisön korviin.</p>	<p>esimerkillään, osaamisellaan ja kyvyllään ratkaista asioita.</p> <p>Kun esimies luottaa alaiseen, hän voi samalla tunnustaa erilaisia tapoja hoitaa työhön liittyviä asioita, ja ennen kaikkea sallia nämä. Esimies ei ohita hankalia tilanteita tai ongelmia, myöntää virheensä ja pyytää tarvittaessa anteeksi.</p> <p>Luottamus näkyy arkisissa keskusteluissa.</p> <p>Luottamuksellisessa suhteessa alainen voi uskoutua esimiehelleen kipeistäkin asioista. Esimiestyössä tähän törmää usein, ja joskus se käy raskaaksi.</p>	
<p><b>2. Epäluottamuksen ilmeneminen</b></p>	<p>Sovittujen asioiden peruminen toistuvasti. Haluttomuus selvittää ongelmia, vastaan inttäminen ja syytösten esittäminen alaista kohtaan. Kykenemättömyys joustaa.</p> <p>Vahva kontrolloivuus alaisia kohtaan ja osaamisen vähätteleminen.</p> <p>Johtamistyyli, jossa sovitut asiat eivät toteudu tekojen kautta. Asioita jarrutellaan tai sivuutetaan kokonaan.</p> <p>Kehitysideoita ei oteta huomioon, ja koetaan, ettei niitä kannata tuoda tämän takia esille. Tämä saa aikaan turhautumista.</p> <p>Epäasiallinen kohtelu ilmentää epäluottamuksen läsnäoloa eniten. Tähän kuuluvat esimerkiksi alaisen osaamisen kyseenalaistaminen ja palautteen antaminen väärällä tavalla.</p>	<p>Epäluottamuksen läsnäolon johdosta ongelmat voivat ehtiä paisumaan suuriksi. Epäkohtia ei välttämättä selvitetä oman esimiehen kautta, vaan esimies saa kuulla asiasta myöhemmin muuta kautta.</p> <p>Kun alainen kokee epäluottamusta, ei hän tukeudu esimieheen. Alainen voi etsiä vastauksia muualta, ja tämän esimiehet kokivat toisinaan epäluottamusta herättävänä.</p> <p>Epäluottamus näyttäytyy toisten kyseenalaistamisena ja toissijaisten asioiden esiin nostamisena. Voi esiintyä myös jatkuvana inttämisena vastaan, sekä haluttomuutena ymmärtää toisen näkökantaa.</p> <p>Epäluottamus vähentää työyhteisön avoimuutta ja saa ihmiset sulkeutuneemmiksi, mikä näkyy työn arjessa ja yhteisessä vuorovaikutuksessa.</p>	73

	<p>Myös inttäminen vastaan ja haluttomuus keskusteluun koetaan tällaiseksi. Alaiset kertoivat esimiehiä voimakkaammista kokemuksista epäasiallisesta kohtelusta.</p>		
<p><b>3. Luottamuksen palauttaminen</b></p>	<p>Luottamuksen palauttaminen on tilanteesta riippuen mahdollista, ja sitä voidaan edistää puolin ja toisin. Pelkät sanat eivät riitä, vaan luottamuksen palauttamiseen tarvitaan yleensä toistuvia tekoja.</p> <p>Vaikka luottamus olisi henkilökohtaisella tasolla menetetty, voidaan se palauttaa sellaiselle tasolle, että yhteinen kyky toimia työssä kuitenkin onnistuu.</p> <p>Kun petetty osapuoli on kokenut tulleen syvästi loukatuksi, ei menetettyä luottamusta voida välttämättä enää koskaan palauttaa.</p> <p>Toisinaan luottamus lähtee näennäisesti rakentumaan uudelleen yhteisen sopimuksen kautta, mutta todellisuudessa kehitys loppuu, ja epäluottamus jää kytemään. Yrityksistä huolimatta luottamus ei välttämättä koskaan palaudu.</p>	<p>Luottamuksen palauttamisen mahdollisuus on tilanteesta ja ihmisistä riippuvaa. Se on mahdollista, mutta vaatii aikaa ja molempinpuolista kunnioitusta.</p> <p>Jos toinen osapuoli on ehdoton asiassa, voi luottamuksen palauttaminen olla mahdotonta.</p> <p>Jos luottamus menetetään, on myös esimiehen syytä katsoa peiliin. Toiminta on aina vastavuoroista, ja tilanteen korjaamiseen tarvitaan molemmat osapuolet. Jos oma toiminta on ollut epäammattimaista, pyritään tilanne korjaamaan. Yrityksen toimintakyky on turvattava, eikä ongelmaan saa jäädä jumiin.</p> <p>Anteeksi pyytäminen, keskusteleminen ja väärinymmärrysten oikominen yhdessä on tärkeää. Toiselle täytyy antaa mahdollisuus, että luottamuksen pettäminen on kertaluontoista tai tahatonta.</p>	54
<p><b>4. Luottamukseen ja epäluottamukseen liittyvät tunteet</b></p>	<p>Luottamuksen läsnäolo aiheuttaa voimakkaita positiivisia tunteita ja on voimaannuttavaa. Esimerkkeinä ilo, helpotus, rentous ja kiitollisuus.</p> <p>Luottamuksen vaikutus tunteisiin näkyy työn arjen olemisessa ja ilmapiirissä. Luottamuksen puute on kuitenkin helpompi huomata, kuin sen läsnäolo.</p>	<p>Luottamuksen osoituksesta tulee tunne, että on tehnyt jotain oikein. Luottamus tuo iloa. Esimiehet kertoivat myös kokevansa kiitollisuutta näissä tilanteissa.</p> <p>Luottamuksen osoitukset ovat palkitsevia, mutta niiden tulee olla aitoja. Epäaito luottamuksen osoitus voi saada tuntemaan jopa epäuskoa.</p> <p>Epäluottamuksen osoituksesta</p>	44

	<p>Epäluottamus aiheuttaa negatiivisia tuntemuksia, kuten epävarmuutta, ärtymistä, sekä myös halua vältellä toista. Epäluottamusta sisältävät välit aiheuttavat usein myös ahdistusta.</p> <p>Koettuja tunnetiloja kuvataan voimakkaina. Niillä kerrotaan myös olevan pitkäkestoisia vaikutuksia.</p>	<p>aiheutuu pettymystä ja epämiellyttäviä tunteita.</p> <p>Tehtäviä ei voi aina hoitaa tavalla, johon kaikki olisivat tyytyväisiä, joten epäluottamuksen osoitusta ei aina kannata ottaa liian raskaasti. Esimiestyössä tulee joskus vastaan tilanteita, joissa joku osoittaa suoraan tyytymättömyyttään asioiden kulkuun. Niitä täytyy oppia kestämään. Opiksi voi ottaa seuraavaa kertaa varten.</p>	
5.	<p>Luottaessaan alaiseen esimies antaa raamit työnteolle, joka mahdollistaa itseohjautuvuuden ja itselleen parhaiden menetelmien soveltamisen työssä. Työtehtävät on helpompi hoitaa, kun esimies osoittaa luottamusta tukensa avulla.</p> <p>Rehellisen ja rakentavan palautteen saaminen lujittaa luottamusta ja mahdollistaa asioiden kehittämisen.</p> <p>Luottamuksen läsnäolo sallii työn olevan itseohjautuvaa, ja siten myös nopeuttaa prosesseja. Alaiset ilmaisivat kokevansa keskustelun ja molemminpuolisen kuuntelun tärkeäksi asioiden kehittämiseksi.</p> <p>Työn tekeminen hankaloituu, jos suhteessa on epäluottamusta. Tällöin alainen tuntee, että häntä ja hänen toimintaansa vahditaan, eikä hänen anneta tehdä töitään kunnolla.</p> <p>Epäluottamus laskee halua hoitaa työtehtävät hyvin. Työstä voi pahimmillaan tulla vain pyrkimys suoriutua rimaa hipoen.</p>	<p>Luottamus on perustava edellytys yhteistyölle, ja se luo myös uskoa yhteiseen tekemiseen. Luottamus myös helpottaa työnteoa, kun kaikki tietävät tehtävänsä ja hoitavat ne, ja kun esimies voi luottaa niin tapahtuvan.</p> <p>Molemminpuolinen luottamus sujuvoittaa yhteistä tekemistä työssä ja vähentää huolehtimisen tarvetta. Se mahdollistaa myös keskittymisen tärkeimpiin tehtäviin.</p> <p>Epäluottamus hankaloittaa yhteistyötä ja työtehtävien suorittamista. Pikkuseikkoihin ja epäolennaisuuksiin tarttuminen ei järkevää toimintaa, vaan se vie paljon energiaa puolin ja toisin.</p> <p>Esimiestyössä on toisinaan haastavaa miettiä samaan aikaan sekä alaisten luottamusta, että yritystä. Luottamuksen ylläpitäminen voi välillä käydä raskaaksi erityisesti tilanteissa, jotka koskettavat työn ulkopuolista elämää.</p>	35



<p><b>6. Vointi ja oleminen työssä</b></p>	<p>Uusien ja haastavien tehtävien antaminen alaisille vaikuttaa positiivisesti heidän kokemuksiinsa omasta osaamisestaan sekä ammattidentiteeteistään.</p> <p>Luottamus on voimakas edellytys työn mielekkäänä pysymiselle ja työnhyvinvoinnin kokemiselle.</p> <p>Luottamuksen koettiin vaikuttavan positiivisesti työstä suoriutumiseen ja palveluallttiuteen, ja näin pidemmällä tähtäimellä myös asiakaskokemukseen.</p> <p>Vahvat epäluottamuksen kokemukset suhteissa voivat aiheuttaa vakavia oireita arjessa. Nämä oireet voivat olla henkisiä, mutta myös fyysisiä, kuten uniongelmia.</p>	<p>Luottamuksen osoitusten, kuten ansaittujen kiitosten kokeminen palkitsee, erityisesti omaan osaamiseen liittyen.</p> <p>Luottamus tekee työnteosta sujuvampaa, ja vahvistaa mielikuvaa yhteisestä tekemisestä ja lisää avoimuutta työyhteisössä. Omista ongelmistaan voi jutella, ja toisilta saa tukea omaan arkeen. Epäluottamus puolestaan saa olemaan varuillaan työpaikalla.</p> <p>On toisinaan kuormittavaa, kun alaiset osoittavat luottamustaan kertomalla hyvin henkilökohtaisia asioita. Tällöin esimiehen täytyy osata tehdä rajausta siihen, mikä on hänen vastuunsa raja.</p> <p>Epäluottamuksen kokeminen aiheuttaa negatiivisia tuntemuksia, mutta itseään ei pidä ruoskia loputtomiin, vaan mahdollisuudet ovat mitä ovat. Vastoinkäymisiä kohdataan työssä jatkuvasti, ja niistä on päästävä eteenpäin.</p>	21
<p><b>7. YT-neuvotteluiden vaikutus luottamukseen</b></p>	<p>Yt-neuvottelut heikensivät luottamusta erityisesti organisaatioon ja organisaation johtoon. Osa piti yt-neuvotteluita rohkeana ratkaisuna, mutta toteutukseen ei aina oltu tyytyväisiä. Esimerkiksi tapaa tiedottaa asioista on epäilty.</p> <p>Luottamukseen omaan esimieheen yt-neuvotteluiden ei koettu vaikuttavan yhtä vahvasti, mutta luottamuksen horjumista heihin on jossain määrin esiintynyt.</p>	<p>Työntekijöiden luottamuksen organisaatiota kohtaan huomattiin heikentyneen, mikä oli aistittavissa yleisen ilmapiirin muutoksista ja henkilöstön puheissa. Tätä oli havaittavissa neuvotteluiden aikana, mutta varsinkin koko prosessin jälkeen.</p> <p>Omiin henkilökohtaisiin alaisuhteisiin yt-neuvotteluilla ei nähty olevan suurta vaikutusta. Esimiehet eivät juuri kokeneet, että heillä olisi ollut suuria mahdollisuuksia edistää luottamusta alaisiinsa yt-neuvotteluiden aikana.</p>	69

	<p>Asioista ei ole ollut yt-neuvotteluiden jälkeen yhtä helppoa puhua kuin ennen. Organisaatio ei tunnu yhtä vapautuneelta. Myös tietämättömyys ja epävarmuus tulevasta on aiheuttanut negatiivisia tuntemuksia. Kokemukset olivat kuitenkin yksilöllisiä, ja kaikki eivät kokeneet asiaa yhtä intensiivisesti.</p> <p>Vastauksissa esiintyi halua palata entiseen ja jatkaa avointa työkuultuuria. Luottamus on horjunut jonkin verran, mutta enimmäkseen vaikuttaisi siltä, että se on vielä palautettavissa.</p>	<p>Osa kertoi yt-prosessin olleen raskas heille itselleen. Kaikki joutuivat odottamaan päätöksiä ja tietoa tulevasta.</p> <p>Tiedottamiseen oltiin tyytyväisiä, vaikka esimiehetkään eivät aina olleet perillä siitä, mitä asioita yt-prosessiin liittyvissä neuvotteluissa käsiteltiin. Esimiehet kokivat, että alemmalle tasolle tiedotettiin kaikki, mikä oli mahdollista.</p>	
<p><b>8. Luottamuksen läsnäolon vaikutus organisaatiossa</b></p>	<p>Yrityksen johtamisessa koetaan olevan portaita, ja kaikki asiat eivät etene toivotulla tavalla.</p> <p>Yleisesti esimiehiin näyttää kohdistuvan vahvaakin luottamusta yrityksessä. Omasta osaamisesta on saatu usein kiitosta ja hyvää palautetta. Esimiehet on koettu myös helposti lähestyttäväksi.</p> <p>Yrityksen työkuultuuria pidetään avoimena ja sellaisena, että on mukava olla töissä.</p> <p>Yt-neuvotteluiden vaikutuksen ajatellaan näkyvän vielä pitkään. Konsernin muutoksia, kuten laajenemista pidetään positiivisena asiana.</p>	<p>Yrityksessä pyritään herättämään luottamusta mm. olemalla joustavia ja pyrkimällä esimerkiksi turvaamaan työntekijöiden mahdollisuus työn ja perheen yhteensovittamiseen. Myös uramahdollisuuksia on pyritty tukemaan.</p> <p>Esimiehet pitivät hyvänä asiana, että yrityksessä alaiset tuntuvat voivan hyvin helposti tulla juttelemaan asioistaan esimiehille.</p> <p>Usean esimiehen tuntui olevan hankala keksiä esimerkkejä epäluottamuksesta yrityksessä, ja pitivät tätä hyvänä merkinä.</p> <p>Yrityksen avoimuutta ylipäätään pidettiin luottamusta herättävänä ja ilmapiiriä kohentavana tekijänä. Yhdessä tekeminen tekee vahvemmaksi.</p>	51

# 4 Tulokset

## 4.1 Alaiset

Alaiset kokivat luottamuksen läsnäolon esimies-alais-vaihtosuhteissa äärettömän tärkeäksi. Sitä pidettiin lisäksi yhteisten työhön liittyvien tavoitteiden saavuttamisen ehtona. Vahvasti luottamuksellinen vaihtosuhde synnytti alaisissa vahvoja positiivisia tunteita ja voimaantumisen kokemuksia. Luottamus myös loi uskoa omaan tekemiseen, työssä pärjäämiseen sekä ammatilliseen osaamiseen. Nämä positiiviset kokemukset heijastuivat myös työhyvinvointiin, sillä työ koettiin mielekkäämpänä ja oma panos nähtiin merkityksellisenä. Myös minäpystyvyys kasvoi luottamusta sisältävissä esimies-alaisuhteissa. Esimiehen keinoiksi ilmentää luottamusta nimettiin muun muassa uusien, vaativampien tehtävien antaminen alaiselle, avoin keskustelu ja kiinnostuksen osoitus alaisen vointiin työssä ja sen ulkopuolella. Myös esimiehen kyky pitää hänelle luottamuksella kerrottuja, alaisen henkilökohtaisia asioita omana tietonaan pidettiin merkittävänä ehtona luottamukselle. Tärkeää oli, että esimies ilmentää luottamusta toimimalla sanojensa mukaan.

Alaiset pitivät hyvin tärkeänä esimiehen luottamuksen osoituksena erityisesti itsenäisen työotteen sallimista. Tätä pidettiin sen ilmentymänä, että esimies luottaa työntekijän osaamiseen ja kykyyn hoitaa hänelle annetut tehtävät. Alaisten kokemuksista välittyi, että organisaation hierarkian erot ovat tässä suhteessa varsin matalat, ja he arvostivat tätä kovasti. Rajojen tai ”raamien” asettaminen työnteolle nähtiin positiivisena asiana, kunhan nämä eivät haitanneet työntekoa, vaan toimivat tarvittaessa tukena. Esimiesten tulisi antaa alaisen hoitaa itsenäisesti hänelle määrättyjä työtehtäviä, mutta myös olla valmiita tukemaan alaisiaan tarvittaessa. Alaiset arvostivat suuresti sitä, että heille uskottiin uudenlaisia työtehtäviä ja heidän annettiin keksiä omia ratkaisuja ja menettelyitä työn tekemiselle. Myös työtehtävien kehittymistä laajemmiksi ja vaativimmiksi koettiin olevan todella tärkeä asia työn mielekkyyden kannalta. Lisäksi alaiset korostivat työn sujuvuuden merkitystä. Luottamus mahdollistaa sujuvamman ja nopeamman toiminnan työssä, oli sitten kyse tehtävien hoitamisesta tai kommunikoinnista. Vastaavasti epäluottamus koettiin työntekoa hankaloittavana ja hidastavana tekijänä. Epäluottamus esimiestä kohtaan laski myös alaisten

työmotivaatiota, ja laski heidän haluaan suoriutua työssään hyvin. Työstä saattoi tulla jopa tietoista alisuoriutumista, kun molemminpuolista luottamusta ei ollut.

Alaiset pitivät luottamusta hyvin vastavuoroisena asiana, ja he kokivat myös luottamuksen rakentumisen ja ylläpidon olevan molempien vastuulla, sekä esimiehen että alaisen. Alaiset näyttivätkin ottavavan hyvin aktiivisen roolin luottamuksen ylläpitämisessä ja korjaamisessa, tai ainakin olevan halukkaita siihen. Toisaalta myös esimieheltä odotettiin kykyä avoimeen dialogiin, jotta tämä onnistuisi. Jokainen alaisista ilmaisivat myös yrittävänsä omalla toiminnallaan edesauttaa sitä, että luottamus syntyisi, säilyisi tai rakentuisi uudelleen, jos se oli heidän mielestään rikkoutunut, tai työpaikalla ylipäätään vallitsi epäluottamuksen ilmapiiri.

Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että luottamuksen säilymisen ja myös rakentumisen eteen oltiin valmiita tekemään paljon töitä oman toiminnan kautta, vaikkei toinen osapuoli olisi välttämättä yhtä halukas siihen. Keinoja tähän oli toisen kohteleva kunnioittavasti, rakentava keskustelu, palautteen antaminen ja suorat osoitukset tuesta. Jos pyrkimykset eivät kuitenkaan tuottaneet tulosta pitkällä aikavälillä, hiipui halu edistää tai korjata luottamusta vähitellen, muttei suurimmalla osalla näyttänyt poistuvan kokonaan. Vastaavasti epäluottamuksen kokeminen esimies-alaisuudessa puolestaan aiheuttaa alaisten mukaan hyvin voimakkaita negatiivisia tunteita, kuten ärsyyntymistä, ahdistusta, turhautuneisuutta, surua ja toisinaan jopa katkeruutta. Työpaikalla tämä koettiin hankalana. Epäluottamuksen ilmenemisen tavoiksi koettiin epärehellisyys, sanomisten ja tekojen ristiriidat, selän takana puhuminen sekä luottamuksella kerrottujen asioiden levittäminen työyhteisöön tai muualle. Myös alaiseen kohdistuva vahva kontrolloiminen esimieheltä koettiin voimakkaana epäluottamuksen osoituksena. Tämä sai alaiset tuntemaan itsensä osaamattomiksi, ja kokemaan, ettei heitä eikä heidän työpanostaan tai mielipiteitään arvosteta.

Epäluottamus ilmeni myös siten, ettei esimiehelle voinut puhua suoraan ja rehellisesti, vaan hänelle täytyi puhua erityisen varovaisesti ja kierrellen. Epäluottamusta sisältävässä vaihtosuhteessa alainen saattaa myös vältellä esimiestään. Lisäksi alaisten työmotivaatio ja panostaminen työn laatuun heikkenee. Osa alaisista kertoi epäluottamuksen esimies-alaisvaihtosuhteessa vaikuttavan työn lisäksi kotona vapaa-ajallakin, vaikka haastateltavat mainitsivat, että yrittivät itse olla vaitvomatta negatiivisia tunteita.

Luottamuksen menettämiseen liittyen alaiset kokivat samanlaisia tunteita kuin epäluottamukseenkin liittyen. Luottamuksen menettämisen ajateltiin olevan niin vakava käännekohta suhteessa, ettei sen korjaaminen suju ongelmattomasti. Erityisesti esimiehen aikaansaaman luottamuksen rikkoutumisen alaiset kokivat usein hyvin vakavana asiana, mahdollisesti valta-asetelmasta johtuen. Luottamuksen palauttamisen mahdollisuuden katsottiin olevan kontekstisidonnaista. Näihin vaikuttivat tilanne itsessään, osapuolten halukkuus korjata asiat yhdessä, sekä kuinka vakavana rikkomuksena toisen toimintaa pidettiin.

Toisinaan luottamuksen palauttaminen koettiin kuitenkin täysin mahdottomaksi. Ainoina keinoina luottamuksen palauttamiseen nähtiin vilpittömän anteeksipyyntö, keskustelu luottamuksen rikkoutumiseen johtaneista asioista ja konkreettiset teot, jotka osoittivat halukkuutta korjata virheet ja päästä eteenpäin. Luottamuksen palauttamisen on siis mahdollista tekojen kautta, mutta se vaatii aikaa. Silti vaikka luottamusta esimieheen ei välttämättä aina voitaisikaan palauttaa, ilmaisivat alaiset halua palauttaa toimintakyky työssä. Alaiset vaikuttivat valmiilta laittamaan henkilökohtaiset tunteensa syrjään, jotta työ sujuisi edelleen. Tämä saattaa olla merkki vahvasta luottamuksesta itse organisaatiota kohtaan. Toisaalta taas joillakin alaisilla itsellään tai heidän tuntemillaan henkilöillä oli aikaisemmassa työhistoriassaan ollut tilanteita, joissa entinen luottamuksen rikkonut esimies oli aiheuttanut työpaikan vaihtamisen. Tämä koettiin viimeisenä keinona edetä, kun luottamusta ei pystytty enää palauttamaan.

Vaikka alaiset kiinnittivät huomiota siihen, että herättäisivät itseluottamusta esimiehessään, näkivät he esimiehen toiminnan olevan todella ratkaiseva tekijä luottamuksen kannalta. Esimiehen käytös, toimintatavat ja sanomiset vaikuttivat hyvin paljon siihen, miten paljon alaiset kokivat esimieheen luottavansa. Osoittaakseen luottamusta, tuli esimiehen alaisten mukaan olla vuorovaikutuksessaan avoimia ja ymmärtäväisyyttä osoittavia. Alaisten mielestä oli tärkeää, ettei esimies kyseenalaistanut heidän kertomansa todenperäisyyttä tai ohittanut ongelmia. Tärkeää oli, että alainen koki näkökantansa tulleen huomioiduksi, ja että asiat etenisivät tältä pohjalta. Myös työhön liittyvistä asioista, kuten työn arjesta tai vaikka haasteista puhuminen, ja niiden ottamien käsittelyyn koettiin luottamuksen osoituksena. Kiinnostus työntekijän hyvinvointiin ja kuulumisiin niin työssä kuin vapaa-ajallakin ilmensi haastateltavien mukaan kokemusta molemminpuolisen luottamuksen tuntemisesta. Jos

alaiset kokivat, että esimies-alais-suhteessa on paljon epäluottamusta, ei yleensä haluttu jakaa omiakaan kuulumisiaan. Vuorovaikutuksen nähtiin tällöin muuttuvan yksipuoliseksi.

Yt-neuvotteluiden tai ei ajateltu suuremmin vaikuttaneen luottamussuhteeseen omaa esimiestä kohtaan, vaan pikemminkin organisaatiota kohtaan. Toisaalta muutamat mainitsivat, että luottamus omaan esimieheen oli heikentynyt, koska esimies ei näyttänyt enää olevan perillä siitä, mitä alaisen työ sisältää, ja mitä ratkaisuja työn haasteisiin tarvittaisiin. Enimmäkseen tyytymättömyyttä, ihmetystä ja epäluottamusta ilmaistiin tiedottamiseen yt-neuvotteluiden aikana, sillä sitä ei koettu riittäväksi tai sen ei koettu vastaavan täysin toteutettuja toimenpiteitä. Yrityksessä kokemusten mukaan on yleensä ollut hyvin avoin kulttuuri tiedottamisessa, ja henkilöstö on tottunut saamaan tietoa keskeneräisistäkin asioista. Yt-prosessin aikana laki kuitenkin estää keskeneräisten suunnitelmien ja päätösten tiedottamisen. Alaisten tyytymättömyys voi siis juontaa juurensa entisen, oletusarvoisesti hyvin avoimen tiedottamisen ja yt-prosessin aikaisen tiedottamisen vertailuun. On todennäköistä, että varsinkin alaiset kokivat tämän vuoksi tiedottamisen olevan puutteellista.

Lisäksi yt-neuvottelut aiheuttivat ymmärrettävästi myös epätietoisuutta omasta asemasta tai organisaation tulevaisuudesta, mikä laski luottamusta työnantajaa kohtaan. Yrityksen kulttuurin koettiin kuitenkin sisältävän vähemmän luottamusta yt-neuvotteluiden jälkeen, eikä työyhteisöä nähty enää yhtä avoimena kuin ennen. Yt-neuvotteluiden vaikutukset luottamukseen yritystä kohtaan arvioitiin kestävän vielä pitkään. Sen sijaan konsernin viimeaikaisten muutosten, kuten sen laajeneminen koettiin pääasiassa positiivisena. Ensin uutinen oli aiheuttanut jonkin verran kysymyksiä tulevasta, mutta enimmäkseen siitä koettiin olevan hyötyä pitkällä aikavälillä.

## 4.2 Esimiehet

Ylipäättään alaisten kohtaamista työn arjessa pidettiin tärkeimpänä keinona ylläpitää luottamusta. Vuorovaikutusta ja molemminpuolista sosiaalista vaihtoa, sekä yhteistä, vastavuoroista vastuuta luottamussuhteen ylläpitämisestä korostettiin. Muita tapoja edistää tai ylläpitää luottamusta oli oman substanssiosaamisen näyttäminen tai hyödyntäminen,

kahdenkeskiset kehityskeskustelut ja tiimipalaverit. Kun esimies-alaisuudessa on luottamusta, työn sujuvuus helpottuu: ongelmista puhutaan ja alainen voi olla hyvin matalalla kynnyksellä yhteydessä esimieheen, jos tarvitsee apua. Turha tekeminen minimoituu, kun luottamus poistaa kyseenalaistamista. Työtehtävien hoitaminen nopeutuu, kun annetaan vapauksia tehdä työtä hyödyntäen itselleen sopivia menetelmiä. Luottamuksen koettiin myös edesauttavan rentoa ja avointa kulttuuria, jolloin töissä koettiin olevan helppoa olla. Alaiseen luottaminen auttoi uskomaan heille tehtäviä, ja esimies tiesi, että tehtävät tulisivat hoidetuksi.

Kuten alaiset, kertoivat myös esimiehet pyrkivänsä toiminnallaan aktiivisesti ylläpitämään tai herättämään luottamusta. Esimiehet kokivat, että luottamusta voi ylläpitää omalla esimerkillään. Monella ajatus oli, että esimerkin kautta voi rohkaista johdettaviakin. Luottamus merkitsi myös sitä, etteivät heille luottamuksella kerrotut asiat saaneet levitä muiden tietoon, eivätkä myöskään toisinpäin. Esimiesten mielestä heidän tulisi olla avoimia ja alaisille mahdollisimman helposti lähestyttäviä luottamuksen edesauttamiseksi. Esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa puhutaan ja ollaan kiinnostuneita toisen arjesta, kuulumisista ja voinnista. Pyrkimysten nähtiin toteutuneen, koska muistakin kun työasioista puhuminen oli tavallista. Esimiehet pitivät suurina luottamuksen osoituksina tilanteita, joissa alainen uskoutuu joko henkilökohtaisista asioistaan, tai työn haasteista esimiehelleen. Tällaista kerrottiin tapahtuvan yrityksessä usein. Esimiehillä oli esimerkiksi tilanteita, joissa heille oli kerrottu avoimesti urasuunnitelmista muissa yrityksessä. Hyvät työntekijät haluttiin toki pitää töissä yrityksessä, mutta keskinäinen luottamus esimiehen ja alaisen välillä koettiin niin vahvaksi, että tällaisista suunnitelmista keskusteleminen oli mahdollista.

Esimiehet olivat myös työssään saaneet kokea, kun alainen kertoo hyvin avoimesti heille vaikeitakin asioita henkilökohtaisesta elämästään. Vaikka alaisen kertomuksia henkilökohtaisesta elämästään nähtiin luottamuksen osoituksina ja onnistuneista pyrkimyksistä herättää itse luottamusta esimiehenä, oli tällä myös joitain negatiivisia vaikutuksia. Esimiehet kertoivat, että joskus täytyy työssään osata vetää rajat tällaisissa tapauksissa, koska usein heille uskotut asiat olivat arkaluonteisia ja alaisten arjenhenkilökohtaiseen kipuihuun liittyviä. Tämä kuvastaa esimiesten työn kuormittavuutta tunnetasolla. Pyrkimykset luottamuksen herättämiseen toivat siis toisinaan mukanaan myös negatiivisia elementtejä ja haasteita esimiestyön ja arjen jaksamisen tasapainottelussa, niin työssä kuin työn ulkopuolellakin.

Epäluottamusta sen sijaan ilmensivät esimiesten mukaan esimerkiksi kokemukset jatkuvasta kyseenalaistamisesta johdettavien toimesta, turhasta inttäminen, sulkeutuneisuus ja haluttomuus avoimeen keskusteluun. Alaisten osoittamaa tyytymättömyyttä tiettyihin päätöksiin tai toimintatapoihin ei pidetty vakavina epäluottamuksen osoituksina, vaan todettiin, että kaikkia miellyttäviä ratkaisuja ei ole aina mahdollista tehdä.

Esimiehet eivät näyttäneet kokevan epäluottamusta tai sen osoitusta yhtä henkilökohtaisella tasolla kuin alaiset. Tämä voi johtua siitä, että he kokivat esimiehenä olevansa roolissa, jossa heidän tehtävänsä on mahdollistaa yrityksen toiminta pidemmällä tähtäimellä. Esimiehet saattoivat ajatella yrityksen toiminnan jatkuvuutta siis kauaskantoisemmin kuin alaiset. Toisaalta on toki mahdollista, että esimiehet eivät yksinkertaisesti olleet yhtä avoimia haastatteluissaan kuin alaiset, ja eivät olleet halukkaita kertomaan asiasta henkilökohtaisemmalla tasolla. Toisin kuin alaisilla, esimiesten vastauksissa ei juuri mainittu asioiden hoitamista alaisen puolesta epäluottamuksen ilmaisuna. Yksi esimiehistä kertoi, ettei tämä välttämättä ollut epäluottamuksen ilmaisu, vaan pyrkimys hoitaa asiat niin, ettei alaiselle tulisi ylimääräisiä ja mahdollisesti kuormittavia töitä. Alaisista poiketen esimiehet eivät myöskään maininneet välttelyä epäluottamuksen ilmentämisen tapana tai sen seurauksena. Esimiehet ilmaisivat alaisia voimakkaammin motivoituneisuutta turvata yhteistyön toiminta ja yrityksen tulevaisuus.

Epäluottamuksen osoituksista omissa esimies-alais-vaihtosuhteissaan esimiesten oli hankala löytää tai tunnistaa esimerkkejä ajaltaan kohdeyrityksessä. Esimiehen osaamisen tai ammattitaidon kyseenalaistaminen alaisen toimesta katsottiin olevan merkittävä osoitus epäluottamuksesta. Yleisimpänä esimerkkinä esille nousivat tilanteet, joissa alaiset eivät syystä tai toisesta käänny oman esimiehensä puoleen ongelmatilanteissa, vaan pyrkivät ratkaisemaan ne jonkin muun tahon kautta. Kun alainen oli mennyt kysymään neuvoa muualta ja pyrkinyt ratkaisemaan ongelman omin päin, tuli monille esimiehille tunne siitä, ettei heihin luotettu, tai he kokivat ihmetystä siitä, ettei asiaa selvitetty heidän kauttaan. Samalla esimiehet kuitenkin tunnistivat, ettei tämä aina välttämättä johtunut suoranaisesti epäluottamuksesta, vaan esimerkiksi tietämättömyydestä heidän osaamistaan kohtaan, tai että alainen sattui tietämään toisen väylän asian selvittämiseen. Vaihtoehdoksi ajateltiin myös sattumaa, kun alaisella ei välttämättä ole juolahtanut mieleen, että juuri hänen esimiehensä osaisi auttaa asian etenemisessä. Vaikka tahattomuuden mahdollisuus tunnistettiin, tuntuivat esimiehet kokevan tämän mahdollisena epäluottamuksen



osoituksena, ehkä koska tällaisessa tilanteessa he tunsivat negatiivisia tunteita siitä, ettei asiaa ollut uskottu heille. Esimiehet eivät katsoneet tämän johtuvan siitä, että suhde alaiseen olisi etäinen.

Luottamuksen esimiehet kokivat aiheuttavan positiivisia tuntemuksia kuten iloa ja tyytyväisyyttä omaan tekemiseen. Luottamuksen osoitukset kasvattivat myös tunnetta siitä, että esimies on työssään tehnyt asioita oikein, eli ne lisäsivät myös uskoa omaan tekemiseen. Myös työn palkitsevuuden kerrottiin lisääntyvän. Epäluottamuksen tunteet aiheuttivat puolestaan huolta, epävarmuutta ja muita negatiivisia tunteita. Alaisen ilmaistessa epäluottamusta esimiestään kohtaan esimiehet raportoivat ihmetystä ja pahoillaan olemisen tunteita. Joskus he saattoivat tuntea jopa järkytystä, jos huomasivat tai kokivat itse toimineensa väärin, vaikka toiminta olisi ollut tahatonta tai väärinkäsityksestä johtuvaa. Esimiehet ilmaisivatkin myös voimakasta halua korjata tilanne, jos näin oli käynyt ja luottamus horjunut. Keinoina tähän nähtiin anteeksi pyytäminen ja virheen myöntäminen. Jotkut esimiehistä pohtivat tässä yhteydessä tapauskohtaisia jatkotoimenpiteitä. Useimmat kuitenkin mainitsivat, että asiassa rypeminen ei olisi tarkoituksenmukaista, vaan molempien osapuolten tulisi pyrkiä pääsemään tällaisista tilanteista yli.

Luottamuksen palauttamisen esimiehet kokivat mahdolliseksi, mutta tilanteesta riippuvaksi. Myös sillä oli heidän mukaansa merkitystä, kuinka ehdoton tai halukas keskusteluun toinen osapuoli oli. Myös alaiselta odotettiin kykyä ottaa anteeksipyyntö vastaan, jotta konfliktista päästäisiin yhdessä yli. Luottamuksen palauttamisen koettiin olevan vahvasti molempien vastuulla, mutta omat virheet tulisi myöntää ja pahoitella niitä sekä niistä aiheutuneita seuraamuksia. Ylenpalttista, jatkuvaa anteeksipyytelyä ei pidetty tarkoituksenmukaisena, vaan tärkeintä olivat aitous sekä eteenpäin jatkaminen. Liialliseen anteeksipyytelyyn suhtauduttiin nihkeästi, koska sitä pidettiin valheellisena ja tarpeettomana. Jos luottamuksen pettämistä tapahtuu esimiestä itseään kohtaan, oli osan mielestä tärkeää harkita mahdollisuutta, että teko olisi kertaluontoinen. Samalla katsottiin, että esimiehet tekevät itsekkin joskus virheitä, ja tälle toivottiin ymmärrystä myös alaisilta. Luottamuksen pettämistä ei sopinut jäädä vatvomaan, vaan asiat tuli pyrkiä selvittämään ja palauttamaan toimintakyky ennalleen. Samalla katsottiin, että esimiehet tekevät itsekkin joskus virheitä, ja tälle toivottiin ymmärrystä myös alaisilta. Esimiehet kokivat, että vaikka luottamusta ei aina olisikaan, tulisi silti organisaation toiminnan pystyä jatkumaan.

Esimiehet eivät juuri kokeneet luottamukseen heitä kohtaan laskeneen yt-neuvotteluiden takia, mutta luottamuksen organisaatiota kohtaan katsottiin horjuneen. Esimiehet olleet tunnistanneensa muita keinoja ylläpitää luottamusta yt-neuvotteluiden ollessa käynnissä, kuin läsnäolon entiseen tapaan, sekä avoimuuden ja tiedottamisen. Havaittavissa oli kuitenkin merkkejä siitä, että varsinkin yt-neuvotteluiden jälkeen asiat ovat menneet organisaatiossa ainakin hetkellisesti huonompaan suuntaan luottamuksen osalta, mikä toisaalta on ollut esimiesten mukaan odotettavissa.

Tämän ohelle esimiesasemassa toimivat näyttivät kaikki suhtautuvan huomattavasti pragmaattisemmin yt-neuvotteluihin kuin alaisen asemassa olevat yleisesti. Useimmat esimiehistä eivät esimerkiksi kokeneet yt-neuvotteluiden vaikuttaneen luottamukseen työpaikalla yt-neuvotteluiden aikaan suuremmin, mikä erosi alaisten näkemyksistä. Kuitenkin kysyessäni esimiehiltä, huomasivatko he yt-neuvotteluiden aikana muutoksia, kertoi osa heistä huomanneensa henkilöstössä vallitsevan pelkoa tai epävarmuutta. Osa mainitsi myös huomanneensa tai kuulleensa muuta oireilua työn ulkopuolella, kuten yöunien menettämistä. Useimmat esimiehistä eivät omien sanojensa mukaan myöskään olleet puuttuneet tähän tai pyrkineet ylläpitämään luottamusta, tai he eivät ainakaan osanneet kertoa keinoja millä asiaan voisi vaikuttaa. Tähän on voinut vaikuttaa se, etteivät esimiehet kokeneet olleensa yt-neuvotteluissa eri asemassa kuin alaiset. Tämän ohella näihin ajatuksiin on oletettavasti vaikuttanut myös se, oliko kyseisten esimiesten alaisten joukossa irtisanomisuhan alla olevia henkilöitä. Kaikki haastatellut esimiehet eivät välttämättä siis olleet huomanneet tällaista alaistensa voimakasta reagointia asiaan, joten eivät ehkä myöskään siksi siihen puuttuneet.

### 4.3 Luottamusta ja epäluottamusta ilmentävä esimerkkitalanne kohdeorganisaatiossa: Yt-neuvottelut ja organisaation muutokset

Taulukko 2 kuvaa yt-neuvotteluiden ja organisaation merkittävien muutosten vaikutusta luottamukseen ja epäluottamukseen yleisellä tasolla. Tulokset on esitelty alaisten ja esimiesten näkemyksiä vertailemalla.

Taulukko 2

Sisältöalue	Alaiset	Esimiehet	Referenssien määrä
<b>1. Vaikutus esimies-alais-suhteisiin</b>	Suurta vaikutusta ei koettu, yleisesti ottaen esimiehiin luotettiin yhä. Muutamia negatiivisia ilmaisuja siitä, ettei esimies ole perillä alaisen työtilanteesta ja työkuormasta.	Ei juuri koettu vaikutusta. Esimiehet kokivat, ettei heillä ollut mahdollisuutta tehdä enempää luottamussuhteiden ylläpitämiseksi yt-neuvotteluiden aikana.	38
<b>2. Vaikutus luottamukseen organisaatiossa</b>	Luottamus organisaatioon on selvästi laskenut. Tiedottaminen yt-prosessista ei ollut onnistunut ja herätti ihmetystä. Osa työnantajan toimista ei vaikuttanut kaikkien silmistä noudattavan kerrottua suunnitelmaa.  Yt-neuvottelut toivat myös epävarmuutta omasta työstä ja työnkuvasta, ja siten myös tulevaisuudesta yrityksessä. Ilmapiiri ei ole enää yhtä avoin kuin ennen.	Erityisesti alaisten luottamus organisaatioon heikentynyt. Lisäksi huomattiin, että alaiset eivät ole yhtä valmiita tuomaan asioita esille kuin ennen. Tämän muuttamiseen aiottiin tehdä yhteisiä toimenpiteitä tiimipalaverissa. Ilmapiiri on muuttunut vähemmän iloiseksi. Tiedottamisen tasoa sekä toimitusjohtajan ja johtoportaan avoimuutta pidettiin tärkeänä asiana.	27
<b>3. Vaikutus työntekijöihin</b>	Joillakin työtovereilla huomattu oireilua yt-neuvotteluiden aikana. Oma epävarmuus työn jatkosta ja oman työpanoksen merkityksellisyydestä yritykselle.  Tiedottamista kohtaan ilmeni tyytymättömyyttä. Koettiin, ettei tiedotettu vastannut toteutusta, tai ettei se ollut riittävää. Luottamus organisaatiota kohtaan horjui hieman.	Yt-neuvotteluiden ollessa vielä käynnissä muutoksia ei juuri huomattu. Jälkeenpäin alaisilla huomattiin olevan pelkoja tulevaisuudestaan yrityksessä.  Osa oli havahtunut niin omaan kuin alaistenkin osaamistarpeiden muuttumiseen ja niiden kehittämisen tärkeyteen tulevaisuudessa.	17
<b>4. Konsernin muutokset</b>	Osa alaisista oli ensin epävarmoja siitä, mitä kaikkea muutokset tulisivat pitämään sisällään. Sittemmin koettiin iloa ja ylpeyttä siitä, että saa olla mukana yrityksessä, joka kykenee nykypäivänä laajenemaan näin paljon. Yrityksen luotettavuus kasvoi, kun tämä havaittiin.	Konsernin laajeneminen nähtiin hyvänä asiana. Oli tärkeä ja hieno asia, että yritys pystyy laajenemaan. Muita vaikutuksia luottamukseen tai epäluottamukseen ei konsernin muutoksilla huomattu olevan.	21

Yt-neuvotteluiden ei koettu suuremmin vaikuttaneen alaisten ja esimiesten väliseen luottamukseen. Alaiset huomasivat joitakin eroavaisuuksia entiseen verrattuna, ja osa mainitsi, ettei esimies ole täysin tietoinen siitä, miten yt-neuvottelut ovat vaikuttaneet tai tulevat vaikuttamaan alaisen työkuorman määrään ja työnkuvaan. Avoimen keskustelun mahdollisuus jossakin määrin vähentynyt, ja esimiestä ei ollut yhtä helppoa lähestyä näihin liittyvissä asioissa, kuin ennen. Suurimmaksi osaksi alaiset katsoivat muutosten luottamuksessa esimiestään kohtaan olleen pieniä. Esimiehet puolestaan eivät olleet huomanneet muutosta itsensä ja alaistensa välisissä luottamussuhteissa. Esimiehet kokivat, että he eivät olleet vastuussa yt-neuvotteluprosessin toiminnasta, eivätkä siksi olisi kertomansa mukaan voineet tehdä asioita toisin. Todennäköisesti alaisetkin olivat tunnistaneeet tämän, sillä he kertoivat luottamuksen jonkin verran horjuneen yritystä kohtaan kokonaisvaltaisesti organisaationa, kuten esimiehetkin arvelivat.

Luottamuksen heikkenemisen organisaatiota kohtaan alaiset katsoivat johtuneen pääasiassa tiedottamisen puutteellisuuden kokemuksista. Alaiset tosin totesivat, että yt-prosessista ei sen aikana voinut usein kertoa enempää, kuin mitä siitä kaikille tiedotettiin. Osa kertoi havainneensa epäkohtia tai ristiriitaisuuksia siinä, mitä tiedotettiin ja miten todellisuudessa toimittiin. He olivat myös huomanneet ja kuulleet yleistä epätietoisuutta tulevasta sekä kysymyksiä herättäneitä keskusteluja yt-neuvotteluiden läpiviemisestä muilta työyhteisön jäseniltä. Alaiset olivatkin huomanneet työyhteisössä yt-prosessin aikana muilla ahdistusta ja epävarmuutta, osa oli kuullut myös muusta oireilusta, kuten uniongelmistä. Osa oli myös huolissaan omasta tulevaisuudestaan, koska he eivät enää tieneet näkeekö yritys heidät merkityksellisinä. Tämä vaikutti myös alaisten omaan arvioon työyhteisössä vallitsevasta luottamuksesta organisaatiota ja sen johtoa kohtaan. Toisaalta osa kertoi, ettei jaksanut käyttää energiaansa murehtimiseen. Suhtautuminen oli siis osittain persoonakohtaista

Huomionarvoista oli, että alaisten ja esimiesten huomiot muutoksista erosivat ajankohdan mukaan. Kysyttäessä esimiehiltä ovatko yt-neuvottelut heidän mielestään vaikuttaneet luottamukseen yleisellä tasolla, ei suurin osa tunnistanut samoja vaikutuksia kuin alaiset. Jos vaikutuksia oli huomattu, oli se tapahtunut enimmäkseen yt-neuvotteluiden jälkeen, ei oikeastaan sen aikana. Siksi mahdollisiin vaikutuksiin ei myöskään huomattu puuttua. Esimiesten mielestä tiedottaminen yt-neuvotteluista oli ollut kattavaa, ja he kehuivat myös toimitusjohtajan avoimuutta prosessin aikana. Alaiset vaikuttavat kokeneen, että esimiesasemassa olevat ovat todennäköisesti saaneet jonkin verran enemmän tai kenties

useammin tietoa yt-neuvotteluiden kulusta niiden aikana, eivätkä he siten ole siten kokeneet samanlaista epävarmuutta kuin alaiset ehkä ovat kokeneet. Yrityksessä tiedottaminen on aikaisemmin ollut haastateltavien kokemusten mukaan hyvin avointa, ja ilmeisesti organisaation hierarkia on ollut melko matalaa. Voi olla, että alaiset ovat yt-neuvotteluiden yhteydessä kokeneet hierarkian tason nousseen jonkin verran, kun he ovat kenties ajatelleet johdon tiedottavan heille vähemmän. Luottamus on voinut horjua, kun alaiset eivät ole mielestään saaneet tuolloin tarpeeksi tietoa omasta tai organisaation tilanteesta.

Yleisesti teoreettisena viitekehyksenäni käyttämässä LMX-teoriassa ajatellaan, että jaetut arvot, odotukset (Burke ym., 2007, 617, 620; Dulebohn ym., 2012, 1723) sekä yhteiset kokemukset lujittavat luottamusta (Gooty & Yammarino, 2013, 919). Tämänkaltaiset tulokset näyttäisivät siis loogisilta tässä valossa, kun kokemukset ovat olleet ristiriitaisia. Esimiehet eivät jostain syystä tunnistanee tilanteen yhtä voimakasta vaikutusta yksilöihin, mutta he olivat kuitenkin havainneet muutoksia yleisessä ilmapiirissä. Joidenkin esimiesten mukaan alaiset eivät ole enää yhtä valmiita kertomaan epäkohdista tai epäkohdista esimiehille: jotkut pelkäsivät olevansa seuraavia lähtijöitä, jos yrityksessä alkaisivat toiset yt-neuvottelut. Johtoporras päättikin tämän johdosta suorittaa toimenpiteitä avoimen kulttuurin palauttamiseksi. Organisaatiossa luotettavuutta ja luottamusta pidetään arvossa, ja se osoitettiin ilmaisemalla halua pitää näistä arvoista kiinni tulevaisuudessakin.

Konsernin muutokset molemmat ryhmät sen sijaan kokivat positiivisena asiana. Osa alaisista mainitsi ohimennen tunteneensa ensin epävarmuutta, koska eivät tienneet mitä kaikkea muutokset tulisivat tarkoittamaan. Ajan kuluessa ja asioiden selvityksessä he olivat kuitenkin huomanneet olevansa ylpeitä ja iloisia siitä, että yritys, jonka työntekijöitä he olivat, oli onnistunut epävakana aikana laajenemaan suuremmalle alueelle. Myös esimiehet kokivat, että konsernin laajeneminen suuremmassa mittakaavassa oli merkittävä saavutus ja iloinen asia. Kasvun koettiin olevan osoitus siitä, että organisaatio on toiminut ja onnistunut tuottamaan asiakkailleen laadukasta sisältöä. Alaisten ja esimiesten näkemykset tästä olivat hyvin yhteneväisiä. Konsernin laajenemisen aiheuttamia positiivisia vaikutuksia voidaan pitää myös luottamusta vahvistavina tekijöinä.

# 5 Tarkastelu

## 5.1 Tulosten synteesi

Katson tutkimuksessani löytäneeni vastauksia juuri siihen, mitä oli tarkoituskin tutkia. Tavoittelin luottamuksen ja epäluottamuksen ilmentymistä ihmisten kokemuksissa, ja siinä tutkimukseni on mielestäni onnistunut. En ole aikaisemmin törmännyt nimenomaan kokemusten tutkimukseen luottamukseen tai varsinkaan LMX-suhteisiin liittyen, joten tutkimukseni tulokulma on vaikuttaisi olevan tuore. Lisäksi tutkimukseni tulokset näyttivät myös enimmäkseen vahvistavan aiempien tutkimusten tuloksia, vaikka tutkimukseni olikin fenomenologinen, ja siten erosi aikaisemmasta tutkimuksesta etenkin LMX-suhteita kohtaan. Tällaisia olivat esimerkiksi työtyytyväisyyden, minäpystyvyyden ja motivaation kasvu vahvaa luottamusta sisältävissä vaihtosuhteissa. Tulosten samankaltaisuutta voidaan tältä osin pitää merkinä tutkimuksen onnistumisesta.

Luottamuksen ilmeneminen tapahtuu osana arkea, ja se syntyy sosiaalisen vaihdon kanssa, oli se kasvokkain tai ruudun välityksellä tapahtuvaa. Kun luottamusta on, sitä ei yleensä sen kummemmin ajatella. Haastateltavat kuitenkin osasivat kertoa sen tapoja näyttäytyä, sekä sen läsnäolon merkityksiä heille itselleen, mutta myös työteolle ja organisaatiolle. Sen sijaan epäluottamus oli selkeämmin havaittavissa, koska sillä on taipumus rikkoa sujuvuutta ja tasapainoa. Molemmat koettiin hyvin merkityksellisinä, ja niihin liitettiin vastaajien kokemuksissa hyvin voimakkaitakin tunteita.

Erityisesti luottamuksen palauttaminen koettiin hankalaksi. Joskus se saattoi onnistua, mikäli molemmat osapuolet olivat valmiita tekemään työtä sen palauttamiseksi, tai jos loukattu osapuoli kykeni antamaan anteeksi omilla ehdoillaan. Luottamuksen palauttamisen mahdollisuus oli myös sidoksissa loukatun henkilön persoonallisuuteen ja valmiuteen antaa anteeksi, mutta myös tilanteeseen tai tekoon, joka oli johtanut luottamuksen menettämiseen. Myös olemassa olevan luottamussuhteen voimakkuudella oli merkitystä, sillä luotettavana pidetyn henkilön epäluotettavaksi koettu toiminta tuntui aiheuttavan voimakkaampia luottamuksen pettämisen kokemuksia. Erityisesti tällaisissa tilanteissa palauttamisen katsottiin olevan toisinaan mahdotonta. Kokemukset esimiesten tai johdon ylipäättään

epäluottamuksesta itseään kohtaan voi johtaa myös epäluottamukseen koko organisaatiota kohtaan. Tällöin luottamuksen palauttaminen tuskin onnistuu koskaan. Haastateltavat kertoivat myös varsin kipeistä kokemuksista luottamuksen menettämiseen liittyen. Tähän liittyi usein epätietoisuutta tai turhautumista tilanteeseen tai toiseen osapuoleen.

Aikaisemmissa LMX-tutkimuksissa esimiehen rooli on korostunut vaihtosuhteita määrittävänä tekijänä. Myös tässä fenomenologisessa tutkimuksessani oli havaittavissa samaa, mutta erona kuitenkin oli, että tämän tutkimuksen mukaan esimies ei ole vaihtosuhteen ainut aktiivisen reaktiivinen toimija. Myös alaiset kuitenkin kokivat, että esimiehen toiminta määrittää hyvin paljon luottamussuhteen laatua. Esimiehillä on ehkä erilainen lähestymistapa luottamukseen vaihtosuhteissa, joka johtuu heidän valta-asemastaan ja suuremmista vastuistaan. Kenties alaiset kokivat näin itsekkin. Tutkimukseni kuitenkin vahvisti, etteivät alaiset suinkaan ole esimiehiään passiivisemmassa roolissa vaihtosuhteiden luottamuksen rakentamisessa sekä ylläpitämisessä, kuten LMX-teoria on ehkä tahattomastikin implikoinut. Tutkimukseni perusteella myös alaiset olivat valmiita tekemään kovasti töitä luottamuksen eteen, vaikka kokisivat epäreilua kohtelua ja epäluottamusta esimiestään kohtaan. He tuntuivat olevan myös hyvin reaktiivisia esimiehen toimintaan. Myös esimiehet toivat usein esille, että luottamuksen rakentaminen ja luottamussuhteen ylläpitäminen vaatii molemminpuolista työtä. Esimiehet ottivat kertomuksissaan esille alaisten panoksen sekä vastaanottavana, että luottamussuhteelle antavana osapuolena. Tutkimus onnistui siis osoittamaan, että alaisten panos esimies-alaisvaihtosuhteissa on aivan yhtä tärkeä kuin esimiestenkin, joskin heidän vastuunsa luottamuksellisen suhteen ylläpitämisestä eroavat toisistaan.

Alaiset myös kohdistivat kriittistä pohdintaa esimiehiä kohtaan. Dulebohnin ja kumppaneiden (2012) mukaan aiemmat tutkimukset ovat havainneet esimiesten näkemysten alaisen pätevydestä vaikuttavan esimies-alaisvaihtosuhteiden laatuun. Tässä tutkimuksessa sama oli havaittavissa myös toisinpäin. Alaiset odottivat myös esimieheltä pätevyyttä, jotta heihin voi luottaa. Kokemukset epäpätevydestä aiheuttivat epävarmuutta esimiehen luotettavuudesta. Näiden tulosten valossa esimiesten ja alaisten välisen vuorovaikutuksen kehittäminen edellyttää johtajan asemassa olevan ymmärryksen lisäämistä alaisen kokemusmaailmasta. Myös alaisia pitäisi yrittää saada kertomaan esimiehille kokemuksistaan, jotta esimies ja alainen pystyisivät yhdessä laatimaan ratkaisuja kohdatessaan ongelmia, tai tilanteita, joissa osapuolten välinen keskinäinen kommunikointi

ei ole toiminut. Kahdenkeskisen luottamuksen vahvistaminen voisi toimia kokemuksien jakamalla, sillä se saattaisi lisätä molempien ymmärrystä toistensa tulokulmista ongelmaan nähden.

Lisäksi esimiehillä oli ajoittain havaittavissa alaisia voimakkaampaa tunteiden tai toiminnan säätelyä. Voidaan puhua myös itsensä johtamisesta. Esimerkiksi esimiesten toiminta asioiden ratkaisemiseksi luottamuksen palauttamiseksi epäluottamuksen syntyessä vaikutti jopa tavoitteellisemmalta kuin vastaavasti alaisilla. Tämä on selitettävissä sillä, että esimiehet kokevat suurempaa vastuuta omasta toiminnastaan johtamisensa kautta, koska heillä on vastuullaan muita ihmisiä, sekä myös organisaation tavoitteita kohti pyrkiminen työnteon kautta. Esimiehet ovat siis ehkä tehtävänsä takia vielä tavoitteellisempia tässä, ja suhtautuvat aiheeseen hyvin käytännöllisesti. Esimiehet kokevat olevansa vastuussa työnteon sujuvuuden mahdollistamisesta, jotta yrityksen toiminta, tulevaisuus ja tavoitteet olisivat turvattuina.

Odotettavissa oli, että yhteistoimintaneuvottelut ovat vaikuttaneet luottamukseen ja sen tasoon koko organisaatiossa. Vaikutuksia oli havaittavissa sekä alaisten, että esimiesten tasolla. Nämä molemmat ryhmät näyttivät tunnistavat yt-neuvotteluiden kokonaisvaltaisia vaikutuksia toisiinsa, sekä koko organisaatioon. Vaikka luottamus on jonkin verran laskenut yt-neuvottelujen myötä, on sen korjaamiseksi tehty toimenpiteitä. Tämä osoittaa yrityksen johdon arvostavan luottamusta, ja siten todennäköisesti ajan kanssa luottamuksen palautuminen entiselle tasolle voi hyvinkin olla mahdollista.

## 5.2 Tulosten merkitys

Luottamusta sisältävillä esimies-alais-vaihtosuhteilla näytti olevan positiivisia vaikutuksia yksilötasolla työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin työssä, kuten aiemmissakin tutkimuksissa on havaittu, esimerkiksi Hooper ja Martin (2008) havaitsivat samankaltaisia tuloksia tutkiessaan LMX-suhteiden vaikutuksia laajemmalti tiimeissä. Tällaisissa suhteissa on myös havaittu minäpystyvyyden vahvistuvan (Henderson ym., 2008) Tässä tutkimuksessa luottamus näytti vaikuttavan alaisilla etenkin yksilötasolla positiivisesti näihin kaikkiin, sekä myös työmotivaatioon. Myös esimiehillä oli havaittavissa jonkin verran vastaavia



kokemuksia. Luottamus saattaa myös poistaa stressiä työssä, kun molemmat osapuolet tietävät, että toisen hoidettavaksi voi uskoa asioita ilman huolta. Tutkimus näytti vahvistavan luottamuksella olevan suoria hyötyjä organisaatiolle pitkällä tähtäimellä. Luottamus näytti lisäävän työntekijöiden motivaatiota, minäpystyvyyttä, halua kehittyä ja suoriutua työssä hyvin. Alaisille olikin tärkeää, että esimiehet osoittivat kiinnostusta heidän hyvinvoinnilleen. Joissakin aiemmissa tutkimuksissa, kuten esimerkiksi Krotin & Lewickan (2012) kyselytutkimuksessa luottamuksen palauttamiseen liittyen saatiin samankaltaisia tuloksia.

Huomionarvoista oli myös, että vaikka esimerkiksi Jones ja George (1998) näkivät ehdottoman luottamuksen avainelementiksi yhteistyöhalukkuudelle, antoi tämä tutkimus eriäviä tuloksia. Kertoessaan aikaisemmin kokemistaan epäluottamusta sisältäneistä suhteista vastaajat kertoivat olevansa usein hyvin halukkaita yrittämään ylläpitää työn sujuvuutta ja työyhteisön toimintakykyä. Näyttäisi siltä, että sekä alaiset ja esimiehet olivat valmiita työskentelemään yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi, vaikka luottamusta ei sillä hetkellä heidän välillään olisi. Tämä voi toki olla osoitus vahvasta luottamuksesta organisaatiota kohtaan, jolloin epäluottamus vaihtosuhteen toiseen osapuoleen arvioidaan kenties vähemmän merkitykselliseksi, kuin organisaation etu kokonaisuutena.

Lisäksi tutkimus osoitti, että epäluottamuksen läsnäololla esimies-alais-suhteissa saattaa olla merkittäviä ja pitkäaikaisia vaikutuksia. Vaikutukset voivat kantautua myös koko työyhteisön hyvinvointiin ja organisaatiossa vallitsevaan ilmapiiriin. Ne saattavat myös vaikuttaa tulokseen ja tuottavuuteen, jos motivaatio ja halu suoriutua työssä laskevat. Erityisesti esimiehillä kokemus omasta kyvystään johtaa voi romahtaa. Kummallakin ryhmällä todennäköinen uhka on minäpystyvyyden kokemuksen heikkeneminen tai kokemus siitä, ettei henkilöä itseään, tai hänen työpanostaan arvosteta. Toisinaan nämä tuntemukset voivat suuntautua koko yritystä kohtaan. Molemmilla ryhmillä saattaa esiintyä myös voimakastakin ahdistusta, jos esimies-alais-suhteessa on paljon epäluottamusta. Tämän vuoksi olisi syytä kiinnittää huomiota siihen, ettei ajauduta tilanteeseen, jossa luottamus on jo menetetty. Tämä voi olla vaikeaa, sillä toistuessaan pienetkin epäluottamusta herättävät teot voivat saada aikaan syvää epäluottamusta toista kohtaan. Toisaalta tutummalle henkilölle, jonka kanssa luottamussuhde todennäköisesti on edennyt kypsemmäksi, on yleensä helpompaa antaa anteeksi luottamuksen pienet horjuttamiset kuin sellaiselle, jonka kanssa vahvaa luottamusta ei ole (Häkkinen, 2012, 110)

Tutkimukseni vahvisti, ettei luottamuksen palauttaminen vaatii paljon työtä ja aikaa. Vilpitön ja aito anteeksipyyntö ei usein riitä, vaan luottamuksensa loukatuksi kokenut vaatii toiselta osapuolelta konkreettisia todisteita asiantilan muutoksesta tekojen kautta. Vähitellen luottamuksen on mahdollista palata ainakin tasolle, jolla toimintakyky saavutetaan. Kuitenkin jos toinen tai molemmat eivät ole halukkaita korjaamaan tilannetta, voivat seuraukset olla potentiaalisesti tuhoisia työssä toimimisen kannalta. Toisinaan taas kokemus luottamuksen pettämisestä voi olla niin voimakas, että sitä on mahdotonta palauttaa. Tällöin ainut ratkaisu saattaa olla työpaikan vaihtaminen. Samansuuntaisia tuloksia LMX-tutkimuksessa ovat havainneet esimerkiksi Lewicki ja Bunker (1996), Ikonen (2013), sekä Grover tutkimusryhmineen (2014). Pätevän työntekijän tietenkään ole työnantajan näkökulmasta suotavaa siirtyä esimerkiksi kilpailijan leiriin, joten luottamuksen rikkoutumista tulisi oppia välttämään. Aina tämä ei ole mahdollista, sillä luottamuksen rikkominen voi tapahtua vahingossa. Tässä tutkimuksessa sekä alaiset, että esimiehet toivat esille mahdollisuuden väärinkäsityksistä luottamuksen menettämisen syynä, ja tälle löytyi jonkin verran ymmärrystä. On täysin mahdollista, että luottamuksen menetys aiheutuu toisinaan yksinkertaisesti pienten väärinymmärrysten kautta. Tällöin epäluottamus voi syvetä ajan saatossa, jolloin voidaan päätyä pisteeseen, jossa sitä on mahdotonta palauttaa. Tulevaisuudessa tietoisuutta luottamuksen rakentamisesta ja ylläpitämisestä tulisi lisätä, jotta luottamusta heikentävä tahaton käytös ja viestintä saataisiin kitkettyä pois.

Tunteilla ja tunnetyöllä vaikutti olevan osuutta luottamuksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Luottamukseen ja epäluottamukseen liittyviin kokemuksiin sisältyikin tutkimuksen perusteella hyvin voimakkaita tunteita. Sekä esimiehillä että alaisilla luottamukseen ja epäluottamukseen liittyvät tunteet näyttivät vaikuttavan työn tekemiseen ja vointiin työssä, ja toisinaan myös työn ulkopuolisessa elämässä. Työminän ja työn ulkopuolisen minän erottaminen ei aina ole yksinkertaista. Lisäksi erityisesti esimiesten kokemuksista kävi myös ilmi henkinen kuorma, jonka esimies usein sai kannettavakseen, kun alainen avautui kertomaan henkilökohtaisista ja kipeistä asioistaan. Vaikka nämä koettiin luottamuksen osoituksina, oli niillä myös haittapuolia. Luottamuksen ilmentäminen oman toiminnan avulla voi käydä raskaaksi, etenkin jos toisen uskotuksi henkilöksi päätyminen tapahtuu usein. Molemminpuolinen luottamusta sisältävä dialogi voi syntyä entistä tärkeämmäksi osaamisalueeksi vuorovaikutuskulttuurin nykykehityksen myötä.

## 5.3 Tutkimuksen rajoitukset

Tutkimus sisältää muutamia rajoitteita. Ensinnäkin fenomenologinen tutkimusmetodi on sidoksissa tutkijan ymmärrykseen ihmisenä. Se on teknisesti ajatellen yksilöiden subjektiivisten merkitysten ja kokemusten tulkintaa, mutta yleistä tietoa ei ole silti mahdotonta saavuttaa. (Laine, 2018, 31-32). Fenomenologisen tutkimuksen avulla saavutetun tiedon yhteys tutkittavaan ilmiöön säilyy, kun tutkija onnistuu luomaan dialogia, joka rakentuu kuvailtujen empiiristen tulosten ja jo tunnetun tiedon välille (Perttula, 2000, 440). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on myös mahdollisia ongelmia, koska aineiston voi koodata useammalla tavalla (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 151). Tutkimuksessani seurasin valitsemaani tutkimusmetodiin kuuluvia vaiheita ja huolehdin niiden toteutumisesta tarkasti. Tulokseksi saamani dialogi nojaa kuvailuun, joka syntyi metodin noudattamisen pohjalta. Riippumatta tutkimuksen tekijästä voisi siis olettaa lopullisten tulosten pysyvän vähintäänkin samansuuntaisina. Koska olen perehtynyt ja uppoutunut keräämääni aineistoon varsin perinpohjaisesti, uskon, että jos joku muu toistaisi tutkimuksen, löytäisi hän analyysissään aineistosta samoja teemoja, pääpiirteitä ja asiayhteyksiä. Asioiden väliset suhteet ovat varsin selkeästi nähtävillä, kun kerättyyn aineistoon perehtyy tarkemmin.

Toisekseen myös aineiston otanta oli melko pieni, joten suurempaa kontekstia koskevia johtopäätöksiä tulee tehdä harkiten. Kaikki esimiehet ja alaiset eivät myöskään muodostaneet pareja, joten tutkimus ei kuvaa pelkästään esimies-alaisuusuhdeiden molempien osapuolten näkemyksiä, vaan tarkastelee aihetta yleisemmin kohdeyrityksen sisällä. Toisaalta tutkimuksen tarkoitus oli kuitenkin nimenomaan yksilöiden kokemusmaailman tavoittelua, ja siinä uskon tutkimuksen onnistuneen. Aineisto oli raa'assa muodossaan ennen merkityssuhde-ehdotelmien muokkaamista tutkijan kielelle silminnähten yksilökeskeisesti väritynyttä. Haastateltavien kokemukset olivat ainutlaatuisia ja erillisiksi tunnistettavia, vaikka yhtäläisyyksiäkin löytyi. Uskon tämän kaiken olevan merkki siitä, että merkitysverkostot ovat aidosti edenneet yksittäisestä yleiseen. Tässä tutkimuksessa esimiesten ja alaisten kokemuksia ei tarkasteltu pareittain, mutta tämä voisi olla potentiaalinen suunta tutkia aihetta lisää tulevaisuudessa.

Kolmanneksen tunsin tai tiesin muutamia haastateltavia henkilöitä jonkin verran etukäteen, ja tällä on voinut vaikutusta siihen, kuinka vapautuneeksi haastateltavat ovat tunteneet olonsa. Tutkijan tuttuudesta huolimatta on mahdollista, että haastatteluisia

tutkijalle kerrotaan joka tapauksessa asioita koetun sosiaalisen hyväksynnän rajoissa. Haastateltavien kohdalla on toki voinut olla myös olla eroja siinä, kuinka avoimia he ovat, ja miten paljon he ovat siis kokeneet voivansa kertoa minulle näin henkilökohtaisista asioista. Esimerkiksi osassa haastatteluista tuli esille varsin kipeitä asioita. Toisaalta tämä on myös vahvasti persoonakysymys, johon tuttuus ei aina vaikuta. Pysin kuitenkin varsin tietoisesti kiinnittämään huomiota siihen, etten tekisi tulkintoja muusta kuin keräämästäni aineistosta. Varsinkin fenomenologista tutkimusta tehdessä on pantava merkille, että kaikki tekemäni tulkinnat toisten kokemuksista ovat läpikäyneet tämän tulkintaprosessin oman ymmärrykseni, käsityksieni ja ajatusteni kautta. Pysin siksi analyysia ja tulkintoja tehdessäni varsin tietoisesti ja tarkoituksellisesti keskittymään vain litteroimaani tekstiin. Käytin analyysissäni apuna tietokoneohjelmaa sisältöalueiden koodaamiseen, mikä auttoi tässä pyrkimyksessä.

Neljänneksi rajoitukseksi voidaan todeta kokemusten vertailukelpoisuuden aikaisempaan tutkimustietoon. En ole aikaisemmin törmännyt fenomenologiseen tutkimukseen aiheesta. Vaikka tutkimukseni tulokset vahvistivat monilta osin aikaisempien LMX-tutkimusten löydöksiä, muodostuu näiden vertailu tähän tutkimukseen nähden problemaattiseksi. Toisaalta Laineen (2018) mukaan fenomenologinen tutkimus ei sinänsä tuota täysin universaalia tietoa yksilöiden kokemuksista, vaan sen pyrkimyksenä on saada ymmärrystä tutkittavien sen hetkisistä merkitysmailmoista. Myös kohdeyritys eli tutkimuksen toteutushetkellä vielä varsin poikkeuksellista vaihetta. Fenomenologista tutkimustietoa luottamuksen ja esimies-alaisuusuhdeiden kokemuksista tarvitaan lisää, jotta tulokset saisivat vahvistusta. Tarkempien tulosten löytämiseksi voisi olla järkevää kerätä kvalitatiivisen tutkimuksen ohella myös kvantitatiivista aineistoa, jotta laadullinen aineisto saisi tuekseen myös vertailukelpoista lisäarvoa. Pitkän aikavälin seuranta olisi tarpeellista luottamuksen ja vaihtosuhteiden kehityksen osoittamiseksi myös fenomenologisen tutkimuksen avulla, mutta tällä hetkellä myöskään lyhyen ajan kattavaa vastaavaa tutkimustietoa ei vielä ole.

## 6 Pohdinta

Fenomenologinen tutkimus osoitti alaisen asemassa olevilla työntekijöillä olevan aktiivinen rooli luottamuksen ylläpitämisessä. Luottamus näytti myös vahvistavan halua suoriutua hyvin työstään, ja saavuttaa tuloksia. Tulevaisuudessa voisi olla tärkeää tutkia lisää sitä, miten paljon alaisen kokemuksilla esimiehen toiminnasta ja johtamisesta ylipäättään on vaikutusta alaisten työmotivaatioon. Tämän tutkimuksen valossa näyttäisi siltä, että luottamuksen ilmapiiri mahdollistaa yksilön halun kehittyä, sekä uskalluksen tehdä omia ratkaisujaan työtehtävissä suoriutumisen edesauttamiseksi. Luottamuksen läsnäolon positiivisille vaikutuksille annettiin paljon henkilökohtaista merkitystä. Myös kokemukset epäluottamuksesta näyttäisivät tutkimukseni perusteella aiheuttavat merkittäviä ongelmia yksilötasolla, mutta niillä puolestaan vaikuttaisi myös olevan potentiaalisesti laaja-alaisempiakin vaikutuksia työyhteisössä kokonaisvaltaisesti. Sekä alaiset ja esimiehet esimerkiksi kokivat luottamuksen laskun yrityksessä vaikuttaneen koko organisaation ilmapiiriin niin, että se oli kaikkien havaittavissa. Osa haastatelluista mainitsi myös yrityksen maineen voivan kärsiä tästä. Tarkemman tiedon saavuttamiseksi olisi tärkeää tutkia jatkossa myös epäluottamusta organisaatiossa fenomenologisen metodin avulla.

Vaikka tunnettyö ei kuulunutkaan tutkimuksen näkökulman rajaukseen, tutkimuksessa paljastui myös, että tunteet ja tunnettyö ovat ilmenevät merkittävänä osana luottamuksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Luottamukseen ja epäluottamukseen sisältyikin tutkimuksen perusteella hyvin voimakkaita tunteita. Luottamuksen ylläpitämiseen tarvittavan tunteiden säätelyn ja tunnettyön kuormittavuutta olisi syytä tutkia tulevaisuudessa tarkemmin molempien ryhmien osalta, jotta työtaakkaa voitaisiin keventää. Luottamuksen rikkoutumiseen liittyvät kokemukset herättivät myös voimakkaita tunteita. Nämä kokemukset ja tunteet säilyivät voimakkaina, vaikka luottamuksen menetyksestä oli kulunut useita vuosia. Luottamuksen palauttamisen osalta tunnettyön merkityksen osuutta olisi syytä tarkastella lisää, jotta näitä kokemuksia opittaisiin paremmin käsittelemään ja dialogista vuorovaikutusta lisäämään. Aihe vaatii vielä lisätutkimusta, mutta avoin ja toimiva dialogisuus saattaisivat olla merkittävä tekijä organisaatioiden ja niiden työntekijöiden hyvinvoinnin takaamiseksi, mutta myös niiden toimintamallien ja työtapojen kehittämiseksi.

Dialogisuuden ja luottamusta herättävien toimintatapojen kehittämisessä voisi piillä myös avain asiakastyön ja -kokemuksen kehittämiseen ja parantamiseen.

On myös huomioitava, että kohdeyrityksen toiminta-alalla yt-neuvottelut ovat ainakin Suomessa toistaiseksi olleet melko poikkeuksellisia, mutta toisaalta taas tämä voi olla jossain määrin kasvussa tulevaisuudessa työn tekemisen tapojen kehittyessä ja työntekijöiden osaamiseen keskittyvän paineen myötä. Aihetta on syytä tutkia lisää myös siksi, että palvelualoilla on nyky-yhteiskunnassa varsin suuri rooli, ja ne ala työllistää paljon ihmisiä. Esimerkiksi vuonna 2015 Suomessa palvelualat ovat olleet maan suurin työllistävä ala (Tilastokeskuksen alueellinen yritystoimintatilasto, 2015), ja niiden osuus on edelleen suuri. Myös palvelualojen kasvava digitalisaatio luo tarvetta lisätutkimukselle, sillä se tulee todennäköisesti lisäämään haasteita vuorovaikutukselle, jossa kasvottomasti tapahtuva kommunikointitapa tulee lisääntymään. Samalla yrityksen ja asiakkaan väliset luottamussuhteet voisivat olla hyödyllinen tutkimuskohde organisaation palvelukulttuurin kehittämiseksi.

Tämä tutkimus keskittyi hallinnon tukipalveluita tuottavaan organisaatioon. Aineisto oli kuitenkin melko pieni, ja keskittyi vain yhteen yritykseen, joka oli juuri ennen tutkimusta läpikäytyjen yt-neuvottelujen takia poissa normaalitilastaan, joten lisää tutkimustietoa tarvitaan yleisempien ja muita aloja koskevien johtopäätösten muodostamiseksi. Myös suurempi otanta voisi olla tarpeellinen, sekä myös pidemmälle aikavälille ulottuva tutkimus, kunhan luottamuksen ja LMX-suhteiden fenomenologinen tutkimus etenee lisää. Joka tapauksessa palvelualat muodostavat huomattavan osan yhteiskuntaamme työllistävästä aloista, joista hallinnon tukipalveluita tuottavat organisaatiot ovat niin ikään merkittävä osa. Siksi luottamusta ilmentävää johtamista ja vuorovaikutusta alalla on mielekästä tutkia jatkossakin.

# Lähteet

- Anand, S. & Hu, J. & Liden, R. C. & Vidyarthi, P. (2011). Leader-member exchange: Recent research findings and prospects for the future. Teoksessa: A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, M. Uhl-Bien, (toim.). *The Sage Handbook of Leadership*, Sage, 311-325.
- Bazeley, P. (2013). *Qualitative data analysis: Practical strategies*. Sage.
- Blackstone, A. (2012). *Principles of sociological inquiry—Qualitative and quantitative methods*. (Verkkojulkaisu) (Viitattu; 11.8.2019). <https://openlibrary-repo.ecampusontario.ca/jspui/handle/123456789/296>
- van Breukelen, W., Schyns, B., & Le Blanc, P.M. (2006). Leader-Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges. *Leadership*, 2(3), 295-316. DOI:10.1177/17427150060666023
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632. DOI:http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.006
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Dansereau, F. & Graen, G. & J. Haga, W. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*. 13(1), 46-78. 10.1016/0030-5073(75)90005-7
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
- Falcone, R. & Castelfranchi, C. (2004). Trust Dynamics: How Trust Is Influenced by Direct Experiences and by Trust Itself. Proceedings of the Third International Joint Conference on Autonomous Agents and Multiagent Systems, AAMAS 2004. 2. 740-747. DOI: 10.1109/AAMAS.2004.286

- Giorgi, A., & Giorgi, B. & Morley, J. (2003). The descriptive phenomenological psychological method. Teoksessa: P. Camic, J. Rhodes & L- Yardley, (toim.). *Qualitative Research in Psychology: Expanding perspective in methodology and design*. Washington, DC: American Psychological Association, 243-273.
- Gooty, J., & Yammarino, F. J. (2013). The Leader–Member exchange relationship: A multisource, cross-level investigation. *Journal of Management*, 42(4), 915-935.
- Graen, G. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-level Multi-domain Perspective. *Leadership Quarterly* 6(2), 219-247.
- Grover, S. L., Hasel, M. C., Manville, C., & Serrano-Archimi, C. (2014). Follower reactions to leader trust violations: A grounded theory of violation types, likelihood of recovery, and recovery process. *European Management Journal*, 32(5), 689-702. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2014.01.002>
- Hakanen, M. (2017). The development and management of interpersonal trust in a business network in health, exercise, and wellbeing markets. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6996-7>
- Haynie, J. J. (2014). Differentiated leader-member exchange, justice climate, and performance: Main and interactive effects. *Leadership Quarterly*, 25(5), 912-922.
- Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. (2009) Within-group LMX differentiation: a multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 517–534.
- Henderson, D., Wayne, S., Shore, L., Bommer, W., & Tetrick, L. (2008). Leader-member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: A multilevel examination. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1208-1219.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita, 15. uud. p., Helsinki: Tammi.



- Hooper, D. T., & Martin, R. (2008). Beyond personal Leader-Member Exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 20-30. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.002>
- Häkkinen, S. (2012). Towards a Trust-Based Model of Leadership Within the Leader Member Exchange Theory Framework. A Qualitative Study of Leaders' Trustworthiness in the SME Context. Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 45. Joensuu: University of Eastern Finland. URN:ISBN:978-952-61-0902-2
- Ikonen, M. (2013). Trust Development and Dynamics at Dyadic Level. A Narrative Approach to Studying Processes of Interpersonal Trust in Leader-Follower Relationships. Väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto.
- Ikonen, M. (2015). Esimies-alaissuhteen luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2015, 135-151. <http://prologos.fi/prologi/index.php?page=vuosikirjat>
- Jackson, E. M., & Johnson, R. E. (2012). When opposites do (and do not) attract: Interplay of leader and follower self-identities and its consequences for leader-member exchange. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 488-501. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.003>
- Jones, G. R. & George, J. M. (1998). The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.
- Kekoni, T., Mönkkönen, K., Hujala, A., Laulainen, S. & Hirvonen, J. (2019). Moniammatillisuus käsitteinä ja käytänteinä. Teoksessa: K. Mönkkönen, T. Kekoni, & A. Pehkonen, (toim.). Moniammatillinen yhteistyö: Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Gaudeamus, 15-46.
- Kilpimaa, A. (2013). Johtajuus relationaalisina käytäntöinä yrityksen strategisessa muutoksessa. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Krot, K. & Lewicka, D. (2012). The Importance of trust in Manager-Employee relationships. *International Journal of Electronic Business Management*, 10, 224-233.
- Laine, N., (2010). Luja luottamus: Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? Tampere: Taurus Media.

- Laine, T. (2018). Miten kokemusta voidaan tutkia?: Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: R. Valli, (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin, Jyväskylä, Finland: PS-kustannus, 29-50.
- Le Blanc, P.M. & González-Romá, Vicente. (2012). A team level investigation of the relationship between Leader–Member Exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance. *The Leadership Quarterly*, 23, 534–544. DOI: 10.1016/j.leaqua.2011.12.006.
- Lehtomaa, M. (2008). Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Teoksessa: Kokemuksen tutkimus. Merkitys - tulkinta - ymmärtäminen. J. Perttula & T. Latomaa, (toim.). Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 163-194.
- Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. Reprinted in: Z. A. Bachman R. (toim.), Landmark papers on Trust, Vol II. Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing, 388-413.
- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998) Multidimensionality of leader–member exchange: an empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72.
- Mayer, R., Davis, J. & Schoorman, D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review* 20(3), 709-734.
- McKnight, D. H. & Chervany, N. (1996). The Meanings of Trust, University of Minnesota: MIS Research Center Working Paper Series.
- McKnight, D.E. & Chervany, N.L. (2001). Trust and distrust definitions: One Bite at a Time. Trust in Cyber-societies, LNAI 2246, 2001, 27-54.
- Mönkkönen, K. (2002). Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena: Vastaamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Paik, Y. (2016). Multilevel conceptualization of leader-member exchange processes: A comprehensive review. *Social Behavior and Personality*, 44(3), 401-414.

- Palvelualojen työnantajat Palta ry:n raportti. (2016). Digitalisaatio palvelualoilla - Pysykö Suomi mukana digikehityksessä? (Verkkojulkaisu) (Viitattu 26.8.2019) [https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2016/11/Digitalisaatio-palvelualoilla-Pysyky%C3%B6-Suomi-mukana-digikehityksess%C3%A4\\_FINAL.pdf](https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2016/11/Digitalisaatio-palvelualoilla-Pysyky%C3%B6-Suomi-mukana-digikehityksess%C3%A4_FINAL.pdf)
- Perttula, J., & Suomen fenomenologinen instituutti. (1995). Kokemus psykologisena tutkimuskohteena: Johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Tampere: Suomen fenomenologinen instituutti: Tampereen yliopiston kirjasto.
- Perttula, J. (2000). Kokemuksesta tiedoksi: fenomenologisen metodin uudelleen muotoilua. *Kasvatus* 31(5), 428-442.
- Perttula, J. (2008). Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa: J. Perttula & T. Latomaa, (toim.). Kokemuksen tutkimus. Merkitys - tulkinta – ymmärtäminen, Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 115-162.
- Perttula, J. (2012). Mikä tekee kokemuksen tutkimisesta fenomenologista? - fenomenologisen ajatteluni kehityspolkuja. Teoksessa: L. Kiviniemi, K. Koivisto, T. Latomaa, M. Merilehto, P. Sandelin & T. Suorsa, (toim.). Kokemuksen tutkimus: III, Teoria – käytäntö - tutkija, Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 319-336.
- Rauhala, L. & Backman, J. (2009). Henkinen ihminen. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Schoorman, D., Mayer, R. & Davis, J. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *Academy of Management Review* 32(2), 344-354.
- Schyns, B. & Day, D. (2010). Critique and review of leader-member exchange theory: Issues of agreement, consensus, and excellence. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 19(1), 1-29. DOI: 10.1080/13594320903024922.
- Shotter, J. (1993) Cultural Politics of Everyday life: Social constructionism, Rethoric, and Knowing of the Third kind. Buckingham: Open University Press.
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Alueellinen yritystoimintatilasto (Verkkojulkaisu). ISSN=2342-6241. 2015, Liitetaulukko 1. Toimialojen rakenne koko maassa ja Uudellamaalla. Helsinki: Tilastokeskus. (Viitattu: 22.8.2019). [http://www.stat.fi/til/alyr/2015/alyr\\_2015\\_2016-12-21\\_tau\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/alyr/2015/alyr_2015_2016-12-21_tau_001_fi.html)

Tse, H., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2012). Relative leader-member exchange, negative affectivity and social identification: A moderated-mediation examination. *Leadership Quarterly*, *23*(3), 354-366.

# Liite 1 - Haastattelurunko

---

Luottamus on tunne, että johonkukaan voi luottaa, eikä hän petä toiveita tai aiheuta pettymystä. Valmius luottaa merkitsee, että voi luottaa, tukeutua ja turvautua toiseen ja hänen tekemisiinsä.

Voit kertoa omia kokemuksiasi, tuntemuksiasi ja mielteitäsi. Pyytäisin että kertoisit näistä ajaltasi tässä yrityksessä, mutta jos sinulle tulee mieleen esimerkkejä muualta, niin voit kertoa niitäkin, kunhan mainitset siitä.

Saat vastata täysin haluamassasi laajuudessa. Sinun ole tarvitse kertoa kaikkia yksityiskohtia tapahtuneesta, mutta jos kerrot sellaisia vahingossa, ne sensuroidaan tai muutetaan jotenkin, ettet ole tunnistettavissa vastauksesta. Käytän joitakin otteita haastatteluista valmiissa tekstissä, mutta epäselvissä tapauksissa jätän otteet pois.

---

1. Mitä luottamus sinulle merkitsee? Entä epäluottamus?

- Mitä ne merkitsevät sinulle työyhteisössäsi?

- Mitä kokemuksia sinulla on luottamuksesta?

2. Millä tavoin luottamus mielestäsi ilmenee työyhteisössäsi? Entä epäluottamus?

- Mistä tunnistaa niiden ilmenemisen?

- Koetko niiden näkyvän jollain tapaa konkreettisesti? (Esim. teot, tapahtumat, huomioiminen, palkinnot, kannusteet)?

3. Mitä ajatuksia tai tunteita sinussa herää, kun koet luottamusta? Entä epäluottamusta?

4. Vaikuttaako luottamuksen tai epäluottamuksen vahvuus työyhteisössäsi muulla tavoin omaan toimintaasi?

5. Tuleeko mieleesi tilannetta, jossa \*esimies/alainen on osoittanut luottamusta sinua kohtaan? Kuvaile tilannetta ja siinä heränneitä ajatuksia tai tunteita. Entä epäluottamusta?

6. Pyritkö itse edistämään luottamusta \*esimiestä/alaista kohtaan?

- Mitä ajattelet luottamuksen edistämisestä? (Tietoista vai tiedostamatonta, tarpeellisuus, merkitys?)

- Miten tai millä keinoin?

7. Mitä ajatuksia luottamuksen menettäminen sinussa herättää? Voit myös kuvailla tilannetta, jossa tällaista on tapahtunut.

- Miten tilanne vaikutti sinuun?

- Mitä tunteita tähän liittyi?

8. Voiko menetettyä luottamusta mielestäsi palauttaa? Miksi tai miksi ei?

- Palauttamisen keinot?

- Voiko edistää omalla toiminnalla?

- Kenen vastuulla luottamuksen palauttaminen on?

- Mitä jos joku menettänyt luottamuksen sinuun?

9. Koetko, että yrityksen nykytilanne tai tilanne lähiaikoina on vaikuttanut jotenkin luottamukseen työpaikallasi? Millä tavoin? Entä \*esimiestäsi/alaisiasi kohtaan? (Yt-neuvottelut/konsernin muutokset)

a. Vaikuttivatko Yt-neuvottelut kokemaasi luottamukseen \*esimiestäsi/alaisiasi kohtaan tai välillänne?

- Millä tavoin koet niiden vaikuttaneen?

- Miksi tai miksi ne eivät vaikuttaneet?

b. Pyritkö itse omalla toiminnallasi edistämään luottamusta tai sen säilymistä nyt YT-neuvotteluiden aikana?

- Miten tai millä tavoin?

- Oliko tämä tietoista toimintaa?

c. Tuleeko mieleesi luottamukseen liittyviä asioita, kun Yt-neuvottelut olivat tulossa tai käynnissä? Entä nyt kun ne ovat ohi?

- Mitä kokemuksia näihin liittyi?

- Ajattelitko tai toimitko tietoisesti?