

**LUOTTAMUKSEN
RAKENTAMINEN
JOHTAMISELLA**

Anne Heiskanen
Hallintotieteet, johtamisen psykologia
Pro gradu -tutkielma
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Lapin yliopisto
Kevät 2023

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: LUOTTAMUKSEN RAKENTAMINEN JOHTAMISELLA

Tekijä: Anne Heiskanen

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotieteet, johtamisen psykologia

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 45+2

Vuosi: 2023

Tiivistelmä

Tämän Pro gradu -tutkimuksen aiheena on lähijohtajien kokemukset luottamuksen rakentamisesta. Tutkimusaineisto koostuu seitsemästä lähijohtajan haastattelusta. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia lähijohtajien kokemuksia ja myös lisätä ymmärrystä luottamuksen rakentamisen ilmiöstä, millaisia keinoja lähijohtajilla on käytössään sekä millainen on organisaation rooli ja vaikutukset luottamuksen rakentamisessa. Tutkimuksen tarkoituksena on vastata seuraavaan tutkimuskysymykseen: *Miten lähijohtajat kokevat rakentavansa työssään luottamusta ja mikä on organisaation rooli luottamuksen rakentamisessa?*

Tutkimukseni tieteenteoreettisena lähestymistapana on eksistentiaalinen fenomenologia, jossa tutkimuskohteena on ihmisen kokemus. Tutkimus toteutettiin Juha Perttulan kehittämän fenomenologista metodia mukailten, perustuen Lauri Rauhalan holistiseen ihmiskäsitykseen.

Tutkimuksen tuloksena muodostui yleinen merkitysverkosto ja sitä täydentävä suppeampi merkitysverkosto. Tutkimukseni tulosten mukaan luottamuksen rakentaminen on luonnollinen osa lähijohtajan työtä. Luottamuksen rakentamista voidaan kuvata jatkuvana toimintana, jossa keinoina toimivat vuorovaikutus ja yhteistyö. Lähijohtajien luottamusta rakentavina tekijöinä toimivat johtamisvastuu ja tuen antaminen, jotka ilmenevät johdonmukaisena toimintana, vastuun ottamisena sekä läsnäolona työn arjessa. Lähijohtajien kokemusten mukaan työssä tiedolla ja tiedottamisella johtamisen välineenä on merkittävä rooli luottamuksen rakentamisessa. Tutkimukseni tulosten mukaan myös tuella lähijohtajan työhön on olennainen rooli ja vaikutus luottamuksen rakentamisessa, kuten rakentuneella organisaatiokulttuurilla toimintakäytäntöineen.

Avainsanat: Fenomenologia, kokemuksen tutkimus, johtamisen psykologia, luottamuksen rakentaminen.

Tutkielma ei sisällä muita kuin tekijän omia henkilötietoja.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	6
2.1 Luottamus käsitteenä ja teorioina.....	6
2.2 Luottamusta rakentava johtaminen ja johtajuus.....	7
2.3 Fenomenologinen kokemuksen tutkimus.....	10
2.4 Holistinen ihmiskäsitys ja kokemuksen luonne.....	13
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	15
3.1 Oma esiyymmärrykseni.....	15
3.2 Aineiston hankinta ja käsittely.....	16
3.3 Aineiston analyysi.....	18
3.3.1 Yksilökohtaisten merkitysverkostojen muodostaminen.....	19
3.3.2 Yleisen merkitysverkoston muodostaminen.....	23
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET	27
4.1 Yleinen merkitysverkosto.....	27
4.2 Yleisen merkitysverkoston toinen osa.....	29
5 TULOSTEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	31
6 POHDINTA	33
6.1 Tulosten teoreettinen merkitys.....	33
6.2 Tulosten käytännöllinen merkitys.....	35
6.3 Tutkimuksen toteutuksen arviointi.....	37
LÄHTEET	40
LIITTEET	
LIITE 1 Haastattelututkimuksen saate ja suostumus	
LIITE 2 Haastattelukysymykset	

1 JOHDANTO

Luottamus tutkimuskohteena on ajankohtainen ja johtamisessa aihe on noussut merkittävään rooliin. Johdon ja henkilöstön välillä muodostunutta luottamusta voidaankin pitää tämän päivän johtamisen kulmakivenä, jolla vaikutetaan työhyvinvointiin, sitoutumiseen työssä sekä organisaation toimintaan. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 11.) Työelämässä luottamus on läsnä johtamisessa, esihenkilötyössä sekä työn vuorovaikutussuhteissa. Tässä laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana toimii fenomenologinen lähestymistapa lähijohtajien kokemusten tarkastelussa luottamuksen rakentamisessa.

Johtaminen on perinteisesti jaettu kahden ulottuvuuden mukaan: asioiden johtamisen (management) ja ihmisten johtamisen eli johtajuuden mukaan (leadership). Jaottelu ilmentää johtamisen tehtäviä. Asioiden johtamista on määritelty asioiden aikaansaamisena, suorittamisena, vastuuna ja velvollisuuksien hoitamisena. Johtajuutta on luonnehdittu vaikuttamisena, monimuotoisena vuorovaikutusprosessina johtajan ja johdettavan välillä. (Kotter 1990, 4; Kalliomaa & Kettunen 2010, 24.) Johtajuudesta on alettu puhumaan transformatiivisena johtajuutena, jossa keskeisinä piirteinä ovat yksilöllinen huomiointi avoimuus, tavoitteiden asettaminen ja henkilöstön tukeminen (Viitala 2006, 303–304).

Luottamuksella on olennainen yhteys johtajuuteen, joka voidaan myös nähdä johtajuuden perustekijänä (Kalliomaa & Kettunen 2010, 40). Luottamuksesta organisaatioissa onkin tullut parin viimevuosikymmenen aikana kiinnostava tutkimuskohde niin kansainvälisesti kuin kansallisestikin. Yhteistyö, vuorovaikutus ja luottamus ovat toisiinsa kietoutuneita, joilla on myös vaikutuksensa organisaation tulokseen. (Ikonen 2015, 136–137.) Luottamuksen vaikutukset, keinot ja seuraukset ovat nähtävissä sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Etenkin esihenkilötyöllä on merkittävä rooli luottamusresurssin rakentajana. (Savolainen 2011, 118.)

Luottamuksen ilmiön moniulotteisuuden vuoksi sen olemusta on mahdotonta yksiselitteisesti kuvata. Luottamus on yhteydessä organisaation rakenteisiin, tiimien toimintaan ja yksilöiden välisiin suhteisiin. Tutkimuksessani tarkastelen luottamuksen rakentamista esihenkilön työssä, jossa yhdistyvät luottamuksen rakentumisen eri tasot, niin yksilö-, tiimi kuin organisaatiotasolla. (Fulmer & Gelfand 2012, 1170.) Tutkimuksen

näkökulma luottamuksen rakentumisesta pohjautuu sen sosiaaliseen ja dynaamiseen luonteeseen, jossa välineenä toimii sosiaaliset prosessit ja vuorovaikutus (Fulmer & Gelfand 2012, 1174–1175; Ikonen 2015, 137–138).

Tutkimukseni tutkimusaiheena ovat lähijohtajien kokemukset luottamuksen rakentamisesta. Tutkimuksen aihetta tarkastelen seuraavin tutkimuskysymyksin: *Miten lähijohtajat kokevat rakentavansa työssään luottamusta ja mikä on organisaation rooli luottamuksen rakentamisessa?* Tutkimukseni tavoitteena on, selvittää millainen kokemus kohdeorganisaation lähijohtajilla on luottamuksen rakentamisesta heidän työssään ja toiminnassaan. Tavoitteenani on myös lisätä ymmärrystä, millaisia keinoja esihenkilöillä on käytössään luottamuksen rakentamisessa ja millainen on organisaation rooli ja vaikutukset luottamuksen rakentamiseen. Tutkimuksessani pyrkimyksenäni on myös koetun luottamuksen tarkastelu suhteessa luottamuksesta oleviin teorioihin, joissa luottamusta tarkastellaan pääosin staattisena, mitattavana ilmiönä. Tämä fenomenologinen kokemuksen tutkimus tarkastelee luottamusta harvemmin tutkitusta näkökulmasta, joka voi näin tuottaa lisää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Luottamus käsitteenä ja teoriona

Luottamus on tuttu puheenaihe arkipäivän keskusteluissa ja meistä jokaisella on kokemusperäinen käsityksemme, mitä luottamus on (Ikonen 2015, 136). Luottamus voidaan monitahoisuutensa, tilannekohtaisuutensa ja sen kokemuksellisen luonteen vuoksi määritellä monin eri tavoin (Järvensivu 2019, 53). Käsitteenä luottamus on abstrakti, jota on mahdotonta yleisesti määritellä, eikä yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää luottamuksesta ole. Nähdään, että luottamus on luonteeltaan monitulkintainen ja sen määrittelyä ohjaa tieteenala ja konteksti, jossa sitä tarkastellaan. Luottamusta on luonnehdittu yhdeksi haastavimmista ja vaikeimmin ymmärrettävistä tutkimuskohteista, mutta samanaikaisesti se on erittäin mielenkiintoinen ja kiehtova tutkimusaihe. (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer 1998, 393–394; Ikonen 2015, 136.) Vaikkei luottamuksesta yleistä määritelmää ole, niin yksi tunnetuimmista on Mayerin, Davisin ja Schoormanin määritelmä vuodelta 1995, jossa korostuu luottamuksen syntyminen vuorovaikutussuhteessa ja jonka keinoin sitä myös ylläpidetään (Ikonen 2015, 137).

Luottamustutkimuksella on pitkät perinteet sosiologiassa ja myös organisaatiotutkimuksen puolella aihetta on laajasti tutkittu. Johtamisviestinnän näkökulmasta ja sosiaalisesti rakentuvana ilmiönä luottamusta, on tutkittu kuitenkin vähemmän. Luottamustutkimuksella on edelleen vahva kvantitatiivinen perinne. Teoreettiset mallit kuvaavat luottamusta lineaarisena ja vaiheittaisena mallina, jossa luottamus nähdään staattisena ilmiönä, joka on mitattavissa. (Ikonen 2015, 136–137.)

Luottamus ymmärretään dynaamisena ilmiönä, joten luottamuksen määrittely kahden ihmisen välillä ei ole riittävää, kun luottamusta tarkastellaan organisaatiokontekstissa (Fulmer & Gelfand 2012, 1174–1175). Luottamuksen kehittymisprosessin dynamiikkaa on tutkittu vähän ja etenkin kvantitatiivinen tutkimus on mitannut muuttumatonta ilmiötä kuin dynaamista. Paremmat mahdollisuudet tämän dynaamisen ilmiön tutkimiseen antaa laadullinen tutkimus. (Lewicki, Tomlinson & Gillespie, 2006, 993.) Teoreettisten mallien sijaan tämän laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on kuvata luottamuksen rakentumisen ilmiötä ja sen dynaamista sekä sosiaalista luonnetta. Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus mahdollistaa kokemusperäisen luottamuksen olemuksen sekä luottamuksen

rakentamisen moniulotteisen tarkastelun organisaatiokontekstissa, lisäten näin ymmärrystä luottamusta rakentavista tekijöistä organisaatiossa.

Suurin osa luottamuksen määritelmistä painottuu kuvaamaan luottamusta ihmisten välisenä ja ihmissuhteissa rakentuvana ilmiönä (Currall & Inkpen 2006, 236). Nykyään luottamus nähdään rakentuvan ja ilmenevän yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Yksilötasolla luottamuksen kohteena voi olla kollega, tiimi tai organisaatio. Tiimitasolta tarkasteltuna kohteena on luottamus tiimin sisällä, kuten esimerkiksi luottamus tiimin jäsenen tai organisaatioon. Puolestaan organisaatiotasolla luottamusta voidaan tarkastella organisaation sisäisenä tekijänä. (Currall & Inkpen 2006, 238; Fulmer & Gelfand 2012, 1170). Myös Burke, Sims, Lazzara ja Salas (2007) luonnehtivat luottamuksen johtajuustasoja yksilö, tiimi ja organisaatio tasojen mukaan (Burke, Sims, Lazzara & Salas, 2007, 610). Seuraavassa luvussa tarkastelen luottamusta rakentavaa johtamista ja johtajuutta.

2.2 Luottamusta rakentava johtaminen ja johtajuus

Luottamus ja johtajuus nähdään sosiaalisena vuorovaikutuksellisena prosessina. Luottamuksesta onkin tullut keskeinen käsite johtamisteorioissa, kuten transformatiivisessa johtajuudessa. (Klaussner 2012, 418.) Vuorovaikutuksesta on tullut itse johtajuuden käsitettä määrittelevä ja joka toimii myös yhteisenä nimittäjänä monille johtajuuden määritelmille (Savolainen 2011, 122). Luottamusjohtajuutta voidaan luonnehtia organisaation aineettomana resurssina, suhdeperustaisena ja vuorovaikutteisena johtamistapana (Savolainen 2014, 12). Savolaisen (2011) mukaan luottamus esihenkilön työssä rakentuu toimijoiden välisen suhteiden sisällä. Luottamusjohtajuutta voidaan määritellä esihenkilön johtamistaitona, joka mahdollistaa vuorovaikutteisesti yhteisen tekemisen ja tuloksellisuuden. (Savolainen 2011, 123–124.) Mäkipeskan ja Niemelän (2005) mukaan tärkein kriteeri hyvälle johtamiselle on sen keskiössä olevat ihmiset, joita ei nykyään voi johtaa joukkoina, vaan yksilöinä, ryhminä ja tiimeinä (Mäkipeska & Niemelä 2005, 195).

Luottamuksen rakentaminen nähdään olevan yksi johtajuuden merkittävimmistä tehtävistä. Juuri johtamisella on olennainen vaikutus luottamuksen syntymisessä. (Savolainen 2013, 291.) Luottamusta rakentavaa johtajuutta voidaan kuvata toimintamallina, jonka tavoitteena on varmistaa strategian toteutuminen onnistuneella ihmisten johtamisella. Luottamusta rakentavassa johtajuudessa luottamus syntyy esimerkillisyyden, luotettavuuden ja

vastavuoroisuuden myötä. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 134–135.) Luottamusta luovassa johtamisessa keskeisinä tekijöinä ovat vuorovaikutuksen, avoimen tiedon, näkemysten vaihdon piirteet sekä vastuunottoon motivoiva ilmapiiri (Mäkipeska & Niemelä 2005, 195). Luottamuksen rakentuminen on riippuvainen organisaation toimioista. Luottamuksen rakentuminen kehittyy kohtaamisten myötä, kuten säännölliset tapaamiset ja keskinäinen vuorovaikutus vaikuttavat luottamuksen rakentumiseen. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 40–41.) Johtajuuden on havaittu synnyttävän juuri luottamusta. Tällöin johtaja puhuu, viestii, ohjaa, valmentaa, luottaa alaisiinsa, valtuuttaa ja myös tukeutuu heidän arvioihinsa. (Viitala 2006, 304.) Keskeisinä tekijöinä luottamuksen rakentamisessa ovat yhteisten toimintamallien rakentaminen, epäviralliset keskustelut, tehtävien läpikäynti ja arviointi. Luottamuksellisen ilmapiirin rakentumista edesauttavat myös yhteisesti sovitut toimintatavat ja pelisäännöt. (Savolainen 2014, 14.)

Luottamuksen käsitteen rinnalla usein esiintyy sosiaalisen pääoman käsite. Tällä tarkoitetaan makrotasoisia sosiaalisen ympäristön ominaisuuksia, omaksuttuja normeja ja ihmisten luottamusta niiden toimivuuteen. Sosiaalinen pääoma kehittyy ajan saatossa, sen mukaan miten johtamista ja rakenteita on kehitetty sekä mitä toimintatapoja on omaksuttu. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 16; Savolainen 2014, 10.) Mäkipeskan & Niemelän (2005) mukaan sosiaalinen pääoma työyhteisössä sisältää ulottuvuuksina ihmisten väliset suhteet ja verkostot, johtamisjärjestelmän sekä normien selkeyden ja hyväksynnän, arvojen yhtenäisyyden, informaation kulun ja vuorovaikutuksen (Mäkipeska & Niemelä 2005, 16). Sosiaalinen pääoman ydin nähdään kehittyvän ihmisten välisessä luottamuksessa, joka pitkälti syntyy edellä kuvattujen ulottuvuuksien mukaan. Luottamus sosiaalisena pääomana ei siis ole ainoastaan ihmissuhteiden tai ihmisten ominaisuuksien varassa, vaan liittyy koko organisaation toimintaan ja johtamiskulttuuriin. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 25, 28.)

Mishran ja Mishran (2013) mukaan luottamusta ei voi rakentaa pelkästään ihmisten välisin keinoin, vaan se vaatii institutionaalista toimintaa, joka tarjoaa perustan luottamuksen kulttuurin kehittämiseksi (Mishra & Mishra 2013, 59). He yhdistävät ihmisten välisen ja institutionaalisen toiminnan luottamuksen kehittymiseen organisaatiossa. Ulottuvuutena ihmisten väliseen luottamuksellisuuteen ja luotettavaan käyttäytymiseen ovat luotettavuus, avoimuus, pätevyys ja myötätunto, jotka ilmenevät luotettavuutena, luottamuksen tekoina, tiedon jakamisena ja avun pyytämisenä. Institutionaalisen luottamuksen rakentamiseen kuuluvat avoimuus ja yhdessä toimiminen. Johtajat voivat rakentaa organisaation

luottamusta luomalla normeja, organisaatiokäytäntöjä lisäten näin kollektiivista luottamusta sekä luottamuksen kulttuuria, joka sisältää kollektiiviset uskomukset, normit, asenteet ja epämuodolliset roolit. (Mishra & Mishra 2013, 60–62.)

Forssen ja Kuusela luonnehtivat organisaatioluottamusta rakentavia konkreettisia toimintatapoja luottamusteiksi. He kutsuvat reiluja toimintatapoja, ennustavia käytäntöjä ja läpinäkyvien rakenteiden pohjalta syntyvää luottamusta organisaatioluottamukseksi. Organisaatioluottamus kehittyy sen mukaan, miten johtajat toimivat, koska heillä on valta päättää tekemisen suunnasta, rakenteista ja toimintatavoista, joilla luottamuskulttuuri rakentuu osana jokapäiväistä työtä. (Forssen & Kuusela 2021, 68–70.) Strateginen johtajuus liittyy ylimmän johdon toimintatapoihin ja johtamismalliin. Nähdään, että juuri ylimmällä johdolla päätösvallan myötä on suurin vastuu luottamusta rakentavan johtajuuden syntymiseen ja kehittymiseen. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 136.)

Bachmannin (2011) mukaan organisaation luottamustutkimus on tullut risteyskohtaan, joka edellyttää uudelleensuuntaamista huomioiden institutionaaliset ehdot luottamuksen kehittämisessä. Tämä lähestymistapa mahdollistaa syvemmän ymmärryksen luottamuksen roolista organisaatiossa. Merkittävä osa luottamuksen kehittymisen tutkimuksista perustuu ajatukselle, että luottamus on mikrotason ilmiö, joka perustuu toimijoiden välisiin suhteisiin ja kontakteihin. Kyseinen lähestymistapa ei pidä makrotason eli institutionaalisia tekijöitä tärkeänä toimijoiden välisten suhteiden kehittymiselle ja laadulle. (Bachmann 2011, 203–205.) Bachmann esittää, että luottamus vuorovaikutukseen perustuvana luottamuksena kehittyy kahden toimijan välisessä vuorovaikutussuhteessa, ilman institutionaalisia järjestelyitä. Taas instituutioon perustuva luottamus vastaavasti kehittyy sosiaalisessa suhteessa, siinä institutionaalisessa ympäristössä johon suhde on asetettu. (Bachmann 2011, 208.) Institutionaalista luottamusta on luonnehdittu ei- henkilöityvänä luottamusta vahvistamana tekijänä, jolloin luottamus perustuu institutionaalisen järjestelmän eli johtamisjärjestelmän määrittelemään valtaan, rooleihin, oikeutuksiin, sääntöihin sekä normeihin, ohjaten toimijoiden käyttäytymistä ja suoritusta (Bachmann 2011, 208–209; Malkamäki, Ikonen & Savolainen 2019, 51).

Malkamäki (2017) on väitöskirjassaan tutkinut luottamuksen rakentamiseen ja kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä johtamisjärjestelmän muutoksessa. Malkamäen mukaan luottamuksen rakentumista ja kehittymistä tulee tarkastella kokonaisvaltaisena ilmiönä,

huomioiden kaikki organisaation luottamustasot, niin yksilö, tiimi kuin organisaatiotasot ja niiden väliset suhteet. Tutkimuksin on osoitettu, että kaikilla näillä suhteilla sekä organisaation rakenteilla ja käytännöillä on olennainen merkitys luottamuksen rakentumiselle ja kehittymiselle kaikilla luottamuksen tasoilla. (Malkamäki 2017, 128–129.) Malkamäki esittää, että luottamuksen kehittyminen perustuu johtamisjärjestelmän rakenteellisiin toimintaa ohjaaviin tekijöihin sekä myös viestinnän ja vuorovaikutuksen myötä syntyviin kokemuksiin. Johtamisjärjestelmä toimii yhteisenä nimittäjänä johtamisen osa-alueille, joka pitää sisällään yhdenmukaiset odotukset, johdonmukaisuuden johtamisessa, yhdenmukaiset valvontamenettelyt sekä kommunikointi-, viestintä- ja vuorovaikutusmenettelyiden toimivuuden. Malkamäen mukaan selkeä johtamisjärjestelmä ja johtamismalli sekä yhdenmukainen johtaminen ja johtajuus organisaatio- ja toimijatasolla vaikuttavat luottamuksen kehittymiseen. Näin ollen luottamusta voidaan luonnehtia johtamiskulttuuri ja johtamisjärjestelmä sidonnaiseksi ilmiöksi. (Malkamäki 2017, 128–130; Malkamäki ym. 2019, 61.) Myös Mäkipeska ja Niemelä toteavat, että luottamus ei ole ainoastaan ihmissuhteiden varassa, vaan tämä liittyy johtamisjärjestelmään, kulttuuriin, rakenteisiin ja prosesseihin organisaatiossa, joita kehittämällä on mahdollisuus myös vaikuttaa ihmisten väliseen luottamukseen (Mäkipeska & Niemelä 2005, 28).

2.3 Fenomenologinen kokemuksen tutkimus

Fenomenologia voidaan ymmärtää filosofiana, teoreettisena suuntauksena ja tutkimusotteena, jonka synty ajoittuu 1900-luvun alkupuolelle. Sen menetelmistä ja käsitteistä ei kuitenkaan ole selkeää yksimielisyyttä, eikä Fenomenologiasta ole muodostunut näin ollen vakiintunutta oppijärjestelmää. Kuitenkin voidaan todeta, että fenomenologista tutkimusperinnettä määrittää kiinnostus elettyyn todellisuuteen, inhimilliseen elämismailmaan ja sen rakenteisiin. Fenomenologiassa tutkimusperinteet jakautuvat kahteen pää tutkimusperinteeseen, Husserlin edustamaan deskriptiiviseen ja Hedeggerin hermeneuttiseen fenomenologiaan. (Virtanen 2006, 153–154; Miettinen, Pulkkinen & Taipale 2010, 9.)

Saarisen (2002) mukaan fenomenologian moninaisuus eri suuntautumisineen tekee sen määritelmän esittämisestä yleisesti mahdottoman. Sen sijaan hän korostaa fenomenologian filosofista suuntautuneisuutta ja sen otetta, kuin sen tiettyjä teesejä. (Saarinen 2002, 215–216.) Perttulan (2000) mukaan fenomenologia on ajattelutapana monimuotoinen, mutta se

tarjoaa tutkimustyölle yhtenäisen lähtökohdan. Fenomenologisen tutkimuksen ydin on tutkittavan ilmiön ensisijaisuudessa, joka on myös tutkimuksen tieteellisyyden alkupiste. (Perttula 2000, 428.)

Ensimmäisenä fenomenologina pidetään Franz Brentanoa. Hän jakoi tieteet psykologisiin ja fysikaalisiin tutkittavien ilmiöiden ryhmiin, tavoitteenaan erottaa psykologia luonnontieteistä. Brentano esitti, että *intentionaalisuus* erottaa psykologiset ilmiöt ei-psykologisista. Hän otti käyttöön myös psyykkisen aktin käsitteen, jonka avulla psyykkiset ilmiöt erotettiin toisistaan. Käsitteestä myöhemmin tuli merkityssuhteen rakentumisen eli kokemuksen perusyksikkö. (Niskanen 2005, 98–99.)

Edmund Husserl jatkoi Brentanon jalanjalkia tarkastellen psykologian suhdetta fenomenologiaan. Hän halusi luoda fenomenologiasta ankaran ilman ennakko-olettamuksia olevan tieteen, jossa tavoitteena on saavuttaa puhtaat kokemukset. Husserl edustaa puhdasta eli transsendentaalista fenomenologiaa, jossa kiinnostuksen kohteena on tajunnan rakenteet, aito kokemus, deskriptiivisyys, joihin päästään käsiksi transsendentaalisen reduktion avulla. Husserl luonnehti fenomenologiaa filosofiseksi asenteeksi, nimittäen tämän asenteenmuutoksen fenomenologiseksi reduktioksi. (Niskanen 2005, 99–102; Virtanen 2006, 154–155; Pulkkinen 2010, 28.) Fenomenologisessa tutkimuksessa tätä kutsutaan *sulkeistamiseksi* (Perttula 1995b, 9–10).

Latomaan mukaan (2005) Habermasin jaon perusteella tieteenperinteissä psykologia voidaan tietenteorian tasolla erotella empiiris- analyttiseen psykologiaan ja ymmärtävään psykologiaan. Tietenteorian tasolla ymmärtävä psykologia kuuluu rekonstruktiiivisen tieteen logiikkaan, josta voidaan erottaa hermeneuttinen ja syvähermeneuttinen psykologia. Jako kahteen psykologisen ymmärtämisen tapaan auttaa jäsentämään ymmärtävän psykologian empiirisiä perinteitä ja kuinka kokemusten merkityssisältöjä tutkitaan. Hermeneuttisessa psykologiassa tarkastelu keskittyy eksplikoimaan symbolisen ilmauksen merkityssisältöjä merkityksen pintatasolla, sen sijaan syvähermeneuttinen psykologia eksplikoi merkityssisältöjä merkityksen syvätasolla. (Latomaa 2005, 34–37.) Hermeneuttisessa psykologiassa pyrkimyksenä on rekonstruoida tutkittavan tietoista kokemusta, kuten tutkittava on sen kokenut. Hermeneuttisen psykologian perinteet ja tietenteoreettiset perusteet empiirisen tutkimuksen suuntaviivoineen nähdään edustavan

eksistentiaalis- fenomenologisen psykologian perinnettä. (Latomaa 2005, 45.) Tutkimukseni tutkimuskohteena on tämä edellä kuvattu merkityssisällön pintataso.

Martin Heideggeriä pidetään hermeneutiikan kehittäjänä, olemisen filosofina. Hän jatkoi fenomenologisen filosofian kehittelyä kritisoiden Hursselin esittämää absoluuttisen tiedon ihannetta. Hänen mukaansa tieto muodostuu ihmisen ja ulkoisen todellisuuden välisessä suhteessa, joita ei tule erottaa toisistaan. Heidegger määritteli olemisen käsitteen ” *ihminen on aina sidottu omaan olemiseensa*”. (Niskanen, 2005, 103–104; Virtanen 2006, 156; Backman 2010, 65–66.)

Heideggerin ja Husserlin välinen menetelmällinen erimielisyys koskee todellisuuden rakentumisen tarkastelua. Heideggerin mukaan reduktio fenomenologiassa ei ole mahdollista, koska tällöin sivuutetaan kokemuksen tilannesidonnaisuus. Heideggerin jäsentämä kuvaus fenomenologisesta merkitysrakenteen ilmiöstä on luonteeltaan *situaatio* eli tilannesidonnaista. (Backman 2010, 68–69.) Menetelmälliseltä luonteeltaan hän näkee fenomenologian hermeneuttisena (mt. 71). Perttulan (1995) mukaan tutkijan ei ole mahdollista sulkeistaa kaikkia käsityksiään tutkittavastaan ilmiöstä, eikä myöskään irrottautua omasta todellisuudestaan. Deskriptiivisyyteen pyrkivässä fenomenologisessa tutkimuksessa tulkinnallisuudella onkin olennainen rooli. (Perttula 1995b, 55–56.)

Heideggerin situaatio ajattelun ja Husserlin puhtaan fenomenologian myötä on siirrytty kohti eksistentiaalista fenomenologiaa (Rauhala 2014, 204). Tässä Lauri Rauhalan tulkinnassa ymmärtäminen ja tulkinta yhdistyvät, joita hän pitää erottamattomina (Niskanen 2005, 106–107). Perttulan (2000) mukaan tutkijan pyrkimyksenä on tällöin kuvata tutkittavaa ilmiötä fenomenologisesti, mutta myös ymmärtäen tulkinnallisuuden olemassaolon. Fenomenologisen metodin keinoin tutkijan on mahdollista tiedostaa sekä hallita tulkinnallisuutta ja luoda edellytykset ilmiön näkemiselle. (Perttula 2000, 429.) Tutkimuksessani olen pyrkinyt juuri tämän fenomenologisen metodin keinoin hallitsemaan tutkimuksen tulkinnallisuutta. Seuraavassa luvussa tarkastelen Rauhalan ja Perttulan käsityksiä kokemuksen luonteesta ja ihmiskäsityksestä.

2.4 Holistinen ihmiskäsitys ja kokemuksen luonne

Fenomenologisen tutkimusasenteen omaksumiseen kuuluu tutkittavan ilmiön perusluonteen selkiyttäminen ennen tutkimukseen ryhtymistä. Kokemuksen tutkimuksen luotettavuuden edellytyksenä on, että tutkija tuo esiin tutkimuksensa ihmiskäsityksen. (ks. Perttula 1995b.) Fenomenologinen kokemuksen tutkimus edellyttää tutkijalta perusteiden pohtimista tutkimuksen eri vaiheissa. Etenkin ihmiskäsitys ja kysymys kokemuksen koskevan tiedon luonteesta ovat tutkimuksen perustana olevia filosofisia kysymyksiä. (Laine 2018, 29.) Tutkijan tulee selvittää, millainen tutkittava kohde on, millaista todellisuutta ollaan tutkimassa, onko se merkitystodellisuutta vai aistein havaittavaa (Latomaa 2005, 23). Rauhalan (2014) mukaan ontologinen ratkaisu on kannanotto siihen, mitä tutkimuskohde perusluonteeltaan on. Tutkimuksen luonteen perusteella tutkija tekee valintoja aloittaessa tutkimuksen. Empiirinen tutkimus on väistämättä yhteydessä johonkin ontologiseen ratkaisuun, jolloin tutkija sitoutuu metodologisia valintoja tehdessään johonkin ihmiskäsitykseen. (Rauhala 2014, 12–14.)

Rauhalan (1993) mukaan fenomenologisen tutkimuksen ihmiskäsitys on holistinen. Holistisen ihmiskäsityksen mukaan ihminen on kokonaisuus, joka todellistuu kolmessa olemassaolon perusmuodossa: *tajunnallisuutena*, *situationaalisuutena* ja *kehollisuutena*. Tajunnallisuus ihmisen olemassaolon muotona kuvaa kokemuksen mielellisyyttä. Mielen avulla ymmärrämme, tiedämme, uskomme ja tunnemme asiat joksikin, mieli toimii merkityksen antajana. Kehollisuudella tarkoitetaan ihmisen orgaanista olemassaoloa. Ihmisen situationaalisuus tarkoittaa ihmisen kietoutuneisuutta todellisuuteen elämäntilanteensa kautta. (Rauhala 1993, 35–42; Rauhala 2014, 32–47.) Ihmiskäsityksen holistisuus tarkoittaa kaikkien olemassaolo muotojen kietoutuneisuutta toisiinsa, joka edellyttää jokaisen olemassaolon ollakseen olemassa (Perttula 1995b, 16). Tutkimukseni ihmiskäsitys perustuu Rauhalan esittämään holistiseen ihmiskäsitykseen.

Fenomenologisessa tutkimuksessa ihmiskäsityksen lisäksi tutkijan tulee pohtia mitä kokemus on, miten se rakentuu. Fenomenologiassa ihmisen kokemuksellista suhdetta maailmaan kuvataan *intentionaalisena*. Tällä tarkoitetaan, että kaikki kokemamme merkitsee meille jotakin. (Laine 2018, 29–31; Kukkola 2018, 48.) Intentionaalisuus kuvaa tajunnan tapaa suuntautua johonkin itsensä ulkopuolisiin kohteisiin, jossa Husserlin fenomenologian mukaan tarkoituksena on tutkia rakenteita, jonka kautta tietoisuuden

intentionaaliset toiminnot ovat suuntautuneita kohteisiinsa. Näitä fenomenologisen tutkimuksen merkitysrakenteita Husserl kutsuu *noemoiksi*. (Saarinen 2002, 223–224; Perttula 2005, 116.)

Fenomenologiassa ja noema määrittelyn mukaan kokemus ymmärretään suhteena. Kokemus eli merkityssuhde syntyy, kun tajuntamme on valinnut kohteensa eli objektin. Kokemuksen rakenne on tämä suhde, jossa subjekti ja objekti liittyvät yhteen yhdeksi kokonaisuudeksi. (Saarinen 2002, 224; Perttula 2005, 116–117; Rauhala 2005, 58.) Kokemus siis nähdään ihmisen omana kokemuksellisena suhteena maailmaan, joka syntyy vuorovaikutuksessa ympäristöön. Näin ollen ihmistä ei voida ymmärtää irrallaan suhteestaan maailmaansa. Fenomenologiassa kokemuksellisuus nähdään ihmisen maailmansuhteen perusmuotona. (Laine 2018, 30–31.) Rauhalan (2005) mukaan tämä situationaalisuus tarkoittaa ”*ihmisen kietoutuneisuutta todellisuuteen oman elämäntilanteensa kautta ja mukaisesti*”. Se on kaikkea sitä mihin ihminen on suhteessa. Situationaalisuus onkin käsitettävä ainutkertaisuutena, jossa situationaalisuus on jokaisella ihmiselle ainutkertainen, yksilöllinen. (Rauhala 2005, 41–45.)

Perttulan (2005) mukaan fenomenologisessa tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on ihmisen elävä kokemus, joka muodostuu elämäntilanteeseen kuuluvista aiheista. Kokemuksesta elävän tekee tajunnallinen suuntautuminen oman toiminnan ulkopuolelle ja merkityksellistää näin suuntautumisen kohteena oleva aihe, jolloin elävä kokemus voi kehittyä aiheeseen uppoutuen ja rakentavasti ymmärtäen. Elävä kokemus voi laadultaan olla *tietoa, tunnetta, intuitioita ja uskoa sekä näiden yhdistelmiä*. (Perttula 2005, 136–137; Rauhala 2014, 37.) Fenomenologisessa kokemuksen tutkimuksessa tavoitteena on saavuttaa tutkimukseen osallistuvien kokemuksia juuri sellaisena kuin ne ilmenevät niiden kokijalle (Perttula 1995b, 61).

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Oma esiymmärrykseni

Fenomenologisessa tutkimuksessa *deskription* ja *reduktion* käsitteet ovat keskeisessä roolissa. Deskriptiolla tarkoitetaan tutkittavan kuvausta kokemuksestaan ja tutkijan näkökulmasta katsottuna tämä ymmärretään tutkijan antamana kuvauksena tutkittavan kokemuksesta. Tutkijan pyrkimyksenä tulisikin olla tutkittavan kokemuksen kuvaaminen mahdollisimman alkuperäisessä muodossa. (Virtanen 2006, 169.) Puolestaan reduktiolla tarkoitetaan epäolennaisen syrjään laittamista ilmiön rakenteen paljastamiseksi. Sulkeistaminen nähdään reduktion ensimmäisenä vaiheena. (Lehtomaa 2005, 165; Virtanen 2006, 169.)

Perttulan (1995) mukaan sulkeistaminen sisältää kaksi mielensisäistä prosessia: tutkittavaa ilmiötä koskevien ajatusten reflektoidun tiedostamisen ja niiden siirtämisen syrjään (Perttula 1995b, 71). Lehtomaa (2005) mukaan sulkeistamisen vaatimus sisältyy koko tutkimusprosessiin, eikä ainoastaan tutkimuksen alkuun. Fenomenologisessa tutkimuksessa kyse tällöin on koko tutkimusprosessia koskevasta tutkimusasenteesta. (Lehtomaa 2005, 166.) Omien ennako- oletuksien pohdinnan toteutin kokemuksieni pohjalta luottamuksen rakentamisesta, reflektoiden oletuksiani koko tutkimusprosessin ajan. Vaikka en ole toiminut esihenkilön tehtävässä, niin kuitenkin kokemuksia luottamuksen rakentamisesta oli muodostunut runsaasti.

Tutkimukseni lähtökohtana on eksistentiaalisen fenomenologian mukainen ymmärrys kokemuksesta, jonka tutkimisessa noudatan fenomenologista menetelmää. Tavoitteena on ymmärtää ja kuvata kokemuksellinen ilmiö juuri sellaisena kuin se ilmenee. Tutkijana tämä edellyttää ennako- oletusten siirtämistä syrjään ja pidättäytymistä teoreettisesta tutkimusasenteesta. (Lehtomaa 2005, 163.) Vaikka sulkeistaminen onkin tutkijan tavoite, niin siinä onnistuminen on kuitenkin eksistentiaalisessa fenomenologiassa rajallista, koska kokemuksen tutkimukseen sisältyy aina esiymmärtäneisyyttä (em. 165). Perttulan (2000) mukaan fenomenologinen menetelmä antaa mahdollisuuden hallita taipumustamme luontaiselta tulkinnallisuudelta (Perttula 2000, 429). Hänen mukaansa Fenomenologia on ”kuulemisen, läsnäolon ja vaikutetuksi tulemisen ankaraa toteuttamista” (Perttula 2000, 441).

Laine (2018) kuvaa tutkijan esiyymmärrystä kriittisen ja reflektiivisen otteen mukaan, jossa kriittisyydellä tarkoitetaan itsekritiikkiä, spontaanin ymmärtämisen kyseenalaistamista. Reflektiivisyydellä pyritään takaamaan tutkijan tietoisuus omista lähtökohdista tutkimukseen, kuten ennakkoluulot. Olennaista fenomenologisessa tutkimuksessa on selittävien teoreettisten mallien tiedostaminen, joten ennalta ohjaavat mallit jätin niin sanotusti ”hyllylle” tutkimuksen ajaksi. Käytännössä tämän toteutin niin, että pidättäydyin teoreettiseen viitekehykseen perehtymisessä, en tutustunut teoreettisiin malleihin ennen tutkimani aineiston analyysia enkä myöskään sen aikana. Fenomenologisessa tutkimuksessa teoreettinen viitekehys tai teoreettinen malli nähdään jopa esteenä, kun tavoitteena on tiedostaa tutkittavan kokemusmaailmaa. Fenomenologinen tutkimus ei kuitenkaan ala tyhjästä, vaan tutkimukseni lähtökohtina toimivat ihmiskäsitys ja käsitys kokemuksesta. (Laine 2018, 35–37.)

3.2 Aineiston hankinta ja käsittely

Tutkimukseni aineiston hankintaa ohjasi eksistentiaalis- fenomenologinen lähestymistapa. Aineiston hankintaan ja kohteen valikoitumiseen vaikuttivat myös mielenkiintoni sosiaali- ja terveydynhuollon organisaation johtamiseen, kuten mikä merkitys luottamuksella on johtamisessa, ja mikä on esihenkilöiden kokemus luottamuksesta heidän työssään. Hain tutkimuslupaa sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymästä ja haastattelun kohteeksi valikoitui lähijohtajat, jotka toimivat esihenkilön tehtävissä. Tutkimusluvan saatuani tutkimuksen kohdeorganisaatio lähetti pyynnön tutkimukseen osallistumisesta kuntayhtymän lähijohtajille, jossa oli tutkimukseni saate ja suostumus tutkimukseen. (liite 1) Suostumuksensa tutkimukseen antoi seitsemän kuntayhtymän lähijohtajaa. Haastattelut toteutettiin vuoden vaihteessa 2022 tallennettuina Teams- haastatteluina, kestoiltaan ne olivat keskimäärin noin 45 minuuttia. Lähes kaikilla haastateltavista oli kamera käytettävissä haastattelussa.

Fenomenologiseen tutkimukseen pyritään löytämään haastateltavia, jolla on eläviä ja omakohtaisia kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä (Lehtomaa 2005, 167). Haastattelun tulisi olla luonteeltaan mahdollisimman luonnollinen, jossa edetään keskustelun omaisesti antaen tilaa haastateltavalle. Tutkimuskysymykset pyritään pitämään mahdollisimman avoimina, jotta voidaan välttää vastausten ohjaus. (Laine 2018, 39.) Fenomenologisessa tutkimuksessa haastateltavan tulisi voida kuvata yksityiskohtaisiin tilanteisiin ja tapahtumiin liittyviä

kokemuksia. Tutkijan tarkoituksena ei ole etukäteen tietää, mitä haastateltavat tuovat esiin haastattelussa. Aineistoa tutkimukseen tulee kerätä siten, että tutkijan vaikutus on tutkittavien kokemuksiin vähäinen, kun he tuovat tutkimustilanteessa esille kokemuksiaan. (Perttula 1995b, 65.) Käytännössä tutkija ei rajaa haastattelun teemoja ahtaaksi, vaan haastattelu on mahdollisimman avoin, joka etenee haastateltavan ehdoilla. Tarkentavilla kysymyksillä haastattelussa tutkija voi kirkastaa haastateltavan kuvaamia kokemuksia. Olennaista haastattelussa on luottamuksellisen ilmapiirin luominen ja haastateltavan ohjaus kuvailemaan kokemuksiaan tutkimuksen kohteesta. (Lehtomaa 2005, 170.) Tavoitteenani oli laatia tutkimuskysymykset mahdollisimman avoimiksi ja keskustelunomaisiksi. Esitin kaikille haastateltaville samat kysymykset lähes samassa sanamuodossa. Haastattelun aikana esitin myös tarkentavia lisäkysymyksiä haastateltavan esiin tuomista kokemuksista tai jos jokin ilmaisu jäi epäselväksi haastattelussa.

Valitsin tutkimukseni haastattelumuodoksi puolistrukturoidun teemahaastattelun. Tällöin haastattelussa on etukäteen valittu tema tai teemat, jotka ovat tutkimuksen viitekehukseen sopivat ja perustuvat jo tiedettyyn tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87–90.) Haastattelun teemaa ja kysymyksiä ohjasivat tutkimuskysymys ja valittu tutkimustapa. Haastattelun alkuun suunnittelin osiot, jossa kävin keskustellen läpi haastattelun kulun, tavoitteet tutkimukselle, luottamuksellisuuden ja taustatiedot haastateltavan työstä. (liite 2) Kerroin haastattelun alussa, että tutkimus on kokemuksen tutkimus, jossa vastauksia voi havainnoida esimerkein. Myös haastattelun aikana pyysin haastateltavaa kuvailemaan kokemuksiaan esimerkkejä käyttäen.

Tallennetut haastattelut kirjoitin puhtaaksi eli litteroin. Litteroitua aineistoa kaikkiaan haastatteluista muodostui noin 50 sivua. Aineiston litterointi vaiheessa numeroin haastattelut 1–7 haastattelujärjestyksen mukaisesti. Litteroin haastattelut sanatarkasti, joista jokaisesta muodostui oma tekstitiedosto. Litterointia en toteuttanut tarkasti, että olisin myös huomionnut haastattelun painoituksia ja taukoja haastateltavan puheesta. Valintaani vaikutti aineistoon sovellettava analyysimenetelmä, jossa tämä ei ollut tarpeen analyysin toteuttamiseksi. (Eskola, Lähti & Vastamäki 2018, 49.)

Tuntemukseni aineistosta ja haastatteluiden onnistumisesta olivat positiiviset. Vaikka kestoltaan haastattelut olivat vain vajaan tunnin mittaisia, kuitenkin aineiston sisältö oli rikas. Lehtomaa (2005) mukaan fenomenologisessa tutkimuksessa olennaista on tutkijan

kyky rakentaa kontakti toiseen ihmiseen. Voidaankin todeta, että haastatteluaineistoa ei hankita, vaan tämä syntyy tutkijan kyvystä kuulla ja olla läsnä. (Lehtomaa 2005, 178.)

Kokemukseni on, että saavutin haastattelussa luottamuksellisen ilmapiirin, jossa avoimesti käytiin keskustelua haastateltavien kokemuksista, tilanteista heidän työssään. Haastattelun aikana huomasin, että varsinkin kuuntelemiseen keskittyminen on tärkeää, jotta voi kysyä jatkokysymyksiä tai tarkentavia kysymyksiä tilanteista ja kokemuksista työssä. Haastattelussa pidin myös tärkeänä ajan antamisen vastaamiselle, jotta haastateltava saa rauhassa miettiä kokemuksiaan haastattelussa. Haastattelun lopussa kävimme vielä yhdessä läpi haastattelutilannetta ja saamani palaute oli positiivista. Haastateltavat kokivat tutkimuksen teeman vaikeaksi ja varsinkin sen kuvaaminen sanoin ja esimerkein oli haastavaa, koska luottamusta ei tule mietittyä näin konkreettisesti työarjessa.

3.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysimenetelmäksi valitsin fenomenologisen metodin, joka sopi hyvin kokemusperäisen aineiston jäsentämiseen. Analyysi menetelmä pohjautuu Amadeo Giorgin (1985) kehittämään menetelmään ja sen suhteesta psykologiseen fenomenologiaan. Myöhemmin menetelmää on laajentanut ja tarkentanut Perttula (1995b, 2000), jossa tutkija voi jäsentää haastatteluaineistoa sisältöalueiden avulla. Perttulan menetelmä mahdollistaa menetelmän muokkaamisen tutkimustarpeiden mukaan ja tutkittavaan ilmiöön sopivaksi. Analyysissä etenen mukailen Perttulan menetelmää, joka koostuu analyysin kymmenestä vaiheesta neljäntoista vaiheen sijaan. (Lehtomaa 2005, 180–182; Tökkäri 2018, 71–72.) Muokkasin ja yhdistelin analyysin vaiheita tutkimukseni aineiston tarkasteluun sopivaksi.

Menetelmä on kaksiosainen, jossa edetään yksilökohtaisesta merkitysverkostosta kohti yleistä merkitysverkostoa (Perttula 1995b, 2000). Analyysivaiheen ensimmäisessä osassa jokaista haastattelua tarkastellaan omana kokonaisuutena. Haastattelu aineistoa tarkastellaan vaiheiden kautta edeten, muodostaen aineistosta yksilökohtainen merkitysverkosto. Toisessa osassa aineiston analyysi jatkuu yleisen merkitysverkoston muodostamiseen. Analyysin tuloksena voi muodostua myös useampi kuin yksi yleinen merkitysverkosto. (Lehtomaa 2005, 182–185.) Toteuttamani analyysin ensimmäisen ja toisen osan vaiheet ja eteneminen on havainnollistettu alla olevassa taulukossa.

Taulukko 1. Fenomenologisen tutkimuksen analyysivaiheet



3.3.1 Yksilökohtaisten merkitysverkostojen muodostaminen

Ensimmäisessä analyysin vaiheessa aineistoon pyritään tutustumaan avoimin mielin, jossa tavoitteena on saada aineistosta kokonaiskuva. Tavoitteena on pyrkiä eläytymään tutkittavan kokemukseen ja samalla sulkeistamaan omat ennakkokäsitykset tutkittavasta ilmiöstä. (Perttula 1995b, 69–70.) Ensimmäinen aineistoon perehtyminen alkoi jo haastatteluaineistoa litteroidessani. Kokonais kuvan saamiseksi luin aiemmin litteroidut tekstit läpi moneen kertaan. Kuuntelin myös haastattelut uudelleen, jotta pääsin kiinni haastateltavien

kokemuksiin ja pyrin näin myös siirtämään omat ennakkokäsitykseni pois tutkittavasta aiheesta. Tämän jälkeen siirryin analyysin seuraavaan vaiheeseen.

Ensimmäisen osion toisessa vaiheessa luodaan aineistoa jäsentävät sisältöalueet. Tämän tehtävänä on jäsentää olemassa olevaa aineistoa muodostaen situaatiosta käsin jäsentäviä sisältöalueita eli, mihin elämäntilanteisiin tutkittavan kokemukset ovat merkityssuhteessa. Sisältöalueiden muodostaminen voidaan tehdä tutkittavasta aineistosta kokonaisuutena tai aineiston osa kerrallaan. (Perttula 1995b, 91; Virtanen 2006, 183–185.) Toteutustavaksi valitsin tämän jälkimmäisen, koska halusin juuri saavuttaa jokaisen haastateltavan yksilölliset kokemukset ja välttää näin aineiston vaikutuksen toisiinsa. Aineistolähtöisyys korostuu fenomenologisessa tutkimuksessa ja tämä valintani tuki tätä tavoitetta, että muodostin sisältöalueet jokaisesta haastattelusta erikseen. (Perttula 1995b.) Toteutustapa osoittautui erinomaiseksi tavaksi syventyä haastateltavien kokemuksiin sekä sisältöalueiden muodostaminen auttoi jäsentämään aineistoa ja tutkittavaa ilmiötä, mitä olin tutkimassa.

Jäsentäviä sisältöalueita haastatteluista muodostui kaikkiaan 13–28 haastatteluaineiston mukaan. Haastattelujen sisältöalueet täsmentyivät analyysin edetessä vielä analyysin neljännessä vaiheessa, jolloin lopulliset sisältöalueet haastatteluista muodostuivat. Havainnoin jäsentyneet sisältöalueet yhden haastattelun osalta esimerkissä yksi. (ks. esimerkki 1)

Esimerkki 1.

Haastatteluaineistoa jäsentävät sisältöalueet: 1) jokapäiväistä toimintaa, 2) väline esimiestyössä, 3) turvallinen ilmapiiri, 4) fyysinen läheisyys ja pohdinta yhdessä, 5) työskentelyn seuraaminen ja keskustelut, 6) tiimityö, 7) aktiivinen vuorovaikutus, 8) kuunteleminen, 9) luottamus työntekijöihin, 10) työntekijöiden tunteminen, 11) rehellisyys, 12) tiedon puute esimiestyössä, 13) perehdytys esihenkilön tehtäviin, 14) organisaation toimintakulttuuri, 15) puute esihenkilön antamassa tuessa, 16) tarve tulla kuulluksi, 17) tarve esihenkilön läsnäololle, 18) epäselvät työohjeet, 19) työohjeiden toimivuus ja niiden muutokset, 20) osallisuus.

Kolmannessa vaiheessa haastatteluaineisto erotellaan merkityksen sisältäviin yksiköihin, jotka sisältävät merkityksen tutkittavasta ilmiöstä. Tämä tapahtuu aineistoa luettaessa intuitiivisesti. Merkityssuhde muodostetaan, kun koetaan, että tutkittava antaa uuden merkityksen. (Perttula 1995b, 72; Virtanen 2006, 185–186.) Erottelin aineistoista merkityssuhteet eli merkityksen sisältävät osiot toisistaan eri fonttia ja väriä käyttäen. Olennaista mielestäni oli tutkimuskysymyksen peilaaminen tutkittavaan aineistoon. Aineistosta huomioin ne merkityssuhteet, jotka ilmaisivat tutkittavaa ilmiötä ja rajasin analyysin ulkopuolelle tekstin, joka ei vastannut tutkimuskysymykseen. Merkityssuhteiden pituudet vaihtelivat lauseesta useampaan virkkeeseen. Tämän vaiheen toteutin melko nopeasti intuition ohjaamana.

Neljännessä analyysin vaiheessa sijoitin haastatteluaineistosta erotetut merkityssuhteet niitä jäsentäviin sisältöalueisiin ja muutin merkityssuhteen tutkijan kielelle mielikuvatasolla tapahtuvan muuntelun avulla. Tähän käytin välineenä erillistä taulukointia, johon kirjoitin tutkijan muunnoksen aineiston merkityssuhteen viereen ja sijoittaen merkityssuhteen niitä jäsentäviin sisältöalueisiin. Olennaista vaiheessa on, että voidaan selvästi havaita millaiseen tiivistykseen mistäkin merkityssuhteesta on päädytty. Muuntelun pyrkimyksenä on tavoittaa merkityssuhteiden keskeinen sisältö, kuten se ilmenee tutkittavan kokemuksesta. Tässä vaiheessa etenkin sulkeistamisella on suuri rooli, että aineiston alkuperäiseen ja varsinaiseen ydinmerkitykseen päästään käsiksi. (Perttula 1995b, 74, 92; Virtanen 2006, 186–187.) Muuntelussa haasteellisinta oli ilmaista kielellisesti aineiston merkityssuhteita, ettei varsinainen kokemus muutu toiseksi. Analyysiprosessin vaiheittainen ja systemaattisesti etenevä metodi antoi tähän varmuuden ja tuen analyysissä etenemiselle. Käytin tähän analyysin vaiheeseen paljon aikaa välillä palaten edelliseen vaiheeseen sekä tarvittaessa kuuntelin haastatteluaineiston tallennetta uudelleen varmuuden saamiseksi analyysin toteuttamiselle. Havainnoin alla olevassa esimerkissä tämän vaiheen yhden tutkittavan osalta. (ks. esimerkki 2)

Esimerkki 2.

Tutkittavan merkityssuhde: *Tutkija:* Millaisilla keinolla sinä itse rakennat sitä luottamusta? *Tutkittava:* Toisen kuunteleminen on se yks aika tärkeä tekijä, on niin kuin korvat auki ja antaa toisen myös kertoa. Me tehdään tätä

työtä aika hektisessä ympäristössä, mutta se että se hetki on silloin hänelle, se on myös semmoista luottamuksen rakentamista.

Muunnos tutkijan kielelle: *Hän kokee kuuntelemisen olevan olennainen tekijä luottamuksen rakentamisessa. Hän pitää läsnäoloa siinä hetkessä tärkeänä, kun kuunnellaan mitä toinen kertoo.*

Muunnetun merkityssuhteen sijoittaminen sisältöalueeseen:
Kuunteleminen

Viidennessä analyysin vaiheessa muodostin yksilökohtaiset merkitysverkostot. Toteutin tämän yhdistäen tutkijan kielelle muutetut merkityssuhdetihentymät toisiinsa sisältöalue kerrallaan. Lopullisen yksilökohtaisen merkitysverkoston muodostin vielä tekstiä tiivistämällä ja muokkaamalla, jotta teksti muodosti selkeän ja järkevän kokonaisuuden. Tässä vaiheessa sisältöalueet menettävät merkityksensä, vaikka tämän voi vielä havaita yksilökohtaisen merkitysverkoston tekstin kappaleista. (Perttula 1995b, 77, 92–95; Virtanen 2006, 188–189.) Havainnollistan tämän vaiheen toteutusta alla olevassa esimerkissä. (ks. esimerkki 3)

Esimerkki 3.

Kuuleminen sisältöalueesta muodostunut merkitystihentymä: *Hän kokee työssään luottamuksen rakentuvan molemminpuolisesta vuorovaikutuksesta, kuuntelemisesta ja mielipiteiden huomioon ottamisesta. Esihenkilönä hän käy aktiivista vuoropuhelua työntekijöiden kanssa matalalla kynnyksellä. Hänen mielestään tärkeää on toisen huomiointi, kuulumisten kysyminen ja läsnäolo. Hänen mielestään luottamus näkyy avoimena vuoropuheluna ja hän pyytää työntekijöiltä vaihtoehtoja toimivien ratkaisujen löytämiseksi. Hän kokee kuuntelemisen olevan tärkeä tekijä luottamuksen rakentamisessa. Hän pitää läsnäoloa siinä hetkessä tärkeänä, kuunnellaan mitä toinen kertoo.*

Ote merkitystihentymän lopullisesta yksilökohtaisesta merkitysverkostosta ja sen kietoutumisesta muihin sisältöalueisiin: *Hän näkee, että luottamus rakentuu tiimissä keskustellen ja neuvotellen asioista*

yhdessä, jossa koko tiimin mielipiteellä on merkitys. Tiimin päätöksen teossa hän vastuuttaa myös tiimiä päätöksentekoon. Tärkeänä hän pitää turvallista ilmapiiriä tiimissä, jossa mielipiteet voi sanoa vapaasti. Hänen mukaansa työn tekeminen tiimissä ja fyysinen läheisyys mahdollistaa asioiden kysymisen ja yhdessä pohdinnan.

Työssään hän kokee luottamuksen rakentuvan molemminpuolisesta vuorovaikutuksesta, kuuntelemisesta ja mielipiteiden huomioon ottamisesta. Hän käy esimerkiksi aktiivista vuoropuhelua työntekijöiden kanssa matalalla kynnyksellä. Hänen mielestään tärkeää etenkin on toisen huomiointi, kuulumisten kysyminen ja läsnäolo. Hän näkee, että luottamus ilmenee juuri avoimena vuoropuheluna, kuten keskusteluna yhdessä työntekijöiden kanssa erilaisista vaihtoehdoista toimivien ratkaisujen löytämiseksi. Hän kokee kuuntelemisen olevan olennainen tekijä luottamuksen rakentamisessa, etenkin hän pitää läsnäoloa siinä hetkessä tärkeänä, kun kuunnellaan mitä toinen kertoo.

3.3.2 Yleisen merkitysverkoston muodostaminen

Fenomenologisen metodin toinen osa kuvaa analyysin etenemistä yksilökohtaisesta yleiseen tietoon, jossa korostuu tiedon kattavuuden vaatimus tutkittavasta fenomenologisesta ilmiöstä (Perttula 2000, 432). Toisen osan tarkoituksena on luoda yksilökohtaisiin merkitysverkostoihin perustuva yleinen merkitysverkosto, joka rakentuu kaikille yksilökohtaisille merkitysverkostoille yhteisistä ydinmerkityksistä. Analyysin tuloksena voi muodostua myös useampi yleinen merkitysverkosto, jos kaikissa ehdotelmassa yleiseksi merkitysverkostoksi ei ilmene samoja ydinmerkityksiä. (Perttula 2000, 439–440.) Metodin toinen osa on jaettu eri vaiheisiin, jotta yleisen tiedon yhteys yksilöllisiin kokemuksiin, merkitysverkostoihin säilyisi. Toteutin analyysin toisen vaiheen yksi yksilökohtainen merkitysverkosto kerrallaan, muokaten analyysin vaiheet viiden vaiheen mukaan tutkittavan aineiston tarkasteluun sopivaksi. (Perttula 2000, 431–432.)

Ensimmäisessä yleisen merkitysverkoston analyysin vaiheessa omaksutaan uusi tutkimusasenne eli jo muodostuneet yksilökohtaiset merkitysverkostot tulee mieltää ehdotelmiksi yleisestä tiedosta. Perttulan (2000) mukaan yksilökohtaiset merkitysverkostot ovat ehdotelmia tiedosta, jota kohti analyysissa edetään. Kyse on tutkimusasenteesta, jolla

tutkimusaineistoa katsotaan. Tämän uuden tutkimusasetteellisen tavan saavutin ottamalla etäisyyttä aineistoon yksilökohtaisten merkitysverkostojen muodostamisen jälkeen, joka auttoi analyysin toisen vaiheen tutkimusasetteen saavuttamisessa. (Perttula 2000, 433.)

Toisessa vaiheessa erotin yksilökohtaisesta merkitysverkostosta merkityksen sisältävät yksiköt toisistaan muuntaen ne merkityssuhde-ehdotelmiksi. Merkityssuhde-ehdotelmat muunsin kielelle, joka häivyttää merkityssuhteen yksilökohtaisuuden eikä yksilöllinen kokemus näin ollen ole enää esillä. (Perttula 2000, 434–436.) Tämän vaiheen käytännössä toteutin numeroimalla toisistaan erotetut merkityssuhteet, jonka perään sulkeisiin kirjoitin merkityssuhde-ehdotelman. Ensimmäisen ja toisen osion vaiheet mukailevat aiemmin tehtyä metodin ensimmäisen vaiheen osiota, joka erottui tässä vaiheessa aineiston jäsentyneenä rakenteena ja jossa merkityssuhteet olivat tiiviimmässä muodossa. Havainnollistan alla olevassa esimerkissä yksilökohtaisesta merkitysverkostosta erottamani merkityssuhteen ja sen muuntamisen merkityssuhde-ehdotelmaksi.

Esimerkki 4.

Merkityssuhde: *Hän kokee kuuntelemisen olevan olennainen tekijä luottamuksen rakentamisessa, etenkin hän pitää läsnäoloa siinä hetkessä tärkeänä, kun kuunnellaan mitä toinen kertoo.*

Muodostettu merkityssuhde-ehdotelma: *Esihenkilölle läsnä oleva kuunteleminen on keino rakentaa luottamusta.*

Kolmannessa vaiheessa muodostin edellisen vaiheen merkityssuhde-ehdotelmien mukaan niitä jäsentävät sisältöalueet ja sijoitin merkityssuhde-ehdotelman sitä kuvaavaan sisältöalueeseen. Perttulan (2000) mukaan tarkoituksena ei ole yhtenäistää sisältöalueita, vaan hahmottaa ehdotelmien omia merkitysisältöjä. (Perttula 2000, 436.) Toteutin tämän vaiheen jokaisen yksilökohtaisen merkitysverkoston osalta erikseen. Sisältöalueet muodostuivat yleisemmälle tasolle kuin aiemmin metodin ensimmäisessä osassa. Tämän vaiheen myötä kukin muodostettu sisältöalue yhdistää kaikki siihen liittyvät merkityssuhde-ehdotelmat, joista sama merkityssuhde-ehdotelma voi sijoittua useampaan sisältöalueeseen.

Tämän vaiheen tuloksena muodostui kaikkiaan kuusi sisältöaluetta, joista kaikkia merkityssuhde- ehdotelmia jäsentäviä sisältöalueita muodostui neljä: 1) *vuorovaikutus ja yhteistyö*, 2) *vastuun antaminen ja luottamus toiseen*, 3) *johtamisvastuu ja tuen antaminen*, 4) *tieto ja tiedon soveltaminen esihenkilön työssä*. Näiden lisäksi viidestä merkityssuhde-ehdotelmasta muodostui viides ja kuudes sisältöalue: 5) *tuki esihenkilön työhön*, 6) *Rakentunut organisaatiokulttuuri*.

Metodin seuraavassa eli viidennessä vaiheessa sisältöalueittain sijoitetuista merkityssuhde-ehdotelmista tehdään ydinsisältöihin perustuva sisältöalue-ehdotelma. Tässä tutkimuksessa tämä vaihe oli tarpeeton, koska merkityssuhde- ehdotelmien määrä oli hallittavissa ja hyvin jäsentynyttä, josta ydinsisällöt ilmenivät helposti. Joten muokkaamani analyysiprosessin *neljännessä vaiheessa* muodostin sisältöalueiden pohjalta ehdotelmat yleiseksi merkitysverkostoksi. (Perttula 2000, 438.)

Metodin mukaan yksi ehdotelma yleiseksi merkitysverkostoksi tehdään jokaisesta sisältöalue- ehdotelmien kokonaisuudesta erikseen, hioen sitä löytääkseen parhaan kuvaustavan ja yleisyystason. Perttulan (2000) mukaan varmistuminen kuvauksesta perustuu tutkijan intuitiiviseen evidenssiin, jota hän kuvaa itsensä oikeuttavaksi varmuudeksi. Tämän varmuuden saavuttamiseksi palasin analyysin aikaisempiin vaiheisiin, jotta yhteys yleisen tiedon, sen kattavuuteen ja kokemuksen välillä säilyisi. (Perttula 2000, 433, 438–439.) Tämän analyysi vaiheen aikana alkoi selvästi hahmottumaan yleisten merkitysverkostojen mahdollinen määrä. Jo haastatteluissa ja analyysiin ryhtyessä oli nähtävissä, että aineistosta syntyy enemmän kuin yksi yleinen merkitysverkosto.

Viimeisessä analyysin vaiheessa pyritään muodostamaan yleinen merkitysverkosto, jossa kaikki yleisen merkitysverkoston ehdotelmat kokonaisuudessaan ovat analyysin kohteena. Tämä on analyysin päätepiste, joka sisältää yleisen tiedon tutkittavasta ilmiöstä. Tuloksena voi muodostua joko yksi tai useampi yleinen merkitysverkosto tai sen tyyppejä. Jos kaikissa tutkittavien ehdotelmissä yleiseksi merkitysverkostoksi on huomattavaa samankaltaisuutta kokemuksissa, silloin muodostuu yksi yleinen merkitysverkosto. (Perttula 2000, 439–440.)

Analyysin tuloksena muodostui yksi yleinen merkitysverkosto ja sen toinen osa, joka on jatkoa yleisen merkitysverkoston ensimmäiselle osalle. Tässä yleisen merkitysverkoston

ensimmäisessä osassa tutkittavaan ilmiöön liittyvät kokemusten ydinmerkitykset ilmenevät samankaltaisina kaikkien tutkittavien osalta. Merkitysverkoston toinen osa muodostui sen sijaan viiden tutkittavan kokemuksista, jossa esiin nousi tuki esihenkilön työhön ja organisaatiokulttuurin osa-alueet tutkittavaan ilmiöön liittyen. Nämä muodostamani merkitysverkostot esitän tutkimukseni tuloksena seuraavassa luvussa.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Yleinen merkitysverkosto

Eksistentiaalisen fenomenologian metodissa olennaista Perttulan (2000) mukaan on tiedon kattavuuden vaatimus. Kattavuuden vaatimuksella hän tarkoittaa, että analyysissä yleisen tiedon osalta yhteys säilyy yksilökohtaiseen tietoon eli yksilökohtaisiin merkitysverkostoihin. Yleisen tiedon tulee olla kattavaa, ”se sisältää kaiken yksilökohtaisesti olennaisen tiedon, mutta ei mitään, mikä olisi ristiriidassa yksilökohtaisen tiedon kanssa”. (Perttula 2000, 431.) Käyttämäni fenomenologinen metodi antoi varmuuden saavuttaa yleisen tiedon kattavuus tutkittavasta ilmiöstä kadottamatta yksilöä. Luotin että käyttämäni tutkimusmetodi antaa kattavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä säilyttäen yhteyden yksilökohtaiseen tietoon. Varmuutta tähän toi monivaiheinen portaittain etenevä menetelmä, jossa aineistoon perehtyminen tapahtui perusteellisesti paneutuen tutkittavien kokemuksiin. (Perttula 2000, 431–432; Tökkäri 2018, 74.) Tämän toteuttamani menetelmän tuoman varmuuden vuoksi jätin kuvaamatta muodostamani yksilökohtaiset merkitysverkostot tutkimukseni tuloksena.

Tutkimuskysymyksenä tutkimuksessani oli: *Miten lähijohtajat kokevat rakentavansa työssään luottamusta ja mikä on organisaation rooli luottamuksen rakentamisessa?* Tavoitteenani oli saada tietoa ja ymmärtää ilmiön olemusta, miten luottamusta voidaan rakentaa esihenkilön työssä ja millainen on organisaation rooli luottamuksen rakentamisessa. Esittämässäni merkitysverkostoissa kootusti kuvaan tutkimani ilmiön rakennetta. Yleinen merkitysverkosto kuvaa tutkittua ilmiötä, jossa haastateltavien kokemusten ydinmerkitykset ilmenevät samankaltaisina kaikkien osalta rakentuen seuraavista osa-alueista: *vuorovaikutus ja yhteistyö, vastuun antaminen ja luottamus toiseen, johtamisvastuu ja tuen antaminen sekä tieto ja tiedon soveltaminen esihenkilön työssä.*

Yleinen merkitysverkosto: *Esihenkilötyössä luottamus sisältyy jokapäiväiseen toimintaan ja on mukana kaikissa tilanteissa. Esihenkilön työ on jatkuvaa kanssakäymistä, vuorovaikutusta työyhteisössä. Luottamus rakentuu vähitellen ajan myötä toistuvien kohtaamisten myötä. Välineenä luottamuksen rakentamisessa toimivat vuorovaikutuksen keinot. Vuorovaikutuksen välineenä korostuu esihenkilön kuunteleminen ja läsnäolo*

kohtaamisissa sekä kuulumisten kysyminen. Esihenkilön työssä turvallinen ilmapiiri syntyy avoimesta vuorovaikutuksesta ja aktiivisesta keskustelusta henkilöstön kanssa. Esihenkilö käy aktiivista keskustelua kuunnellen mielipiteitä työn toteuttamisesta, pohtien yhdessä toimintaa henkilöstön kanssa. Pelisäännöt henkilöstön kanssa ovat yhdessä sovittuja. Esihenkilön vuorovaikutuksen foorumeina toimivat kehityskeskustelut, viikkopalaverit ja jatkuva kanssakäyminen. Esihenkilön työssä luottamusta rakentavat kahdenkeskiset luottamukselliset keskustelut työntekijän kanssa, jossa vuorovaikutus on toista kunnioittavaa ja työntekijän huomioimista yksilönä.

Esihenkilön työssä luottamuksen osoittaminen henkilöstöön lisää luottamusta. Luottamus on molemminpuolista. Esihenkilö omilla toimilla osoittaa olevansa luottamuksen arvoinen, toimii kuten on sanonut toimivansa ja ollen myös esimerkki henkilöstölle. Esihenkilö luottaa henkilöstöönsä, että he tekevät työnsä ammattitaidolla ollen myös rehellisiä. Keinoina toimivat vastuun antaminen tehtävistä ja toiminnasta, joka myös lisää vastuun ottamista. Esihenkilö antaa vastuuta tiimille tehdä päätöksiä luottaen heidän osaamiseensa ja ammattitaitoonsa myös haasteellisissa tilanteissa. Luottamuksellisen suhteen saavuttamiseen esihenkilö tarvitsee aikaa tutustua henkilöstöön oppien tuntemaan heidät.

Johdonmukainen toiminta esihenkilön työssä koetaan luottamusta rakentavana. Tämä tarkoittaa toimintaa sovitun mukaisesti ja päätöksien perustelemista. Esihenkilö antaa henkilöstölle ohjeita ja tietoa työn tekemiseen sekä on fyysisesti läsnä antaen tarvittaessa tuen heränneisiin kysymyksiin työssä. Matalalla kynnyksellä tapahtuvan keskustelun henkilöstön kanssa ja tuen antamisen esihenkilöt kokevat luottamusta lisäävän. Esihenkilö työssään huolehtii työntekeymisen edellytyksistä, puuttuu epäkohtiin ja asiat käsitellään sovitun mukaisesti. Viimekädessä esihenkilö ottaa vastuun toiminnasta.

Esihenkilöt kokevat tiedon olevan olennainen tekijä luottamuksen rakentamisessa esihenkilön tehtävässä. Tiedottaminen on keskeisessä roolissa esihenkilön työssä, joka ohjaa toimintaa antaen informaatiota muutoksista toiminnassa. Tiedon puutteen esihenkilöt kokevat vaikeuttavan luottamuksen rakentamista työssä. Nopeat annettujen työohjeiden muutokset ovat tuoneet suuren haasteen esihenkilön työhön.

Työohjeet tulevat aivan viimemetreillä ja muuttuvat moneen kertaan ennen lainsäädännön muutosta. Ohjeiden epäselvyys ja soveltamattomuus käytäntöön koetaan ongelmallisena. Perusteluja ja tarvittavia keskusteluja muutoksista henkilöstön kanssa ei ennätä käydä.

4.2 Yleisen merkitysverkoston toinen osa

Merkitysverkoston toinen osa muodostui sen sijaan viiden tutkittavan kokemuksista, jossa haastateltavien kokemusten ydinmerkitykset ilmenevät samankaltaisina kaikkien osalta rakentuen seuraavista osa-alueista: *tuki esihenkilön työhön ja rakentunut organisaatiokulttuuri.*

Esihenkilön työ on luonteeltaan itsenäistä, johon tukea tarvitaan omalta esihenkilöltä, kuten vastauksia kysymyksiin, keinoja asioiden ratkaisuun päätöksenteon tueksi. Esihenkilön ja ylemmän johdon tuki koetaan tärkeäksi, kuten kuulumisten kysyminen ja säännöllinen yhteydenpito. Tuen saaminen esihenkilön työhön koetaan puutteellisena, kuten tiedon puute työssä. Etänä ja verkossa tapahtuvaa ohjeistusta esihenkilöille on paljon, johon myös nopealla aikataululla tulee muutoksia. Etänä toteutetut esihenkilöiden palaverit on koettu haasteellisina, näissä vuorovaikutus on vähäistä ja aikaa erityiskysymysten läpikäymiseen ei ole. Esihenkilön säännöllistä yhteydenpitoa ja läsnäoloa kaivataan. Selvät tehtävänkuvat ja vastuut esihenkilön työstä antavat varmuuden omalle toiminnalle ja vaikuttavat luottamuksen rakentamiseen esihenkilön työssä. Esihenkilön tehtävänkuvassa koetaan olevan epäselvyyttä, kuten mistä esihenkilö vastaa työssään ja mikä kuuluu hänen päätöksentekonsa piiriin.

Organisaatioon rakentuneilla toimintatavoilla ja kulttuurilla esihenkilöt kokevat olevan merkitystä esihenkilön työhön luottamuksen rakentamisessa. Luottamuksen rakentaminen työyhteisössä on pitkäjänteistä työtä. Esihenkilöt kokevat luottamuksen työyhteisössä kehittyneen aiemmasta, mutta työtä se edelleen vaatii ja kehitettävää on vielä. Moniportainen organisaatorakenne tuo haasteen toiminnalle ja johtamiselle esihenkilön työssä. Organisaatorakenne toimintakäytäntöineen ei suoraan mahdollista yhteydenottoa ylimpään johtoon tilanteen niin vaatiessa, vaan asioiden

eteenpäin viemiseksi yhteydessä ollaan omaan esihenkilöön. Organisaatiotasolla tapahtuvaan tiedottamiseen kaivataan avoimuutta ja läpinäkyvyyttä sekä aitoa läsnäoloa. Esihenkilöt kokevat, että vaikutusmahdollisuudet päätöksentekoon ovat vähäisiä, asiat tulevat pitkälti ylhäältäpäin annettuina.

5 TULOSTEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimukseni tavoitteena oli tutkia lähijohtajien kokemusta luottamuksen rakentamisesta. Tavoitteenani oli myös lisätä ymmärrystä, millaisia keinoja heillä on käytössään luottamuksen rakentamisessa ja millainen on organisaation rooli ja vaikutukset luottamuksen rakentamiseen.

Tutkimusanalyysin myötä tutkimuksen tuloksena muodostui yleinen merkitysverkosto ja sitä täydentävä toinen suppeampi merkitysverkosto. Luottamuksen rakentaminen lähijohtajan työssä ja organisaation rooli luottamuksen rakentamisessa rakentuu seuraavista osa-alueista: *Vuorovaikutus ja yhteistyö, vastuun antaminen ja luottamus toiseen, johtamisvastuu ja tuen antaminen, tieto ja tiedon soveltaminen esihenkilön työssä, tuki esihenkilön työhön ja rakentunut organisaatiokulttuuri*. Yleinen merkitysverkosto kuvaa lähijohtajien kokemuksia luottamuksen rakentamisen keinoista heidän työssään, josta on myös nähtävissä organisaation vaikutus ja rooli lähijohtajan luottamuksen rakentamiseen. Toinen yleistä merkitysverkostoa täydentävä suppeampi merkitysverkosto kuvaa organisaation roolin merkitystä ja vaikutusta luottamuksen rakentamiselle lähijohtajan työssä.

Tutkimukseni mukaan lähijohtajilla on käytössään monia luottamuksen rakentamisen keinoja, jotka monipuolisesti ilmentävät toimijoiden välisen suhteen luonnetta ja lähijohtajien kokemuksia luottamusta rakentavista elementeistä heidän työssään. Tutkimuksessani lähijohtajien kokemuksissa vuorovaikutus ja yhteistyö nousi merkittävään rooliin luottamuksen rakentamisen keinona, joka sisälsi kahdenkeskisen vuorovaikutuksen sekä vuorovaikutuksen ja yhteistyön koko henkilöstön kanssa. Vuorovaikutus ja yhteistyö on luonnollinen osa lähijohtajan työtä ja toimintaa, jossa etenkin keinoina toimivat kuunteleminen, toistuvat kohtaamiset ja läsnäolo. Lähijohtajien vuorovaikutuksen foorumeina toimivat vapaamuotoiset keskustelut ja tapaamiset sekä muodollisemmat foorumit, kuten viikkopalaverit ja kehityskeskustelut. Lähijohtajien kokemukset vastuun antamisesta ja luottamuksesta toiseen kuvaa myös lähijohtajien ja henkilöstön välistä suhdetta, jossa luottamusta rakentavana elementteinä ovat vastuun antaminen, henkilöstölle esimerkkinä toimiminen ja luottamus henkilöstöön. Lähijohtajien kokemuksista ilmeni, että luottamus henkilöstöön lisää luottamusta sekä henkilöstön halukkuutta ottaa vastaan heille annettuja vastuita ja tehtäviä.

Tutkimukseni tuloksissa lähijohtajat kokivat johdonmukaisen toiminnan olevan luottamusta rakentava tekijä. Tuloksissa johdonmukainen toiminta ja tuki henkilöstölle kiteytyi lähijohtajien kokemuksissa johtamisvastuuseen sekä tukeen henkilöstölle työn tekemisessä. Selvät toimintatavat, vastuun ottaminen, päätösten perustelevuus ja keskustelut ovat keinoja rakentaa luottamusta henkilöstöön. Lähijohtajat kokivat, että tiedolla on merkittävä rooli heidän työssään, joka on luottamusta rakentava tekijä ja keino rakentaa luottamusta. Tutkimukseni tulosten mukaan tieto ja tiedon soveltaminen on vahvasti yhteydessä lähijohtajien johtamisvastuuseen ja henkilöstölle annettavaan tukeen. Tiedolla on keskeinen merkitys lähijohtajan toiminnassa työn tekemistä ohjaavana tekijänä, joka on vahvasti kytköksissä organisaation rooliin sekä tiedottamisen ja viestinnän käytäntöihin. Lähijohtajat kokivat tiedon puutteen vaikeuttavan luottamuksen rakentamista ja etenkin tiedon soveltamattomuus käytäntöön ja nopeasti vaihtuvat työohjeet heikentävät luottamuksen rakentamista. Lähijohtajat kaipasivat myös lisää vuorovaikutusta, yhteydenpitoa ja tukea omaan työhön sekä selkeää johtamisen rakennetta tehtävän kuvineen.

6 POHDINTA

6.1 Tulosten teoreettinen merkitys

Tutkimukseni viimeisenä vaiheena on tulosten tarkastelu. Tässä luvussa käsittelen tutkimukseni tuloksia lähijohtajien kokemusten ja organisaatio näkökulman pohjalta sekä peilaan kuvattujen merkitysverkostojen suhteutumista teoreettiseen viitekehykseen luottamuksen rakentamisesta organisaatiokontekstissa ja johtamisessa.

Tässä vaiheessa tutkija voi vapauttaa itsensä aineistolähtöisyyden vaatimuksesta ja tulkita saatuja tuloksia tutkimuksen kannalta merkityksellisen näkökulman mukaan (Laine 2018, 48). Tutkittavan kohteen ilmiön analyysi ei toimi fenomenologisen tutkimusprosessin kokonaisuutena, vaan pyrkimyksenä on rakentaa empiiristen tulosten ja olemassa olevan tiedon välille dialogia. Tarkoituksena on rakentaa dialogi etsien deskriptiota tukevat tulkinnalliset kehykset tutkittavalle ilmiölle. (Perttula 2000, 440.) Lehtomaan (2005) mukaan fenomenologisessa tutkimuksessa tutkija muodostaa kokonaisnäemyksen tutkimuskohteestaan fenomenologisen ymmärtämisen myötä. Se sisältää tulkintaa, koska ymmärtäminen on tulosten suhteuttamista ymmärrykseen. Empiiristen tulosten tulkinta ohjaa fenomenologinen tutkimusasenne, jossa teoreettiset mallit eivät ole tulkinnan lähtökohta, vaan lähtökohtana toimii tutkimuksessa ilmenneet kokemukset. (Lehtomaa 2005, 190–191.)

Viimeaikaiset tutkimukset luottamuksen ilmiöstä organisaatiossa ja sen vuorovaikutuksellisuudesta edustaa näkökulmaa luottamuksen sosiaalisesta ja dynaamisesta luonteesta, joka nähdään vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Luottamuksen rakentamista voidaan luonnehtia jatkuvana toimintana, jota luodaan vuorovaikutuksessa ja keskustelun sosiaalisissa prosesseissa. (Ikonen 2015, 138–139.) Esihenkilötyössä luottamuksen rakentumisen nähdään tapahtuvan esihenkilön ja johdettavan välisessä suhteessa, joka on erityisen tärkeää työn sujumisen ja työssä viihtymisen kannalta (Laine 2010, 16; Savolainen 2011, 123). Kalliomaa & Kettunen (2010) ovat kuvanneet luottamuksen rakennuspalikoita tämän vuorovaikutuksellisen suhteen pohjalta. He tarkastelevat luottamusta rakentavaa johtajuutta esihenkilötyössä kolmen ulottuvuuden eli luottamuksen, esimerkillisyyden ja vastavuoroisuuden näkökulmista. Luottamus pitää sisällään lupauksista kiinni pitämisen, ihmisistä välittämisen, päätöksentekoon

osallistamisen, yhdessä tekemisen, työtehtävien seuraamisen ja määrittelyn sekä muutoksista informoimisen. Esimerkillisyys mallissa kuvaa luotettavuutta ja palvelevaa otetta, kuten pelisääntöjen rakentamista, noudattamista sekä arvoprosessien ohjaamista ja ylläpitoa. Vastavuoroisuuden ulottuvuus sisältää viestintä- ja vuorovaikutustilanteita, kuten kuuntelemisen, kuulumisten kysymisen ja ongelmien ratkaisemisen yhdessä. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 40, 129–130.) Tutkimuksen tuloksissa yleisen merkitysverkoston kuvaus lähijohtajien kokemuksista osoittaa, että luottamuksen rakentaminen kohdeorganisaatiossa perustuu vuorovaikutukseen ja sosiaalisiin prosesseihin. Vuorovaikutusta voi luonnehtia työn välineenä, joka on välttämätöntä luottamuksellisen suhteen rakentajana ja ylläpitäjänä.

Luottamus sosiaalisena pääomana ei ainoastaan ole ihmisten välisten suhteiden tai heidän ominaisuuksien varassa. Luottamus myös nähdään toimivan ja ilmenevän organisaatiotasolla, sen johtamisjärjestelmässä, kulttuurissa, organisaatorakenteessa ja toimintaprosesseissa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 28; Savolainen 2011, 120.) Tutkimukseni tulosten yleisen merkitysverkostoa täydentävä toinen osa ilmensi lähijohtajien kokemuksia organisaation roolista ja sen vaikutuksesta luottamuksen rakentamiseen. Tuoreimmat tutkimustiedot ovat osoittaneet, että luottamukseen voidaan myös vaikuttaa ja tukea makrotason eli organisaation rakenteellisilla tekijöillä, kuten organisaatorakenteella ja johtamiskäytännöillä, vaikuttaen näin organisaatiossa toimijoiden käyttäytymiseen. (Bachmann 2011, 208–209; Malkamäki ym. 2019, 50–51).

Lähijohtajien kokemukset rakentuneesta organisaatiokulttuurista ja tuesta esihenkilö työhön kuvaavat toimijoiden välisiä suhteita ja johtamiskäytäntöjä. Laamanen ja Tinnilä (2009) ovat kuvanneet johtamisjärjestelmää kokonaisuutena, jolla tarkoitetaan organisaation päämäärien saavuttamiseksi tarvittavien rakenteiden, toimintaperiaatteiden, menettelyjen, prosessien ja resurssien muodostamaa kokonaisuutta, johtamiskulttuuria (Laamanen & Tinnilä 2009, 113–114). Tutkimukseni tulokset osoittavat, että organisaatiolla on olennainen rooli luottamuksen rakentamisessa. Kuvaus lähijohtajien kokemuksista ei henkilöidy, vaan kokemukset kohdistuvat organisaation johtoon, toimintakäytäntöihin ja suhteisiin toimijoiden välillä. Lähijohtajien kokemukset tehtäväkuvasta, tiedon, tuen sekä vuorovaikutuksen tarpeesta ilmensivät organisaation rakenteellisia tekijöitä ja johtamiskäytäntöjä. Organisaation johtamisjärjestelmä voidaankin nähdä kolmantena esihenkilöityvänä luottamusta vahvistavana tekijänä kahden toimijan välillä. (Bachmann 2011, 208–209.) Johtamisjärjestelmää voidaan luonnehtia organisaation johtamista

määritteleväksi mekanismiksi, joka sisältää johtamisen ja johtajuuden osa- alueisiin liittyviä tekijöitä. Johtamisen ja johtajuuden prosessit, kuten vaikuttaminen, tavoitteiden asettaminen ja vuorovaikutus ovat yhteisiä molemmille käsitteille. (Yukl 2010, 26; Malkamäki ym. 2019, 53.)

Tutkimuksen tuloksia sosiaalisen pääoman ja organisaatiokulttuurin näkökulmasta tarkasteltuna lähijohtajien kokemuksista on nähtävissä organisaatorakenteen tuomat haasteet toiminnalle ja organisaation vuorovaikutukselle. Kuvaus lähijohtajien kokemuksesta kuvaa organisaatiokulttuurin ja toimintatapojen yhteyttä luottamuksen rakentamiselle. Organisaatiossa sosiaalinen pääomaa ilmentävän luottamuksen nähdään kehittyvän pitkäkestoisen kehittämisen tuloksena. Sen juurina ja kasvualustana toimii organisaatiokulttuuri, jossa ilmenee organisaation toiminnan piirteet ja arvot, joita organisaation toiminnassa on omaksuttu. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 61.) Organisaation kulttuuri tarvitsee kehittyäkseen ihmisten välistä vuorovaikutusta, niin yksilö kuin ryhmätasolla sekä hallinnollisia toimintamalleja ohjaamaan näitä sosiaalisia prosesseja. Johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna kulttuuri organisaation aineettomana pääomana voidaankin nähdä olevan myös organisaation rakennepääomaan kuuluvana ilmiönä. (Aaltio 2011, 335.)

6.2 Tulosten käytännöllinen merkitys

Käytännön tasolla tutkimukseni tulokset antavat arvokasta tietoa tutkimuksen kohteena olevan organisaation johtajuudesta. Tutkimuksen tuloksia tarkastellessa jäin pohtimaan johtajuutta ihmislähtöisen johtajuuden näkökulmasta ja sen toteutumista organisaation toiminnassa. Ihmislähtöinen johtajuuden ote luottamuksen rakentamisessa on nähtävissä tuloksissa lähijohtajien kokemuksissa ja heidän toiminnassaan. Lähijohtajien kokemuksista ilmeni myös vuorovaikutuksen ja tuen tarve heidän työssään, joka sai vastaavasti pohtimaan johtajuuden toteutumista johdon ja lähijohtajien välillä. Mielestäni lähijohtajien kokemukset kuvaavat ylemmän johdon johtajuuden otetta, sosiaalisen vuorovaikutuksen toteutumista sekä ihmislähtöisen johtajuuden tarvetta. Tutkimukseni tulosten mukaan lähijohtajien kokemuksissa johtaminen painottuu asiajohtamiseen, jossa ylemmän johdon vuorovaikutus ja läsnäolo koetaan vähäisenä. Näen, että käytännössä ihmislähtöisen johtajuuden kehittämisen tarpeet tutkimuksen tulosten mukaan kohdistuvat organisaation ylemmän johdon johtajuuden toteuttamiseen.

Tutkimuksen tuloksista on nähtävissä, että luottamuksen rakentamiseen tarvitaan ihmislähtöistä johtajuutta kaikilla organisaation johtamisen tasoilla. Tutkimukseni tulosten mukaan luottamuksen rakentamisessa kehittämisen tarpeet johtamisessa kohdistuvat etenkin vuorovaikutukseen ja organisaatiotason käytäntöihin. Näen, että nämä toimisivat esihenkilötyön luottamuksen rakentamisen tukena sekä keinona luoda organisaation sosiaalista pääomaa. Mäkipeska ja Niemelä (2005) ovat kuvanneet organisaatiokulttuuria sisäkkäisinä ympyröinä, jossa organisaatiotason kehä pitää sisällään organisaation rakenteen, johtamisjärjestelmän, normit ja säännöt, jotka ohjaavat toimintaa. Nämä pitävät organisaation koossa ja antavat toiminnalliset puitteet ihmiselle, muodostaen sosiaalisen yhteisön. Merkittävää sosiaalisen pääoman kannalta on, että rakenteet ovat ihmisille selkeät ja ymmärrettävät, luoden näin luottamusta organisaation toimintaan. Toimintakulttuurin kehittämiseksi juuri parhaimman lähtökohdan antaa organisaatiotaso. Organisaatiotason kehän seuraava sisempi kehä on työyhteisötaso, joka muodostuu ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, sisäisistä toimintatavoista ja toiminnallisista arvoista, kuten tiedon kulusta, vuorovaikutuksen laadusta ja määrästä sekä erilaisista yhteistyömuodoista. Vuorovaikutuksen määrää ja laatua kehittämällä on mahdollista lisätä sosiaalista pääomaa ja mitä paremmin vuorovaikutus läpäisee organisaatorakenteen rajoja, niin sitä paremmin voidaan luoda uutta sosiaalista pääomaa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 62–65.) Organisaatiokulttuurin sisin muodostaa kulttuurin syvärakenteen. Se sisältää perusolettamukset, uskomukset ja mielikuvat, jotka ovat hitaasti muutettavissa. Organisaation syvärakenteen nähdään olevan sosiaalisen pääoman alkulähde. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 74–75.) Tutkimuksen tuloksia tarkastellessa luottamuksen rakentamisessa kehittämisen kohteeksi nousee vuorovaikutus ja sen muodot. Vuorovaikutuksen kehittämisen näkisin tärkeänä organisaation eri tasoilla, jota organisaatorakentein ja johtamisjärjestelmin tuetaan.

Luottamuksen rakentamisen näkökulmasta tarkasteluna tutkimuksen tulokset mielestäni lisäsi ymmärrystä organisaation johtajuuden kokemuksellisesta luonteesta. Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että luottamuksen rakentumisen ja sitä tukevan toiminnan tulee tapahtua organisaation kaikilla eri luottamuksen rakentumisen tasoilla. Käytännössä tämä tarkoittaa työyhteisössä vuorovaikutuksen ja sosiaalisten prosessien toteutumista johtamisessa. Tutkimustulosten kuvaukset luottamuksen rakentamisen keinoista ja välineistä johtamisessa lähijohtajien työssä antoi monipuolisen kuvan luottamuksen rakentamisesta kohdeorganisaatiossa. Lähijohtajien työssä luottamuksen

rakentaminen sisältyy jokapäiväiseen työhön, ollen luonnollinen osa heidän toimintaansa. Lähijohtajien kokemuksista on myös nähtävissä johtajuuden ja johtamisen eli leadership sekä management osa-alueiden integroituminen toisiinsa. Lähijohtajien kokemuksissa luottamuksen rakentuminen, kuten johtamisvastuu, johdonmukainen toiminta sekä tiedottaminen ja vuorovaikutus ovat vahvasti yhteydessä strategisen johtamisen prosesseihin, mutta samanaikaisesti ne toimivat lähijohtajan ja toimijoiden välisen sosiaalisten suhteiden luottamusta rakentavien prosessien tekijöinä. Syväjärvi ja Vakkala (2012) ovat todenneet, että organisaation johtamisessa yhdistyvät sekä ihmisten että asioiden johtaminen. Nämä eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan molempia tarvitaan, jotta organisaatio voi olla inhimillinen, elinvoimainen ja tehokas. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 199–200.)

6.3 Tutkimuksen toteutuksen arviointi

Tutkimukseni tavoitteena oli lisätä ymmärrystä luottamuksen rakentamisen keinoista ja tekijöistä organisaation johtamisessa. Tutkimusprosessi oli mielenkiintoinen, haastava ja opettava kokemus. Tutkimukseni tulokset luottamuksen rakentamisessa organisaation johtamisessa on lisännyt tietoa sekä syventänyt ymmärrystäni luottamuksen rakentamiseen vaikuttavien tekijöiden ja mekanismien olemassaolosta johtamisessa. Tarkastelen tässä luvussa tutkimukseni onnistumista sekä tutkimuksen tutkimuseettisiä näkökulmia ja tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi pohdin tutkimustulosten pohjalta heränneitä ajatuksia jatkotutkimusaiheesta.

Mielestäni tutkimani ilmiö sen kokemuksellisen luonteen vuoksi sopi yhteen erinomaisesti fenomenologiseen tutkimukseen sekä analyysimenetelmä oli ilmiön tutkimiselle sopiva. Koen onnistuneeni tutkimuksessani, sain vastauksen asettamaani tutkimuskysymykseeni ja saavutin tutkimukselle asetetut tavoitteet tutkimuksen tulosten yleisen merkitysverkoston ja sitä täydentävän merkitysverkoston muodossa. Fenomenologista metodologiaa käyttäen sain syventävää ymmärrystä luottamuksen rakentamisen ilmiöstä organisaatiokontekstia tarkastellen. Koen myös onnistuneeni fenomenologisen tutkimusotteen toteutuksessa koko tutkimusprosessin ajan.

Ihmistieteellisessä tutkimustavassa lähtökohtana tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa on tutkittavan ilmiön perusrakenne ja vastaavuus käytettyyn tutkimusmenetelmään.

Luotettavuus nähdään määräytyvän suhteessa tutkittavaan ilmiöön. (Perttula 1995a, 39–40.) Luotettavuuden lähtökohtana fenomenologisessa tutkimuksessa toimii tutkijan kyky saavuttaa tutkittava ilmiö sellaisena kuin tutkittava sen kokee. Tutkija sulkeistaa omat ennakkokäsityksensä noudattaen fenomenologisen metodin ohjaamaa tutkimusasennetta tutkimuksen alusta loppuun saakka. Sulkeistaminen antaa tutkimuskohteelle mahdollisuuden yllättää tutkijan. (Perttula 1995a, 45; Perttula 2005, 145.) Etenin tutkimuksessani fenomenologisen metodin vaiheita tarkasti noudattaen ja pyrkimyksenäni erityisesti oli sulkeistamisen toteutumisen vaade. Ennen tutkimuksen aloittamista olin pohtinut omaa esiyymmärrystäni fenomenologisesta kokemuksen tutkimuksesta siirtäen syrjään ennakko-oletukset sekä teoreettiset mallit. Koen onnistuneeni sulkeistamisen vaateen toteuttamisessa varsin hyvin ja näin pystyin minimoimaan roolini vaikutuksen tutkittavaan ilmiöön ja tutkittavien lähijohtajien kokemuksiin. Tiedostin kuitenkin, että tutkijan oma subjektiivisuus tekee mahdottomaksi ilmiön puhtaan näkemisen, myös ymmärtäen, että tutkijan subjektiivisuus fenomenologisessa tutkimuksessa rakentuu tutkijan tajunnalle. (Perttula 1995a, 44; Perttula 2005, 145–146.)

Aineiston hankintatapaa pidän tutkimukseeni sopivana. Haastattelun teema oli mahdollisimman avoin, joka mahdollisti avoimen ja aidon keskustelun haastatteluissa. Pidin puolistrukturoitua teemahaastattelua onnistuneena valintana, koska luottamus osoittautui haasteelliseksi ja vaikeaksi teemaksi lähijohtajien haastatteluissa. Haastattelutilanteet olivat luonnollisia ja onnistuivat hyvin sekä haastattelu-teema kysymyksineen antoi hyvän tuen haastattelun toteuttamiselle. Haastattelun jälkeen jäin pohtimaan, että olisin voinut vielä rohkeammin esittää tarkentavia kysymyksiä muutamiin haastatteluissa esiin tulleisiin teemoihin liittyen. Tutkimukseen osallistui seitsemän haastateltavaa, joka oli mielestäni riittävä määrä tähän tutkimukseen.

Tutkijan tulee tutkimusta tehdessään huomioida tutkimusta ohjaavat eettiset periaatteet. Tutkimuksen eettisiin periaatteisiin kuuluvat tutkittavan ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen sekä tutkimuksen toteuttaminen siten, ettei tutkimuksesta ole haittaa tai vahinkoa tutkittavalle. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019.) Edellä mainitut periaatteet ohjasivat tutkimukseni toteuttamista ja toimivat lähtökohtana tutkimuksen suunnittelussa. Tutkimukseen osallistuvilta pyydettiin suostumus tutkimukseeni, jossa ilmeni tutkimuksen luottamuksellisuus, vapaaehtoisuus sekä aineiston ja tietojen käsittelyä ohjaavat periaatteet. Haastattelun alussa kävin läpi tutkimusta ohjaavat

eettiset periaatteet sekä tavoitteet tutkimukselle. Tässä vaiheessa vielä pyysin haastateltavilta luvan haastattelun tallentamiselle. Tutkimusprosessin ajan tutkimusaineisto oli vain itseni saatavilla ja hävitin sen asianmukaisesti tutkimusprosessin päätyttyä. Tutkimuksessani olen huolehtinut myös siitä, ettei tutkimustuloksista tutkittavien henkilöllisyys ja tunnistaminen ole mahdollista. (Liite 1)

Koen kokonaisuudessaan onnistuneeni tutkimuksessani säilyttämään fenomenologisen kokemuksen tutkimuksen luonteen. Fenomenologisen metodin keinoin uskon saavuttaneeni uutta kokemukseen perustuvaa tietoa luottamuksen rakentamisen mekanismeista organisaation johtamisessa ja tuoden myös monipuolisemman näkökulman luottamuksen rakentamiseen johtamisella. Tutkimustulos lähijohtajien kokemuksista luottamuksen rakentamisesta noudattelee teoreettisen viitekehyksen mukaisia raameja. Tutkimukseni tuloksissa on yhdenmukaisuutta aiemmin tehtyihin tutkimuksiin luottamuksen rakentamiseen ja kehittämiseen nähden, mutta ilmiöstä nousi esiin selvästi näkökulma organisaation roolin vaikutuksesta luottamuksen rakentamiseen esihenkilötehtävässä. Koen tullessi tutkimani ilmiön yllättämäksi, koska vastoin odotuksiani luottamuksen rakentamisen ilmiö johtamisessa on kokonaisuus, jossa yhdistyvät organisaatiokulttuuri ja luottamuksen rakentamisen eri tasot. Mielestäni luottamuksen rakentamista ei voida nähdä ainoastaan lähijohtajien toteuttavana toimintana, vaan merkittävä vaikutus luottamuksen rakentamiseen on organisaation toimintakulttuurilla ja johtamisjärjestelmällä johtamiskäytäntöineen, jotka luovat merkitysten ja kokemusten myötä organisaation sosiaalista pääomaa. Tutkimukseni tulosten mukaan on nähtävissä institutionaalisten tekijöiden merkitys luottamuksen rakentamiselle ja kehittymiselle, suuressa organisaatiossa uskon näiden tekijöiden merkityksen korostuvan.

Tutkimukseni tuloksissa esiin tullut organisaation roolin merkitys luottamuksen rakentamisessa sai pohtimaan aihetta jatkotutkimukselle. Ajatuksia jatkotutkimukselle heräsi luottamuksen rakentamiseen organisaation institutionaalisen toiminnan ja johtamisjärjestelmän osalta. Etenkin tämä näkökulma herätti mielenkiinnon, koska hyvinvointialueilla suuret hallinnolliset organisaation ovat aloittaneet toimintansa.

LÄHTEET

- Aaltio, I. (2011). Organisaatiokulttuurin moniulotteisuus johtamisen näkökulmasta. Teoksessa A. Puusa & H. Reijonen (toim.) *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. (333–345). Kuopio. Unipress.
- Bachmann, R. (2011). At the crossroads: Future directions in trust research. *Journal of trust research*, 1(2), 203–213. <https://doi.org/10.1080/21515581.2011.603513>
- Backman, J. (2010). Heidegger ja fenomenologian asia. Teoksessa T. Miettinen, S. Pulkkinen & J. Taipale (toim.) *Fenomenologian ydinkysymyksiä*. (60–78). Helsinki. Gaudeamus.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.006>
- Currall, S. & Inkpen, A. (2006). On the complexity of organizational trust: multilevel coevolutionary perspective and guidelines for future research. Teoksessa R. Bachmann & A. Zaheer (toim.) *Handbook of Trust research*. (235–246). Cheltenham. Edward Elgar.
- Eskola, E., Lähti, J. & Vastamäki, J. (2018). Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittavalle tutkijalle*. (27–51). Jyväskylä. PS-kustannus.
- Forssén, M. & Kuusela, S. (2021). *Luottamuskulttuuri – työyhteisön voimavarana*. Helsinki. Value Books Oy.
- Fulmer, C.A. & Gelfand, M. J. (2012). At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels. *Journal of Management* 38 (4), 1167–1230. <https://doi.org/10.1177/0149206312439327>

- Ikonen, M. (2015). Esimies-alaissuhteen luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. *Prologi*, 11(1), 135–151. <https://doi.org/10.33352/prlg.95906>
- Järvensivu, T. (2019). *Verkostojen johtaminen. Opi ja etene yhdessä*. Helsinki. Books on Demand.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. (2010). *Luottamus esimiestyössä*. Helsinki. WSOYpro.
- Klaussner, S. (2012). Trust and leadership: Toward an Interactive Perspective. *Journal of Change Management*, 12(4), 417–439. <https://doi.org/10.1080/14697017.2012.728766>
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York. Free Press.
- Kukkola, J. (2018). Kokemuksen tutkimuksen metatiede: kokemuksen käsitteen käytön ja kokemuksen ehtojen tutkimus. Teoksessa J. Toikkanen & I. Virtanen (toim.) *Kokemuksen tutkimus: VI, Kokemuksen käsite ja käyttö*. (41–63). Rovaniemi. Lapland University Press.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. (2009). *Prosessijohtamisen käsitteet – Terms and concepts in business process management*. Helsinki. Teknologiainfo Teknova.
- Laine, N. (2010). *Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan?* Tampere. Taurus Media.
- Laine, T. (2018). Miten kokemusta voidaan tutkia fenomenologian näkökulmasta. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. (29–50). Jyväskylä. PS-kustannus.
- Latomaa, T. (2005). Ymmärtävä psykologia: Psykologia rekonstruktiivisena tieteenä. Teoksessa J. Perttula & T. Latomaa (toim.) *Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen*. (17–88). Helsinki. Dialogia.

- Lehtomaa, M. (2005). Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: Haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Teoksessa J. Perttula & T. Latomaa (toim.) *Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen*. (163–194). Helsinki. Dialogia.
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C. & Gillespie, N. (2006). Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions. *Journal of management*, 32(6), 991–1022.
<https://doi.org/10.1177/0149206306294405>
- Malkamäki, K. (2017). *Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus – tapaustutkimus kaupan alan organisaatiosta*. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto, Joensuu.
https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/17938/urn_isbn_978-952-61-2462-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Malkamäki, K., Ikonen, M. & Savolainen, T. (2019). Luottamus johtamisjärjestelmän uudistamisessa – Narratiivinen tapaustutkimus ei-henkilöityvän luottamuksen kehitymisestä vähittäiskaupan ketjuorganisaatiossa. *Hallinnon tutkimus*, 38 (1), 50–64. <https://doi.org/10.37450/ht.96091>
- Miettinen, T., Pulkkinen, S. & Taipale, J. (2010). *Fenomenologian ydinkysymyksiä*. Helsinki. Gaudeamus.
- Mishra, A. K. & Mishra, K. E. (2013). The research on trust in leadership: The need for context. *Journal of Trust Research*, 3(1), 59–69.
<https://doi.org/10.1080/21515581.2013.771507>
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. (2005). *Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne*. Helsinki. Edita.
- Niskanen, S. (2005). Hermeneuttisen psykologian tieteenfilosofinen traditio. Teoksessa J. Perttula & T. Latomaa (toim.) *Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen*. (89–114). Helsinki. Dialogia.

- Perttula, J. (1995a). Kokemuksen tutkimuksen luotettavuudesta. *Kasvatus: Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja*, 26(1), 39–47.
- Perttula, J. (1995b). *Kokemus psykologisena tutkimuskohteena: Johdatus fenomenologiseen psykologiaan*. Tampere. Suomen fenomenologinen instituutti.
- Perttula, J. (2000). Kokemuksesta tiedoksi: fenomenologisen metodin uudelleen muotoilua. *Kasvatus: Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja*, 31(5), 428–442.
- Perttula, J. (2005). Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa J. Perttula & T. Latomaa (toim.) *Kokemuksen tutkimus. Merkitys -tulkinta -ymmärtäminen*. (115–162). Helsinki. Dialogia.
- Pulkkinen, S. (2010). Husserlin fenomenologinen menetelmä. Teoksessa T. Miettinen, S. Pulkkinen & J. Taipale (toim.) *Fenomenologian ydinkysymyksiä*. (25–44). Helsinki. Gaudeamus.
- Rauhala, L. (1993). *Humanistinen psykologia* (3. painos). Helsinki. Yliopistopaino.
- Rauhala, L. (2005). *Hermeneuttisen tieteenfilosofian analyyssejä ja sovelluksia*. Helsinki. Yliopistopaino.
- Rauhala, L. (2014). *Ihmiskäsitys ihmistyössä*. Helsinki. Gaudeamus.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926617>
- Saarinen, E. (2002). Fenomenologia ja eksistentialismi. Teoksessa I. Niiniluoto & E. Saarinen (toim.) *Nykyajan filosofia*. (215–260). Helsinki. WSOY.

- Savolainen, T. (2011). Luottamusjohtajuus inhimillisen pääoman uudistamisessa. Teoksessa A. Puusa, & H. Reijonen (toim.) *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. (117–141). Kuopio. Unipress.
- Savolainen, T. (2013). Trust Building in e-Leadership: Important Skill for Technology. Mediated Management in the 21st Century. Bangkok University, 288–294.
- Savolainen, T. (2014). Luottamusjohtajuus esimiehen voimavarana, taitona ja haasteena digiajassa. Teoksessa S. Hokkanen (toim.) *Logistiikan johtamisen tulevaisuuden haasteet*. (6–31). Kangasniemi. Sho Business Development.
- Syväjärvi, A. & Vakkala, H. (2012). Psykologinen johtamisorientaatio-positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa J. Perttula & A. Syväjärvi (toim.) *Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. (195–225). Jyväskylä. PS-kustannus.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunnan ohje. (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. *Tutkimuseettinen neuvottelukunta*.
https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf
- Tökkäri, V. (2018). Fenomenologisen, hermeneuttis- fenomenologisen ja narratiivisen kokemuksen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa J. Toikkanen & I. Virtanen (toim.) *Kokemuksen tutkimus VI, Kokemuksen käsite ja käyttö*. (64–84). Rovaniemi. Lapland University Press.
- Viitala, R. (2006). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön* (2.Painos). Helsinki. Inforviestintä.

Virtanen, J. (2006). Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Teoksessa J. Metsämuuronen (toim.) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. (151–211). Helsinki. International Methelp.

Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River. Pearson.

LIITE 1 Haastattelututkimuksen saate ja suostumus

Luottamuksen rakentaminen johtamisella

Gradututkielman tekijä:

Nimi: Anne Heiskanen

Koulutus: Johtamisen psykologia / hallintotieteiden maisteri

Yhteystiedot: annheisk@ulapland.fi

Oppilaitos: Lapin yliopisto

Opiskelen Lapin yliopistossa hallintotieteen ja johtamisen opintoja pääaineenani johtamisen psykologia. Pyydän suostumustasi haastatteluun opintoihini kuuluvan gradututkielman toteuttamiseksi. Tutkimusluvan olen saanut tutkimuksen toteuttamisiin Siun sotelta. Tutkimuksesta saatuja tutkimustuloksia voidaan mahdollisesti hyödyntää Siun soten johdon valmennuksessa ja johtamisen kehittämisessä.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää lähijohtajien kokemusta luottamuksesta ja luottamuksen rakentamisesta heidän työssään ja toiminnassaan. Tarkoitukseni on kerätä aineisto Skype/ Teams- haastatteluun tammi- helmikuussa viikoilla 3–5 ja tutkimuksen on tarkoitus valmistua elokuun 2022 loppuun mennessä. Haastattelu nauhoitetaan ja nauhoitettu aineisto käännetään tekstimuotoon ja analysoidaan. Aineiston käsittelyssä kaikki haastatteluissa esiintyvät tunnistetiedot, kuten henkilötiedot, haastateltavien työpaikka tai paikkakuntien nimet poistetaan. Kun aineistoa ei enää tarvita, se tuhoetaan asianmukaisesti. Tutkimustulosten julkaisu tapahtuu siten, ettei ketään yksittäistä henkilöä voi niistä tunnistaa. Antamasi tiedot ovat ehdottoman luottamuksellisia. Niitä ei käytetä muuhun, kuin tämän opinnäytetyön tekemiseen.

Osallistuminen tutkimukseen on täysin vapaaehtoista. Tutkittavilla on tutkimuksen aikana oikeus kieltäytyä tutkimuksesta ja keskeyttää tutkimukseen osallistuminen missä vaiheessa tahansa. Tutkimuksen järjestelyt ja tulosten raportointi ovat luottamuksellisia. Tutkimuksesta saatavat tutkittavien henkilökohtaiset tiedot tulevat ainoastaan tutkittavan käyttöön ja tulokset julkaistaan tutkimusraporteissa siten, ettei yksittäistä tutkittavaa voi tunnistaa. Tutkittavilla on oikeus saada lisätietoa tutkimuksesta tutkijalta missä vaiheessa tahansa.

Halutessasi osallistua tutkimukseen lähetetään tämä haastattelututkimuksen saate tutkijalle allekirjoitettuna sähköpostitse osoitteeseen annheisk@ulapland.fi

Mikäli haluat lisätietoja tutkimuksesta, voit olla yhteydessä tutkijaan.

Suostun osallistumaan haastatteluun yllä mainituin ehdoin.

_____ Aika ja paikka
_____ Allekirjoitus
_____ Nimenselvennys

LIITE 2 Haastattelukysymykset

HAASTATTELURUNKO

- Itseni esittely
- Tutkimuksen esittely ja haastattelun kulku

Taustatiedot haastateltavan työstä ja organisaatiosta:

- Mikä on toimialue
- Kuinka monen työntekijän lähijohtaja

Teema:

Luottamuksen rakentaminen lähijohtajan työn välineenä

- Millaisia tilanteita sinulle tulee mieleen, johon on sisältynyt luottamusta?
- Millaisia tilanteita tai kokemuksia sinulla tulee mieleen, missä luottamus on rikkoutunut?
- Missä tilanteissa koet luottamuksen olevan tärkeää?
- Miten luottamus kokemuksesi mukaan työpaikallasi rakentuu?
- Millaisilla keinoilla itse rakennat luottamusta? Miten keinot ovat toimineet?
- Mikä mielestäsi heikentää luottamuksen rakentamista?
- Miten kuvailisit luottamuksen tilaa työssäsi ja organisaatiossa?
- Miten organisaatio voi edesauttaa luottamuksen rakentamista työssäsi?
- Miten organisaatiomuutos vaikuttaa luottamuksen rakentamiseen työssäsi.