

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Kaisa-Leena Heikkinen

EPÄLUOTETTAVA ESIMIES – LUOTTAMUSPULAN SYYT JA
SEURAUKSET ALAISEN NÄKÖKULMASTA

Opinnäytetyö
Lokakuu 2016



OPINNÄYTETYÖ
Lokakuu 2016
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
(013) 260 6800

Tekijä
Kaisa-Leena Heikkinen

Nimeke
Epäluotettava esimies – luottamuspuolan syyt ja seuraukset alaisen näkökulmasta

Tiivistelmä

Opinnäytetyön aiheena oli selvittää epäluotettavaksi koetun esimiestyön syyt ja sen seuraukset alaisten näkökulmasta. Työssä perehdytään luottamusta ja epäluottamusta kasvattaviin toimiin sekä keinoihin rakentaa luottamusta. Opinnäytetyö sisältää tutkimuksen luottamuspuolaan johtaneista syistä ja luottamuspuolan seurauksista alaisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena oli kasvattaa tietoutta luottamuksen merkityksestä esimies-alaisuudessa.

Empiirisen aineiston hankinta tapahtui tutkijan Facebook-sivuilla julkaistulla saatetekstillä, jossa tutkimukseen osallistujia pyydettiin kertomaan luottamuspuolan syistä esimiestä kohtaan ja millaisia seurauksia luottamuspuolalla on ollut työn tekemiseen. Tekstejä tuli kymmenen kappaletta. Vastaajista kolme oli miehiä ja seitsemän naisia. Miesvastaajien keskimääräinen ikä oli noin kolmekymmentäkolme vuotta ja naisten noin kolmekymmentäkuusi vuotta. Keskeisimpinä tuloksina miesvastaajien osalta luottamuspuolan syitä olivat vastuunkantamattomuus ja epäoikeudenmukainen kohtelu. Naisvastaajilla suurin luottamuspuolaan johtanut syy oli lupausten pettäminen ja valehtelu. Luottamuspuolan seurauksena naisvastaajilla oli työn ilon heikkeneminen ja kunnioituksen ja arvostuksen heikkeneminen esimiestä kohtaan. Miesvastaajilla luottamuspuolan seuraus oli niin ikään kunnioituksen ja arvostuksen heikkeneminen esimiestä kohtaan sekä motivaation laskeminen.

Tutkimuksen tulokset eivät olleet yllättäviä, mutta luottamuspuolan seuraukset poikkesivat odotuksista kirjallisuuteen verrattuna. Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää suuntaa antavina. Työn lopussa on toimintasuosituksia esimiehille luottamuksen kasvattamiseen ja säilyttämiseen.

Kieli
suomi

Sivuja 74
Liitteet 3
Liitesivumäärä 3

Asiasanat
Luottamus, epäluottamus, esimies, esimiestyö, esimies-alaisuudet



THESIS
October 2016
Degree Programme in Business

Karjalankatu 3
FI 80200 JOENSUU FINLAND
Tel 358 -13- 260 6800

Author

Kaisa-Leena Heikkinen

Title

Unreliable Manager - lack of confidence, its causes and consequences from employees' perspective

Abstract

The subject of this thesis was to study the causes and consequences of unreliable manager from employees' subjective perspectives and experiences. The work focused on trust and distrust, as well as the means to build confidence. In addition, the aim of this thesis was to increase awareness of the importance of trust in supervisory relationships.

The empirical data was acquired through the researcher's Facebook website where respondents were asked to explain reasons that have led to lack of confidence towards their supervisors and, moreover, the consequences for the lack of trust. Responses were received from ten respondents, three men and seven women. The average age of the respondents was thirty-three years for men and thirty-six years for women. Men's reasons for mistrust were manager not taking responsibility and unfair treatment. For women, the key reasons were failure of keeping promises and lying. As a result, for women this led to decrease of job satisfaction and loss of respect and appreciation towards superiors. For men, this resulted in loss of respect and appreciation towards supervisors and loss of motivation.

The results of the study were not surprising but the consequences such as the lack of trust differed from the expectations compared to the literature. The results of the study can be considered indicative. At the end of the work recommendations to increase and maintain trust are presented.

Language
Finnish

Pages 74
Appendices 3
Pages of Appendices 3

Keywords

Trust, mistrust, management, leadership, supervisory relationships

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Luottamus toiminnan perustana.....	7
2.1	Opinnäytetyön viitekehys	7
2.2	Luottamuksen määritelmä	9
3	Luottamus ja epäluottamus.....	10
3.1	Luottamuksen dynamiikka	11
3.2	Epäluottamuksen dynamiikka	15
4	Johtajuus luottamuksen rakentajana.....	19
4.1	Onnistunut johtaminen ja johtamisen 5 E:tä	20
4.2	Organisaatioluottamus.....	23
5	Esimies luottamuksen rakentajana	27
5.1	Esimiehen tehtäviä ja vastuita	27
5.2	Keinoja luottamuksen rakentamiseen	30
5.2.1	Luottamus alaisiin	32
5.2.2	Ilmapiiri	34
5.2.3	Vuorovaikutus ja arvostus.....	35
5.2.4	Oikeudenmukaisuus	39
5.2.5	Aitous, rehellisyys ja ennakoitavuus	43
5.3	Luottamuksen vaikutuksia alaisten työhön	44
6	Yhteenveto teoreettisesta viitekehuksesta	48
7	Tutkimustehtävä ja menetelmät	50
8	Tutkimuksen tulokset	55
8.1	Luottamuspulaan johtaneet syyt	55
8.2	Luottamuspulan seuraukset.....	58
9	Pohdinta.....	61
9.1	Teorian ja empirian vertailu.....	62
9.2	Käytännön toimintasuosituksia esimiehille.....	65
9.3	Lopuksi	67
	Lähteet.....	69

Liitteet

Liite 1	Saatekirje
Liite 2	Taulukot 10–11. Luottamuspulaan johtaneet syyt ja seuraukset
Liite 3	Taulukot 12–13. Vastausten suhteelliset osuudet

1 Johdanto

Opinnäytetyöni käsittelee epäluotettavaa esimiestyötä ja luottamuspulan syitä sekä mahdollisia seurauksia alaisten näkökulmasta. Ajatus opinnäytetyön aiheeseen lähti siitä, että halusin tutkia tarkemmin esimiestyötä. Esimiestyö aiheena on kuitenkin hyvin laaja, joten rajasin aiheen luottamukseen esimies-alaissuhteessa. Luottamus on mielestäni esimiestyössä kaiken toiminnan perusta ja vaikuttaa moneen asiaan työyhteisössä. Pohtiessani luottamusta esimiestyössä tulin ajatelleeksi vaihtoehtoa, jossa esimies onkin epäluotettava. Millaiset syyt johtavat epäluottamuksen syntyyn esimiestä kohtaan ja mitä vaikutuksia epäluotettavalla esimiehellä on alaisten työntekoon, esimerkiksi motivaatioon, työhyvinvointiin ja sitoutumiseen? Näin opinnäytetyöni sai tavoitteekseen pyrkiä selvittämään ja ymmärtämään epäluotettavan esimiestyön syitä ja seurauksia alaisten näkökulmasta. Työelämässä luottamuksen syntymiseen vaikuttaa moni asia. Tässä työssä on keskitytty tutkimaan esimieheen kohdistuvaa luottamuspulaa pelkästään alaisten näkökulmasta.

Muutosten ollessa työelämässä arkipäivää luottamus organisaatioon, johtamiseen ja esimiestyöhön nousevat tärkeiksi tekijöiksi, koska luottamus vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen ja sitä kautta myös organisaation tulokseen (Morgan & Zeffane 2003, 69). Työpaikoilla luottamuksella on todettu olevan havaittavissa vahva vaikutus organisaation työntekijöiden työtyytyväisyyteen, stressiin, sitoutumiseen, tuottavuuteen ja tiedon jakamiseen (Renzl 2008, 209). Useissa tutkimuksissa luottamuksen johtamiseen on todettu olevan positiivisessa suhteessa tuottavuuteen. Gavin ja Mayer (2005, 883) toteavat tutkimuksessaan, että luottamus johtamiseen mahdollistaa sen, että työntekijä voi keskittyä tehtäviinsä ja näin lisätä yritykselle tulosta ja arvoa. Lähiesimies johtaa päivittäistä suoritusta ja työntekoa, organisaation johto taas johtaa yrityksen strategiaa ja toimintaa. Luottamus lähiesimieheen vaikuttaa työn tulokseen, sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Luottamus organisaation johtoon vaikuttaa sitoutumiseen organisaatiotasolla. (Dirks & Ferrin 2002.)

Tutkimusten mukaan luottamus on yksi tärkeimmistä tekijöistä sitoutumista, tehokkuutta ja tuloksellisuutta ajatellen. Luottamuksen on katsottu olevan keskeinen menestystekijä organisaatioille, koska luottamus vaikuttaa sitoutumiseen, joka puolestaan lisää työntekijän motivaatiota ja tavoitteisiin pyrkimistä. Useat tutkijat toteavat luottamuksen olevan merkityksellinen organisaation menestymisen kannalta, koska luottamus lisää tiedon jakoa ja sitoutumista sekä vähentää vaihtuvuudesta tulevia kustannuksia. (Blomqvist 2006, 21.) Yritysten menestys kilpailussa hyvistä työntekijöistä nostaa luottamuksen yhä tärkeämmäksi tekijäksi (Mäkipeska & Niemelä 2005, 241).

Opinnäytetyön aihe on tärkeä erityisesti tietouden kasvattamiseksi luottamuksen merkityksestä työyhteisöille, esimiehille ja organisaatioille. Osaava ja motivoitunut henkilöstö on organisaatioiden ainoa pysyvä kilpailuetu (Sydänmaanlakka 2014, 10). Yritykset, joissa henkilöstön viihtyvyys, osaaminen ja hyvinvointi ovat harkittuja ja käytännössä näkyviä arvoja, menestyy kilpailijoitaan paremmin, koska silloin yritys muodostuu ihmisistä, joiden mielipiteet, erilaisuus ja ammattitaito ovat menestymisen edellytys (Österberg 2014, 211).

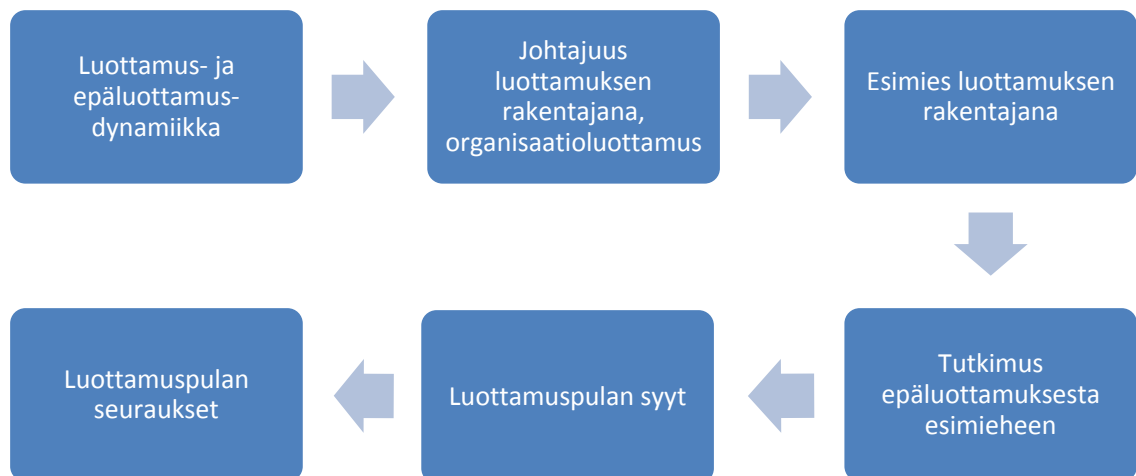
Opinnäytetyön rakenne koostuu teoriaosuudesta ja empiirisestä osiosta. Teoriaosuudessa käsitellään yleisesti johtajuutta ja esimiestyötä sekä niiden vaikutusta luottamuksen ja epäluottamuksen syntyyn. Opinnäytetyössä tutkin erityisesti epäluottamuksen vaikutuksia työyhteisöön tilanteissa, joissa alaisen luottamus esimieheen on heikko tai olematon. Johtajuudella tässä työssä tarkoitetaan yrityksen ylintä johtoa ja ihmisten johtamista. Vähitellen työ etenee kohti epäluottamusta ja epäluottamuksen syntymiseen vaikuttavia tekijöitä esimiestyössä sekä siihen, millaisia seurauksia sillä voi olla.

Opinnäytetyön empiirisessä osiossa pyritään selvittämään ja ymmärtämään epäluotettavan esimiestyön syitä ja seurauksia alaisten näkökulmasta esimerkiksi motivaatioon, henkiseen työhyvinvointiin ja sitoutumiseen liittyen. Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa vastaajia pyydettiin kirjoittamalla kertomaan kokemuksistaan epäluotettavasta esimiestyöstä ja luottamuspulan seurauksista.

2 Luottamus toiminnan perustana

2.1 Opinnäytetyön viitekehys

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat luottamus, epäluottamus, johtajuus, organisaatioluottamus ja esimiestyö. Opinnäytetyön viitekehys ja tavoitteet on kuvattu kuviossa 1. Keskeisiä käsitteitä käsitellään luottamuksen ja epäluottamuksen syntymisen kannalta; mitkä tekijät osaltaan vaikuttavat näiden syntymiseen ja kehittymiseen esimiestä kohtaan. Työn luottamuksen ja epäluottamuksen tietopohjana käytän luottamus- ja epäluottamusedynamiikkoja, jotka pohjautuvat pääasiassa Mäkipeskan ja Niemelän (2005) teokseen.



Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys ja tavoitteet.

Kestävä luottamus perustuu vastavuoroisuuteen, rehellisyyteen ja avoimuuteen. Luottamusedynamiikalla tarkoitetaan eräänlaista kierrettä, jossa mihin tahansa osatekijään panostamalla saadaan kierre liikkeelle tai vahvistumaan. Luottamusedynamiikan aikaansaaminen ei ole mahdoton tehtävä, mutta se vaatii jatkuvaa huomion kiinnittämistä eri osatekijöiden toimivuuteen. Luottamukselle ominaista on, että se syntyy hitaasti ja asteittain, mutta voi purkautua varsin nopeasti. Tästä

lähtee epäluottamusdynamiiikan kierre, jossa yhden luottamusosatekijän heikentyminen aiheuttaa koko luottamusprosessin negatiivisen kierron. Työssä tarkastellaan luottamus- ja epäluottamusdynamiiikan eri osatekijöitä, jotka edesauttavat luottamuksen tai epäluottamuksen syntymistä. Luottamus- ja epäluottamusdynamiiikan ymmärtämisen kautta on mahdollista käsitellä luottamuksen ja epäluottamuksen tekijöitä johtamisen ja esimiestyön osa-alueilla. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 32–47.)

Johtajuudella tarkoitetaan tässä työssä yrityksen ylintä johtoa ja organisaation johtamista. Koska esimies osaltaan toteuttaa organisaation arvoja ja strategiaa, on tärkeää ymmärtää myös organisaation johtamisen vaikutukset luottamuksen tai epäluottamuksen syntymisessä. Luottamus vaikuttaa siihen, millaisena johtajuus ja organisaation toiminta nähdään ja koetaan. Kun työntekijöillä on luottamus johtajuuteen ja organisaatioon, toiminta koetaan hyvin myönteisenä ja vahvana. Epäluottamuksen tilassa taas organisaation ja johtajuuden kielteinen kuva huononee entisestään. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 85.)

Lähiesimiestyöllä tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, jota esimies tekee työskennellessään johtamiensa ihmisten kanssa (Salminen 2006, 28). Tässä työssä käsitellään sitä, mitä on luottamus esimiestä kohtaan ja millaisin keinoin luottamusta voidaan rakentaa. Menetetyn luottamuksen uudelleen rakentaminen vie kauan, eikä välttämättä aina onnistu. Luottamuksen tärkeys yhteisön ja henkilökunnan kannalta on olennainen, koska vahva luottamus ja hyvä esimiestyö tuovat vakautta ja edesauttavat henkilökunnan pysyvyyttä. Keskeisin työpaikan vaihtamisen syy ei yleensä ole työpaikka sinänsä vaan esimies. (Pentikäinen 2014, 40.)

Edellä mainittujen tekijöiden summana opinnäytetyössä päästään käsiksi siihen, mitkä tekijät ovat olleet keskeisimmät vaikuttajat epäluottamusta herättävän esimiestyön taustalla. Työn empiirisessä osiossa pyritään selvittämään ja ymmärtämään esimiestä kohtaan koettuja luottamuspulaan johtaneita syitä ja luottamuspulan seurauksia alaisten näkökulmasta.

2.2 Luottamuksen määritelmä

Luottamus määritellään halukkuutena olla alttiina toisen osapuolen toimille, vastavuoroisuuden odotuksesta ja siitä, että luottajalla on halu ryhtyä riskinottoon toisen osapuolen kanssa. Riskinottoja voivat olla esimerkiksi yhteistyö, arkaluontaisen tiedon jakaminen tai se, että luottaja vapaaehtoisesti antaa mahdollisuuden luottamuksen kohteelle ohjata luottajalle tärkeitä asioita. Luottaja on valmis olemaan altis toiselle osapuolelle niin taipumuksensa puolesta luottaa muihin ihmisiin yleensä kuin luottamalla käsitykseensä siitä, että luottamuksen kohde on luotettava. (Davis & Mayer 1999, 124.)

Tutkimusten mukaan luottamus vaikuttaa työpaikalla asenteisiin, käytökseen ja suoriutumiseen. Yleisesti luottamusta pidetään haluna luottaa tai olla riippuvainen jostakin tapahtumasta tai tilaisuudesta, yksittäisestä ihmisestä tai ryhmästä. Käsite luottaminen johtamiseen viittaa työntekijän uskoon organisaation tavoitteiden saavuttamisesta ja organisaation johtamisesta sekä siihen uskomukseen, että organisaation toimet hyödyttävät työntekijöitä. Työyhteisön luottamuksella on todettu olevan vahva ja kestävä vaikutus moniin organisaatiossa tapahtuviin ilmiöihin kuten työtyytyväisyyteen, stressiin, sitoutumiseen, tuottavuuteen ja tiedon jakamiseen. (Renzi 2006, 207–209.)

Ahmad, Asgari, Samah ja Silong (2008, 231) puhuvat luottamusta määriteltäessä siitä, että luottajalla on positiiviset odotukset toisen käyttäytymisestä. Tämä määritelmä tarjoaa selkeän ja yksinkertaisen kuvan luottamuksesta, joka perustuu yksilön odotuksiin toisten ihmisten käytöksestä. Luottamus johtajaan vaikuttaa positiivisesti organisaation sisäiseen käyttäytymiseen, suoritukseen ja tyytyväisyyteen.

Usein samaa mieltä ollaan tutkimuksissa määritelmästä, että luottamus on psykologinen tila, joka perustuu positiivisiin odotuksiin toisen tarkoitusperästä tai käytöksestä. Luottamusta synnyttävällä käytöksellä kuten työntekijöistä huolehtimisella ja avoimella kommunikoinnilla on vaikutusta siihen, että esimieheen luotetaan. Havainnot organisaation tuesta ja oikeudenmukaisuudesta sekä osallis-

tavasta päätöksenteosta ovat tärkeitä tekijöitä luottamuksen syntymisessä ja säilymisessä. (Avey, Clapp-Smith & Vogelgesang 2009, 231.)

Epäluottamuksen määritelmänä voidaan käyttää janaa, jonka ääripäitä luottamus ja epäluottamus ovat. Epäluottamus voidaan kuvata myös luottamuksen kääntöpuoleksi. Esimerkiksi lupausten ja sitoumusten pettäminen, epärehellisyys sekä sanojen ja tekojen välinen ristiriita aiheuttavat epäluottamusta. (Harisalo 2009, 52.) Epäluottamuksen ja epäilyn kokemuksissa ihminen kokee negatiivisia tunteita ja ajatuksia toisen tarkoitusperistä. Luottamuksen menettäminen saattaa tuntua jopa fyysisenä oireena. (Pentikäinen 2014, 22.)

3 Luottamus ja epäluottamus

Organisaatioiden toiminta on viime aikoina perustunut hierarkkiseen valvontaan, rationaalisuuteen ja ihmisten samanlaisuuden korostamiseen. Kun johtaminen perustuu valvontaan, siitä aiheutuu epäluottamuksen kokemuksia, jolloin johto ja henkilöstö toimivat enemmän vastakkain kuin yhteisen tavoitteen suuntaisesti. Rationaalisuuden ja samankaltaisuuden korostamisessa ei usein oteta huomioon yksilöllisiä tarpeita, jolloin ihmiset pikemminkin kilpailevat keskenään kuin jakavat ja luovat yhteistoiminnallisuutta. Työhyvinvoinnin käsitteessä on päähuomio ihmisessä. Termi olisi ehkä hyvä korvata sanalla organisaation hyvinvointi, koska hyvinvoivat työntekijät luovat hyvinvoivan organisaation. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 31–32.)

Luottamus ei tarkoita luopumista valvonnasta, mutta edesauttaa sitä, että ihmiset tekevät parhaansa ollakseen luottamuksen arvoisia, eivätkä he toimi näin vain kontrollin pelossa (Pentikäinen 2014, 44). Jatkuvasti muuttuva maailma vaatii organisaatioilta ja niissä työskenteleviltä ihmisiltä yhä nopeampia, monipuolisempia ja luovempia ratkaisuja ja osaamista. Tämän onnistuminen vaatii, että organisaatiot ovat sellaisia, että ihmiset kykenevät ja haluavat antaa osaamisensa täysimääräisesti käyttöön yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Edellytyksenä on, että työntekijöillä on mahdollisuus luottaa johtoon, organisaatioon ja työyhteisön

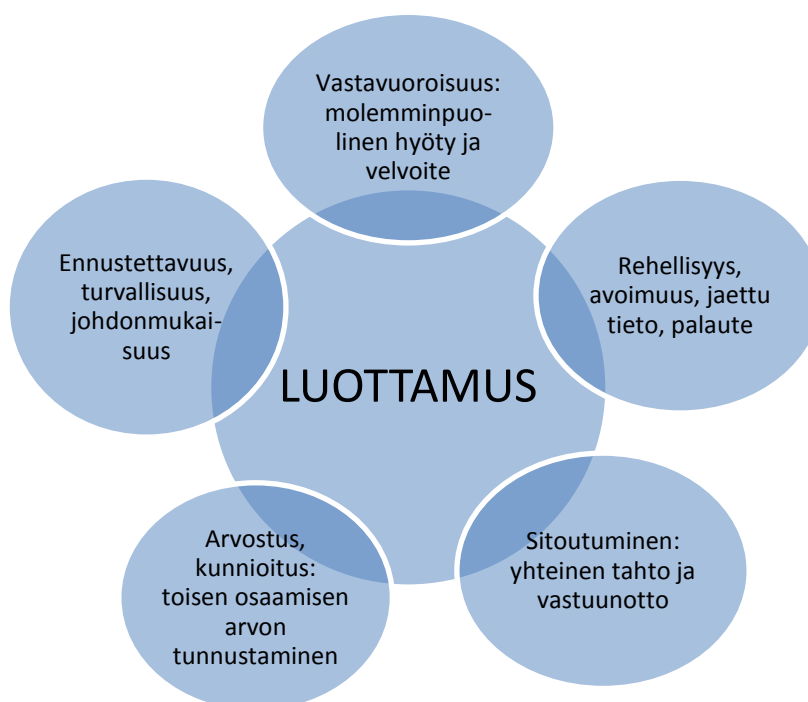
osaamiseen. Luottamustilaan on mahdollista päästä, jos organisaatioiden toiminnan perusteet kyetään kyseenalaistamaan ja tutkimaan, kuinka hyvin sen johtamisjärjestelmä, rakenteet, arvot ja kulttuuri auttavat ihmisiä onnistumaan työntöössä. Näin myös työntekijöiden hyvinvointia voidaan lisätä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 32.)

Luottamusta luovat työelämässä oikeudenmukaisuus, reiluus, yhteinen päätöksenteko, ammattitaito ja sitoutuminen. Luottamus kertoo hyvästä johtamisesta ja vaikuttaa työyhteisössä lähes kaikkeen. Dynaamisen luonteensa vuoksi luottamuksen taso voi muuttua hyvinkin nopeasti. Voi syntyä joko myönteinen luottamuksen kierre tai kielteinen luottamuksen kierre. Myönteisessä luottamuksen kierteessä epäluottamus voi muuttua osittaiseksi luottamukseksi tai luottamukseksi. Kielteisessä luottamuksen kierteessä luottamuksesta tulee osittaista tai täydellistä epäluottamusta, jos odotukset jäävät toteutumatta. (Pentikäinen 2014, 19–24.)

3.1 Luottamuksen dynamiikka

Luottamus on dynaaminen ja monikerroksinen ilmiö, jossa dynaamisuudella tarkoitetaan luottamuksen vaihtelemista eri tilanteissa ihmisten kokiessa sen yksilöllisesti. Monikerroksisuutta tähän tuo luottamuksen keskinäisriippuvuus, joka tarkoittaa sitä, että yhden luottamuksen dynamiikan osa-alueen eläessä vaikutus suuntautuu koko ilmiöön. Luottamuksen dynamiikka on kierre, jossa yhtä osa-aluetta vahvistamalla voidaan vaikuttaa koko dynamiikkaan. (Pentikäinen 2014, 17.) Luottamus perustuu vastavuoroisuuteen, avoimuuteen ja rehellisyyteen. Molemmilla osapuolilla on oltava samanlainen käsitys yhteistyöstä ja siitä, mitkä asiat siihen liittyvät ja mitkä asiat voivat muuttua. Kun tieto on oikeaa ja riittävän kattavaa myös sitoutuminen on mahdollista. Sitoutuminen tarkoittaa, että ihmiset tahtovat samaa asiaa ja ottavat vastuun sen toteuttamisesta. Aito sitoutuminen ja sopimuksen pitäminen vaikuttavat myös keskinäiseen arvostukseen ja kunnioitukseen, joista syntyy luottamuksellinen yhteistyö ja ennustettava, johdonmukainen jatkumo, joka luo turvallisuutta ja varmuutta. Luottamuksen dynamiikka on

prosessi, joka muodostaa itseään vahvistavan kierteen (kuvio 2). Kierrettä voidaan vahvistaa panostamalla mihin tahansa osatekijään. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 32–33.)



Kuvio 2. Luottamuksen dynamiikka (Mäkipeska & Niemelä 2005, 34).

Ominaista luottamukselle on vastavuoroisuus; antamisen ja saamisen periaate, jossa odotuksena on, että toisen toiminta tuo hyötyä omalle toiminnalle. Johtamisessa vastavuoroisuus merkitsee ihmisten voimavarojen esille saamista ja kehittämistä sekä osallistumista ja itseohjaavuuden edistämistä. Tämänkaltaisella johtamisella saavutetaan yhteisöllisyyttä ja keskinäistä luottamusta, kun taas valvontaan perustuva johtaminen vähentää niitä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 35–36.) Luottamus työyhteisössä ei synny käskemällä vaan luottamalla työntekijöihin. Vastavuoroisuus luottamuksessa on antamisen ja saamisen käsite; kun annat, saat. (Pentikäinen 2014, 20–21.)

Ehkä keskeisimpiä luottamuksen osatekijöitä ovat rehellisyys ja avoin vuorovaikutus. Ilmapiirin ollessa luottamuksellinen asioista voidaan puhua suoraan eikä pelon ilmapiiriä ole. Tämänkaltaisen ilmapiirin luominen edellyttää tiedon jaka-

mista ja toisen mielipiteiden arvostamista. Avoimen ja rehellisen vuorovaikutuksen edellytyksenä on, että sille on säännölliset ja yhdessä sovitut puitteet. Myös vuorovaikutusilmapiirin tulee olla sellainen, että mielipiteitä kuullaan ja arvostetaan. Kun vuorovaikutus on avointa, rehellistä ja toista arvostavaa on helpompi antaa ja vastaanottaa palautetta, koska tähän vaaditaan keskinäistä luottamusta. Esimiehen ja alaisen välillä rehellisyys ja avoimuus luovat luottamusta. Luottamusta luovan johtajan tehtävänä on rakentaa työyhteisöön olosuhteet, jossa palautteen anto ja aito rehellisyys ovat mahdollisia. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 36–39.) Erämetsän (2009, 35) mukaan luottamuksen rakentamisen neljä elementtiä ovat avoimuus, suoruus, hyväksyntä ja uskottavuus.

Yhteinen tavoite yhdistää ja luo perustaa luottamukselle. Sitoutumista edesauttaa se, että ihmiset saavat mahdollisuuden osallistua strategian ja tavoitteiden työstämiseen. Kun ihmiset osallistuvat yhteisen päämäärän asettamiseen, syntyy aitoa sitoutumista. Jos ihmiset eivät ole aidosti sitoutuneet organisaation päämääriin, he eivät koe omaa rooliaan merkittäväksi yhteisen päämäärän tavoittelussa ja kiinnittävät huomiota muihin asioihin. Esimiehen rakentaessa luottamusta yhteisen tavoitteen pohjalle on hänen tehtävänänsä saada ihmiset innostumaan ja osallistumaan yhteisen päämäärän ja tavoitteen asettamiseen. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 39–41.)

Kun työntekijä kokee saavansa toimia omaehtoisesti ja voivansa itse päättää omista tekemisistään syntyy motivaatiota. Työntekijä kokee, että toiminta on hänen omasta halustaan lähtevää ja että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja olosuhteisiin. Käskyjen ja ohjeiden noudattaminen tapahtuu tällöin halusta eikä siksi, että on pakko. Kyvykkyyden osoittaminen ja vahvistaminen työssä on jokaiselle tärkeää. Osaamisen ja haasteiden selättämisen tunteet saavat aikaan onnistumisia. Motivaatio laskee, jos suoritus tuntuu jatkuvasti vaikealta tai jos siitä saa jatkuvasti negatiivista palautetta. Työmotivaatio perustuu valtaosin kokemuksiin työtovereista ja erityisesti esimiehestä. Kannustaviksi ja turvallisiksi koetut työtoverit ja esimies lisäävät energiaa ja innostusta, kun taas heikkossa työilmapiirissä ja pelolla johtamisessa motivaatio katoaa. (Hiltunen 2015, 144–145.)

Luottamus rakentuu aidolle yhteistyölle ja välittämislle, kun ihmisillä on keskinäinen kunnioitus ja ammattitaidon arvostus toisiaan kohtaan. Ihmiset, joiden osaamista arvostetaan osaavat ja haluavat antaa arvostusta myös toisten osaamiselle. Luottamuksen rakentamisessa organisaatioiden tulisi pohjautua ihmiskeskeisyydelle. Esimiehen keskeisenä tehtävänä tässä on ihmisen osaamisen ja luovuuden kasvattaminen. Positiivinen ihmiskäsitys on arvostavan ja toisia kunnioittavan asenteen lähtökohtana. Arvostuksen kokemisen kautta ihmiset yltyvät parempiin suorituksiin. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 41–43.) Ennustettavuus ja turvallisuus luovat luottamusta tulevaan. Jos esimies haluaa työntekijöiden luottavan tulevaan, hänen on välitettävä jatkuvasti tietoa organisaation taloudellisesta tilanteesta sekä muutoksista ja työn arvosta. Silloin tietoisuus työntekijän omaan toimintaan vaikuttavista tekijöistä lisää hallinnan tunteita ja työntekijä kokee voivansa vaikuttaa omaan tulevaisuuteensa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 44.)

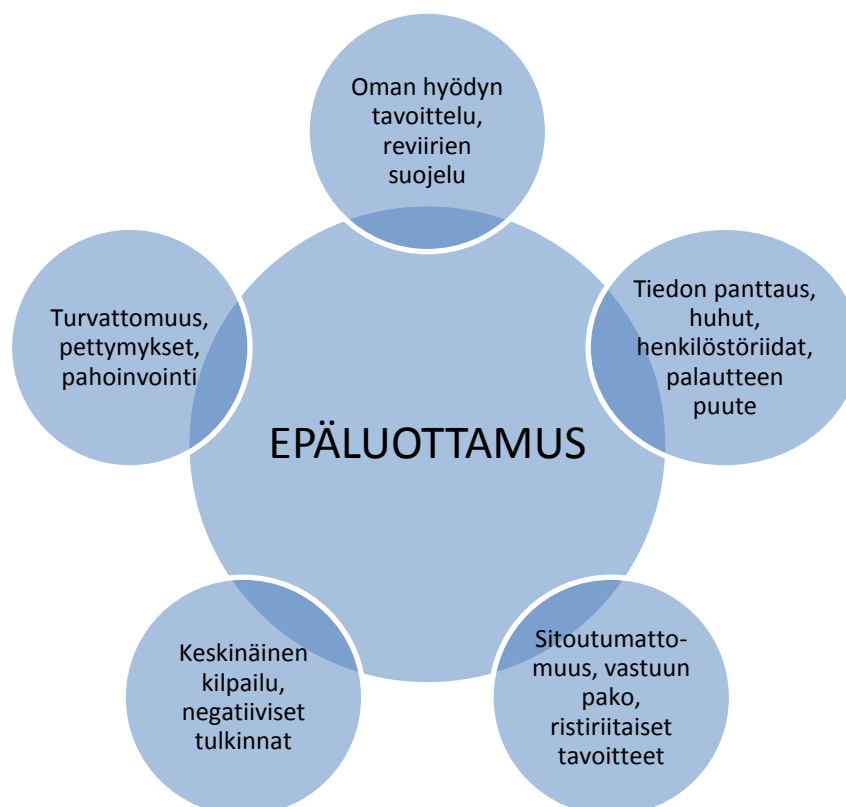
Taulukko 1. Luottamukseen vaikuttavat tekijät (Mäkipeska & Niemelä 2005, 46).

Luottamustekijä	Luottamusta vähentää	Luottamusta lisää
Vastavuoroisuus	Valvonta Hierarkia Eriytynyt tehtävänjako	Itseohjaavuus Verkostot Osaamisen kehittäminen ja jakaminen
Avoin vuorovaikutus, palaute	Tieto on johdolla Johdon monologi Palaute kritiikkinä	Tieto on kaikilla Dialogi Palaute kehittämisen edellytyksenä Johtaminen kanssakäymistä
Yhteinen tavoite, sitoutuminen	Tavoitteet ylhäältä Sitoutuminen ”pakolla” Vastuu johdolla	Tavoitteet yhdessä Sitoutuminen sydämellä Vastuu yhteisestä päämäärästä Vapaus ja väljyys tehdä työtä
Keskinäinen kunnioitus, erilaisuuden arvostaminen	Aseman kunnioitus Samanlaisuuden arvostaminen Erilaisuus uhkana	Asiantuntemuksen arvostus Erilaisuuden arvostaminen Yhdessä oppiminen
Ennustettavuus, turvallisuus	Odotus pysyvyydestä Tulevaisuus johdon käsissä	Tulevaisuus oman osaamisen ja sosiaalisten suhteiden varassa

Taulukossa 1 on kuvattu luottamukseen vaikuttavia tekijöitä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että mitä enemmän ihminen on toiminnan keskipisteenä sitä enemmän luottamus kasvaa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 44.) Jos toiminta on vaikeasti ennakoitavaa tai se heittelee mielialan mukaan, luottamus on heikkoa (Pentikäinen 2014, 26).

3.2 Epäluottamuksen dynamiikka

Luottamukselle on ominaista hidas ja asteittainen syntyminen, joka voi purkautua hyvin nopeasti. Yhden luottamusrakenteen osatekijän laiminlyönti voi johtaa koko luottamusprosessin negatiiviseen kiertoon, josta syntyy epäluottamuksen dynamiikka (kuvio 3). (Mäkipeska & Niemelä 2005, 47.)



Kuvio 3. Epäluottamuksen dynamiikka (Mäkipeska & Niemelä 2005, 47).

Epäluottamuksesta muodostuu yhtenäinen itseään vahvistava prosessi, jossa yhteistä hyötyä osapuolten välille ei löydy ja oman edun tavoittelu sekä reviirien varjelu korostuvat. Tästä taas seuraa tiedon panttaaminen, henkilöiden väliset ristiriidat ja keskinäinen kilpailu. Yhteisen tavoitteen puuttuminen aiheuttaa vastuun pakoilua ja vähäistä sitoutumista, turvattomuutta, pettymystä sekä yleistä pahoinvointia. Epäluottamus näkyy huonona ilmapiirinä, yhteistyön toimimattomuutena, johtoon kohdistuvana kritiikkinä ja usein myös työuupumuksena. Epäluottamuksen ilmapiirissä voimavarat käytetään usein muuhun kuin työn tekemiseen. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 47–48.) Epäluottamuksen kierteen voi käynnistää esimerkiksi epäilevä esimies, joka vaatii alaisiltaan kohtuuttomia, moittii julkisesti, ei anna positiivista palautetta tai salaa oleellista tietoa (Pentikäinen 2014, 27).

Vastavuoroisuus ja molemminpuolinen hyöty ovat edellytys luottamuksen rakentumiseen. Antamisen ja saamisen vastavuoroisen periaatteen loukkaaminen koskettaa ihmisen syviä tarpeita ja onkin nykypäivänä monella tapaa koetuksella; organisaatioiden tulosvaatimukset, resurssien vähentäminen ja jatkuva kiire voivat johtaa uupumiseen ja pahoinvointiin työssä. Toisaalta ihminen voi myös kieltää työn arvon täysin, mikä johtaa reviirien suojeluun, keskinäiseen kilpailuun tai pelkästään oman edun tavoitteluun. Usein henkilöstö kokee tekevänsä työtä turvattomissa olosuhteissa, joissa työn jatkumisesta ei ole tietoa eikä organisaation tulevaisuuden suunnitelmista ole kerrottu henkilöstölle. Kokemukset siitä, ettei uhrautuvastakaan työpanoksesta palkita on omiaan luomaan turvattomuuden tunteita. Epävarmoissa olosuhteissa syntyy keskinäistä kilpailua ja toisten syytelyä. Vastavuoroisuus kääntyy oman edun tavoitteluksi ja murentaa luottamusta itseensä, työyhteisöön ja koko organisaatioon. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 49–51.)

Epäluottamuksen ilmapiirissä on ominaista, että tiedonkulku vääristyy ja erilaiset huhut ottavat valtaa työyhteisössä. Varsinkin epävarmoissa tilanteissa huhut villiintyvät ja tiedon aukot paikataan oletuksilla, joilla ei välttämättä ole todellisuuden kanssa mitään tekemistä. Kun vuorovaikutus häiriintyy, ihmisten välille syntyy erilaisia ristiriitoja, joista äärimmäisenä esimerkkinä on työpaikkakiusaaminen. Epävarma tulevaisuus ja arvostuksen puutteen tuntemukset voivat aiheuttaa sen,

että omaa pahaa oloa puretaan toisiin. Tiedon pantaaminen ja väärän tiedon välittäminen ovat tavallisia työpaikkakiusaamisen välineitä. Epäluottamuksen ilmapiirissä kuiskitaan ja puhutaan selän takana pahaa, leirydytään ja vaikeutetaan oikean ja olennaisen tiedon kulkemista. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 51–52.)

Suoran palautteen antaminen ja vastaanottaminen olisi työyhteisössä hyväksi. Yllättävän usein esimiehet sietävät kuitenkin alimittaisia suorituksia, koska esimies ei osaa tai uskalla antaa korjaavaa palautetta. Omat tulkinnat esimiehen tarkoituksista vaikuttavat oleellisesti myös luottamukseen. (Hiltunen 2015, 53.) Luottamuksen ollessa puutteellista viestintä on selittelevää ja tosiasioita kaunistelevaa. Myös sanomisia tulkitaan usein luottamuspulassa mieluummin vääräkuin oikeamielisesti, motiiveja epäillään ja mahdollisesti jopa uhkaillaan. (Pentikäinen 2014, 46.) Luottamuskulttuuri rikkoutuu herkästi epäselvästä viestistä, jolloin tilalle tulee kyräilyä, selän takana puhumista, toisen epäkelvoksi osoittamista ja auttamatta jättämistä. Kun viesti kulkee huonosti, tulee tilaa huhuille ja vääristyneelle viestille. (Harju 2002, 126, 131.)

Johtamisen ydinkysymys on sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin. Erityisesti arvostiriidan voi aiheuttaa yksilön henkilökohtaiset arvot ja organisaation arvot. Jos nämä arvot ovat täysin vastakkaisia, voi tilanne kärjistyä henkilöstön ja johdon väliseen täydelliseen epäluottamukseen. Henkilöstö voi tuntea tulleensa petetyksi, koska itselle tärkeät arvot eivät välttämättä merkitse organisaatiotasolla niin paljon. Usein epäluottamus ilmenee pelkona ilmaista omia ajatuksia ja ideoita. Pelon ilmapiiriä voi luoda esimerkiksi organisaatiossa, jossa valtakysymykset ovat keskeisiä ja vallan käyttö on jopa vihamielistä; työyhteisön kulttuuri voi olla virheitä ja syyllisiä etsivä ja rankaiseva. Pelko ilmeneekin usein luottamusta ja työhyvinvointia heikentävänä tekijänä. Erittäin tärkeäksi tekijäksi nouseekin esimiesten ja henkilöstön välinen vuorovaikutus yhteisten tavoitteiden ylläpitämisessä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 53–55.)

Luottamuspulassa olevassa työyhteisössä on usein pelko omasta työpaikasta ja tulevaisuudesta, jolloin sitoutuminen yhteiseen tekemiseen on vähäistä ja yhteis-

työ vaikeaa. Työhyvinvointi heikkenee ja negatiiviset tunteet valtaavat henkilöstön, mistä voi seurata sairauspoissaoloja. Parasta ehkäisevää työterveyshuoltoa on luottamuksen vahvistaminen. (Pentikäinen 2014, 46.)

Keskinäinen kilpailu on usein seurausta työntekijöiden kokemasta arvostuksen puutteesta. Myös kokemukset joutumisesta eriarvoiseen asemaan herkästi vaikuttavat siihen, että keskinäinen kilpailu lisääntyy. Esimiehen ja johdon taholta tuleva arvostuksen puute vaikuttaa koko organisaatioon. Kilpailu esimieheltä saatavasta arvostuksesta voi johtaa tiedon panttaamiseen, toisten virheiden etsintään, kateuteen ja muihin negatiivisiin reaktioihin. Oman reviiirin suojeleminen vaikuttaa aidon yhteistyön rakentamiseen ja energia suunnataan työn teosta epäolennaisiin asioihin, jolloin syntyy keskinäisiä ristiriitoja ihmisten välille ja työyhteisö kokee huonommuuden tunnetta. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 55–58.) Yksilöt haluavat kokea oman panostuksensa arvostetuksi ja merkittäväksi kokonaisuuden kannalta (Mönkkönen & Roos 2015, 13).

Epäluottamuksen taustalla on usein pettymys; toive tai odotus, joka ei ole toteutunut. Toistuvat kokemukset annetuista lupauksista, jotka eivät ole toteutuneet, vaikuttavat yleensä epäluottamuksen syntyyn. Pettymyksiä voi aiheutua yksittäisistä tapahtumista, tilanteista tai vaikkapa luvattujen muutosten toteutumattomuudesta. Erityisesti tilanteissa, joissa lupaukset kohdistuvat yksittäisiin työoloja parantaviin toimiin, on lupauksen toteutumattomuudella vaikutusta epäluottamuksen kokemiseen sekä johdon kykyyn ja haluun ajaa työntekijöiden etua. Tällaisissa tilanteissa väärin tulkintojen mahdollisuus on suuri. Toisaalta myös pettymyksen kokemus on suurimmillaan silloin, kun se kohdistuu odotuksiin henkilökohtaisesta hyödystä. Kokemukset oikeudenmukaisuuden toteutumisesta ovat myös alttiita luottamuksen ja epäluottamuksen syntymiseen. Mikäli päätösten koetaan suosivat jonkun ryhmän etuja toisen ryhmän kustannuksella, voivat seuraukset olla tuhoisat työyhteisölle. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 58–60.) Epävarmuus, pelot ja pettymykset vaikuttavat yksilön psyykkiseen energiaan negatiivisesti. Yhdeksi haasteeksi esimiehille työelämässä muodostuu turhautumisen sietäminen ja käsittely; turhautuminen täytyy osata kohdata ja käsitellä siten, että siitä voi kehittyä jotain parempaa työyhteisölle. (Toivanen 2012.)

4 Johtajuus luottamuksen rakentajana

Johtajuudella tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, jota organisaatiossa tehdään sen strategian, päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi, toimintaedellytysten luomiseksi ja toiminnan ohjaamiseksi tavoitteiden mukaisesti. Johtamisen tehtävänä on tukea organisaation toimintaa ja luoda edellytykset laadukkaan ja tuottavan työn tekemiselle. Johtaminen kohdistuu sekä organisaation nykytilaan, että tulevaisuuteen ja johtamisella pyritään myös vaikuttamaan organisaation tulevaisuuteen. Johtamisen avulla toiminnalle määritellään suunta ja keinot, joilla tavoitetta saavutetaan. Ihmisten johtamisen tarkoituksena on saada henkilöstö ymmärtämään ja hyväksymään tehtävänsä organisaation tavoitteiden ja toiminnan mahdollistamiseksi. (Työturvallisuuskeskus 2016.)

Henkilöstön johtamisen tavoitteena on, että organisaatiolla olisi kyky saada ja pitää henkilöstö organisaatiossa motivoimalla, kannustamalla ja luomalla edellytykset hyviin työsuorituksiin (Kauhanen 2006, 16). Ihmisten johtamisessa on kyse myös palautteen saamisesta ja antamisesta sekä vision ja strategian kommunikoinnista. Ihmisten johtaminen eli leadership ja asioiden johtaminen eli management käytännössä sekoittuvat toisiinsa ja ovat tasapainossa, koska molemmat vaativat onnistumisessaan toista. (Erämetsä 2009, 28.) Hyvä johtaminen luo myös perustan työyhteisön hyvinvoinnille ja sujuvalle toiminnalle. Kannustavan, ihmisten toimintaa tukevan johtamisen seurauksena innokkuus kasvaa, työhyvinvointi lisääntyy ja ihmisten osaaminen kehittyy. (Juuti & Vuorela 2015, 11.)

Yksi organisaation toimivuuden perusedellytys on, että sen toimintaperiaatteet, valta- ja vastuusuhteet sekä työnjako ovat selkeät. Johdon tehtävänä on ohjata toimintaa päämäärien ja tavoitteiden mukaisesti ja jokaisen on myös tiedettävä oma roolinsa ja asemansa tässä kokonaisuudessa. Organisaation selkeys vahvistaa ihmisten turvallisuuden tunnetta ja mahdollistaa puolestaan luottamuksen tunteiden kokemista. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 19.) Terveessä ja toimivassa organisaatiossa valta- ja vastuunjako on selkeä ja oikeudenmukainen, mitä täydentää hyvin suunniteltu ja organisoitu yhteistyö. Epäselvä vastuun- ja työnjako

aiheuttaa riitoja ja tiedon kulkeminen huonosti aiheuttaa epäluuloisuutta ja erimielisyyksiä. Terveessä organisaatiossa luottamustaso on korkea, minkä ansiosta muun muassa keskusteluyhteys työyhteisössä on kunnossa. (Työterveyslaitos 1987, 117–118.) Tulevaisuuden johtamisen haasteena Pertecin valmennusten yhteydessä kerättyjen näkemysten mukaan on yhtenä keskeisenä luottamuksen synnyttäminen (Sydänmaanlakka 2012, 132).

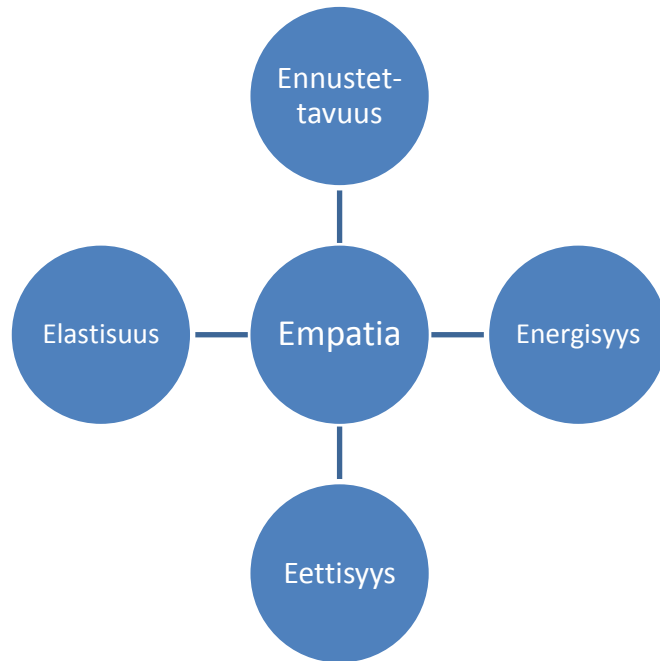
Jotta työyhteisössä pystytään toteuttamaan sen perustehtävää ja tavoitteita, on organisaation toiminnalliset rakenteet oltava selkeät. Työntekijöillä on hyvä olla kokonaiskuva organisaatiosta ja siitä, miten työprosessit kulkevat ja miten toiminta on organisoitu yrityksessä. Koko organisaation tasolla yksiköiden on siis nähtävä selkeästi oma tehtävänsä ja vastuunsa työprosessissa. (Järvinen 2012, 33–35.)

Johtajuus on delegointia; ylempi johtaja antaa alemmalle rajatun osan omasta johtajuudestaan säilyttäen kuitenkin ylöspäin täyden vastuun kokonaisuudesta. Johtajan asema ansaitaan onnistumalla johtamistehtävässä ja osoittautumalla johtajaan kohdistuvan luottamuksen arvoiseksi. Johtajan on saatava johdettaviensa luottamus, koska siitä riippuu johdettavien ja johdettavan onnistuminen. Luottamuksen tulee olla molemminpuolista. Hyvä johtaja ymmärtää mitä yksilölle merkitsee se, että häneen luotetaan. Luottamus on motivaation ja sitoutumisen kannalta keskeinen edellytys, koska silloin ihmiset haluavat tehdä parhaansa. Organisaation ja johtajuuden menestys riippuu yrityksessä toimivista ihmisistä. (Lindgren 2008, 9–11.)

4.1 Onnistunut johtaminen ja johtamisen 5 E:tä

Onnistunut johtaminen riippuu usein siitä, mitä johtajalta odotetaan. Odotukset voivat vaihdella henkilöstä, paikasta ja kulttuurista riippuen. Odotuksista johtajuudelle on hyvä ottaa selvää, jotta onnistuneeseen johtajuuteen päästään, koska esimerkiksi alaisten odotukset saattavat poiketa hyvinkin paljon vaikkapa johtajan

kollegoiden odotuksista. Olivatpa odotukset millaiset tahansa, on olemassa muutama johtamisen piirre, joita tarvitaan johtajan kaikissa tilanteissa (kuvio 4). (Hiltunen 2015, 96.)



Kuvio 4. Johtamisen viisi E:tä (Hiltunen 2015, 96).

Johtamisen viisi E:tä kuvastavat niitä johtajuuden piirteitä, joita tarvitaan riippumatta kulttuurista, odotuksista tai tilanteista. Empaattisuudella tässä tarkoitetaan johtajan kykyä ymmärtää alaisen ajattelutapaa, tunteita ja motivoitumista. Joissakin tapauksissa johtajan on hyvä osata vaatia ja olla tiukka, joissakin taas olla ymmärtäväinen ja kyetä lohduttamaan. Empatiakyvytön johtajuus usein muuttuu yksipuoliseksi saneluksi ja johtajan omien arvojen ja tavoitteiden kautta johtamiseksi, joista kärsii joko alaisen tulos tai motivaatio – usein molemmat. (Hiltunen 2015, 97.) Olennainen merkitys empatialla on luottamuksen rakentamisessa. Empatia vaatii taitoa olla epäitsekäs ja luopumista hetken mielijohteista. (Pentikäinen 2014, 20.) Ennustettavuudella tarkoitetaan tässä sitä, että johtaja toimii samalla tavalla samanlaisten asioiden käsittelyssä ja ottaa samanlaisen kannan saman tyyppisiin kysymyksiin. Kun johtajan linja on johdonmukainen ja ennustettava alaisten itsevarmuus ja motivaatio kasvavat, koska he pystyvät itsenäisesti

päättämään asioista aiemman kannanoton mukaisesti. Ennustettavuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö johtaja voisi muuttaa linjaansa. Hyvästä syystä näin tuleekin tehdä, mutta on tärkeää myös perustella linjauksen muuttuminen. (Hiltunen 2015, 98.)

Koska johtajuudelle asetetut odotukset ja roolit voivat vaihdella, hyvä johtaja kykenee ympäristön vaatimukset tunnistamalla siirtymään joustavasti roolista toiseen säilyttämällä kuitenkin tietynlaisen ennustettavuuden ja samanlaisuuden käyttäytymisessään (Työturvallisuuskeskus 2016). Johdonmukaisuus ja ennustettavuus tuovat turvallisuutta ja luovat näkyvää järjestystä. Hyvä johtaja kykenee oppimaan uutta ja uudistamaan linjaansa tilanteiden muuttuessa. Tärkeää on kuitenkin viestiä muutoksista selväkielisesti myös koko yhteisölle. (Pentikäinen 2014, 155.) Arvaamaton ja ennustamaton käytös johtajalta on vallankäyttöä, joka vie työntekijöiden voimia ja aiheuttaa turhaa energiantuhlausta työpaikoilla (Hämäläinen 2005, 127). Jatkuvalle ristiriitaisuudella sanojen ja tekojen välillä sekä epäjohtonmukaisuudella on selvät vaikutukset sitoutumiseen ja kokemuksiin epäoikeudenmukaisuudesta. Lisäksi johtajan uskottavuus voi pysyvästi heikentyä alaisten silmissä. (Hiltunen 2011, 142.)

Elastisuudella tässä tarkoitetaan joustavuutta ja sitä, että johtajalla on riittävän hyvä itsetunto ja hän pystyy antamaan periksi omista tarpeistaan ja mukavuudestaan sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Joustava johtaja kykenee mukautumaan erilaisiin tilanteisiin ja myös sopeutumaan yllättäviinkin käännteisiin. (Hiltunen 2015, 98.) Itseluottamuksen kautta voi jakaa luottamusta ja itseensä luottava uskaltaa tunnustaa epävarmuutensa. Joustava johtaminen mahdollistaa erilaisia kokeiluja ja tukee alaisia. (Pentikäinen 2014, 25, 159.) Onnistuneeseen johtamiseen kuuluu johtajan kyky oivaltaa, milloin tarvitaan voimakastakin joustamiskykyä ja mitkä tilanteet taas vaativat tiukkaa joustamattomuutta (Sinervä 2011, 95).

Energisyydellä tässä tarkoitetaan sitä, että johtaja omalla energisyydellään, olemuksellaan ja esimerkillään saa johdettavansa mukaan nopeasti. Johtajasta välittyvä positiivinen energia lisää jaksamista ja motivaatiota. (Hiltunen 2015, 98.) Ilman energisyyttä tulokset jäävät tekemättä ja luottamus jää syntymättä. Esimerkillään johtava johtaja innostaa ja antaa voimaa myös muille. (Pentikäinen 2014,

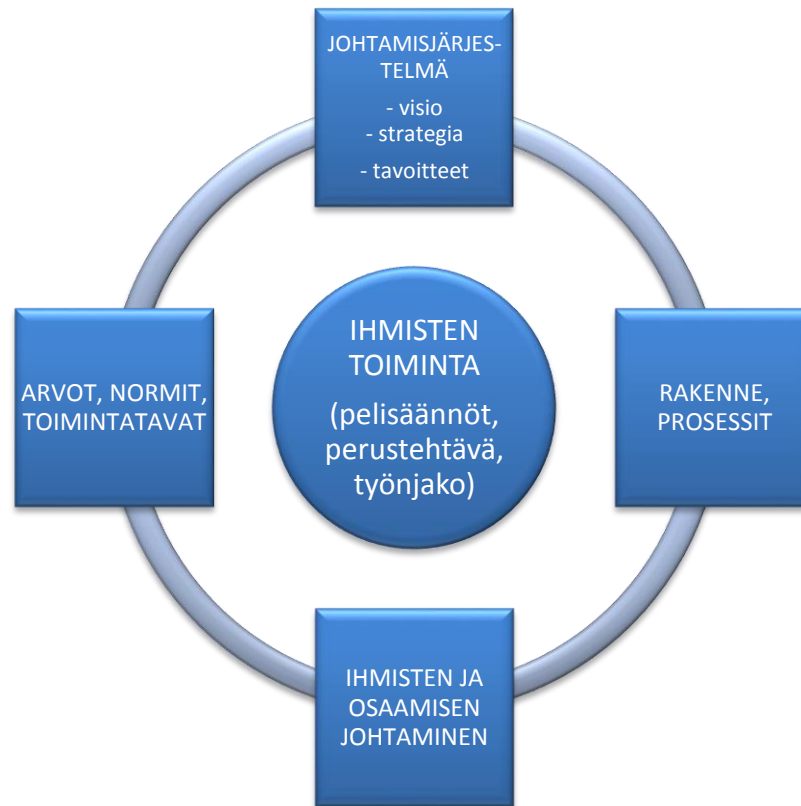
65, 156.) Eettisyydellä tässä tarkoitetaan rehellisyyttä, avoimuutta ja lakien sekä muiden säännösten noudattamista (Hiltunen 2015, 99). Eettisyys on myös sitä, että johtaja toimii itse samalla tavalla kuin vaatii työyhteisön toimivan (Jaakkola, Kataja & Liukkonen 2006, 149).

4.2 Organisaatioluottamus

Organisaatioluottamus on välttämätöntä menestystä tahtovalle organisaatiolle, mutta sitä on vaikeampi rakentaa ja ylläpitää kuin kahden ihmisen välistä luottamusta. Vaikka rakentaminen ja ylläpitäminen eivät olekaan helppoja tehtäviä on organisaation kannalta välttämätöntä, että työntekijät kokevat luottamusta. Luottamuksen ollessa vahvaa työntekijät uskaltavat enemmän, ovat sitoutuneempia, ahkerampia, motivoituneempia ja innovatiivisempia. Organisaatioluottamusta on mahdollista synnyttää johdonmukaisuudella, avoimuudella ja rohkeudella tarttua myös vaikeisiin asioihin. Luottamukseen vaikuttaa muun muassa johtaminen, viestintä, käytännöt ja ilmapiiri. Johtamiskäytäntöjen tulisi synnyttää innostusta ja sitoutumista sekä käsitystä oikeudenmukaisuudesta ja läpinäkyvyydestä. (Pentikäinen 2014, 28–29.)

Kun luottamusta rakennetaan johtamisen ja johtamisjärjestelmän kautta, tulee huomiota kiinnittää tavoitteiden määrittämiseen ja viestintään organisaatiossa, organisaatorakenteen ja prosessien toimivuuteen, toimintatapaan ja toimintaa ohjaaviin normeihin sekä ihmisten ja osaamisen johtamiseen. Näiden osa-alueiden selkeä määrittely ja keskinäinen tasapaino vaikuttavat laadukkaaseen ja tehokkaaseen johtamiseen. Selkeydellä tarkoitetaan sitä, että osa-alueista vallitsee työyhteisössä yhteinen käsitys ja että ne antavat toiminnalle rajat ja suunnan. Näistä osa-alueista muodostuu hyvän johtamisen viitekehys, josta luottamuksen ilmapiiri kumpuaa. Organisaation hyvinvointitekijät (kuviokuva 5) muodostavat onnistuneen johtamisen viitekehysten. Kun hyvinvointitekijät ovat kunnossa organisaatio ja siinä toimivat ihmiset voivat hyvin. Organisaation hyvinvointitekijöitä tulisi myös jatkuvasti kehittää ja arvioida. Hyvät tulokset saadaan, kun sekä johtajat että johdettavat osallistuvat kehittämistyöhön. Tällöin näkökulmia tulee useita ja

ne täydentävät toisiaan sekä palvelevat koko organisaation ja siinä toimivien ihmisten tarpeita. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 196–198.)



Kuvio 5. Organisaation hyvinvointitekijät (mukaillen Mäkipeska & Niemelä 2005, 197).

Kompastuskivenä johtajuudessa voivat olla yllätykset ja epäloogisuus. Usein ihmiset eivät pidä muutoksista ja niiden mukana esiintyvistä yllätyksistä ja epäloogisuudesta, koska tarve välttää yllätyksiä ja ymmärtää syy-seuraussuhteita kumpuaa ihmisen turvallisuuden tarpeista. Myös loogisuuden tarve on pyrkimystä turvallisuuteen. Turvattomuutta ja hämmennystä tunnetaan, jos syy-seuraussuhteet jäävät epäselviksi ja hallinnan tunne vähenee. Erityisesti ikävien uutisten yhteydessä johtajan tulisi muistaa, että tiedon on hyvä olla etukäteen ihmisten tiedossa, jolloin tulee tunne siitä, että tilanteeseen voi vaikuttaa. Loogisuuden tarve ja halu ymmärtää syy-seuraussuhteita liittyvät siihen, että perustellut suuretkin muutokset voivat tuntua oikeutetuilta, jos niille on ymmärrettävät syyt ja perustellut. (Hiltunen 2015, 101.)

Epäluottamusta johtamiseen ja organisaatioon voivat aiheuttaa muutokset, epävarmuus, pelko ja selkeyden puute. Epäily voi johtamisessa kohdistua rehellisyyteen, pyrkimykseen, kyvykkyyteen tai tuloksiin. Epäily ja epäluottamus syövät itsevarmuutta, aiheuttavat stressiä ja vievät työnteosta iloa. Uhkia luottamukselle ovat epäjohtonmukaiset viestit, vaatimukset, salaisuudet, virheellinen palaute, huhut ja jatkuva kyvyttömyys tavoitteisiin pääsemiseksi. (Pentikäinen 2014, 22, 29.) Organisaatiokulttuuria voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta: epäluottamuksen kulttuurista ja luottamuksen kulttuurista (taulukko 2). Näissä epäluottamuksen kulttuuri syntyy kovalla kurilla ja ylhäältä päin asetetuilla normeilla, joiden rikkomisesta seuraa rangaistus. Organisaatiossa on tällöin myös vallassa negatiivinen ihmiskäsitys ja toiminnan tulkinta. Luottamuksen kulttuurissa toteutetaan vastuuttamista, tuetaan osallistumista ja edistetään parhaan mahdollisen suoriutumisen syntymistä. Luottamuksen kulttuurissa vallitsee positiivinen ihmiskäsitys ja työtä tehdään yhteistyössä ja win-win periaatteella. (Aarnikoivu 2008, 47–48.)

Taulukko 2. Organisaatiokulttuuri (Aarnikoivu 2008, 47).

	Epäluottamuksen kulttuuri	Luottamuksen kulttuuri
Rakenne	Hierarkkinen, käskyvaltainen	Matalat rakenteet, yhteistyövaltainen
Johtaminen	Raha, valta ja pelko, negatiivinen ihmiskäsitys	Toiminnallisuus, tuottavuus, oikeudenmukaisuus, samat mahdollisuudet, positiivinen ihmiskäsitys
Aikaansaatu	Välillinen asennoituminen johtajan rooliin, kuri ja kontrolli, ”omat työt”	Jämäkkä johtajan rooli, valmentava johtaminen, yhteisten pelisääntöjen sopiminen, kurinalaisuus ja sitoutuminen
Seuraukset	Kielteiset asenteet, virheiden siirtoa seuraavalle, rangaistuksia ja pakoa todellisuudesta, vastakkainasettelu	Avoimuus, vastuunotto, oikeudenmukainen palkitseminen, myönteiset asenteet, ”yhteinen sävel”

Esimiehen rooli organisaatioluottamuksen syntymisessä on keskeinen. Luottamuksen syntyminen vaatii esimiehen tukea ja myötävaikutusta. Luottamus rakentuu viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla. Luottamus omaan esimieheen voi pai-

kata organisaatiota kohtaan tunnettuja epäilyksiä tai toisaalta luottamus organisaatioon voi paikata omaa esimiestä kohtaan tunnettuja epäilyksiä. Esimiehen vaikutukset alaisen työhön voivat olla sekä positiivisia että negatiivisia. Positiivisia vaikutuksia voivat olla esimerkiksi ehdotukset ylennyksestä, haasteiden antaminen ja vapaiden myöntäminen. Negatiivinen vaikutus voi olla esimerkiksi stressin luominen, jolla on vaikutuksia alaisen terveyteen, onnellisuuteen ja tuottavuuteen. Luottamuksen ollessa vahvaa työntekijä kokee iloa työpaikasta ja esimiehestä. Luottamuksen ollessa vähintään neutraalia sekä organisaatioon että esimieheen työntekijä harvoin hakeutuu muualle töihin. Epäluottamuksen tilan ollessa joko esimiestä tai organisaatiota, tai molempia kohtaan työntekijä vaihtaa työpaikkaa mahdollisimman pian. Taulukko 3 kuvaa työnantajaorganisaatioon ja esimieheen kohdistuvan luottamuksen merkitystä. (Pentikäinen 2014, 140–141.)

Taulukko 3. Luottamus esimieheen ja organisaatioon (Pentikäinen 2014, 141).

	Korkea luottamus organisaatioon	Neutraali luottamus organisaatioon	Epäluottamus organisaatioon
Korkea luottamus esimieheen	<i>"Loistava työpaikka, mahtava esimies"</i>	<i>"Työnantaja on ok, luotan esimieheen"</i>	<i>"Taidan katsella uutta työpaikkaa, luotan esimieheen"</i>
Neutraali luottamus esimieheen	<i>"Pidän työpaikastani, pomokin on ok"</i>	<i>"Työpaikka on ok, mutta minua ei mikään pidättele"</i>	<i>"Pitää etsiä uusi työpaikka, vaikka pomo on siedettävä"</i>
Epäluottamus esimieheen	<i>"Pidän työpaikastani, mutta pomo on sietämätön"</i>	<i>"Työpaikka on ok, mutta pomo on sietämätön"</i>	<i>"Irtisanoudun heti, kun se on mahdollista"</i>

Työntekijä voi siis luottaa lujastikin omaan esimieheensä, vaikka organisaatioluottamus olisikin mennyttä. Organisaatioluottamuksen menettäminen kuitenkin viittaa vahvasti siihen, että työntekijä katselee muita työvaihtoehtoja, vaikka luottamus esimieheen olisikin kunnossa. Hyväkään esimies ei pysty loputtomasti pitämään työntekijöitä, jos organisaatioluottamus on huono. Organisaatioluottamuksen katoamisen seurauksena motivaatio ja parhaansa tekeminen heikkenevät. (Pentikäinen 2014, 142.)

5 Esimies luottamuksen rakentajana

5.1 Esimiehen tehtäviä ja vastuita

Esimies vastaa yrityksen näkökulmasta organisaationsa toiminnasta ja edustaa yritystä suhteessa alaisiinsa. Yrityksen strategian toteuttaminen oman organisaationsa kautta on esimiehen päätehtävä. Taulukossa 4 on havainnollistettu, mihin yritys ja alaiset tarvitsevat esimiestä. (Salminen 2006, 23.)

Taulukko 4. Mihin yritys ja alaiset tarvitsevat esimiestä? (Salminen 2006, 24).

Yrityksen näkökulmasta	Alaisten näkökulmasta
Esimies edustaa yritystä suhteessa alaisiinsa	Esimies edustaa alaisiaan organisaatiossa ylöspäin
Esimies toteuttaa yrityksen strategiaa organisaatiollaan	Esimies auttaa alaisiaan näkemään kokonaisuuksia ja yrityksen strategiaa
Esimies vastaa muutosten johtamisesta ja toiminnan kehittämisestä	Esimies luo alaisilleen puitteet työn tekemiseen ja työssä onnistumiseen
Esimies vastaa tavoitteiden toteutumisesta	Esimies antaa palautetta ja tukee, innostaa ja motivoi alaisiaan
Esimies vastaa toiminnan taloudellisuudesta ja tehokkuudesta	Esimies kehittää työyhteisöä, sen sisäistä yhteistoimintaa ja informaationkulkua
Esimies valvoo toimintaa ja reagoi poikkeamiin	Esimies auttaa alaisia kehittymään työssään ja ammatissaan
Esimies ylläpitää organisaatiossaan asiakkaiden näkökulmaa	Esimies tukee alaisten kokemuksia työn mielekkyydestä ja merkityksestä
Esimies välittää ylemmälle johdolle oman ryhmänsä näkemyksiä	Esimies hankkii alaisten tarvitsemia resursseja

Esimiehen perustehtävä saa sisältönsä yrityksen perustehtävästä. Yleisellä tasolla esimiehen perustehtävänä on johtaa työyhteisö parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ja tulokseen. Esimiestyön tavoitteena on toimintaedellytysten ja toimintaympäristön luominen, jotka mahdollistavat työyhteisön työn suorittamisen parhaalla mahdollisella tavalla. Käsiteltäessä esimiestyötä puhutaan usein vain suorasta esimiestyöstä eli tilanteista, joissa esimies on vuorovaikutuksessa alaisensa kanssa työhön liittyvällä tasolla. Tästä näkemyksestä unohdetaan esimerkiksi johtaminen, esimiehen erityinen rooli ja epäsuoran esimiestyön olemassaolo. Epäsuoralla esimiestyöllä tarkoitetaan esimerkiksi sidosryhmäpalaveria,

jossa esimies on keskustelemassa yhteistyöstä. Tällöin hän tekee esimiestyötä vaikuttamalla alaisensa työn tekemiseen ja edellytyksiin onnistua. (Aarnikoivu 2008, 35.)

Esimies katsoo toimintaa organisaation kokonaisuudesta käsin ja edustaa työnantajan intressejä. Esimies tarkastelee siis toimintaa yrityksen päämäärän kannalta. Yksi tärkeä tehtävä esimieheltä on konkretisoida alaisilleen yksikkönsä perustehtävä organisaation kokonaisuudessa ja osana laajempaa prosessia. Esimiehen on siis oltava hyvin tietoinen yrityksen liikeideasta ja strategiasta pystyäkseen suuntaamaan alaisensa toimintaa olennaiseen ja organisoimaan työn- ja vastuunjakoja. (Järvinen 2005, 22.)

Esimiehen tehtävänä on johtaa vastuualueensa toimintaa ja mahdollistaa tavoitteisiin pääseminen. Se, miten esimies onnistuu tehtävässään, on mitattavissa hänen alaisensa onnistumisessa. (Erämetsä 2009, 27.) On tärkeää, että esimies saa alaisissaan aikaan motivoitumista, luottamusta ja sitoutumista organisaatioon, koska esimies onnistuu omassa työssään alaisten toiminnan kautta. Esimiestyön laadulla on suuri vaikutus organisaation tuottavuuteen; esimies vaikuttaa muun muassa ilmapiiriin, luovuuteen, organisaation sisäiseen luottamukseen ja motivaatioon. Esimiehen rooli liittyy yhä enemmän toiminnan edellytysten luomiseen ja ylläpitämiseen. (Työturvallisuuskeskus 2016.) Esimiehen vastuita organisaatiossa on kuvattu taulukossa 5.

Taulukko 5. Esimiehen vastuut (Työturvallisuuskeskus 2016).

Esimies vastaa:	
Työn ja toimintojen sujuvuus ja turvallisuus	- Töiden suunnittelu ja organisointi - Työn päivittäinen valvonta
Työn tuottavuus	- Työn tavoitteen selkeyttäminen - Työntekijöiden motivointi - Luottamuksen rakentaminen - Hyvän ilmapiirin turvaaminen
Toiminnan kehittäminen	- Ideoimiseen kannustaminen
Yhteistoiminnan mahdollisuudet	- Yhteistoiminnan mahdollisuuksien luominen - Vuorovaikuttamiseen kannustaminen
Häiriöihin puuttuminen	- Ihmisten välisiin ristiriitoihin puuttuminen - Haitalliseen työstressiin puuttuminen

Esimiehenä onnistumisen edellytyksiä ovat yhteisöllisyyden periaatteiden noudattaminen kuten oikeudenmukainen kohtelu, päätöksenteon puolueettomuus ja vuorovaikutustaidot. Hyvien käytöstapojen omaaminen ja niiden mukaisesti toimiminen ovat jo sinällään avain toimivaan esimiehisyyteen, koska esimies on näidenkin taitojen kohdalla suuremman tarkastelun alla. Erityisesti tekemiset ja tekemättä jättämiset vaikuttavat siihen, millaiseksi esimieskuva muodostuu. (Kaisila 2016, 6.) Esimiesrooliin kuuluva johtajuus on ansaittava. Se tapahtuu yleensä aidolla ja rehellisellä toiminnalla. Alaiset eli johdettavat eivät seuraa johtajaansa tahdottomana laumana vaan esimiehen on lunastettava paikkansa. Tässä korostuu vastavuoroisuuden ajatus; tuen kokemus välittyy molempiin suuntiin, jolloin johdettavasta tulee enemmän johdettava ja esimiehestä enemmän esimies. Voidaan siis ajatella, että johdettavat luovat johtajansa ja johtajat luovat johdettavansa. (Aaltonen ym. 2008, 209.)

Nykypäivän työelämä vaatii esimieheltä monia erilaisia taitoja. Erityisesti vuorovaikutustaidot ja ihmissuhdeosaaminen ovat nousseet tärkeiksi ominaisuuksiksi esimiestyössä. On tärkeää, että esimies pystyy saamaan alaisissaan aikaan luottamuksen, onnistumisen ja motivaation tunteita, koska esimies onnistuu omassa työssään alaisten toiminnan kautta. Motivoituneet ja esimieheen luottavat työntekijät antavat tukensa esimiestyöhön. Luottamuksen kautta syntyy motivoituminen omaan työhön ja sitoutuminen työpaikkaan. Esimiestyön yksi keskeisistä pyrkimyksistä on luottamuksen ja sitoutumisen saavuttaminen. Erityisesti oikeudenmukaisuus ja arvostus tulevat käsitteinä esiin pohdittaessa luottamusta herättävää esimiestyötä. (Työturvallisuuskeskus 2016.)

Hyvän esimiehen toimintaa kuvaavia ominaisuuksia ovat lähes poikkeuksetta tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, jämäkkyys, läsnäolo, kiinnostuneisuus, kunnian ottamatta jättäminen muiden tekemisistä itselleen, palautteen antaminen, rehellisyys ja luotettavuus. Kun esimies ottaa nämä toimintansa ohjenuoraksi myös käytännön tasolla hänellä on hyvät edellytykset ansaita alaistensa luottamus ja menestyä esimiehen roolissa. (Aarnikoivu 2008, 32.) Inhimillisyys ja tunteily ovat esimiehen työssä johdonmukaista ja ennakoivaa toimintaa. Hyvä esimies on kiinnostunut työyhteisöstään ja tiedostaa alaisten tarpeet ja arvot. Esi-

miehen ansaina voivat olla liiallinen miellyttämishalu, päättämättömyys, omat negatiiviset auktoriteettikäsitteet, suosikkijärjestelmät, impulsiivisuus ja tarve alaisten liialliseen kontrollointiin. (Roth & Räisänen 2016, 235.) Huonon esimiestyön seurauksena on tutkimusten mukaan herkkä irtisanoutumiskynnys. Huono esimiestyö on myös yritykselle erittäin kallista, koska huonon esimiestyön kustannukset voivat olla yritykselle jopa 2-3-kertaiset esimiehen palkkakustannuksiin nähden. (Kauhanen 2016, 92.)

Taulukko 6. Hyvän ja huonon esimiestyön vaikutukset (Aaltonen ym. 2008, 24).

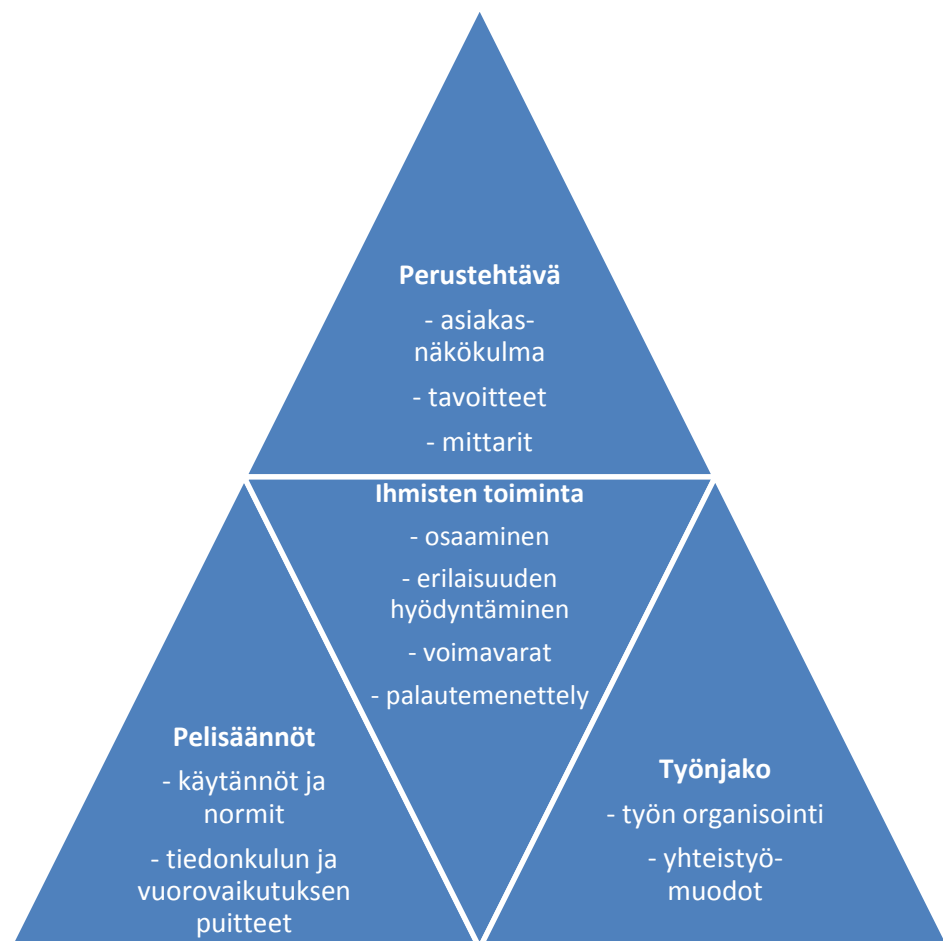
Hyvä esimiestyö	Huono esimiestyö
Perustehtävä toteutuu	Perustehtävä hukkuu
Strategia toteutuu	Strategia ei vaikuta arkeen
Väki motivoituu	Motivaatio katoaa
Keskitytään olennaiseen	Sähletään
Tuottavuus paranee	Tuottavuus heikkenee
Tilaa luovuudelle ja innovaatioille	Luovuus katoaa
Selkeät pelisäännöt	Pelisäännöt hukassa
Oikeudenmukaisuus	Nokkimisjärjestys
Yhteistyö yksiköissä ja niiden välillä	Sisäinen kilpailu ja sooloilu
Ongelmat ratkaistaan	Ongelmat lakaistaan maton alle

Taulukossa 6 on pelkistetysti verrattu hyvän ja huonon esimiestyön vastakkainasettelua. Vaikka yllä oleva taulukko onkin hyvin pelkistetysti jaettu hyvään ja huonoon esimiestyöhön organisaatioiden on kuitenkin hyvä kysyä, onko millään yrityksellä varaa huonoon johtajuuteen ja puutteelliseen esimiestyöhön. (Aaltonen, Ristikangas & Pitkänen 2008, 25.)

5.2 Keinoja luottamuksen rakentamiseen

Luottamusta voi rakentaa monella tavalla. Koska esimiehen onnistuminen omassa työssään edellyttää alaisten tukea, ovat alaisten motivoituminen ja luottamus esimieheen tärkeässä roolissa. Kun työntekijä on motivoitunut omaa työtään ja työpaikkaansa kohtaan syntyy myös luottamusta ja sitoutumista. Luottamuksen syntymiseen vaikuttaa moni asia kuten esimerkiksi työpaikan yhteisten tavoitteiden ymmärtäminen ja sitoutuminen niihin. Luottamuksen saavuttamisen kautta taas syntyy halu ottaa vastuuta tavoitteisiin pääsemiseen ja sitoutumiseen

organisaatiotasolla. (Työturvallisuuskeskus 2016.) Yksi avaintekijä luottamuksen rakentumiseen on se, että työyhteisössä vallitsee yhteinen käsitys työhyvinvointitekijöistä (kuvio 6). Edellytyksenä on, että työyhteisössä keskustellaan, sovitaan yhteisistä asioista, otetaan huomioon erilaiset mielipiteet ja etsitään uusia ratkaisuja yhdessä. Työyksikön hyvinvoinnin kannalta keskeisimmäksi nousee siten vuorovaikutus ja sen toimivuus. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 219.)



Kuvio 6. Työyksikön hyvinvointitekijät (Mäkipeska & Niemelä 2005, 219).

Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen rakentaa luottamusta. Kun esimies kuuntelee ja havainnoi työntekijöiden näkemyksiä työstä hänen vastuunotto-kyynsä luotetaan. Tärkeää on, että työntekijä luottaa siihen, että esimies puhuu työntekijän puolesta ja pitää työntekijän puolta. Lujalla pohjalla oleva luottamus

esimiehen ja alaisen välillä mahdollistaa avoimen keskustelukulttuurin, innovatiivisen työskentelyn ja erityisesti keskinäisen kunnioituksen ilmapiiriin. (Nummelin 2007, 53.)

Myös esimieheltä saatava arvostus on tärkeää työntekijälle. Arvostus on sitä, että osoittaa toiselle tämän tarpeellisuuden ja että hänen työpanostaan tarvitaan ja arvostetaan. Arvostus on yksi tärkeä tekijä, joka liikuttaa ihmisiä. Työtä ei tehdä pelkästään rahan vuoksi vaan myös siksi, että työstä saatava kokemus osaamisesta, ammattitaidosta ja muusta työpanoksesta ovat arvostettuja. (Ahola & Furman 2002, 20.) Työpaikalla tarvitaan tunne siitä, että työntekijästä välitetään ja että häntä arvostetaan eikä kohdella pelkkänä vaihdettavissa olevana tuotantorurssina (Jarenko & Martela 2015, 61). Luottamuksellisen suhteen perusta on myös vastavuoroisuus, jolloin työyhteisössä havainnoidaan, saadaanko erilaisissa tilanteissa takaisin se, mikä koetaan annetuksi (Kuusela 2013, 76).

5.2.1 Luottamus alaisiin

Luottamusta haluava esimies luottaa sekä itseensä että alaisiinsa. Alaisten usko tulevaisuuteen perustuu luottamukseen työyhteisöä ja ennen kaikkea esimiestä kohtaan. Esimiehellä on keskeinen rooli siinä, millaiseksi työyhteisön luottamuskulttuuri muovautuu. Harju (2002, 125) perustaa luottamuksen kolmenlaiseen perusasetteeseen: valvontaan, sopimukseen tai vastavuoroisuuteen. Valvonnassa seurataan esimerkiksi työntekijöiden ajankäyttöä ja se harvoin vahvistaa ja kehittää itsenäistä luottamusta, vaikkei tosin välttämättä heikennäkään sitä. Sopimus pohjaisella luottamuksella tarkoitetaan ehkä tavallisinta luottamista, jossa sovietaan toimintatavoista ja sopimukseen palataan vasta, kun sopimusta on rikottu tai se on osoittautunut huonoksi. Vastavuoroisuuteen perustuvalla luottamuksella tarkoitetaan aktiivista yhteistyötä, jossa yhdessä tekemällä luottamusta rakennetaan ja vahvistetaan. Jokaisella näistä on puolensa ja niiden käyttökelpoisuus vaihtelee työyhteisöittäin. Tärkeintä on kuitenkin luottaa ja osoittaa luottamus oikealla tavalla ja jakaa tervettä henkeä työyhteisöön. (Harju 2002, 123–126.)

Esimiehen täytyy kantaa vastuunsa, mutta myös jakaa vastuuta ja osoittaa luottamusta alaisiinsa. On osoitettu, että vastuuta saaneessa ihmisessä tapahtuu hyvin nopeasti kehittymistä ja innostumista sekä halua osoittautua luottamuksen arvoiseksi. (Halonen 2001, 170.)

Työyhteisön jäsenten keskinäinen luottamus rakentaa hyvän esimiestyön. Kun esimies osaa jakaa vastuuta ja tehtäviä luottamalla alaisiinsa karttuu koko työyhteisön osaaminen, työmotivaatio kasvaa ja luottamus vahvistuu. (Kaistila 2016, 19.) Näkyvän ja hiljaisen tiedon jakamisen edellytys on, että työyhteisössä on keskinäinen luottamus. Kun työyhteisössä on selkeät roolit ja tehtävät, yhteiset tavoitteet selvillä ja ymmärrys siitä, mitä kukakin tekee, tulee tieto jaettua ja luottamus kehittyä. (Mayor & Risku 2015, 157.) Esimiehen täytyy osata luottaa alaisiinsa jakaakseen päätösvaltaa työntekijöilleen. Tarpeettomien sääntöjen ja jatkuvan kontrolloinnin vähentäminen auttaa työntekijöitä käyttämään omaa arvostelukykyyään ja vastuunottamista työtehtävistä, jolloin esimies osoittaa luottavansa alaisiinsa. Tilanteissa, joissa työntekijät saavat päättää vain vähäpätöisistä asioista he kokevat, ettei heihin luoteta. Virheiden syntymisen pelossakin esimiehen on hyvä osata luottaa alaisiinsa ja osoittaa se heille vastuun jakamisella sekä itseohjautuvuuteen kannustamalla. (Jaakkola ym. 2006, 109–110.)

Jotta työntekijä haluaa osoittaa olevansa luottamuksen arvoinen, hänen täytyy ensiksi voida tuntea ja luottaa siihen, että häneen luotetaan. Esimerkiksi uhkailemalla ei synny aitoa luottamusta vaan korkeintaan tottelemista. Keskinäinen luottamuksenarvoisuus alkaa rakentua, kun luotettu osoittaa luotettavuutensa. (Harju 2002, 123.) Tärkeää on myös esimiehen rohkeus myöntää, ettei osaa eikä hallitse kaikkia työyksikön tehtäviä ja asioita vaan tarvitsee työntekijöiden apua ja osaamista. Virheen tehdessään esimiehen on hyvä kyetä myöntämään tapahtunut ja oppimaan virheestään. Tällöin esimies osoittaa luottavansa alaisiinsa ja myös itseensä. (Järvinen 2005, 39.) Esimies, joka osoittaa luottavansa alaisiinsa saa heidät yleensä tekemään parempaa tulosta, kun taas luottamuksen puute heikentää työmotivaatiota ja suhdetta työyhteisöön. Esimies voi osoittaa luottamusta käytännössä ajan antamisella ja tavallisella tekemisellä: keskustelulla ja yhteistyöllä, lupausten pitämisellä, asioiden etenemisellä sovitusti sekä antamalla

kehitysmahdollisuuksia. Luottamus antaa pohjan työn tekemiselle ja ihmissuhteille, joka yhdistettynä arvostukseen auttaa ponnistelemaan vielä hieman lisää. (Kuusela 2013, 66.)

5.2.2 Ilmapiiri

Esimies vaikuttaa omalla toiminnallaan olennaisesti työyhteisön ilmapiiriin. Hyvä ilmapiiri tukee organisaation menestystä ja sen jäsenten hyvinvointia. Työyhteisön voidessa huonosti energia kuluu sisäisten kitkatekijöiden parissa ja ne vaikuttavat haitallisesti työntekijöiden hyvinvointiin ja työyhteisön tehokkuuteen. Hyvän ilmapiirin edellytyksiä ovat jämäkkä esimiehisuus, oikeudenmukainen johtaminen, johdonmukaisuus ja että työyhteisöllä on yhteiset, selkeät tavoitteet. Kielteinen ilmapiiri on usein epäselvän esimiesroolin seurausta ja se ilmenee muun muassa määriteltyjen toimintatapojen ja pelisääntöjen puutteena, työtehtävien ja vastuiden epäselvyytenä, epäselvinä tavoitteina ja henkilöstöön kohdistuvien ponnostusten puuttumisena, jolloin ilmapiiri on turvaton. Luottamus mahdollistaa riskin ottamisen ja sitoutumisen lisäksi tuloksellisen ja tehokkaan kommunikaation. (Aarnikoivu 2008, 57–58.)

Ilmapiiriin vaikuttaa myös oleellisesti se, miten virheisiin suhtaudutaan. Työntekijöiden pelätessä virheistä saatavaa moitetta innovatiivisuus, kokeilunhalu ja luovuus kuihtuvat ja työntekijöistä tulee helposti arkoja, varovaisia ja jäykkiä. (Ahola & Furman 2002, 96.) Positiivisen ilmapiirin luominen on esimiehen vastuulla, vaikka siihen vaikuttaakin koko työyhteisö. Esimiehen tulee olla aidosti kiinnostunut työntekijöidensä asioista ja menestymisestä. Säännöllinen palautteen antaminen on yksi keino ylläpitää hyvää ilmapiiriä. (Moisalo 2011, 365.) Hyvässä ilmapiirissä ihmisten ajattelu on samankaltaista ja ilmapiiri koetaan turvalliseksi (Harju 2002, 138).

Luottamuksessa ja avoimuudessa on puutteita, jos työpaikalla esiintyy syyttelyä, suosikkijärjestelmiä, selän takana puhumista, oman edun ajamista tai käydyt keskustelut ovat väittelyjä, joissa vahvin voittaa. Luottamusta ja avoimuutta taas lisää, kun sanat ja teot vastaavat toisiaan, ihmisiä kohdellaan oikeudenmukaisesti,

toisia arvostetaan ja kuunnellaan sekä pyritään siihen, että molemmat osapuolet voittavat. (Juuti & Vuorela 2015, 48, 50.) Työyhteisön johtamisen tyyli vaikuttaa siihen, millaiset ihmissuhteet ja ilmapiiri työyhteisössä on. Esimiehen tehtävänä on antaa tarvittavat tiedot, luoda avoimen vuorovaikutuksen ilmapiiriä ja kannustaa alaisiaan. Omalla esimerkillään esimies kannustaa myös työyhteisöä toimimaan näin. (Österberg 2014, 127–128.)

Ilmapiiriin vaikuttaa myös esimiehen heikko persoonallinen auktoriteetti ja niin sanottu impotentti johtaminen. Impotentti esimies ei kykene luomaan innostavia tavoitteita eikä pitämään kiinni omista näkemyksistään ja sovitusta pelisäännöistä. Tällainen esimies heijastaa työyhteisöön heikkoa kritiikin sietoa ja usein työyhteisön luottamus esimieheen heikkenee, jonka seurauksena työyhteisössä voimistuu turvattomuuden ja voimattomuuden ilmapiiri. Esimiehen on hyvä pyrkiä johtamaan persoonallisella auktoriteetillaan selkeästi ja tasapainoisesti. Hänen täytyy siis ottaa ja käyttää valtaa. Tämä vaikuttaa sekä luottamukseen että työyhteisön ilmapiiriin. (Järvinen 2005, 33–35.)

Kilpailevassa ilmapiirissä lisääntyy tunteet eriarvoisuudesta, kanssakäyminen on välttelevää tai keskustelu ärtynyttä ja osoittelevaa eivätkä ihmisten väliset suhteet yleensä ole kunnossa. Hyvässä ilmapiirissä usein saavutetaan paremmat tulokset ja työssä viihdytään hyvin. Hyvän ilmapiirin työyhteisöön on enemmän halua sitoutua ja tehdä parhaansa tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehen onkin siksi tärkeää vahvistaa yhteistyötä ja ihmissuhteita, koska ne tukevat yhteisöllisyyttä ja tuloksekkuutta. (Kuusela 2013, 94–95.)

5.2.3 Vuorovaikutus ja arvostus

Luotettavalta esimieheltä edellytetään aitoutta, oman persoonan läsnäoloa ja kykyä käsitellä asioita avoimesti. Tärkeätä on myös, että sanat ja teot eivät ole ristiriidassa keskenään, koska tämä liittyy olennaisesti esimiehen uskottavuuteen. (Aarnikoivu 2008, 34.) Esimies rakentaa luottamusta oman toimintansa kautta toimimalla lupaamallaan tavalla, johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti. Epä-

johdonmukaisuus tekojen ja sanojen välillä huomataan hyvin nopeasti. Viestinnän kautta luottamusta rakennetaan pitämällä työntekijät ajan tasalla organisaation asioista, selittämällä ja perustelemalla päätöksiä sekä viestinnän avoimuudella. (Nummelin 2007, 52.) Onnistuneen viestinnän perusedellytys on, että viesti on muotoiltu tavalla, jonka vastaanottaja ymmärtää ja että vuorovaikutus on keskinäistä ymmärrystä tukevaa (Åberg 1993, 12). Tiimin tavoitteiden toteutumisen ratkaisee viime kädessä esimiehen vuorovaikutustaidot. Esimiehen tapa suhtautua ja kohdella ihmisiä vaikuttaa ilmapiiriin ja työssä viihtymisen lisäksi myös tuloksiin. Esimiehen hyvillä vuorovaikutustaidoilla tiimin saa onnistumaan ja kiinnostumaan työstään. (Kuusela 2013, 11.)

Vuorovaikutus käsitteenä viittaa yleensä hyvään käyttäytymiseen, vastavuoroiseen viestintään, yhteistyötaitoihin, suvaitsevaisuuteen, toisen huomointiin ja hienotunteisuuteen. Tiivistettynä vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan taitoa tulla toisten ihmisten kanssa toimeen. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma vastuunsa vuorovaikutuksen sujumisesta, mutta viimekädessä esimies vastaa vuorovaikutuksen toimimisesta. (Kuusela 2013, 42.) Työinnostukseen on selkeästi yhteydessä vuorovaikutuksen toimivuus. Vuorovaikutuksen ollessa aitoa ja avointa myös työtehtävät koetaan innostavina. Tutkimusten mukaan yksi työn ilon kadottamisen syistä on vuorovaikutuksen toimimattomuus työpaikoilla. (Hämäläinen 2005, 94–98.) Korpi ja Tanhua (2002, 139) painottavat yhdeksi tärkeimmäksi yhteistyön taustalla olevaksi ajattelutavaksi sen, että yhteistyö ei perustu tiedottamiselle, vaan viestinnälle. Viestin merkitys on siinä, mitä se aiheuttaa eikä siinä, mihin sillä on pyritty.

Maury, Meretniemi ja Tuomila (2015, 135) toteavat, että vuorovaikutuksen on rakennuttava vahvan luottamuksen varaan, jotta osapuolet uskaltavat olla erimieltä tai tuoda esiin uusia ja poikkeavia ideoita ja mielipiteitä. Luottamuksen avulla uskalletaan positiivisesti kyseenalaistaa asioita ja kehittää uusia ideoita. Tämä on sekä työyhteisön että organisaation etu. Pelon estäessä ideoinnin voi yrityksen taloudellinenkin hyöty jäädä saavuttamatta. Yksi työyhteisön innostuneisuuden ja hyvinvoivan ilmapiirin perusta on myös toimiva palautekulttuuri, jossa uskalletaan antaa ja vastaanottaa palautetta. Esimiehen tehtävänä onkin hälventää pelkoja ja pyrkiä ohjaamaan ihmiset kohti innostusta ja tehokkuutta. (Maury ym. 2015,

11, 137.) Jos työyhteisössä syntyy toistuvasti tilanteita, joissa tiedonkulku on puutteellista, luottamus tiedonkulkuun katoaa. On hyvä muistaa, että huhut kulkevat kuitenkin aina. Avoimen vuorovaikutuksen luominen onnistuu työstämällä jatkuvasti avoimuutta sanoissa, teoissa ja omalla esimerkillä. Avoin keskustelu parantaa työyhteisöjen toimintaa ja viihtyvyyttä. Myös palautteen antaminen ja saaminen ovat osa vuorovaikutteista työyhteisöä. Esimiehen vastuulla on päivittäisen palautteen antaminen alaisilleen vaikkapa arkisten keskustelujen lomassa. Jos työyhteisössä koetaan, ettei työtä arvosteta ei myöskään into ja motivaatio säily kauaa tulos- ja tavoitehakuisena. (Österberg 2014, 194–196.)

Suora ja avoin kommunikointi esimieheltä on tärkeää. Luottamuksen rakentamiseen tarvitaan rehellistä vuorovaikutusta ja vilpittömyyttä. Sanallisen viestinnän rinnalla yhtä tärkeää, ellei jopa tärkeämpääkin on ei-sanallinen viestintä; eleet, ilmeet ja kehonkieli, jotka kertovat luottamuksen tilasta jopa enemmän kuin sanallinen viestintä. Luottamusta rakentaessa ei-sanallisen ja sanallisen viestinnän on tuettava toisiaan. (Pentikäinen 2014, 85.) Sähköpostien ja tekstiviestien maailmassa esimiesviestinnän ydin on edelleen kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä. Esimies on aina viestinnässään suurennuslasin alla, koska hänen sanomisiaan tulkitaan jatkuvasti. Tulkintaa ei tehdä pelkästään sanoista vaan kokonaisviestinnästä ilmeineen, eleineen ja äänenpainoineen. (Nummelin 2007, 36.)

Vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä on parhaimmillaan aito dialogi, vuoropuhelu, jossa molemmat osapuolet ovat aktiivisia ja tietävät oman roolinsa. Onnistunut kommunikointi on sekä puhumista että kuuntelua ja koostuu suorituksen johtamisesta, tehokkaasta kommunikoinnista sekä älykkästä johtamisesta. Esimiehen ollessa roolimallina, motivoijana ja innostajana huomioiden yksilöt voidaan työyhteisöä energisoida ja saada aikaan huipputuloksia. (Sydänmaanlakka 2009, 125.)

Pohtiva ja kysymyksiin perustuva esimiehen kommunikointitapa haastaa henkilöstön dialogiin, jossa osapuolet kokevat tullessa kuulluiksi ja ymmärretyiksi. Lisäksi se synnyttää keskustelun osapuolissa kokemuksen arvostuksesta ja hyväk-

synnästä, mikä onkin luottamuksen ja siihen nojaavan avoimuuden perusta. (Järvinen 2005, 128.) Työyhteisössä, jossa vallitsee keskinäinen luottamus, arvostus ja avoimuus myös viestintä on vuorovaikutteista (Jaakkola ym. 2006, 160).



Kuvio 7. Arvostus ja luottamus (Kuusela 2013, 67).

Arvostus ja luottamus rakentuvat vuorovaikutuksen keinoin (kuvio 7). Ne eivät vaadi paljon aikaa tai rahaa vaan ne elävät arjessa ja ansaitaan joka päivä. Pienet teot tai tekemättä jättämiset voivat saada luottamuksen myös katoamaan tai saada aikaan tunteen arvostuksen puutteesta. Taulukossa 7 on yhteenveto esimiehen toiminnasta, joka koetaan joko arvostavana tai välinpitämättömänä. Kokemukset arvostuksen puutteesta johtavat merkityksen katoamiseen työstä ja saa työntekijät epäilemään kykyjään alaisina. Se voi aiheuttaa myös epäluottamusta ja ristiriitoja. Arvostus sen sijaan saa yksilön tuntemaan itsensä merkitykselliseksi ja tärkeäksi osaksi työyhteisöä. (Kuusela 2013, 67–70.)

Taulukko 7. Arvostava kohtelu ja välinpitämätön kohtelu (Kuusela 2013, 67).

Esimiehen suhtautuminen	Arvostava kohtelu	Välinpitämätön kohtelu
Ajankäyttö	Aikaa tiimille ja keskusteluille	Vaikea löytää yhteistä aikaa
Vuorovaikutustilanteet	Hakeutuu vuorovaikutustilanteisiin	Ei ole mukana tiimin eri tilanteissa
Läsnäolo	Osoittaa kiinnostusta	Ei välitä siitä, mitä tapahtuu
Suhtautuminen ihmisiin	Myönteinen	Laimea tai kielteinen
Näkemyks tulevaisuudesta	Realistinen optimisti	Pessimisti tai ei kiinnostunut
Näkemyks tiimin tehtävistä	Tärkeä osa yrityksen kokonaisuutta	Ei niin merkittävää yrityksen tulokselle
Kiinnittää huomiota usein	Onnistumisiin ja vahvuuksiin	Virheisiin ja kehittämis-kohteisiin
Kokee palautteen	Toimintaa kehittävänä	Turhana kritiikkinä

Palautteen antaminen on myös osa arvostavaa esimiestyötä. Erityisesti hyvin annettu palaute, jonka on tarkoitus auttaa yksilöä eteenpäin osoittaa arvostusta ja luottamusta. (Kuusela 2013, 87.)

5.2.4 Oikeudenmukaisuus

Luotettava toiminta vaatii onnistuakseen lupauksen pitämisen ja kokemuksen oikeudenmukaisuudesta. Kun ihmisillä on keskinäinen luottamus toisiinsa, on vuorovaikutus ja kaikki yhteistoiminta helpompaa. Jos työntekijä ei voi luottaa esimiehen sanaan tai lupauksiin kaikki toiminta hankaloituu ja motivaatio kärsii suuresti. Sama pätee myös oikeudenmukaisuudessa; reilussa työyhteisössä on hyvä työskennellä, mutta jos kokee jatkuvaa vääryyttä, usko yhteisöön murenee. Toimivan yhteisöllisyyden selkärankana voidaankin pitää juuri luottamusta ja oikeudenmukaisuutta. Niihin ei juurikaan välttämättä kiinnitetä huomiota ennen kuin ne pettävät. (Jarenko & Martela 2015, 120.)

Oikeudenmukaisuus on käsitteenä haasteellinen ja syvällisempää määritelmää vaativa. Tyypillisesti oikeudenmukaisuus esimiestyössä liitetään päätöksente-

koon. Oikeudenmukaisen päätöksenteon periaatteita on kuvattu kuvassa 1. (Aarnikoivu 2008, 33.) Tutkimusten mukaan oikeudenmukaisella päätöksenteolla ja hyvällä kohtelulla on osoitettu olevan yhteys terveyteen ja vähentyneisiin poissaoloihin. Huonosta kohtelusta voi seurata epäluottamuksen tunteita ja sosiaalista eristäytymistä. (Nummelin 2007, 112.)

Periaate	Työntekijän oikeus tulla kuulluksi asiassaan
	Johdonmukaiset säännöt ihmisten kohtelemiseksi samojen periaatteiden mukaan
	Samojen sääntöjen päteminen tänään ja huomenna
	Mahdollisimman oikean tiedon hankkiminen päätöksenteon pohjaksi
	Päätösten korjaaminen tarvittaessa
	Selkeiden päätöksentekoperiaatteiden kertominen niille, joita päätökset koskevat

Kuva 1. Oikeudenmukaisen päätöksenteon periaatteet (mukaillen Aarnikoivu 2008, 33).

Olennaista oikeudenmukaisuudessa on tunnistaa kokemuksen subjektiivisuus. Se, mikä toiselle on kokemus oikeudenmukaisuudesta voi toiselle olla kokemus epäoikeudenmukaisuudesta. Kun oikeudenmukaisen toiminnan kriteerit määritellään työyhteisössä yhdessä esimiehen ja alaisten kesken tulevat ne helpommin ymmärretyksi ja näkyvämmiksi. (Aarnikoivu 2008, 33.) Myös Haapalainen (2007, 182) muistuttaa, että ihmiset ovat erilaisia, joten esimiehen on oltava tässä suhteessa alaisiinsa päin yksilöllinen. Oikeudenmukaisessa kohtelussa on kyse kohtelusta ja menettelytavoista; ne vaikuttavat siihen, miltä tilanne tuntuu. Oikeudenmukaisuus on yksilön tunne siitä, miten tulee kohdelluksi. Oikeudenmukainen kohtelu on reilua ja aitoa kanssakäymistä huomioiden ihmiset. Perustellun päätöksenteon lisäksi se on avointa keskustelua ja syntyy hyvän vuorovaikutuksen

kautta. Taulukossa 8 on vertailu oikeudenmukaiseksi koetusta kohtelusta ja epäoikeudenmukaiseksi koetusta kohtelusta. Epäoikeudenmukaiseksi koettu kohtelu vaikuttaa merkittävästi luottamukseen, motivaatioon, työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. (Kuusela 2013, 117–120.)

Taulukko 8. Oikeudenmukaisuus käytännössä (Kuusela 2013, 119).

	Oikeudenmukainen kohtelu	Epäoikeudenmukainen kohtelu
Tilanteen lopputulos	Ymmärrettävä ja perusteltu, annettu vaikuttamismahdollisuus	Taustoja ja perusteluja ei kerrota, henkilöstöä ei ole kuultu
Päätöksenteko	Selkeä päätöksentekojärjestelmä	Ei tiedetä missä, milloin tai kuka tekee päätökset
Menettelytavat	Läpinäkyvyys, avoimuus	Salailu, peittely
Kohtelu vuorovaikutustilanteessa	Reiluus, asiallisuus, ystävällisyys	Välinpitämättömyys, kielteisyys
Päivittäinen tunnetila	Kokemus reilusta ja arvostavasta suhtautumisesta	Kokemus epäreilusta kohtelusta

Oikeudenmukaiseksi koettu esimies toimii käytännössä siten, että on riittävästi läsnä, keskustelee ja kuuntelee sekä kahden kesken, että ryhmässä, osoittaa kiinnostusta sekä ihmisiä, että tehtäviä kohtaan, antaa palautetta, tarttuu ongelmatilanteisiin, ottaa henkilöstön mukaan päätöksentekoon ja suunnitteluun sekä toimii jämäkästi ja tasapuolisesti (Kuusela 2013, 125–126).

Työelämässä oikeudenmukaisuus vaikuttaa yksilön hyvinvointiin ja epäoikeudenmukaiseksi koettu kohtelu voi aiheuttaa esimerkiksi sairauspoissaoloja. Oikeudenmukaiseksi koettu kohtelu ja päätöksenteko taas vähentävät sairauspoissaolojen riskiä. Usein työpaikan päätöksentekoprosessien oikeudenmukaisuus on jopa tärkeämpää kuin varsinainen lopputulos. Työntekijän kuulluksi tuleminen ja kokemus vaikutusmahdollisuuksista edesauttavat tyytyväisyyttä päätöksiin lopputulemasta huolimatta. Aina yksittäinen esimies ei voi vaikuttaa esimerkiksi organisaation muutoksiin, mutta kunnioittavan ja ystävällisen kohtelun on osoitettu olevan tehokas tapa toimia, vaikka kyseessä olisikin alaisen kannalta epämieluisa päätös. (Larvi & Vanhala 2014.)

Taulukko 9. Luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden lisääminen tai vähentäminen (Kuusela 2013, 127).

Tilanne	Lisää luottamusta ja oikeudenmukaisuuden kokemusta	Voi luoda epäluottamusta ja epäoikeudenmukaisuuden kokemusta
Palaverit	Esimies kyselee, ottaa kantaa, ottaa myös hiljaisimmat mukaan	Pääpaino tiedottamisessa, ei aikaa keskusteluille, äänessä pääosin esimies
Projektit, hankkeet, selvitystehtävät, valmistelu	Annetaan riittävän tasapuolisesti kaikille, käydään yhdessä läpi valinnat ja eteneminen	Uudet hankkeet annetaan usein samoille henkilöille, valintoja ei perustella julkisesti, etenemisestä ei tiedoteta
Kahdenväliset keskustelut	Usein ja säännöllisesti kaikkien tiimin jäsenten kanssa	Niille löytyy aikaa vain poikkeustapauksissa
Aloite keskustelulle	Myös esimiehen aloitteesta	Vain tiimin jäsenten aloitteesta
Tervehtiminen	Esimies aktiivinen	Muiden vastuulla
Kiittäminen	Organisaation ja esimiehen yleinen käytäntö	Ei tapana, ”työstähän saa palkan”
Palaute	Esimiehen päivittäinen tapa	Hyvin harvinaista
Mahdollisuus kysyä	Esimies kannustaa kysymään	Kysymistä pidetään osaamattomuuden merkinä
Tilaisuuksien agenda	Jätetty aikaa keskustelulle ja siihen rohkaitaan	Tiukka ja muodollinen, ei tilaa keskustelulle
Esimiehen työpiste/ta-voitettavuus	Esimies on lähellä ja keskustelemaan on helppo tulla/aikaa tiimille	Esimies eri tiloissa kuin muut, tapaamiseen on varattava aika/harvoin läsnä
Vapaamuotoiset keskustelut	Käydään usein, esimies näkyy myös käytävillä ja työtiloissa keskustelemassa	Keskustelut käydään pääosin tiimin kesken, esimies ei mukana

Jos esimies ei tee itseään näkyväksi ja osallistu vuorovaikutukseen voi alaiselle tulla kokemus epäoikeudenmukaisuudesta, joka taas lisää epätietoisuutta ja vähentää sitoutumista työyhteisöön. Taulukossa 9 on vertailu siitä, millainen esimiestoiminta herättää luottamusta ja tuntuu oikeudenmukaiselta ja millainen taas saa aikaan epäluottamusta ja koetaan epäreiluna. (Kuusela 2013, 125–126.)

5.2.5 Aitous, rehellisyys ja ennakoitavuus

Menestyäkseen esimiehenä on rehellisyys ehdoton ominaispiirre ja se vaikuttaa myös luotettavuuteen. Ehdottomalla rehellisyydellä tarkoitetaan sitä, että valehteluun sortumisessa yksikin kerta on liikaa. (Halonen 2001, 161.) Esimiehen aitous ja rehellisyys vaikuttavat luottamuksen syntymiseen. Aito ja rehellinen esimies onnistuu paremmin tiiminsä kanssa ja nämä ominaisuudet ohittavat jopa pätevyyden. Alaiset yleensä toivovat esimieheltään läpinäkyvyyttä ja selkeyttä. Myös vapaus toteuttaa työtä omalla tavallaan on alaisille tärkeää. Tässä tarvitaankin esimiehen kykyä luottaa alaisiinsa ja antaa heille vastuuta. Aito luottamuksellisuus lähtee avoimuuden lisääntymisestä, jonka seurauksena vuorovaihdutus helpottuu ja viihtyminen kasvaa. Tämän seurauksena myös motivaatio ja tuloksetekohalukkuus kasvavat. (Sinervä 2011, 91, 107.) Epärehellisesti toimiva esimies voi leimata toiminnallaan oman maineensa lisäksi koko yrityksen maineen pitkäksikin aikaa (Gjerstad 2015, 204). Myös jämäkyys vaikuttaa kokemukseen ennakoitavuudesta. Jos esimies pyrkii liikaa olemaan kaikkien mieliksi ja toteuttamaan jokaisen haaveen hänestä tulee helposti tuuliviiri, jonka toimintaa ja päätöksiä on vaikea ennakoida. Tästä voi seurata alaisille ajelehtimista ja epävarmuutta. Alaiset kaipaavat jämää esimiestä; yleensä perusteltu ”ei” on lopulta moninkertaisesti parempi vaihtoehto kuin epämääräinen ”kyllä”. (Aaltonen ym. 2008, 170.)

Esimiehen ennustettavuus kasvattaa luottamusta ja luo turvallisuutta. Ennustettavuudella tarkoitetaan esimiehen toimimista johdonmukaisesti ja niin, ettei alaisen tarvitse pelätä sääntöjen muuttamista kesken kaiken. Epäjohdonmukainen esimies aiheuttaa epäluottamusta ja pelkoa, jolloin työntekijät eivät tiedä miten esimies tulee reagoimaan eri tilanteissa. Tällöin työntekijät eivät myöskään tiedä, milloin heidän työsuorituksensa on hyvä ja saattavat alkaa kilpailemaan esimiehen suosiosta, koska käytöstä ei voida ennustaa. Työntekijöistä voi myös tuntua, ettei heitä kohdella yhdenvertaisesti keskenään. (Ahlroth & Havunen 2015, 132.) Myös vastuunkantamisella on vaikutuksia luottamukseen ja arvostukseen esimiestä kohtaan (Hiltunen 2011, 151).

Muistilista luottamuksen säilyttämiseksi	Älä tee eri tavalla kuin olet luvannut
	Älä lupaa sellaista, mitä et voi pitää, yksikin petetty lupaus voi olla kohtalokas
	Älä lupaa samasta asiasta yhdelle eri tavalla kuin toiselle
	Jos joudut muuttamaan aiempaa päätöstäsi tai lupaustasi, ota heti yhteys asianosaisiin ja kerro muutoksesta. Muista myös perustelut. Joskus asioita joutuu muuttamaan ulkopuolisesta syystä
	Et voi kevyesti ohittaa toiselle tärkeitä asioita

Kuva 2. Esimiehen muistilista luottamuksen säilyttämiseksi (Toivola 2010, 115).

Ansaittu luottamus on hyvän esimiehen ehdoton edellytys, jota kannattaa vaalia. Kuvassa 2 on muistilista esimiehelle luottamuksen säilyttämiseksi. Epäjohdonmukaisesti toimiva esimies tuntuu epäluotettavalta ja menettää auktoriteettiasemansa helposti. (Gjerstad 2015, 163.)

5.3 Luottamuksen vaikutuksia alaisten työhön

Heikolla esimiestyöllä on suora seuraus sairauspoissaoloihin, työhyvinvointiin, motivaatioon ja sitoutumiseen yhteisiin tavoitteisiin ja yritykseen. Vaikutuksia on myös psyykkisen terveyden heikentymiseen ja osaamisen kehittymiseen. Yhteisen tavoitteen ollessa epäselvä myös osaaminen jää jakamatta. (Ahonen & Ojala 2003, 68.) Epäluottamuksen kokemus voi olla hyvinkin raju ja sillä on taipumusta syödä energiaa. Keskittyminen työhön vaikeutuu ja energia suunnataan psyykkiseen rakennustyöhön. Pitkään jatkunut pettymys ja epäluottamus saattavat johtaa jopa loppuun palamiseen. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 235.)

Luottamus on työelämässä tärkeää, koska se vaikuttaa paljon ihmisten työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen. Epäluottamuksella voi olla vakavat seuraukset

motivaatioon ja se usein ajaa ihmiset vaihtamaan työpaikkaa. (Laine 2010, 16.) Motivaatiolla tarkoitetaan sitä käyttövoimaa, joka on kaiken toiminnan syynä ja mikä aktivoi ihmisen juuri tiettyyn asiaan (Mökkönen & Roos 2009, 276). Työmotivaation lähteitä voi olla monenlaisia ja ne riippuvat usein ihmisestä. Toiselle motivaation lähde voi olla taloudellinen, toiselle taas työssä viihtyminen tai vaikkapa rangaistuksen välttäminen. Kokonaisuutena tarkastellen motivaatiotekijöiden yhteinen piirre on työntekijän pyrkimys kokea itsensä hyväksi ihmiseksi, arvokkaaksi ja pysyväksi. Työntekijä motivoituu kokiessaan, että yritys ja esimies pyrkivät edistämään hänen hyvinvointiaan. Toimivan organisaation yksi keskeinen ajatus tulisikin olla siinä, että ihmiset olisivat onnellisia tehdessään työtä. Tavoitteena tulisi olla organisaatiokulttuuri, joka pystyy innostamaan ihmisiä työntekoon. (Aaltonen, Partanen & Tiensuu 2004, 67–68.) Keskeisinä motivaation syntymiseen ovat myönteiset tunneviritykset ja työpaikan hyvät ihmissuhteet. Kun ilmapiiri on kannustava ja tukeva osaaminen jaetaan eikä keskinäistä kilpailua synny. Keskinäisen luottamuksen ja arvostuksen ilmapiirissä myös luovuus ja innovatiivisuus pääsevät kukoistamaan. Keskeinen rooli motivaation synnyttämisessä ja kasvattamisessa on esimiehellä. (Nummelin 2007, 29.) Nykypäivän työelämässä työntekijät tarvitsevat rohkaisua, positiivista palautetta ja kannustusta esimieheltään pysyäkseen motivoituneena. Työyhteisön ilmapiirillä on siis huomattava merkitys motivaation kasvamisessa ja säilymisessä. (Mayor & Risku 2015, 247.) Motivaatio laskee, jos työssä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa omaan tekemiseen tai jos työstä saa jatkuvasti pelkästään negatiivista palautetta (Hiltunen 2015, 145).

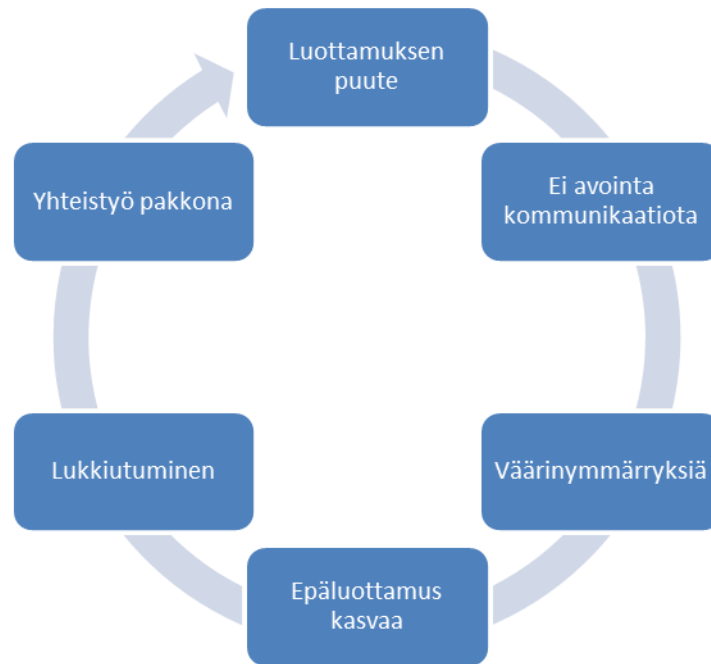
Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan yksilön fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä. Nämä liittyvät keskeisesti työn hallintaan, motivoitumiseen ja työssä viihtymiseen. Työhyvinvointia edistävät esimerkiksi työn tavoitteiden selkeys, työn hallinta ja oman työn merkityksen hahmottaminen. (Mökkönen & Roos 2009, 226–227.) Työntekijöiden työhyvinvoinnin perustan muodostavat työterveyshuolto, työturvallisuus, työyhteisön ilmapiiri, yksilöiden suorituskyky ja esimiesten johtamistaidot. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ihmisten fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista kuntoa. Organisaatio menestyy, kun sen työntekijät voivat hyvin. (Österberg 2014, 174.) Toisaalta työhyvinvointi on yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja vireystilaa, toisaalta taas koko työyhteisön yhteistä vireystilaa.

Ennen kaikkea työhyvinvointi on ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, jossa jokaisella on mahdollisuus onnistua ja tuntea iloa työstä. (Ahonen & Ojala 2003, 19.) Kokemukset esimiehen toiminnasta ovat kiinteästi sidoksissa työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Lisäksi esimiehen arvostus ja tuki koetaan tärkeäksi työyhteisöissä. (Kaistila 2016, 14.) Hyvinvoinnin tunnetta lisää aito arvostaminen ja yksilön huomioiminen. Arvostus myös vahvistaa luottamusta ja vaikuttaa sitoutumisen määrään. (Hyppänen 2013, 284.) Esimiessuhteen ollessa heikko on kokonaistyöhyvinvointia hankala kääntää positiiviseksi (Moisalo 2011, 364).

Hyvinvoivan työyhteisön vastapuolena on pahoinvoiva työyhteisö. Pahoinvointiin vaikuttavat esimerkiksi esimiehen osaamattomuus vuorovaikutuksessa, alistaminen, syyttely ja epärehellisyys. Pahoinvoivassa työyhteisössä luottamukseen ei ole kunnossa. Esimieheltä saatava tuki, arvostus ja oikeudenmukaisuus ovat ratkaisevia tekijöitä työntekijöiden jaksamisessa ja hyvinvoinnissa. Esimiehen työntekijää kohtaan osoittama arvostuksen puute voi olla vakava työpahoinvointia ja uupumista lisäävä tekijä. (Vesterinen 2006, 42, 144.) Jos koetaan, että esimies on välinpitämätön tai suhtautuu kielteisesti, lisääntyy tunne arvottomuudesta työntekijälle. Palautteen antamattomuus vaikuttaa epävarmuuden tunteisiin, koska silloin alainen ei tiedä täyttääkö hän roolinsa työyhteisössä. (Kuusela 2013, 43.)

Sitoutumisella tarkoitetaan henkilön psykologista suhdetta organisaatioon, jossa hän työskentelee. Jos tämä suhde on huono, lähtöherkkyys on matalampi. Sitoutumista pidetään yritykselle tärkeänä toiminnan laadun ja tavoitteiden saavuttamisen sekä jatkuvan kehittymisen ja uudistumisen kannalta. Sitoutuessaan työhön työntekijä laittaa likoon muutakin kuin rahan tai työsuorituksen. Sitoutumisen laadulla on myös yhteyttä työntekijän työtyytyväisyyteen, haluun pysyä organisaatiossa ja hänen arvostukseensa organisaatiota kohtaan. Usein sitoutumiseen vaikuttavat muun muassa esimiehen huomion ja tuen puute, vastuun ja itsenäisyyden puute sekä henkilöstön arvostamisen puute ja muut johtamisen ongelmat. (Viitala 2013, 85–88.) Sitoutumisessa onnistutaan, kun työntekijän annetaan vaikuttaa omaa työtään koskeviin asioihin. Sitoutuminen yleensä vähenee, kun työt

määrätään työntekijää kuuntelematta. (Åberg 1993, 48.) Sitoutumisen heikkene-
miseen ja vain pakollisten töiden tekemiseen vaikuttaa myös arvostuksen puute
esimieheltä. Arvostavassa kohtelussa on kyse sekä luottamuksen että arvostuk-
sen osoittamisesta. (Kuusela 2013, 65.)



Kuvio 8. Luottamuksen puute (Mukaillen Aarnikoivu 2008, 59).

Esimiehen oman edun tavoittelu, virheiden peittely, katteettomat lupaukset ja alaisten vähättely vaikuttavat siihen, että työstä tulee kontrolloitua ja tehotonta suorittamista, joka tappaa motivaation ja työn ilon (Pentikäinen 2014, 147). Motivaation puuttuessa työstä tulee pakollista suorittamista ja työyhteisön ilmapiiri heikkenee. Sisäisen innostuksen ja työn ilon katoaminen vievät energiaa ja työnteko uuvuttaa. Tilanteessa, jossa avoimuus, rehellisyys ja toisen kunnioittaminen jäävät tulosajattelun ja rahan taakse tekee työntekijä vain hänelle annetut tehtävät, mutta suorittamalla. (Hämäläinen 2005, 79–80.) Luottamuksen puuttuessa alaisen ja esimiehen väliltä ei avoin kommunikaatiokaan ole mahdollista. Luottamuspulan seurauksena yhteistoiminta vaikeutuu ja syntyy väärinymmärryksiä ja sulkeutumista. Seurauksena syntyy kuvion 8 mukainen kehä, jonka seurauksena yhteistyö heikentyy ja voi perustua pakkoon ja vain pakollisten asioiden hoitamiseen. (Aarnikoivu 2008, 57–58.)

6 Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä

Luottamuksen määritelmänä voidaan pelkistetyksi sanoa sen tarkoittavan halua olla alttiina toiselle. Luottamuksessa on kyse riskinotosta, jossa mahdollisuus loukkaantumiseen on olemassa, mutta silti luottajalla on halu olla alttiina toiselle niin taipumuksensa puolesta luottaa, kuin myös uskosta toisen positiivisiin tarkoituksiin. Luottamus on positiivisia odotuksia toisen käytöksestä ja vastavuoroisuutta; saadaan jotain sitä vastaan, mitä on annettu. Epäluottamusta voidaan pitää luottamuksen kääntöpuolena, joka aiheuttaa negatiivisia tunteita toisen tarkoituksesta.

Luottamus organisaatiota kohtaan on tärkeää, koska se vaikuttaa erityisesti sitoutumiseen ja motivaatioon organisaatiossa. Epäluottamuksen tilassa työtä tehdään vain rajallisesti eikä täydellä kapasiteetilla, jolloin vaikutukset heijastuvat yrityksen tulokseen. Lisäksi lähtöhalukkuus kasvaa ja tästä aiheutuu yritykselle kustannuksia. Organisaation johtamisella on merkitystä siihen, millaisena yritys ja sen toimintatavat koetaan. Työntekijä voi luottaa esimieheensä, mutta jos organisaatioluottamus on heikko tai olematon ei hyväkään esimies pysty pitämään työntekijöitä. Ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilöstö on yrityksen tuloksen kannalta merkittävä pääoma. Jos raha ja tuloshakuisuus menevät ihmisten edelle luottamus organisaatiota, johtamista ja esimiestä kohtaan heikkenevät.

Esimies onnistuu omassa työssään alaisten toiminnan kautta. Siksi on tärkeää, että esimies onnistuu saamaan alaisissaan aikaan motivoitumista, luottamusta ja sitoutumista työhön ja organisaatioon. Esimiehen tasapuolisuudella, oikeudenmukaisuudella, rehellisyydellä, avoimuudella ja luottamuksen osoittamisella alaisiin kasvatetaan luottamusta esimiestä kohtaan. Myös tässä toteutuu vastavuoroisuus eli molemmat saavat jotain vastineeksi. Aito luottamuksellisuus lähtee rehellisyydestä ja avoimuudesta, joiden seurauksena vuorovaikutus helpottuu ja työssä viihtyminen kasvaa. Kun työssä viihtyy, lisääntyy motivaatio, sitoutuminen ja tuloshalukkuus, joilla on vaikutusta yrityksen tulokseen merkittävästi. Esimiehen vuorovaikutustaidot ovat ratkaisevassa asemassa onnistumisten suhteen.

Esimiehen tapa suhtautua ja kohdella ihmisiä vaikuttaa ilmapiiriin ja työssä viihtymisen lisäksi myös tuloksiin. Esimiehen hyvillä vuorovaikutustaidoilla saa työyhteisön onnistumaan ja kiinnostumaan työstään.

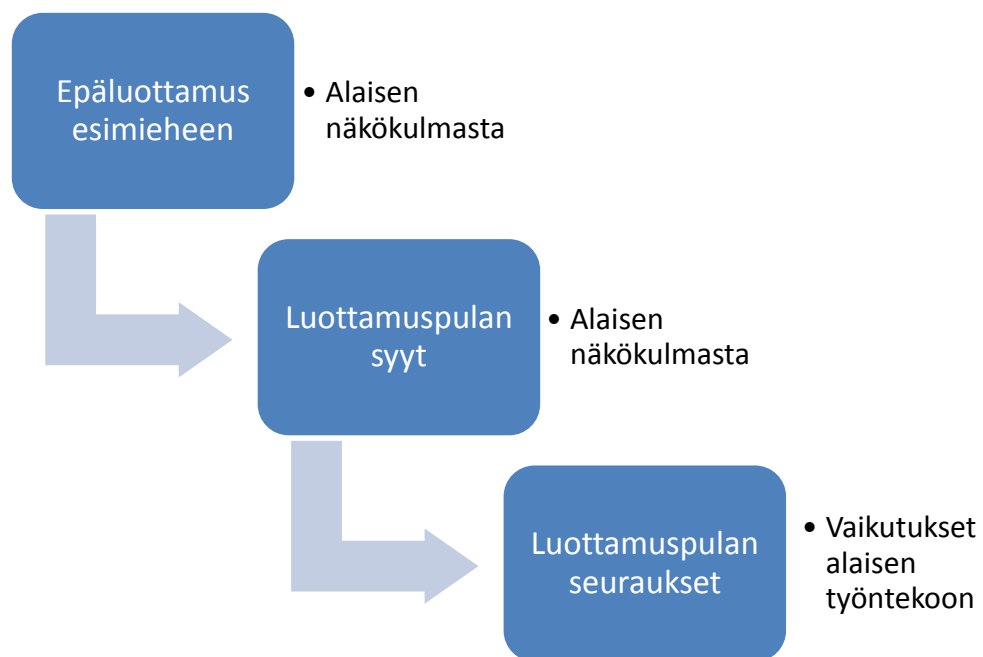
Esimiehen esimerkillisyys kasvattaa luottamusta. Periaate ”toimi niin kuin haluaisit muiden toimivan” pätee myös esimiestyössä. Kun esimies omalla esimerkillään toimii luotettavasti ja arvostavasti välittyy se myös työntekijöihin. Jos sanojen ja tekojen välillä on ristiriitaa, myös luottamus heikentyy esimiestä kohtaan. Esimieheltä saatava arvostus osoittaa alaiselle hänen tärkeytensä ja merkityksensä yritykselle. Myös lupauksen pitäminen on tärkeää luottamuksen saamiseksi ja säilyttämiseksi. Lupauksia annettaessa kannattaa siis harkita ovatko ne ovat sellaisia, jotka pystytään varmuudella toteuttamaan. Rikotut lupaukset, etenkin toistuvasti rikotut lupaukset aiheuttavat luottamuspulaa ja epävarmuutta alaisissa. Pettymyksen tunteet ovat yleensä syynä luottamuspulan syntymiseen ja kehittymiseen.

Esimiehen ennakoitavuus kasvattaa luottamusta ja kannustaa itsenäiseen päätöksentekoon. Kun esimiehen linjaukset ovat samanlaisia voidaan ongelmatilanteissa ennakoida aiemman kannanoton mukaisesti ja tehdä omia päätelmiä ja ratkaisuja. Ennakoitavuus voidaan liittää myös oikeudenmukaisuuteen. Kun esimies toimii ennakoitavasti eli samalla tavalla jokaista työntekijää kohtaan sekä päätöksissään että vuorovaikutustilanteissa tulee vähemmän tunteita eriarvoisuudesta ja epäoikeudenmukaisuudesta.

Luottamuksen tai sen puutteen seurauksia työntekijöille voi olla monia. Luottamus vaikuttaa muun muassa työhyvinvointiin, työssä viihtymiseen, sitoutumiseen ja motivaatioon. Epäluottamuksen tilassa työyhteisössä voidaan pahoin ja tunteet arvottomuudesta kasvavat. Epäluottamus vaikuttaa myös olennaisesti jaksamiseen ja hyvinvointiin. Epäluottamuksen tilassa yhteistyö vaikeutuu ja syntyy väärinymmärryksiä, huhuja ja sulkeutumista.

7 Tutkimustehtävä ja menetelmät

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka tärkeää on se, että esimieheen voi luottaa (kuvio 9). Työn tavoitteeseen pyrittiin vastaamalla kahteen alaongelman kysymykseen; mitkä ovat ne syyt, jotka johtavat alaisten kokemaan epäluottamukseen esimiestä kohtaan ja millaisia vaikutuksia epäluotettavaksi koetulla esimiestyöllä on alaisten työntekoon, kuten esimerkiksi motivaatioon, henkiseen työhyvinvointiin ja sitoutumiseen.



Kuvio 9. Tutkimusongelma.

Opinnäytetyöni tutkimusmenetelmäksi valitsin laadullisen tutkimuksen. Kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu erityisesti tutkimukseen silloin, kun tutkija haluaa saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista, joita ei pystytä tutkimaan kokeen avulla (Metsämuuronen 2006, 212). Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on usein jonkin asian tai ilmiön ymmärtäminen, mikä mahdollistaa sen, ettei tutkimusaineiston tarvitse välttämättä olla kovinkaan suuri määrällisesti. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2009, 49.) Pienestä joukosta koostuvasta

aineistosta ei voida tehdä yleistystä esimerkiksi koko Suomen tai tietyn maakunnan kokemuksista. Strukturoitu kyselyaineisto ja sen analysointi ei voi antaa vastausta siihen, mitä merkityksiä vastaajat kokevat tutkittavasta aihealueesta. Kun tutkitaan merkitysrakenteita ja sitä, miten ihmiset kokevat asioita tulee aineiston olla sellaisessa tekstimuodossa, jossa vastaajat puhuvat omin sanoin. (Alasuutari 2014, 82.)

Aineiston hankintamenetelmänä käytin tekstiaineiston keräystä, jossa vastaajia pyydettiin kirjoittamaan kokemuksistaan annetun aiheen mukaisesti. Tutkimuksen näkökulma vaikuttaa aineiston valintaan. Halusin nimenomaan aineistoon tutkittavan ilmiön omakohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä vastaajilta, jotka ovat työelämässä alaisen asemassa olevia tai olleita ja jotka kokevat tai ovat kokeneet luottamuspulaa esimiestään kohtaan. Käytin otosmenetelmänä harkinnanvaraista otosta ja lumipallotekniikkaa. Laadullisessa tutkimuksessa harkinnanvaraisella otoksella tarkoitetaan yleensä tutkijan kriteereiden mukaan valikoituja aineistoja ja tutkittavia. Niin kutsuttu lumipallotekniikka soveltuu laadulliseen, ihmisiltä kerättävän aineiston saamiseen. Lumipallotekniikassa käytetään jo olemassa olevia kontakteja ja tutkimukseen osallistuvilta pyydetään vinkkejä muista mahdollisista tutkimukseen osallistujista. (Puusniikka & Saaranen-Kauppinen 2009, 49.)

Metsämuuronen (2000, 40) kuvailee lumipallotekniikassa olevan kyse siitä, että tiettyjen arkaluontoisten tai vaikeasti saavutettavien ryhmien mukaan saaminen alkaa yhden ihmisen kautta, joka puolestaan vie tietoa eteenpäin ja suosittelee muita ihmisiä mukaan tutkimukseen, jotka taas jatkavat tiedon eteenpäin vientiä. Tästä syntyy käsite lumipallotekniikka, koska samoin kuin lumipallo otos kerää itseensä lisää massaa pyöriessään eteenpäin. Aineistonkeruumenetelmänä lumipallotaktiikka on hyödynnettävissä silloin, kun tutkimuksen alkuvaiheessa tutkijalla on tiedossa avainhenkilö tai henkilöitä, jotka johdattavat tutkijan toisen tiedonantajan luokse (Sarajärvi & Tuomi 2009, 86).

Tässä työssä lumipallotekniikkaa hyödynnettiin julkaisemalla tutkijan Facebook-sivustolle saateteksti (liite 1), jossa pyydettiin tutkimukseen osallistujia. Teksti oli

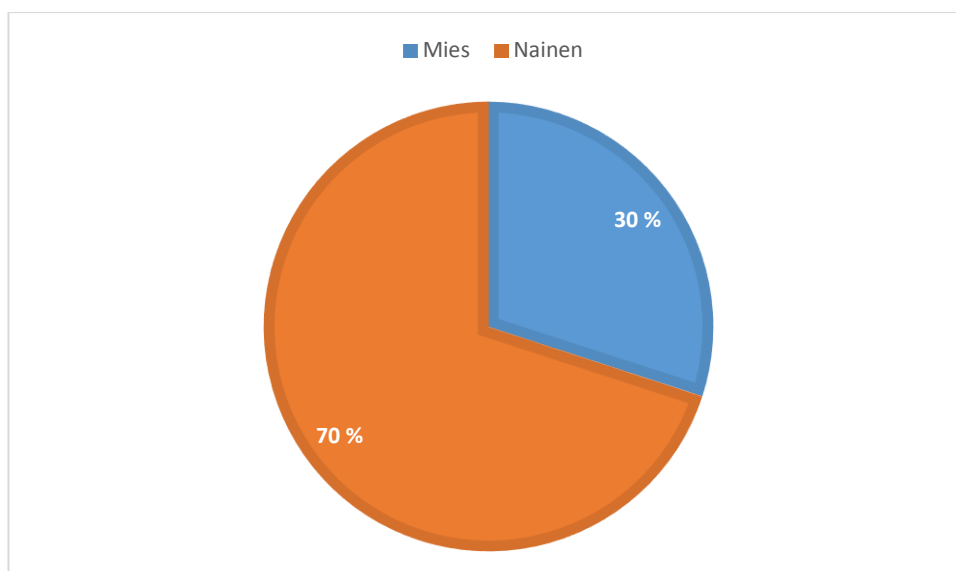
julkinen ja lumipallotekniikan mukainen tarkoitus oli, että saatetekstille tulisi jakoja, jotta myös tutkijalle tuntemattomat ihmiset saisivat tilaisuuden osallistua tutkimukseen. Saateteksti julkaistiin 25.5.2016 ja toistettiin viikoittain. Lisäksi teksti lähetettiin sähköpostitse Karelia-ammattikorkeakoulun monimuotolinjan aikuis-koulutusryhmälle. Vastausaikaa oli 30.6.2016 saakka. Jakoja tekstille tuli yhteensä tänä aikana kymmenen kertaa, eli potentiaalisia vastaajia oli noin viisisataa.

Narratiivisessa tutkimuksessa tutkittavia voidaan ohjata tietoisesti kertomaan tietystä tapahtumasta, tuntemuksesta tai kokemuksesta kirjallisesti tai haastattelun muodossa. Narratiivisuus viittaa lähestymistapaan, jossa kertomukset nähdään keinona ymmärtää yksilön kokemuksia ja tehdä merkitykselliseksi niitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 218, 220.) Narratiivisessa analyysissä huomiota kiinnitetään yksilöiviin tapauksiin, mutta pyritään kuitenkin tekemään yleistäviä teoreettisia johtopäätöksiä (Toivonen 1999, 124). Kerronnallinen aineistonkeruumenetelmä on yksi tapa pyrkiä ymmärtämään, jäsentämään ja tulkitsemaan toisen koettua todellisuutta (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2010, 146). Tässä tutkimuksessa vastaajia pyydettiin kirjoittamaan lyhyt, enintään yhden sivun mittainen teksti, jossa kerrotaan epäluottamukseen johtaneista syistä esimiestä kohtaan ja millaisia vaikutuksia epäluottamuksella on ollut työn tekemisen kannalta. Taustatietoja varten vastaajia pyydettiin myös kertomaan sukupuolensa ja ikänsä.

Kvalitatiivisessa aineiston keruussa käytetään usein sanaa kylläntyminen, jolla tarkoitetaan sitä, että aineistoa kerätään niin kauan, ettei se anna enää uutta tietoa tutkimusongelman kannalta. Tutkija ei siis pääte etukäteen, kuinka monta tapausta hän tutkii. Aineisto katsotaan riittäväksi, kun samat asiat alkavat kertaantua. (Hirsjärvi ym. 2015, 182.) Käytännössä saturaatiopisteen saavuttaminen on mahdotonta, koska tutkija ei koskaan voi olla varma siitä, etteikö jokin lisäaineisto muuttaisi edes hieman teoriaa. Tutkijan täytyy siis arvioida aineistonkeruuprosessiaan tutkimusprojektissa; antaako jokainen vastaus vielä jotain uutta tietoa vai alkaako se toistaa itseään ja siten tulla tutuksi. (Hyvärinen ym. 2010, 354.)

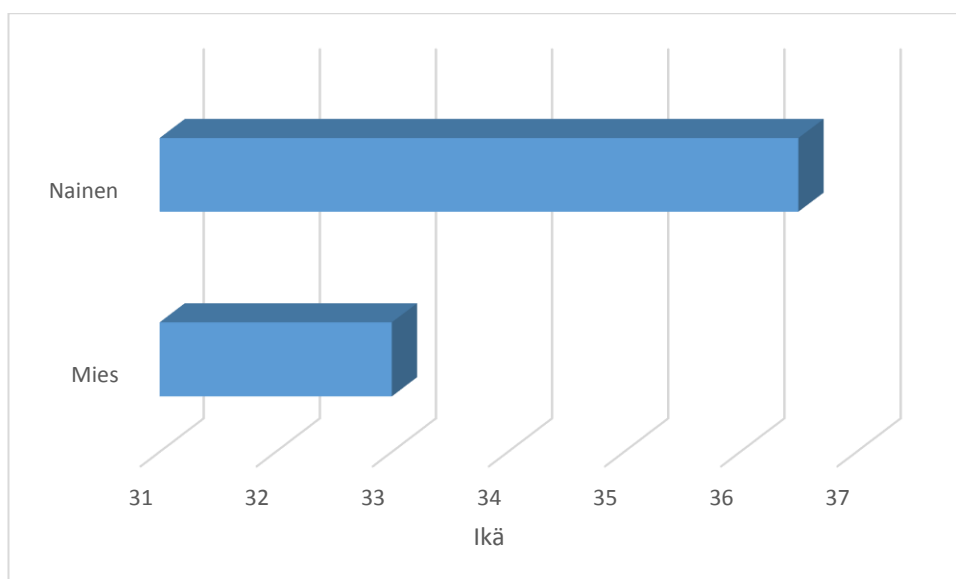
Vaikka potentiaalisia vastaajia oli satoja, palautettiin tekstejä vain kymmenen kappaletta ja niiden pituudet vaihtelivat muutamasta lauseesta noin yhden sivun

mittaisiin teksteihin. Vastaajista miehiä oli kolme ja naisia seitsemän (kuvio 10). Haasteellisen tulkinnoista teki se, että osassa vastauksista oli kerrottu syyt, joista luottamuspuola on syntynyt, mutta ei seurauksista. Lisäksi naisvastaajista iän ker- toi vain kaksi.



Kuvio 10. Vastaajien sukupuolijakauma (n=10).

Erittelin nais- ja miesvastaajien tulokset, koska halusin nähdä olisiko vastauksissa erilaisuutta sukupuolen mukaan. Vastaajien keskimääräinen ikä oli miehillä noin 33 vuotta ja naisilla noin 36 vuotta siltä osin, kuin naisvastaajat ilmoittivat ikänsä (kuvio 11).



Kuvio 11. Vastaajien keskimääräinen ikä vuosina (n=5).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijaa voi kiinnostaa merkityksen laadullinen erilaisuus, ei niiden määrä tai edustettavuus jossakin joukossa. Joskus aineistosta voi tulla vain yksi ilmaisu merkityksineen, joskus useampi. Laadullinen tutkimus kohdistuu usein pieneen määrään tutkimushenkilöitä, joten edustettavuutta esimerkiksi ikäryhmissä ei voida määritellä. Tutkimuksen edustettavuus voi perustua vaikkapa vain yhteen ilmaisuun, mutta sen kiinnostavuus perustuu laadulliseen sisältöön. (Ahonen, Saari, Syrjälä & Syrjäläinen 1996, 126.) Laadullisessa tutkimuksessa ei pitäisikään puhua yleistämisestä vaan enemmänkin suhteuttamisesta. Suhteuttamisella tarkoitetaan sitä, miten tutkija osoittaa analyysinsä kerտovan muusta kuin vain saadusta aineistosta. (Alasuutari 2014, 250.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja analysointi tehdään osittain samaan aikaan. Aineisto järjestetään sellaiseen muotoon, että sen perusteella tehtyjä johtopäätöksiä irrotetaan yksittäisestä henkilöstä ja lausumasta ja siirretään yleiselle, teoreettiselle tasolle. (Metsämuuronen 2006, 246.) Empiirisessä tutkimuksessa aineistolle on tehtävä esitöitä ennen varsinaista päätelmien tekemistä. Aineistolle on tehtävä tietojen tarkistus, jossa tarkistetaan virheellisyyksien ja puutteellisuuksien sisältyminen vastauksiin. Aineisto tulee myös järjestää tiedon tallentamista ja analysointia varten. (Hirsjärvi ym. 2015, 221–225.)

Laadullisessa tutkimuksessa on hyvä muistaa, että tutkimusprosessin aikana on käsiteltävänä monenlaista tietoa. Usein analyysi alkaa oleellisten tietojen erottamisella epäoleellisista. Seuraavassa vaiheessa analysoitua tietoa tiivistetään. Tiivistämisen tavoitteena on auttaa johtopäätösten tekemisessä ja niiden perustelemisessä. (Järvinen & Järvinen 2011, 68.) Luin saamani tekstit lävitse useaan kertaan ja tiivistin niistä tutkimuksen kannalta oleellisimmat asiat. Laadullisessa analyysissä on tärkeää pyrkiä pelkistämään havainnot mahdollisimman suppeaksi joukoksi, jotta tutkimuksesta saadaan ymmärrettävä ja luotettava kuva (Alasuutari 2014, 43).

Tiivistetystä aineistosta tein tulkintoja koodauksen avulla. Koodaaminen helpottaa aineiston käsittelyä ja sen avulla tutkija pystyy selkeyttämään aineiston sisältöä, etsimään tutkimuskysymyksen kannalta olennaisia asioita ja saamaan monipuolisen käsityksen aineistosta, jonka jälkeen varsinaista analysointia ja tulkintaa

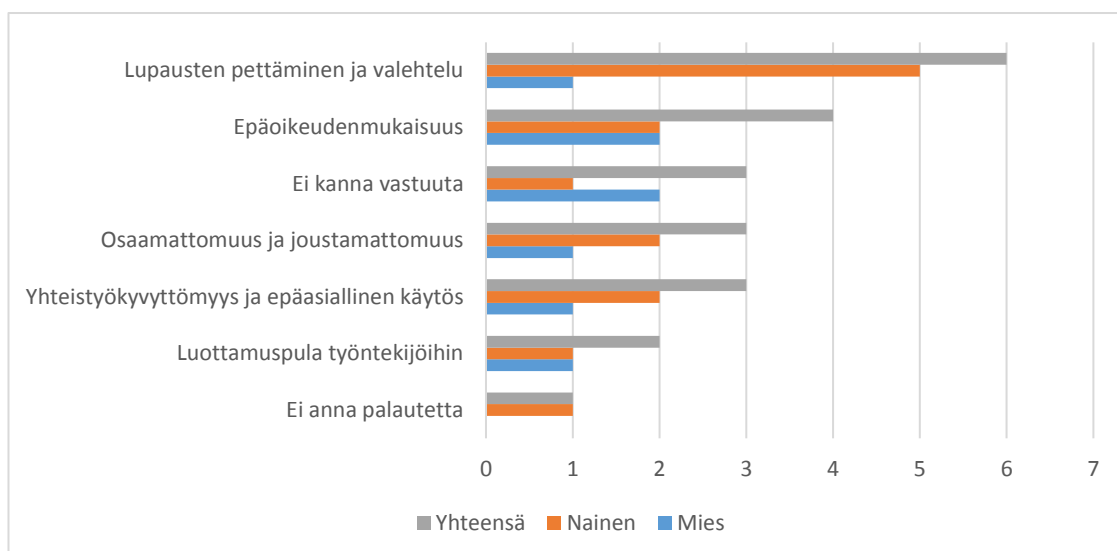
voidaan tehdä. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2009, 80.) Koodauksessa tutkija hakee aineistosta erityisiä merkityskokonaisuuksia eli kategorioita, jotka ovat tutkimusongelman kannalta relevantteja. Nämä kategoriat tutkija nimeää sopivaksi katsomallaan tavalla ja irrottaa ne alkuperäisestä yhteydestä aineistosta. Näin aineisto hahmottuu analyysin kannalta selkeämmin. (Hyvärinen ym. 2010, 356.)

Tässä työssä käytin koodauksessa värejä, joilla erittelin saman sisältöiset tai samaa tarkoittavat asiat omilla väreillään. Tämän jälkeen kokosin erilliseen tiedostoon aihealueittain luottamuspulaan johtaneita syitä ja toiseen tiedostoon seurauksia. Muodostin värikoodeittain teemat, joiden alle ryhmittelin eri tekijät ja sain jokaiseen teemaan n kappalemäärän tekijöitä. Teemoja luottamuspulaan johtaneista syistä tuli seitsemän. Taulukossa 10 (liite 2) on kuvattu naisten ja miesten vastaukset eri teemoissa kappalemäärittäin. Samoin taulukossa 11 (liite 2) on kuvattu naisten ja miesten vastaukset kappalemäärittäin luottamuspulan seurauksista eri teemoissa niiltä, jotka vastasivat tähän.

8 Tutkimuksen tulokset

8.1 Luottamuspulaan johtaneet syyt

Koko aineiston suhteelliset osuudet luottamuspulaan johtaneista syistä olivat lupausten pettäminen ja valehtelu 60 %, epäoikeudenmukaisuus 40 %, vastuun kantamattomuus 30 %, osaamattomuus ja joustamattomuus 30 %, yhteistyökyvyttömyys ja epäasiallinen käytös 30 %, luottamuspula työntekijöihin 20 % sekä palautteen antamattomuus 10 %. Taulukossa 12 (liite 3) on laskettu nais- ja miesvastaajien suhteellinen osuus vastauksiin. Taulukkoon on laskettu koko aineistosta yleisimmät syyt ja suhteutettu luvut vastaajiin sukupuolen mukaan.



Kuvio 12. Luottamuspuolaan johtaneet syyt (n=10).

Lupausten pettäminen ja valehtelu olivat naisvastaajien kokemusten mukaan suurin luottamuspuolaan johtava syy (kuviot 12) kun taas miesvastaajien osalta suurin syy oli esimiehen epäoikeudenmukaisuus ja vastuun pakoilu. Lupausten pettäminen ja valehtelu ilmenivät naisvastaajilla muun muassa työntekijälle luvattujen vapaapäivien perumisella ilmoittamatta ja luvattujen asioiden hoitamatta jättämisellä, jolloin luottamus esimiehen sanaan oli kadonnut. Miesvastaajan osalta erityisesti valehtelu asiakkaalle ja työntekijöille koettiin syyksi, joka aiheutti luottamuspuola.

”Työsuhteen alussa työntekijä kysyi pystyykö pitämään sovitut menot jotka oli jo tiedossa. Esimies otti ylös pv-määrät ja sanoi asian olevan ok. Työntekijä muistutti vielä lähempänä asiasta. Työvuorojen tullessa oli sovitut vapaat kuitenkin työpäiviä. Työntekijä joutui itse hommaamaan tuuraajan itselleen. Luottamus esimiehen sanaan katosi.” (Nainen)

”Se oli tosi kaks naamanen tyyppi. Asiakkaalle päivällä sano ihan eriä mitä meille ja miten asiat oikeasti oli. Epäluottamuksen syntyyn johti siis moni asia, mutta jo yksistäänkin joku edellä mainituista olisi riittänyt epäluottamuksen syntyyn.” (Mies 33)

Epäoikeudenmukaisuus ja vastuun kantamattomuus olivat miesvastaajilla suurimpina syinä luottamuspuolan syntymiseen. Epäoikeudenmukaisuus ilmeni mieli-

valtaisten rangaistuksien antamisella sekä ”armeijatyöihin johtamisella”, jossa yksittäisestä virheestä rangaistiin koko työyhteisöä. Vastuun pakoilu vaikutti luottamuspuolan syntymiseen tilanteissa, joissa esimies syytti työntekijää omasta virheestään eikä kyennyt myöntämään olevansa väärässä. Naisvastaajilla epäoikeudenmukaisuus liittyi esimiehen ilkeyteen virheiden sattuessa sekä perhe- ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa. Vastuun pakoilu oli naisvastaajilla samankaltainen kuin miesvastaajillakin; esimies oli syyttänyt omista virheistään muita.

Osaamattomuus ja joustamattomuus ilmenivät luottamuspuolaan johtavana syynä siten, että työntekijöiltä odotettiin joustoa esimerkiksi työvuoroissa, mutta vastavuoroisesti joustoa ei saatu esimieheltä työntekijälle. Osaamattomuudella viitattiin esimiehen osaamattomuuteen suorittavan työn tekemisessä, jolloin myöskään apua tai tukea työhön ei saatu. Sekä mies- että naisvastaajilla nämä syyt olivat samat. Yhteistyökyvyttömyys koettiin miesvastaajien osalta puuttumisena kaikkeen tekemiseen, ongelmanratkaisutaitojen puuttumisena sekä oman edun tavoitteluna. Esille tuli myös tapauksia, joissa esimies oli kertonut suoraan alaisille, että he ovat pelkkä pakollinen kulu joka on korvattavissa.

”Alussa kaikki meni ihan hyvin ja äijä tuntuu osaavan hommansa. No ei tarvinnut montaa päivää tehdä töitä, kun huomattiin täydellinen yhteistyökyvyttömyys kyseisen henkilön kohdalla. Hän halusi puuttua joka asiaan ja tekemiseen (...) Ja siitä se pätemisen into ilmeisesti tulikin ja käski tekemään asioita jotka vain hidasti töitä. Välillä sanoi, että tehdään tarkoituksella tällä tavalla, vaikka menee enemmän aikaa, jotta hän saa tunteja enemmän.” (Mies 33)

”Tämäkin esimerkkinä yhteistyökyvyn puutteesta, kun hän ei itse keksi johonkin ongelmaan ratkaisua, niin olettaa ettei siihen silloin ole. Ei edes alkanut kuuntelemaan kun työtappaa yritettiin hänelle selvittää.” (Mies 33)

”Esimies sano että te ette ole osa meidän tulevaisuutta, vaikka tuotiin suurinosa rahasta taloon (...) Esimies teki virheen ja syytti siitä työntekijää. Naljaili useita päiviä asiasta, vaikka oli itse syypää virheeseen.” (Mies 31)

Naisvastaajien osalta yhteistyökyvyttömyys ilmeni työntekijöiden kohtelemisena ”pakollisina kuluina” ja joustamattomuutena. Epäasiallinen käytös naisvastaajien mukaan ilmeni arvaamattomana käytöksenä ja huutamisena jopa asiakkaille.

”Vaaditaan joustoa työajoissa. Ettei lähdetä töistä jos hommat kesken. Mutta joustoa ei ole toisinpäin. Ei ole mahdollista poistua tärkeän menon takia aikaisemmin.” (Nainen 42)

”Hän kohteli meitä työntekijöitä pahimmillaan kuin roskaa. Koskaan töihin mennessä ei voinut tietää millä tuulella hän on ja mistä saa huutoa osakseen kyseisenä päivänä. Melkein päivittäin hän kertoi alaisilleen, että olemme yritykselle pelkkä pakollinen kulu, ei muuta. Hänen käytöksensä oli hyvin arvaamatonta ja henkilökunnan lisäksi hän saattoi huutaa myös asiakkaille, jos omassa mielessään koki siihen aiheutta.” (Nainen 30)

Luottamuspula työntekijöihin oli yksi syy, josta sekä miehillä että naisilla oli syntynyt luottamuspula esimieheen. Erityisesti työntekijöiden ”kyttääminen” ja vahtiminen koettiin ilmenevän luottamuspulana työntekijöihin. Palautteen antamisen puuttuminen tuli myös esille vastauksista. Kiitos hyvin tehdystä työstä jäi saamatta ja työntekijä koki, ettei mitään osata tehdä oikein, koska positiivinen palaute puuttui.

”Virkistystauotkin leimataan ettei ole vaan työntekijä liian pitkään tauolla. Tulee semmoinen olo ettei esimies luota työntekijöihinsä vaan on älytöntä kyttäämistä.” (Nainen)

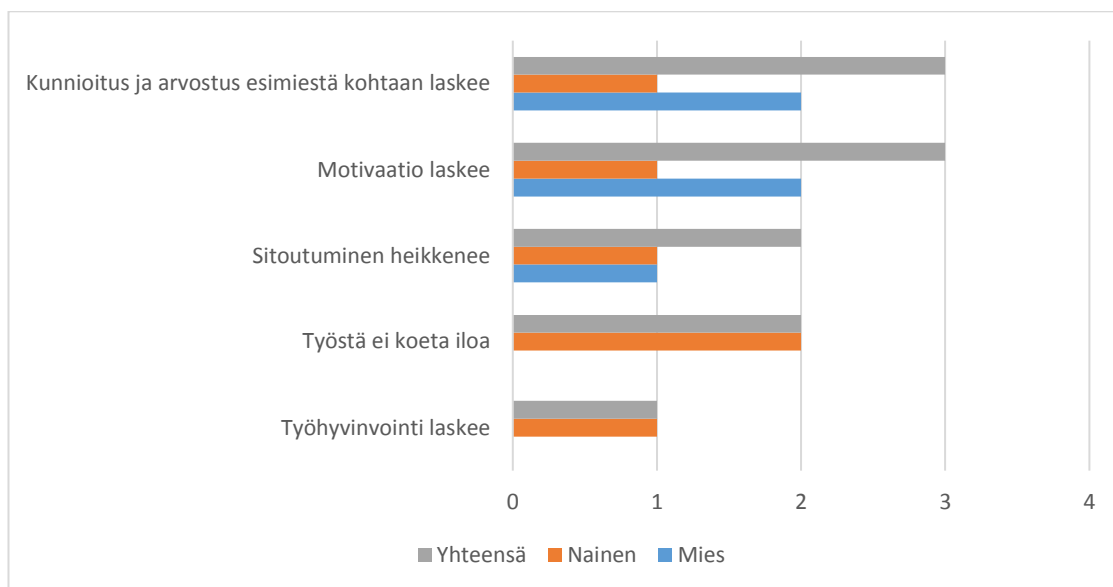
”En muista kuulleen koskaan kiitosta hyvin tehdystä työstä, vaikka miten olisimme venyneet, joustaneet ja tehneet parhaamme. (...) Esimies ei osannut itse tehdä juuri ollenkaan yrityksen käytännön töitä, eikä hänen apuunsa voinut koskaan luottaa.” (Nainen 30)

Yhteenvetona keskeisimpiä luottamuspulaan johtaneita syitä olivat naisvastaajien mielestä lupauksen pettäminen ja valehtelu (50 %). Miesvastaajien mielestä keskeisimmät syyt luottamuspulan syntymiseen olivat vastuunkantamattomuus (20 %) ja epäoikeudenmukaisuus (20 %).

8.2 Luottamuspulan seuraukset

Luottamuspulan seurauksien suhteelliset osuudet koko aineistosta olivat kunnioituksen ja arvostuksen laskeminen esimiestä kohtaan 75 %, motivaation laskemi-

nen 75 %, sitoutumisen heikkeneminen 50 %, työn ilon katoaminen 50 % ja työhyvinvoinnin laskeminen 25 %. Taulukossa 13 (liite 3) on laskettu koko aineiston suhteelliset osuudet sekä nais- ja miesvastaajien suhteelliset osuudet vastauksista.



Kuvio 13. Luottamuspuolan seuraukset (n=4).

Kunnioituksen ja arvostuksen heikkeneminen esimiestä kohtaan sekä motivaation laskeminen ja sitoutumisen heikkeneminen olivat miesvastaajien mielestä seurauksena luottamuspuolasta (kuviokuva 13). Kunnioitus ja arvostus esimiestä kohtaan vastausten perusteella laski johtuen esimiehen luottamuspuolasta alaisiin sekä esimiehen arvostuksen puutteesta alaisia kohtaan. Motivaation laskun syy tuli seurauksena epäoikeudenmukaisesta kohtelusta ja arvostuksen puutteesta alaisia kohtaan. Sitoutumisen heikkeneminen oli seurausta esimiehen vastuunkannon puuttumisesta ja kyvyttömyydestä myöntää virheensä.

”Koneistukseen hän tilasi meille vääränlaiset koneet ja terät, vaikka paperille oli laitettu halkaisijat, joihin koneella piti päästä. Kun kone oli vääränlainen niin tilattiin sitten itse oikeanlainen kone. Tämä ei ollut yhtään hänen mieleensä, ja väitti, että työ olisi pitänyt tehdä hänen tilaamalla koneella. Laitteen vuokraajakin sanoi samaa kuin me, aiemmalla koneella työtä ei pystynyt tekemään. Esimiehemme vaan ei voinut myöntää, että oli tilannut vääränlaiset välineet. Ei paljoa kiinnostanut enää tehdä töitä siellä.” (Mies 33)

”Johtaminen armeija tyyliin yksi mokaa kaikkia rangaistaan joku teki jokin väärin meidät määrättiin putsamaan näppäimistöjä koko purukan motivaatio lähti yllättäen laskuun.” (Mies 37)

Naisvastaajien osalta suurin seuraus oli työn ilon menettäminen ja työhön lähteminen koettiin jopa ahdistavaksi. Työn ilon katoaminen oli seurausta epäasiallisesta käyttäytymisestä ja epäoikeudenmukaisuudesta. Työn ilon kadottua työstä tuli suorittamista, joskaan ei yrityksen edun vuoksi vaan siksi, ettei esimies saisi aihetta olla ilkeä. Tämä vaikutti oleellisesti työhyvinvointiin, motivaatioon ja sitoutumiseen. Työn iloa laski myös kokemukset eriarvoisuudesta muihin työntekijöihin nähden.

”Luottamuspula vaikutti erittäin negatiivisesti työhyvinvointiin ja motivaatioon. Joka aamu töihin lähtiessä iski ahdistus, joka lakkasi vasta kun pääsi päivän päätteeksi lähtemään kotiin. (...) Työssä yleensä teki parhaansa, mutta ei sen takia että toimisi yrityksen parhaaksi, vaan siksi ettei saisi huutoa osakseen. (...) Oli ajatus, että miksi antaa itsestään mitään ylimääräistä, kun ei siitä kuitenkaan saa minkäänlaista kiitosta tai arvostusta – ja aina ei edes oikein maksettua palkkaa.” (Nainen 30)

”Työntekijälle luvattu oma työpiste mutta sitä ei ole lupauksista huolimatta järjestynyt. Joutuu joka vuoron alussa miettimään millekkä paikalle voi istua ettei mene sellaisen paikalle kuka tulossa töihin. Omien tavaroiden säilyttäminen lokerossa ja oman paikan uupuminen aiheuttaa tunteen että on alempiarvoinen kuin muut kenellä paikka on. Ikäänkuin olisi aina muiden reviirollä.” (Nainen)

Arvostuksen ja kunnioituksen laskemiseen naisvastaajilla vaikutti tunne, että työntekijä oli jätetty yksin pärjäämään uudessa tilanteessa, eikä esimieheltä saanut tukea tai apua. Tähän vaikutti myös esimiehen vastuunpakoilu. Sitoutuminen heikkeni lupauksen pettämisen seurauksena ja esille tuli tilanne, jossa työntekijä oli jopa purkanut työsuhteensa.

”Työntekijälle oli annettu uusi tehtävä johon sisältyi uuden järjestelmän opettelu. Sovittiin että esimies on vieressä seuraamassa ja opastamassa järjestelmän käyttöä kun asiakaspuheluita alkaa tulla. Ilman minkäänlaista ilmoitusta esimieheltä alkoi puheluita vaan tulla kyseisestä toimeksiannosta. Työntekijä tunsikin että hänet vaan jätetty pärjäämään yksin. Arvostus ja luotto esimiestä kohtaan nollassa.” (Nainen)

”Omista virheistään hän syytti aina muita, jottei joutuisi ottamaan vastuuta mistään. Kaikki edellä mainitut seikat tekivät hänestä erittäin epäluotettavan esimiehen, joka käytöksellään menetti työntekijöiden luottamuksen lisäksi myös arvostuksen ja kunnioituksen.” (Nainen 30)

”Olin töissä ns. toisella paikkakunnalla. Olin pyytänyt että olisiko mahdollista saada vapaapäivät peräkkäin ettei olisi ykkösvapaita. Esimies oli hyvin ymmärtäväinen ja oli sitämieltä että ilmanmuuta onnistuu. Asia ei kuitenkaan muuttunut mihinkään mikä aiheutti pahaa mieltä koska ei päässyt käymään kotona. Loppupeleissä oli yksi suuri syy miksi purin työsuhteen.” (Nainen 42)

Yhteenvetona keskeisimpiä luottamuspulan seurauksia naisvastaajien mielestä oli työn ilon menettäminen (50 %) sekä kunnioituksen ja arvostuksen heikkeneminen esimiestä kohtaan (25 %). Miesvastaajien mielestä keskeisimpiä luottamuspulan seurauksia olivat kunnioituksen ja arvostuksen heikkeneminen esimiestä kohtaan (50 %) sekä motivaation laskeminen (50 %).

9 Pohdinta

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin alaisten näkökulmasta epäluotettavaksi koetun esimiestyön syitä ja seurauksia työntekijöiden työntekoon, kuten motivaatioon, henkiseen työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. Erityisesti ymmärryksen kasvaminen siitä, mitä vaikutuksia epäluottamuksella voi työyhteisöön olla oli mielestäni erittäin tärkeä lähtökohta tutkimukselle. Merkittävimpiä syitä naisvastaajien osalta luottamuspulan syntymiseen olivat lupausten pettäminen ja valehtelu, epäoikeudenmukaisuus, osaamattomuus ja joustamattomuus, yhteistyökyvyttömyys ja epäasiallinen käytös. Miesvastaajien osalta keskeisimpiä luottamuspulan syitä olivat epäoikeudenmukaisuus ja vastuunkannon puute. Syyt, joihin tutkimustulokset kategorioitiin kerrottujen tapahtumien mukaan, olivat pääosin samat sekä miehillä että naisilla. Miehillä vaikutti enemmän vastuunkantamattomuus ja epäoikeudenmukaisuus luottamuspulan syntymiseen, kun taas naisilla suurimpia syitä olivat lupausten pettäminen ja valehtelu.

Luottamuspulaan johtaneet syyt eivät sinänsä yllättäneet vaan vahvistivat teoriaosuudessa todettuja asioita. Kuten muun muassa Hiltunen (2011, 151) totesi vastuunkantamisella olevan vaikutusta luottamukseen ja arvostukseen esimiestä kohtaan. Jos työntekijä ei voi luottaa esimiehen sanaan, vaikeutuu kaikki toiminta (Jarenko & Martela 2015, 120). Epäluottamudynamiikan mukaisesti petetyistä lupauksista aiheutuu epäluottamusta. Pettymyksen kokemus on suurimmillaan silloin, kun petetty lupaus on kohdistunut johonkin työtä parantavaan odotukseen tai odotukseen henkilökohtaisesta hyödyistä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 58–60.) Kuuselan (2013, 117–120) mukaan oikeudenmukainen kohtelu on reilua ja aitoa kanssakäymistä huomioiden ihmiset ja epäoikeudenmukaiseksi koettu kohtelu vaikuttaa merkittävästi luottamukseen esimiestä kohtaan.

Luottamuspulan seurauksena naisvastaajilla oli keskeisimpänä työn ilon katoaminen ja kunnioituksen ja arvostuksen heikkeneminen esimiestä kohtaan. Miesvastaajilla keskeisin seuraus oli niin ikään kunnioituksen ja arvostuksen laskeminen esimiestä kohtaan sekä motivaation heikkeneminen. Luottamuspulan seuraukset yllättivät siinä mielessä, että ne eivät olleet sitä mitä odotin. Luottamuspulan seuraukset siis poikkesivat odotuksista kirjallisuuteen verrattuna, mutta viitteitä näistäkin oli teoriaosuudessa.

9.1 Teorian ja empirian vertailu

Empiiriset tulokset suhteessa teoriaan olivat samankaltaisia syiden osalta ja tutkimuksen tulokset tukivat teoriaosuudessa käsiteltyjä luottamuspulaan johtavia syitä. Teoriaosuuden mukaan oikeudenmukaisuus liitettiin usein päätöksentekoon ja hyvään kohteluun. Epäoikeudenmukaiseksi koettuun kohteluun vaikuttaa usein se, että taustoja ja perusteluja päätöksistä ei kerrota eikä henkilöstöä ole kuultu. Myös tiedon salaaminen, välinpitämättömyys ja alaisten epätietoisuus päätöksen tekijöistä ja päätöksentekoperusteista aiheuttavat epäoikeudenmukaisuuden tunteita. Tässä työssä epäoikeudenmukaisuuden tunteet johtuivat miellyttäisistä rangaistuksista, esimiehen ilkeydestä sekä perhe- ja vapaa-ajan yhteensovittamisen ongelmallisuudesta. Tuloksista kävi erityisesti ilmi se, ettei henkilöstöä ollut kuultu tai heitä oli kohdeltu välinpitämättömästi eikä päätöksiä ollut

perusteltu. Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset empiirisessä osiossa verrattuna teoriaan olivat jokseenkin samanlaisista syistä johtuvia.

Vastuunkantamisesta oli teoriaosuudessa mainittu esimerkiksi toimiminen sekä kyky myöntää omat virheet ja oppiminen niistä. Kun esimies luottaa itseensä ja alaisiinsa hän kykenee myöntämään virheensä ja ottamaan niistä vastuun. Tässä työssä tuli esille vastuunkantamattomuudessa virheiden peittely ja syyn vierittäminen toisille, josta syntyi sekä luottamuspulaa että arvostuksen ja kunnioituksen menetystä esimiestä kohtaan. Tältäkin osin empiiriset tulokset tukivat teoriaosuutta.

Teoriaosuuden mukaan lupaukset ja niiden pettäminen vaikuttavat olennaisesti pettymyksen tunteisiin, jotka puolestaan aiheuttavat luottamuspulaa. Erityisesti toistuvasti petetyt lupaukset voivat vaikuttaa syvästi ihmisen uskoon ja luottamukseen toista ihmistä kohtaan. Rehellisyydellä on merkitystä erityisesti esimiestyössä, koska valehtelulla luottamus purkaantuu erittäin helposti, joten yksikin kerta on liikaa. Luottamuksen säilyttämiseksi on toimittava lupauksen mukaisesti tai perusteltava hyvin, jos lupauksen joutuu rikkomaan. Toiselle tärkeitä asioita ei myöskään voi eikä kannata kevyesti ohittaa. Empiirisessä tutkimuksessa esille nousi samoja asioita; sovitut asiat olivat jääneet hoitamatta ja ennalta sovitut vapaat oli peruttu ilman ilmoitusta tai perustelua. Lisäksi esiin nousi valehtelu, jolloin eri tahoille oli kerrottu eri tietoa eikä tieto pitänyt paikkaansa. Tutkimuksen tulokset tukivat täysin teoriaa tältä osin, koska nämä vaikuttivat luottamuspulan syntymiseen esimiestä kohtaan myös tutkimuksen tuloksien mukaan.

Luottamuspulan seurauksista jonkin verran oli myös teoriaosuudessa, mutta teoriasta jäi vaillinaisiksi kunnioituksen ja arvostuksen merkitys luottamuspulan seurauksena. Tähän vaikutti luultavasti tutkijan ennakkokäsitys siitä, että luottamuspulalla olisi vahva vaikutus motivaatioon, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Näin teoriaosuus jäi harmittavasti seurausten osalta suppeaksi ja ei niin laaja-alaiseksi kuin se olisi voinut olla. Luottamuspulan seurauksena työn ilon katoaminen oli naisvastaajien osalta suurin seuraus. Myös kunnioitus ja arvostus esimiestä kohtaan laski luottamuspulan seurauksena. Miehillä taas suurin seuraus oli kunnioi-

tuksen ja arvostuksen laskeminen esimiestä kohtaan sekä motivaation laskeminen. Yllättävää tuloksissa oli se, ettei luottamuspulalla koettu kuitenkaan olevan niinkään suurta merkitystä motivaatioon, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin kuin ennen työn aloitusta kuvittelin. Vaikutusta sillä näihinkin epäilemättä on, mutta enemmän luottamuspuola vaikuttaa tämän tutkimuksen perusteella työn iloon ja työssä viihtymiseen sekä kunnioitukseen ja arvostukseen esimiestä kohtaan.

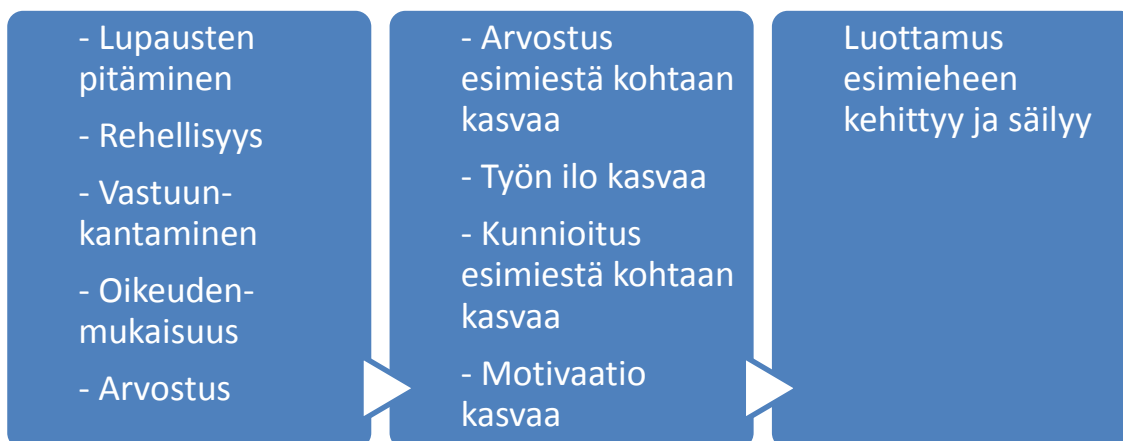
Pentikäinen (2014, 147) tiivisti teoriaosuudessa hyvin kattavasti ne tekijät, jotka vaikuttavat negatiivisesti motivaatioon ja työniloon. Hänen mukaansa esimiehen oman edun tavoittelu, virheiden peittely, katteettomat lupaukset ja alaisten vähätely vaikuttavat siihen, että työstä tulee kontrolloitua ja tehotonta suorittamista, joka tappaa motivaation ja työnilon. Työniloon vaikuttaa teorian mukaan olennaisesti työyhteisön ilmapiiri. Negatiivinen suhtautuminen virheisiin ja toimimattomat palautekäytännöt vaikuttavat ilmapiiriin ja sitä kautta työssä viihtymiseen. Pelko estää usein innovatiivisen ja luovan toiminnan ja vaikuttaa siten myös motivaatioon ja työniloon. Myös toimimattomalla vuorovaikutuksella on vaikutusta työnilon katoamiseen.

Teoriassa todettiin myös, että motivaation tavoitteena tulisi olla se, että ihmiset olisivat onnellisia tehdessään työtä. Motivaatiota syntyy, kun työntekijät kokevat itsensä hyviksi ihmisiksi, arvokkaiksi ja pysyviksi. Motivaatioon vaikuttaa kokemus siitä, että yritys ja esimies pyrkivät edistämään työntekijän hyvinvointia. Kannustava ja tukeva ilmapiiri saa aikaan myönteisiä tunteita, jotka vahvistavat motivoitumista. Empiiristen tulosten mukaan työnilon katoaminen oli seurausta epäasiallisesta käyttäytymisestä ja epäoikeudenmukaisuudesta, jolloin työstä tuli suorittamista ja tunteita eriarvoisuudesta.

Arvostuksen ja kunnioituksen väheneminen esimiestä kohtaan johtuivat tutkimuksen mukaan lupauksen pettämisestä ja valehtelusta sekä vastuunpakoilusta ja arvostuksen puutteesta alaisia kohtaan. Motivaation heikkenemiseen vaikuttivat tunteet epäoikeudenmukaisesta kohtelusta ja arvostuksen puutteesta alaisia kohtaan. Näiltä osin teoria ja empiirinen osio vastaavat toisiaan ja empiiriset tulokset tukevat teoriaa.

9.2 Käytännön toimitasuosituksia esimiehille

Tutkimuksen perusteella käytännön toimitasuosituksena esimiesten tulisi kiinnittää huomiota luottamuksen saavuttamiseen ja ylläpitämiseen (kuvio 14). Lupauksen pitämisen ja rehellisyyden tärkeys tulivat vahvasti esille vastauksissa. Lupauksia annettaessa tulisi kiinnittää erityistä huomiota siihen, että ne ovat varmuudella toteutettavissa ja myös muistettava annetut lupaukset. Joskus lupauksia joutuu perumaan esimerkiksi ulkopuolisesta syystä johtuen, mutta tällöin on erityisen tärkeää perustella muuttunut tilanne sitä koskevalle työntekijälle. Esimiestyössä yksikin valehtelukerta on liikaa, joten ehdottoman tärkeää olisi vaikeissakin tilanteissa olla rehellinen. Rehellisyydessä on huomiota kiinnitettävä erityisesti vaikeiden tilanteiden hoitamisessa siihen, miten asiat esitetään. Vuorovaikutustaidoilla on merkitystä tässä, koska viestin saajan on ymmärrettävä viesti, mutta se ei saa olla esitetty sellaisella tavalla, joka saa vastaanottajan tuntemaan itsensä vähempiarvoiseksi tai jopa arvottomaksi.

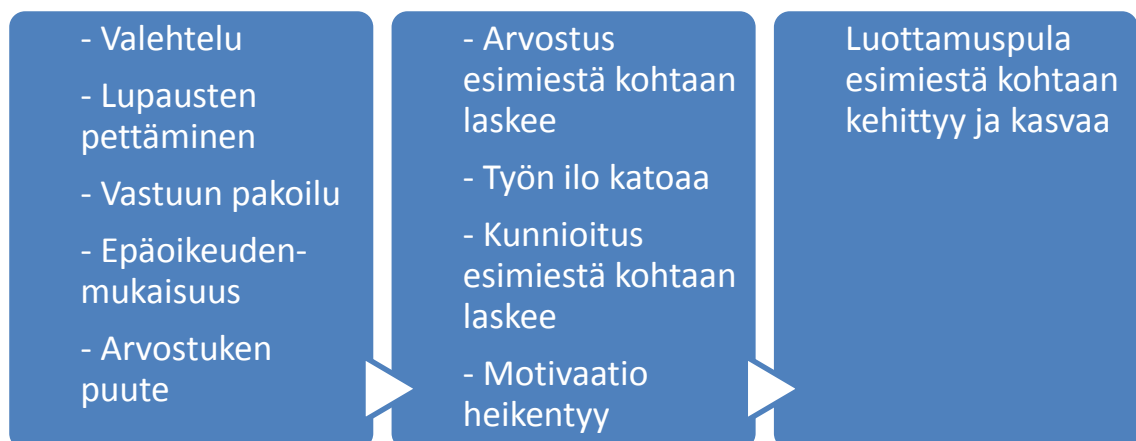


Kuvio 14. Esimiehen keinot luottamuksen saavuttamiseen ja säilymiseen.

Vastuunkantaminen ja esimerkinä toimiminen vahvistavat luottamusta. Esimiehenä toimiessa vastuuta on sekä otettava että jaettava. Tulee kuitenkin muistaa, että niin kauan kuin ihmiset työtä tekevät myös virheitä sattuu. Omista virheistä vastuunkantaminen on osoitus siitä, että luottamus itseensä on kunnossa ja myös työyhteisön luottamusta esimiestä kohtaan vahvistaa se, että esimies kykenee myöntämään virheensä ja ottamaan vastuun niistä. Ei ole esimieheltä väärin

myöntää, ettei tiedä kaikesta kaikkea tai että pyytää apua alaiselta. Se ennemminkin osoittaa, että esimies luottaa ja arvostaa myös alaisen ammattitaitoa, näkemystä ja mielipiteitä. Kun esimies omalla esimerkillään toimii luotettavasti ja arvostavasti välittyy se myös työntekijöihin. Jos sanojen ja tekojen välillä on ristiriitaa, myös luottamus heikentyy esimiestä kohtaan. Oikeudenmukainen kohtelu ja arvostus alaisia kohtaan kasvattavat luottamusta esimiestä kohtaan. Vaikka esimies ei yksittäisistä työntekijöistä välttämättä pitäisikään tulisi hänen kuitenkin asemansa puolesta pystyä kohtelemaan kaikkia oikeudenmukaisesti ja arvostavasti.

Kuten teoriassa todettiin, oikeudenmukaisuuden kokemus on usein subjektiivinen kokemus ja tunne siitä, miten tulee kohdelluksi. Esimiehen on hyvä alaisten kanssa yhdessä keskustella ja määritellä toimintatavat, työyhteisön pelisäännöt, jotta epäoikeudenmukaisen kohtelun tuntemuksilta vältytään. Usein hyvät perustelut päätöksille ja muutoksille sekä avoin ja arvostava vuorovaikutus edesauttavat myös siihen, etteivät epäoikeudenmukaisuuden tuntemukset tule niin vahvoina. Oikeudenmukaisuudessa esimiehen on myös hyvä tiedostaa, että esimerkiksi päätökset ja lupaukset on oltava kaikille työntekijöille samankaltaisia, jotta eriarvoisuuden tunteilta vältytään. Esimiehen, joka haluaa arvostusta itselleen, tulee myös arvostaa muita. Arvostusta voi osoittaa olemalla aidosti läsnä, kiinnostumalla alaisten asioista, antamalla aikaa, kuuntelemalla ja keskustelemalla alaisten kanssa. Arvostuksen saaminen on perustarve, joka kertoo arvostuksen kohteelle sen, miten muut hänet näkevät. Kunnioittava ja ystävällinen kohtelu esimieheltä alaisia kohtaan vahvistaa ja tukee yksilön kokemaa arvoa itsestään.



Kuvio 15. Esimiehen toiminta, josta luottamuspula seuraa.

Kuviossa 15 on päinvastainen asetelma kuvioon 14 verrattuna. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että valehtelulla, lupausten pettämisellä, vastuun pakoilulla, epäoikeudenmukaisuudella ja arvostuksen puutteella alaisia kohtaan on vaikutusta alaisten työhön. Seurauksena voi olla arvostuksen ja kunnioituksen laskeminen esimiestä kohtaan, työn ilon katoaminen ja motivaation heikentyminen, jotka kaikki osaltaan ja yhdessä vaikuttavat luottamuspuolan kehittymiseen ja kasvamiseen esimiestä kohtaan.

9.3 Lopuksi

Valitsin työhöni laadullisen tutkimuksen, koska mielestäni sen avulla ihmisiltä saa aidommat ja ennalta määrittelemättömät tutkimustulokset. Tutkimusta suunniteltaessa selvää oli, että halusin toteuttaa tutkimuksen laadullisin menetelmin ja tekstiaineiston analyysi oli tähän tutkimukseen tuolloin hyvä vaihtoehto. Vaikka tietoisena riskinä olikin, ettei vastauksia välttämättä tulisi niin paljoa kuin esimerkiksi kvantitatiivisella menetelmällä halusin saada aitoja kokemuksia ja kertomuksia, joissa tuntemukset näkyvät kirjoittajan omin sanoin. Opintojeni aikana ei tekstiaineiston analyysia harjoiteltu kuin yhden tehtävän verran, joten halusin myös oppia uuden tavan analysoida ja kerätä tietoa. Oman oppimiseni kannalta tutkimustapa oli erittäin hyvä, koska pääsin opettelemaan ja oppimaan uutta vielä tässäkin vaiheessa opintojani. Työ oli siltä osin onnistunut, että vastauksia tuli vaikkakin vain vähän. Tutkimuksen luonne, aineistonhankintatapa ja tutkimusaihe luultavasti karsivat vastaajia ja siksi vastausmäärä jäi hyvin pieneksi. Vastauksiin oli kuitenkin paneuduttu ja osassa pohdittu hyvinkin syvällisesti esimiestyötä, epäluottamusta ja luottamuspuolan seurauksia. Näiltä osin riski siis kannatti. Tutkimuksen tuloksia ei kuitenkaan näin pienen vastausmäärän perusteella voida yleistää, mutta suuntaa antavina niitä voidaan pitää. Tuloksia pidän luotettavina, koska kyseessä oli ihmisten subjektiiviset kokemukset eikä niitä siksi voida väittää vääriksi tai epätosiksi.

Jatkotutkimusmahdollisuutena tämän tutkimuksen voisi toteuttaa syvähaastatteluna ja verrata tuloksia tähän tutkimukseen. Olisi mielenkiintoista tutkia onko iällä

merkitystä ja poikkeavatko esimerkiksi nuorten aikuisten vastaukset varttuneempien vastauksista. Syvähaastattelun avulla tutkimukseen voisi saada yksityiskohteisemman ja kokonaisvaltaisemman kuvan tuloksista. Toisena vaihtoehtona teemahaastattelu voisi olla myös varsin hyvä keino toteuttaa tutkimus, jolloin tietyt aihealueet tulisi käsiteltyä ja tutkimus olisi syvällisempi. Haastattelun avulla asiaan voisi saada hyvän ja monipuolisen tarkastelun tutkimukseen, koska haastattelussa voi haastateltavaa ohjata ottamaan kantaa useammasta näkökulmasta. Haastattelun hyvä puoli olisi myös se, että silloin saataisiin myös vastaajien iät ja luottamuspuolan seuraukset selville, koska tässä työssä niihin ei vastattu kaikkien osalta. Haasteena haastattelussa on, että tutkija johdattelee haastateltavia haluamaansa suuntaan, joten tähän tulisi kysymyksiä pohdittaessa kiinnittää erityistä huomiota.

Lopuksi voin todeta, että luottamuksen merkitystä ei voi vähätellä. Tärkeää on erityisesti se, että luottamukseen panostetaan sekä organisaatioiden johdon, että esimiesten taholta. Työn tavoitteen mukaisesti tietouden kasvattaminen luottamuksen merkityksestä esimies-alaisuudessa tuli tässä työssä esille. Sitä ei pidä unohtaa eikä antaa polkea paikallaan, vaan siihen on panostettava joka päivä ja jokaisella teolla. Siten syntyy hyvinvoivia työyhteisöjä, joissa työnteosta nautitaan ja jossa ihmiset myös haluavat olla jatkossakin. Työntekijä on yrityksen yksi suurin pääoma, jonka luottamuksen saamisen eteen täytyy ja kannattaa tehdä töitä.

Lähteet

- Aaltonen, J., Partanen, V. & Tiensuu, V. 2004. Onnellinen organisaatio. Ihmissyitä ja inhimillistä toimintaa. Helsinki: Edita.
- Aaltonen, T., Ristikangas, V. & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Juva: WSOYpro.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: Bookwell.
- Ahlroth, M. & Havunen, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum.
- Ahmad, A., Asgari, A., Samah, B. & Silong, A. 2008. The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors. *European Journal of Scientific Research* 23 (2), 227-242.
- Ahola, T. & Furman, B. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Tampere: Tammi.
- Ahonen, G. & Ojala, L. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: Bookwell.
- Ahonen, S., Saari, S., Syrjälä, L. & Syrjäläinen, E. 1996. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Kirjayhtymä.
- Alasuutari, P. 2014. Laadullinen tutkimus 2.0. Riika: InPrint.
- Avey, J., Clapp-Smith, R. & Vogelgesang, G. 2009. Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. *Management Department Faculty Publications* 15 (3), 227-240.
- Blomqvist, K. 2006. Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla. Työn Tuuli 2. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. <http://henry.fi/files/659/Blomqvist.pdf>. 27.8.2016.
- Davis, J. & Mayer, R. 1999. The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology* 84 (1), 123-136.
- Dirks, K. & Ferrin, D. 2002. Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology* 87 (4), 611-628.
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi – Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.
- Gavin, M. & Mayer, R. 2005. Trust in management and performance: who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal* 48 (5), 874–888.
- Gjerstad, E. 2015. Näin vaikutat. Vaikuttamisen psykologia arjessa ja työssä. Juva: Bookwell.
- Haapalainen, I. 2007. Rennosti tiukka esimies. Helsinki: Edita.
- Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi. Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Saarijärvi: Gummerus.
- Harisalo, R. 2009. Johtamishaasteena muutos -Kirjasto akateemisessa yhteisössä. Epäluottamus organisaatiossa. Tampereen Yliopistopaino. https://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/68018/johtamishaasteena_muutos_2009.pdf?sequence=1#page=49. 31.5.2016.
- Harju, K. 2002. Johda rohkeaksi! Liiderin arkea kiireorganisaatiossa. Tampere: Tammi.

- Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito – elämänmittainen matka. Helsinki: WSOYPro.
- Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (Toim.). 2010. Haastattelun analyysi. Tallinna: Vastapaino.
- Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Hämeenlinna: Tammi.
- Jaakkola, T., Kataja, J. & Liukkonen, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita.
- Jarenko, K. & Martela, F. 2015. Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: PS-Kustannus.
- Järvinen, A. & Järvinen, P. 2011. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Juvenes Print.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Juva: WSOYpro.
- Järvinen, P. 2012. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Viro: Priton.
- Kaistila, M. 2016. Hyvä esimiestyö. Työturvallisuuskeskus/Kuntien eläkevakuumus. http://ttk.fi/files/1579/Hyva_esimiestyo_opas.pdf. 22.6.2016.
- Korpi, R. & Tanhua, P. 2002. Yhteispeli työelämässä. Jyväskylä: Gummerus.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro.
- Laine, N. 2010. Luja luottamus. Riika: Taurus Media.
- Larvi, T. & Vanhala, A. 2014. Esimiehen kolmen suora: Arvostus, luottamus ja oikeudenmukaisuus. TTT – Työ, terveys, turvallisuus. <http://www.tttlehti.fi/esimiehen-kolmen-suora-arvostus-luottamus-ja-oikeudenmukaisuus/>. 29.9.2016.
- Lindgren, G. 2008. Johtaminen ja johtajuus. Suomen reserviupseeriliitto ry. https://www.rul.fi/wp-content/uploads/2011/10/johtaminen_ja_johtajuus.pdf. 8.10.2016.
- Maury, M., Meretniemi, T. & Tuomila, J. 2015. Pelolla johtaminen on perseestä. Helsinki: Auditorium.
- Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum.
- Metsämuuronen, J. 2000. Metodologian perusteet ihmistieteissä. Viro: Metodologia -sarja 1.
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 3. Jyväskylä: Gummerus.
- Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR – Arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Infor.
- Morgan, D. & Zeffane, R. 2003. Employee involvement, organizational change and trust in management. *The International Journal of Human Resource Management* 14 (1), 55-75.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2009. Työyhteisötaidot. Suomi: Unipress.

- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2015. Ihmisiksi työssä. Työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. EU: Unipress.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö. Opitaan kokemuksesta. Juva: Bookwell.
- Pentikäinen, M. 2014. Luottamus. Keuruu: Otava.
- Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampereen yliopisto.
http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf. 25.3.2016.
- Renzl, B. 2006. Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *The International Journal of Management Science*. Omega 36, 206-220.
- Roth, K. & Räisänen, K. 2016. Hankalat tyypit työelämässä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Jyväskylä: Gummerus.
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Latvia: Tammi.
- Sinervä, H-P. 2011. Iso Jii – Aito Johtaja. Kirjapaino Kopijyvä Oy/ Suomen Graafiset Palvelut.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. (toim.). 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Pertec Consulting Oy.
- Toivanen, T. 2012. Johtaja pettymysten ja menetysten käsittelijänä. Hyvejohtajuus.fi. <http://www.hyvejohtajuus.fi/7366/johtaja-pettymysten-ja-menetysten-kasittelijana/>. 8.10.2016.
- Toivola, O. 2010. Johtajan ilo ja tuska. Kokemus opettaa. Hämeenlinna: Talentum.
- Toivonen, T. 1999. Empiirinen sosiaalitutkimus. Filosofia ja metodologia. Porvoo: WSOY.
- Työterveyslaitos. 1987. Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu. Helsinki: Miktor.
- Työturvallisuuskeskus. 2016. Johtaminen. Työturvallisuuskeskus.
http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen. 25.3.2016.
- Vesterinen, P. (toim.). 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Åberg, L. 1993. Esimiehen viestintäopas. Jyväskylä: Gummerus.
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Viro: Meedia Zone OÜ.

Saatekirje

Hei!

Opiskelen Karelia-ammattikorkeakoulussa liiketalouden monimuotolinjalla tradenomiksi. Teen opinnäytetyötä aiheesta epäluotettava esimies – luottamuspuolan syyt ja seuraukset alaisen näkökulmasta. Etsin tutkimukseeni henkilöitä, jotka ovat kokeneet epäluottamusta esimiestä kohtaan. Tarkoituksenani on selvittää, mitkä syyt ovat johtaneet luottamuspuolaan ja millaisia seurauksia sillä on ollut työn tekemisen kannalta.

Pyydän sinua kirjoittamaan lyhyen, noin yhden sivun pituisen tekstin, jossa kerrot syitä ja seurauksia epäluottamuksesta esimiestäsi kohtaan 30.6.2016 mennessä. Mitkä ovat syyt, jotka ovat johtaneet luottamuspuolaan ja mitä vaikutuksia sillä on ollut sinun työsi kannalta, esimerkiksi sitoutumisen, työhyvinvoinnin ja motivaation suhteen? Tekstit toimitetaan sähköpostitse osoitteeseen kaisa-leena.heikkinen@edu.karelia.fi. Tutkimuksen taustatietoja varten ikäsi ja sukupuolesi tulisi olla näkyvissä.

Saaduista vastauksista kokoan yhteenvedon, eikä valmiissa työssä tulla mainitsemaan henkilöiden nimiä eikä muita tietoja, joista teksti voitaisiin yhdistää vastaajaan. Käsittelen vastauksia yleisellä tasolla ja aineisto on ainoastaan tutkimuksen tekijän käytettävissä ja hävitetään käyttämisen jälkeen. Opinnäytetyö julkaistaan Theseus-verkkokirjastossa loppuvuodesta. Vastauksesi on äärimmäisen tärkeä opinnäytetyöni kannalta ja kiitän jo etukäteen vastauksistasi!

Taulukot 10–11. Luottamuspulaan johtaneet syyt ja seuraukset.

Taulukko 10. Luottamuspulan syyt kappalemäärittäin (n=10).

	Miehet, n=3 kpl	Naiset, n=7 kpl	Yhteensä
Lupausten pettäminen ja valehtelu	1	5	6
Epäoikeudenmukaisuus	2	2	4
Ei kannavastuuta	2	1	3
Osaamattomuus ja joustamattomuus	1	2	3
Yhteistyökyvyttömyys ja epäasiallinen käytös	1	2	3
Luottamuspula työntekijöihin	1	1	2
Ei anna palautetta	0	1	1

Taulukko 11. Luottamuspulan seuraukset kappalemäärittäin (n=4).

	Miehet, n=2 kpl	Naiset, n=2 kpl	Yhteensä
Kunnioitus ja arvostus esimiestä kohtaan laskee	2	1	3
Motivaatio laskee	2	1	3
Sitoutuminen heikkenee	1	1	2
Työstä ei koeta iloa	0	2	2
Työhyvinvointi laskee	0	1	1

Taulukot 12–13. Vastausten suhteelliset osuudet.

Taulukko 12. Luottamuspulaan johtaneiden syiden suhteelliset osuudet (n=10).

	Yhteensä %	Mies %	Nainen %
Lupausten pettäminen, valehtelu	60%	10%	50%
Epäoikeudenmukaisuus	40%	20%	20%
Ei kannavastuuta	30%	20%	10%
Osaamattomuus, joustamattomuus	30%	10%	20%
Yhteistyökyvyttömyys, epäasiallinen käytös	30%	10%	20%
Luottamuspulatyöntekijöihin	20%	10%	10%
Ei anna palautetta	10%	0%	10%

Taulukko 13. Luottamuspulan seurauksien suhteelliset osuudet (n=4).

	Yhteensä %	Mies %	Nainen %
Kunnioitus ja arvostus esimiestä kohtaan laskee	75%	50%	25%
Motivaatio laskee	75%	50%	25%
Sitoutuminen heikkenee	50%	25%	25%
Työstä ei koeta iloa	50%	0%	50%
Työhyvinvointi laskee	25%	0%	25%