

TYÖNJOHTAJIEN JA TYÖNTEKIJÖIDEN KÄSITYKSIÄ
LUOTTAMUKSESTA VUOROVAIKUTUSSUHTEESSA

Eerika Hedman

Puheviestinnän pro gradu -tutkielma

Syksy 2006

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

Tiedekunta HUMANISTINEN	Laitos VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä Eerika Hedman	
Työn nimi TYÖNJOHTAJIEN JA TYÖNTEKIJÖIDEN KÄSITYKSIÄ LUOTTAMUKSESTA VUOROVAIKUTUSSUHTEESSA	
Oppiaine Puheviestintä	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Syksy 2006	Sivumäärä 107
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Tässä opinnäytetyössä on tavoitteena selvittää työntekijöiden ja työnjohtajien käsityksiä siitä, millaista luottamusta heidän vuorovaikutussuhteissaan on, ja millaiseksi luotettava johtaja ja työntekijä arvioidaan. Luottamusta lähestytään vuorovaikutuksen avoimuuden, vuorovaikutuksen affektiivisuuden, vuorovaikutuksen eettisyyden ja osaamisen kautta. Luottamuksen kontekstia eli johtajan ja työntekijän vuorovaikutussuhdetta tarkastellaan LMX-teorian valossa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena YIT Rakennus Oy:n Joensuun ja Kuopion alueen työmailla. Kysely koostui taustatiedoista, LMX-mittarista sekä tätä työtä varten laaditusta luottamusmittarista. Tutkimuksen pääosin kvantitatiiviseen otteeseen saatiin kvalitatiivisia piirteitä yhden avoimen kysymyksen avulla. Avoimella kysymyksellä pyrittiin selvittämään, millaisena työntekijät ja työnjohtajat näkevät luotettavan työntekijän ja johtajan. Kyselystä tehtiin kaksi eri versiota, toinen työntekijöille ja toinen työnjohtajille. Aineisto koostui 64 työntekijän ja 16 työnjohtajan vastauksista.</p> <p>Tulosten perusteella näyttää siltä, että työntekijät ja työnjohtajat arvioivat vuorovaikutussuhteensa laadukkaiksi ja hyviksi. Korkeat LMX-arvot ennustivat korkeaa luottamusta. Vastajien käsitysten mukaan työilmapiiri on avoin, vuorovaikutussuhteissa osoitetaan välittämistä ja huolenpitoa, eettisiä periaatteita noudatetaan ja molemmat osapuolet ovat kompetentteja niin ammatillisesti kuin viestinnällisesti. Työntekijöiden ja työnjohtajien vastauksissa ilmeni eroja. Työnjohtajien käsitykset olivat huomattavasti myönteisemmät kuin työntekijöiden. Lisäksi on otettava huomioon työntekijöiden käsitysten hajonta ja se, että osa työntekijöistä arvioi sekä vuorovaikutussuhteet että luottamuksen laadultaan mataliksi.</p> <p>Avovastauksista koostuvassa aineistossa, jossa vastaajat kuvailivat luotettavaa johtajaa ja työntekijää, korostuivat eettisyys, osaaminen, affektiivisuus ja vuorovaikutustaidot. Luottamus ja sen ulottuvuudet kuitenkin ilmenevät viestintäkäyttäytymisessä sekä kehittyvät ja rakentuvat vuorovaikutuksessa. Lisää tutkimusta vuorovaikutustaitojen merkityksestä vuorovaikutussuhteiden luomisessa ja ylläpitämisessä sekä luottamuksen rakentumisessa kaivataan.</p>	
Asiasanat interpersonaalinen viestintä, johtajat, LMX-teoria, luottamus, luottamuksen rakentuminen, puheviestintä, työntekijät, vuorovaikutussuhde	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Tourulan kirjasto	
Muita tietoja	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
2 LUOTTAMUKSEN RAKENTUMINEN JOHTAJAN JA TYÖNTEKIJÄN VUOROVAIKUTUSSUHTEESSA.....	7
2.1 Luottamuksen käsite	7
2.2 Johtajien ja työntekijöiden vuorovaikutussuhteet.....	11
2.3 Johtajan ja työntekijän vuorovaikutussuhteen vaihdannan teoria (LMX)	15
2.3.1 Luottamus LMX-suhteissa.....	21
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	28
3.1 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset	28
3.2 Tutkimusmenetelmän valinta	30
3.3 Mittarin laatiminen.....	31
3.4 Tutkimusaineiston keruu	35
3.5 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi	39
3.6 Mittarin reliabiliteetti	41
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	42
4.1. Työntekijöiden ja työnjohtajien käsitykset vuorovaikutussuhteen laadusta	42
4.1.1 Työntekijöiden käsitykset vuorovaikutussuhteen laadusta.....	42
4.1.2 Työnjohtajien käsitykset vuorovaikutussuhteen laadusta.....	45
4.2 Työntekijöiden ja työnjohtajien käsitykset luottamuksesta.....	47
4.2.1 Käsitykset vuorovaikutuksen avoimuudesta.....	47
4.2.2 Käsitykset vuorovaikutuksen affektiivisuudesta.....	54
4.2.3 Käsitykset vuorovaikutuksen eettisyydestä	59
4.2.4 Käsitykset osaamisesta	64
4.2.5 Käsitykset siitä, millainen on luotettava työntekijä ja työnjohtaja	71
5 TULOSTEN TARKASTELUA.....	76
6 PÄÄTÄNTÖ.....	83
KIRJALLISUUS.....	90
LIITTEET.....	97

1 JOHDANTO

Johtaminen tapahtuu aina vuorovaikutuksessa. Organisaatioiden toiminta perustuu vuorovaikutukseen, ihmisten väliseen kanssakäyntiin organisaation sisällä ja ulkona. Johtamiseen liittyvät muutokset ovat tänä päivänä muutos, epävarmuus ja globalisaatio. Organisaatiot käyvät nykyään yhä enemmän läpi muutoksia ja muutosten tuomaan epävarmuuteen on vastattava. Globalisaatio ja tietointensiivinen työ sekä uudenlaiset ja muuttuvat organisaatorakenteet vaativat johtajilta yhä monipuolisempia taitoja vastata haasteisiin. Näin ollen vuorovaikutuksen merkitys johtamisessa korostuu entisestään.

Luottamuksen nähdään olevan ratkaiseva elementti tehokkaassa johtajuudessa (Dirks & Scarlicki 2004, 21). Luottamuksen rooli yhtenä johtamisen keinona on merkittävämpi nyt kuin koskaan aiemmin (Huotari & Iivonen 2004, 7–8). Aiempien tutkimusten perusteella luottamuksella on havaittu olevan vahvoja yhteyksiä muun muassa työtyytyväisyyteen, työsuoritukseen sekä työhön sitoutumiseen. Lisäksi sen on sanottu lisäävän ”työtehoa ja oppimista, vähentävän monimutkaisuutta ja epävarmuutta, parantavan yhteistyötä ja luovan pohjan innovatiivisille ratkaisuille” (Iivonen 2004, 31). Luottamusta sosiaalisena pääomana pidetään jopa merkittävämpänä kuin pääomaa tiedollisissa tai taloudellisissa merkityksessä (Harisalo & Stenvall 2004, 51; Pekonen 2004, 4).

Keskeistä luottamuksessa ja sen rakentumisessa ovat vuorovaikutussuhteet. Luottamuksen voidaan ajatella olevan ihmisten välistä. Se rakentuu vuorovaikutussuhteessa ja sitä ilman läheisiä vuorovaikutussuhteita on tuskin mahdollista muodostaa. Johtajan ja työntekijän vuorovaikutussuhteet ovat keskeisessä asemassa, kun tarkastellaan organisaation toimintaa. Se, miten luottamus rakentuu näissä suhteissa, on merkittävää. Koska luottamuksella on suuri merkitys kaikessa vuorovaikutuksessa, sen tulisi olla osana johtajien strategista ajattelua (Iivonen 2004, 51).

Luottamus ja johtaminen ovat olleet tutkijoiden mielenkiinnon kohteena jo vuosikymmenien ajan. Molempia on erityisesti tutkittu taloustieteiden ja psykologian aloilla. Viestinnän alalla luottamusta on tarkasteltu ennen kaikkea virtuaalisissa konteksteissa: virtuaalitiimeissä ja teknologiavälitteisissä vuorovaikutussuhteissa (ks. koontia Marila & Ylinen 2002). Kuitenkin johtamisessa ja luottamuksen käsittelyssä viestinnän näkö-

kulmaa on painotettu hyvin vähän (Spector & Jones 2004, 311–321). Vaikka luottamuksen merkitys onkin jo kauan aikaa ollut tiedostettuna johtamisen teoreetikoiden keskuudessa, teoriassa ja tutkimuksessa on silti ollut puutteita ja aukkoja (Kramer & Cook 2004, 4). Erityisesti luottamuksen rakentumisesta kaivataan lisää tutkimusta. Puheviestinnän suomenkielisessä tutkimuksessa luottamusta ja sen rakentumista työntekijöiden ja johtajien vuorovaikutussuhteessa ei ole aiemmin käsitelty erityisen laajasti jos lainkaan.

Tämän opinnäytetyön tutkimusaiheena on luottamus työntekijöiden ja työnjohtajien vuorovaikutussuhteessa. Yhteistyötahoksi saatiin YIT Rakennus Oy ja tutkimuskohteena ovat kyseisen yrityksen Joensuun ja Kuopion alueen työnjohtajat ja työntekijät. Tutkimusmenetelmänä käytetään kyselyä, joka on hyvin yleinen tapa lähestyä viestinnän ilmiöitä (Dainton & Zelle 2005, 9). Kyselyn avulla pyritään selvittämään, kuinka laadukkaina työntekijät ja johtajat vuorovaikutussuhteet näkevät, millaista luottamusta työntekijöiden ja työnjohtajien vuorovaikutussuhteissa on sekä millaisena luotettava johtaja ja työntekijä nähdään.

Puheviestinnässä tämä työ sijoittuu interpersonaalisen viestinnän kontekstiin, jossa painoalueita ovat muun muassa avoimuus, itsestä kertominen ja luottamus vuorovaikutussuhteissa (Cragan & Shields 1996, 209–210). Toisaalta tämä työ kuuluu myös johtamisviestinnän alueelle. Vaikka kyseessä on johtajan ja työntekijän vuorovaikutussuhde, josta molemmat osapuolet ovat vastuussa, voidaan johtajan katsoa olevan ikään kuin suuremmassa vastuussa suhteen ohjaamisesta tiettyyn suuntaan. Vuorovaikutussuhteet johtajien ja työntekijöiden välillä ovat keskeisessä asemassa. Tämän pro gradu -työn tavoitteena on tuottaa tietoa, jota voidaan käyttää organisaation toiminnan ja johtamisen kehittämiseen. Tarkoituksena on saada tietoa siitä, miten työmaajohdon ja työntekijöiden vuorovaikutusta voidaan kehittää.

Työn teoreettinen viitekehys rajautuu luottamuksen käsitteen määrittelyyn sekä siihen kontekstiin, jossa luottamusta esiintyy eli johtajan ja työntekijän vuorovaikutussuhteeseen. Luottamusta käsitellään poikkitieteellisesti eri alojen kirjallisuuden perusteella kuitenkin viestinnän näkökulmaa painottaen. Luottamuksen kontekstina on johtajan ja työntekijän vuorovaikutussuhde, jota tarkastellaan LMX-teorian (*leader-member exchange theory*) valossa. Kyseinen teoria keskittyy juuri johtajien ja työntekijöiden suh-

teiden vastavuoroiseen tarkasteluun ja sopii näin ollen työn teoriapohjaksi. Tämän opin-
näytetyön teoriaosuudessa käsitellään ensin luottamusta käsitteenä. Tämän jälkeen kes-
kitytään luottamuksen kontekstiin eli työntekijöiden ja johtajien vuorovaikutussuhteis-
siin. Työntekijän ja johtajan vuorovaikutusta lähestytään ensin yleisellä tasolla, jonka
jälkeen keskitytään työn keskeiseen vuorovaikutussuhdetta käsittelevään teoriaan eli
LMX-teoriaan. Viimeiseksi tarkastellaan luottamuksen rakentumista työntekijöiden ja
johtajien vuorovaikutussuhteissa.

2 LUOTTAMUKSEN RAKENTUMINEN JOHTAJAN JA TYÖNTEKIJÄN VUOROVAIKUTUSSUHTEESSA

2.1 Luottamuksen käsite

Luottamuksen käsite on problemaattinen ja sen määrittely tuottaa vaikeuksia. Miten sellaista ilmiötä kuin luottamus voidaan tarkastella tarpeeksi monipuolisesti? Tässä luvussa luottamuksen käsitettä tarkastellaan poikkitieteellisesti käyttäen hyväksi taloustieteen, psykologian ja viestinnän kirjallisuutta. Käsitteen määrittelyssä tullaan painottamaan ennen kaikkea yksilön subjektiivisia käsityksiä ja kokemuksia.

Luottamuksen käsite on kompleksinen ja vaikeasti määriteltävissä, vaikka jokaisella on siitä jonkunlainen ymmärrys. Se on hyvin subjektiivinen kokemus ja useimmiten havaittua (Blomqvist 2002, 153). Luottamusta pidetään monesti itsestäänselvyytenä ja on tiedostamatonta siihen asti, kunnes luottamus rikkoontuu. Luottamuksen käsitteelle ei ole yksiselitteistä määritelmää ja sitä on tarkasteltu hyvinkin erilaisista lähtökohdista eri tieteenoaloilla. Blomqvistin (1995, 7) mukaan psykologit määrittelevät luottamuksen persoonallisuudenpiirteeksi tai rakenteeksi, jota voidaan tarkastella kognitiivisella (tietotaso), affektiivisella (tunnetaso) ja behavioraalisella (käyttäytymisen taso) tasolla. Taloustieteilijät puolestaan ovat kiinnostuneet luottamuksesta organisaatioiden menestystekijänä. Luottamus on siis monitieteinen ja moniulotteinen käsite, jota tässä opinäytetyössä lähestytään viestinnällisestä näkökulmasta.

Huotari, Hurme ja Valkonen (2005, 101) sanovat luottamuksen ilmenevän käyttäytymismalleissa. Luottamus ei näin ollen ole suoranaisesti käyttäytymistä, vaan se aiheuttaa tietynlaista käyttäytymistä tai on käyttäytymisen tulos (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer 1998, 395). Käyttäytymismallit perustuvat yksilön odotuksiin siitä, että ”muut ihmiset ovat halukkaita ja kykeneviä täyttämään tarpeemme ja toiveemme”. Lisäksi luottamuksen voidaan ajatella olevan yksilön halukkuutta ja kykyä täyttää muiden tarpeita ja toiveita (Huotari & Iivonen 2004, 8) sekä halukkuutta asettua alttiiksi ja olla riippuvainen muista (Mayer, Davis & Schoorman 1995, 712; McKnight, Cummings & Chervany 1998, 474). Halukkuus voi olla myönteinen asenne, joka perustuu yksilön

odotuksiin siitä, että suhteen toinen osapuoli toimii yksilölle merkittäväällä tavalla sekä uskoon siitä, että toinen osapuoli on rehellinen, kompetentti, hyväntahtoinen ja ennakoitava (McKnight & al. 1998, 474). Mishran (1996, 265) mukaan luottamus on halukkuutta herkkyyteen, mikä perustuu uskoon toisen osapuolen osaamisesta, avoimuudesta, välittämisestä ja uskottavuudesta.

Luottamusta voidaan lähestyä myös moraalisisista ja eettisistä lähtökohdista, jolloin se on yksilön hyväntahtoisuutta (*goodwill*) olla väärinkäyttämättä toisen ihmisen herkkyyttä (Blomqvist 2002, 153). Luottamus voidaankin nähdä pitkäaikaisena, eettisenä ja myönteisenä asenteena sitä kohtaan, että suhteen toinen osapuoli on hyväntahtoinen (Blomqvist 1995, 22; Blomqvist 2002, 153; Kotkavirta 2000, 57).

Luottamukseen kuuluvaan tulevaisuusorientaatioon liittyvät odotukset ja ennakoituvuus. Luottamus on täten myös odotuksia siitä, miten muut ihmiset toimivat tietyissä tilanteissa (Blomqvist 1995, 18). Huotarin ja Iivosen (2004, 9) mukaan yksilön käyttäytymisen ennakoituvuus sekä rehellisyys rakentavat lujan perustan luottamukselle. Vaikka luottamukseen liittyikin toisen käyttäytymisen ennakoituvuus, luottamusta tarvitaan juuri siksi, että toisen käyttäytymistä voitaisiin ennakoida (ks. koontia Marila & Ylinen 2002). Jotta toisen käyttäytymistä voitaisiin ylipäättään ennakoida, on välttämätöntä saada tietoa yksilöistä itsestään. Luottamuksen käsite kytkeytyykin mielenkiintoisella tavalla itsestä kertomiseen (*self-disclosure*); luottamus rakentuu sille, että vuorovaikutussuhteissa jaetaan henkilökohtaista tietoa. Problemaattista on se, että luottamusta tarvitaan juuri tämän tiedon jakamiseen. (Barge 1994, 219.)

Seuraavaksi tarkastellaan erilaisia luottamustyyppejä. Luottamustyyppit voidaan nähdä rinnasteisina ja kontekstiriippuvaisina, mutta myös eräänlaisina jatkumoina toiselle luottamustyyppille. Tyypittelyä voidaan siis tarkastella myös luottamuksen rakentumisen vaiheina.

Luottamus voidaan jakaa *kognitiiviseen* ja *affektiiviseen luottamukseen*. Kognitiivinen luottamus perustuu rationaaliseen näkemykseen, jossa luottamukseen liitetään sellaisia käsitteitä, kuten esimerkiksi osaaminen, uskottavuus, rehellisyys ja keskinäinen riippuvuus. (Huotari & Iivonen 2004, 8.) Affektiivinen eli tunnepohjainen luottamus sitä vastoin liittyy muun muassa huolenpitoon, välittämiseen ja sitoutumiseen. Greenberg &

Baron (2003, 407) puhuvat identifikaatiopohjaisesta luottamuksesta (*identification-based trust*), joka ilmenee erityisesti perhe- ja ystävyysuhteissa. Tällöin luottamus perustuu toisen ihmisen halujen ja toiveiden ymmärtämiseen ja hyväksyntään.

Luottamus voidaan jaotella kognitiivisen ja affektiivisen luottamuksen lisäksi vielä *normatiiviseen ja tarkkaan harkintaan perustuvaan luottamukseen*. Normatiivisen luottamuksen synonyyminä käytetään arvoperustaista luottamusta tai ei-laskelmallista luottamusta. Normatiivinen luottamus edellyttää yhtenäisiä maailmankuvia, jaettuja merkityksiä sekä yhteisten tulkintojen muodostamista. Tällöin luottamus siis perustuu arvoihin ja normeihin. Luottamuksen perustana pidetäänkin juuri arvoja sekä jaettuja merkityksiä. On todettu, että yhteiset arvot luovat kehyksen sosiaalisille normeille sekä luovat uskottavuutta ja luottamuksen arvoisuutta. (Huotari & Iivonen 2004, 8–9; Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 102–103.)

Tarkkaan harkintaan perustuva luottamus painottaa ihmisen toiminnan rationaalisuutta ja keskeistä tässä näkökulmassa on toimintojen ja tekojen aiheuttamien kustannusten ja hyötyjen punnitseminen. Tarkkaan harkintaan perustuvaa luottamusta voidaan myös kutsua *laskelmalliseksi luottamukseksi (calculus-based trust)* (Huotari & Iivonen 2004, 8). Greenbergin ja Baronin (2003, 406) mukaan tarkkaan harkintaan perustuva luottamus perustuu eräänlaiselle vakuutukselle siitä, että yksilön käyttäytyminen pysyy suhteellisen samanlaisena ja pysyvänä. Tällöin yksilö uskoo toisen käyttäytyvän niin kuin hän on luvannut. Tarkkaan harkintaan perustuvan luottamuksen oletuksena on myös pelko käyttäytymisen muutoksesta seuraavasta mahdollisesta rangaistuksesta.

Tarkkaan harkintaan perustuva luottamus on tyypillistä ammatillisissa konteksteissa ja se kehittyy vähittäin ja hiljalleen (Greenberg & Baron 2003,). Toisaalta väitetään, että esimerkiksi *pikaluottamus (swift trust)* perustuisi nimenomaan tarkkaan harkintaan. Pikaluottamus on interpersonaalisen luottamuksen tyyppi ja se ilmenee lyhytaikaisissa professionaalisissa suhteissa. Pikaluottamuksesta puhutaan muun muassa tiettyä tehtävää varten muodostettujen tiimien yhteydessä. Oletuksena on, että luottamus kehittyy nopeasti, ei suinkaan vähittäin ja hiljalleen. (ks. koontia Davenport & McLaughlin 2004, 109-111.) Marilan ja Ylisen (2002) opinnäytetyössä tekemässään kirjallisuuskatsauksessa painottuivat molemmat näkökulmat. Luottamus voi siis edetä vähittäin ja hiljalleen, mutta myös nopeasti.

Lewicki ja Bunker (1996, 119–122) esittelevät luottamuksen eri tyypit erilaisina vaiheina. Tällöin luottamuksen saavuttaminen yhdellä tasolla mahdollistaa siirtymisen seuraavalle. Vaiheet ovat:

1. Tarkkaan harkintaan perustuva luottamus
2. Tietopohjainen luottamus
3. Identifikaatioon pohjautuva luottamus

Ensimmäisenä vaiheena heidän jaottelussaan on tarkkaan harkintaan perustuva luottamus. Aiemmin todettiin, että tämä luottamustyyppi on ominaista juuri ammatillisessa kontekstissa. Kuitenkin Lewickin ja Bunkerin jaottelussa tämä on organisaatiotasaisen luottamuksen ensimmäinen vaihe. Luottamuksen arvoisuus ja maine luottamuksen arvoisuudesta ovat vaikuttavia tekijöitä tässä vaiheessa. Voidaan yleensä ajatella, että varsinkin vuorovaikutussuhteiden alkuvaiheessa luottamus perustuu juuri tarkkaan harkintaan. Kun toista ei vielä tunneta, saatetaan häntä arvioida sekä punnita ja päätellä sen perusteella, minkälaisia seurauksia on, jos uskaltautuu luottamaan häneen.

Tietopohjainen luottamus (knowledge-based trust) on tämän jaottelun toinen vaihe ja on lähellä kognitiivista luottamusta. Tässä vaiheessa on keskeistä informaatio. Vuorovaikutussuhteissa osapuolet kehittävät tietämystään toisesta keräämällä tietoa eri tilanteissa. Yksilöt havainnoivat toisiaan ja toisten reaktioita eri konteksteissa. Luottamus perustuu siis toisten ennakoitavuuteen. Toisista hankittu tieto mahdollistaa toisten käyttäytymisen ennakkoinnin, mikä vuorostaan mahdollistaa luottamuksen. Ennustettavuus parantaa luottamusta, sillä sellaiset toiminnot, jotka rikkoisivat luottamuksen, voidaan ennakoida. Tarkka ennakointi vaatii ymmärrystä, joka kehittyy toistuvassa ja säännöllisessä vuorovaikutuksessa. (Lewicki & Bunker 1996, 119–122.)

Viimeinen vaihe Lewickin ja Bunkerin jaottelussa on *identifikaatioon pohjautuva luottamus*. Tämän luottamuksen mainittiin aiemmin olevan yleistä läheisissä interpersonaalisisissa suhteissa, kuten perhesuhteissa. Tällainen luottamus on kuitenkin saavutettavissa myös organisaation sisäisissä suhteissa. Identifikaatioon pohjautuvaa luottamusta kuvastavat samaistuminen toisen osapuolen haluihin ja merkityksiin sekä ymmärtäminen. (Lewicki & Bunker 1996, 119–122.) Työmaakontekstissa tämä voisi tarkoittaa sitä, että työntekijät ymmärtävät työnjohtajan asettamat tavoitteet ja työskentelytavat.

Luottamuksen käsite on siis hyvin monitahoinen ja problemaattinen. Se on merkittävä elementti jokaisessa vuorovaikutussuhteessa ja ilman luottamusta on vaikea, miltei mahdotonta rakentaa laadukkaita vuorovaikutussuhteita. Tässä opinnäytetyössä painotetaan luottamuksen viestinnällistä ulottuvuutta. Luottamus on tällöin vuorovaikutuksessa rakentuva asenteista, käsityksistä ja kokemuksista koostuva ilmiö, johon liittyy kognitiivisia ja affektiivisia ulottuvuuksia. Luottamus ilmenee ja sitä todennetaan viestintäkäyttäytymisessä, joka on luottamuksen behavioraalinen ulottuvuus. Se on yksilön subjektiivinen ja ainutlaatuinen käsitys ja kokemus. Mielenkiintoista onkin selvittää, minäkalaisia käsityksiä ja kokemuksia työnjohtajilla ja työntekijöillä on luottamuksesta keskinäisissä vuorovaikutussuhteissaan.

2.2 Johtajien ja työntekijöiden vuorovaikutussuhteet

Aiemmassa luvussa luottamuksen todettiin rakentuvan vuorovaikutuksessa ja ilmenevän viestintäkäyttäytymisessä. Tämän työn lähtökohtana on tarkastella luottamusta johtajien ja työntekijöiden vuorovaikutussuhteissa. Vuorovaikutussuhde on näin ollen luottamuksen konteksti, jota käsitellään seuraavaksi. Ensimmäiseksi johtajien ja työntekijöiden vuorovaikutussuhteita tarkastellaan yleisemmällä tasolla, jonka jälkeen käsitellään johtajien ja työntekijöiden vuorovaikutussuhteiden vastavuoroiseen tarkasteluun spesifioitunutta LMX-teoriaa.

Johtajat toimivat aina suhteessa muihin ihmisiin. Johtamistutkimus on hyvin usein irrottanut johtajan kontekstistaan ja lähestynyt johtamista johtajan piirteiden ja tyylien kautta. Tutkimusta ei niinkään ole toteutettu siinä kontekstissa, jossa johtajat työskentelevät eli työyhteisössä muiden yksilöiden kanssa. (Stech 1983, 2.) Työpaikan interpersonaaliset suhteet ovat ainutlaatuisia ja niillä on merkittäviä seurauksia niin yksilöille kuin koko organisaatiollekin (Sias, Krone & Jablin 2002, 615). Johtajan ja työntekijän välistä vuorovaikutussuhdetta voidaan kuvata sosiaalisesti järjestelmäksi, joka toimii laajemmassa työryhmän järjestelmässä. Tällöin interpersonaalinen suhde on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa: interpersonaalinen suhde vaikuttaa työryhmään ja työryhmä vaikuttaa interpersonaaliseen suhteeseen. (Lee 1997, 266.) Johtajien työntekijöihinsä luomilla vuorovaikutussuhteilla on siten suuri merkitys koko työyhteisön kannalta. Yk-

sittäiset suhteet vaikuttavat koko ryhmän sisällä tapahtuvaan viestintään. (Sias & Jablin 1995, 5–38.)

Johtajan ja työntekijän välisissä suhteissa korostuvat muun muassa tiedonjako, päätöksenteko, vaikutusvallan jako sekä välineelliset (esimerkiksi palkka) ja emotionaaliset (esimerkiksi tuen osoittaminen) työtä tukevat järjestelmät. (Sias, Krone & Jablin 2002, 615.) Erilaiset tehtävät ja vastualueet erottelevat työntekijät ja johtajat. Kun johtajilla on suurempi vaikutus ja vastuu työryhmän etenemisestä ja työn suorittamisesta, työntekijät ovat vastuussa suunnitelmien toteutumisesta käytännössä (Hackman & Johnson 2004, 18).

Sias, Krone ja Jablin (2002, 616–617) erottavat työpaikan suhteet muista vuorovaikutussuhteista kolmen dimension avulla. Nämä ovat *status*, *etäisyys* ja *valinta*. Useimmissa organisaatioissa on havaittavissa tietynlainen hierarkia, vaikka organisaatio noudattaisi toisenlaista organisaatorakennetta. Tällöin havaituissa hierarkkisissa organisaatorakenteissa vuorovaikutussuhteet poikkeavat toisistaan statusasemaan suhtautumisen myötä. Merkityksellistä siis on, että toisilla työntekijöillä ja johtajilla havaitaan olevan enemmän statusasemaa kuin toisilla ja tällä havainnolla on vaikutusta vuorovaikutussuhteiden luomisessa. Etäisyys-dimensiota on käytetty vuorovaikutussuhteiden kuvaamisessa. Yksinkertaisesti sanottuna etäisyys vaihtelee suhteesta toiseen; toiset suhteet ovat läheisempiä, toiset etäisempiä. Valinta-dimensio tarkoittaa sitä, että organisaatiossa teemme vuorovaikutussuhteita koskevia valintoja. Vaikka emme aina voi itse valita, ketkä ovat työtovereitamme, teemme valinnan kuitenkin siitä, keistä tulee ystäviä työpaikan sisällä. Lisäksi johtajat eivät aina valitse työntekijöitään, mutta muodostavat läheisemmän vuorovaikutussuhteen joidenkin työntekijöiden kanssa valinnan seurauksena.

Johtajat ja työntekijät eroavat paitsi statuksen myös eri asemien tuomien roolien myötä. Erilaiset työnkuvat asettavat johtajat ja työntekijät jo lähtökohdiltaan erilaisiin rooleihin (*natural role differences*). Johtajan on huolehdittava koko työyksiköistä ja siellä tapahtuvista seurauksista. Hän ei pysty kovin suurella intensiteetillä keskittymään ainoastaan yhteen henkilöön. Työntekijän ja johtajan näkökulmat todennäköisesti eroavatkin, sillä työntekijä ei ole vastaavassa asemassa. (Trenholm & Jensen 1996, 359–360.) Keskijohdanto on mielenkiintoisessa asemassa sen vuoksi, että se toimii oman yksikkönsä johtajana,

mutta on samalla työntekijä ylemmälle johdolle. Keskijohdon odotetaan edustavan ylemmän johdon intressejä työntekijöille ja työntekijöiden intressejä johdolle. Sen odotetaan implementoivan ylemmän johdon päätökset alaisille, mutta myös haastavan työyhteisön kannalta olevat huonot päätökset. Sen tulisi johtaa muutosta, mutta myös tukevan työntekijöiden ehdottamia muutoksia. Keskijohtaja kantaa vastuun kaikesta, mitä tapahtuu hänen tiimissään tai yksikössään, mutta hänen pitäisi myös sitouttaa työntekijänsä toimimaan itsenäisesti ja ratkaisemaan ongelmia. Tämä kahden eri roolin integroiminen on haastavaa ja tarpeellista tehokkaan johtajuuden mahdollistamiseksi. (Yukl 2002, 136.)

Ammatillisissa työsuhteissa korostuvat viestintä ja vuorovaikutus. Voidaan ajatella, että juuri viestintä ja vuorovaikutus erottavat eri vuorovaikutussuhteita toisistaan. Trenholm ja Jensen (1996, 357–359) sanovat johtajan aseman vaikuttavan vuorovaikutukseen työntekijän ja johtajan välillä. Heidän mukaan johtajat ovat yleensä vapaampia aloittamaan, lopettamaan ja keskeyttämään keskusteluja verrattuna työntekijöihin. Statusasemansa vuoksi he myös yleensä päättävät nonverbaalisesta viestinnästä, eli milloin voi esimerkiksi koskettaa tai kuinka lähellä voi toista olla spatiaalisesti.

Työntekijöiltä johtajille suuntautuvassa viestinnässä on myös organisaatiokontekstiin kuuluvia erityisiä piirteitä. Trenholm ja Jensen (1996, 360; ks. myös Yukl 2002, 136) väittävät, että yksilöt, jotka eivät tunne oloaan varmaksi työpaikalla, ja jotka eivät luota johtajiinsa, vääristävät tietoa (*upward distortion*) kaikista todennäköisimmin. Erityisesti negatiivissävytteisiä viestejä vääristellään, vaikka juuri kehittämiskohteisiin suuntautuva tieto olisi johtajille tarpeellisinta. Monet johtajat ovat väittäneetkin, että useimmiten tehokkaimmat työntekijät ovat myös halukkaimpia välittämään ”huonot uutiset”. Tällöin voisi ajatella, että tehokkaimmiksi havaituilla työntekijöillä olisi korkealaatuisempi luottamussuhde johtajiin. Luottamuksessa merkittäväksi nostettiin muun muassa vuorovaikutussuhteen toisen osapuolen viestintäkäyttäytymisen ennakointi. Näin ollen voidaan ajatella, että korkea luottamus liittyy myös epävarmuuden vähenemiseen. Lisäksi työntekijöiden väärinymmärrykset ja erimielisyydet organisaation asioita kohtaan (*semantic-informational distance*) vaikeuttavat työntekijöiden suoriutumista työssä tuottavasti ja tehokkaasti (Yukl 2002, 136).

Johtamistyö on viestintää. Johtajat viestivät johtaessaan tietoa ja osaamista (Crawford 2004, 2) sekä vaikuttaessaan muiden tunteisiin, uskomuksiin ja toimintoihin (Cohen 2004, 177). Johtajan viestintätehtäviin kuuluu muun muassa tiedon välittämistä organisaation menettely- ja toimintatavoista, työohjeistukseen liittyviä seikkoja ja ohjeistuksen takana olevia perusteluita sekä palautteenanto työn suorittamisesta. Työntekijöiden viestintätehtäviin taasen kuuluvat muun muassa informaatio heistä itsestään ja työhön liittyvistä ongelmista sekä toivomukset organisaation menettely- ja toimintakäytänteistä. (Trenholm & Jensen 1996, 357–359.) Aiemmassa luvussa 2.1. luottamuksen yhdeksi tärkeäksi elementiksi mainittiin itsestä kertominen, joka mainitaan vain työntekijöiden viestintätehtävissä. Tällöin voidaan ajatella, että johtaja saa informaatiota työntekijästä yksilönä ja näin ollen voi ennakoida paremmin työntekijän toimintaa ja käyttäytymistä. Johtajan viestintä taas on formaalimpaa kuin työntekijöiden, eikä siihen teorioiden mukaan tyypillisesti kuulu itsestä kertomista. Tulisi pohtia, millä tekijöillä on merkitystä siinä, että työntekijät luottavat johtajaan. Riittääkö formaali työohjeistus ja organisaation asioista tiedottaminen vai kaivataanko johtajan viestintäkäyttäytymisessä enemmän affektiivisia ja henkilökohtaisempia piirteitä?

Vaikka johtajien ja työntekijöiden viestien sisällöt olisivatkin erilaisia, se ei poista sitä seikkaa, että vuorovaikutussuhde on interpersonaalinen. Tällöin molemmat osapuolet ovat vastuussa suhteen kehittymisestä ja ylläpitämisestä. Vaikka johtaja on statusasemansa vuoksi merkittävässä, ehkä jopa suhteen suuntaa määräävässä asemassa, työntekijät voivat myös saavuttaa korkeammassa asemassa olevien kunnioituksen sekä luottamuksen.

Johtajan ja työntekijän välinen vuorovaikutussuhde on ollut yksi suosituimmista organisaatioviestinnän tutkimuskohteista (Dansereu & Markham 1989, 343, 351). Tutkimuksen keskeisimpinä teemoina ovat olleet valta ja status, luottamus sekä organisaation sisällä olevat väärinymmärrykset ja erimielisyydet (*semantic-informational distance*). Kuitenkin johtamisen teoriakirjallisuus tarjoaa hyvin vähän tietoa johtajan ja työntekijän välisestä vuorovaikutuksesta yleensä. Tällöin tutkimuksissa ja teoriassa vuorovaikutussuhdetta ei ole välttämättä käsitteellistetty puheviestinnän ilmiönä ja kokonaisuutena, vaan tarkastelu on keskittynyt lähinnä vuorovaikutussuhteissa ilmenevien yksittäisten osa-alueiden (esim. valta) käsittelyyn. Cohenin (2004, 177) mukaan viestintään ja sen merkitykseen ei kiinnitetä tarpeeksi eksplisiittistä huomiota.

2.3 Johtajan ja työntekijän vuorovaikutussuhteen vaihdannan teoria (LMX)

Johtajan ja työntekijän vuorovaikutussuhteen vaihdannan teoria eli LMX (*Leader-member exchange theory*) on johtanut johtajan ja työntekijän välisen vuorovaikutussuhteen tutkimusta (Sias, Krone & Jablin 2002, 622). Kiinnostus tähän näkökulmaan jatkuu vahvana erityisesti viestinnän, suhteiden kehityksen, verkostojen ja kulttuurienvälisyyden tutkimuksissa (Fairhurst 2001, 383). Koska teoria tunnetaan yleisesti nimellä LMX ja lyhenne on vakiintunut kansainvälisesti eri teoreetikoiden keskuudessa, käytetään kyseistä lyhennettä tässäkin työssä. LMX-teoria kuuluu johtamisteorioissa tilannekohtaiseen näkökulmaan (*Situational approach*), jonka mukaan tilanteista riippuvaiset tekijät, kuten esimerkiksi johtajuustyylit, työntekijöiden motivaatio sekä johtajan ja työntekijän välinen vuorovaikutussuhde vaikuttavat johtajan käyttäytymiseen (Hackman & Johnson 2004, 66).

LMX-teoriaa pidetään johtamisteorioihin kuuluvana teoriana. Siksi on syytä pohtia sen sijoittumasta puheviestinnän teorioiden joukossa. Puheviestinnän kentässä teoria sijoittuu interpersonaalisen viestinnän kontekstiin. Wood (2000, 42–43, 183–184) puhuu sosiaalisesta vaihdannasta interpersonaalisisissa suhteissa (*Social Exchange Theory*). Tällöin vuorovaikutussuhteet perustuvat erilaisille hyödykkeille, joita suhteen osapuolet suhteesta saavat. Johtajan ja työntekijän vuorovaikutussuhteen yhteydessä voidaan esimerkiksi ajatella, että johtajat saavat työntekijöiltä tarvittavan resurssin ja osaamisen töiden tekemiseen ja työntekijät saavat mahdollisesti nauttia johtajan kunnioituksesta ja arvostuksesta. Sosiaalisen vaihdannan teorian oletuksena on, että vuorovaikutussuhteen molemmat osapuolet hyötyvät suhteesta yhtä paljon. Johtajan ja työntekijän vuorovaikutussuhdekontekstissa tämä on hyvin mielenkiintoista, sillä nämä suhteet poikkeavat muista johtajan ylemmän aseman vuoksi. Sosiaalisen vaihdannan teoriassa on havaittavissa yhteneväisyyksiä tarkkaan harkintaan perustuvan luottamuksen käsitteen kanssa. Molemmissa tapauksissa suhteen osapuolet ikään kuin vertaavat vuorovaikutussuhteesta saatua palkkioita siihen käytettäviin resursseihin.

LMX-teoria kuvaa sitä, miten johtajat muodostavat suhteita työntekijöihinsä sekä sitä, miten he ohjaavat toimintaansa saavuttaakseen tavoitteet (Hackman & Johnson 2004, 75; ks. myös Yukl 2002, 116). Teoria keskittyy johtajan ja työntekijän vuorovaikutus-

suhteeseen (Gerstner & Day 1997). LMX-teorian perusajatuksena on se, että johtaja muodostaa erilaisia suhteita erilaisten työntekijäjoukkojensa kanssa (Greenberg & Baron 2003, 480; Dainton & Zelle 2005, 145). Gouran (2003, 176) painottaa, että kaikkien työntekijöiden kohtelu samalla tavalla johtaa ongelmiin, koska yksilöillä on erilaisia tavoitteita ja tarpeita. Teorian mukaan johtajan tulisi luoda erilaisia vuorovaikutussuhteita eri työntekijöihin ja samalla maksimoida vuorovaikutuksen laatu ja määrä ollakseen tehokas. Johtajien pitäisi näin ollen suorittaa eräänlaista valintaa, joka mainittiin aiemmin tyypillisenä johtajien ja työntekijöiden vuorovaikutussuhteiden dimensiona (ks. Sias, Krone & Jablin 2002, 616–617).

LMX-teorian mukaan johtajat kehittävät työntekijöihinsä kaksi suhdetason roolia, jotka syntyvät ja muokkaantuvat vuorovaikutuksessa (Hackman & Johnson 2004, 75). Näitä kahta roolia määrittävät työntekijöiden jakautuminen joko sisäpiiriin (in-group) tai ulkopiiriin (out-group). Eri suhteiden jaottelu tapahtuu hyvin varhaisessa vaiheessa. Sellaiset tekijät, kuten kompetenssi ja riippuvaisuus toisesta, tilanne tai työntekijän persoonalliset piirteet saattavat vaikuttaa päätökseen suhteeseen kuulumisesta. Lisäksi johtajan ja työntekijän välinen vuorovaikutus määrää, millaisia rooleja työntekijät saavat organisaatiossa (Steiner 1997, 60). Kun nämä määrytykset on tehty, viestintä ja vuorovaikutus alkavat eriytyä eri ryhmien välillä. (Hackman & Johnson 2004, 76; Yukl 2002, 116.)

Osa työntekijöistä kuuluu sisäpiiriin. Tällaisilla työntekijöillä on useimmiten esimerkiksi assistentin, henkilökohtaisen avustajan tai neuvonantajan rooleja (Hackman & Johnson 2004, 75). Koska valinta tapahtuu yleensä hyvin varhaisessa vaiheessa vähäisen tiedon varassa, näyttäisi siltä, että joskus havaittu samankaltaisuus arvostuksissa esimerkiksi ikää, sukupuolta tai persoonallisuutta kohtaan, vaikuttaisi valintaan. Työntekijä voi saada sisäpiirin jäsenyyden silloin, kun johtaja uskoo, että kyseinen henkilö on kompetentti juuri tiettyyn tehtävään (Greenberg & Baron 2003, 480). Teorian mukaan vuorovaikutusta sisäpiirissä kuvaa korkea luottamuksen taso ja supportiivisuus. Sisäpiirin jäsenten odotetaan olevan ahkeria, lojaaleja, sitoutuneita ja suorittavan enemmän hallinnollisia tehtäviä kuin ulkopiirin jäsenten. (Hackman & Johnson 2004, 75–76.) Myös tutkimukset osoittavat, että johtajat suosivat sisäpiirin jäseniä, huomioivat heitä enemmän ja antavat aikaansa heille. Suhdetta voidaan täten kutsua vastavuoroiseksi, jossa sekä työntekijä että johtaja ovat vastuussa suhteesta. Tutkimusten perusteella näyttäisi siltä, että sisäpiirin työntekijät ovat sitoutuneempia ja tyytyväisempiä työhönsä

sekä suoriutuvat työstään ansiokkaammin kuin ulkopiirin työntekijät. (Hackman & Johnson 2004, 76–77; Greenberg & Baron 2003, 480–481.)

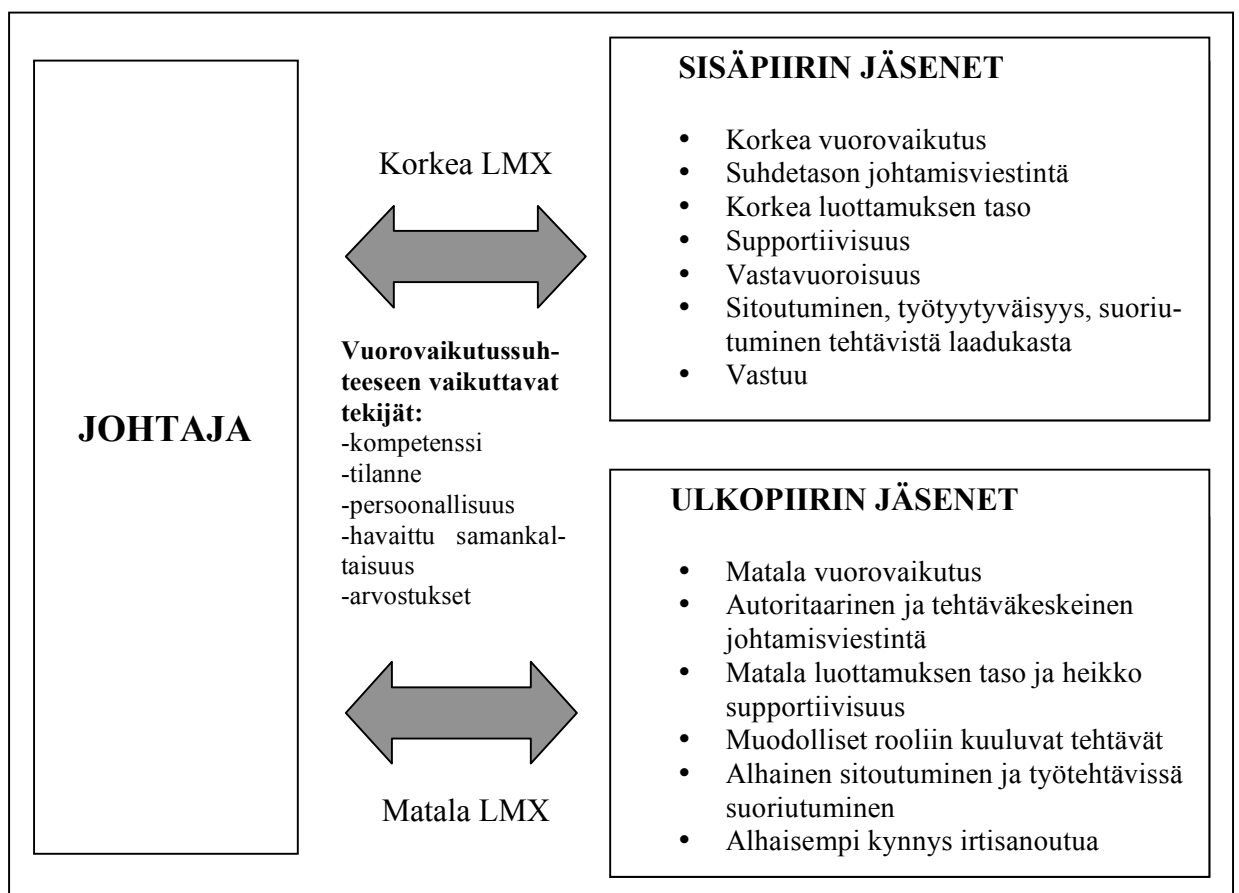
Sisäpiiristä ulkopuolelle jääville työntekijöille lankeaa ulkopiirin jäsenen rooli. Ulkopiirin jäseniä kuvastavat matala luottamuksen taso ja heikko supportiivisuus. Autoritaarinen ja tehtäväkeskeinen johtamisviestintä ovat ominaisia ulkopiirin jäsenten johtamisessa. Johtajat eivät tarjoa kovinkaan paljon sellaisia arvostettuja resursseja, kuten huomiota ja aikaa. Työmoraali, sitoutuneisuus työhön ja työyhteisöön sekä työsuoritus ovat yleensä alhaisia. Lisäksi he irtisanoutuvat todennäköisemmin kuin sisäpiirin jäsenet. (Hackman & Johnson 2004, 75–76; Greenberg & Baron 2003, 480–481.)

Johtajan ja eri ryhmien suhteita voidaan kuvailla *korkealaatuisen ja matalalaatuisen vuorovaikutuksen* (*high ja low quality exchange*) käsitteen avulla. Sisäpiirin jäsenten ja johtajan välillä vuorovaikutus on korkeaa, eli sitä on laadullisesti ja määrällisesti paljon. Tällaisessa suhteessa työntekijä hyötyy saamalla enemmän vastuuta, päätösvaltaa, henkilökohtaista hyväksyntää ja tukea. Työntekijä saa todennäköisesti myös konkreettisia työoloja parantavia etuja, esimerkiksi isomman toimiston. Toisaalta työntekijältä vaaditaan suurempaa sitoutumista, hänen odotetaan työskentelevän ahkerammin ja olevan uskollinen johtajalle. Matalan vuorovaikutuksen suhteissa sitä vastoin työntekijän odotetaan täyttävän ainoastaan muodollisia rooliin kuuluvia tehtäviä. Työntekijä saa suoritetuista tehtävistä ja töistä perushyödyt eli hänelle maksetaan palkkaa. (Yukl 2002, 116–117.)

Dainton ja Zelle (2005, 145–146) kuvaavat johtajan ja työntekijän välisiä vuorovaikutussuhteita jatkumona, jossa toisessa päässä ovat korkealaatuisen vuorovaikutuksen LMX-suhteet ja toisessa päässä ovat laadullisesti matalan vuorovaikutuksen SX-suhteet (*supervisory exchange relationship*), joissa korostuvat johtajan työntekijöihin kohdistama valvonta ja tehtäväkeskeisyys. Jaottelun mukaisesti sisäpiirin jäsenet kuuluvat LMX-suhteisiin ja ulkopiirin jäsenet SX-suhteisiin. Työntekijät, jotka eivät kuulu kumpaankaan ryhmään, kuuluvat sisäpiirin ja ulkopiirin suhteiden välille. Tällaisia vuorovaikutussuhteita kutsutaan keskimmäisen ryhmän suhteiksi (*middle-group relationship*). Tällöin vuorovaikutukseen liittyy piirteitä sekä korkealaatuisen että matalalaatuisen vuorovaikutuksen suhteista. Vuorovaikutus on usein impersonaalista, mutta toisinaan johtajat tarjoavat sosiaalista tukea. Luottamusta ja pitämistä esiintyy näissä suhteissa

kohtuullisesti, ja usein keskimmäisen ryhmän jäsenet ovat tietoisia siitä, etteivät he kuulu sisäpiiriin. Voidaan pohtia myös sitä, miten erilaiset havaitut suhteet vaikuttavat työryhmän sisäiseen vuorovaikutukseen. Sias ja Jablin (1995, 5–38) toteavat, että yksittäiset suhteet vaikuttavat koko ryhmän sisällä tapahtuvaan viestintään. Erilaisten suhteiden vaikutusta ryhmän vuorovaikutukseen tulisikin pohtia: minkälaista vuorovaikutusta ryhmässä on silloin, kun tiedostetaan toisten kuuluvan sisäpiiriin suhteisiin ja toisten ulkopiiriin suhteisiin?

Alla olevassa kuviossa 1 on koottu johtajan ja työntekijän välisen vuorovaikutussuhteen keskeisimpiä piirteitä LMX-teorian mukaan. Kuviossa työntekijät on jaoteltu sisäpiiriin ja ulkopiiriin suhteisiin. Kummankin suhteen alle on lueteltu vuorovaikutussuhdetta kuvaavia piirteitä. Keskellä taulukkoa on esitetty keskeisimpiä johtajan ja työntekijän vuorovaikutussuhteisiin vaikuttavia tekijöitä.



KUVIO 1 Johtajan ja työntekijän välisen vuorovaikutussuhteen keskeisimmät piirteet LMX-teoriassa.

Korkealaatuisen vuorovaikutuksen suhteet ovat merkittäviä johtajille. Työntekijöiden sitoutuminen on tärkeää menestyksellisessä tehtävien suorittamisessa. Sitoutuneiden työntekijöiden apu on myös korvaamatonta esimerkiksi hallinnollisten asioiden hoitamisessa silloin, kun johtajalla ei ole aikaa tai voimia näitä velvollisuuksia hoitaa. Korkealaatuisen vuorovaikutuksen suhteet kehittyvät asteittain ajan myötä. Merkityksellistä suhteiden kehittymisessä on vastavuoroisuus ja toistuva vuorovaikutus. Tällöin suhde lujittuu ja voi kehittyä hyvinkin korkealle tasolle, jossa johtaja ja työntekijä ovat riippuvaisia toisistaan sekä nauttivat yhteistä luottamusta ja tukea.

Tällaisten vuorovaikutussuhteiden ylläpidossa johtajilla on merkityksellinen rooli; johtajan on tarjottava huomiota työntekijälle, vastattava hänen tarpeisiin ja tunteisiin. Johtajan olisi myös hyvä luottaa enemmän aikaa kuluttaviin vaikutusmetodeihin, eli hänen pitäisi vaalia pikemmin suostuttelua ja konsultointia kuin käskyttämistä. (Yukl 2002, 116–117.) Koska johtajan ja työntekijän väliset suhteet tutkimusten mukaan vaikuttavat työmoraaliin, sitoutumiseen ja työsuoritukseen, tulisi kiinnittää huomiota juuri näihin suhteisiin. Työntekijäsuhteiden kehittäminen voi olla hyvinkin arvokas asia niin johtajalle kuin koko työyhteisölle. (Greenberg & Baron 2003, 481.)

LMX-teoria on pitkään ollut suosittu näkökulma johtamistutkimuksessa ja ennen kaikkea johtajan ja työntekijän välisen vuorovaikutussuhteen tutkimuksessa. Puheviestinnässä tutkimus on painottunut hyvin pitkälti viestintäosaamisen tarkasteluun: miten johtajan havaittu viestintäkompetenssi vaikuttaa esimerkiksi työryhmän tehokkuuteen. Campbell (2004, 1–32) selvitti, miksi yksilöt valitsevat tietyn strategian hakiessaan palautetta johtajalta. Tutkimuksesta kävi ilmi, että sellaiset työntekijät, jotka arvioivat vuorovaikutussuhteen laadukkaaksi hakivat suoraa palautetta johtajalta. Lisäksi ne, jotka katsoivat johtajan olevan viestintäkompetentti, pitivät vuorovaikutussuhdetta johtajaan laadukkaana. Myös erilaisia vuorovaikutuksellisia keinoja, joita johtajat ja työntekijät käyttävät säilyttääkseen ja saavuttaakseen laadullisesti merkittävän vuorovaikutussuhteen, on selvitetty (Jablin & Putnam 2001, 417).

Viestintäaspektia on pyritty tuomaan esille LMX-tutkimuksissa. Tehokkaan viestinnän merkitys tiedostetaan muun muassa tietojohdamisessa, osaamisen johtamisessa ja muutoksen johtamisessa (Crawford 2004, 1–12). Johtajan ja työntekijän suhteen laadun väitetään olevan riippuvainen viestinnästä ja myös viestintätaitojen merkitystä painotetaan

(ks. Girton 2002; Stigall 2004). LMX-tutkimuksissa on havaittu, että laadukkailla vuorovaikutussuhteilla on merkitystä yhteistyökykyisen viestintäympäristön luomisessa, työsuorituksessa sekä siinä, miten oikeudenmukaisena organisaation systeemit nähdään (Lee 2001, 574–589). Toisaalta LMX-teoria luetaan kuitenkin johtamisen teoriaksi, jolloin johtajan ja työntekijän vuorovaikutussuhteen käsitteellistäminen saattaa painottua enemmän taloustieteisiin kuin puhtaasti puheviestintään.

Useat tutkimukset puhuvat LMX-teorian puolesta ja se painottuu vahvasti viestintään sekä viestintäprosesseihin (ks. esim. Greenberg & Baron 2003, 481; Hackman & Johnson 2000, 78). Teoriaa on testattu eri kulttuureissa ja nämä tutkimukset ovat tukeneet LMX-teoriaa (ks. Bakar & Rowe 2006). Teoriassa on pyritty huomioimaan ainakin yksilötason tekijöitä, kuten esimerkiksi johtajan viestintätyylejä ja – taitoja (Jablin & Putnam 2001, 148). Kuitenkaan näihin tekijöihin ei ole saatu tarpeeksi tietoa, eikä tilannekohtaisia muuttujia ole huomioitu tarpeeksi (Yukl 2002, 121). Tutkimukset eivät myöskään tarjoa tarkempaa tietoa siitä, miten ja millä perustein työntekijät jakaantuvat sisä- ja ulkopiiriin (Hackman & Johnson 2000, 78). Monissa rekrytointitilanteissa valintaa eivät ole suinkaan tekemässä johtajat, vaan rekrytoinnista vastuussa olevat ja siihen erikoistuneet henkilöt. Tällöin vuorovaikutussuhteet ja työntekijöiden läheiset tai etäisemmät asemat johtajaan nähden ovat jo ennalta määrättyjä. Olisikin mielenkiintoista tietää, millä tavalla tällainen ennalta määrääminen vaikuttaa vuorovaikutussuhteiden kehittymiseen ja näin ollen myös luottamuksen rakentumiseen.

LMX-teoria on hyvin suhdetasolle keskittynyt ja sitä on kritisoitu muun muassa siitä, ettei se ole varsinainen johtamisen teoria (Jablin & Putnam 2001, 418). Toisaalta voidaan ajatella, että johtamista ei ole ilman vuorovaikutussuhteita. LMX-teoria on kehittynyt kuvailevasta vuorovaikutussuhteiden käsittelystä enemmän tarkastelemaan suhteiden eroja. Silti teoria kaipaa täsmennystä muun muassa vuorovaikutussuhteiden kehittymisen osalta. Osa LMX-teorian tutkimuksista viittaavat siihen, että suhteet kehittyvät nopeasti ja pysyvät tämän jälkeen vakaina. Kuitenkin muu vuorovaikutussuhteiden tutkimus on osoittanut, että suhteissa ja niiden kehittymisessä on paljon nousuja ja laskuja. (Yukl 2002, 120.) Tämä on mielenkiintoista juuri luottamuksen näkökulmasta. LMX-tutkimuksissa on aiemmin ilmennyt, että korkealaatuisen vuorovaikutuksen suhteissa esiintyy luottamusta. Luottamusta kuvaavat kuitenkin sen nousut ja laskut sekä riski

luottamuksen menettämisestä. Koska luottamus ei välttämättä aina pysy stabiilina tilanteesta ja vuodesta toiseen, ei voida olettaa, että vuorovaikutussuhteetkaan niin tekisivät.

2.3.1 Luottamus LMX-suhteissa

Tässä luvussa luottamusta tarkastellaan vuorovaikutuksen ilmiönä. Ensimmäiseksi tarkastellaan luottamuksen rakentumista yleisellä tasolla ja lopuksi luottamuksen rakentuminen linkitetään LMX-teoriaan ja vuorovaikutussuhteiden kehittymiseen.

Luottamusta voidaan pitää sosiaalisena ilmiönä, jolla on merkittävä rooli vuorovaikutussuhteissa (Blomqvist 1995, 31), ja joka perustuu vuorovaikutukselle (Huotari & Iivonen 2004, 8,10). Se kehittyy vuorovaikutuksessa, jossa samalla opimme ymmärtämään muiden odotuksia. Luottamuksen rakentuminen on monimutkainen prosessi, sillä luottamuksen lisääminen sisältää myös riskin luottamuksen menettämisestä. Tiedetään myös, että luottamus voi lisätä luottamusta ja epäluottamus voi lisätä epäluottamusta hyvinkin nopeasti. Menetettyä luottamusta on vaikea saada takaisin. (Iivonen 2004, 33; Blomqvist 1995, 10.) Blomqvistin (1995, 24, 31) mukaan luottamus on vuorovaikutusprosessin tulosta, mutta toisaalta tehokas viestintä vaatii jo jonkinasteista luottamusta. Vuorovaikutus toisin sanoen siis edistää, mutta myös edellyttää luottamusta (Greenberg & Baron 2003, 407).

Iivosen (2004, 33) mukaan luottamus on tilanteesta riippuvainen ilmiö, jonka rakentamiseen liittyvät ainakin henkilö, jonka tulisi luottaa (truster/trustor), henkilö, johon luotetaan (trustee/trusted) sekä asiayhteys, jossa luottamusta pyydetään. Vuorovaikutussuhteessa on siis aina luotettu ja luottaja. LMX-teoriassa painotetaan johtajan merkitystä vuorovaikutussuhteiden rakentajana. Tällöin voisi ajatella johtajan olevan ennen kaikkea se, joka luottaa ja työntekijöiden olisi ansaittava johtajan luottamus. Kuitenkin vastavuoroisessa ja tasapainoisessa vuorovaikutussuhteessa on oletettavaa, että osapuolilla on sekä luotetun että luottajan roolit. Myös Ferrin, Dirks ja Shah (2003) kritisivat tutkimusten yksinkertaistettua asetelmaa siitä, että suhteen toinen osapuoli olisi luotettu ja toinen luottaja. Todellisissa organisaatiokonteksteissa jokainen osapuoli on sekä luotettu että luottaja. Tässä työssä vuorovaikutussuhde nähdään dyadisena, jossa sekä johtaja

että työntekijä ovat vastuussa suhteesta. Täten molemmilla on luotetun ja luottajan roolit.

Greenberg ja Baron (2003, 407) painottavat luottamuksen kehittymisessä kahta asiaa. Ensinnäkin jotkut ihmiset ovat luottavaisempia kuin toiset. Tähän vaikuttavat hyvin paljon persoonallisuustekijät: toiset ihmiset ovat kyynisempiä ja heidän on jo luonnostaan vaikea luottaa. Tällainen luottavaisuus liittyy myös asenteisiin ja halukkuuteen luottaa. Toiseksi ihmiset kehittävät imagoaan siitä, ovatko he luotettavia tai epäluotettavia. Näiden imagojen pohjalta saatamme arvioida toisen ihmisen luotettavuutta, vaikka emme olisi koskaan edes tavanneet tätä. Ihmiset voivat siis kehittää *luottamuksen arvoisuuttaan* ja uskottavuutta. Luottamuksen arvoisuutta käsitellään seuraavassa kappaleessa.

Luottamuksen arvoisuus (*trustworthiness*) on sitä, että uskotaan muiden ihmisten vilpittömyyteen ja kykyyn toimia eettisesti. Se liittyy siihen, kuinka pysyvänä ja rehellisenä pidämme muiden käyttäytymistä. (Lumsden & Lumsden 2004, 33.) Aiempien tutkimusten mukaan yksilön eksperttiys ja luottamuksen arvoisuus vaikuttavat muun muassa yksilön uskottavuuteen. Luottamuksen arvoisuuden katsotaan olevan keskeinen nimenomaan luotetun piirteissä. Luotetun piirteet ja toiminnot vaikuttavat siihen, missä määrin häneen luotetaan. Luottamuksen arvoisuuden katsotaan koostuvan kolmesta luotetun piirretekiästä. Nämä ovat kyvykkyys/osaaminen, hyväntahtoisuus ja rehellisyys. Edellä mainitut tekijät eivät ainoastaan määritä luottamuksen arvoisuutta, vaan ovat keskeisiä muuttujia myös luottamuksen rakentumisessa. (Mayer & al. 1995, 716–717.) Myös LMX-teoriassa yksilön kompetenssi on vuorovaikutussuhteiden kehittymisessä merkittävä tekijä.

Iivosen (2004, 35) mukaan Shaw (1997) on esitellyt kolme tarpeellista tekijää, joita ilman ei hänen mukaansa luottamus voi rakentua. Ensinnäkin, tulosten saavuttaminen tarkoittaa sitä, että on selkeitä, kunnianhimoisia tavoitteita, ymmärretään menestymisen ja epäonnistumisen seuraukset ja toimeenpannaan aloitteita. Toiseksi, rehellisesti toimiminen viittaa rehelliseen käyttäytymiseen, joka perustuu muun muassa sitoumusten seurantaan, avoimeen ohjelmaan ja todellisuuden kohtaamiseen. Kolmanneksi, huolen osoittaminen ja muiden hyvinvoinnin kunnioittaminen vaatii yhden vision rakentamista

yhdelle organisaatiolle, ihmisten kykyihin luottamisen näyttämistä, dialogin ja tuttuuden perustamista sekä osallistumisen huomioonottamista.

Hackmanin & Johnsonin (2004, 106–107) mukaan Shockley-Zalabak, Ellis ja Cesaria (2000) esittävät viisi organisaatiotason luottamuksen dimensiota. Nämä ovat:

- kompetenssi, eli missä määrin johtajat, muut organisaation jäsenet sekä koko organisaatio nähdään tehokkaina.
- avoimuus ja rehellisyys, eli missä määrin viestinnän vilpittömyys, määrä ja täsmällisyys ovat tarkoituksenmukaisia.
- huolenpito työntekijöistä, eli missä määrin välittämisen, empatian, sietämisen ja huolen tunteita ilmaistaan.
- uskottavuus, eli missä määrin johtajat, muut organisaation jäsenet sekä koko organisaatio nähdään yhtenäisenä ja riippuvaisena.
- samaistuminen, eli missä määrin jaamme yhteisiä tavoitteita, normeja, arvoja ja uskomuksia organisaatiokulttuurin sisällä.

Bargen (1994, 49) mukaan ammatillisissa vuorovaikutussuhteissa ovat tärkeitä affektiivisuus, eli missä määrin johtajat ja työntekijät pitävät toisistaan, lojaalius, eli missä määrin johtajat ja työntekijät ovat halukkaita puolustamaan toisiaan sekä panostus vuorovaikutukseen, eli missä määrin johtajat ja työntekijät osallistuvat keskinäiseen vuorovaikutukseen. Näiden tekijöiden voidaan katsoa olevan myös tärkeitä luottamuksessa. Tutkimusten mukaan luottamuksen vastavuoroisuudella eli sillä, että molemmat osapuolet suhteessa luottavat vastavuoroisesti, on merkitystä luottamuksen rakentumisessa. Lisäksi avoin ja suora vuorovaikutus vaikuttavat positiivisella tavalla luottamuksen rakentumiseen. (Ferrin, Dirks & Shah 2003.)

Luottamus liittyy vahvasti ja mielenkiintoisella tavalla suhteiden kehittymisen prosesseihin (Barge 1994, 219). Luottamus on merkittävä elementti suhteiden kehittymisessä, jolloin se liittyy muun muassa epävarmuuteen sekä herkkyyteen (Rogers & Escudero 2004, 223). Aiemmistä tutkimuksista tiedetään muun muassa se, että viestintä, vuorovaikutus sekä informaation tarkoituksenmukainen hallinta ovat tekijöitä, joilla on merkitystä luottamuksen rakentumisessa. Viestinnän määrä ja avoimuus ovat tärkeitä luottamusta lisääviä elementtejä, kun taas riittämätön viestintä, kilpailu sekä epäeettinen

käytös aiheuttavat epäluottamusta. (ks. koontia Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 101.)

Luottamuksen rakentuminen sekä johtajan ja työntekijän vuorovaikutussuhteen kehittyminen ovat hyvin päällekkäisiä. Luottamuksen katsotaan olevan vuorovaikutussuhteen yksi elementti, mutta vuorovaikutusta ja luottamusta voidaan tarkastella myös rinnasteisina. Tällöin voidaan olettaa, että samalla kun vuorovaikutussuhteet kehittyvät, luottamus kehittyy ja rakentuu samanaikaisesti. Kummankin rakentumisessa on havaittavissa samanlaisia vaiheita sekä muuttujia, joilla on merkitystä niin luottamuksen rakentumisessa ja tätä kautta vuorovaikutussuhteen kehittämisessä. Tämän työn oletuksena onkin, että luottamus rakentuu samanaikaisesti LMX-suhteiden kanssa ja tällä rakentumisella on merkitystä johtajan ja työntekijöiden välisissä vuorovaikutussuhteissa. Seuraavaksi käsitellään Yuklin (2002,117) esittämät kolme vaihetta, joiden mukaan vuorovaikutussuhteet kehittyvät LMX-teorian mukaan. Tämän jälkeen esitellään Bauerin ja Greenin (1996, 1538–1567) tutkimus, jossa luottamuksen rakentuminen ja LMX-suhteiden kehittyminen on nivottu yhteen.

Johtajan ja työntekijän vuorovaikutussuhteet voidaan Yuklin (2002, 117) mukaan jaotella kolmeen eri vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat:

1. Testausvaihe

Vuorovaikutussuhde alkaa testausvaiheesta. Suhteen alkuvaiheessa johtaja ja työntekijä arvioivat toistensa motiiveja, asenteita ja mahdollisia resursseja, joita vuorovaikutussuhde vaatii. Yhteiset rooliodotukset muodostetaan tässä vaiheessa. Kaikki suhteet eivät etene tästä vaiheesta enää toiselle tasolle.

2. Vuorovaikutuksen uudelleenmäärittely

Jos suhde kehittyy toiselle tasolle, johtaja ja työntekijä määrittelevät vuorovaikutussuhteensa uudelleen. Vuorovaikutuksen uudelleenmäärittelyn vaiheessa kehittyvät myös uskollisuus, luottamus sekä kunnioitus toisia kohtaan.

3. Yhteinen sitoutuminen

Kolmatta vaihetta kuvastavat korkea vuorovaikutuksen määrä. Tässä vaiheessa vuorovaikutus perustuu enemmän yhteiseen sitoutumiseen organisaation missiota ja työyhteisön tavoitteita kohtaan, eikä niinkään oman edun tavoitteluun. Yuklin (2002, 117) mukaan kolmas vaihe vastaa transformationaalista johtajuutta, kun toinen vaihe on lähellä transaktionaalista johtajuutta.

Yuklin (2002, 117) esittämässä jaotellussa luottamus kehittyisi vasta toisessa vaiheessa. Kuitenkin luottamusta tarvitaan jo ennen vuorovaikutusta, oli se kuinka formaalia ja työsidonnaista tahansa. Tarkennusta kaivattaisiinkin siihen, minkälaisesta luottamuksesta on kyse. Työkontekstin yhteydessä ensimmäisiksi luottamuksen vaiheiksi on mainittu tarkkaan harkintaan perustuva luottamus. Voisiko olla, että Yuklin esittämässä ensimmäisessä vaiheessa ilmenisi tarkkaan harkintaan perustuvaa luottamusta? Tarkkaan harkintaan perustuvan luottamuksen lähtökohtana on toisen arvioiminen sekä suhteesta koituvien hyötyjen ja haittojen punnitseminen. Lisäksi on huomioitava pikaluottamuksen todennäköisyys. Pikaluottamuksen oletuksena on, että luottamus alkaa heti työsuhteen alettua.

Bauer ja Green (1996, 1538–1567) ovat tutkineet LMX-suhteiden kehittymistä ja rinnastanut luottamuksen rakentumisen näihin vaiheisiin. Teorian mukaan laadullisesti korkeat vuorovaikutussuhteet ovat todisteita menestyksekkäästä luottamuksen rakentumisesta ja vuorovaikutus on kietoutunut yhteisen luottamuksen käsitteeseen. He keskittyivät erityisesti valtuuttamisen ja työssä suoriutumisen rooliin luottamuksen rakentumisessa. Tutkimuksessa luottamuksen vaiheita tarkasteltiin kognitiivisen, behavioraalisen ja affektiivisen luottamuksen kautta. Kognitiivisessa vaiheessa arvioidaan luottamuksen arvoisuutta. Behavioraalaisella tasolla otetaan riski toimia havaintojen luottamuksesta mukaan. Affektiivisessä vaiheessa suhteen osapuolille kehittyy emotionaalinen side. Samanaikaisesti LMX-teoriassa erotellaan kolme eri vaihetta, jotka ovat *roolin ottaminen*, *roolin muokkaaminen* sekä *roolin rutinisoituminen* (vrt. myös Yuklin jaottelu sivulla 24). Roolin ottamisella tarkoitetaan sitä, kun työntekijöitä ja heidän ominaisuuksiaan arvioidaan. Tällainen arviointi kuuluu myös tarkkaan harkintaan perustuvaan luottamukseen. Lisäksi puheviestinnässä sosiaalisen vaihdannan teorian perusoletuksena on juuri erilaisten viestintään kuuluvien hyötyjen ja panostettujen voimavarojen punnitseminen. Roolin muokkaaminen on vaihe, jossa työntekijän suoriutuminen ja johtajan

valtuuttaminen muokkaavat suhteita. Roolien rutinisoituminen tarkoittaa affektiivisen puolen kytkeytymistä vuorovaikutussuhteisiin. Tämän jaottelun mukaan LMX-suhteiden kehittyminen nähdään luottamuksen rakentumisprosessina.

Huotari, Hurme ja Valkonen (2005, 104, 106) painottavat, että luottamuksen rakentuminen vaatii avointa, kannustavaa ja yhteistyötä tukevaa ilmapiiriä. Itsestä kertominen, vastuullisuus, myönteiset asenteet viestintää kohtaan, yhteiseen päätöksentekoon osallistuminen, joustavuus ja vuorovaikutustaidot edistävät tällaisen ilmapiirin syntymistä. Voidaankin sanoa, että luottamuksen rakentuminen vaatii monipuolista viestintäosaamista, vuorovaikutustaitoja ja halua osallistua yhteistyöhön. Ja edelleen voidaan todeta, että laadukkaat vuorovaikutussuhteet taasen vaativat luottamuksen onnistunutta rakentumista.

Luottamus ja vuorovaikutussuhteet sekä niiden rakentuminen ovat molemmat problemaattisia ilmiöitä, jotka kietoutuvat merkittävällä tavalla yhteen. Sitä, kumpi on seurausta kummasta, ei voida määrittää. Vuorovaikutus edistää luottamusta, mutta luottamusta tarvitaan vuorovaikutuksen onnistumiseksi. Luottamuksessa merkittäväksi nousevat erilaiset vuorovaikutukselliset tekijät, joita tässä työssä pyritään nostamaan esille. Tässä työssä painotetaan luottamuksessa merkittäviksi havaittuja vuorovaikutuksellisia tekijöitä. Teoreettisessa viitekehyksessä korostuvat neljä erilaista luottamuksen vuorovaikutuksellista ulottuvuutta, jotka ovat:

- Vuorovaikutuksen avoimuus
- Vuorovaikutuksen affektiivisuus
- Vuorovaikutuksen eettisyys
- Osaaminen

Näissä luottamuksen ulottuvuuksissa painotetaan vuorovaikutusta, koska luottamus rakentuu vuorovaikutuksessa ja vuorovaikutus on merkittävä osa luottamusta. Vuorovaikutuksen avoimuudella tarkoitetaan muun muassa työilmapiirin avoimuutta, itsestä kertomista ja yleensäkin vapautta ilmaista mielipiteitä ja ajatuksia työmaalla. Tämä ulottuvuus on tärkeä, sillä juuri itsestä kertominen ja avoin vuorovaikutus nostetaan usein esille luottamuksen rakentumisen yhteydessä. Vuorovaikutuksen affektiivisuudella tarkoitetaan suhteen tunnepuolta, välittämistä, tuen antamista ja vastaanottamista sekä toi-

sesta huolehtimista. Vuorovaikutussuhteen affektiiviset piirteet esiintyvät ennen kaikkea laadukkaasti korkeissa interpersonaalisisissa suhteissa.

Vuorovaikutuksen eettisyydellä tarkoitetaan sellaisia eettisiä periaatteita, kuten rehellisyyttä, oikeudenmukaisuutta sekä sitä, ettei loukkaa toista. Toisen kasvojen säilyttäminen ja eettinen kohtelu ovat luottamukseen liitettäviä hyveitä, jotka on tässäkin työssä tarpeen ottaa huomioon. Vuorovaikutussuhteen osapuolten kompetenssilla on teoreetikoiden mukaan merkitystä. Osaaminen on tässä työssä luottamuksen neljäs ulottuvuus ja siinä yhdistyvät sekä ammatillinen että viestinnällinen osaaminen. Viestintäkompetenssi on tällöin osa ammatillista osaamista. Osaamisen voidaan katsoa olevan merkittävä siinä, kuinka uskottavaksi ja luottamuksen arvoiseksi toinen osapuoli arvioidaan. On mielenkiintoista selvittää, miten työnjohtajat ja työntekijät kokevat nämä luottamuksen ulottuvuudet keskinäisissä vuorovaikutussuhteissaan rakennusalalla, suomalaisessa yhteiskunnassa.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää YIT Rakennus Oy:n esimiesten ja heidän alaisuudessa työskentelevien työntekijöiden käsityksiä luottamuksesta. Luottamusta lähestytään esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhteen kautta. Tällöin luottamus on ilmiö, joka rakentuu vuorovaikutuksessa, ja jonka keskeisimmät piirteet nousevat esiin vuorovaikutuksessa. Luottamus ja vuorovaikutus kytkeytyvät mielenkiintoisella tavalla toisiinsa. Toisaalta voidaan ajatella, että luottamus ilmenee vuorovaikutuksen kontekstissa. Toisaalta taas luottamusta tarvitaan vuorovaikutuksessa. Näin ollen luottamus voidaan nähdä samanaikaisesti itsenäisenä, mutta myös vuorovaikutuskontekstissa olevana ilmiönä, jolla on merkittävä suhde vuorovaikutuksen kanssa. Täten ei voida myöskään sanoa, kumpi on seurausta kummasta; vuorovaikutus lisää luottamusta, mutta vuorovaikutusta ei voi olla ilman luottamusta.

Tarkoituksena on pureutua juuri luottamuksen ja vuorovaikutuksen yhteyksiin. Tässä työssä luottamusta lähestytään työntekijöiden ja työnjohtajien käsitysten kautta. Teoriasta on nostettu esiin neljä vuorovaikutukseen liittyvää ulottuvuutta, jotka ovat aiemman tutkimustiedon perusteella merkittäviä luottamuksen rakentumisessa. Nämä ulottuvuudet ovat vuorovaikutuksen avoimuus, vuorovaikutuksen affektiivisuus, vuorovaikutuksen eettisyys sekä osaaminen.

Tämän työn tarkoituksena on tuottaa tietoa, jonka avulla työntekijöiden ja johtajien vuorovaikutusta voidaan kehittää. Tieto on merkityksellistä siksi, että johtamistyö on suureksi osaksi ihmisten johtamista. Tällöin keskeisellä sijalla ovat johdon suhteet työntekijöihin. Toimintaa voidaan näin ollen kehittää yhteistyötä tukevampaan suuntaan, joka taasen on edellytys organisaation tehokkaalle ja tarkoituksenmukaiselle toiminnalle.

Tieteenfilosofiset lähtökohdat tässä työssä ovat humanistiset. Tutkimuskohteena on yksilön henkilökohtainen käsitys luottamuksesta ja sen rakentumisesta. Toisaalta tutkimusta voidaan luonnehtia hermeneuttis-positivistiseksi. Tavoitteena on kuvailla ja ym-

märtää luottamuksen ilmiötä. Vaikka pyrkimyksenä ei varsinaisesti ole tehdä ennakoitavia ja yleisiä johtopäätöksiä, voidaan aineistosta kuitenkin tehdä suuntaa antavia havaintoja koskemaan tutkimusjoukkoa sekä muita rakennusalan työntekijä-työnjohtajasuhteita. Tarkoituksena ei myöskään ole etsiä syy-seuraus-suhteita, vaikka voidaan ajatella, että luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat tekijät vaikuttavat luottamuksen rakentumisen taustalla. (ks. tieteenfilosofisista lähtökohdista esim. Littlejohn 1999; Cragan & Shields 1996; Niiniluoto 1980)

Tavoitteena on saada tietoa siitä, millaista luottamusta kohdeyrityksen työmaajohdon ja työntekijöiden välillä on, kuinka onnistuneita luottamussuhteita työmaalla luodaan ja minkälaisilla seikoilla on merkitystä luottamuksen rakentumisessa. Tarkoituksena on mitata kohdeyrityksen työmaajohdon ja sen alaisuudessa toimivien työntekijöiden koettua luottamusta. Tavoitteeseen pyritään kahden tutkimuskysymyksen avulla. Ensimmäinen kysymys on:

1. *Millaista luottamusta työnjohtajien ja työntekijöiden käsitysten mukaan YIT Rakennus Oy:n työnjohtajien ja työntekijöiden vuorovaikutussuhteissa on?*

Tällä kysymyksellä pyritään selvittämään, millaisia käsityksiä työnjohtajilla ja työntekijöillä luottamuksesta vuorovaikutussuhteissa on, kuinka laadukkaina vuorovaikutussuhteet nähdään, ja kuinka korkea luottamusta niissä arvioidaan olevan. Toinen tutkimuskysymys on:

2. *Millaiseksi työnjohtajat ja työntekijät arvioivat luotettavan johtajan ja työntekijän?*

Tällä tutkimuskysymyksellä pyritään selvittämään, minkälaisia piirteitä luotettavassa johtajassa ja työntekijässä arvostetaan. Näiden piirteiden voidaan katsoa olevan osatekijöitä myös luottamuksen rakentumisessa.

Tässä työssä tarkastelun kohteena ovat yksilöt: työmaajohtajat ja heidän alaisuudessa toimivat työntekijät. Johtajien ja työntekijöiden vuorovaikutusta tarkastellaan myös interpersonaalisen viestinnän tasolla, jolloin kohteena ovat johtajien ja työntekijöiden

vuorovaikutussuhteet. Tutkittavana ovat siis molemman osapuolen käsitykset samasta aiheesta ja tarkoituksena on käsitellä heidän vastauksiaan ottaen huomioon vuorovaikutussuhteen vastavuoroinen aspekti. Tarkastelun kohteena ovat siis työntekijät ja johtajat yksilöinä, mutta myös vuorovaikutussuhteen taso pyritään huomioimaan.

3.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaista luottamusta kohdeyrityksen työmaan vuorovaikutussuhteissa on vastaajien näkemysten mukaan, ja millaisilla tekijöillä on merkitystä luottamuksen rakentumisessa. Yhteistyökumppaniksi saatiin YIT Rakennus Oy. Tutkimuksen tiimoilta oltiin yhteydessä Kuopion johdon kanssa ja yhteisten keskustelujen perusteella tutkimuskohteeksi rajattiin Kuopion ja Joensuun alueen työmaaajohto ja sen alaisuudessa toimivat työntekijät.

Tämä työ toteutetaan survey-tutkimuksena. Survey on tutkimusmenetelmä, jonka pyrkimyksenä on kuvailla, vertailla ja selittää tietoa, asenteita ja käyttäytymistä. Tällöin tietoa kerätään standardoidusti esimerkiksi kyselyllä tai haastattelemalla. (Hirsjärvi Remes & Sajavaara 1997, 122.) Survey-tutkimus koostuu useimmiten kysymyksistä, jotka käsittelevät tunteita, uskomuksia, suunnitelmia sekä yksilön taustaa (Fink 1995, 1). Kyseinen menetelmä soveltuukin käytettäväksi silloin, kun tutkitaan, mitä ihmiset ajattelevat, tuntevat tai miten he käyttäytyvät (Dainton & Zellely 2005, 10).

Kyselyt ovat yksi käytetyimmistä aineistonkeruumenetelmistä, ja mahdollistavat aineiston keräämisen anonyymisti suurelta joukolta ihmisiä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 180, 182; Dainton & Zellely 2005, 10). Dainton ja Zellely (2005, 9) toteavat kyselyiden olevan yleisin tapa tutkia myös viestintää. Kyselyt ovat lisäksi hyvin tuttuja ja niistä on organisaatiokontekstissa kokemuksia (Fink 1995c, 1), joten niihin vastaaminen on oletettavasti helppoa. Koska vastaajia haluttiin saada mahdollisimman paljon ja vastaamisen toivottiin olevan nopeasti ja vaivattomasti toteutettavissa, katsottiin kyselyn olevan tarkoituksenmukainen menetelmä aineiston keruuseen. Työnjohto ja työntekijät ovat lisäksi hajautuneet eri alueille ja liikkuvat paikasta toiseen, joten kyselyllä tavoitettavuus oli parempi. Haastattelu olisi vienyt liikaa aikaa ja observointi olisi liikkuvuuden sekä työmaiden suuruuden ja moninaisuuden kannalta ollut hankalaa.

Kyselyiden haittana pidetään liian pinnallista aineistoa ja sitä, ettei voida tietää, kuinka rehellisesti ja vakavasti vastaajat ovat vastanneet. Suurimpina haittoina pidetään tulkinnan vaikeutta, väärinymmärrysten kontrolloinnin puuttumista ja vastaamatta jättämistä. Hyviä puolia ovat kuitenkin laajan aineiston hankkiminen sekä aineiston nopea ja vaivaton käsittely tietokoneen avulla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 182.) Lisäksi vastauskatoa pyrittiin välttämään toteuttamalla kysely ohjatusti niin, että se lähetettiin jokaiselle työmaajohtajalle, joka täytti itse kyselyn sekä täytti kyselyn työntekijöillään.

3.3 Mittarin laatiminen

Kohdeyrityksen yksilöiltä pyritään saamaan tietoa juuri tätä tutkimusta varten laaditun kyselylomakkeen avulla. Kyselylomake onkin yleisimpiä tiedonkeruumenetelmiä ja soveltuu käytettäväksi silloin, kun halutaan saada mahdollisimman suuri aineisto. Tämän työn kohteena ovat YIT Rakennus Oy:n talonrakennuspuolen Kuopion ja Joensuun alueen työmaajohto ja heidän alaisuudessaan toimivat työntekijät. Tutkimusta laajennettiin myös infrapalveluiden sillanrakennusyksikön työmaajohtoon ja heidän alaisiinsa.

Kyselylomakkeita tehtiin kaksi versiota (ks. liitteet 1 ja 2), toinen johtajille ja toinen työntekijöille. Väittämät pyrittiin kuitenkin tekemään niin, että ne vastaisivat mahdollisimman hyvin toisiaan molemmille suunnatuissa kyselyissä. Koska kyseessä on vuoro-vaikutussuhde, on tarpeen lähestyä sitä molemman osapuolen näkökulmasta. Väittämissä on otettu huomioon molempien asemat, jolloin joitakin väittämiä ei voitu johtajille toistaa samanlaisina. Eri väittämät ovat ryhmitelty johtajien ja työntekijöiden sekä luottamuksen ulottuvuuksien mukaan liitteessä 3.

Kyselylomake koostuu kolmesta eri osiosta: vastaajien taustatiedot, LMX-mittari ja luottamusmittari. Ensimmäisessä osiossa kysyttiin vastaajien taustatietoja. Ottaen huomioon kyselylomakkeen muut väittämät taustatiedot asetettiin kyselyssä ensimmäisiksi, koska niihin vastaaminen on kaikista helpointa. Liian spesifeihin kysymyksiin ja tunteuttamaan aiheeseen vastaaminen heti ensimmäiseksi olisi voinut olla liian hankalaa. Toisaalta tämä vaihtoehto olisi voinut stimuloida ajatuksia heti alusta lähtien, jolloin vastauksia joutuisi miettimään harkiten. Työntekijöille suunnatussa kyselylomakkeessa

kysyttiin ikää, sukupuolta ja sitä, kuinka kauan he ovat työskennelleet nykyisen esimiehensä alaisuudessa. On helpompi eritellä suhteen pituutta työntekijöiden näkökulmasta, sillä heillä on vain yksi työmaajohtaja. Johtajilla taasen on useampia alaisia, joiden kanssa hän on muodostanut ajallisesti eripituisia työsuhteita. Johtajille suunnatussa kyselyssä kysyttiin vastaavasti ikää ja sukupuolta, mutta myös sitä, kuinka kauan he ovat työskennelleet esimiestehtävissä. Työajan pituudella voidaan ajatella olevan merkitystä esimerkiksi osaamisen tarkastelussa. Taustatieto-osiossa kohdissa kaksi ja kolme vastaajat saivat vastata vastaukselle varattuun tilaan. Valmiita vastausvaihtoehtoja ei ollut.

Lomakkeen toinen osio oli LMX-mittari, joka muokattiin tätä työtä varten. Mittari on yleisesti käytetty LMX-teoreetikoiden ja –tutkijoiden keskuudessa. Mittarissa on seitsemän kohtaa, joiden tarkoituksena on määrittää vuorovaikutussuhteen laatua; esimerkiksi sitä, kuinka läheisiä ollaan. LMX-mittari on teorian kehittäjän Graenin¹ suosittelema. Alkuperäistä, englanninkielistä mittaria muutettiin suomen kieltä vastaavaksi ja kohdat yhtenäistettiin niin, että kaikki ovat Likert-tyyppisessä väittämämuodossa kyselyn luottamusmittarin tavoin. Likert-tyyppiset väittämät ovat niin sanottuja suljettuja kysymyksiä, jotka sallivat vastaajien vastata samaan kysymykseen tavalla, joka mahdollistaa vastausten mielekkään vertailun (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 188). Likert-tyyppisten suljettujen kysymysten vastaukset saattavat olla paljon uskottavampia tai pysyvämpiä ajan mittaan verrattuna avoimien kysymysten tuottamaan aineistoon. Likert-asteikon ajatellaan hyvin tyypillisesti olevan välimatka-asteikollinen, jolloin saadaan tietoa muuttujien välisistä eroista. Asteikkoa käytetään yleisesti muun muassa asenne- ja motivaatiomittareissa. (Metsämuuronen 2005, 61.)

Kyselylomakkeen kolmas osio on nimenomaan tätä tutkimusta varten luotu mittari, joka käsittelee tarkemmin luottamusta. Luottamuksesta ei löytynyt valmista, sovellettavaa mittaria, joka olisi halutulla tavalla huomioinut viestinnällisen aspektin, joten mittari rakennettiin teoreettisia lähtökohtia noudattaen. Luottamusmittari koostuu pääosin Likertin viisiportaisesta asteikosta, jossa pienin numero vastaa erimielisyyttä ja suurin samanmielisyyttä (1 = eri mieltä, 2 = melko eri mieltä, 3 = en eri mieltä, mutta en samaakaan mieltä, 4 = melko samaa mieltä, 5 = samaa mieltä). Tämän osion väitteet on

¹ Graenin alkuperäinen, suositeltava LMX-mittari löytyy seuraavista lähteistä: Hackman, M. Z. & Johnson, G. E. 2004. Leadership: a communication perspective; Graen, G. & Uhl-Bien, M. 1998. Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective.

muotoiltu itse. Apuna ja ideoiden lähteenä on kuitenkin käytetty muutamaa jo aiemmin eri kontekstissa käytettyä luottamukseen liittyvää mittaria (ks. esim. organisaatioiden välisen luottamuksen mittari²).

Kyselylomakkeen LMX-mittarilla pyritään selvittämään nimenomaan työnjohtajien ja työntekijöiden vuorovaikutussuhteiden laatua. LMX-teorian oletuksena on korkealaatuisen vuorovaikutussuhteen linkittyminen korkeaan luottamukseen. Tässä työssä tarkastelun kohteena ovat ennen kaikkea työnjohtajien ja työntekijöiden käsitykset luottamuksesta, jolloin luottamusmittarin tulokset saavat suuremman painoarvon kuin LMX-mittarin tulokset sinänsä. Mittarit ovat kuitenkin toisiaan tukevina.

Kyselylomakkeiden väittämät on muotoiltu positiivissävytteiseen muotoon, sillä negatiivisesti värittyneisiin kysymyksiin vastaaminen on haasteellisempaa ja vaatii loogista ajattelua (Fink 1995b, 33). Väittämät pyrittiin muotoilemaan niin, etteivät ne ole päällekkäisiä LMX-osion väitteiden kanssa. Väitteet haluttiin pitää lyhyessä ja yksinkertaisessa muodossa sujuvan lukemisen ja ymmärrettävyyden vuoksi. Likert-väittämien rinnalle haluttiin tuoda yksi avoin kysymys. Avoimet kysymykset antavat sellaista tietoa, jota tutkija ei välttämättä ole osannut ottaa huomioon. Vastajat saavat tällöin vapauden kuvata maailmaa omin sanoin. Tosin avoimista kysymyksistä saatua aineistoa on usein hyvin hankala vertailla ja tulkita. (Fink 1995b, 32–33.) Kyselylomakkeen luottamus-osion avoimen kysymyksen avulla pyritään selvittämään, millaisia piirteitä luottettavassa johtajassa tai työntekijässä arvostetaan.

Luottamusmittarin väittämät on operationaalistettu niistä muuttujista, jotka on nostettu esille teoriasta. Tässä tutkimuksessa painotetaan neljää teoriasta esiin nousutta luottamuksen ulottuvuutta. Nämä ovat vuorovaikutuksen avoimuus, vuorovaikutuksen affektiivisuus, vuorovaikutuksen eettisyys sekä osaaminen. Vuorovaikutuksen avoimuuteen, affektiivisuuteen ja eettisyyteen liittyvät kysymykset on sijoitettu sekaisin otsikon työilmapiiri alle. Osaamiseen liittyvät väittämät sijoittuvat nimensä mukaisesti oman otsikon alle. Kyselyn kaikki kohdat on eritelty liitteessä 3 johtajien ja työntekijöiden sekä

² Organisaatioiden välisen luottamuksen mittari löytyy teoksessa: Cummings, L. L. & Bromiley, P. 1996. The organizational trust inventory (OTI): development and validation. Teoksessa R. M. Kramer, & T. R. Tyler (toim.) Trust in organizations: frontiers of theory and research.

eri ulottuvuuksien mukaan. Seuraavaksi esitetään joitakin väite-esimerkkejä luottamusmittarista.

Esimerkkejä *vuorovaikutuksen avoimuuteen* liittyvistä väittämistä työntekijöille suunnatussa kyselyssä ovat:

- 11. Voin kertoa henkilökohtaisista huolistani esimiehelleni.
- 16. Osoitan avoimesti, jos olen eri mieltä esimieheni kanssa.
- 38. Esimieheni ylläpitää avointa työilmapiiriä.

Vastaavasti johtajille suunnatussa kyselylomakkeessa avoimuutta mitattiin esimerkiksi seuraavien väittämien avulla:

- 11. Voin kertoa henkilökohtaisista huolistani työntekijöilleni.
- 16. Työntekijäni osoittavat avoimesti, jos he ovat eri mieltä kanssani.
- 38. Pidän yllä avointa työilmapiiriä.

Esimerkkejä *vuorovaikutuksen affektiivisuuteen* liittyvistä väitteistä työntekijöille suunnatussa kyselylomakkeessa ovat:

- 14. Esimieheni näyttää usein, että hän välittää työntekijöistään.
- 20. Esimieheni kannustaa minua työssäni.

Johtajille suunnatussa kyselyssä vastaavat vuorovaikutuksen affektiivisuuteen liittyvät väittämät ovat:

- 14. Osoitan usein, että välitän työntekijöistäni.
- 20. Kannustan työntekijöitäni heidän työssään.

Kolmas dimensio eli *vuorovaikutuksen eettisyys* sisältää sellaisia väittämiä, jotka liittyvät muun muassa rehellisyyteen ja oikeudenmukaisuuteen. Väittäjä numero 15 on yksi niistä harvoista väittämistä, jotka ovat erilaiset työntekijöiden ja johtajien kyselyissä. Esimerkkejä eettisyyteen liittyvistä väittämistä työntekijöille suunnatussa kyselylomakkeessa ovat:

- 15. Esimieheni käyttää asemaansa väärin työmaalla.
- 24. Esimieheni kohtelee kaikkia työntekijöitä tasavertaisesti.
- 32. Esimieheni toiminta on rehellistä.

Vastaavasti johtajille suunnatussa kyselylomakkeessa vuorovaikutuksen eettisyyttä mitattiin esimerkiksi seuraavien väittämien avulla:

- 15. Työntekijäni kohtelevat minua kunnioittavasti.
- 24. Kohtelen kaikkia työntekijöitäni tasavertaisesti.
- 32. Työntekijäni ovat rehellisiä.

Luottamuksen neljänteen ulottuvuuteen eli *osaamiseen* liittyvät väittämät sijoitettiin oman otsikon alle. Esimerkkejä osaamiseen liittyvistä väittämistä työntekijöille suunnatussa kyselylomakkeessa ovat:

- 40. Olen hyvä työntekijä.
- 41. Minulla on hyvät vuorovaikutustaidot.
- 44. Esimieheni on esimerkillinen johtaja.

Johtajille suunnatussa kyselyssä vastaavat osaamiseen liittyvät väittämät ovat seuraavat:

- 40. Olen tyytyväinen työntekijöideni tekemään työhön.
- 41. Työntekijöilläni on hyvät vuorovaikutustaidot.
- 44. Olen mielestäni hyvä johtaja.

Kyselylomakkeiden arviointiin ja oikolukuun osallistui aihepiiriin tutustuneita ihmisiä sekä sellaisia, joilla on enemmän tietoa ja kokemusta rakennusalasta. Arvioinnissa korostuivat ennen kaikkea kyselylomakkeiden ulkoasu, väittämien ymmärrettävyys ja vastaamisen vaivattomuus. Kyselylomaketta testattiin kahdella miespuolisella henkilöllä.

3.4 Tutkimusaineiston keruu

Kyselyt lähetettiin kohdeyrityksen johdolle, jonka oli määrä lähettää kyselyt yrityksen sisällä eteenpäin. Kyselyiden mukana lähetettiin saatekirje, jonka oli tarkoitus selvittää tutkimuksen merkitystä niin, että vastaajat vastaisivat huolella ja harkiten. Vastaajille painotettiin anonymiteettiä, eli heidän henkilöllisyyttään on mahdotonta tunnistaa. Saatekirjeessä oli myös alustavat ohjeet vastaamista varten. Tarkemmat vastausohjeet antoi kuitenkin kohdeyrityksen johto. Kyselylomakkeen täyttö pyrittiin toteuttamaan ohjatusti mahdollisimman suuren vastausprosentin saamiseksi. Yrityksellä oli kokemusta kyselyiden täyttämistä ja täten työmaajohtoa ohjeistettiin täyttämään ja täytättämään kysely esimerkiksi kahvitaulla. Kysely täytettiin siis niin, että jokaisen Kuopion ja Joen-

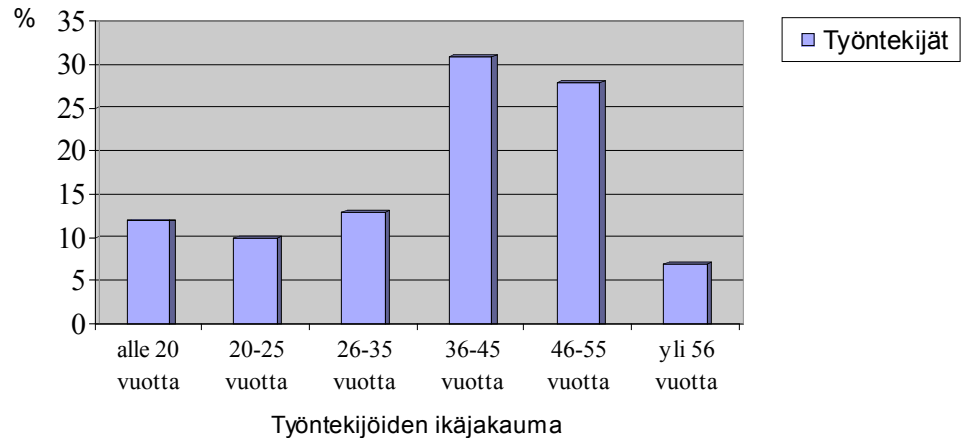
suun alueen työmaajohtaja täytti itse kyselyn, mutta täytti kyselyt myös alaisillaan. Kyselylomakkeen täytön arvioitiin vievän noin 10–15 minuuttia. Aineiston keruulle annettiin aikaa toukokuun 2006 puolesta välistä kesäkuun 2006 puoleen väliin.

Talonrakennuspuolella Kuopion ja Joensuun alueella työskenteli kyselyn täytön aikana 24 työnjohtajaa ja 105 työntekijää. Näistä kyselyyn vastasi 13 työnjohtajaa ja 56 työntekijää. Vastausprosentti on näin ollen työnjohtajien osalta vähän yli puolet eli 54 %. Työntekijöiden kohdalla vastausprosentti on 53 %. Aineistoa kuitenkin laajennettiin yhteistyöyrityksen pyynnöstä infrapuolen sillanrakennusyksikön työmaajohtajiin ja työntekijöihin. Aineisto karttui tältä osin kolmella työnjohtajan ja seitsemällä työntekijän vastauksella.

Ilmeisesti kyselyiden tulostus- tai kopiointivaiheessa oli tullut ongelmia, sillä 14 työntekijöiltä palautetussa lomakkeessa yhdeltä sivulta olivat vastausvaihtoehdot 3 (= en eri mieltä, mutta en samaakaan mieltä) ja 4 (= melko samaa mieltä) jääneet kokonaan pois. Näin ollen näitä vastauksia ei väittämien 11–32 osalta voida tulosten tarkastelussa hyödyntää. Kyselyn muilta osin näillä 14 vastaajalla oli kuitenkin tasavertaiset mahdollisuudet muiden vastaajien kanssa vastata väittämiin, jolloin kyselyn vastauksia voidaan muilta osin tarkastella.

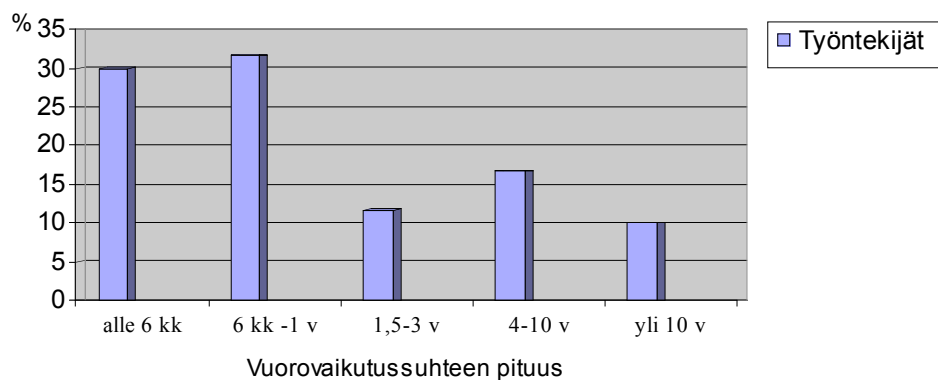
Vastaajien taustatiedot

Vastauksia saatiin 16 työnjohtajalta ja 64 työntekijältä. Työntekijöille suunnatussa kyselylomakkeessa taustatiedoissa kysyttiin ikää, sukupuolta ja sitä, kuinka kauan nykyisen esimiehen alaisuudessa on työskennelty. Viimeisellä taustatietokysymyksellä pyrittiin saamaan tietoa vuorovaikutussuhteen pituudesta. Valtaosa työntekijöistä oli miehiä. Koska kyselyyn vastasi ainoastaan kaksi naista, ei ole mielekästä erotella vastauksia sukupuolen perusteella vastaajien tunnistettavuuden vuoksi. Taustatiedoissa ikää ja vuorovaikutussuhteen pituutta koskevilla kysymyksillä ei ollut valmiita vastausvaihtoehtoja. Näin ollen vastaukset ryhmiteltiin eri luokkiin. Työntekijät ryhmiteltiin iän perusteella kuuteen eri luokkaan (alle 20 v., 20-25 v., 26-35 v., 36-45 v., 46-55 v., yli 56 v.). Työntekijöistä suurin osa eli 66 % oli kyselyn täyttämisen hetkellä yli 36 vuotta vanhoja. Vastaajien ikäjakaumaa voi tarkastella kuviosta 2.



KUVIO 2 Työntekijöiden (N = 64) ikäjakauma

Vastaavasti vuorovaikutussuhteen pituutta koskeva kysymys ryhmiteltiin vastauksia tarkastelemalla viiteen eri luokkaan (alle 6kk, 6kk-1v, 1,5-3v, 4-10v, yli 10v). Yli puolet vastanneista työntekijöistä (62 %) on työskennellyt nykyisen esimiehensä alaisuudessa alle vuoden verran. Joka kymmenes työntekijä (10 %) on työskennellyt saman esimiehen alaisuudessa yli 10 vuotta. Työntekijöiden vastaukset vuorovaikutussuhteen pituudesta on koottu kuvioon 3.

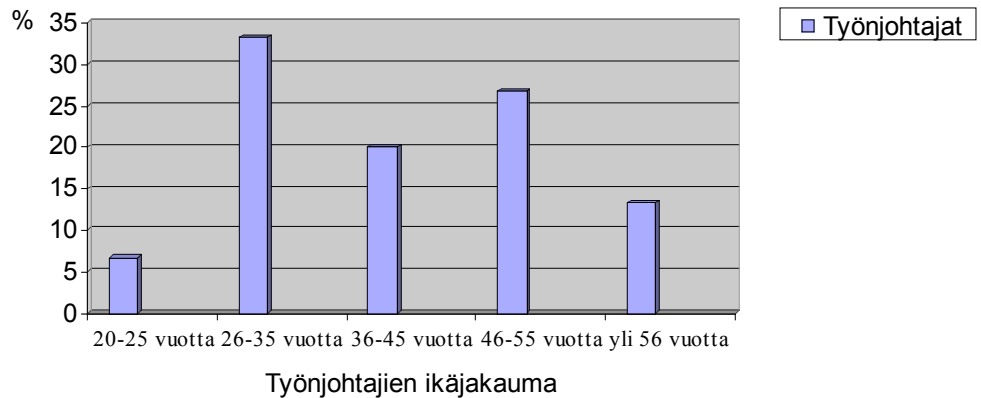


K

UVIO 3 Työntekijöiden (N = 62) vastausten jakauma koskien vuorovaikutussuhteen pituutta

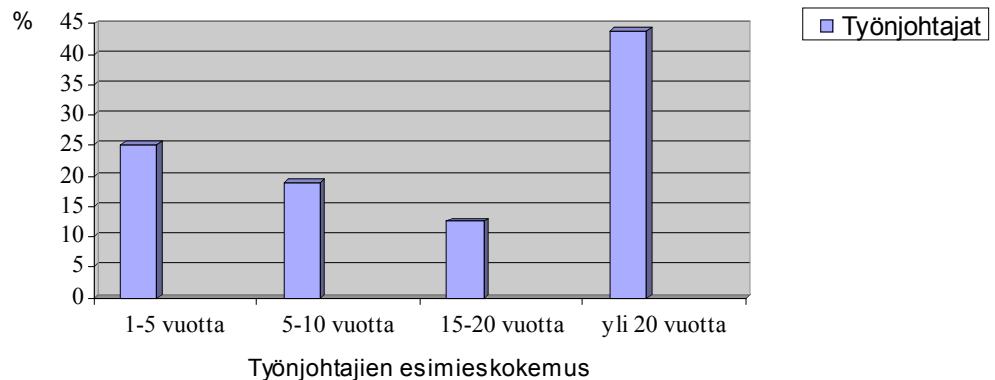
Työnjohtajille suunnatussa kyselylomakkeen taustatiedoissa kysyttiin sukupuolen ja iän lisäksi sitä, kuinka kauan he ovat työskennelleet esimiehinä. Viimeisellä kysymyksellä pyrittiin selvittämään, kuinka paljon esimiehille on kertynyt kokemusta esimiehenä työskentelystä. Ikää ja esimieskokemusta koskeneet kysymykset luokiteltiin samalla tavalla kuin työntekijöiden ikää ja vuorovaikutussuhteen pituutta koskeneet vastaukset.

Työnjohtajista kaikki vastanneet olivat miehiä. Heidän ikänsä vaihteli 20 vuodesta yli 56 vuoteen. Kolmasosa työnjohtajista (33 %) on noin 26–35 vuotta vanhoja. Työnjohtajista 13 % on yli 56 vuotta vanhoja. Työnjohtajien ikäjakaumaa on havainnollistettu kuviossa 4.



KUVIO 4 Työnjohtajien (N = 16) ikäjakauma

Työnjohtajilla on runsaasti esimieskokemusta. Lähes puolet (44 %) työnjohtajista on työskennellyt esimiestehtävissä yli 20 vuotta. Neljäsosalla (25 %) vastaajista on 1-5 vuoden esimieskokemus takanaan. Työnjohtajien vastaukset esimiehenä toimimisen pituudesta on koottu kuvioon 5.



KUVIO 5 Työnjohtajien (N = 16) esimieskokemus vuosissa

Tutkimusaineisto kerättiin siis hyvin miesvaltaisella alalla, jossa suurin osa työntekijöistä on iältään noin 40–50 -vuotiaita. Suurin osa työntekijöistä on työskennellyt saman esimiehen alaisuudessa alle vuoden verran. Enemmistö työnjohtajista taas on keskiikäisiä. Kuitenkin työnjohtajien kohdalla kaikki ikäluokat ovat tasaisemmin edustettuina

kuin työntekijöiden kohdalla. Suurimmalla osalla työnjohtajista oli kertynyt yli 20 vuoden edestä kokemusta esimiehenä toimimisesta.

3.5 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi

Tutkimusaineiston analyysissä käytettiin sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä. Kvantitatiivinen aineisto analysoitiin SPSS-ohjelmalla, jonka avulla aineistosta tehtiin tilastollisia analyysejä sekä graafisia esityksiä. Johtajien ja työntekijöiden vastaukset ajettiin eri tiedostoiksi, koska molempien vastaukset haluttiin käsitellä erikseen omina kokonaisuuksinaan, joita vertaillaan keskenään.

Aineiston eri osiot eli ulottuvuudet päätettiin rakentaa summamuuttujiksi. Monesti on mielekästä ja jopa suotavaa, että yksittäisistä osioista pyritään muodostamaan summamuuttujia (Metsämuuronen 2005, 509). Summamuuttujien lisäksi tuloksia kuvataan jokaisesta väitteestä erikseen ajettujen frekvenssi- ja prosenttijakaumien sekä keskiarvojen ja –hajontojen avulla. Tutkimustuloksia käsitellään siis kokonaisvaltaisesti summamuuttujia apuna käyttäen, mutta myös yksittäisiä väitteitä eritellen. Työnjohtajien ja työntekijöiden vastauksista ajettiin Studentin t-testi. Testistä saatujen arvojen avulla kuvataan työnjohtajien ja työntekijöiden käsitysten keskiarvojen eroja (ks. Frey, Botan & Kreps 2000, 344–345). Taustamuuttujia ei tässä työssä eritellä tai käsitellä tulosten tarkastelun yhteydessä, sillä niillä ei näyttäisi olevan merkitystä tulosten kannalta.

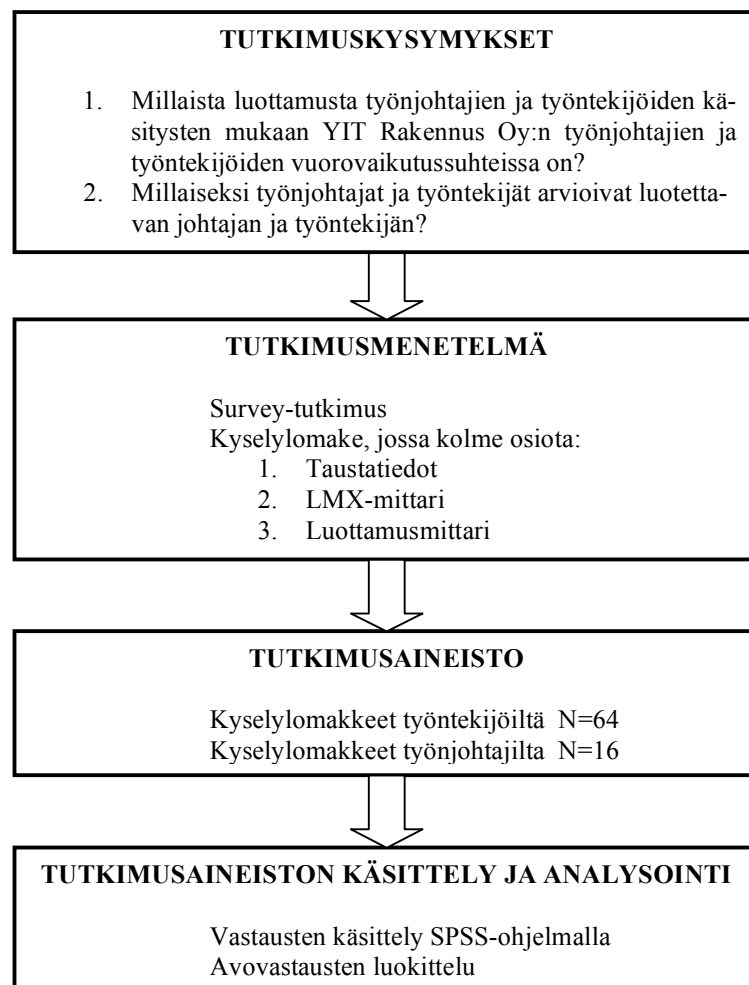
Laadullisen aineiston (millainen on luotettava johtaja tai työntekijä) työnjohtajien ja työntekijöiden kirjalliset vastaukset käsiteltiin niin ikään omina kokonaisuuksinaan. Avoimeen kysymykseen vastasi 15 työnjohtajaa ja 32 työntekijää. Vastaukset vaihtelivat yksittäisistä sanoista ja sanalistoista useampiin luotettavaa johtajaa ja työntekijää kuvaileviin lauseisiin. Avoimesta kysymyksestä saatu tekstiaineisto käsiteltiin niin, että jokainen jonkun piirteen sisältävä maininta laskettiin ja luokiteltiin sisällöllisin perustein. Koska haluttiin tarkastella, mitä ominaisuutta tai piirrettä esiintyy määrällisesti eniten, vastaukset jaettiin sisällön perusteella erilaisiin luokkiin alla olevan esimerkin mukaisesti:

”Pitää minkä lupaa! (*eettiset periaatteet*) Tekee laadukasta työtä (*osaaminen ja suoriutuminen työssä*) oma-alotteisesti ilman jatkuvaa valvontaa (*osaaminen ja suoriutuminen*)

työssä). Puuttuu itsenäisesti (*osaaminen ja suoriutuminen työssä*) havaitsemiinsa epäkoh-
tiin työmaalla (*työilmapiirin avoimuus*). Auttaa työtovereita (*muut arvostettavat piirteet*)
pyytämättäkin (*osaaminen ja suoriutuminen työssä*) kun huomaa että joku tarvitsee
apua.” (V70)

Avoimesta kysymyksestä saatuja havaintoja käsitellään omina, erillisinä tuloksina. Saa-
dut tulokset kuitenkin täydentävät kvantitatiivista aineistoa tuoden laadullisia näkemyk-
siä muun muassa siitä, minkälaisia piirteitä luotettavassa johtajassa tai työntekijässä
arvostetaan ja täten siitä, minkälaiset piirteet ja ominaisuudet ovat merkittäviä luotta-
muksen rakentumisessa.

Tämän opinnäytetyön tutkimusasetelmaa voi tarkastella kuvioista 6. Kuviossa on tiivis-
tettynä koko tutkimuksen eteneminen tutkimuskysymyksistä aineiston käsittelyyn ja
analysointiin.



KUVIO 6 Tutkimuksen eteneminen

3.6 Mittarin reliabiliteetti

Mittarin reliabiliteettia testattiin Cronbachin alfa-kertoimella. Alfa-kertoimella selvitetään mittarin sisäistä yhteneväisyyttä eli sitä, mittaavatko mittarin osiot samaa asiaa. (Metsämuuronen 2005, 455-456.) Alfa-kerroin voi saada arvoja 0-1.00 välillä. Mitä lähempänä alfa on arvoa 1, sitä luotettavampana mittaria voidaan pitää. (Frey, Botan & Kreps 2000, 114-116.) Yleisesti alfan arvoa .60 pidetään matalimpana hyväksyttävänä arvona. Tosin tätä alfan alarajaa ei ole enää pidetty ehdottomana lakina. Jos otoskoko esimerkiksi jää liian pieneksi, voi alfan arvo jäädä alle .60. (Metsämuuronen 2005, 464.)

Tässä työssä jokaiselle summamuuttujalle laskettiin Cronbachin alfat kunkin ulottuvuuden väittämien yhteneväisyyden testaamiseksi. Summamuuttujien alfat saivat arvoja .40–.91. Pääosin alfan arvot sijoittuivat kuitenkin .70 yli, jolloin reliabiliteetin voidaan sanoa olevan riittävä. Ainoastaan LMX-summamuuttujassa työnjohtajien kohdalla Cronbachin alfan arvo oli .40. Toisaalta tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että työnjohtajia oli vain 16 eli aineisto on verrattain pienempi kuin työntekijöiden. Alla olevaan taulukkoon 1 on koottu Cronbachin alfa-kertoimet summamuuttujien kohdalla.

TAULUKKO 1 Cronbachin alfa –arvot työnjohtajien ja työntekijöiden vastauksissa kunkin summamuuttujan kohdalla

Status	Summamuuttuja	Cronbachin alfa –kerroin
Työntekijä	LMX	.74
Työnjohtaja		.40
Työntekijä	Vuorovaikutuksen avoimuus	.79
Työnjohtaja		.76
Työntekijä	Vuorovaikutuksen affektiivisuus	.91
Työnjohtaja		.80
Työntekijä	Vuorovaikutuksen eettisyys	.90
Työnjohtaja		.72
Työntekijä	Osaaminen	.86
Työnjohtaja		.85

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1. Työntekijöiden ja työnjohtajien käsitykset vuorovaikutussuhteen laadusta

4.1.1 Työntekijöiden käsitykset vuorovaikutussuhteen laadusta

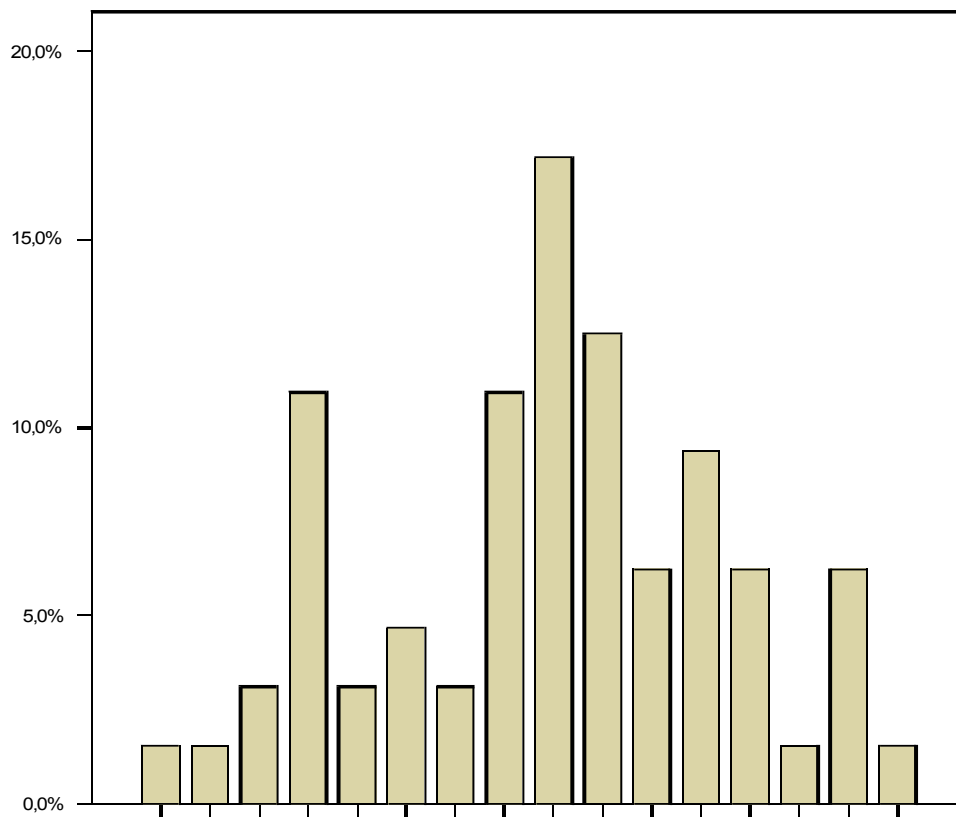
Tämän pro gradu –työn tavoitteena on tarkastella luottamusta ja sen rakentumista esimies-työntekijä–vuorovaikutussuhteessa. Tavoitteeseen pyritään kahden tutkimuskysymyksen avulla. Ensimmäinen kysymys on: millaista luottamusta kohdeyrityksessä on johtajien ja työntekijöiden käsitysten mukaan. Tämän kysymyksen avulla saadaan tietoa siitä, millaisia luottamussuhteita työmaalla luodaan, kuinka laadukkaina suhteet nähdään, ja kuinka korkea luottamusta suhteissa koetaan olevan. Toinen tutkimuskysymys selvittää johtajien ja työntekijöiden käsityksiä siitä, millaisilla tekijöillä heidän mielestään luottamuksen rakentumisessa on merkitystä.

Tarkoituksena oli selvittää, millaisia luottamussuhteita työmaajohdon ja työntekijöiden välillä luodaan. Vuorovaikutussuhteita lähestytään LMX-mittarin avulla. Mittarin tuottamat vastaukset antavat tietoa siitä, kuinka laadukkaiksi johtajat ja työntekijät kokevat keskinäiset suhteensa. Teorian oletuksena on vuorovaikutussuhteen laadun kytkeytyminen korkeaan luottamukseen; mitä laadukkaammaksi suhde koetaan, sitä korkeampaa luottamusta suhteen osapuolet nauttivat. Ensimmäiseksi on siis tarpeen käsitellä vastaajien näkemyksiä heidän suhteistaan.

Sekä työntekijöiden että työmaajohdon tuottaman aineiston LMX-osioista tehtiin erikseen summamuuttujat. Mittari koostui seitsemästä väittämästä, joiden oli tarkoitus mitata vuorovaikutussuhteen koettua laadukkuutta. Summamuuttuja voi saada arvon välillä 1–5. Mitä lähempänä keskiarvo on suurinta ääripäätä, sitä korkeammaksi vastaajat arvioivat suhteen laadun. Keskimäinen vaihtoehto 3 merkitsee neutraalia näkemystä. Aiemmissa tutkimuksissa (ks. esim. Lee 2001; Bakar & Rowe 2006) vuorovaikutussuhteet on jaoteltu teorian mukaisesti joko sisäpiiriin tai ulkopiiriin summamuuttujan keskiarvon perusteella. Jos keskiarvo ylittää arvon 3.5, suhteet voidaan ajatella kuuluvan sisäpiirin suhteisiin. Edelleen arvon 2.5 alle jääneet keskiarvot merkitsevät ulkopiirin vuorovaikutussuhteita. Keskiarvot ja keskihajonnat kyselyn kaikkien väittämien kohdal-

la on koottu liitteeseen 4. Seuraavaksi esitetään työntekijöiden käsityksiä siitä, kuinka laadukkaina he näkevät vuorovaikutussuhteet työmaajohtoon.

Työntekijät arvioivat vuorovaikutussuhteet esimiehiinsä laadukkaiksi ja hyviksi. Työntekijöiden (N = 64) vastausten keskiarvot vaihtelivat välillä 1.83–4.67. LMX-mittarin keskiarvo on 3.82 (s = .53), mikä tarkoittaa sitä, että työntekijät kokevat keskimäärin vuorovaikutussuhteet laadukkaina. Työntekijöiden vastausten jakaumasta kuviosta 7 voidaan nähdä, että vastaukset ovat painottuneet vastauskaalan positiiviseen päähän.



KUVIO 7 Työntekijöiden (N=64) vastausten keskiarvojen jakautuminen (%) LMX-summuuttajassa

Vastausten perusteella näyttäisi siltä, että työntekijät kokevat vuorovaikutussuhteet läheisinä ja hyvinä, kun tarkastellaan LMX-mittarin yksittäisiä väittämiä. Työntekijöiden mielestä heidän esimiehensä ymmärtävät ongelmia ja tarpeita, joita työntekijöiden työhön liittyy (ka = 4.03, s = .71) sekä tietävät, mihin työntekijät pystyvät (ka = 4.10, s = .73). Vastaajien käsitysten mukaan esimies myös todennäköisesti käyttäisi valtaansa jonkin työntekijän työongelman ratkaisussa (ka = 3.89, s = .86). Valtaosan (77 %) mielestä he puolustaisivat esimiehensä tekemiä päätöksiä, vaikka tämä ei olisikaan paikalla. Vain hyvin harva (kaksi vastaajaa) oli väittämän kanssa eri mieltä tai melko eri mieltä ja

viidesosa vastaajista (20 %) oli valinnut neutraalin vaihtoehdon. Käsitystensä perusteella työntekijät näyttäisivät lisäksi tietävän, kuinka tyytyväisiä työnjohtajat ovat siihen, mitä he tekevät ($ka = 3.81$, $s = .78$). Vain muutama työntekijä (8 %) oli melko eri mieltä tämän väittämän kanssa. Ainoastaan väittämän ”esimieheni päästäisi todennäköisesti minut pinteestä tarvittaessa omalla kustannuksellaan” kohdalla keskiarvo jäi alle 3 ($ka = 2.87$, $s = .87$). Prosentuaalisesti vastaukset tässä väittämässä sijoittuivat enemmän kielteisyyden kuin myönteisyyden puolelle. Neutraalin vaihtoehdon valitsi lähes puolet vastaajista (47 %). Työntekijät arvioivat kuitenkin työsuhteensa esimieheen toimivaksi ($ka = 4.16$, $s = .76$). Vain yksi työntekijä ilmaisi tämän väittämän kohdalla erimielisyytensä. Vastausten kielteisyyden ja myönteisyyden kunkin LMX-osion väittämän kohdalla näkee alla olevasta taulukosta 2. Vastausvaihtoehdot 1 ja 2 (1 = eri mieltä, 2 = melko eri mieltä) edustavat vastauskaalan kielteistä ääripäätä ja vaihtoehdot 4 ja 5 (4 = melko samaa mieltä, 5 = samaa mieltä) myönteistä mielipidettä. Vastaukset on jaoteltu joko kielteisiksi tai myönteisiksi niin, että molempien ääripäiden vastausprosentit on laskettu yhteen.

TAULUKKO 2 Työntekijöiden (N=64) käsitysten kielteisyys ja myönteisyys LMX-mittarin väittämien kohdalla

LMX-mittarin väittämät	Työntekijöiden käsitykset		
	Kielteinen (%)	Neutraali (%)	Myönteinen (%)
4. Esimieheni käyttäisi todennäköisesti valta-asemaansa auttaakseen minua ratkaisemaan jonkun työongelman	6	14	80
5. Esimieheni päästäisi todennäköisesti minut pinteestä tarvittaessa omalla kustannuksellaan.	28	47	23
6. Esimieheni ymmärtää työhöni liittyviä ongelmia ja tarpeita.	2	19	80
7. Esimieheni tietää hyvin, mihin pystyn.	3	8	88
8. Tiedän, kuinka tyytyväinen esimieheni on siihen, mitä teen.	8	17	64
9. Luotan esimieheeni niin, että puolustaisin hänen tekemiään päätöksiä, vaikka hän ei olisi itse paikalla.	3	20	77
10. Työsuhteeni esimieheeni on toimiva.	2	13	86

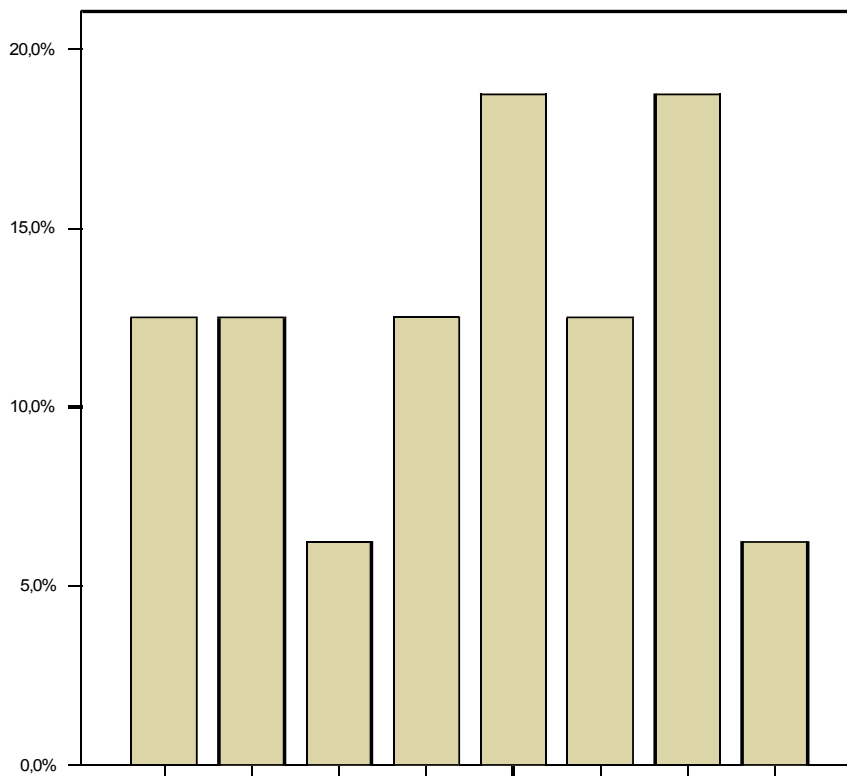
Vastaajien käsitykset olivat hyvin myönteisiä ja keskimääräisesti työntekijät arvioivat vuorovaikutussuhteensa laadukkaiksi ja toimiviksi. Vaikka työntekijöiden näkemykset

olivatkin pääosin positiivisia, on kuitenkin huomioitava, että koko vastausvaihtoehdokkaalaa 1–5 oli käytetty.

4.1.2 Työnjohtajien käsitykset vuorovaikutussuhteen laadusta

Koska tutkimuksen kohteena ovat vuorovaikutussuhteet, joissa on kaksi osapuolta, on tarpeen tarkastella myös työmaajohdon käsityksiä siitä, kuinka laadukkaiksi he arvioivat vuorovaikutussuhteet työntekijöihin.

Työnjohtajien (N = 16) käsitykset vuorovaikutussuhteesta työntekijöihin ovat myönteisiä. Heidän näkemysten mukaan vuorovaikutussuhteet ovat toisin sanoen laadukkaita ja hyviä. LMX-mittarin keskiarvo on 4.09 (s = .34) ja keskiarvojen vaihteluväli on 3.57–4.71. Johtajat arvioivat suhteet siis korkealaatuisiksi vastausten keskiarvojen sijoittuessa pääosin yli 3.5. Työmaajohdon LMX-mittarin vastausten jakautumaa LMX-summamuuttujassa voidaan tarkastella kuviossa 8.



KUVIO 8 Työnjohtajien (N=16) vastausten keskiarvojen jakautuminen (%) LMX-summamuuttujassa

Työnjohtajien arviointien keskiarvot ovat siis varsin korkeita ja täten näyttäisivät kertovan suhteiden korkeasta laadusta. Työnjohtajat arvioivat käyttävänsä valta-asemaansa auttaakseen työntekijää jonkun työongelman ratkaisussa ($ka = 4.56$, $s = .73$), ymmärtävät omien käsitystensä mukaan työntekijöiden työhön liittyviä ongelmia ja tarpeita ($k = 4.25$, $s = .68$) sekä uskovat tietävänsä, mihin työntekijät pystyvät ($ka = 4.50$, $s = .52$). Jälkimmäisen väittämän kohdalla vastaajat olivat joko melko samaa tai samaa mieltä. Näyttäisi siltä, että työnjohtajat uskovat työntekijöittensä tietävän, kuinka tyytyväinen hän on siihen, mitä he tekevät ($ka = 3.94$, $s = .44$) ja uskovat työntekijöittensä puolustavan hänen tekemiään päätöksiä, vaikka ei olisikaan itse paikalla ($ka = 3.75$, $s = .44$). Työsuhteensa työntekijöihinsä he arvioivat yleensäkin toimiviksi ($ka = 4.44$, $s = .63$). Tämän väittämän kohdalla vastaukset sijoittuivat vastauskaalan myönteiselle puolelle vain yhden vastaajan valitessa neutraalin vaihtoehdon.

Pääosin väittämien vaihteluväli oli 3–5 eli kielteisiä vastausvaihtoehtoja ei ollut käytetty lainkaan. Ainoastaan väittämän ”Päästäisin todennäköisesti työntekijäni pinteestä tarvittaessa omalla kustannuksellani” kohdalla oli enemmän hajontaa vastausten vaihteluvälin ollessa 1–4. Tähän väittämään joka neljäs vastaaja (25 %) oli valinnut kielteisen vastausvaihtoehdon ja yli puolet (56 %) oli väittämän kanssa melko samaa mieltä. Vastaa- jista lähes joka viides (19 %) oli valinnut neutraalin vastausvaihtoehdon. Tämän väittä- män kohdalla myös työntekijöiden vastauksissa oli selkeästi muita enemmän kieltei- syyttä. Työmaajohdon vastausten kielteisyys ja myönteisyys on eriteltyä taulukossa 3.

TAULUKKO 3 Työnjohtajien (N=16) käsitysten kielteisyys ja myönteisyys (%) LMX-osion väittämien kohdalla

LMX-mittarin väittämät	Työnjohtajien käsitykset		
	Kielteinen (%)	Neutraali (%)	Myönteinen (%)
4. Käyttäisin todennäköisesti valta-asemaani auttaakseni työntekijääni jonkun työongelman ratkaisussa.	-	13	88
5. Päästäisin todennäköisesti työntekijäni pinteestä tarvittaessa omalla kustannuksellani.	25	19	56
6. Ymmärrän hyvin työntekijäni työhön liittyviä ongelmia.	-	13	88
7. Tiedän, mihin työntekijäni pystyvät.	-	-	100
8. Työntekijäni tietävät, kuinka tyytyväinen olen siihen, mitä he tekevät.	-	13	88
9. Työntekijäni luottavat minuun niin, että he puolustaisivat tekemiäni päätöksiä, vaikka en olisi itse paikalla.	-	44	56
10. Työsuhteeni työntekijöihini ovat toimivia.	-	6	94

Työnjohtajat arvioivat vuorovaikutussuhteet työntekijöihinsä läheisiksi ja laadukkaiksi. Vastausten keskiarvot olivat kaikkien yksittäisten väittämien osalta yli 3.5. Vastauskaalasta oli käytetty vain neutraalia ja positiivista ääripäätä eli negatiivisia vastausvaihtoehtoja ei ollut käytetty lainkaan. Kun verrataan työnjohtajien ja työntekijöiden vastausten keskiarvoja, voidaan huomata, että työnjohtajilla on myönteisemmät näkemykset vuorovaikutussuhteen laadusta kuin työntekijöillä. Keskiarvot ovat työnjohtajien arvioinneissa pääosin jokaisen väittämän kohdalla korkeammat kuin työntekijöiden vastausten keskiarvot. Ainoastaan väittämän, joka koski työntekijöiden tietämystä siitä, kuinka tyytyväisiä esimiehet ovat heidän työhönsä, kohdalla vastauksen keskiarvo oli hieman alhaisempi kuin työntekijöillä.

Työntekijöiden ja työnjohtajien käsitysten keskiarvojen välillä oli tilastollisesti merkitsevä ero ($t = -3.10$, $p = .005$) siinä, käyttäkö esimies valta-asemaansa työntekijän työongelman ratkaisussa. Keskiarvo oli työntekijöiden kohdalla 3.91 ($s = .87$) ja työnjohtajien kohdalla 4.56 ($s = .73$). Työnjohtajat näyttäsivät olevan sitä mieltä, että he tietävät, mihin työntekijät pystyvät ($ka = 4.50$, $s = .52$). Vastaukset antavat olettaa, että myös työntekijöiden mukaan esimiehet ovat tietoisia työntekijöiden kyvykkyydestä ja osaamisesta ($ka = 4.17$, $s = .58$), vaikka keskiarvo onkin hieman alhaisempi. Esimiehen tieto työntekijöiden kykeneväisyydestä erosikin tilastollisesti melkein merkitsevästi ($t = -2.22$, $p = .036$) työnjohtajien ja työntekijöiden vastausten keskiarvojen välillä.

4.2 Työntekijöiden ja työnjohtajien käsitykset luottamuksesta

4.2.1 Käsitykset vuorovaikutuksen avoimuudesta

Tämän työn tarkoituksena on selvittää, millaista luottamusta kohdeyrityksessä on ja minkälaisia tekijöitä pidetään luottamuksen rakentumisessa merkittävinä. Näihin kysymyksiin pyritään saamaan vastaus tutkimuskyselyn kolmannen mittarin eli luottamusmittarin avulla. Tämä osio koostuu neljästä eri luottamuksen ulottuvuudesta, jotka painottuivat teoriassa. Nämä ovat vuorovaikutuksen avoimuus, vuorovaikutuksen affektii-visuus, vuorovaikutuksen eettisyys ja osaaminen, jossa on otettu huomioon sekä ammatillinen osaaminen että viestintäosaaminen.

Jokaisesta ulottuvuudesta muodostettiin erikseen summamuuttajat. Väittämät ulottuvuuksittain ovat esitettyinä liitteessä 3. Summamuuttuja voi saada arvoja välillä 1–5 pienimmän keskiarvon vastatessa negatiivista ääripäätä ja korkeimman positiivista. Kun summamuuttujan keskiarvo on lähellä arvoa 5, voidaan kyseessä olevan ulottuvuuden ja täten luottamuksen katsoa olevan korkeaa. Summamuuttajien keskiarvot ja –hajonnat ovat eriteltyinä työntekijöiden ja työnjohtajien mukaan taulukossa 4.

TAULUKKO 4 Summamuuttajien keskiarvot ja –hajonnat työntekijöiden ja työnjohtajien mukaan eriteltyinä

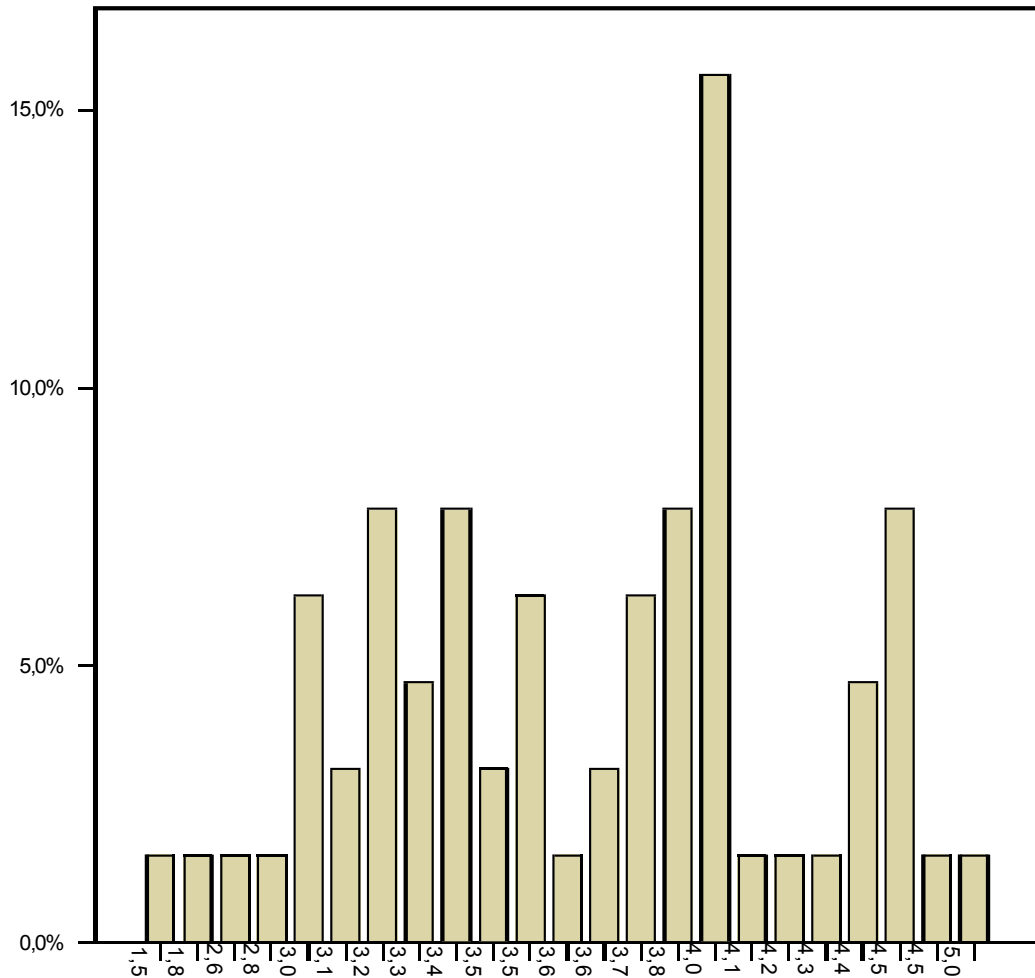
Status	Summamuuttuja	Keskiarvo (ka)	Keskihajonta (s)
Työntekijä	Vuorovaikutuksen avoimuus	3.82	.61
Työnjohtaja		4.21	.41
Työntekijä	Vuorovaikutuksen affektiivisuus	3.76	.72
Työnjohtaja		4.41	.37
Työntekijä	Vuorovaikutuksen eettisyys	3.99	.75
Työnjohtaja		4.33	.39
Työntekijä	Osaaminen	4.01	.50
Työnjohtaja		4.09	.39

Jokaista summamuuttujaa käsitellään omina kokonaisuuksinaan siten, että ensiksi käsitellään työntekijöiden käsityksiä tietyistä ulottuvuudesta ja tämän jälkeen tarkastellaan työnjohtajien käsityksiä samasta ulottuvuudesta. Tarkoituksena on kunkin ulottuvuuden lopuksi vertailla työntekijöiden ja työnjohtajien näkemyksiä, jotta työn interpersonaalisen vuorovaikutuksen näkökulma säilyy. Aluksi käsitellään työntekijöiden ja työnjohtajien käsityksiä vuorovaikutuksen avoimuudesta.

Työntekijöiden käsitykset vuorovaikutuksen avoimuudesta

Vuorovaikutuksen avoimuutta työntekijöiden lomakkeessa mitattiin yhdeksän väittämän avulla (väittämät 11, 16, 17, 19, 21, 27, 29, 36 ja 38). Vastaajat arvioivat avoimuuden korkeaksi ja työntekijöiden käsitysten mukaan työilmapiirin voidaan sanoa olevan avoin. Summamuuttujan keskiarvo on 3.68 (s = .61) ja vastausten keskiarvojen vaihteluväli on 1.5–5. Työntekijöiden näkemysten mukaan he kokevat pystyvänsä keskuste-

lemaan esimiehensä kanssa avoimesti ($ka = 3.94$, $s = .91$). Vastausten perusteella näyttäisi siltä, että työntekijöiden on helppo jutella muistakin, kuin vain työasioista ($ka = 3.98$, $s = .87$) ja työongelmistakin kertominen on avointa ($ka = 4.14$, $s = .62$). Jälkimmäiseksi mainitun väittämän kohdalla vastauskaalaa oli käytetty 3–5, joten kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, että työongelmista kertominen esimiehelle olisi vaikeaa. Työntekijöiden vastausten keskiarvojen jakauma esitetään kuviossa 9.



KUVIO 9 Työntekijöiden (N=64) vastausten keskiarvojen jakautuminen (%) summamuuttujassa ”voimavarojen avoimuus”

Vastaajien käsitykset olivat hyvin myönteisiä. Työntekijät arvioivat vuorovaikutussuhteet sekä työmaan ilmapiirin avoimiksi. Luottamusmittarista saatujen vastausten keskiarvot olivat pääosin yli 3.5. Tosin vastaajat ilmaisivat erimielisyytensä muutaman väittämän kohdalla. Väittämän 11 (Voin kertoa henkilökohtaisista huolistani esimiehelleni) kohdalla lähes viidesosa työntekijöistä (18 %) oli eri mieltä tai melko eri mieltä väittämän kanssa. Myönteisellä kannalla oli yli puolet vastaajista (56 %). Työntekijöistä

joka kuudes (16 %) koki, että he eivät oman arvionsa mukaan voi avoimesti kyseenalaistaa esimiehensä toimintatapoja ($ka = 3.12, s = .72$). Tämän väittämän kohdalla yli puolet vastaajista (54 %) oli valinnut keskimmäisen eli neutraalin vastausvaihtoehdon. Yksikään vastaajista ei ollut valinnut vaihtoehtoa 5, eli olisivat olleet samaa mieltä väitteen kanssa.

Joka viides työntekijä (20 %) oli sitä mieltä, että esimies ei pidä heitä ajan tasalla yritykseen liittyvistä asioista. Kuitenkin noin kolmasosa vastaajista (36 %) katsoi käsityksensä mukaan saavansa tietoa yritykseen liittyvistä asioista esimieheltään. Lähes puolet työntekijöistä (44 %) valitsi väittämän kohdalla neutraalin vaihtoehdon. Työntekijät olivat enemmistönä (63 %) kuitenkin sitä mieltä, että esimies ylläpitää avointa työilmapiiriä ($ka = 3.75, s = .96$) vastausten vaihteluvälin ollessa 1–5 ja muutaman työntekijän (9 %) ollessa eri mieltä väittämän kanssa. Summamuuttujan kaikkien väittämien myönteiset ja kielteiset näkökannat on esitettyä alla olevassa taulukossa 5.

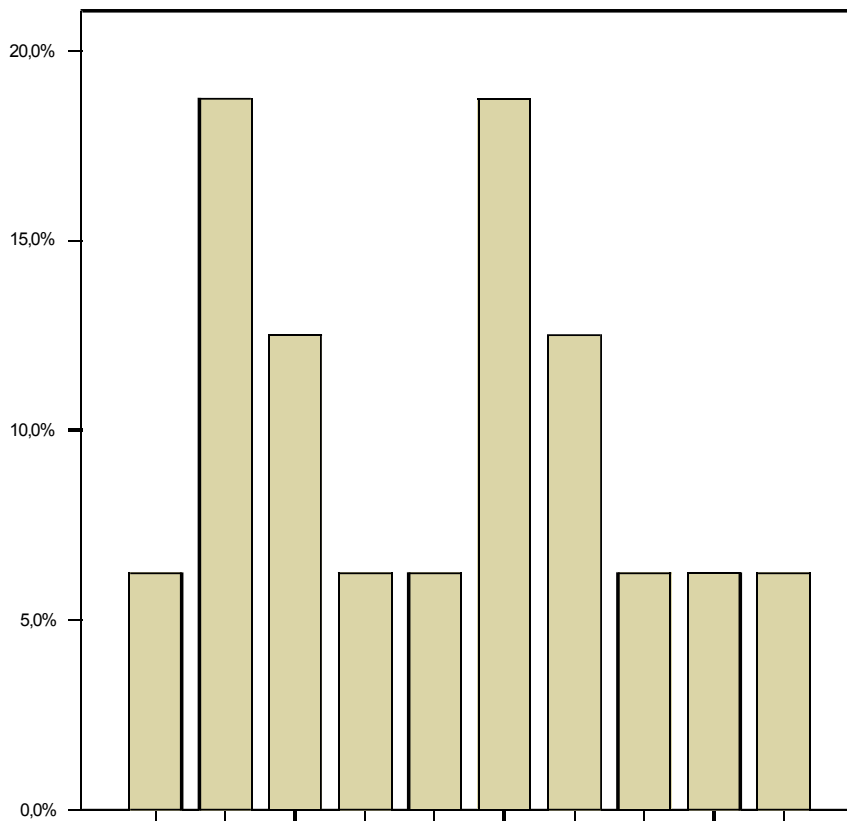
TAULUKKO 5 Työntekijöiden (N=64) käsitysten kielteisyys ja myönteisyys (%) vuorovaikutuksen avoimuuteen liittyvien väittämien kohdalla

Vuorovaikutuksen avoimuuteen liittyvät väittämät	Työntekijöiden käsitykset		
	Kielteinen (%)	Neutraali (%)	Myönteinen (%)
11. Voin kertoa henkilökohtaisista huolistani esimiehelleni.	18	26	56
16. Osoitan avoimesti, jos olen eri mieltä esimieheni kanssa.	6	28	66
17. Voin jutella esimieheni kanssa asioista, joka eivät suoraanaisesti liity työhön.	4	20	76
19. Voin avoimesti kyseenalaistaa esimieheni toimintatapoja.	16	54	30
21. Voin helposti kertoa työhöni liittyvistä ongelmista esimiehelleni.	-	12	88
27. Pystyn keskustelemaan esimieheni kanssa avoimesti.	6	20	74
29. Kerron usein ajatuksistani ja ideoistani esimiehelleni.	12	29	59
36. Esimieheni pitää minut ajan tasalla yritykseen liittyvistä asioista.	20	44	36
38. Esimieheni ylläpitää avointa työilmapiiriä.	9	28	63

Työnjohtajien käsitykset vuorovaikutuksen avoimuudesta

Seuraavaksi käsitellään työnjohtajien käsityksiä ja kokemuksia vuorovaikutuksen avoimuudesta. Avoimuutta työnjohtajien kyselylomakkeessa mitattiin myös yhdeksän väittämän avulla (väittämät 11, 16, 17, 19, 21, 27, 29, 37, ja 38). Työnjohtajat (N = 16) katsovat työilmapiirin sekä vuorovaikutussuhteiden olevan avoimia. Summamuuttujan

keskiarvo on 4.20 ($s = .34$) ja vastausten keskiarvojen vaihteluväli on 3.22–5. Työnjohtajien näkemysten mukaan työmaan vuorovaikutussuhteet ovat avoimia. Suurin osa kyselyyn vastanneista työnjohtajista arvioi avoimuuden keskiarvoltaan yli 3.5. Työnjohtajien vastausten keskiarvojen jakaumasta summamuuttujassa kuviossa 10 voidaan havaita, että työnjohtajien vastausten keskiarvot painottuvat skaalan positiiviseen päähän. .



KUVIO 10 Työnjohtajien (N=16) vastausten keskiarvojen jakauma (%) vuorovaikutuksen avoimuuteen liittyvien väittämien kohdalla

Vastausten perusteella näyttäisi siltä, että työnjohtajat voivat jutella omien käsitystensä mukaan työntekijöittensä kanssa asioista, jotka eivät suoranaisesti liity työhön ($ka = 4.75$, $s = .45$). Myös työongelmista kertominen sujuu työnjohtajien näkemysten mukaan helposti ($ka = 4.69$, $s = .60$). Kuitenkin väittämän ”voin kertoa henkilökohtaisista huolistani työntekijöilleni” kanssa joka neljäs työnjohtaja (25 %) ilmaisi erimielisyytensä, kun lähes puolella vastaajista (44 %) oli myönteinen käsitys. Toinen tämän osion väittämä, jonka kanssa murto-osa oli kielteistä mieltä, koski työntekijöiden pitämistä ajan tasalla yrityksen asioista. Enemmistö vastaajista (75 %) oli väittämän kanssa samaa tai melko samaa mieltä, kun vain noin joka kahdeksas työnjohtaja (13 %) oli eri mieltä tai

melko eri mieltä. Kaikki työnjohtajat ylläpitävät oman arvionsa mukaan avointa työilmapiiriä (ka = 4.44, s = .51). Taulukossa 6 on eritelty vastausten kielteisyys ja myönteisyys kunkin väittämän kohdalla vuorovaikutuksen avoimuutta koskevan ulottuvuuden kohdalla.

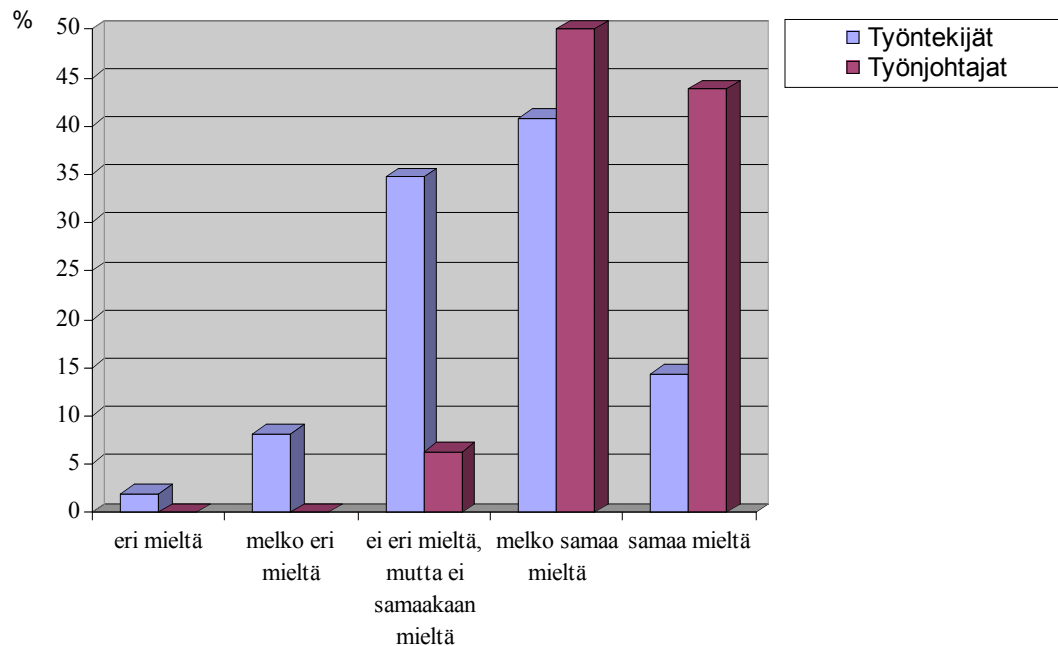
TAULUKKO 6 Työnjohtajien (N=16) käsitysten myönteisyys ja kielteisyys (%) vuorovaikutuksen avoimuuteen liittyvien väittämien kohdalla

Vuorovaikutuksen avoimuuteen liittyvät väittämät	Työnjohtajien käsitykset		
	Kielteinen (%)	Neutraali (%)	Myönteinen (%)
11. Voin kertoa henkilökohtaisista huolistani työntekijöilleni.	25	31	44
16. Työntekijäni osoittavat avoimesti, jos he ovat eri mieltä kanssani.	-	6	94
17. Voin jutella työntekijöitteni kanssa asioista, jotka eivät suoranaisesti liity työhön.	-	-	100
19. Työntekijäni voivat avoimesti kyseenalaistaa toimintatapojani.	-	6	94
21. Työntekijäni voivat helposti kertoa työhönsä liittyvistä ongelmista minulle.	-	6	94
27. Pystyn keskustelemaan työntekijöitteni kanssa avoimesti.	-	-	100
29. Työntekijäni kertovat usein ajatuksistaan ja ideoistaan minulle.	-	6	94
37. Pidän työntekijät ajan tasalla yritykseen liittyvistä asioista.	13	13	75
38. Pidän yllä avointa työilmapiiriä.	-	-	100

Työnjohtajat arvioivat vuorovaikutuksen avoimuuden työntekijöiden tavoin korkeaksi. Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhteessa näytettäisiin noudatettavan avointa ohjelmaa, jossa asioista voidaan keskustella ja ajatuksista kertoa. Työnjohtajien vastausten keskiarvot olivat pääosin tämän ulottuvuuden kohdalla korkeampia kuin työntekijöiden. Ainoastaan yksi väittämä, joka koski henkilökohtaisista huolista kertomista, sai työnjohtajilta työntekijöitä alhaisemman keskiarvon (ka = 3.06, s = 1.24). Työntekijöiden kohdalla vastaava keskiarvo oli 3.59 (s = 1.05). Kummankin vastausten kohdalla on huomioitava keskihajontojen suuruus. Tämä tarkoittaa sitä, että vastauksissa on ollut suurta hajontaa positiivisten ja negatiivisten vastausvaihtoehtojen välillä.

Lähes kaikissa vuorovaikutuksen avoimuuteen liittyvissä väittämissä ilmeni tilastollisesti erittäin merkitseviä, merkitseviä tai melkein merkitseviä eroja työntekijöiden ja työnjohtajien käsitysten keskiarvojen välillä. Väite, jolla mitattiin sitä, voidaanko esimiehen toimintatapoja kyseenalaistaa, sai työntekijöiltä keskiarvon 2.88 (s = .92), kun

työnjohtajien arvioinneissa keskiarvo oli 4.38 ($s = .62$). Työnjohtajien ja työntekijöiden välillä ero oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ($t = -7.62$, $p = .000$). Vastausten perusteella voidaan siis olettaa, että työntekijöiden mielestä esimiehen toimintatapojen kyseenalaistaminen ei ole niin helppoa kuin työnjohtajien mielestä. Työntekijöiden ja työnjohtajien arviointien eroja kyseisessä väittämässä on havainnollistettu kuviossa 11.



KUVIO 11 Työntekijöiden ($N = 64$) ja työnjohtajien ($N = 16$) vastausten jakautuminen väitteissä ”Voin avoimesti kyseenalaistaa esimieheni toimintatapoja”/”Työntekijäni voivat avoimesti kyseenalaistaa toimintatapani”.

Työhön liittymättömistä asioista juttelu erosi tilastollisesti erittäin merkitsevästi työntekijöiden ja työnjohtajien käsitysten keskiarvojen välillä ($t = -3.52$, $p = .001$). Työnjohtajat näyttäisivät olevan myönteisempää mieltä siitä, että työntekijöiden kanssa voi jutella asioista, jotka eivät suoranaisesti liity työhön ($ka = 4.75$, $s = .45$). Työntekijöiden arviointien keskiarvo vastaavasti oli 4.17 ($s = .93$). Työntekijöiden ja työnjohtajien vastaukset erosivat tilastollisesti merkitsevästi ajatusten ja ideoiden avoimessa kertomisessa ($t = -3.28$, $p = .002$) sekä avoimen työilmapiirin ylläpitämisessä ($t = -3.33$, $p = .002$). Työnjohtajat olivat vastausten perusteella sitä mieltä, että he ylläpitävät avointa työilmapiiriä ($ka = 4.44$, $s = .51$). Työntekijät sitä vastoin arvioivat avoimen työilmapiirin ylläpidon hieman alhaisemmaksi ($ka = 3.86$, $s = .94$). Samoin väittämän, jolla mitattiin ajatusten

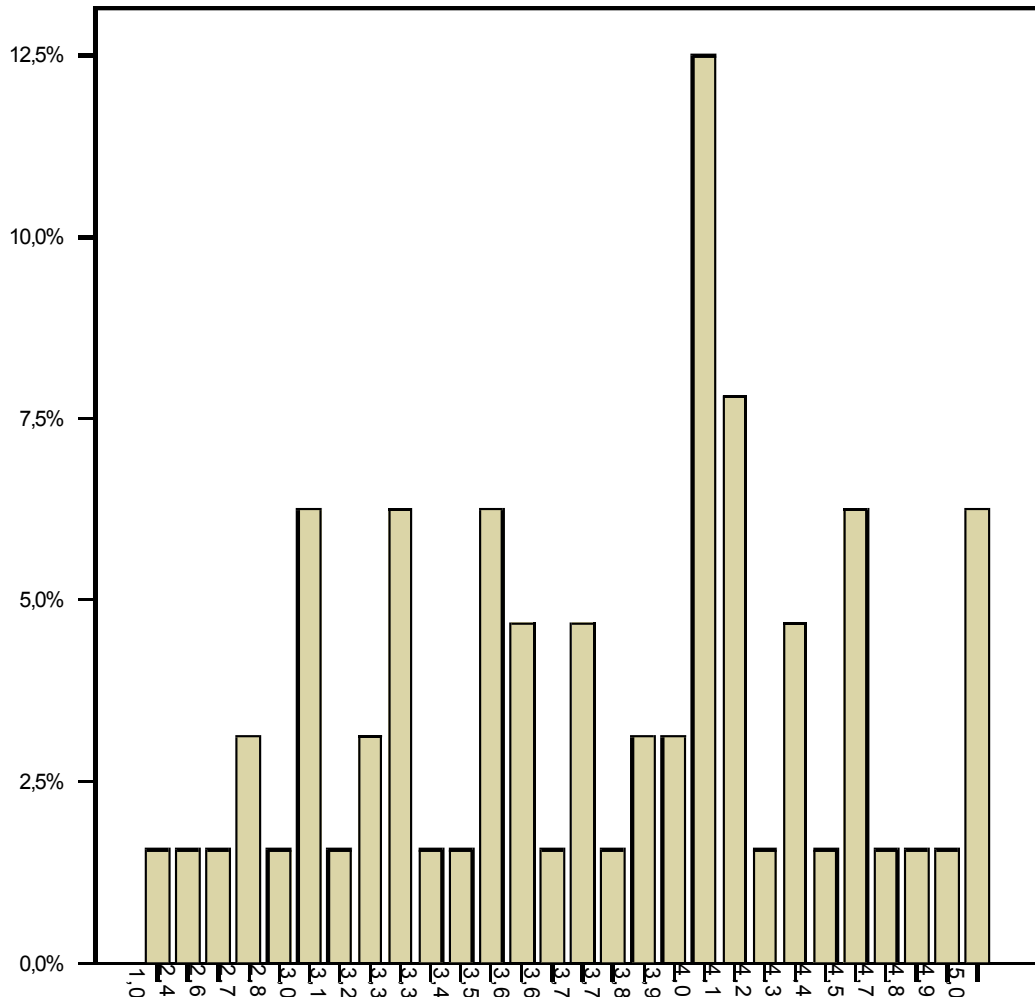
ja ideoiden kertomista avoimesti, kohdalla työnjohtajien vastausten keskiarvo ($ka = 4.13$, $s = .50$) oli korkeampi kuin työntekijöiden vastausten keskiarvo ($ka = 3.58$, $s = .86$).

Tilastollisesti melkein merkitseviä eroja työntekijöiden ja työnjohtajien käsitysten keskiarvojen välillä oli erimielisyyden avoimesti osoittamisen ($t = -2.25$, $p = .031$), työongelmista kertomisen ($t = -2.55$, $p = .016$) ja yritykseen liittyvistä asioista ajan tasalla pitämisen eli tiedonkulun ($t = -2.23$, $p = .035$) kohdalla. Työntekijöiden vastausten mukaan tiedonkulku, eli muun muassa esimiehen tiedon välittäminen työntekijöille yritykseen liittyvistä asioista, oli kohtalaista ($ka = 3.20$, $s = .96$). Työnjohtajat arvioivat tiedonkulun hieman myönteisemmin ($ka = 3.75$, $s = .86$).

4.2.2 Käsitykset vuorovaikutuksen affektiivisuudesta

Työntekijöiden käsitykset vuorovaikutuksen affektiivisuudesta

Vuorovaikutuksen affektiivisuus on yksi luottamuksen ulottuvuus. Affektiivisuus kuvastaa vuorovaikutussuhteiden tunnepuolta: välittämistä ja huolenpitoa. Näitä luottamuksen affektiivisiä piirteitä mitattiin kymmenen väittämän avulla (väittämät 13, 14, 18, 20, 22, 23, 26, 28, 33 ja 35). Työntekijöiden näkemysten perusteella vuorovaikutussuhteissa osoitetaan välittämiseen ja huolenpitoon liittyviä tunteita. Summamuuttujan keskiarvoksi vuorovaikutuksen affektiivisuuden osalta saatiin 3.76 ($s = .72$). Vaihteluväli tämän summamuuttujan kohdalla oli 1–5. Tämänkin ulottuvuuden väittämät saivat korkeita arvoja. Kuviosta 12 näkee työntekijöiden vastausten jakauman käsiteltävässä summamuuttujassa.



KUVIO 12 Työntekijöiden (N=64) vastausten keskiarvojen jakautuminen (%) summamuuttujassa ”vuorovaikutuksen affektiivisuus”

Työntekijöiden käsitysten mukaan vuorovaikutussuhteissa näyttäisi olevan affektiivisia piirteitä. Näyttäisi siltä, että työntekijöiden mielestä esimies on reilu kaveri ($ka = 3.90$, $s = 1.0$), joka arvostaa työntekijöiden tekemää työtä ($ka = 3.86$, $s = .83$). Yli puolet työntekijöistä (55 %) on sitä mieltä, että esimies kannustaa heitä työssään. Väitteen kanssa eri mieltä tai melko eri mieltä oli kymmenesosa vastaajista ja noin joka kolmas työntekijä (35 %) oli valinnut neutraalin vastausvaihtoehdon. Työntekijät olivat vahvasti sitä mieltä, että he ovat lojaaleja esimiestään kohtaan ($ka = 4.00$, $s = .72$). Vastauskaalaa oli käytetty 3–5. Esimiehen katsottiin vastaajien käsitysten mukaan myös ottavan työntekijöiden mielipiteet huomioon ($ka = 3.56$, $s = .81$). Tämän summamuuttujan kohdalla väite 23 (Esimieheni välittää jaksamisestani) sai alhaisimman keskiarvon ($ka = 3.31$, $s = 1.04$). Lähes puolet vastaajista (45 %) ajatteli esimiehen välittävän heidän jaksamis-

taan työssä, kun taas joka seitsemäs vastaaja (14 %) oli kielteisellä kannalla. Kuitenkin jopa 41 % työntekijöistä oli valinnut keskimmäisen eli neutraalin vastausvaihtoehdon. Kaikkien affektiivisuuteen liittyvien väittämien kielteisyys ja myönteisyys löytyvät alla olevasta taulukosta 7.

TAULUKKO 7 Työntekijöiden (N=64) käsitysten kielteisyys ja myönteisyys (%) vuorovaikutuksen affektiivisuuteen liittyvien väittämien kohdalla

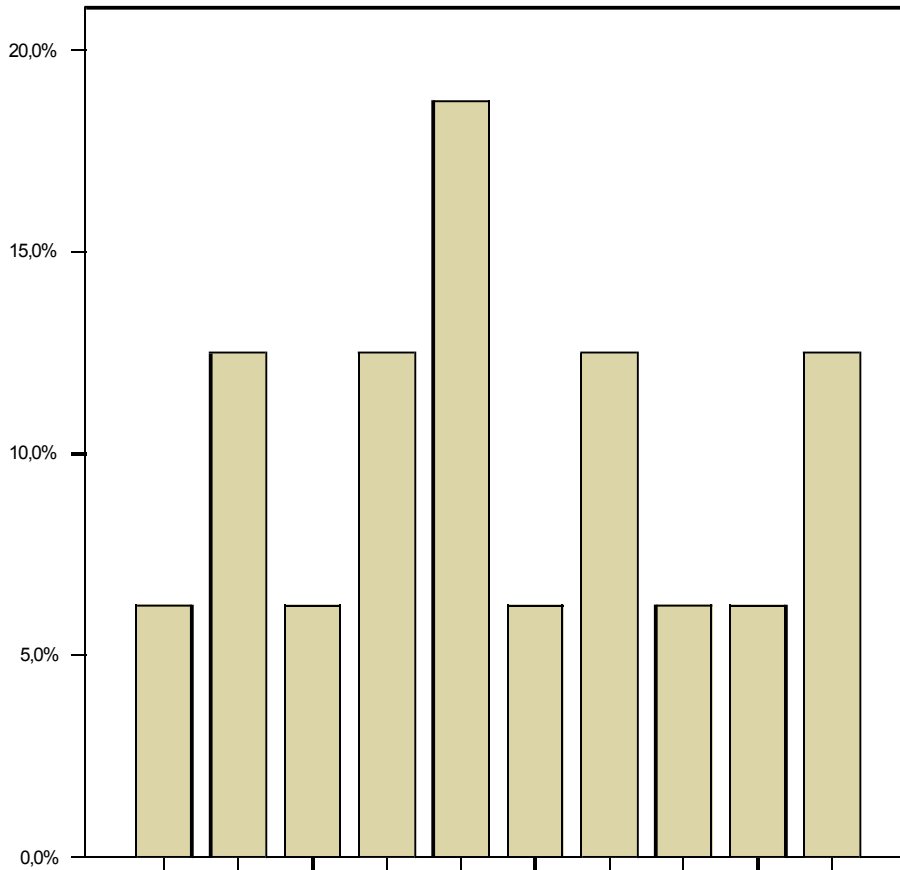
Vuorovaikutuksen affektiivisuuteen liittyvät väittämät	Työntekijöiden käsitykset		
	Kielteinen (%)	Neutraali (%)	Myönteinen (%)
13. Voin sanoa tuntevani esimieheni.	8	34	58
14. Esimieheni näyttää usein, että hän välittää työntekijöistä.	6	35	59
18. Esimieheni on reilu kaveri.	8	25	67
20. Esimieheni kannustaa minua työssäni.	10	35	55
22. Esimieheni toimii minun parhaakseni.	6	40	54
23. Esimieheni välittää jaksamisestani.	14	41	45
26. Esimieheni tukee minua työtäni koskeissa valinnoissa ja päätöksissä.	4	40	56
28. Esimieheni ottaa mielipiteeni huomioon päätöksiä tehdessään.	8	34	58
33. Voin sanoa olevani lojaali esimiestäni kohtaan.	-	25	75
35. Esimieheni arvostaa tekemäni työtä.	6	19	75

Yleisesti ottaen vastausten keskiarvot ovat tämänkin summamuuttujan kohdalla pääosin keskiarvon 3.5 yläpuolella vastausskaalan vaihdella 1–5. Työntekijät ovat omien käsitystensä mukaan keskimäärin sitä mieltä, että esimiehen viestinnässä on affektiivisia piirteitä. Tunnepuolen tekijät, kuten huolenpito, välittäminen ja tukeminen ovat siis merkittäviä ja työntekijöiden näkemykset antavat olettaa, että nämä tekijät myös näkyvät työmaalla.

Työnjohtajien käsitykset vuorovaikutuksen affektiivisuudesta

Vuorovaikutuksen affektiivisuutta työnjohtajien lomakkeessa mitattiin yhdeksän väittämän avulla (väittämät 13, 14, 18, 20, 22, 23, 28, 33 ja 35). Seuraavaksi tarkastellaan työnjohtajien käsityksiä vuorovaikutuksen affektiivisuudesta. Työnjohtajat osoittavat omien näkemystensä mukaan välittämistä ja huolenpitoa työmaalla. Työnjohtajien näkemykset vuorovaikutuksen affektiivisuudesta olivat hyvin positiivisia. Summamuuttu-

jan keskiarvo on 4.4 ($s = .37$) ja keskiarvojen vaihteluväli on 3.78–5.00. Kuviosta 13 voi nähdä, että työnjohtajien vastaukset sijoittuvat selkeästi vastauskaalan myönteiselle puolelle.



KUVIO 13 Työnjohtajien (N=16) vastausten keskiarvojen jakautuminen (%) summamuuttujassa "vuorovaikutuksen affektiivisuus"

Työnjohtajien käsitysten mukaan he kannustavat työntekijöitään ($ka = 4.56$, $s = .51$) ja osoittavat välittävänsä heistä ($ka = 4.00$, $s = .52$). Myös työntekijöiden mielipiteet päätöksiä tehtäessä otetaan työnjohtajien näkemysten mukaan huomioon ($ka = 4.56$, $s = .51$). Suurimman keskiarvon affektiivisia piirteitä koskevan ulottuvuuden kohdalla sai väite "arvostan työntekijöitteni tekemää työtä". Vastaukset painottuivat sataprosenttisesti skaalan myönteiselle puolelle keskiarvon ollessa 4.75 ($s = .45$). Työnjohtajat näkivät lisäksi välittävänsä työntekijöitten jaksamisesta työssä ($ka = 4.63$, $s = .50$). Edellä mainitun väittämän kohdalla työntekijät antoivat käsiteltävän ulottuvuuden alhaisimman keskiarvon ($ka = 3.31$, $s = 1.04$). Ainut väite, joka sai työnjohtajilta yhden kielteisen vastauksen, käsitteli työntekijöiden reiluuutta. Seuraavassa taulukossa 8 voi huomata

työnjohtajien vastausten vuorovaikutuksen affektiivisuudesta painottuvan vahvasti skaalan myönteiselle puolelle.

TAULUKKO 8 Työnjohtajien (N=16) käsitysten kielteisyys ja myönteisyys (%) summamuuttujassa ”vuorovaikutuksen affektiivisuus”

Vuorovaikutuksen affektiivisuuteen liittyvät väittämät	Työnjohtajien käsitykset		
	Kielteinen (%)	Neutraali (%)	Myönteinen (%)
13. Voin sanoa tuntevani työntekijäni.	-	25	75
14. Osoitan usein, että välitän työntekijöistäni.	-	13	88
18. Työntekijäni ovat reiluja.	6	6	88
20. Kannustan työntekijöitäni heidän työssään.	-	-	100
22. Toimin työntekijöitteni parhaaksi.	-	-	100
23. Välitän työntekijöitteni jaksamisesta työssä.	-	-	100
28. Otan työntekijöitteni mielipiteet huomioon päätöksiä tehdessäni.	-	-	100
33. Voin sanoa olevani lojaali työntekijöitäni kohtaan.	-	6	94
35. Arvostan työntekijöitteni tekemää työtä.	-	-	100

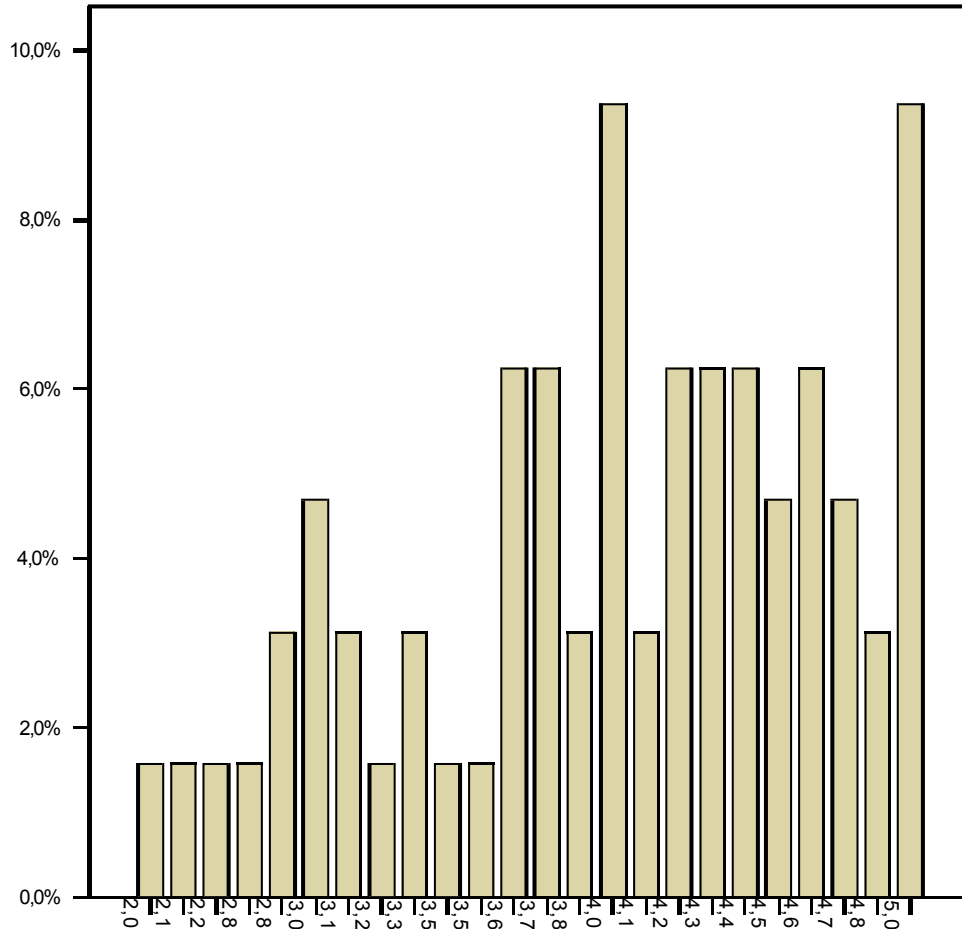
Sekä työntekijät että työnjohtajat arvioivat vuorovaikutuksen affektiivisuuden korkealle. Tämänkin ulottuvuuden kohdalla työnjohtajat arvioivat kuitenkin affektiivisuuden selkeästi korkeammaksi kuin työntekijät. Työmaan vuorovaikutussuhteissa on työntekijöiden ja työnjohtajien käsitysten mukaan havaittavissa affektiivisia, tunnepuoleen liittyviä piirteitä, kuten esimerkiksi huolehtimista ja välittämistä. Vaikka molempien vastausten keskiarvot olivat korkeita, työntekijöiden ja työnjohtajien vastausten keskiarvoissa ilmenee eroja. Yli puolessa ulottuvuuden väittämistä ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Työnjohtajien ja työntekijöiden vastausten keskiarvot eroavat tilastollisesti erittäin merkitsevästi työntekijöiden kannustamisessa ($t = -4.35$, $p = .000$), työntekijöiden parhaaksi toimimisessa ($t = -3.55$, $p = .001$) ja työntekijöiden mielipiteiden huomioon ottamisessa ($t = -4.87$, $p = .000$). Edellä mainittujen väittämien kohdalla työnjohtajat ovat arvioineet oman toimintansa paremmaksi kuin työntekijät. Tilastollisesti erittäin merkitsevä ero oli myös väitteessä, joka mittasi, välittääkö esimies työntekijöiden jaksamisesta työssä ($t = -6.46$, $p = .000$). Kyseinen väite sai omassa ulottuvuuskategoriassaan työntekijöiltä alhaisimman keskiarvon ($ka = 3.40$, $s = 1.10$). Työnjohtajien arviointien keskiarvo sitä vastoin oli 4.63 ($s = .50$).

4.2.3 Käsitykset vuorovaikutuksen eettisyydestä

Työntekijöiden käsitykset vuorovaikutuksen eettisyydestä

Vuorovaikutuksen eettisyydellä tarkoitetaan sellaisia eettisiä periaatteita, kuten oikeudenmukaisuutta, rehellisyyttä ja tasavertaisuutta. Kyselyssä on pyritty huomioimaan erilaisia eettisyyteen liittyviä seikkoja, joita työmaalla voi ilmetä. Näitä ovat esimerkiksi toisten kasvojen säilyttäminen eli se, ettei tahallisesti nolaa ja aseta toisen identiteettiä asiattoman arvostelun kohteeksi. Lisäksi sillä, minkälainen kuva esimiehestä on lupaus-ten pitäjänä sekä rehellisenä ja oikeudenmukaisena johtajana, voidaan katsoa olevan merkitystä. Vuorovaikutuksen eettisyyttä työntekijöiden lomakkeessa mitattiin yhdeksän väittämän avulla (Väittämät 12, 15, 24, 25, 30, 31, 32, 34 ja 37).

Vastaajien käsitysten mukaan työmaalla noudatetaan eettisiä periaatteita. Työntekijöiden ($N = 64$) vastausten keskiarvot vaihtelivat summamuuttujassa välillä 2.00–5.00. Vuorovaikutuksen eettisyyteen liittyvän summamuuttujan keskiarvo on 3.99 ($s = .75$). Kuviossa 14 olevasta työntekijöiden vastausten keskiarvojen jakaumasta voidaan havaita, että suurin osa vastauksista on keskittynyt keskiarvoltaan myönteiseen ääripäähän. Neutraalin vastausvaihtoehdon valinnea on muutama samoin kuin negatiivisen vaihtoehdon valinnetakin.



KUVIO 14 Työntekijöiden (N=64) vastausten keskiarvojen jakautuminen (%) summamuuttujassa ”vuorovaikutuksen eettisyys”

Työntekijät arvioivat työnjohtajan toimivan eettisesti heitä kohtaan. Vastaajien näkemysten mukaan esimies ei moiti työntekijöitään turhaan ($ka = 4.42$, $s = .77$), eikä kritisoi näitä muiden edessä ($ka = 4.09$, $s = .97$). Ensimmäiseksi mainitun väitteen (Esimieheni moittii minua monesti turhaan) kohdalla hyvin harva (kaksi vastaajaa) oli melko eri mieltä väitteen kanssa. Joka kymmenes vastaaja (10 %) oli sitä mieltä, että esimies käyttää asemaansa väärin työmaalla. Vastaavasti noin kolmasosan (34 %) mielestä esimies ei näin tee. Esimiehen katsottiin työntekijöiden käsitysten mukaan olevan oikeidenmukainen ($ka = 4.16$, $s = .66$). Ainoastaan yksi työntekijä oli sitä mieltä, että esimies ei kohtele häntä oikeudenmukaisesti, kun taas suurin osa vastaajista (90 %) katsoi saavansa oikeudenmukaista kohtelua esimieheltään. Väittämän ”Esimieheni kohtelee kaikkia työntekijöitä tasavertaisesti” kohdalla oli hajontaa ja se saikin ulottuvuuskategoriassaan alhaisimman keskiarvon ($ka = 3.48$, $s = 1.01$). Tämän väitteen kohdalla noin joka kuudes vastaaja (16 %) oli joko eri mieltä tai melko eri mieltä väitteen kanssa. Myönteisyytensä

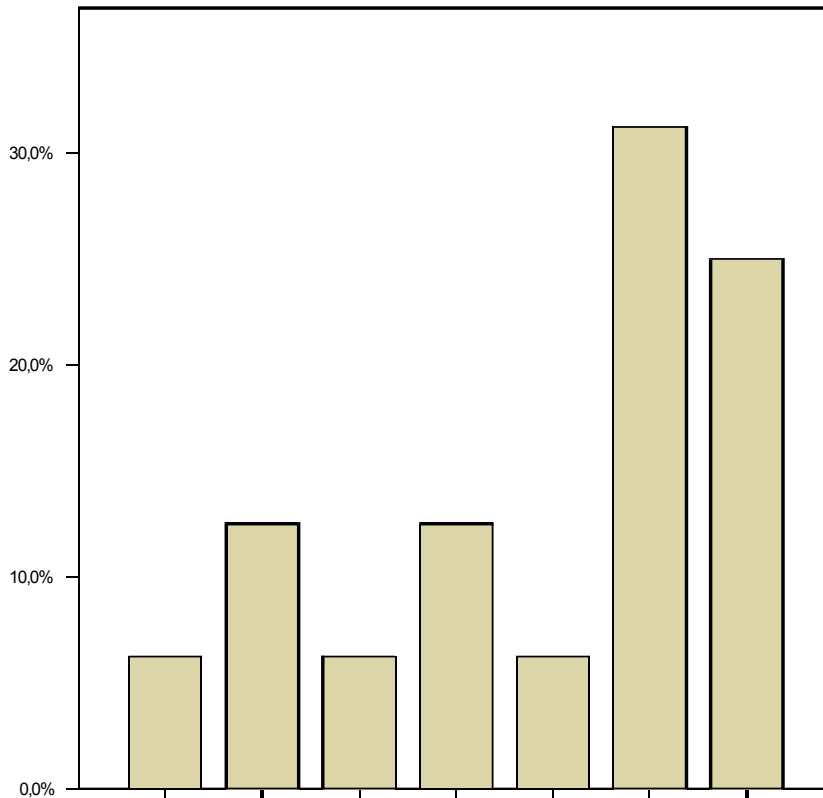
ilmaisi yli puolet työntekijöistä (54 %). Noin joka kolmas vastaaja (30 %) ei ollut eri mieltä, eikä samaa mieltä väitteen kanssa. Kunkin eettisyyteen liittyvän ulottuvuuden väittämän kielteisyys ja myönteisyys on nähtävissä taulukossa 9.

TAULUKKO 9 Työntekijöiden (N=64) käsitysten kielteisyys ja myönteisyys (%) vuorovaikutuksen eettisyyteen liittyvien väittämien kohdalla

Vuorovaikutuksen eettisyyteen liittyvät väittämät	Työntekijöiden käsitykset		
	Kielteinen (%)	Neutraali (%)	Myönteinen (%)
12. Esimieheni kohtelee minua oikeudenmukaisesti.	2	8	90
15. Esimieheni käyttää asemaansa väärin työmaalla.	10	22	68
24. Esimieheni kohtelee kaikkia työntekijöitä tasavertaisesti.	16	30	54
25. Esimieheni pitää lupauksensa.	12	22	66
30. Esimieheni on luottamukseni arvoinen.	4	28	68
31. Esimieheni vaikuttaa vilpittömältä ottaessaan huomioon työntekijöiden näkemykset.	6	26	68
32. Esimieheni toiminta on rehellistä.	8	22	70
34. Esimieheni kritisoi minua useasti muiden edessä.	5	23	72
37. Esimieheni moittii minua monesti turhaan.	3	8	89

Työnjohtajien käsitykset vuorovaikutuksen eettisyydestä

Vuorovaikutuksen eettisyyttä työnjohtajien kyselylomakkeessa mitattiin kahdeksan väittämän avulla (Väittämät 12, 15, 24, 25, 30, 32, 34, 37). Työnjohtajien käsitysten mukaan he näyttäisivät noudattavan eettisiä periaatteita vuorovaikutussuhteissaan työntekijöihinsä. Summamuuttujan keskiarvo on 4.33 ($s = .39$). Vastausten keskiarvot vaihtelivat 3.63–4.88. Kuviosta 15, jossa työnjohtajien vastausten jakaumaa voi tarkastella tarkemmin, voi nähdä vastausten painottuvan selkeästi positiiviseen ääripäähän.



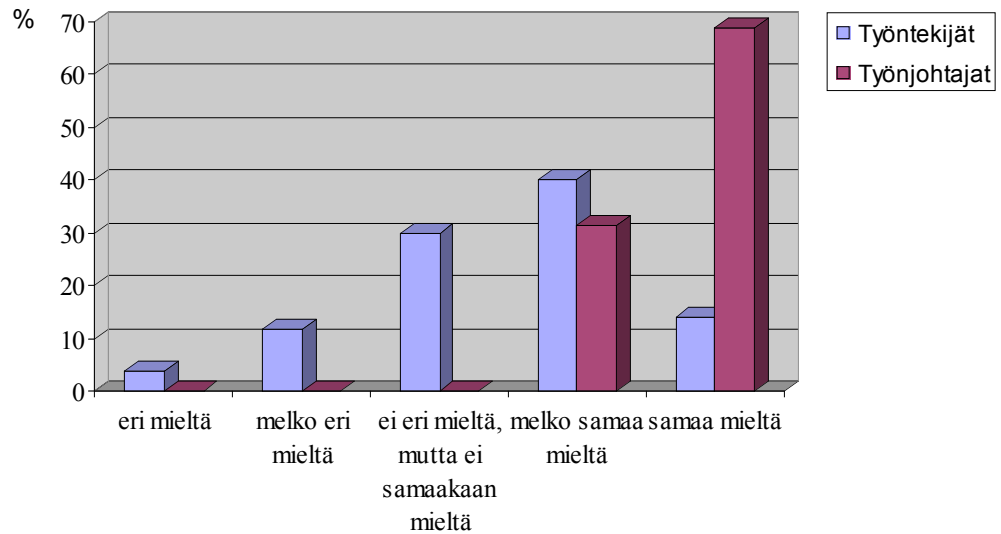
KUVIO 15 Työnjohtajien (N = 64) vastausten keskiarvojen jakautuminen (%) summamuuttujassa ”vuorovaikutuksen eettisyys”

Työnjohtajat kohtelevat työntekijöitään omien käsitystensä mukaan oikeudenmukaisesti (ka = 4.50, s = .52) ja tasavertaisesti (ka = 4.69, s = .48). Molempien väittämien kohdalla vastaukset painoutuivat sataprosenttisesti skaalan myönteiselle puolelle. Väittämän ”pidän aina lupaukseni” kanssa ainoastaan yksi työnjohtaja oli melko eri mieltä, kun selvä enemmistö työnjohtajista (88 %) valitsi positiivisen vastausvaihtoehdon. Työnjohtajat eivät omien käsitystensä mukaan kritisoi työntekijöitään (ka = 4.19, s = .75) ja he kokevat saavansa kunniakasta kohtelua työntekijöiltään (ka = 4.06, s = .68). Väite ”työntekijäni puhuvat minusta pahaa selkäni takana” sai kategoriassaan muita alhaisemman keskiarvon (ka = 3.88, s = .81). Kyseisen väittämän kohdalla useampi kuin joka kolmas työnjohtaja (38 %) oli valinnut neutraalin eli keskimmäisen vaihtoehdon. Yli puolet työnjohtajista (63 %) kuitenkin osoitti olevansa väitteen kanssa samaa tai melko samaa mieltä. Vastausten myönteisyyttä ja kielteisyyttä kunkin vuorovaikutuksen eettisyyttä käsittelevän väittämän kohdalla voi tarkastella taulukosta 10.

TAULUKKO 10 Työnjohtajien (N=16) käsitysten kielteisyys ja myönteisyys (%) vuorovaikutuksen eettisyyteen liittyvien väittämien kohdalla

Vuorovaikutuksen eettisyyteen liittyvät väittämät	Työnjohtajien käsitykset		
	Kielteinen (%)	Neutraali (%)	Myönteinen (%)
12. Kohtelen työntekijöitäni oikeudenmukaisesti.	-	-	100
15. Työntekijäni kohtelevat minua kunnioittavasti.	-	19	81
24. Kohtelen kaikkia työntekijöitäni tasavertaisesti.	-	-	100
25. Pidän aina lupaukseni.	6	6	88
30. Työntekijäni ovat luottamukseni arvoisia.	-	6	94
32. Työntekijäni ovat rehellisiä.	-	6	94
34. Kritisoin työntekijöitäni muiden edessä.	-	19	81
36. Työntekijäni puhuvat minusta pahaa selkäni takana	-	38	63

Vuorovaikutuksen eettisyyteen liittyvistä väittämistä tehtiin Studentin t –testi vain niiden väittämien kohdalla, jotka vastasivat työntekijöiden ja työnjohtajien kyselylomakkeissa toisiaan. Työnjohtajien ja työntekijöiden vastausten keskiarvot eroavat tilastollisesti erittäin merkitsevästi väittämässä, joka selvittää työntekijöiden tasavertaista kohtelua ($t = -5.47$, $p = .000$). Tulokset osoittavat, että työnjohtajat ovat selkeämmin sitä mieltä, että he kohtelevat kaikkia työntekijöitä tasavertaisesti ($\bar{x} = 4.69$, $s = .48$). Työntekijöiden vastausten keskiarvo oli 3.63 ($s = 1.17$). Työnjohtajien ja työntekijöiden vastaukset kyseisen väittämän kohdalla on eroteltu kuvioon 16.



KUVIO 16 Työntekijöiden (N = 64) ja työnjohtajien (N = 16) vastausten jakautuminen väitteessä ”Esimieheni kohtelee kaikkia työntekijöitä tasavertaisesti.”/ ”Kohtelen kaikkia työntekijöitäni tasavertaisesti.”

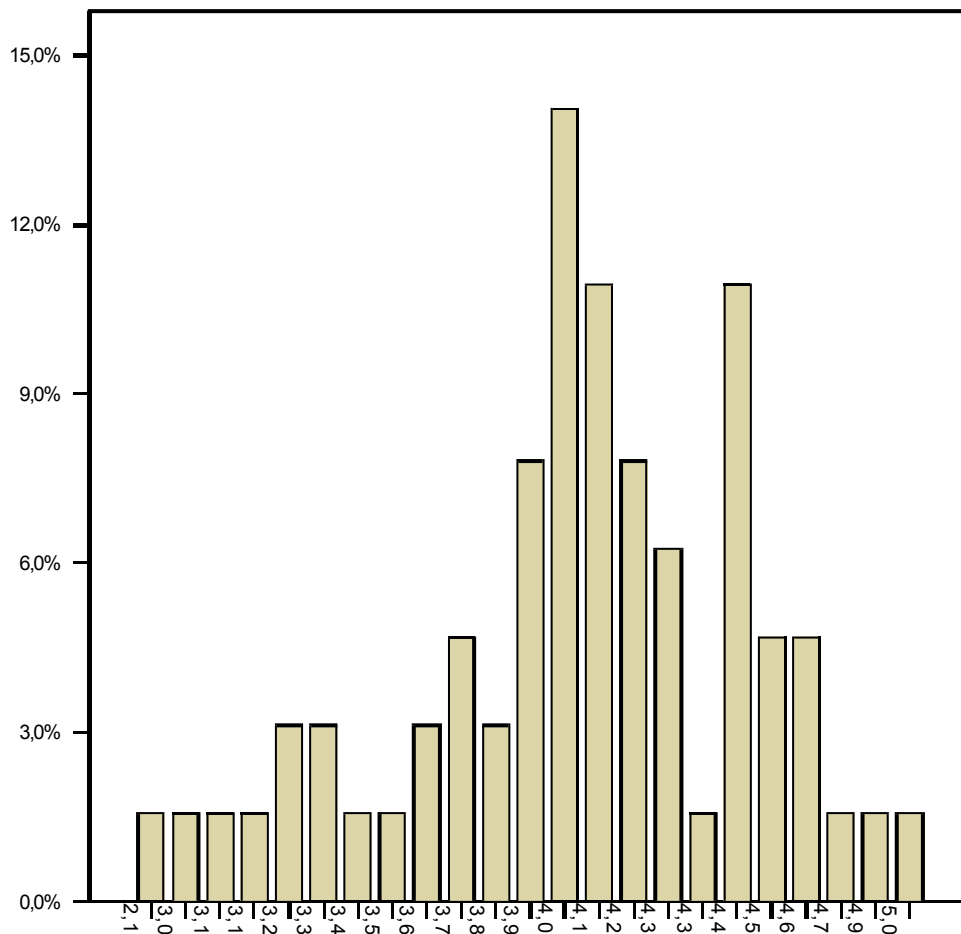
Työntekijöiden ja työnjohtajien näkemysten keskiarvojen välillä oli tilastollisesti melkein merkitsevä ero väitteessä, joka koski työntekijöiden oikeudenmukaista kohtelua ($t = -2.18$, $p = .036$). Työnjohtajien käsitysten mukaan he kohtelevat työntekijöitään oikeudenmukaisesti ($ka = 4.50$, $s = .52$). Myös työntekijöiden vastauksissa painottui esimiehen oikeudenmukainen kohtelu, vaikka arvioiden keskiarvo ($ka = 4.14$, $s = .82$) oli hieman alhaisempi verrattuna työnjohtajien arviointeihin. Kuitenkin työnjohtajat ja työntekijät arvioivat vuorovaikutuksen eettisyyden keskimäärin korkeaksi, eli työmaalla näytettäisiin noudatettavan eettisiä periaatteita sekä työntekijöiden että työnjohtajien käsitysten mukaan.

4.2.4 Käsitykset osaamisesta

Työntekijöiden käsitykset osaamisesta

Osaaminen on yksi luottamuksen ulottuvuuksista ja se käsittää sekä ammatillisen osaamisen että viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen. Seuraavaksi käsitellään työntekijöiden käsityksiä heidän ja esimiehensä osaamisesta.

Työntekijät näyttäisivät omien näkemystensä mukaan olevan tyytyväisiä esimiehensä osaamiseen sekä katsovat oman osaamisensa olevan hyvää. Osaamiseen keskittynyt summamuuttuja sai kaikista korkeimman keskiarvon ($k_a = 4.01$, $s = .50$) muihin luottamuksen ulottuvuuksiin verrattuna. Keskiarvojen vaihteluväli on 2.10–5.00. Työntekijät arvioivat niin oman kuin esimiehensäkin ammatillisen ja viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen korkealle. Työntekijöiden vastausten jakaumaa voi tarkastella kuviosta 17.



KUVIO 17 Työntekijöiden (N=64) vastausten keskiarvojen jakauma (%) summamuuttujassa ”osaaminen”

Työntekijöiden näkemysten perusteella näyttäisi siltä, että he arvioivat oman osaamisensa hiukan paremmaksi kuin esimiehen osaamisen. Tähän johtopäätökseen voidaan päätyä tarkastelemalla vastausten kielteisyyttä ja myönteisyyttä (ks. taulukko 6). Kuitenkin keskiarvoja tarkastelemalla osaaminen näyttäisi olevan kummassakin tapauksessa suhteellisen samanarvoinen, suurta eroa ei esimiehen ja työntekijän osaamisessa tällöin ole.

Yleisesti ottaen työntekijät pitävät omien käsitystensä mukaan itseään hyvänä työntekijänä (ka = 4.12, s = .63), joka suoriutuu hyvin annetuista työtehtävistä (ka = 4.23, s = .61). Suurin osa työntekijöistä (81 %) uskoi esimiehensä luottavan työntekijöiden osaamiseen. Sitä vastoin vain hyvin harva (5 %) valitsi kielteisen vaihtoehdon tämän väittämän kohdalla. Esimiehen osaaminen yleisesti arvioitiin hyväksi. Enemmistö (86 %) oli omien käsitystensä mukaan tyytyväisiä esimiehen osaamiseen. Keskiarvoksi tämän väitteen kohdalla saatiin 4.14 (s = .84).

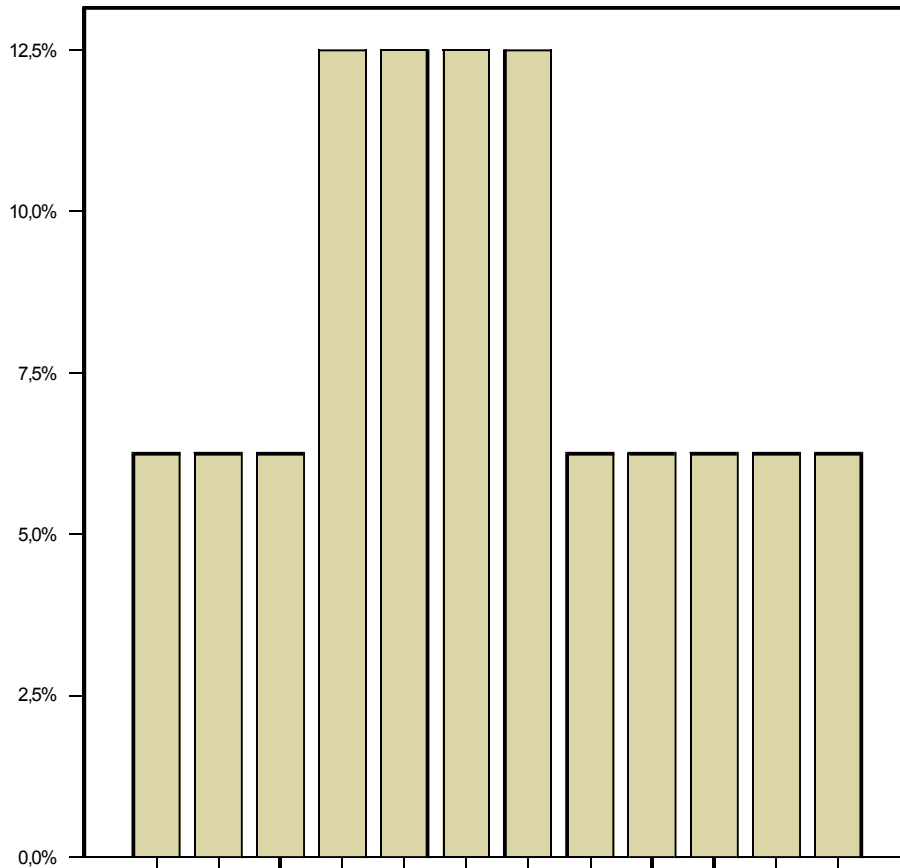
Työntekijät arvioivat viestintä- ja vuorovaikutusosaamisensa suhteellisen korkealle. Väittämän ”Minulla on hyvät vuorovaikutustaidot” kanssa kukaan vastaajista ei ollut kielteisellä kannalla. Suurin osa työntekijöistä (80 %) arvioi vuorovaikutustaitonsa hyväksi, kun taas joka viides vastaaja (20 %) valitsi vastausskaalasta neutraalin vaihtoehdon. Vastaajat näyttäisivät oman käsityksensä mukaan osaavan ilmaista sanottavansa selkeästi ja ymmärrettävästi (ka = 3.89, s = .74). Myös esimiehen vuorovaikutustaitojen katsottiin työntekijöiden näkemysten perusteella olevan hyvät (ka = 3.94, s = .79). Kun tarkastellaan keskiarvoja, voidaan huomata, että työntekijät arvioivat omat vuorovaikutustaitonsa yhtä hyväksi kuin esimiestensä vuorovaikutustaidot (ka = 3.94, s = .59). Kuitenkin on huomattava, että työntekijöiden itsearvioinnissa vastausskaalaa on käytetty 3–5, kun taas esimiesten arvioinnissa skaala on ollut 1–5. Vain harva työntekijä (5 %) oli sitä mieltä, että esimiehen vuorovaikutustaidot eivät olleet hyvät. Yleisesti ottaen näyttäisi siltä, että työntekijöiden käsitysten mukaan esimiehet osaavat antaa selkeitä ja täsmällisiä ohjeita (ka = 4.05, s = .72) sekä asiallista palautetta tehdystä työstä (ka = 3.4, s = .79). Taulukosta 11 voi nähdä osaamiseen liittyvien väittämien myönteisyyden ja kielteisyyden kunkin väittämän kohdalla.

TAULUKKO 11 Työntekijöiden (N=64) käsitysten kielteisyys ja myönteisyys (%) osaamiseen liittyvissä väittämissä

Osaamiseen liittyvät väittämät	Työntekijöiden käsitykset		
	Kielteinen (%)	Neutraali (%)	Myönteinen (%)
39. Suoriudun mielestäni hyvin annetuista työtehtävistä.	2	5	94
40. Olen hyvä työntekijä.	-	14	86
41. Minulla on hyvät vuorovaikutustaidot.	-	20	80
42. Osaan ilmaista sanottavani selkeästi ja ymmärrettävästi.	4	19	78
43. Esimieheni luottaa osaamiseeni.	5	14	81
44. Esimieheni on esimerkillinen johtaja.	5	22	73
45. Olen tyytyväinen esimieheni osaamiseen.	5	10	86
46. Esimieheni osaa antaa selkeitä ja täsmällisiä ohjeita.	2	19	80
47. Esimieheni osaa antaa asiallista palautetta työstäni.	3	27	70
48. Esimiehelläni on hyvät vuorovaikutustaidot.	5	16	80

Työnjohtajien käsitykset osaamisesta

Työnjohtajien käsitysten perusteella voidaan sanoa, että työnjohtajat näkevät työntekijät osaavina ja hyvinä työntekijöinä. He arvioivat myös oman osaamisensa hyväksi. Summamuuttujan keskiarvo ($\bar{x} = 4.09$, $s = .39$) on kuitenkin luottamusmittarin summamuuttujien keskiarvoista työnjohtajien kohdalla alhaisin. Vaihteluväli vastausten keskiarvoissa on 3.20–4.70. Kuviosta 18 voi nähdä, että vastaukset ovat jakautuneet kolmeen pääryhmään. Suurin osa vastauksista on sijoittunut keskiarvon 4.00 molemmin puolin. Osa vastauksista on keskittynyt keskiarvon 3.50 paikkeille, ja osa keskiarvon 4.50 molemmin puolin.



KUVIO 18 Työnjohtajien (N = 64) vastausten keskiarvojen (%) summamuuttujassa ”osaaminen”

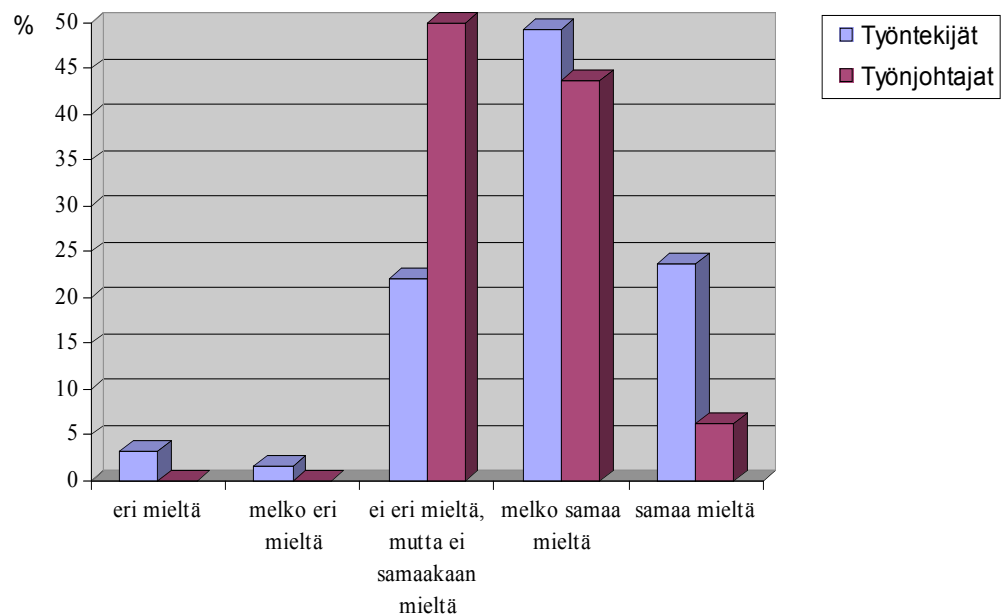
Työnjohtajat arvioivat työntekijöittensä osaamisen hyväksi. Vastausten perusteella voidaan väittää, että työntekijät suoriutuvat annetuista työtehtävistä hyvin (ka = 4.25, s = .58). Näyttäisi siltä, että työnjohtajat ovat omien näkemystensä mukaan tyytyväisiä työntekijöiden tekemään työhön (ka = 4.31, s = .70) sekä luottavat työntekijöiden osaamiseen (ka = 4.56, s = .63). Vastaajista suurin osa (81 %) katsoi työntekijöiden osaavan ilmaista sanottavansa selkeästi ja ymmärrettävästi. Työnjohtajien mielestä he itse osaa- vat antaa selkeitä ja täsmällisiä ohjeita (ka = 4.25, s = .45) sekä asiallista palautetta (ka = 4.31, s = .48). Puolet työnjohtajista (50 %) ei ollut eri mieltä, mutta ei samaakaan mieltä väittämän ”olen mielestäni hyvä johtaja” kanssa. Lähes puolet työnjohtajista (44 %) oli väittämän kanssa melko samaa mieltä. Työnjohtajista noin joka kolmas (38 %) valitsi neutraalin vaihtoehdon, kun heidän piti arvioida työntekijöittensä tyytyväisyyttä heidän osaamiseen. Kuitenkin valtaosa vastaajista (63 %) oli sitä mieltä, että työntekijät ovat tyytyväisiä heidän osaamiseen. Työnjohtajien omien käsitysten mukaan heillä on hyvät vuorovaikutustaidot (ka = 3.81, s = .54), vaikka he arvioivatkin työntekijöiden

vuorovaikutustaidot omiaan paremmiksi ($ka = 4.06$, $s = .68$). Seuraavassa taulukossa 12 voi vastausten kielteisyyttä ja myönteisyyttä kunkin väittämän kohdalla tarkastella tarkemmin.

TAULUKKO 12 Työnjohtajien (N=16) käsitysten kielteisyys ja myönteisyys (%) osaamiseen liittyvissä väittämissä

Osaamiseen liittyvät väittämät	Työnjohtajien käsitykset		
	Kielteinen (%)	Neutraali (%)	Myönteinen (%)
39. Työntekijäni suoriutuvat hyvin annetuista työtehtävistä.	-	6	94
40. Olen tyytyväinen työntekijöitteni tekemään työhön.	-	13	88
41. Työntekijöilläni on hyvät vuorovaikutustaidot.	-	19	81
42. Työntekijäni osaavat ilmaista sanottavansa selkeästi ja ymmärrettävästi.	-	19	81
43. Luotan työntekijöitteni osaamiseen.	-	6	94
44. Olen mielestäni hyvä johtaja.	-	50	50
45. Työntekijäni ovat tyytyväisiä osaamiseeni.	-	38	63
46. Osaan antaa selkeitä ja täsmällisiä ohjeita.	-	-	100
47. Osaan antaa asiallista palautetta työntekijöilleni.	-	-	100
48. Minulla on hyvät vuorovaikutustaidot.	-	25	75

Työntekijät ja työnjohtajat arvioivat osaamisen muiden ulottuvuuksien tavoin korkealle. Vaikka työnjohtajat arvioivat osaamisen hiukan korkeammalle kuin työntekijät, sai tämä ulottuvuus alhaisimman keskiarvon ($ka = 4.09$, $s = .39$) muihin ulottuvuuksiin verrattuna työnjohtajien kohdalla. Työntekijöiden vastausten keskiarvojen perusteella tämä ulottuvuus sai sitä vastoin parhaimman keskiarvon ($ka = 4.01$, $s = .50$). Työntekijät arvioivat oman osaamisensa hieman paremmaksi kuin esimiestensä osaamisen. Samoin myös työnjohtajat arvioivat työntekijöittensä osaamisen keskimäärin paremmaksi kuin omansa. Esimerkiksi väite, jossa mitataan esimiehen johtamistaitoa, sai alhaisemman keskiarvon työnjohtajilta kuin työntekijöiltä. Vaikka keskiarvoltaan työntekijät näyttäisivät olevan myönteisempiä esimiehen johtamistaidoista, on kuitenkin huomattava, että puolet työnjohtajista on valinnut neutraalin vastausvaihtoehdon. Vastausten jakaumaa työntekijöiden ja työnjohtajien välillä kyseisessä väitteessä voi tarkastella kuviosta 19.



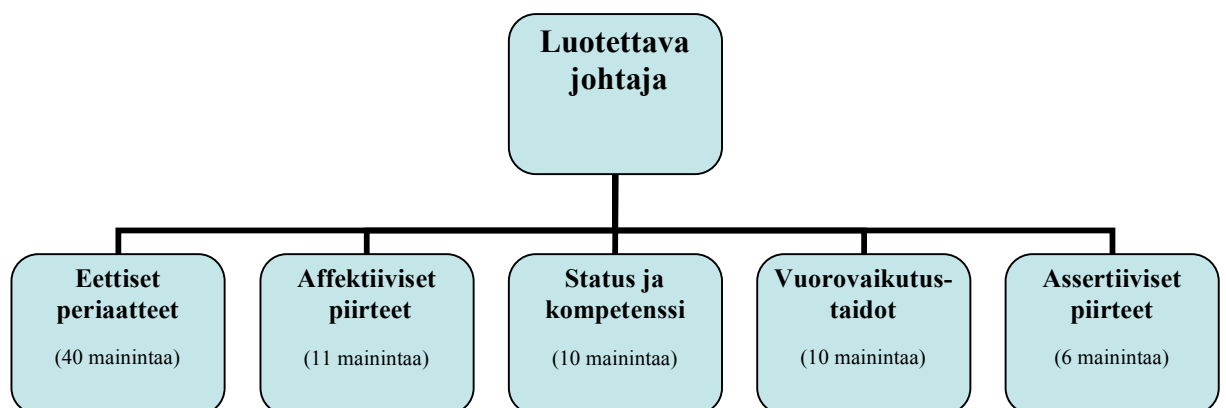
KUVIO 19 Työntekijöiden (N = 64) ja työnjohtajien (N = 16) vastausten jakautuminen väitteissä ”Esimieheni on esimerkillinen johtaja.”/”Olen hyvä johtaja.”

Työnjohtajien ja työntekijöiden näkemysten keskiarvojen välillä oli tilastollisesti merkitsevä ero väitteessä, joka mittasi tyytyväisyyttä esimiehen osaamiseen ($t = 3.07$, $p = .005$). Työntekijöiden näkemysten mukaan heidän esimiestensä osaaminen on hyvää ($ka = 4.24$, $s = .78$). Työnjohtajien vastausten keskiarvo sitä vastoin oli 3.69 ($s = .60$). Tilastollisesti melkein merkitseviä eroja oli esimiehen palautteenannossa ($t = -2.57$, $p = .015$) ja työntekijöiden osaamiseen luottamisessa ($t = -2.56$, $p = .017$). Työnjohtajien käsitysten mukaan he osaavat antaa asiallista palautetta työntekijöilleen ($ka = 4.31$, $s = .48$). Työntekijöiden arviointien keskiarvo oli 3.92 ($s = .75$). Vaikka suurimmaksi osaksi työnjohtajat arvioivat työntekijöittensä osaamisen keskimäärin paremmaksi kuin oman, puhuivat työnjohtajat tämän väitteen kohdalla oman osaamisensa puolesta.

4.2.5 Käsitykset siitä, millainen on luotettava työntekijä ja työnjohtaja

Työntekijöiden käsitykset siitä, millainen on luotettava työnjohtaja

Vastaajilta kysyttiin, millainen heidän mielestään on luotettava johtaja. Kysymykseen vastasi 32 työntekijää. Työntekijöiden vastauksissa esiintyvien mainintojen perusteella muodostettiin luokat, jotka ovat *Eettiset periaatteet*, *Affektiiviset piirteet*, *Status ja kompetenssi*, *Vuorovaikutustaidot* ja *Assertiiviset piirteet*. Näitä luokkia on havainnollistettu työntekijöiden vastauksista muodostetut luokat. Avoimesta kysymyksestä saatuja tuloksia käsitellään niin, että ensimmäiseksi tarkastellaan niitä luokkia, jotka ovat saaneet määrällisesti eniten mainintoja.



KUVIO 20 Työntekijöiden (N=32) vastausten luokittelu siitä, millainen on luotettava johtaja

Vastauksissaan työntekijät viittasivat eniten johtajien eettisiin piirteisiin sekä eettiseen kohteluun työmaalla. Nämä maininnat sijoitettiin luokkaan *Eettiset periaatteet*. Vastauksissa korostui lupauksen pitäminen. Maininnat, jotka viittasivat jollain tavalla esimiehen sanaan luottamiseen ja siihen, että lupaukset pidetään, saivat yhteensä 19 mainintaa. Yhteensä tämä luokka sai 40 mainintaa. Luotettavaa johtajaa luonnehdittiin myös muilla eettisiin periaatteisiin liittyvillä piirteillä, kuten esimerkiksi tasa-arvoisella kohtelulla, rehellisyydellä, rehtiydellä ja reiludella sekä oikeudenmukaisuudella. Luotettavan johtajan ei katsottu myöskään simputtavan työntekijöitään, käyttäytyvän diktaattorimaisesti, eikä kertovan henkilökohtaisia asioita eteenpäin. Työntekijöiden näkemysten mukaan

luotettava johtaja on sellainen, johon ”voi luottaa” ja joka antaa työrauhan työntekijälle, mikä käy hyvin ilmi seuraavista esimerkeistä:

”Hänen sanaansa voi luottaa, sen minkä hän lupaa sen hän myös pitää.” (V36)

”rehellinen, pitää sanansa, ja on kaikille tasavertainen--” (V63)

”reilu jätkä joka pitää puheensa.” (V19)

Työntekijöiden näkemysten mukaan luotettavat johtajat huomioivat työntekijöitä ja pitivät heistä huolta. Työntekijät luonnehtivat luotettavan esimiehen myös kannustavan ja ymmärtävän työntekijöitään. Maininnat, jotka liittyivät johtajan affektiiviseen puoleen, sisällytettiin luokkaan *Affektiiviset piirteet*. Tämä luokka sai yhteensä 11 mainintaa. Erityisesti työntekijöiden huomioon ottaminen esiintyi useasti vastauksissa (7 mainintaa), kuten alla olevista esimerkeistä käy ilmi.

”Ottaa huomioon työntekijöiden tarpeet,--” (V7)

”Mietitään yhdessä erilaisia työmenetelmiä, ottaa huomioon esittämiäni asijoita.” (V11)

”Alaisistaan huolen pitävä--” (V16)

Kolmanneksi eniten mainintoja saivat johtajan asema ja ammattitaito. Luokkaan *Status ja kompetenssi* sijoitettiin kaikki sellaiset työntekijöiden vastaukset, jotka viittasivat johtajan statukseen sekä sen tuomiin vastuu- ja työtehtäviin. Näitä mainintoja oli yhteensä 10 kappaletta. Vastaajien mukaan luotettava johtaja on ”ammattitaitoinen” ja ”kokenut”, ”maksaa palkan”, hankkii tarvittavat työkalut, antaa tarvittavat tiedot eri työvaiheista sekä tietää muun muassa työhön menevän ajan ja oikean työjärjestyksen. Luotettavan johtajan statukseen ja kompetenssiin liittyviä mainintoja ovat seuraavat:

”--myös tilit oikein, ettei tarvitse huomauttaa. Hankkii työhön tarvitsemat työkalut ettei tarvitse paljain nyrkein tehdä.” (V56)

”--Tietää suunnilleen työhön menevän ajan. Oikea työjärjestys.” (V27)

Työntekijät arvioivat luotettavaa johtajaa myös vuorovaikutustaitojen kautta. Tähän luokkaan *Vuorovaikutustaidot* sisällytettiin kaikki sellaiset vastaukset, jotka viittasivat johtajan kykyyn neuvotella ja kuunnella. Vuorovaikutustaitoihin viittaavia mainintoja oli yhteensä 10. Vastausten perusteella näyttäisi siltä, että luotettava johtaja on ”neuvoteltaitoinen”, joka tulee toimeen työntekijöiden kanssa sekä kuuntelee työntekijöitään ja heidän ideoitaan. Työntekijöiden käsitysten mukaan luotettavan johtajan piirteisiin kuuluvat avoimuus ja se, että ”kertoo asiat niin kuin ne ovat”. Vastaajien näkemysten mukaan luotettavan johtajan tulisi osata mukautua vuorovaikutustilanteisiin eli hänen

pitäisi olla myös joustava. Kuuntelemisen taidoista kertoo esimerkiksi se, että johtaja ”ei oletta, vaan ottaa selvää”. Luotettavasta johtajasta kertovia mainintoja ovat esimerkiksi:

”--neuvottelutaitoinen kaikissa asioissa--” (V12)

”--kuuntelee myös työntekijöitä--” (V63)

Vastajat toivat esille, että luotettava johtaja on ”asiallinen” ja ”täsmällinen”, ja joka ei ”valita turhista”. Työntekijät näyttäisivät arvostavan niin sanotusti jäämäkkyteen liittyviä piirteitä luotettavassa johtajassa. Tällaisia johtajan assertiivisuuteen eli jäämäkkyteen ja itsevarmuuteen liittyviä mainintoja oli yhteensä 6 kappaletta ja ne sijoitettiin luokkaan *Assertiiviset piirteet*. Luotettavaa johtajaa kuvailtiin esimerkiksi seuraavalla tavalla:

”--varma.” (V29)

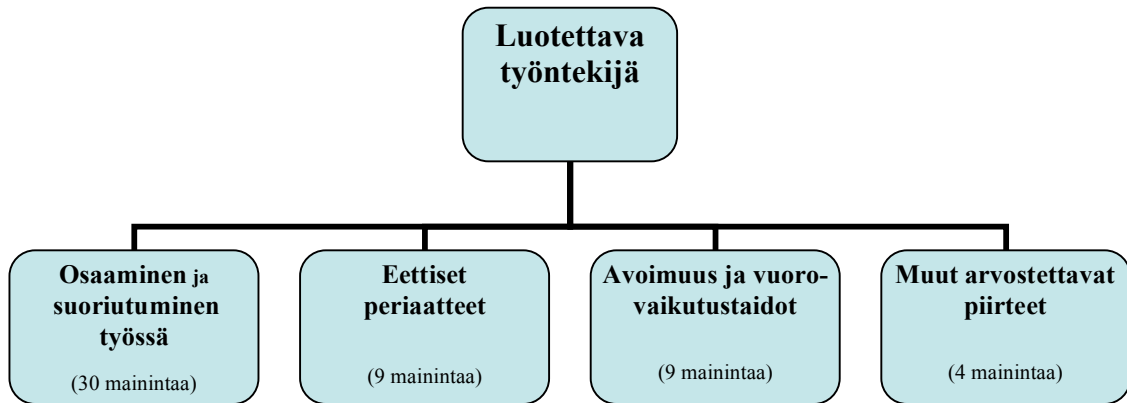
”--eikä valita turhista.” (V7)

Työntekijöiden vastausten perusteella luotettavassa johtajassa arvostetaan ennen kaikkea johtajan noudattamia eettisiä periaatteita. Luotettavan johtajan katsotaan pitävän lupauksensa sekä kohtelevan työntekijöitään oikeudenmukaisesti ja tasavertaisesti. Toiseksi eniten viitattiin johtajan affektiivisuuteen eli siihen, miten johtaja huomioi ja pitää huolta työntekijöistään. Vastauksissa nousi esille johtajan ammattitaito, jolla näyttäisi työntekijöiden arviointien mukaan olevan merkitystä luotettavan kuvan syntymisessä ja luottamuksen rakentumisessa. Merkittäväksi työntekijöiden vastauksissa nousivat myös vuorovaikutustaidot sekä eräänlaiset jäämäkkyteen ja assertiivisuuteen liittyvät piirteet. Työntekijöiden näkemysten mukaan luotettava johtaja osaa kuunnella ja neuvotella sekä on asiallinen ja täsmällinen.

Työnjohtajien käsitykset siitä, millainen on luotettava työntekijä

Työnjohtajilta kysyttiin avoimena kysymyksenä, millaisena he näkevät luotettavan työntekijän. Kysymykseen vastasi 15 työnjohtajaa. Työnjohtajien vastaukset luokiteltiin sisältöjen perusteella erilaisiin luokkiin samalla periaatteella kuin työntekijöiden vastaukset. Luokat on muodostettu vastauksissa eniten ilmaistujen sisältöjen perusteella. Työnjohtajien vastauksista muodostetut luokat ovat *Osaaminen ja suoriutuminen työs-*

sä, *Eettiset periaatteet, Työilmapiirin avoimuus ja Muut arvostettavat piirteet*. Vastauksista muodostettuja luokkia on havainnollistettu kuviossa 21.



KUVIO 21 Työnjohtajien (N=15) vastausten luokittelu siitä, millainen on luotettava työntekijä

Työnjohtajat käsittelivät luotettavan työntekijän ominaisuuksia työssä suoriutumisen ja osaamisen kautta. Näihin viittaavat vastaukset sijoitettiin luokkaan *Osaaminen ja suoriutuminen työssä*. Tämä luokka sai yhteensä 30 mainintaa. Vastaajat mainitsivat luotettavan työntekijän pyrkivän parhaaseen ja hoitavan työt ajallaan, laadukkaasti, siististi ja turvallisesti. Työnjohtajat luonnehtivat luotettavaa työntekijää ammattitaitoiseksi, omaaloitteiseksi ja itsenäiseen työhön pystyväksi. Luotettavan työntekijän katsottiin myös osaavan hahmottaa työmaan kokonaisuuden. Työnjohtajien näkemysten mukaan luotettava työntekijä on vastuullinen ja ”kehittää työskentelyään”. Erityisesti itsenäisyyttä työssä (7 mainintaa) ilman jatkuvaa valvontaa painotettiin esimerkiksi seuraavien mainintojen tavoin.

- ”--parhaaseensa pyrkivä kaveri vaikka ei aina olisi esimies takana seuraamassa--” (V65)
- ”antamani työtehtävät suoritetaan sovitussa ajassa ’säveltämättä’ siististi ja turvallisesti. Tullaan töihin ajallaan, ja vaikka en ole työmaalla lähdetään sovittuna aikana.” (V69)
- ”Ammattilainen, ei myöhästy, tekee töitä vaikka pomo ei ole paikalla.” (V78)

Toiseksi eniten (9 mainintaa) työnjohtajat viittasivat työntekijöiden eettisyyteen. Luokkaan *Eettiset periaatteet* sijoitettiin sellaiset vastaukset, jotka liittyivät muun muassa työntekijöiden rehellisyyteen, lupauksen pitämiseen ja muiden kunnioittamiseen. Myös

työtovereiden auttaminen ja molempien osapuolien hyväksi toimiminen katsottiin eduksi luotettavalle työntekijälle, kuten seuraavista esimerkeistä käy hyvin esille:

”--perusarvot kohdallaan.” (V68)

”tekee sen minkä lupaa” (V74)

”--Hän toimii molempien osapuolien hyväksi.” (V79)

Vastaukset, jotka liittyivät esimerkiksi avoimeen omien mielipiteiden esittämiseen, epäkohtiin puuttumiseen ja kykyyn neuvotella sisällytettiin luokkaan *Avoimuus ja vuorovaikutustaidot*. Työnjohtajien käsitysten mukaan luotettava työntekijä ”suhtautuu avoimesti johtajiin ja kanssakumppaneihin” sekä on avoin. Luotettavan työntekijän tulisi osata myös kuunnella ja neuvotella. Tämä luokka sai edellä olevan luokan tavoin 9 mainintaa. Esimerkkejä luotettavan työntekijän avoimuudesta ja vuorovaikutustaidoista ovat seuraavat:

”--hän uskaltaa kysyä, jos jokin asia on jäänyt epäselväksi--” (V79)

”--Puuttuu itsenäisesti havaitsemiinsa epäkohtiin työmaalla--” (V70)

”Kuunteleva mutta myös kertoo omat mielipiteensä asioista.” (V77)

Kolmen ensimmäisen luokan ulkopuolelle jääneet maininnat sijoitettiin luokkaan *Muut arvostettavat piirteet*. Näitä mainintoja oli yhteensä 4 kappaletta. Työnjohtajien näkemysten mukaan luotettava työntekijä on ”täsmällinen”, ”säntillinen” ja ”määrätietoinen”. Yksi työnjohtajista mainitsi luotettavan työntekijän piirteisiin tupakoimattomuuden.

Vastausten perusteella työnjohtajat näyttäisivät arvostavan luotettavassa työntekijässä ennen kaikkea ammattitaitoa ja osaamista työssä. Vastauksissa korostuivat täsmällisyys ja laadukkuus työssä. Myöskään töistä myöhästymistä työnjohtajat eivät katso hyvällä. Luotettavan työntekijän ominaisuuksiin liitettiin avoimuutta, vuorovaikutustaitoja ja muiden työn kunnioittamista sekä sellaisia eettisiä periaatteita, kuten esimerkiksi rehellisyyttä ja lupausten pitämistä.

5 TULOSTEN TARKASTELUA

Tämän pro gradu –työn tavoitteena oli selvittää, millaista luottamusta työnjohtajien ja työntekijöiden käsitysten mukaan YIT Rakennus Oy:n työntekijöiden ja työnjohtajien vuorovaikutussuhteissa on, ja mitkä tekijät näissä suhteissa ovat merkittäviä luottamuksen rakentumisessa. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, joka koostui taustatiedoista, LMX-mittarista sekä tätä työtä varten luodusta luottamusmittarista. Kyselystä tehtiin sekä työntekijöille että työnjohtajille omat versiot huomioiden interpersonaalisen vuorovaikutuksen näkökulma. Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia aieman tutkimuksen ja kirjallisuuden valossa sekä pohditaan, miksi saadut tulokset ovat sellaisia kuin ovat.

Tulokset osoittavat, että työntekijät ja työnjohtajat arvioivat vuorovaikutussuhteet korkealaatuisiksi ja hyväiksi. Vastausten perusteella voidaan sanoa, että työsuhteet ovat vastaajien käsitysten mukaan yleisesti ottaen toimivia. Ainut väite joka sai muita alhaisemman keskiarvon, koski työntekijän pinteestä päästämistä esimiehen kustannuksella. Työntekijöistä suurin osa valitsi tässä väitteessä neutraalin vaihtoehdon. Väite saattoi olla liian vaikea ymmärrettäväksi ja siksi työntekijöiden oli vaikea olla mitään mieltä asiasta. Väittämän kohdalla olisi voitu tuoda enemmän esille sitä, että kyse on esimiehen vastuunkannosta: miten esimies on vastuussa työntekijöistään ja heidän tekemistään päätöksistä. Yukl (2002, 116–117) painottaa korkealaatuisten suhteiden merkitystä niin johtajille kuin organisaatioillekin. Johtajien ja työntekijöiden korkealaatuisia vuorovaikutussuhteita kuvastavat esimerkiksi vastavuoroisuus, supportiivisuus ja sitoutuminen.

LMX-teorian oletuksena oli työntekijöiden jakautuminen sisäpiirin tai ulkopiirin suhteisiin. Aiempien tutkimusten mukaan yli keskiarvon 3.50 menevät arviot luokitellaan sisäpiirin suhteisiin, kun taas alle 3.00 jäävät kuuluvat ulkopiirin suhteisiin (ks. esim. Lee 2001; Bakar & Rowe 2006). Koska sekä työntekijöiden että työnjohtajien vastausten keskiarvot sijoittuivat pääosin yli 3.50, voidaan heidän vuorovaikutussuhteitaan kuvata sisäpiirin suhteiksi. Näin ollen suhteet ovat vastaajien käsitysten mukaan läheisiä ja niissä nautitaan korkeaa luottamusta. Työntekijöiden näkemyksissä oli kuitenkin hajontaa. Myös alle 3.50 keskiarvon olevat suhteet olivat edustettuina. Näin ollen työntekijöistä muutama arvioi suhteensa työnjohtajaan ulkopiirin suhteeksi tai keskimmäisen

ryhmän suhteeksi. LMX-mittarin kohdalla työnjohtajat arvioivat vuorovaikutussuhteet selkeästi myönteisemmin kuin työntekijät. Työnjohtajien arvioiden keskiarvot olivat kaikki yli 3.50 eli kukaan ei arvioinut suhdettaan työntekijöihin ulkopiirin suhteeksi.

Luottamusta lähestyttiin neljän ulottuvuuden kautta. Nämä neljä luottamuksessa painotuvaa ulottuvuutta ovat vuorovaikutuksen avoimuus, vuorovaikutuksen affektiivisuus, vuorovaikutuksen eettisyys ja osaaminen, joka käsittää ammatti- ja viestintäosaamisen. Jokaisen ulottuvuuden tuloksia tarkastellaan yksi kerrallaan aloittaen vuorovaikutuksen avoimuudesta.

Työntekijät ja työnjohtajat arvioivat vuorovaikutuksen avoimuuden korkeaksi. Tulosten perusteella voidaan väittää, että vastaajat kokevat omien käsitystensä mukaan työilma-
piirin avoimena. Työntekijöiden vastauksissa oli enemmän hajontaa työnjohtajien vastauksiin verrattuna. Työntekijöiden ja työnjohtajien käsitysten keskiarvoissa olikin tilastollisesti erittäin merkitseviä ja merkitseviä eroja esimerkiksi esimiehen toimintatapojen kyseenalaistamisessa. Työnjohtajien mielestä työntekijät voivat kyseenalaistaa toimintatapoja sekä kertoa ajatuksista ja ideoista, kun taas työntekijöiden mielestä tämä ei ole niin helppoa. Voitaisiin siis ajatella, että esimiehen kyseenalaistaminen on sellaista organisaatiohierarkiassa alhaalta ylöspäin menevää tietoa, jonka työntekijät kokevat vaikeammaksi kuin työnjohtajat luulevat (vrt. *upward distortion*).

Tiedonkulussa yleensä näyttäisi joidenkin vastausten perusteella olevan puutteita. Esimiehen ei aina katsottu kertovan yritykseen liittyvistä asioista. Tiedonkulku on yleensäkin osoittautunut puutteelliseksi työyhteisöjen tyytyväisyyskyselyissä. Tutkimuksissa ovat korostuneet muun muassa avoimen vuorovaikutuksen sekä alhaalta ylöspäin menevän tiedon puuttuminen (ks. esim. Rantanen 2006).

Avovastauksissa työnjohtajat mainitsivat avoimuuden kuvaillessaan luotettavaa työntekijää. Vastauksissa puhuttiin tällöin esimerkiksi avoimesta suhtautumisesta ja mielipi-
teiden kertomisesta. Työntekijät eivät katsoneet avoimuuden olevan kovinkaan merkittävä luotettavan johtajan piirteissä. Vuorovaikutuksen avoimuus ei painottunut yhtä voimakkaasti avovastauksissa kuin teoriakirjallisuudessa. Viestinnän ja vuorovaikutuksen avoimuus on kuitenkin useiden tutkijoiden ja teoreetikoiden mukaan yksi keskei-

simmistä tekijöistä luottamuksessa ja sen rakentumisessa (Ferrin, Dirks & Shah 2003; Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 104; Hackman & Johnson 2004, 106–107).

Tulosten valossa voidaan väittää, että työnjohtajat osoittavat omien käsitystensä mukaan affektiivisia, välittämisen ja huolenpidon tunteita. Suurin osa työntekijöistä arvioi esimiehen olevan kannustava ja arvostavan heidän tekemäänsä työtä. Kuitenkin vastauksissa ilmeni hajontaa ja muutama työntekijä oli kielteistä mieltä esimiehen affektiivisuudesta. Yli puolessa väittämissä oli tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja työnjohtajien ja työntekijöiden näkemysten keskiarvojen välillä. Työntekijöiden käsitykset työnjohtajien välittämisen ja huolenpidon osoittamisesta eivät olleet aivan niin positiiviset kuin työnjohtajien. Vaikka työntekijöiden ja työnjohtajien vuorovaikutussuhteiden voidaan ajatella olevan hyvin tehtäväkeskeisiä, korostetaan suhteiden affektiivisuuden merkitystä. Empatian ja huolen tunteiden osoittaminen ja ilmaiseminen kertovat vuorovaikutussuhteen läheisyydestä ja näin ollen osaltaan myös korkeasta luottamuksesta. Tässä työssä vuorovaikutuksen affektiivisuudessa otettiin huomioon myös se, kuinka hyvin johtajat ja työntekijät tuntevat toisensa eli kuinka paljon suhteessa on ollut itsestä kertomista. (Barge 1994, 49; Hackman & Johnson 2004, 106–107.)

Avoimessa kysymyksessä työntekijät painottivat luotettavan johtajan affektiivisuutta. Työnjohtajat taas eivät maininneet mitään affektiivisuuteen viittaavaa luotettavan työntekijän kohdalla, vaikka arvioivat luottamusmittarissa vuorovaikutuksen affektiivisuuden korkeammaksi kuin työntekijät. Tosin luottamusmittarissa työnjohtajat arvioivat lähestulkoon vain omia empatian ja välittämisen kykyjään, eivät työntekijöiden. Näyttäisi täten siltä, että vuorovaikutuksen affektiivisuus on merkittävä nimenomaan luotettavan johtajan piirteissä. Työntekijöiden käsitykset esimiestensä affektiivisuudesta eivät olleet aivan yhtä positiiviset kuin työnjohtajien. Näin ollen voitaisiin sanoa, että työnjohtajat tarkastelevat työntekijöitään lähinnä tehtävätason ja työssä suoriutumisen kautta. Työntekijät taas arvostavat johtajissa myös suhdetason taitoja.

Trenholm ja Jensen (1996, 357–359) erittelevät johtajien ja työntekijöiden viestintätehtäviä. Heidän mukaan johtajien viestintätehtäviin ei tyypillisesti kuulu affektiivisuutta. Mielenkiintoista olisikin selvittää, ajattelevatko työnjohtajat affektiivisuuden olevan itsestäänselvyys, jota ei erikseen tarvitse viestintäkäyttäytymisessä todentaa. Avoimesta kysymyksestä saatujen tulosten perusteella näyttäisi siltä, että työntekijöiden näkemys-

ten mukaan esimiehen affektiivisuus on kuitenkin merkittävä tekijä ja ehkäpä sen osoittamista käyttäytymisessä kaivataan lisää. Mielenkiintoista on se seikka, että avoimessa kysymyksessä työnjohtajat eivät arvioi luotettavan työntekijän piirteisiin kuuluvan affektiivista viestintäkäyttäytymistä. Trenholmin ja Jensenin (1996, 357–359) mukaan työntekijän viestintätehtäviin nimittäin tyypillisesti kuuluu henkilökohtaisempi tieto itsestä.

Avoimessa kysymyksessä eettiset periaatteet, kuten esimerkiksi oikeudenmukaisuus, rehellisyys ja tasa-arvoinen kohtelu, nostettiin selkeästi esille. Vuorovaikutuksen eettisyys näyttäisikin olevan muita merkittävämpi tekijä luotettavan työntekijän ja johtajan piirteissä sekä luottamuksen rakentumisessa, sillä sekä työntekijät että työnjohtajat arvostivat eettisiä periaatteita ja yhteisiä arvoja. Luottamusta voidaan tarkastella moraalisista ja eettisistä lähtökohdista, jolloin puhutaan muun muassa hyväntahtoisuudesta ja rehellisyydestä (Blomqvist 2002,153). Vuorovaikutussuhteissa on tärkeää arvojen ja eettisten periaatteiden noudattaminen. Suhteiden osapuolten eettisyyden todentaminen viestintäkäyttäytymisessä on merkittävä tekijä luottamuksessa ja sen rakentumisessa. Spector ja Jones (2004, 311–321) toteavat myös, että luottamus on vahvasti yhteyksissä eettisyyteen ja moraaliin, jotka puolestaan ohjaavat ja kuvaavat viestintäkäyttäytymistä.

Eettiset piirteet näyttäisivät työntekijöiden mielestä olevan merkittäviä ennen kaikkea luotettavassa johtajassa, mikä kävi ilmi avovastauksissa. Erityisesti lupauksen pitäminen viittaavia mainintoja avoimessa kysymyksessä luotettavan johtajan kohdalla esiintyi määrällisesti paljon. Kuitenkin luottamusmittarin väittämässä, jossa piti arvioida, pitääkö esimies lupauksensa, esiintyi hajontaa työntekijöiden vastauksissa. Työntekijät eivät siis olleet niin myönteistä mieltä kuin työnjohtajat. Tuloksissa ilmeni tilastollisesti erittäin merkitsevä ero koskien työntekijöiden tasavertaista kohtelua. Työnjohtajat arvioivat kohtelevansa kaikkia työntekijöitä tasavertaisesti. Työntekijöiden näkemykset eivät olleet yhtä positiiviset. Vaikka työnjohtajien ja työntekijöiden vastauksissa ilmeni eroja, arvioitiin vuorovaikutuksen eettisyys yleisesti ottaen korkealle. Vastausten perusteella voidaan näin ollen sanoa, että työmaalla noudatetaan työnjohtajien ja työntekijöiden käsitysten mukaan eettisiä periaatteita.

Tulosten valossa voidaan väittää, että sekä työntekijöiden että esimiesten osaamiseen ollaan työntekijöiden ja työnjohtajien käsitysten mukaan tyytyväisiä. Molemmat arvioi-

vat osaamisen hyvin korkealle. Vastaajien mielestä sekä työntekijöiden että työnjohtajien viestintäosaaminen on hyvää ja taitavaa. Vastauksissa ilmeni kuitenkin eroja esimiehen osaamiseen liittyvissä väittämässä. Työntekijät arvioivat oman ammatillisen ja viestinnällisen osaamisensa paremmaksi kuin esimiestensä. Myös työnjohtajat arvioivat työntekijöiden osaamisen keskiarvoltaan paremmaksi kuin omansa. Työnjohtajat olivat valinneet neutraalin vaihtoehdon monessa kohdassa, jossa heidän tuli arvioida esimerkiksi johtamistaitojaan. Syynä voi olla se, että omaa toimintaa ei ole osattu arvioida niin helposti kuin muiden. Työntekijätkin olivat monesti valinneet vastausvaihtoehdot kaalasta keskimmäisen vaihtoehdon.

Voidaan toki pohtia sitä, onko vastaajilla ollut tarpeeksi tietoa ja taitoa arvioida omaa viestintäosaamistaan ja vuorovaikutustaitojaan. Käsitteet viestintäosaaminen ja vuorovaikutustaidot saattavat sinällään olla epämääräisiä, eikä niihin kuuluvia erilaisia taito-alueita tiedosteta. Toisaalta vuorovaikutussuhteissa osaaminen määritellään suhteen tasolla, jolloin suhteen osapuolet arvioivat ja tulkitsevat viestintäkäyttäytymisen taitavaksi tai taitamattomaksi. Tässä työssä painotettiin yksilön vuorovaikutustaitoja osana ammatillista osaamista. Kompetentin viestinnän ja vuorovaikutuksen seurauksina pidetään muun muassa viestintäytyytyväisyyttä sekä suhteessa vallitsevaa luottamusta. Henkilöllä, jonka havaitaan olevan kompetentti viestijä, havaitaan myös olevan tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisella tavalla saavutettuja tuloksia interpersonallisissa suhteissa. (Spitzberg & Cupach 1984, 137, 142.) Barge (1994, 13) korostaa viestintä- ja vuorovaikutustaitojen merkitystä, sillä kompetenttien johtajien on osattava kommunikoida muun muassa osaamisensa ymmärrettävällä tavalla.

Avovastauksissa sekä työnjohtajat että työntekijät katsoivat vuorovaikutustaitojen kuuluvan osaksi luotettavan johtajan ja työntekijän piirteitä. Tosin työnjohtajien vastauksissa painotus oli ammatillisemmassa osaamisessa kuin viestintä- ja vuorovaikutusosaamisessa, mikä osaltaan tukee käsitystä siitä, että kompetenssi ymmärretään monesti yksilön ammatillisena osaamisena, tehtäväkeskeisenä suoriutumisenä työssä. Ammatitiosaaminen mainittiin useammin kuin viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen ja työnjohtajat näyttäisivät arvostavan luotettavassa työntekijässä ennen kaikkea työhön liittyviä taitoja ja osaamista.

Avoimessa kysymyksessä työnjohtajat painottivat työntekijän itsenäisyyttä ja omaaloitteisuutta työssä. Työyhteisössä ilmenevään luottamukseen liitetäänkin yleensä itsenäisyyden arvostaminen työssä (ks. koontia Marila & Ylinen 2002). Käytännön johtamistyö on kuitenkin viestintää ja viestintä on näin ollen kiinteä osa johtamistyötä ja johtajan ammatillista osaamista (Rouhiainen 2005, 10). Campbell (2004, 4–5) painottaa viestinnän merkitystä johtajan ja työntekijän välisissä vuorovaikutussuhteissa. Etenkin työntekijöiden havainnot johtajan viestinnästä ovat keskeisessä asemassa vuorovaikutussuhteiden tutkimuksessa. Esimerkiksi havainnot johtajan viestintäkäyttäytymisestä ja erilaisesta kohtelusta eri työntekijöitä kohtaan saattaa vaikuttaa siihen, miten ja milloin työntekijä hakee palautetta johtajalta (ks. Stigall 2004, 1–35). Viestintäosaamisen näkökulma painottaa lisäksi luotettavuuden kehittymistä (Eriksen 2001, 21–35).

Tässä työssä taustamuuttujia ei tulosten tarkastelussa käsitelty, sillä vastaajien taustamuuttujien välillä ei havaittu suurta eroa. Näin ollen myös sellaiset työntekijät, jotka ovat työskennelleet saman esimiehen alaisuudessa alle vuoden arvioivat luottamuksen keskimäärin korkeaksi. Myöskään vastaajien iällä ei näyttäisi olevan merkitystä siinä, kuinka laadukkaaksi vuorovaikutussuhteet ja kuinka korkeaksi luottamuksen arvioi. Rakennustyömaan vuorovaikutussuhteita voisikin pohtia tulevaisuudessa pikaluottamuksen näkökulmasta. Voisiko olla niin, että työmaakontekstissa luottamus ikään kuin alkaa työsuhteen alettua?

Työntekijöiden ja työnjohtajien käsitykset vuorovaikutussuhteista ja luottamuksesta olivat hyvin positiivisia. Tämä havainto on ristiriidassa sen kanssa, että yhteistyötaholta tullut toivomus liittyi työnjohtajien ja työntekijöiden suhteiden tutkimiseen, koska juuri näissä suhteissa on havaittu suurimmat ongelmat. Tulokset ovat näin ollen päinvastaiset kuin yhteistyötahon odotukset. Positiivisiin tuloksiin on voinut vaikuttaa se, että kyselyn väittämiin on vastattu tiettyjen odotusten mukaan. Työntekijät ovat tällöin voineet vastata auktoriteetin pelossa, vaikka vastaajien anonymiteettiä painotettiin. Tutkimusaineisto kerättiin niin, että se lähetettiin jokaiselle työnjohtajalle, joka täytti kyselyn työntekijöillä. Tämä on osaltaan voinut vähentää anonymiteetin tuntua, jos arvostelun kohteena oleva esimies on ollut samassa tilassa kyselyn täytön ajan. Tämän vuoksi esimieheen kohdistuneet arviot ovat voineet olla tavallista positiivisempia. Lisäksi vastaajat ovat voineet vältellä negatiivisuutta ja näin ollen ovat antaneet myönteisempiä arvo-

ja. Työnjohtajien on voinut myös olla vaikea arvioida esimerkiksi omaa toimintaansa ja kyseenalaistaa omat taitonsa johtajana.

Tutkimusten tulosten valossa voidaan väittää, että työntekijöiden ja työnjohtajien käsitysten mukaan luottamus heidän välisissä vuorovaikutussuhteissa on korkeaa ja hyvää. Luottamus nähdään tällöin rakentuvan avoimuudesta, johtajien affektiivisuudesta, eettisten periaatteiden noudattamisesta sekä suhteen osapuolien kompetenssista. Aiemmat tutkimukset painottavat samoja tekijöitä. Kyselyn avovastauksissa kantaviksi teemoiksi luottamuksessa nousivat niin ikään eettisten periaatteiden noudattaminen, osaaminen ja affektiivisuus. Tämän lisäksi työntekijät ja työnjohtajat painottivat vuorovaikutustaitoja sekä johtajan asertiivisia piirteitä.

6 PÄÄTÄNTÖ

Tämän pro gradu –työn tavoitteena oli selvittää työntekijöiden ja työnjohtajien käsityksiä siitä, millaista luottamusta heidän vuorovaikutussuhteissaan on ja minkälaisilla tekijöillä on merkitystä luottamuksen rakentumisessa. Tutkimuskohteeksi rajautuivat YIT Rakennus Oy:n Kuopion ja Joensuun alueen työntekijät ja työnjohtajat. Tutkimuskohteenä ovat siis rakennustyömaan vuorovaikutussuhteet ja niissä ilmenevä luottamus.

Työn teoreettinen viitekehys rajautui luottamuksen käsitteen poikkitieteelliseen tarkasteluun sekä vuorovaikutussuhdekontekstin käsittelyyn. Luottamuksen käsitettä on kartutettu muun muassa taloustieteen, psykologian ja viestinnän kirjallisuuden avulla. Luottamus määriteltiin kuitenkin viestinnän näkökulmaa painottaen: luottamus on yksilön subjektiivinen käsitys ja kokemus, joka rakentuu ja kehittyy vuorovaikutuksessa, ja jota todennetaan viestintäkäyttäytymisessä. Luottamuksen kontekstin eli vuorovaikutussuhteen taustalle valittiin suhteiden vastavuoroiseen tarkasteluun keskittynyt LMX-teoria. Teoreettisen viitekehysten rajausta voidaan pitää onnistuneena, sillä luottamusta sekä johtajien ja työntekijöiden vuorovaikutussuhteita tarkasteltiin tarpeeksi monipuolisesti tutkimusasetelma huomioon ottaen.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kysely, koska haluttiin saada laaja ja helposti käsiteltävä aineisto. Tutkimusjoukon liikkuvuuden vuoksi havainnointi ja haastattelu olisivat vieneet paljon resursseja. Kyselystä tehtiin kaksi versiota: toinen työntekijöille ja toinen työnjohtajille. Tällä tavalla haluttiin ottaa huomioon vuorovaikutussuhteiden vastavuoroisuus. Suhde on aina dyadi, jossa on kaksi osapuolta.

Kyselyn johtajien ja työntekijöiden suhteita mittaavana mittarina käytettiin jo olemassa olevaa LMX-mittaria, jota muokattiin tätä työtä varten. Mittari koostuu seitsemästä kohdasta, jotka mittaavat vuorovaikutussuhteen eri tekijöitä, joilla on merkitystä suhteen koettuun laatuun. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi luottamus ja sitoutuminen. Tulosten perusteella näyttäisi siltä, että sekä työntekijät että työnjohtajat näkevät keskinäiset vuorovaikutussuhteensa laadukkaina ja hyvinä. Yleisesti ottaen työnjohtajat arvioivat vuorovaikutussuhteet keskimäärin laadukkaammaksi kuin työntekijät.

Kyselyn luottamusmittari tehtiin tätä työtä varten teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Luottamuksen ulottuvuudet vuorovaikutuksen avoimuus, vuorovaikutuksen affektiivisuus, vuorovaikutuksen eettisyys ja osaaminen arvioitiin hyviksi ja korkeiksi. Työntekijöiden ja työnjohtajien käsitysten perusteella voidaan sanoa, että työntekijöiden ja työnjohtajien vuorovaikutussuhteissa on korkeaa luottamusta. Vuorovaikutussuhteet koetaan yleisesti ottaen avoimiksi, joissa osoitetaan empatian ja välittämisen tunteita, ja joissa noudatetaan eettisiä periaatteita, kuten esimerkiksi oikeudenmukaisuutta ja tasavertaisuutta. Myös työntekijät ja työnjohtajat arvioitiin kompetenteiksi. Työntekijöiden ja työnjohtajien vastauksista ajettiin Studentin t-testi havainnoimaan vastaajien käsitysten keskiarvojen eroja. Tilastollisesti melko merkitseviä, merkitseviä ja erittäin merkitseviä eroja löytyi työntekijöiden ja työnjohtajien vastausten keskiarvojen välillä. Näyttäisi täten siltä, että työnjohtajat arvioivat luottamuksen hieman korkeammaksi kuin työntekijät.

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan lähestyä käsitteiden reliabiliteetti ja validiteetti avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta ja stabiiliutta. Reliabiliteetin avulla voidaan arvioida sitä, kuinka luotettavia, pysyviä tai eistattumanvaraisia tutkimuksen tulokset ovat ja sitä, kuinka hyvin tutkimus on toistettavissa. Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. (Frey, Botan & Kreps 2000, 111; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 213–215.) Seuraavaksi arvioidaan tämän tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan lähestyä tarkastelemalla mittarin luotettavuutta. Tässä työssä luotettavuutta arvioidaan mittarin summamuuttujien sisäistä yhteneväisyyttä mittaavan Cronbachin alfa-kertoimen avulla. Alfa-kertoimella selvitetään sitä, mitaavatko mittarin osiot samaa asiaa. Alfa-kerroin voi saada arvoja 0-1.00 välillä. Mitä lähempänä alfan arvo on yhtä, sitä luotettavampana mittaria ja siitä saatuja tuloksia voidaan pitää. LMX-mittarissa alfan arvo työntekijöiden kohdalla oli .74, jota voidaan yleisesti pitää luotettavana ja hyvänä arvona. Sitä vastoin alfan arvo työnjohtajien kohdalla oli .40, joka on matalimman hyväksyttävän arvon .60 alapuolella. Tosin alfan alarajaa ei ole enää pidetty ehdottomana lakina ja pienissä otoksissa alfan arvo voi jäädä alle .60. Luottamusmittarissa alfan arvot vaihtelivat .72–.91. Mittarin voidaan täten sanoa mitanneen haluttua asiaa. Reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä ja mittaria ja siitä saatuja tu-

loksia luotettavina. Mittarin luotettavuuden puolesta puhuvat LMX-mittarin ja luottamusmittarin samansuuntaiset tulokset. Korkeat arvot LMX-mittarissa ennustavat teorioiden mukaan korkeaa luottamusta. LMX-mittarissa korkeita arvoja antaneet vastaajat antoivat korkeita arvoja myös luottamusmittarissa. Vastaavasti LMX-mittarissa matalia arvoja antaneet vastaajat antoivat matalia arvoja luottamusmittarissa.

Tutkimuksen validiteettia voidaan lähestyä tarkastelemalla tutkimuksen etenemistä prosessina. Tutkimus eteni loogisessa järjestyksessä. Ensiksi kartoitettiin aiheesta jo tehtyjä tutkimuksia ja perehdyttiin aiheesta kirjoitettuun kirjallisuuteen. Tällöin aiheesta muodostui laaja kokonaiskäsitelmä, jonka pohjalta voitiin alkaa rajata aihetta tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi. Luonnollinen siirtymävaihe tutkimuksessa oli kyselyn tekeminen ja mittarin luominen teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Mittarin luotettavuutta lisää se, että LMX-mittari oli jo aiemmissa tutkimuksissa testattu ja todettu toimivaksi. Tosin mittari suomennettiin ja sitä muokattiin tähän työhön soveltuvaksi. Mittari pyrittiin kuitenkin pitämään sisällöllisesti alkuperäistä vastaavana. Luottamusmittarin pohjalla vaikuttaa vankka teoriatausta ja aiempi tutkimustieto. Lisäksi mittarin väittämien ymmärrettävyyden ja toimivuuden arvioinnissa oli mukana muita henkilöitä.

Tutkimusmenetelmäksi valittu kysely osoittautui hyväksi ja toimivaksi aineistonkeruumenetelmäksi. Näin hajanaisilla työmailla työskentelevät henkilöt tavoitettiin. Kyselyt ovat organisaatioissa tavanomaisia tiedonkeruumenetelmiä, jolloin vastaamismalli oli jo ennestään tuttu, mikä puolestaan helpotti vastaamista. Kyselystä tehtiin eri versiot työntekijöille ja työnjohtajille. Nämä kaksi aineistoa muodostivat laajan ja monipuolisen kokonaisuuden. Näin ollen vastavuoroisuuden periaatetta noudatettiin ja luottamuksesta ja sen rakentumisesta saatiin molempien osapuolien näkemykset.

Aineistonkeruusta vastasi yhteistyötaho. Kyselyiden täyttö tapahtui kontrolloidusti niin, että työnjohtajat täyttivät kyselyn itse ja täyttivät kyselyn työntekijöillä esimerkiksi kahvitauolla. Kyselyiden mukana lähetettiin kuitenkin myös saatekirje vastaajien motivoimiseksi. Vastausprosenttia voidaan pitää kyselytutkimukselle hyvänä. Vastausprosentti työntekijöiden kohdalla oli 53 % ja työnjohtajien kohdalla 54 %. Kuitenkin väittämien 11–32 kohdalta 14 työntekijöiden vastaukset jouduttiin hylkäämään aineistonkeruuvaiheessa tapahtuneen kopiointivirheen vuoksi, joten vastausprosentti näiden väittämien kohdalla oli alhaisempi. Nämä 14 vastausta tuskin kuitenkaan olisivat muuttaneet

tuloksia merkittävästi. Aineistonkeruuvaiheessa tutkijalla oli hyvin vähän kontrollia kyselyiden lähettämisestä ja täyttämisestä. Toisaalta olisi ollut lähes mahdotonta kiertää kaikki työmaat tavoitteena saada mahdollisimman paljon vastauksia ja varmistaa kyselyiden ymmärrettävyys.

Tutkimuksen tulokset antoivat arvokasta tietoa luottamuksesta. Etenkin se, että sekä työntekijöiden että työnjohtajien näkemykset huomioitiin, on merkittävää organisaation kehittämistyön kannalta. Tutkimuksen voidaan myös katsoa antaneen vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tuloksia saatiin siitä, millaista luottamusta työntekijöiden ja työnjohtajien vuorovaikutussuhteissa on, ja mitkä tekijät ovat merkittäviä luottamuksen rakentumisessa. Lisäksi saatiin tietoa siitä, millaisena luotettava työntekijä tai johtaja nähdään, sekä kuinka laadukkaita vuorovaikutussuhteita työmaalla yleensäkin on.

Kun tuloksista tehdään johtopäätöksiä ja tulkintoja, on huomioitava yksilöiden erilaiset käsitykset ilmiöistä. Vaikka yleensä kyselyissä vastaajilla on tasavertaiset lähtökohdat ja mahdollisuudet vastata, kysymysten tulkinnoissa saattaa olla eroja. Vastaajat ovat voineet ymmärtää väittämät eri tavalla kuin tutkija on ajatellut. Lisäksi tutkijan on vaikea kontrolloida sitä, kuinka todenmukaisesti vastaajat ovat vastanneet. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 213–214.) Kuitenkin tutkimuksen vastausprosentti oli kyselytutkimukselle hyvä. Tutkimuksen tulokset voidaan näin ollen yleistää koskemaan ainakin Kuopio ja Joensuun alueen työmaajohtoa ja työntekijöitä. Tuloksia ei voida yleistää koskemaan kaikkia organisaatioita ja työyhteisöjä jokaisella alalla, sillä jokainen työyhteisö ja organisaatio on oma kulttuurinsa.

Luottamuksen ulottuvuuksia mitattiin Likert-väittämien avulla. Yleensä asennemittauksissa käytettävän likert-asteikon huonona puolena voidaan pitää sitä, että samaa mieltä-eri mieltä -väittämiin vastataan monesti odotusten mukaan. Tällöin ihmisillä on taipumus valita sellainen vastausvaihtoehto, joka heidän mielestään on odotettava tai suotava vastaus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 190.) Likertin skaalassa keskimmäisenä vaihtoehtona käytetään monesti ”en osaa sanoa” -vaihtoehtoa. Tämän työn kyselylomakkeessa ”en osaa sanoa” -vaihtoehto jätettiin kokonaan pois. Neutraalia mielipidettä vastasi vaihtoehto ”en eri mieltä, mutta en samaakaan mieltä”.

Monen kyselyn väittämän kohdalla vastaajat olivat turvautuneet keskimmäiseen eli neutraaliin vastausvaihtoehtoon. Keskimmäiset vaihtoehdot voivat olla arveluttavia, sillä niihin saatetaan vastata hyvinkin helposti vastausta sen enempää miettimättä. Neutraalin mielipiteen ilmaiseminen voi olla helpompaa kuin se, että pitäisi selkeästi olla jotain mieltä. Vastaajille haluttiin kuitenkin antaa mahdollisuus valita neutraali mielipide, sillä joskus selkeää mielipidettä ei yksinkertaisesti ole. Kuitenkin vastaajien pakottamista joko kielteiseen tai myönteiseen mielipiteeseen tulisi harkita, vaikka se sulki-kin neutraalin mielipiteen täysin pois. Toisaalta neutraali vaihtoehto tai ”en osaa sanoa”-vaihtoehto olisi voitu sijoittaa varsinaisen vastausvaihtoehtoskaalan ulkopuolelle esimerkiksi rasti ruutuun -vaihtoehtona. Vastaajat eivät tällöin välttämättä olisi turvautuneet neutraaliin vaihtoehtoon niin usein.

Tämän työn tulosten avulla voidaan kehittää työntekijöiden ja työnjohtajien vuorovaikutusta. Tulokset antavat ainakin suuntaa sille, mihin tekijöihin kannattaa kiinnittää huomiota toimintaa kehitettäessä. Tulokset tuottavat uutta tietoa myös puheviestinnän suomenkielisen tutkimuksen kentälle. Lisäksi tulokset vahvistavat jo olemassa olevaa tietoa ja teoriaa aiheesta.

LMX-teorian toimivuutta tässä työssä tulisi käsitellä kriittisessä valossa. LMX-teoria kuvaa johtajien ja työntekijöiden vuorovaikutussuhteita lähinnä koko organisaation tasolla ja yleisimmin ylemmän johdon näkökulmasta. Tällöin työntekijöillä voi olla hyvinkin erilaisia rooleja johtajaan nähden statuksensa ja työtehtävänsä vuoksi. Kun yksi toimii johtajan assistenttina, toinen on jonkun tietyn tiimin jäsen. Kohdeyrityksen työntekijöillä on suurin piirtein samanlaisia työtehtäviä ja toimivat lähtökohdiltaan samanarvoisissa työsuhteissa. Tällöin kukaan työntekijöistä ei voi saada jotain tiettyä spesifiä toimea tai titteliiä. LMX-mittarin sovellettavuutta näihin organisaation hierarkiassa alimmalla tasolla toimiviin suhteisiin tulisi tutkia enemmän.

Kuitenkin voidaan olettaa, että vain jotkut työmaan työntekijät ovat läheisempiä esimiestensä kanssa kuin toiset ja saavat näin ollen vastuulleen suorittaa sellaisia työtehtäviä, joita esimies on määrännyt vain näille henkilöille. Tutkimuksen tulokset antavat olettaa, että suurin osa työntekijöistä kuuluu omien käsitystensä mukaan sisäpiirin suhteisiin. Tosin on otettava huomioon myös ne työntekijät, jotka arvioivat suhteensa esimiehiinsä etäisiksi ja laadultaan matalammiksi, sillä kaikki yksittäiset vuorovaikutus-

suhteet vaikuttavat tietyn ryhmän, tässä tapauksessa työmaan, sisäisiin suhteisiin sekä ryhmän viestintään. Johtajalla on merkittävä vastuu erilaisten vuorovaikutussuhteiden vaikutuksen ja merkityksen ymmärtämisessä. (McKnight, Cummings & Chervany 1998, 480; Sias & Jablin 1995, 5-38.) Olisi mielenkiintoista tutkia, miten työtoverit havainnoivat muiden työntekijöiden suhteita esimieheen, ja miten tämä vaikuttaa työmaan vuorovaikutukseen.

Vastaisuudessa LMX-mittaria voitaisiin kehittää täsmällisemmäksi koskemaan käytännön työtilanteita. Nyt LMX-osion väittämät saattoivat jäädä liian yleiselle tasolle ja olivat ehkä paikoitellen vaikeasti ymmärrettävissä. LMX-mittaria ei tiettävästi ole käytetty suomalaisessa yhteiskunnassa ja suomenkielisenä, joten sen sovellettavuutta esimerkiksi juuri rakennustyömaalle tulisi pohtia. Ovatko mittarin seitsemän väittämää sellaisia, jotka todella mittaavat suomalaisen työmaan vuorovaikutussuhteiden laatua? Onko suhteen laadun kannalta merkittävää, päästääkö esimies työntekijän pinteestä omalla kustannuksellaan vai ei? Suomalaisessa yhteiskunnassa tällä ei välttämättä ole tekemistä hyvän johtajuuden kanssa. Brien (1998, 391–409) painottaa kulttuurin merkitystä luottamuksessa. Voitaisiinkin pohtia mittarin soveltuvuuden suomalaiseen kulttuuriin lisäksi sitä, miten suomalainen kulttuuri näkyy vastauksissa. Mielenkiintoista oli havaita, että avoimissa vastauksissa toistuivat suomalaisessa kulttuurissa vakiintuneet sanaparit, kuten esimerkiksi rehtiys ja reiluus.

Koska LMX-teoria käsittelee johtajan ja työntekijän vuorovaikutussuhdetta, tulisi vuorovaikutteista aspektia painottaa myös LMX-mittarissa. Tällöin mittarin yhdeksi osaksi voitaisiin lisätä esimerkiksi vuorovaikutustaitoja mittaava väittämä. Lisäksi teorian yhteydessä voitaisiin käyttää enemmän puheviestinnän käsitteitä, jolloin vuorovaikutussuhteita tarkasteltaisiin viestinnän ilmiönä myös käsitteellisellä tasolla.

Seuraavia tutkimuksia ajatellen tutkimusasetelmaa voitaisiin kehittää eteenpäin. Tämän työn tavoitteet huomioon ottaen toimi kysely tämän työn osalta hyvin. Vastaisuudessa kyselyn voisi tosin toteuttaa eri vaiheissa, jolloin luottamuksen prosessinäkökulma tulisi paremmin esille. Lisäksi kyselyssä voisi korostaa enemmän luottamuksen tulevaisuusorientaatiota muotoilemalla kysymykset tulevaisuuteen viittaaviksi. Jotta voitaisiin pureutua paremmin luottamuksen rakentumisen ytimeen, tulisi ymmärrystä syventää muilla tutkimusmenetelmillä. Tässä työssä työnjohtajien ja työntekijöiden asenteita ja käsi-

tyksiä tarkasteltiin mittaamisen avulla. Syvemmän ymmärryksen saamiseksi tulisi ilmiötä lähestyä myös laadullisin menetelmin.

Kyselyn lisäksi aineistoa voitaisiin kerätä esimerkiksi haastattelemalla. Olisi mielenkiintoista haastatella erilaisia johtaja-työntekijä-pareja. Tällöin voitaisiin keskittyä juuri tiettyihin suhteisiin ja näin muodostaa vertailukohteita. Kiinnostavaa olisi myös lähestyä vuorovaikutussuhteita erilaisen tutkimusmenetelmän avulla. Esimerkiksi verkostanalyysi ja lumipallo-otanta voisivat tuoda mielenkiintoisen näkökulman siihen, miten laadukkaiksi muut arvioivat muiden työntekijöiden ja johtajien vuorovaikutussuhteet. Tarkastelua voisi jatkaa pidemmälle, jolloin pohdittaisiin erilaisten vuorovaikutussuhteiden vaikutusta koko työryhmän vuorovaikutukseen.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että luottamuksen rakentumisessa tärkeitä tekijöitä ovat muun muassa vuorovaikutuksen avoimuus, vuorovaikutuksen affektiivisuus, vuorovaikutuksen eettisyys ja osaaminen. Erityisesti eettisten periaatteiden seuraamista ja ammatillista osaamista painotettiin. Kuitenkin näitä kaikkia tekijöitä todennetaan viestintäkäyttäytymisessä, jolloin keskeisessä sijassa ovat viestintä- ja vuorovaikutustaidot. Luottamus rakentuu ja sitä rakennetaan vuorovaikutussuhteissa vuorovaikutuksen avulla. Vastaisuudessa olisi mielenkiintoista selvittää tarkemmin nimenomaan viestintä- ja vuorovaikutustaitojen merkitystä johtajien ja työntekijöiden vuorovaikutussuhteiden kehittämisessä ja luottamuksen rakentumisessa. Esimerkiksi voitaisiin tarkastella sitä, minkälaista viestintäosaamista luottamuksen rakentumisessa painotetaan.

Vuorovaikutuksen ja luottamuksen suhde on hyvin mielenkiintoinen ja kompleksinen aihe, jota tässä työssä on lähestytty työntekijöiden ja työnjohtajien suhteen tasolla. Tutkimuksen tuloksista saatiin arvokasta tietoa siitä, mihin tekijöihin yrityksen ja yksittäisten johtajien toiminnassa kannattaa kiinnittää huomiota, kun puhutaan luottamuksesta ja sen rakentumisesta. Johtajien tulisi näin ollen pohtia ainakin vuorovaikutuksen avoimuutta, affektiivisuutta, eettisyyttä ja osaamista. Luottamus aiheena tulisi ottaa huomioon, sillä sen merkitystä suhteissa ja koko organisaation toiminnan tasolla ei voida kiistää. Johtajat ovat yleensä suhteen suuntaa määräävässä asemassa ja heillä on näin ollen suuri merkitys suhteiden luomisessa ja ylläpitämisessä. Huomio tulisi kiinnittää erityisesti johtajien viestintäkäyttäytymiseen ja vuorovaikutustaitoihin, sillä kuten aivan alussa todettiin, johtaminen tapahtuu aina vuorovaikutuksessa.

KIRJALLISUUS

Bakar, H. A. & Rowe, P. A. 2006. Leader-member exchange and cooperative communication between group members: replications of Lee (1997, 2001) study on Malaysia respondents. Paper presented at the 56th annual conference of the International Communication Association, June 2006. Dresden, Germany.

Barge, J. K. 1994. Leadership. Communication skills for organizations and groups. New York: St. Martin's Press.

Bauer, T. N. & Green, S. G. 1996. Development of leader-member exchange: a longitudinal test. *Academy of Management Review* 39, 1538–1567.

Blomqvist, K. 2002. Partnering in the dynamic environment: the role of trust in asymmetric technology partnership formation. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.

Blomqvist, K. 1995. The concept of trust: an interdisciplinary literature review and analysis. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.

Brien, A. 1998. Professional ethics and the culture of trust. *Journal of Business Ethics* 17, 319–409.

Campbell, K. L. 2004. Desperately seeking feedback: A model of feedback-seeking based on the leader-member exchange and communication. Paper presented at the 90th annual meeting of the National Communication Association, November 2004. Chicago, United States.

Cohen, M. S. 2004 Leadership as the orchestration and improvisation of dialogue: Cognitive and communicative skills in conversations among leaders and subordinates. Teoksessa D. V. Day, S. J. Zaccaro & S. M. Halpin (toim.) *Leader development for transforming organizations. Growing leaders for tomorrow.* Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 177–208.

Crawford, C. B. & Strohkirch, C. S. 2004. Understanding the relationship between knowledge management, transformational leadership and communication apprehension: Can't communicate? Then you probably can't lead! Knowledge management and leadership. Paper presented at the 90th annual meeting of the National Communication Association, November 2004. Chicago, United States.

Cummings, L. L. & Bromiley, P. 1996. The organizational trust inventory (OTI): development and validation. Teoksessa R. M. Kramer & T. R. Tyler (toim.) Trust in organizations: frontiers of theory and research. Thousand Oaks: Sage, 302–330.

Dainton, M. & Zelle, E. D. 2005. Applying communication theory for professional life: a practical introduction. Thousand Oaks: Sage.

Dansereau, F. & Markham, S.E. 1987. Superior-Subordinate communication: multiple level of analysis. Teoksessa F. M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts & L.W. Porter (toim.) Handbook of organizational communication. An interdisciplinary perspective. Newbury Park: Sage, 343–388.

Davenport, E. & McLaughlin, L. 2004. Interpersonal trust in online partnerships: the challenge of representation. Teoksessa M.-L. Huotari & M. Iivonen (toim.) Trust in knowledge management and systems in organizations. Hershey: Idea group publishing, 107–124.

Dirks, K. T. & Scarlicki, D. P. 2004. Trust in leaders: existing research and emerging issues. Teoksessa R. M. Kramer & K. S. Cook (toim.) Trust and distrust in organizations: dilemmas and approaches. New York: Russell Sage Foundation, 21–40.

Eriksen, E. O. 2001. Leadership in a communicative perspective. *Acta Sociologica* 44, 21–35.

Fairhurst, G. T. 2001. Dualisms in leadership research. Teoksessa F. M. Jablin & L. L. Putnam (toim.) The new handbook of organizational communication. Advances in theory, research, and methods. Thousand Oaks: Sage, 379–439.

Ferrin, D. L., Dirks, K. T. & Shah, P. P. 2003. Many routes toward trust: a social network analysis of the determinants of interpersonal trust. Academy of Management Best Conference paper 2003 OB:C1.

Fink, A. 1995. The survey handbook. The survey kit 1. Thousand Oaks: Sage.

Fink, A. 1995 b. How to ask survey questions. The survey kit 2. Thousand Oaks: Sage.

Fink, A. 1995 c. How to design surveys. The survey kit 5. Thousand Oaks: Sage.

Frey, L. R., Botan, C. H. & Kreps, G. L. 2000. Investigating communication: an introduction to research methods. 2nd ed. Boston: Allyn and Bacon.

Gerstner, C. R. & Day, D. V. 1997. Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology* 82.

Girton, M. K. & Heald, G. R. 2002. A new model of leader-member exchange: adding a communication exchange dimension. Paper presented at the Applied Communication Division of the National Communication Association. New Orleans, LA.

Gouran, D. S. 2003. Leadership as the art of counteractive influence in decision-making and problem-solving groups. Teoksessa R. Y. Hirokawa, R. S. Cathcart, L. A. Samovar & L. D. Henman (toim.) *Small Group communication*. Los Angeles: Roxbury Pub, 172–183.

Graen, G. & Uhl-Bien, M. 1998. Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership: the multiple-level approaches* 24, 123.

Graen, D. D. 1997. Attributions in Leader-member exchanges: implications for practise. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 6, 59–71.

Greenberg, J. & Baron, R. A. 2003. Behavior in organizations. 8th ed. Upper saddle river: Prentice hall.

Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. 2004 [1991]. Leadership. A communication perspective. 4th ed. Long Grove: Waveland press.

Hirjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.

Huotari, M.-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon: tiedon luominen työyhteisössä. Porvoo: WSOY.

Huotari, M.-L. & Iivonen, M. 2004. Managing knowledge-based organizations through trust. Teoksessa M.-L. Huotari & M. Iivonen (toim.) Trust in knowledge management and systems in organizations. Hershey: Idea group publishing, 1–29.

Iivonen, M. 2004. Trust building as a management strategy. Teoksessa M.-L. Huotari & M. Iivonen (toim.) Trust in knowledge management and systems in organizations. Hershey: Idea group publishing, 30–50.

Lee, J. 2001. Leader-member exchange, perceived organizational justice, and cooperative communication. Management Communication Quarterly 14, 574–589.

Lee, J. 1997. Leader-Member Exchange, the “Pelz Effect,” and Cooperative Communication between Group members. Management Communication Quarterly 11, 266–287.

Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. 1996. Developing and maintaining trust in work relationships. Teoksessa R. M. Kramer & T. R. Tyler (toim.) Trust in organizations: frontiers of theory and research. Thousand oaks: Sage, 114–139.

Littlejohn, S. 1999. Theories of human interaction. 6th edition. Belmont: Wadsworth Publishing Company.

Lumsden, G. & Lumsden, D. 2004. Communicating in groups and teams: sharing leadership. Belmont: Thomson/Wadsworth.

- Kotkavirta, J. 2001. Luottamus instituutioihin ja yksilöllinen hyvinvointi. Teoksessa K. Ilmonen (toim.) Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylä: SoPhi, 55–68
- Kramer, R. M. & Cook, K. S. 2004. Trust and distrust in organizations: dilemmas and approaches. Teoksessa R. M. Kramer & K. S. Cook (toim.) Trust and distrust in organizations: dilemmas and approaches. New York: Russel Sage Foundation, 1–18.
- Marila, E. & Ylinen, A. 2002. Luottamus vuorovaikutuksessa: teknologiavälitteinen vuorovaikutus ja luottamuksen rakentuminen. Jyväskylän yliopisto. Puheviestinnän pro gradu –työ.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review* 20, 709–734.
- McKnight, D. H., Cummings, L. L. & Chervany, N. L. 1998. Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review* 23, 473–490.
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp.
- Mishra, A. K. 1996. Organizational crisis, the centrality of trust. Teoksessa R. M. Kramer & T. R. Tyler (toim.) Trust in organizations: frontiers of theory and research. Thousand oaks: Sage, 261-287.
- Niiniluoto, I. 1980. Johdatus tieteenfilosofiaan. Helsinki: Otava.
- Puro, J.-P. 1996. Johdatus puheviestinnän teorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Rantanen, M. 2006. Työtyytyväisyys Jyväskylän yliopistossa. VMBaro työtyytyväisyyskysely 2006. Taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylän yliopisto. <<http://www.jyu.fi/strategia/suojatut/tyotytytyvaisyys2006.pdf>>. Viitattu 23.8.2006.

Rogers, L. E. & Escudero, V. 2004. Overview and future directions. Teoksessa L. E. Rogers & V. Escudero (toim.) *Relational communication: an interactional perspective to the study of process and form*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 219–236.

Rouhiainen, M. 2005. Johtamisviestintä: viestintäosaamisen näkökulma johtamiseen. Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2005. Jyväskylän yliopisto.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. 1998. Introduction to special topic forum. Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review* 23, 393–404.

Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. & Cesaria, R. 2000. *Measuring organizational trust*. San Francisco: International Association of Business Communicators.

Sias, P. M., Krone, K. J. & Jablin, F. M. 2002. An Ecological Systems Perspective on Workplace Relationships. Teoksessa M. L. Knapp & J. A. Daly (toim.) *Handbook of interpersonal communication*. 3rd ed. Thousand oaks: Sage, 615–642.

Sias, P. M. & Jablin, F. M. 1995. Differential superior-subordinate relations, perceptions of fairness, and co-worker communication. *Human Communication Research* 22, 5–38.

Spector, M. D. & Jones, G. E. 2004. Trust in the workplace: factors affecting trust formation between team members. *The Journal of Social Psychology* 144, 311–321.

Spitzberg, B. H. & Cupach, W. R. 1984. *Interpersonal communication competence*. Thousand Oaks: Sage.

Stech, E. L. 1983. *Leadership communication*. Chigago: Nelson-Hall.

Steiner, D. D. 1997. Attributions in leader-member exchanges: implications for practice. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 6, 59–71.

Stigall, D. J. 2004. Leader-member relationship quality: A web-based analysis of the impact of framing and message targeting relative to personal temperament. Paper presented at the 90th annual meeting of the National Communication Association, November 2004. Chicago, United States.

Trenholm, S. & Jensen, A. 1996. Interpersonal communication. 3rd ed. Belmont: Wadsworth.

Valkonen, T. 2003. Puheviestintätaitojen arviointi: näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Wood, J. T. 2000. Relational communication. Continuity and change in personal relationships. 2nd edition. Belmont: Wadsworth.

Yukl, G. 2002 [1981]. Leadership in organizations. 5th edition. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

LIITE 1: Kyselylomake työntekijöille

Arvoisa vastaanottaja!

Pyydän sinua vastaamaan oheiseen kyselyyn, jonka tavoitteena on selvittää, millaista luottamusta esimiehen ja työntekijän välillä on. Kysely on osa pro gradu –tutkielmaani, jota valmistelen Jyväskylän yliopistossa.

Opinnäytetyö toteutetaan yhteistyössä YIT Rakennus OY:n kanssa. Kysely on lähetetty YIT Rakennus OY:n Kuopion ja Joensuun alueen sekä infrapalveluiden sillanrakennusyksikön työmaajohdolle ja kaikille heidän alaisuudessaan työskenteleville työntekijöille. Kyselyyn vastaaminen vie aikaasi noin 10–15 minuuttia.

Jokainen vastaus on tärkeä. Voit vastata nimettömänä, ja vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti. Henkilöllisyyttäsi ei siis ole mahdollista tunnistaa missään vaiheessa. Kyselylomakkeista saatuja tietoja käytetään ainoastaan tähän opinnäytetyötutkimukseen.

Kyselyllä saadaan arvokasta tietoa siitä, miten työmaajohdon ja työntekijöiden vuorovaikutusta voidaan kehittää.

Yhteistyöstä kiittäen,

Eerika Hedman
 puh: 040-7455090
 s-posti: eemahedm@cc.jyu.fi

Luottamus työntekijän ja johtajan vuorovaikutussuhteessa

Tutkimus työntekijöiden näkemyksistä ja kokemuksista

5/2006

Pyydän Sinua vastaamaan jokaiseen kysymykseen rengastamalla sen vaihtoehdon, joka mielestäsi vastaa parhaiten omaa mielipidettäsi.

Aluksi muutama Sinua koskeva kysymys

Rengasta mielestäsi sopivinta vaihtoehtoa vastaava numero tai kirjoita vastauksesi sille varattuun tilaan.

1. Sukupuolesi?

mies.....1

nainen.....2

2. Ikäsi? _____

3. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisen esimiehesi alaisuudessa? _____

(jatkuu)

(jatkoa)

Vuorovaikutussuhde

Seuraavaksi sinulle esitetään väittämiä, jotka koskevat sinun ja esimiehesi vuorovaikutussuhdetta.

Väittämät ovat asteikolla yhdestä viiteen, niin että:

- 1= eri mieltä
- 2= melko eri mieltä
- 3= en eri mieltä, mutta en samaakaan mieltä
- 4= melko samaa mieltä
- 5= samaa mieltä

Rengasta omaa näkemystäsi parhaiten vastaavan vaihtoehdon numero.

- 4. Esimieheni käyttäisi todennäköisesti valta-asemaansa auttaakseen minua ratkaisemaan jonkun työongelman.
- 5. Esimieheni päästäisi todennäköisesti minut pinteestä tarvittaessa omalla kustannuksellaan.
- 6. Esimieheni ymmärtää työhöni liittyviä ongelmia ja tarpeita.
- 7. Esimieheni tietää hyvin, mihin pystyn.
- 8. Tiedän, kuinka tyytyväinen esimieheni on siihen, mitä teen.
- 9. Luotan esimieheeni niin, että puolustaisin hänen tekemiään päätöksiä, vaikka hän ei olisi itse paikalla.
- 10. Työsuhteeni esimieheeni on toimiva.

Työilmapiiri

Seuraavaksi sinulle esitetään väittämiä, jotka koskevat työilmapiirin avoimuutta ja esimiehen toimintaa työpaikalla. Rengasta omaa näkemystäsi parhaiten vastaavan vaihtoehdon numero.

- 11. Voin kertoa henkilökohtaisista huolistani esimiehelleni.
- 12. Esimieheni kohtelee minua oikeudenmukaisesti.
- 13. Voin sanoa tuntevani esimieheni.
- 14. Esimieheni näyttää usein, että hän välittää työntekijöistään.
- 15. Esimieheni käyttää asemaansa väärin työmaalla.
- 16. Osoitan avoimesti, jos olen eri mieltä esimieheni kanssa.
- 17. Voin jutella esimieheni kanssa asioista, jotka eivät suoranaisesti liity työhön.
- 18. Esimieheni on reilu kaveri.
- 19. Voin avoimesti kyseenalaistaa esimieheni toimintatapoja.
- 20. Esimieheni kannustaa minua työssäni.
- 21. Voin helposti kertoa työhöni liittyvistä ongelmista esimiehelleni.
- 22. Esimieheni toimii minun parhaakseni.
- 23. Esimieheni välittää jaksamisestani.
- 24. Esimieheni kohtelee kaikkia työntekijöitä tasavertaisesti.
- 25. Esimieheni pitää lupauksensa.
- 26. Esimieheni tukee minua työtäni koskevissa valinnoissa ja päätöksissä.
- 27. Pystyn keskustelemaan esimieheni kanssa avoimesti.
- 28. Esimieheni ottaa mielipiteeni huomioon päätöksiä tehdessään.
- 29. Kerron usein ajatuksista ja ideoistani esimiehelleni.
- 30. Esimieheni on luottamukseni arvoinen.

(jatkuu)

(jatkoa)

31. Esimieheni vaikuttaa vilpittömältä ottaessaan huomioon työntekijöiden näkemykset.
32. Esimieheni toiminta on rehellistä.
33. Voin sanoa olevani lojaali esimiestäni kohtaan.
34. Esimieheni kritisoi minua usein muiden edessä.
35. Esimieheni arvostaa tekemääni työtä.
36. Esimieheni pitää minut ajan tasalla yritykseen liittyvistä asioista.
37. Esimieheni moittii minua monesti turhaan.
38. Esimieheni ylläpitää avointa työilmapiiriä.

Osaaminen

Seuraavaksi sinulle esitetään väittämiä, jotka koskevat esimiehesi osaamista ja omaa osaamista-si. Rengasta omaa näkemystäsi parhaiten vastaavan vaihtoehdon numero.

39. Suoriudun mielestäni hyvin annetuista työtehtävistä.
40. Olen hyvä työntekijä.
41. Minulla on hyvät vuorovaikutustaidot.
42. Osaan ilmaista sanottavani selkeästi ja ymmärrettävästi.
43. Esimieheni luottaa osaamiseeni.
44. Esimieheni on esimerkillinen johtaja.
45. Olen tyytyväinen esimieheni osaamiseen.
46. Esimieheni osaa antaa selkeitä ja täsmällisiä ohjeita.
47. Esimieheni osaa antaa asiallista palautetta työstäni.
48. Esimiehelläni on hyvät vuorovaikutustaidot.

Seuraavaksi pyydän Sinua vastaamaan alla oleviin kysymyksiin niille varattuun tilaan.

49. Millainen on mielestäsi luotettava esimies?
50. Sana on vapaa! Kaikki näkemykset luottamuksesta tai tästä tutkimuksesta ovat tervetulleita ja arvokkaita.

KIITOS VAIVANNÄÖSTÄSI!

LIITE 2: Kyselylomake työnjohtajille

Arvoisa vastaanottaja!

Pyydän sinua vastaamaan oheiseen kyselyyn, jonka tavoitteena on selvittää, millaista luottamusta esimiehen ja työntekijän välillä on. Kysely on osa pro gradu –tutkielmaani, jota valmistelen Jyväskylän yliopistossa.

Opinnäytetyö toteutetaan yhteistyössä YIT Rakennus OY:n kanssa. Kysely on lähetetty YIT Rakennus OY:n Kuopion ja Joensuun alueen sekä infrapalveluiden sillanrakennusyksikön työmaajohtolle ja kaikille heidän alaisuudessaan työskenteleville työntekijöille. Kyselyyn vastaaminen vie aikaasi noin 10–15 minuuttia.

Jokainen vastaus on tärkeä. Voit vastata nimettömänä, ja vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti. Henkilöllisyyttäsi ei siis ole mahdollista tunnistaa missään vaiheessa. Kyselylomakkeista saatuja tietoja käytetään ainoastaan tähän opinnäytetyötutkimukseen.

Kyselyllä saadaan arvokasta tietoa siitä, miten työmaajohdon ja työntekijöiden vuorovaikutusta voidaan kehittää.

Yhteistyöstä kiittäen,

Eerika Hedman
 puh: 040-7455 090
 s-posti: eemahedm@cc.jyu.fi

Luottamus työntekijän ja johtajan vuorovaikutussuhteessa

Tutkimus työnjohtajien näkemyksistä ja kokemuksista

5/2006

Pyydän Sinua vastaamaan jokaiseen kysymykseen rengastamalla sen vaihtoehdon, joka mielestäsi vastaa parhaiten omaa mielipidettäsi.

Aluksi pari Sinua koskevaa kysymystä

Rengasta mielestäsi sopivinta vaihtoehtoa vastaava numero tai kirjoita vastauksesi sille varattuun tilaan.

1. Sukupuolesi?

mies.....1

nainen.....2

2. Ikäsi? _____

3. Kuinka kauan olet työskennellyt esimiestehtävissä? _____

(jatkuu)

(jatkoa)

Vuorovaikutussuhde

Seuraavaksi sinulle esitetään väittämiä, jotka koskevat sinun ja työntekijöittesi vuorovaikutussuhdetta.

Väittämät ovat asteikolla yhdestä viiteen, niin että:

- 1= eri mieltä
- 2= melko eri mieltä
- 3= en eri mieltä, mutta en samaakaan mieltä
- 4= melko samaa mieltä
- 5= samaa mieltä

Rengasta omaa näkemystäsi parhaiten vastaavan vaihtoehdon numero.

4. Käyttäisin todennäköisesti valta-asemaani auttaakseni työntekijääni jonkun työongelman ratkaisussa.
5. Päästäisin todennäköisesti työntekijäni pinteestä tarvittaessa omalla kustannuksellani.
6. Ymmärrän hyvin työntekijäni työhön liittyviä ongelmia ja tarpeita.
7. Tiedän, mihin työntekijäni pystyvät.
8. Työntekijäni tietävät, kuinka tyytyväinen olen siihen, mitä he tekevät.
9. Työntekijäni luottavat minuun niin, että he puolustaisivat tekemiäni päätöksiä, vaikka en olisi itse paikalla.
10. Työsuhteeni työntekijöihini ovat toimivia.

Työilmapiiri

Seuraavaksi sinulle esitetään väittämiä, jotka koskevat työilmapiirin avoimuutta sekä sinun että työntekijöittesi toimintaa työpaikalla. Rengasta omaa näkemystäsi parhaiten vastaavan vaihtoehdon numero.

11. Voin kertoa henkilökohtaisista huolistani työntekijöilleni.
12. Kohtelen työntekijöitäni oikeudenmukaisesti.
13. Voin sanoa tuntevani työntekijäni.
14. Osoitan usein, että välitän työntekijöistäni.
15. Työntekijäni kohtelevat minua kunnioittavasti.
16. Työntekijäni osoittavat avoimesti, jos he ovat eri mieltä kanssani.
17. Voin jutella työntekijöitteni kanssa asioista, jotka eivät suoranaisesti liity työhön.
18. Työntekijäni ovat reiluja.
19. Työntekijäni voivat avoimesti kyseenalaistaa toimintatapojani.
20. Kannustan työntekijöitäni heidän työssään.
21. Työntekijäni voivat helposti kertoa työhönsä liittyvistä ongelmista minulle.
22. Toimin työntekijöitteni parhaaksi.
23. Välitän työntekijöitteni jaksamisesta työssä.
24. Kohtelen kaikkia työntekijöitäni tasavertaisesti.
25. Pidän aina lupaukseni.
27. Pystyn keskustelemaan työntekijöitteni kanssa avoimesti.
28. Otan työntekijöitteni mielipiteet huomioon päätöksiä tehdessäni.
29. Työntekijäni kertovat usein ajatuksistaan ja ideoistaan minulle.
30. Työntekijäni ovat luottamukseni arvoisia.

(jatkuu)

(jatkoa)

32. Työntekijäni ovat rehellisiä.
33. Voin sanoa olevani lojaali työntekijöitäni kohtaan.
34. Kritisoin työntekijöitäni muiden edessä.
35. Arvostan työntekijöitteni tekemää työtä.
36. Työntekijäni puhuvat minusta pahaa selkäni takana.
37. Pidän työntekijät ajan tasalla yritykseen liittyvistä asioista.
38. Pidän yllä avointa työilmapiiriä.

Osaaminen

Seuraavaksi sinulle esitetään väittämiä, jotka koskevat omaa osaamistasi ja työntekijöitteesi osaamista. Rengasta omaa näkemystäsi parhaiten vastaavan vaihtoehdon numero.

39. Työntekijäni suoriutuvat hyvin annetuista työtehtävistä.
40. Olen tyytyväinen työntekijöitteni tekemään työhön.
41. Työntekijöilläni on hyvät vuorovaikutustaidot.
42. Työntekijäni osaavat ilmaista sanottavansa selkeästi ja ymmärrettävästi.
43. Luotan työntekijöitteni osaamiseen.
44. Olen mielestäni hyvä johtaja.
45. Työntekijäni ovat tyytyväisiä osaamiseeni.
46. Osaan antaa selkeitä ja täsmällisiä ohjeita.
47. Osaan antaa asiallista palautetta työntekijöilleni.
48. Minulla on hyvät vuorovaikutustaidot.

Seuraavaksi pyydän Sinua vastaamaan alla oleviin kysymyksiin niille va- rattuun tilaan.

49. Millainen on mielestäsi luotettava työntekijä?
50. Sana on vapaa! Kaikki näkemykset luottamuksesta tai tästä tutkimuksesta ovat tervetulleita ja arvokkaita.

KIITOS VAIVANÄÖSTÄSI!

LIITE 3: Väittämien ryhmittely luottamuksen ulottuvuuksien, työntekijöiden ja johtajien mukaan

Luottamuksen ulottuvuudet	Väittämät johtajille	Väittämät työntekijöille
1) Vuorovaikutuksen avoimuus	11. Voin kertoa henkilökohtaisista huolistani työntekijöilleni.	11. Voin kertoa henkilökohtaisista huolistani esimiehelleni.
	16. Työntekijäni osoittavat avoimesti, jos he ovat eri mieltä kanssani.	16. Osoitan avoimesti, jos olen eri mieltä esimieheni kanssa.
	17. Voin jutella työntekijöitteni kanssa asioista, jotka eivät suoranaisesti liity työhön.	17. Voin jutella esimieheni kanssa asioista, jotka eivät suoranaisesti liity työhön.
	19. Työntekijäni voivat avoimesti kyseenalaistaa toimintatapojani.	19. Voin avoimesti kyseenalaistaa esimieheni toimintatapoja.
	21. Työntekijäni voivat helposti kertoa työhönsä liittyvistä ongelmista minulle.	21. Voin helposti kertoa työhöni liittyvistä ongelmista esimiehelleni.
	27. Pystyn keskustelemaan työntekijöitteni kanssa avoimesti.	27. Pystyn keskustelemaan esimieheni kanssa avoimesti.
	29. Työntekijäni kertovat usein ajatuksistaan ja ideoistaan minulle.	29. Kerron usein ajatuksistani ja ideoistani esimiehelleni.
	37. Pidän työntekijät ajan tasalla yritykseen liittyvistä asioista.	36. Esimieheni pitää minut ajan tasalla yritykseen liittyvistä asioista.
	38. Pidän yllä avointa työilmapiiriä.	38. Esimieheni ylläpitää avointa työilmapiiriä.
2) Vuorovaikutuksen affektiivisuus	13. Voin sanoa tuntevani työntekijäni.	13. Voin sanoa tuntevani esimieheni.
	14. Osoitan usein, että välitän työntekijöistäni.	14. Esimieheni näyttää usein, että hän välittää työntekijöistään.
	18. Työntekijäni ovat reiluja.	18. Esimieheni on reilu kaveri.
	20. Kannustan työntekijöitäni heidän työssään.	20. Esimieheni kannustaa minua työssäni.
	22. Toimin työntekijöitteni parhaaksi.	22. Esimieheni toimii minun parhaakseni.
	23. Välitän työntekijöitteni jaksamisesta työssä.	23. Esimieheni välittää jaksamisestani.
	26. -	26. Esimieheni tukee minua työtäni koskeissa valinnoissa ja päätöksissä.
	28. Otan työntekijöitteni mielipiteet huomioon päätöksiä tehdessäni.	28. Esimieheni ottaa mielipiteeni huomioon päätöksiä tehdessään.
	33. Voin sanoa olevani lojaali työntekijöitäni kohtaan.	33. Voin sanoa olevani lojaali esimiestäni kohtaan.
35. Arvostan työntekijöitteni tekemää työtä.	35. Esimieheni arvostaa tekemääni työtä.	

(jatkuu)

(jatkoa)

3) Vuorovaikutuksen eettisyys	12. Kohtelen työntekijöitäni oikeudenmukaisesti.	12. Esimieheni kohtelee minua oikeudenmukaisesti.
	15. Työntekijäni kohtelevat minua kunnioittavasti.	15. Esimieheni käyttää asemaansa väärin työmaalla.
	24. Kohtelen kaikkia työntekijöitäni tasavertaisesti.	24. Esimieheni kohtelee kaikkia työntekijöitä tasavertaisesti.
	25. Pidän aina lupaukseni.	25. Esimieheni pitää lupauksensa.
	30. Työntekijäni ovat luottamukseni arvoisia.	30. Esimieheni on luottamukseni arvoinen.
	31. -	31. Esimieheni vaikuttaa vilpittömältä ottaessaan huomioon työntekijöiden näkemykset.
	32. Työntekijäni ovat rehellisiä.	32. Esimieheni toiminta on rehellistä.
	34. Kritisoin työntekijöitäni muiden edessä.	34. Esimieheni kritisoi minua usein muiden edessä.
	36. Työntekijäni puhuvat minusta pahaa selkäni takana.	37. Esimieheni moittii minua monesti turhaan.
4) Osaaminen	39. Työntekijäni suoriutuvat hyvin annetuista työtehtävistä.	39. Suoriudun mielestäni hyvin annetuista työtehtävistä.
	40. Olen tyytyväinen työntekijöitteni tekemään työhön.	40. Olen hyvä työntekijä.
	41. Työntekijöilläni on hyvät vuorovaikutustaidot.	41. Minulla on hyvät vuorovaikutustaidot.
	42. Työntekijäni osaavat ilmaista sanottavansa selkeästi ja ymmärrettävästi.	42. Osaan ilmaista sanottavani selkeästi ja ymmärrettävästi.
	43. Luotan työntekijöitteni osaamiseen.	43. Esimieheni luottaa osaamiseeni.
	44. Olen mielestäni hyvä johtaja.	44. Esimieheni on esimerkillinen johtaja.
	45. Työntekijäni ovat tyytyväisiä osaamiseeni.	45. Olen tyytyväinen esimieheni osaamiseen.
	46. Osaan antaa selkeitä ja täsmällisiä ohjeita.	46. Esimieheni osaa antaa selkeitä ja täsmällisiä ohjeita.
	47. Osaan antaa asiallista palautetta työntekijöilleni.	47. Esimieheni osaa antaa asiallista palautetta työstäni.
48. Minulla on hyvät vuorovaikutustaidot.	48. Esimiehelläni on hyvät vuorovaikutustaidot.	

LIITE 4: Työntekijöiden ja työnjohtajien vastausten keskiarvot ja -hajonnat kun- kin kyselyn väittämän kohdalla

Väittämät	Vastajat	Keskiarvot	Keskiahjonnat
4. Esimieheni käyttäisi todennäköisesti valta-asemaansa auttaakseen minua ratkaisemaan jonkun työongelman.	Työntekijät	3.89	.86
4. Käyttäisin todennäköisesti valta-asemaani auttaakseni työntekijääni jonkun työongelman ratkaisussa.	Työnjohtajat	4.56	.73
5. Esimieheni päästäisi todennäköisesti minut pinteestä tarvittaessa omalla kustannuksellaan.	Työntekijät	2.87	.87
5. Päästäisin todennäköisesti työntekijäni pinteestä tarvittaessa omalla kustannuksellani.	Työnjohtajat	3.19	1.11
6. Esimieheni ymmärtää työhöni liittyviä ongelmia ja tarpeita.	Työntekijät	4.03	.71
6. Ymmärrän hyvin työntekijäni työhön liittyviä ongelmia ja tarpeita.	Työnjohtajat	4.25	.68
7. Esimieheni tietää hyvin, mihin pystyn.	Työntekijät	4.10	.73
7. Tiedän, mihin työntekijäni pystyvät.	Työnjohtajat	4.50	.52
8. Tiedän, kuinka tyytyväinen esimieheni on siihen, mitä teen.	Työntekijät	3.81	.78
8. Työntekijäni tietävät, kuinka tyytyväinen olen siihen, mitä he tekevät.	Työnjohtajat	3.94	.44
9. Luotan esimieheeni niin, että puolustaisin hänen tekemiään päätöksiä, vaikka hän ei olisi itse paikalla.	Työntekijät	3.88	.75
9. Työntekijäni luottavat minuun niin, että he puolustaisivat tekemiäni päätöksiä, vaikka en olisi itse paikalla.	Työnjohtajat	3.75	.78
10. Työsuhteeni esimieheeni on toimiva.	Työntekijät	4.16	.76
10. Työsuhteeni työntekijöihini ovat toimivia.	Työnjohtajat	4.44	.63
11. Voin kertoa henkilökohtaisista huolistani esimiehelleni.	Työntekijät	3.44	.99
11. Voin kertoa henkilökohtaisista huolistani työntekijöilleni.	Työnjohtajat	3.06	1.24
12. Esimieheni kohtelee minua oikeudenmukaisesti.	Työntekijät	4.16	.66
12. Kohtelen työntekijöitäni oikeudenmukaisesti.	Työnjohtajat	4.50	.52
13. Voin sanoa tuntevani esimieheni.	Työntekijät	3.60	.93
13. Voin sanoa tuntevani työntekijäni.	Työnjohtajat	3.94	.68
14. Esimieheni näyttää usein, että hän välittää työntekijöistään.	Työntekijät	3.65	.86
14. Osoitan usein, että välitän työntekijöistäni.	Työnjohtajat	4.00	.52
15. Esimieheni käyttää asemaansa väärin työmaalla.	Työntekijät	4.02	1.10
15. Työntekijäni kohtelevat minua kunnioittavasti.	Työnjohtajat	4.06	.68
16. Osoitan avoimesti, jos olen eri mieltä esimieheni kanssa.	Työntekijät	3.74	.78
16. Työntekijäni osoittavat avoimesti, jos he ovat eri mieltä kanssani.	Työnjohtajat	4.31	.60
17. Voin jutella esimieheni kanssa asioista, jotka eivät suoranaisesti liity työhön.	Työntekijät	3.98	.87
17. Voin jutella työntekijöitteni kanssa asioista, jotka eivät suoranaisesti liity työhön.	Työnjohtajat	4.75	.45
18. Esimieheni on reilu kaveri.	Työntekijät	3.90	1.01
18. Työntekijäni ovat reiluja.	Työnjohtajat	4.50	.89
19. Voin avoimesti kyseenalaistaa esimieheni toimintatapoja.	Työntekijät	3.12	.72
19. Työntekijäni voivat avoimesti kyseenalaistaa toimintatapojani.	Työnjohtajat	4.37	.62
20. Esimieheni kannustaa minua työssäni.	Työntekijät	3.57	.91
20. Kannustan työntekijöitäni heidän työssään.	Työnjohtajat	4.56	.51
21. Voin helposti kertoa työhöni liittyvistä ongelmista esimiehelleni.	Työntekijät	4.14	.61
21. Työntekijäni voivat helposti kertoa työhönsä liittyvistä ongelmista minulle.	Työnjohtajat	4.69	.60

(jatkuu)

(jatkoa)

Väittämät	Vastaajat	Keskiarvot	Keskihajonnat
22. Esimieheni toimii minun parhaakseni.	Työntekijät	3.54	.79
22. Toimin työntekijöitteni parhaaksi.	Työnjohtajat	4.31	.48
23. Esimieheni välittää jaksamisestani.	Työntekijät	3.31	1.00
23. Välitän työntekijöitteni jaksamisesta työssä.	Työnjohtajat	4.63	.50
24. Esimieheni kohtelee kaikkia työntekijöitä tasavertaisesti.	Työntekijät	3.48	1.02
24. Kohtelen kaikkia työntekijöitäni tasavertaisesti.	Työnjohtajat	4.69	.48
25. Esimieheni pitää lupauksensa.	Työntekijät	3.68	1.06
25. Pidän aina lupaukseni.	Työnjohtajat	4.19	.83
26. Esimieheni tukee minua työtäni koskevissa valinnoissa ja päätöksissä.	Työntekijät	3.60	.78
26. -	Työnjohtajat	-	-
27. Pystyn keskustelemaan esimieheni kanssa avoimesti.	Työntekijät	3.94	.91
27. Pystyn keskustelemaan työntekijöitteni kanssa avoimesti.	Työnjohtajat	4.37	.50
28. Esimieheni ottaa mielipiteeni huomioon päätöksiä tehdessäni.	Työntekijät	3.56	.81
28. Otan työntekijöitteni mielipiteet huomioon päätöksiä tehdessäni.	Työnjohtajat	4.56	.51
29. Kerron usein ajatuksista ja ideoistani esimiehelleni.	Työntekijät	3.51	.85
29. Työntekijäni kertovat usein ajatuksistaan ja ideoistaan minulle.	Työnjohtajat	4.13	.50
30. Esimieheni on luottamukseni arvoinen.	Työntekijät	3.82	.85
30. Työntekijäni ovat luottamukseni arvoisia.	Työnjohtajat	4.50	.63
31. Esimieheni vaikuttaa vilpittömältä ottaessaan huomioon työntekijöiden näkemykset.	Työntekijät	3.74	.83
31. -	Työnjohtajat	-	-
32. Esimieheni toiminta on rehellistä.	Työntekijät	3.90	.97
32. Työntekijäni ovat rehellisiä.	Työnjohtajat	4.63	.62
33. Voin sanoa olevani lojaali esimiestäni kohtaan.	Työntekijät	4.00	.72
33. Voin sanoa olevani lojaali työntekijöitäni kohtaan.	Työnjohtajat	4.44	.63
34. Esimieheni kritisoi minua usein muiden edessä.	Työntekijät	4.09	.97
34. Kritisoin työntekijöitäni muiden edessä.	Työnjohtajat	4.19	.75
35. Esimieheni arvostaa tekemääni työtä.	Työntekijät	3.86	.83
35. Arvostan työntekijöitteni tekemää työtä.	Työnjohtajat	4.75	.45
36. Esimieheni pitää minut ajan tasalla yritykseen liittyvistä asioista.	Työntekijät	3.17	.94
37. Pidän työntekijät ajan tasalla yritykseen liittyvistä asioista.	Työnjohtajat	3.75	.86
37. Esimieheni moittii minua monesti turhaan.	Työntekijät	4.42	.77
36. Työntekijäni puhuvat minusta pahaa selkäni takana.	Työnjohtajat	3.88	.81
38. Esimieheni ylläpitää avointa työilmapiiriä.	Työntekijät	3.75	.96
38. Pidän yllä avointa työilmapiiriä.	Työnjohtajat	4.44	.51
39. Suoriudun mielestäni hyvin annetuista työtehtävistä.	Työntekijät	4.23	.61
39. Työntekijäni suoriutuvat hyvin annetuista työtehtävistä.	Työnjohtajat	4.25	.58
40. Olen hyvä työntekijä.	Työntekijät	4.12	.63
40. Olen tyytyväinen työntekijöitteni tekemään työhön.	Työnjohtajat	4.31	.70
41. Minulla on hyvät vuorovaikutustaidot.	Työntekijät	3.94	.59
41. Työntekijöilläni on hyvät vuorovaikutustaidot.	Työnjohtajat	4.06	.68
42. Osaan ilmaista sanottavani selkeästi ja ymmärrettävästi.	Työntekijät	3.89	.74
42. Työntekijäni osaavat ilmaista sanottavansa selkeästi ja ymmärrettävästi.	Työnjohtajat	4.06	.68
43. Esimieheni luottaa osaamiseeni.	Työntekijät	3.97	.85
43. Luotan työntekijöitteni osaamiseen.	Työnjohtajat	4.56	.63
44. Esimieheni on esimerkillinen johtaja.	Työntekijät	3.89	.90
44. Olen mielestäni hyvä johtaja.	Työnjohtajat	3.56	.63

(jatkuu)

(jatkoa)

Väittämät	Vastaajat	Keskiarvot	Keskihajonnat
45. Olen tyytyväinen esimieheni osaamiseen.	Työntekijät	4.14	.84
45. Työntekijäni ovat tyytyväisiä osaamiseeni.	Työnjohtajat	3.69	.60
46. Esimieheni osaa antaa selkeitä ja täsmällisiä ohjeita.	Työntekijät	4.05	.72
46. Osaan antaa selkeitä ja täsmällisiä ohjeita.	Työnjohtajat	4.25	.45
47. Esimieheni osaa antaa asiallista palautetta työstäni.	Työntekijät	3.94	.82
47. Osaan antaa asiallista palautetta työntekijöilleni.	Työnjohtajat	4.31	.48
48. Esimiehelläni on hyvät vuorovaikutustaidot.	Työntekijät	3.94	.79
48. Minulla on hyvät vuorovaikutustaidot.	Työnjohtajat	3.81	.54