

**ALAISEN KOKEMUKSIA  
LUOTTAMUKSEN MENETTÄMISESTÄ  
JOHTAJA-ALAISSUHTEESSA**

Eeva Parviainen

Puheviestinnän pro gradu – tutkielma

Kevät 2014

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

## SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>4</b>
<b>2 LUOTTAMUS JOHTAJA-ALAISVUOROVAIKUTUSSUHTEESSA.....</b>	<b>8</b>
2.1 Luottamus ja sen menettämisen käsitteet .....	8
2.3 Johtaja-alaissuhde.....	21
<b>3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....</b>	<b>35</b>
3.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuksen tavoitteet .....	35
3.2 Tutkimusmenetelmä.....	36
3.3 Aineiston keruu.....	41
3.4 Aineiston analysointi .....	44
<b>4 TULOKSET .....</b>	<b>51</b>
4.1 Luottamuksen menettämisen luonne.....	53
4.2 Odotustenvastaisuus luottamuksen menettämisen ulottuvuutena.....	63
4.3 Luottamuksen menettämisen seuraukset .....	75
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>82</b>
<b>6 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI.....</b>	<b>91</b>
<b>KIRJALLISUUS.....</b>	<b>97</b>

**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO**

Tiedekunta HUMANISTINEN	Laitos VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä Eeva Parviainen	
Työn nimi ALAISEN KOKEMUKSIA LUOTTAMUKSEN MENETTÄMISESTÄ JOHTAJA-ALAISSUHTEESSA	
Oppiaine Puheviestintä	Työn laji Pro gradu – tutkielma
Aika Kevät 2014	Sivumäärä 105
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Tässä opinnäytetyössä on tavoitteena selvittää, millaisia merkityksiä alaiset antavat kokemuksilleen luottamuksen menettämisestä johtaja-alaisuusvaikutussuhteessa. Tutkimuksen kohteena on myös se, vaikuttaako ilmiö suhteen laatuun. Ilmiön kontekstina toimii johtaja-alaisuusvaikutussuhde, jota tarkastellaan johtaja-alaisuusvaikutuksen vaihdannan teorian (LMX-teorian) avulla.</p> <p>Tutkimus toteutettiin narratiivisen tutkimusmenetelmän avulla, jonka avulla haastateltavat kertoivat oman tarinansa luottamuksen menettämisestä johtaja-alaisuusvaikutussuhteessa. Narratiivisella aineistonkeruulla pyrittiin saamaan mahdollisimman avointa aineistoa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimusaineisto analysoitiin kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisen teemoittelun avulla, joka koostui 7 luottamuksen menettäneen alaisen tarinoista.</p> <p>Tulosten perusteella näyttää siltä, että luottamuksen menettäminen on negatiivisesti koettu ilmiö, joka voidaan nähdä muodostuvan prosessinomaisesti tai yhden tapahtuman tai tilanteen johdosta. Haastateltavat kokivat, että johtaja-alaisuusvaikutuksen laadulla oli merkitystä luottamuksen menettämiseen. Luottamuksen menettämisellä nähtiin olevan tulosten perusteella myös merkitystä alaisten työhyvinvointiin, työssä jaksamiseen sekä motivaatioon työssä ylipäänsä. Merkittävimpänä tekijänä tulosten perusteella voidaan nähdä olevan odotusten vastaisuus juuri johtajaa ja hänen toimintaansa kohtaan.</p> <p>Luottamuksen menettäminen nähdään haastateltavien mukaan suhteessa turmelevana ilmiönä, joka on usein raskaasti koettu, ja jonka seuraukset ovat negatiivisia niin yksilölle kuin suhteelle. Luottamuksen menettäminen ilmiönä tarvitsisi myös kokonaisvaltaisesti lisätutkimusta.</p>	
Asiasanat johtaja-alaisuusvaikutus, LMX-teoria, luottamus, luottamuksen menettäminen, puheviestintä, vuorovaikutus	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Jyväskylän yliopiston kirjasto	
Muita tietoja	

# 1 JOHDANTO

Keskusteltaessa taloudesta ja sen haasteista, yhteiskunnan erilaisista ongelmista ja niiden ratkaisuista, yksilön moraalista, yhteisöllisyydestä, vuorovaikutuksesta ja lojaalisuudesta, yhdistyy luottamuksen käsite näissä kaikissa (Ilmonen & Jokinen 2002). Luottamus todentuu vuorovaikutuksessa ihmisten välillä. Luottamuksen voi nähdä olevan pohja, jolle yksilöt rakentavat tänä päivänä vuorovaikutusta toistensa kanssa. Usein luottamuksen arvo valitettavasti ymmärretään vasta silloin kun se on jo menetetty (Laine 2008, 26). Luottamuksessa on aina läsnä ajatus myös havoitetuksi tulemisesta ja riskistä, että luottamuksen voi menettää. Tämän tutkimuksen aiheena on *alaisen kokemukset luottamuksen menettämisestä johtajalaisvuoro-vaikutussuhteessa*.

Luottamuksen määritelmiä on paljon erilaisia, ja niitä on määritelty useilla tavoilla eri tieteenaloilla (Hosmer, 1995; Huotari & Iivonen 2004; Laine, 2008; Lewicki, McAllister & Bies, 1998; Mayer, Davis & Schoorman 2007). Erityisesti taloustieteiden, psykologian ja sosiologian aloilla on tutkittu ja määritelty luottamusta enemmän. Viestinnän tutkimusalalla luottamuksen tutkimus on vasta selvästi kehitymässä. Luottamuksen menettäminen nähdään pääsääntöisesti osana luottamuksen määrittelyä. Sitä on kuitenkin tutkittu luottamukseen verrattuna selkeästi vähemmän. Onkin todettu, että luottamuksen menettäminen tarvitsisi edelleen lisää tutkimusta (Schoorman, Mayer & Davis 2007, 6).

Aikaisempien tutkimusten perusteella voidaan todeta, että luottamuksen menettäminen nähdään pääsääntöisesti negatiivisena ilmiönä ja usein vastakohtana luottamuksen rakentumiselle (Lewicki, McAllister & Bies 1998, 439). Aikaisemmissa tutkimuksissa todetaan myös, että luottamuksen menettäminen pitää useissa määritelmässä sisällään sekä kognitiivisen että affektiivisen ulottuvuuden (McAllister 1995). Myös yksilön kokemukset (Rousseau 1989), luottamuksen menettämi-

sen reaktiot (Robinson, Dirks & Ozelik 2004) ja seuraukset (Robinson & Morrison, 1995; Robinson & Rousseau, 1994) sekä suhteen laatu (Robinson, Dirks & Ozelik 2004) ovat olleet tarkastelun kohteena aiemmissa luottamuksen menettämisen tutkimuksissa. Luottamuksen menettämiseen tutkittavana ilmiönä liittyy myös läheisesti käsite epäluottamus, jonka nähdään yleensä edeltävän luottamuksen menettämistä. Epäluottamus on määritelty johtuvan joko kulttuurillisesti tai psykologisista tekijöistä, jotka vievät luottamusta kohti epäluottamusta. Nämä tekijät voivat olla informaation saanti epäluotettavuudesta tai konteksti tai tilanteellinen tekijä, joka oikeuttaa epäluottamuksen arviointiin. (Lewicki, Tomlinson & Gillespie 2006, 1000.)

Kun tarkastellaan luottamusta ja sen menettämistä suhteessa, ilmenee siinä myös ilmiön viestinnällinen ulottuvuus, koska luottamus ja luottamuksen menettäminen nähdään tässä tutkimuksessa muodostuvan ja todentuvan juuri ihmisten välille, heidän välisessä vuorovaikutuksessa. Voi siis todeta, että vuorovaikutus ihmisten välillä, tässä tutkimuksessa alaisen ja johtajan välillä, todentaa tutkittavaa ilmiötä eli luottamuksen menettämistä. Vuorovaikutuksen voi siis nähdä olevan merkittävä tekijä luottamuksen ja luottamuksen menettämisen tutkimuksessa.

Tämän tutkimuksen kontekstina toimii johtaja-alaisuhde, jota on tutkittu viime vuosina eri tieteenaloilla paljon. Suhdetta on määritelty käyttäytymisen muodostelmien kautta, kognitiivisina rakennelmina, pienoiskulttuureina sekä joukkoina erilaisia voimia (Trenholm & Jensen 2008, 29). Sen funktioihin on määritelty johtajuus, informaationvaihto, palaute ja arviointi, mentorointi sekä valta ja vaikuttaminen (Sias 2009, 20). Tässä tutkimuksessa johtaja-alaisuhde on konteksti, jonka kautta luottamuksen menettämistä ilmiönä tutkitaan. Johtaja-alaisuhde nähdään tässä työssä interpersonaalisen vuorovaikutussuhteena, jossa molempien suhteen osapuolen rooli nähdään merkittävänä tekijänä suhteen olemassaololle. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin alaisen näkökulmaan luottamuksen menettämisen kokemuksessa unohtamatta kuitenkaan suhteen vuorovaikutuksellista luonnetta.

Tutkimukseen osallistuvat henkilöt kerätään lumipallo-otannan avulla valmiita kontakteja hyödyntäen. Tutkittavien henkilöiden tulee olla sellaisia henkilöitä, jotka ovat kokeneet luottamuksen menettämisen johtajaansa kohtaan. Tutkimusmenetelmänä käytetään narratiivista aineistonkeruumenetelmää, jossa tutkimushenkilöt saavat kertoa oman tarinansa luottamuksen menettämisestä tutkijalle, samalla tarinat myös nauhoitetaan. Aineiston analyysi tapahtuu laadulliselle tutkimukselle tyypillisellä teemoittelulla ja koodauksella. Tarinoiden avulla pyritään selvittämään, millaisia merkityksiä alaiset antavat luottamuksen menettämislle kokemustensa perusteella. Tarkoituksena on myös tutkia, millaiset tilanteet ovat johtaneet luottamuksen menettämiseen, ja sitä vaikuttaako johtaja-alaisuuden laatu tähän ilmiöön. Tarkastelun kohteena on myös se, muuttuuko suhde luottamuksen menettämisen jälkeen.

Luottamuksen menettäminen valittiin tutkittavaksi ilmiöksi juuri sen vähäisen tutkimustiedon ja kirjallisuuden takia. Myös omat kokemukset työelämästä olivat osoittaneet sen, kuinka monimerkityksellinen ja ajankohtainen ilmiö luottamuksen menettäminen on, ja kuinka vähän siitä todellisuudessa edes tutkimusaiheena vielä tiedetään. Viime aikaisissa tutkimuksissa johtajien näkökulmat ovat olleet hyvin vahvasti esillä, joten alaisen näkökulma koettiin myös takia tuoreemmaksi ja mielenkiintoisemmaksi vaihtoehdoksi. Myös alaisilta uskottiin saavan avoimempaa ja rikkaampaa aineistoa juuri tähän tutkimukseen ja tutkittavaan ilmiöön. Luottamuksen menettäminen koettiin myös sellaiseksi ilmiöksi, josta olisi tärkeää saada enemmän tietoutta, jota voitaisiin hyödyntää tulevaisuudessa esimerkiksi työyhteisöissä ja organisaatioissa eri vuorovaikutussuhteiden kokonaisvaltaisempaan ymmärtämiseen, johtamistyöhön, alaisten työmotivaation kehittämiseen ja työntekijöiden työssä jaksamiseen. Pidemmällä tähtäimellä luottamuksen menettämisen tutkimuksesta voi olla hyötyä myös työyhteisöjen kehittämisessä ja työhyvinvoinnin edistämässä.

Työn teoreettinen viitekehys rajautuu luottamuksen ja luottamuksen menettämisen määrittelyihin sekä kontekstiin, jossa luottamuksen menettämistä tutkitaan, eli johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen. Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen yhteydessä avataan myös johtaja-alaisuhteen vaihdannan teoriaa eli LMX-teoriaa tukemaan johtaja-alaisuhteen määrittelyä. Kyseinen teoria keskittyy juuri johtajan ja alaisen välisiin erilaisiin vuorovaikutussuhteisiin ja näin ollen, on sopiva teoriapohja tälle tutkimukselle. Teoriaosuus aloitetaan luottamuksen määrittelyllä, josta siirrytään luottamuksen menettämisen määrittelyyn. Tämän jälkeen tarkastellaan ilmiön kontekstia eli johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta, ja tässä yhteydessä myös johtaja-alaisuhteen vaihdannan teoriaa LMX-teoriaa. Tutkimuksen viitekehysten jälkeen tarkastellaan tutkimuksen toteutusta sekä itse tuloksia. Tutkimuksen päättää johtopäätökset kappale ja tutkimuksen arviointi.

## 2 LUOTTAMUS JOHTAJA-ALAISVUOROVAIKUTUSSUHTEESSA

### 2.1 Luottamus ja sen menettämisen käsitteet

Luottamuksen tutkimus on saanut viime vuosina yhä suurempaa osaa johtajuuden tutkimuksessa (Bachmann & Zaheer 2006, 1). 1980-luvun lopulla kiinnostus luottamukseen ilmiönä kasvoi suuresti, ja siitä onkin tullut keskeinen ilmiö monissa tutkimuksissa ja tieteellisissä artikkeleissa niin Euroopassa kuin Yhdysvalloissa (Bachmann & Zaheer 2006, 1). Luottamuksen käsitteen määrittely on haastavaa sen monisäikeisyyden ja moniulotteisuuden takia (Huotari & Iivonen 2004, 8). Luottamuksen määrittelyn tekee haastavaksi esimerkiksi luottamuksen käsitteessään, sen selkeiden määritelmien puute, ja epäselvyys luottamuksen ja luotettavuuden välillä (Mayer, Davis & Schoorman 1995, 709). Luottamuksesta onkin todettu, että luottamus alkaa siitä mihin tieto loppuu. Jos tietoa on riittävästi toisista ihmisistä ei luottamusta tarvita (Sztompka 1999). Koska luottamusta on tutkittu paljon useilla eri tieteenaloilla, löytyy määritelmiä ja käsitteitä sille lukuisia. Tässä tutkimuksessa kuitenkin keskityn luottamuksen käsitteen määrittelyyn puheviestinnällisestä näkökulmasta, hyödyntäen kuitenkin myös sosiaali-psykologian ja taloustieteiden antamia näkökulmia luottamuksen määrittelyä selkeyttämiseksi.

Luottamusta on määritelty piirteiden avulla, jotka ovat jaoteltu kognitiiviseen (*cognitive-based trust*) sekä affektiiviseen (*affective-based trust*) luottamukseen (McAllister 1995, 2). Kognitiivinen luottamus käsittelee luottamusta rationaalisesta näkökulmasta, joka pitää sisällään käsityksen kompetenssista, taidoista, vastuullisuudesta, rehellisyydestä, uskottavuudesta sekä luotettavuudesta (Huotari & Iivonen 2004, 8; McAllister 1995, 26). Kognitiivista luottamusta lähellä oleva näkökulma on tarkkaan harkintaan perustuva luottamus (*calculative trust*). Tässä näkökulmassa ihmiset nähdään järkipäisinä toimijoina, ja luottamus nähdään sen



kautta, mitä hyötyjä ja haasteita se heidän toiminnalleen aiheuttaa. (Huotari, Hurme & Valkonen 2004, 102.)

Affektiivisellä luottamuksella on enemmän emotionaalisia piirteitä, jotka pitävät sisällään käsityksen huolesta, huolenpidosta, hyväntahtoisuudesta, epäitsekkydestä, sitoutumisesta ja keskinäisestä kunnioituksesta (Huotari & Iivonen 2004, 8). Affektiivisessä luottamuksessa tunnesiteet yhdistävät yksilöitä ja tarjoavat pohjan luottamukselle (McAllister 1995, 26). Dirk ja Ferrin (2002, 616) ovat sitä mieltä, että luottamus tulisi jaottelun sijaan nähdä yleisenä määritelmänä molempia luottamuksen muotoja (*affektiivinen ja kognitiivinen luottamus*), koska tämä mahdollistaa löytämään eroja määritelmien välillä mahdollisimman tarkasti, ja täten hahmottamaan luottamusta selkeämmin. Dirksin ja Ferrinin (2006) näkökantaan on helppo yhtyä. Ei ole mielestäni tarkoituksenmukaista erotella kognitiivista ja affektiivista luottamusta toisistaan, koska luottamuksessa on aina osia kognitiiviseen perustuvasta luottamuksesta sekä affektiivisen luottamuksen muotoja. Enemmänkin nämä luottamuksen muodot tulisi nähdä toisiaan tukevinä käsitteinä.

Luottamus on nähty myös ihmisten maailmankuvan kautta muodostuvana ilmiönä (Huotari, Hurme & Valkonen 2004, 102). On olemassa käsite normatiivinen luottamus (*normative eli non-calculative trust*), joka on määritelty seuraavasti:

*”Luottamus nähdään ilmiönä, joka vaatii samankaltaisia ja yhteneväisiä maailmankuvia tai yhteisten tulkintojen muodostamista ja merkitysten jakamista.”* (Huotari, Hurme & Valkonen 2004, 102.)

Merkitysten jakaminen ja yhteiset arvot luovat monien tutkijoiden mielestä perustan luottamukselle (Fukuyama 1995). Tässä luottamuksen näkökulmassa korostuu selkeästi puheviestinnällinen näkökulma. Luottamus perustuu yhteisiin tulkintoihin ja merkityksiin, jotka muodostuvat, kun ihmiset viestivät toistensa kanssa. Normatiivisen luottamuksen synonyymina käytetään arvoperustaista luottamusta (*value-based trust*), jossa luottamuksen lähtökohtana on samanlaiset arvot, joihin juuri

toimintaan ohjaavat normit perustuu. Nämä yhteiset arvot ja normit näyttää lisäävän ihmisten toiminnassa ennustettavuutta ja luotettavuutta. (Huotari, Hurme & Valkonen 2004, 102.) Blomqvist (2002) on todennut, että on olemassa myös nopeaa luottamusta (*fast trust*) sekä pikaluottamusta (*swift trust*). Pikaluottamus perustuu roolien pohjalta harkittuun luottamukseen, kun taas nopea luottamus perustuu siihen, miten osapuolet kokivat esimerkiksi yhteistyön, sitä tehdessä. (Huotari, Hurme & Valkonen 2004, 104.) Nykypäivänä työelämässä nopea luottamus voi olla merkittävässäkin asemassa juuri työelämän hektisyyden ja alati muuttuvien työympäristöjen ja työolojen takia.

Luottamusta on määritelty myös yksilön odotusten perusteella. Tämä tarkoittaa yksilön odotuksia toisen ihmisen kyvyistä ja halukkuudesta täyttää tarpeemme ja toiveemme (Fukuyama, 1995; Lagerspetz, 1996; Lane, 1998; Nooteboom, 2002; Shaw, 1997). Suurimmassa osassa luottamuksen määritelmiä todetaan, että luottamus on uskomista toiseen ihmiseen, joka heijastuu luottavan henkilön odotuksiin luotettavaa henkilöä kohtaan (Gargiulo & Ertug 2006, 166). Luottamuksen on sanottu kehittyvän vuorovaikutuksessa, kun opimme ymmärtämään toisten ihmisten odotuksia (Huotari & Iivonen 2004, 8). Fukuyama (1995, 26) on määritellyt luottamusta juuri odotusten perusteella, joka syntyy ihmisten välillä, jolla on yhteiset normit. Luottamus nähdään muodostuvan rehellisen ja avoimen käyttäytymisen perusteella. Jos luottamus perustuu toisten ihmisten odotuksille, on olennaista ymmärtää näitä odotuksia, jotta voidaan rakentaa luottamussuhde. (Huotari & Iivonen 2004, 9.)

Luottamuksen määrittelemisessä odotusten perusteella korostuu siis yksilöiden odotukset toisesta ihmisestä ja hänen käyttäytymisestään sekä tulevaisuus orientoinut näkökulma. Onkin todettu, että luottamuksen avulla pyritään turvaamaan tulevaisuus (Ilmonen & Jokinen 2002, 32). Voi siis todeta, että tässä näkökulmassa odotukset nähdään merkittävänä osana tulevaisuutta, joten keskiössä on usein myös tulevaisuuteen sijoittuvat tilanteet. Odotuksissa on myös usein läsnä ajatus

epävarmuudesta ja tiedottomuus tulevasta. Epävarmuutta ja sen merkitystä yksilön odotuksiin luottamuksessa tulisi mielestäni tutkia tulevaisuudessa lisää.

Luottamuksen käsitettä on myös määritelty yksilön käyttäytymisen perusteella, joka pitää sisällään ajatuksen rehellisyydestä ja ennakoitavuudesta luottamuksen perustana (Ciancutti & Steding 2000; Lane, 1998; Shaw, 1997). On todettu, että luottamus ilmenee myös erilaisissa käyttäytymismalleissa. Nämä käyttäytymismallit ilmenevät yksilön odotuksina toisten ihmisten kyvykkyydestä ja halusta täyttää tarpeemme ja toiveemme. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 101.) Luottamuksen määrittely käyttäytymisen kautta näkee luottamuksen määräytyvän konkreettisesti ihmisten käyttäytymisessä (Huotari & Iivonen 2004, 9). Iivonen ja Harisalo (1997) ovat korostaneet, että luottamus on muutakin kuin pelkkiä odotuksia. Heidän empiirinen tutkimuksensa todistaa, että luottamus ymmärretään konkreettisesti työntekijöiden mahdollisuutena työskennellä itsenäisesti, ottaa vastuuta omasta työstään sekä mahdollisuutena ratkaista haastavia ja vaativiakin työtehtäviä, samalla tavoin kuin johtajat tukevat työntekijöidensä uraa, kysyvät työntekijöidensä mielipidettä ja antavat palautetta heille. (Iivonen & Harisalo, 1997.) Luottamus voidaan siis nähdä esimerkiksi johtaja-alaisuudessa merkityksellisenä tekijänä, jossa kummankin osapuolen käyttäytyminen suhteessa edistää suhteen laatua, tavoitteisiin pääsemistä ja yhteistä luottamusta.

Luottamusta on myös tarkasteltu ja määritelty niin haavoittuvaisuuden kuin eettisten valintojen näkökulmasta. Näissä näkökulmissa on otettu huomioon myös riskin käsite. On todettu, että eettisyys ja moraalit näyttävät ratkaisevaa roolia suhteen luottamuksessa (Banerjee, Norman & Pavonee 2006, 303). Luottamuksesta on sanottu, että se on uskoa toisen yksilön hyvään tahtoon, vaikka hänen aikomukset ja roolit olisivatkin hämärän peitossa (Ilmonen & Jokinen 2002, 25). Laine (2009, 18) onkin todennut, että hyväntahtoisuus on useissa luottamuksen määritelmässä ilmenevä käsite, jolla tarkoitetaan sitä, että ihmisellä, johon luotat, ja joka luottaa sinuun on hyvät aikomukset, eikä hänellä ole tarkoitus aiheuttaa sinulle harmia tai negatiivisia tunteita. Hyväntahtoisuus nähdään luottavan henkilön haluna

tehdä hyvää luotettavalle henkilölle itsekeskeisten pyrkimysten sijaan. Hyväntahtoisuudessa tulee ottaa huomioon luottavan henkilön ja luotettavan henkilön erityinen sitoumus toisiaan kohtaan, jotta hyväntahtoisuus voi ylipäänsä toteutua. (Mayer, Davis & Schoorman 1995, 718.) Tässä näkökulmassa on mielestäni tarkoituksenmukaista korostaa molempien luottamuksen osapuolien roolia eettisten valintojen tekijöinä sekä hyväntahtoisuuden ja haavoittuvaisuuden osapuolina, jotta luottamus voi edes toteutua eettisesti ja moraalisesti oikein. Se, miten eettisyys ja moraaliset valinnat ilmentyvät konkreettisesti luottamuksessa, todentuu luottavan ja luotetun henkilön välisessä vuorovaikutuksessa heidän arvomaailmojen ja valintojen pohjalta.

Haavoittuvaisuus taasen nähdään luottamuksen määritelmässä tilana, johon luotettava ihminen altistaa itsensä, kun luottaa toiseen ihmiseen. Haavoittuvaisuutta taas pidetään riskinottona altistaa itsensä haavoittuvaisuudelle. Mayer, Davis ja Schoorman (1995) ovat myös määritelleet luottamusta seuraavasti:

*”Halukkuutena olla alttiina toisen toimille niin, että tämä toinen toteuttaa luottamuksen antajan odotukset riippumatta siitä, että hänellä olisi mahdollisuus valvoa ja kontrolloida ”*

Hosmer (1995) on määritellyt luottamuksen samansuuntaisesti. Luottamus rakentuu hänen mukaansa myönteisistä odotuksista toisen osapuolen käyttäytymisestä, vaikka toisella olisi mahdollisuus haavoittaa toista. Moraalinen lupaus suhdetasolla merkitsee Hosmerin (1995) mukaan ehdotonta lupaus, ettei toiselle aiheuteta vahinkoa. Tässä yhteydessä nähdään myös henkilökohtaisen informaation jakaminen merkityksellisenä. Kun jakaa henkilökohtaista informaatiota itsestään toiselle ihmiselle altistaa itsensä haavoittuvaiseksi. Jos suhteen toinen osapuoli vastaa tähän omalla henkilökohtaisella informaatiollaan, voi luottamuksellisen suhteen kehittymisen mahdollisuudet olla hyvät. (Kreps 1990, 164.) Riskin ottaminen tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että sallii itsensä haavoittuvaksi. Luottamus ei ole riskinottoa sinänsä, vaan enemmänkin halua ottaa näitä riskejä. On todettu, että

luottamukseen ei tarvitse ottaa riskiä, mutta, jotta voi kuitenkin harjoittaa luottavaista toimintaa, tulee näitä riskejä ottaa. (Mayer, Davis & Schoorman 1995, 719.) Ihmisistä on kuitenkin todettu, että he ovat usein haluttomia ottamaan riskejä ja pyrkivät suojaamaan itseään siltä, että heidän luottamustaan ei petettäisi (Kramer & Tyler 1996, 4).

Kalliomaa ja Kettunen (2010) ovat määritelleet luottamuksen Hosmerin ja Mayerin, Davisin ja Schoormanin (1995) mukaan seuraavasti:

- 1) Osapuolten välillä on riippuvuus
- 2) Luottamus sisältää optimistisen odotuksen toisen myönteisestä käyttäytymisestä
- 3) Luottamukseen liittyy mahdollisuus haavoittuvuuteen, joten se sisältää riskejä.
- 4) Luottamukseen liittyy odotus tai usko siitä, että siihen liittyvää haavoittuvuutta ei toinen osapuoli käytä hyväkseen.
- 5) Luottamus on vapaaehtoista yhteistyötä, josta osapuolet hyötyvät.
- 6) Luottamukseen ei voi pakottaa
- 7) Luottamukseen sisältyy oletus toisten oikeuksien suojelemisesta

Luottamus voidaan nähdä ja määritellä myös organisaation kautta. Organisaation tasolla luottamusta on tutkittu paljon ja onkin todettu, että luottamuksen merkitys heijastuu sekä yksilön että organisaation tehokkuuteen. Luottamuksen on myös todettu olevan yksi merkittävimmistä ilmiöistä organisaatiossa yleisesti. (Kramer & Tyler 1996; McAllister 1995.) Organisaatiotasolla luottamusta on tutkittu organisaation hallinnan mekanismina, ja erityisesti arvona sekä valtuutena (Bradach & Eccles, 1989).

Näiden määritelmien pohjalta voi todeta, että luottamus on hyvin moniulotteinen ilmiö, jonka määrittely yhteisen tiettyyn määritelmään on haastavaa. Tässä työssä en rajaa luottamuksen määrittelyä yhtään tiettyyn määritelmään vaan

muodostan edellä mainittujen määrittelyjen pohjalta oman määritelmän luottamukselle. Tutkimuksessani painotan luottamuksen puheviestinnällistä ulottuvuutta, joka tarkoittaa luottamuksen ilmenemistä vuorovaikutuksessa ihmisten välillä. Luottamus nähdään tässä työssä vuorovaikutussuhteessa muodostuvana ilmiönä, jota muovaa suhteen osapuolten asenteet, käyttäytyminen ja odotukset. Normatiivisen luottamuksen mukaisesti tässä työssä luottamus nähdään ilmiönä, joka muodostuu yhteisten tulkintojen muodostamisen ja merkitysten jakamisen kautta (Huotari, Hurme & Valkonen 2004, 102). Luottamus nähdään tässä työssä ilmiönä, jolla on sekä kognitiivisia että affektiivisiä ulottuvuuksia. Tässä luottamuksen määritelmässä riskien ottaminen on osa luottamussuhdetta, jonka kautta voi altistua haavoittuvaisuudelle. Luottamus nähdään muodostuvan vuorovaikutussuhteessa toiseen ihmiseen, jonka yksilöllisenä subjektiivisena kokemuksena luottamus todentuu.

### **Luottamuksen menettämisen käsite**

Luottamusta pidetään usein itsestään selvänä käsitteenä, ja sen arvo ja merkitys ymmärretään usein vasta silloin, kun sitä ei enää ole (Laine 2008, 26). Luottamuksen käsite pitää sisällään käsitteen myös luottamuksen menettämisestä, jota on tutkittu ilmiönä vähemmän verrattuna esimerkiksi luottamukseen ja sen rakentamiseen. Onkin todettu, että aihe tarvitsisi edelleen lisää tutkimusta (Schoorman, Mayer & Davis 2007, 6). Kirjallisuudessa luottamuksen menettäminen nähdään osana luottamuksen tutkimusta, ja sillä pyritään usein havainnollistamaan luottamuksen moniulotteista käsitettä paremmin. On kuitenkin todettu, että kirjallisuudessa luottamuksen menettämisen kokemus on määritelmiltään epäselvä (Robinson, Dirks & Ozelik 2004, 327). Huolimatta runsaasta luottamuksen tutkimuksesta, on se keskittynyt usein luottamuksen etuihin, haittojen ja negatiivisten puolien sijaan (Gargiulo & Ertug 2006, 165). Luottamuksesta onkin todettu, että se pitää sisällään mahdollisuudet niin yhteistyöstä kuin väärinkäytöksistä (Granovetter 1985; Dirks & Ferrin 2001, 464). Voi siis todeta, että luottamuksesta puhuttaessa on aina

läsnä ajatus siitä, että luottamuksen voi myös menettää. Luottamuksen menettämisen voi todeta olevan yksi keino nähdä ja määritellä luottamus.

Kirjallisuudessa luottamuksen menettämisestä puhutaan yleensä termein luottamuksen vahingoittaminen (*trust damage*), luottamuksen tuhoaminen (*trust destroy*), luottamuksen rikkoutuminen (*trust violence*) tai luottamuksen hajottaminen (*betrayel*). Lukuisat tutkijat ovat todenneet, että luottamus on paljon helpompi tuhota, kun rakentaa (Barber 1983; Janoff-Bulman 1992; Meyerson; Weick & Kramer 1996; Lewicki & Wiethoff 2000). Mielenkiintoista on se, miksi luottamuksen menettämisen tutkimuskirjallisuus on vielä nykypäivänä niin vähäistä, ja miksi luottamuksen tutkijat on keskittyneet määrittelemään vain luottamusta itsessään, sen rakentumista tai pelkästään epäluottamusta? Haastavaksi luottamuksen menettämisen määrittelyn tekee sen vähäinen kirjallisuus ja tutkimustieto sekä se, ettei luottamuksen menettämistä sekoita sen lähikäsitteeseen epäluottamus (*mistrust, distrust*). Koska luottamuksen menettämisestä on niin vähän tutkimuskirjallisuutta, hyödynnän sen määrittelyssä sekä psykologian että taloustieteiden tutkimuskirjallisuutta huomioiden kuitenkin sen puheviestinnälliset lähtökohdat.

Aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella luottamuksen menettäminen voidaan nähdä joko pitkän ajan kuluessa tapahtuneena prosessina tai yksittäisenä äkillisenä tapahtumana tai tilanteena, joka johtaa välittömästi luottamuksen menettämiseen. Jotta voi ymmärtää syvemmin luottamuksen menettämisen käsitteenä, on oleellista avata myös käsite epäluottamus, joka yleensä edeltää luottamuksen menettämistä. Epäily (*suspicious*) on termi, joka ilmenee usein epäluottamus termin yhteydessä sekä yleensä ennen epäluottamusta ja luottamuksen menettämistä. Epäluottamuksesta ja epäilyksestä onkin todettu, että ne ovat yleisiä ja toistuvia ongelmia organisaatioissa (Fox 1974; Pew 1998; Sitkin & Roth 1993). Niiden on todettu myös olevan esteitä luottamukselle ja sen toteutumiselle (Kramer 1999a).

Yleisesti on todettu, että luottamus voi kääntyä epäluottamukseksi, kun lupaukset selkeästi rikotaan, sitoumukset selvästi kierretään ja sopimuksia tarkoituksellisesti

vahingoitetaan (Harisalo & Stenvall 2004, 71). Voi siis todeta, että epäily ja epäluottamus ovat ilmiöitä, jotka usein ilmenevät ennen luottamuksen menettämistä. Epäluottamus on määritelty johtuvan joko kulttuurillisesti tai psykologisista tekijöistä, jotka vievät luottamusta kohti epäluottamusta. Nämä tekijät voivat olla informaation saanti epäluotettavuudesta tai konteksti tai tilanteellinen tekijä, joka oikeuttaa epäluottamuksen arviointiin. (Lewicki, Tomlinson & Gillespie 2006, 1000.) Epäluottamus nähdään tässä työssä vuorovaikutussuhteessa muodostuvana ilmiönä, jonka suhteen osapuolen subjektiivisena tuntemuksena toisesta ihmisestä epäluottamus todentuu. Epäluottamus nähdään siis muodostuvan yksilön subjektiivisena arvioinnin pohjalta. Lewickin, Tomlinsonin & Gillespien (2006) mukaisesti yksilö on informaation, kontekstin tai tilanteellisten tekijöiden pohjalta muodostanut arvion, jonka mukaan toinen ihminen ei ole luotettava. Arviointi epäluotettavuudesta ei kuitenkaan ole usein vielä niin raskauttava, jotta luottamus olisi kokonaan menetetty. Erilaiset tilanteelliset tekijät ja kokemukset voivat kuitenkin viedä epäluottamuksen kokemuksen luottamuksen menettämiseen. (Lewicki, Tomlinson & Gillespien 2006.)

Koska luottamuksen menettäminen ei kuitenkaan ole aina prosessinomainen ilmiö, ei epäluottamus välttämättä vallitse kaikissa suhteissa ja tilanteissa ennen luottamuksen menettämistä. Siitä, miten ja milloin epäluottamus kääntyy luottamuksen menettämiseen ei ole kirjallisuudessa juurikaan tutkimustietoa. Tässä työssä epäluottamus nähdään kääntyvän luottamuksen menettämiseen suhteessa, kun yksilön subjektiivinen kokemus suhteen toista osapuolta kohtaan on sellainen, ettei vuorovaikutussuhteessa kyetä enää toimimaan yhdessä yhteisten odotusten, tavoitteiden ja tarpeiden mukaisesti.

Luottamuksen menettämistä on määritelty vastakohtan avulla luottamuksen rakentumiselle. Luottamus on todettu olevan positiivinen ilmiö, kun taas luottamuksen menettäminen negatiivinen ilmiö (Lewicki, McAllister & Bies, 1998, 439). Slovic (1993) on tutkinut luottamuksen käsitteen haurautta ja vertaillut luottamuksen rakentumista sen tuhoutumiseen. Hän on todennut, että luottamuksen rakentumi-



sella ja menettämisellä on useita kognitiivisia tekijöitä, jotka luovat epäsymmetriaa näille käsitteille. Luottamuksen tuhoutumisesta on todettu, että se on suhteessa paljon näkyvämpi ja huomioitavampi tapahtuma, kuin luottamuksen rakentuminen. Teot tai tilanteet, jotka aiheuttavat luottamuksen tuhoutumisen, ovat usein paljon raskaammin koettuja ja arvosteltuja, kuin ne teot ja tilanteet, jotka johtavat luottamuksen rakentumiseen. (Slovic, 1993.) Negatiivisilla tilanteilla on suurempi vaikutus luottamuksen kokemiseen, kuin positiivisilla. On todettu myös, että luottamuksen tuhoavat uutiset ovat usein helpommin uskottavia kuin positiiviset uutiset. (Slovic 1993.) On myös todettu, että menetettyä luottamusta on vaikea saada takaisin (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 101).

Luottamuksen menettämistä on määritelty yksilön kokemusten kautta. Luottamuksen menettäminen on nähty yksilön kognitiivisena ja psyykkisenä arvioina siitä miten tehdyt lupaukset ovat toteutuneet. Luottamuksen menettäminen pitää sisällään vahvan emotionaalisen kokemuksen, ja sitä on kuvailtu pettymyksen tunteena ja syvänä psykologisena ahdinkona, jossa luottamuksen menettänyt uhri kokee vihaa, katkeruutta, epäoikeudenmukaisuutta sekä harmintunnetta. (Rousseau 1989, 129.) Emotionaalinen impakti luottamuksen menettämisessä voi olla hyvinkin merkittävä ja jopa traumaattinen. Tällaisista tuntemuksista on todettu, että ne saavat usein alkunsa eivät pelkästään pettymyksen tunteista omia toteutumattomia odotuksiaan kohtaan, vaan vielä merkittävämpänä epäoikeudenmukaisuuden tunteesta ja väärin kohtelusta sellaista ihmiseltä kenen kanssa on omannut luottamussuhteen. (Robinson, Dirks & Ozelik 2004, 328.) Luottamuksen menettämisen kokemuksen on nähty vaikuttavan ei pelkästään täyttymättömiin odotuksiin, mutta myös yleisempiin uskomuksiin ihmisten kunnioittamisesta, käytännösäännöistä ja käyttäytymismalleista, jotka liittyvät luottamussuhteisiin (Rousseau 1989).

On kuitenkin syytä huomioida, että yksilöillä voi olla erilaisia reaktioita luottamuksen menettämisestä. Toiselle yksilölle se voi herättää voimakasta raivoa ja toiselle taas anteeksiantoa. (Robinson, Dirks & Ozelik 2004, 328.) Luottamuksen menet-

täminen pitää sisällään sekä kognitiivisen että affektiivisen ulottuvuuden, joka tarkoittaa sitä, että ensin luottamuksen menettänyt yksilö arvioi kognitiivisesti kuinka merkittävä tilanne on kyseessä ja samalla emotionaalisesti tasolla yksilö kokee usein vahvoja tunteita, kuten vihaa ja turhautumista. (Lewicki & Bunker 1996, 125.) Se, miten yksilö reagoi luottamuksen menettämiseen nähdään olevan sidoksissa siihen, millainen luottamus suhde on ollut yksilöön, johon luottamus on mennyt. Merkityksellisenä voidaan nähdä siis suhteen laatu, joka perustuu kognitiiviseen johdonmukaisuuteen. (Robinson, Dirks & Ozelik 2004, 328.) Jos suhde on korkean luottamuksen suhde, voidaan pyrkiä näkemään luottamuksen menettäminen suhteellisen neutraalisti ja positiivisesti. Luottamuksen menettäminen tai sen vahingoittaminen nähdään tällaisessa suhteessa tahattomana tapahtumana, väärinymmärryksenä, tilapäisenä – tai ulkopuolella vastuusta olevana tilanteena. Sen sijaan matalan luottamuksen suhteessa luottamuksen menettäminen voidaan nähdä toisen osapuolen valvomisena, tarkoituksenmukaisena sekä tahallisenä tekona. Nämä näkemykset ovat sidoksissa siihen miten matalassa luottamussuhteessa voidaan nähdä toisen osapuolen toiminta. (Robinson, Dirks & Ozelik 2004, 330.) Suhteen laadulla näyttää olevan yhteys myös siihen, kuinka nopeasti yksilöt menettävät luottamuksensa. Jos luottamussuhde on korkea, luottamuksen menettämiseen tarvitaan usein pitkän aikavälin todisteita prosessinomaisesti, kun taas alhaisen luottamuksen suhteessa keskitytään löytämään yksikin todiste suhteen vahingoittamisesta, jotta luottamus menee. (Robinson, Dirks & Ozelik 2004, 330.) On myös todettu, että mitä vahvempi luottamus on ollut ja mitä tärkeämpi suhde on ollut, sitä suurempi isku ja vaikutus luottamuksen menettämisellä on yksilölle (Robinson, Dirks & Ozelik 2004, 331). Myös Lewicki & Bunker (1996, 126-127) ovat todenneet, että yksilöt kokevat ja reagoivat eri luottamuksen tasoilla erilaisilla luottamuksen menettämiseen. He ovat myös todenneet, että mitä kehittyneempi luottamussuhde on, sitä suuremmat mahdollisuudet yksilöillä on myös käsitellä luottamuksen menettäminen ja korjata tämä luottamussuhde (Lewicki & Bunker 1996, 128).

Suhteen laadun merkitystä luottamuksen menettämisessä on tutkittu myös vastakkaisesta näkökulmasta. Jos omaa korkean luottamuksen suhteen, voi yksilö tuntea itsensä enemmän petetyksi luottamuksen menettäessä, kun yksilöt, jotka omaavat jo valmiiksi matalan luottamuksen suhteen. Korkeassa luottamussuhteessa oleville yksilöille luottamuksen menettäminen ei ole niin helposti ennustettavissa ja emotionaaliset reaktiot voivat olla suuremmat. (Robinson, Dirks & Ozelik 2004, 330.)

Luottamuksen menettämistä on tutkittu myös sen seurauksien näkökulmasta. Tutkimusten kohteena on ollut se, mitä luottamuksen menettämisestä seuraa työnantajille ja organisaatioille. Tutkijat ovat havainneet, että luottamuksen menettäminen vähentää luonnollisesti työntekijöiden luottamusta työnantajia ja organisaatiota kohtaan. Työntekijöiden työtyytyväisyys vähenee ja poisjääminen organisaatioista on pinnalla. (Robinson & Morrison, 1995; Robinson & Rousseau, 1994.) Luottamuksen tuhoutumisella nähdään olevan vaikutusta myös yksilön käyttäytymiseen negatiivisesti (Robinson & Morrison, 1995; Robinson & Rousseau, 1994). On myös todettu, että luottamuksen menettäminen vaikuttaa negatiivisesti koko organisaation tehokkuuteen (Robinson, Dirks & Ozelik 2004, 327).

Luottamuksen menettämistä määriteltäessä korostuu myös ajatus suhteen uudelleen korjaamisesta. Voiko suhdetta ja luottamusta rakentaa enää uudelleen jos se on kerran menetetty? Tutkijat ovat todenneet, että luottamuksen uudelleen rakentaminen luottamuksen rikkoutumisen jälkeen vaatii erilaisia toimenpiteitä, kun luottamuksen rakentaminen alkujaan (Lewicki & Wiethoff 2004, 36). Luottamuksen uudelleen rakentamisessa haasteena voi olla se, että yksilö tekee johtopäätöksiä helpommin juuri negatiivisen kuin positiivisen informaation avulla (Skowronski & Carlston 1989). Onkin todettu, että johtajien tulisi pyrkiä välttämään, ettei luottamusta menetetä ja tämän jälkeen jouduta uudelleen rakentamaan (Lewicki & Wiethoff 2004, 36). Luottamuksen uudelleen rakentumisesta on todettu, että se on kahdenvälinen prosessi. Vaikka luottamuksen on usein tuhonnut vain yksi ihminen, tarvitaan sen korjaamiseen kuitenkin sekä luottamuksen rikkojaa sekä sitä,

kehen luottamus on rikottu. (Lewicki & Bunker 1996, 129.) On kuitenkin syytä ottaa huomioon se, että yksilöt eivät välttämättä ole edes halukkaita rakentamaan suhdetta luottamuksen menettämisen jälkeen, koska kyseessä on usein hyvin raskaasti koettu tapahtuma.

Lewicki ja Bunker (1996) ovat kuitenkin esittäneet portaat, joiden pohjalta luottamusta tulisi sen menettämisen jälkeen rakentaa uudelleen.

- 1) Tiedostetaan tilanne, että luottamus on vahingoitettu.
- 2) Tunnistetaan syy luottamuksen vahingoittamiselle.
- 3) Tunnustetaan se, että tapahtumalla oli tuhoiset vaikutukset luottamukselle ja otetaan vastuu niistä.
- 4) Korjataan tilannetta niin paljon kuin mahdollista ja tehdään mahdollisimman selkeät toimintasuunnitelmat tulevaisuuteen miten luottamus saadaan palautettua.

Luottamuksen menettämisen määrittelemisen on hyvin haastavaa sen vähäisen tutkimustiedon ja määritelmien takia. Luottamuksen menettäminen ilmiönä tuo useille ihmisille mieleen paljon emotionaalisia tiloja, tilanteita ja hetkiä, mutta sen konkreettinen määrittelemisen on usein haastavampaa. Tässä tutkimuksessa haluan tutkia viestinnällisistä lähtökohdista, mitä luottamuksen menettämisessä konkreettisesti tapahtuu ja mitä se pohjimmiltaan on. Mitkä ovat ne teot ja tilanteet missä luottamus suhteessa menetetään? Määritelmien pohjalta luottamuksen menettäminen nähdään tässä työssä vuorovaikutussuhteessa tapahtuvana ilmiönä. Luottamuksen menettäminen nähdään yksilön subjektiivisena kokemuksena siitä, miten omat odotukset suhteen toista osapuolta kohtaan eivät ole toteutuneet tai ovat menetetty eri tilanteiden ja tapahtumien yhteisvaikutuksesta. Luottamuksen menettäminen on tässä työssä negatiivinen ilmiö, joka pitää sisällään kognitiivisen sekä emotionaalisen sidoksen sen kokemiseen. Koska luottamuksen menettäminen nähdään tässä työssä vuorovaikutussuhteessa tapahtuvana ilmiönä, suhde on usein menetetty tai epävarma jatkumaan luottamuksen menettämi-

sen jälkeen. Koska vuorovaikutussuhde tarvitsee luottamusta voidakseen olla olemassa, voi todeta, että luottamuksen menettämisen myötä myös vuorovaikutussuhde on rikkoutunut.

### 2.3 Johtaja-alaissuhde

Tässä työssä tutkitaan alaisen näkökulmasta luottamuksen menettämistä johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa. Luottamus nähdään muodostuvan vuorovaikutussuhteessa alaisen ja johtajan välillä. Kontekstina toimii siis heidän välinen vuorovaikutussuhteensa. Keskityn tässä työssä tarkastelemaan johtaja-alaissuhdetta puheviestinnällisestä näkökulmasta eli heidän välisenä interpersonaalisena vuorovaikutussuhteena. Hyödynnän johtaja-alaissuhteen määrittelyssä myös johtaja-alaissuhteen vaihdannan teoriaa eli LMX-teoriaa (*Leader-member exchange theory*).

Johtamisen tyyli ja –käyttäytymisteorioissa ruvettiin 1970-luvulla näkemään myös alaisen rooli merkittävänä osana johtajuutta (Sias 2009, 21-22). Näin myös suunta johtamisen tutkimuksessa muuttui johtajakeskeisestä tarkastelemisesta alaista huomioivampaan suuntaan. Johtaja-alaissuhde on näkökulma määritellä johtajuutta (Hackman & Johnson 2004, 18). Johtaja-alaissuhdetta on tutkittukin viime vuosina hyvin paljon, ja se on yksi suosituimmista aiheista organisaation tutkimuksissa (Sias 2009, 20). Aikaisemmissa johtaja-alaissuhteen tutkimuksissa suhde on nähty yksisuuntaisena toimintona, jossa on keskitytty suhteen käytännölliseen näkökulmaan ja johtajan kykyihin sekä taitoihin johtaa alaisiaan. Nykypäivänä johtaja-alaissuhteen tutkimus on jo paljon moniulotteisempaa, ja se keskittyy sekä johtajaan että alaiseen ja heidän väliseen suhteeseensa. Kun huomioidaan vielä viestinnällinen näkökulma johtajuuteen ja johtaja-alaissuhteeseen, onkin todettu, että johtamisen tehokkuus riippuu halustamme olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa ja samalla kehittää tehokkaita viestintätaitojamme. (Hackman & Johnson 2004, 20.) Johtaja-alaissuhteen funktioihin on määritelty johtajuus, informaationvaihto, palaute ja arviointi, mentorointi sekä valta ja vaikuttaminen (Sias 2009, 20). Te-

hokkaan johtajuuden kriteerit, kuten ammatillinen kompetenssi, itsenäiset ajatukset, sitoutuminen, luotettavuus sekä rehellisyys ovat yhtä merkityksellisiä niin johtajalle kuin alaiselle (Hackman & Johnson 2004, 18).

Vaikka johtaja-alaissuhdetta on tutkittu ja määritelty paljon, on sen määrittelemisen yhä edelleen haastavaa (Trenholm & Jensen 2008, 29). Suhdetta on määritelty käyttäytymisen muodostamien kuvioiden kautta, kognitiivisina rakennelmina, pienoiskulttuureina sekä joukkoina ristiriitaisia voimia (Trenholm & Jensen 2008, 29). Tässä työssä johtaja-alaissuhde nähdään kuitenkin interpersonaalisenä vuorovaikutussuhteena, jossa sekä johtajan ja alaisen rooli on merkittävä.

Johtaja-alaissuhdetta on sanottu, että se on työpaikalla vallitseva suhde, jossa johtajalla on suora ja usein muodollinen valta-asetelma alaista kohtaan (Sias 2009, 20). Johtaja-alaissuhdetta onkin määritelty vallan ja vaikuttamisen näkökulmasta. Vaikka johtaja-alaissuhde nähtäisiin kuinka kahdensuuntaisena suhteena, on siinä aina läsnä hierarkkinen asetelma. (Sias 2009, 31.) Onkin todettu, että johtajan ja alaisen väliseen suhteeseen ja viestintään tuo oman erikoispiirteensä se, että johtajalla on virallinen ja autoritäärinen asema ohjata ja arvioida johdettavan toimintaa (Jablin 1979, 1202). Nykypäivän johtajuus tutkimuksissa on kuitenkin pyritty madaltamaan johtajan ja alaisen välistä eroa ja pyritty sen sijaan näkemään johtajuus vastavuoroisena toimintona (Rouhiainen-Neuenhäuserer 2009, 28).

Suhdetta on määritelty juuri roolien tuomien erojen kautta (Trenholm & Jensen 2008, 362). Hackman ja Johnson (2005, 18) ovat määritelleet johtaja-alaissuhdetta vastavuoroisten roolien kautta. Johtaja vastaa asemansa perusteella alaisistaan ja pyrkii vaikuttamaan heihin. Alainen pyrkii vastaavasti toteuttamaan johtajan asettamia suunnitelmia ja suorittamaan annettuja työtehtäviä. Johtajan ja alaisen tehtävien erosta huolimatta heidän vastavuoroista suhdetta on määritelty jaetuksi johtajuudeksi, jossa molemmilla osapuolilla sekä alaisella että johtajalla on merkittävä rooli. (Hackman & Johnson 2005, 18.) Johtaja käyttää suhteessa alaiseen suurempaa vaikutusta sekä ottaa enemmän vastuuta koko työryhmästä. Alaiset taas

ovat enemmän sitoutuneita suunnitelmien toteuttamiseen ja työtehtävien tekemiseen. (Hackman & Johnson 2005, 18.) Vaikka suhde olisikin tasavertainen, on johtajalla kuitenkin lopulta viimeinen vastuu ja valta suhteesta ja sen onnistumisesta. Vastavuoroisten roolien tuomat erot korostuvat erityisesti konfliktitilanteissa, jossa johtajan tulee ottaa vastuu ja usein jopa ratkaista tilanne. Tällaista vastuuta alaisella ei roolinsa puolesta ole.

Statuksen nähdään olevan merkittävässä asemassa johtaja-alaisuudessa. Johtajien tuoma asema luo heille etuoikeuksia, jotka vaikuttavat heidän suhteeseen alaisien kanssa. Johtajilla on oikeus aloittaa ja lopettaa keskustelut ja he voivat keskeyttää keskustelut alaisen kanssa. Johtajalla on myös mahdollisuus valita kuinka formaalia tai epäformaalia kanssakäymistä hän alaisen kanssa harjoittaa. Johtaja statusensa perusteella määrää suhteen laadun alaistaan kohtaan. (Trenholm & Jensen 2008, 354.)

Johtaja-alaisuutta on tarkasteltu myös informaation vaihdannan näkökulmasta (*information exchange*). Tässä näkökulmassa korostuu johtajan ja alaisen välisen informaation vaihdannan rooli. Informaation jakamisella on todettu olevan merkitystä siihen, miten esimerkiksi uudet työntekijät sosiaalistuvat organisaatioon. (Sias 2008, 24.) Johtajan työssä yksi tärkeimmistä tehtävistä on informaation jakaminen uudelle työntekijälle, jonka kautta alainen voi sosiaalistua työyhteisöön, kiinnittyä organisaatioon ja sitoutua uuteen työtehtäväänsä ja yhteisiin tavoitteisiin. (Jablin 1987, 2001.) Johtajan rooli informaation vaihdannassa korostuu sekä uusin, että vanhojen työntekijöiden kanssa. Informaation vaihdanta vähentää epävarmuutta. On kuitenkin todettu, että informaation vaihdanta on kahdensuuntainen tapahtuma, jossa myös alaisella on merkittävä rooli. (Sias 2008, 25.)

Johtaja-alaisuuden nähdään muodostuvan tässä työssä vuorovaikutuksessa johtajan ja alaisen välillä. Johtamista ei tapahdu ilman johtajaa ja johdettavaa ja heidän välistä vuorovaikutusta. Onkin todettu, että johtajuus rakentuu vuorovaikutukselle sekä johtajan ja alaisen väliselle yhteydelle. (Rouhiainen-Neuenhäuserer

2009, 27.) Tässä työssä johtaja-alaissuhde nähdään kontekstina, jossa luottamus ilmenee. Johtaja-alaissuhde nähdään interpersonaalisen vuorovaikutussuhteena, joka luodaan, muodostetaan ylläpidetään tai puretaan vuorovaikutuksessa ja sen kautta (Sigman 1998). Tässä työssä on turha erotella luottamusta ja vuorovaikutussuhdetta toisistaan, koska luottamuksen nähdään muodostuvan ja todentuvan vuorovaikutuksessa johtajan ja alaisen välillä. Tarvitaan luottamusta, jotta vuorovaikutussuhde voi ylipäänsä olla olemassa.

### **Luottamus johtaja-alaisuudessa**

Luottamuksen on todettu olevan merkittävä tekijä suhteille ja niiden rakentumiselle. Sen on todettu olevan myös dynaaminen ilmiö, joka ottaa erilaisen luonteen niin kehittyvässä kuin kypsässä vaiheessa olevassa suhteessa (Lewicki & Bunker 1996, 118). Vuorovaikutussuhteet nähdään pääasiassa rakentuvan luottamukselle. Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa luottamuksen tekee haastavaksi johtaja-alaisuuden epäsymmetrinen asetelma. Vaikka suhde olisikin vuorovaikutukseltaan tasavertaista, ovat suhteen osapuolten roolit silti eriarvoisessa asemassa. Johtajalla on suhteesta kuitenkin lopulta viimeinen vastuu ja valta-asema suhteessa alaiseen. Luottamuksen tekee haastavaksi johtaja-alaisuudessa myös jatkuvasi muutoksessa olevat ja usein dynaamisetkin toimintaympäristöt sekä haastavat ja erilaiset työtehtävät. Lane (1998) onkin todennut, että erilaisia vuorovaikutussuhteita ja uutta liiketoimintaympäristöä ei pystytä käsittelemään ilman interpersonaalisen luottamuksen olemusta.

Lewicki ja Bunker (1996, 118-123) ovat tutkineet luottamusta ammatillisissa suhteissa ja kuvanneet suhteiden kehittymistä kolmiportaisesti:

- 1) Harkintaan perustuva luottamus (*calculus-based trust*)
- 2) Tietopohjainen luottamus (*knowledge-based trust*)
- 3) Identifikaatioon perustuva luottamus (*identification-based trust*)



Ensimmäisessä vaiheessa eli harkintaan perustavassa luottamuksen vaiheessa yksilöt tekevät mitä ovat sanoneet tekevänsä, koska pelätään vastaan tulevia seurauksia. Käyttäytyminen suhteessa on johdonmukaista, mutta muodollista. Tässä vaiheessa luottamus nähdään vielä muodollisena ilmiönä, jossa pelko luottamuksen vahingoittamisesta on suuremmassa asemassa, kun luottamuksen etujen huomiointi. (Lewicki & Bunker 1996, 118-120).

Tietopohjainen luottamus on suhteen rakentumisen toinen vaihe. Tämä vaihe perustuu toisen henkilön ennustettavuudelle. Ennustettavuudella tarkoitetaan sitä, että tunnetaan toinen henkilö jo niin hyvin, että voidaan ennakoita hänen käyttäytymistään. Keskiössä tässä vaiheessa on informaation jakaminen. Informaation jakaminen nähdään kehittyvän vuorovaikutuksen tuoman historian myötä. (Lewicki & Bunker 1996, 121.) Tämä mahdollistaa odotusten kehittymisen niin, että toisen käyttäytyminen on ennustettavissa ja uskotaan, että toinen henkilö on luotettava (Lindskold, 1978; Rotter, 1971). Tässä vaiheessa informaation jakamisen nähdään edistävän ennustettavuutta, joka edistää luottamuksen muodostumista. Keskeisinä tekijöinä nähdään olevan säännöllinen viestintä ja kanssakäyminen. (Lewicki & Bunker 1996, 121.)

Viimeinen vaihe eli identifikaatioon perustuva luottamus perustuu Lewickin ja Bunkerin (1996) mukaan toisen halujen ja aikomusten tunnistamiselle. Tässä vaiheessa luottamus ilmentyy siinä, että suhteen molemmat osapuolet ymmärtävät toisiaan tehokkaasti ja arvostavat toistensa tarpeita. Tässä vaiheessa suhteen molemmat osapuolet voivat olla varmoja, että heidän kiinnostuksensa ovat täysin suojattuja eikä seurantaa tai valvontaa tarvita. Identifikaatioon perustuva luottamus kehittyy, kun suhteen molemmat osapuolet tietävät ja kykenevät ennustamaan toisen toiveita, tarpeita, valintoja, mieltymyksiä sekä jakavat jopa samoja tarpeita, valintoja ja mieltymyksiä. (Lewicki & Bunker 1996, 123).

Luottamusta on määritelty suhdenäkökulmasta, joka perustuu tässä työssä interpersonaaliseen luottamussuhteeseen. Jotta luottamus olisi mahdollista tulee luot-

tavan henkilön uskoa, että henkilön, johon hän luottaa haluaa jatkaa luottamuksellista suhdetta hänen kanssaan (Hardin 2002; Lindberg 2000). Työsuhteen tulee olla vahva ja toimiva sekä yksilöiden suhteessa tulee avata itsensä avoimelle sosiaaliselle kanssakäymiselle, jotta interpersonaalinen luottamus on edes mahdollista (Zucker, Darby, Brewer & Peng 1996). Luottamus, joka muodostuu suhteessa, tarvitaan aina kaksi ihmistä. Ihmisen, joka luottaa (*trustor*) ja ihmisen, johon luotetaan (*trustee*). Tässä työssä on kysymyksessä vuorovaikutussuhde, jonka suhteen molemmat osapuolet ovat aktiivisia luottamussuhteessa. Voidaan siis nähdä että, sekä johtaja että alainen ovat luottavia henkilöitä sekä henkilöitä, johon luotetaan tässä suhteessa. Koska useimmat luottamuksen määritelmät perustuvat ihmisten odotuksille ja näiden odotusten ymmärtämiselle, on tämä siis keskeinen tekijä luottamussuhteen rakentumiselle. (Huotari & Iivonen 2004, 11.)

Kirjallisuudessa luottamusta on määritelty osana johtajuutta. Nämä näkökulmat luottamukseen ovat suhteeseen perustuva näkökulma (*relationship-based perspective*) sekä luonteeseen perustuva näkökulma (*character-based-perspective*) (Dirks & Ferrin, 2002). Tämän näkökulman avulla voidaan tarkastella luottamuksen kehittymistä työpaikoilla sekä sen seurauksia (Dirks 2006, 16). Suhteeseen perustuva näkökulma nimensä mukaisesti perustuu johtaja-alaisuuden luonteeseen, ja siihen kuinka alaiset ymmärtävät suhteen luonteen. Tässä näkökulmassa keskiössä on vallitseva suhde, sen ylläpitäminen ja harkinta (Dirks 2006, 16). Koska luottamus perustuu toisten ihmisten odotuksille, ymmärtämällä näitä odotuksia, on olennaista rakentaa luottamuksellinen suhde (Huotari & Iivonen, 2004, 9). Johtajan piirteisiin perustuva näkökulma keskittyy johtajien piirteisiin, ja kuinka ne vaikuttavat alaisten haavoittuvaisuuteen hierarkisessa suhteessa (Mayer 1995). Tässä näkökulmassa alaiset tekevät päätelmiä johtajien piirteistä, kuten rehellisyys, luotettavuus, oikeudenmukaisuus ja kyvykkyydet, joilla nähdään olevan vaikutusta työssä käyttäytymiseen ja asenteisiin (Dirks 2006, 16).

Luottamuksesta on todettu, että se on tärkeä tekijä yksilöiden sekä organisaatioiden välisissä suhteissa mainitsematta laatua ja ominaisuuksia (Kouzes & Posner, 1995, 163-167; Lipset & Schneider, 1983, 108-110) ja sen nähdään olevan olennainen edellytys yhteistyölle ja kestäväälle suhteelle (Harisalo & Stenvall 2004, 59). Johtaja-alaissuhde nähdään tässä työssä luottamuksen kontekstina tai ympäristönä, jossa luottamus rakentuu, ilmenee ja lopulta menetetään. Vallitsevan ympäristön tai kontekstin, jossa luottamus ilmenee, on todettu olevan usein dynaaminen ja monimutkainen. Tämä johtuu siitä, että luottamus ilmentää itseään erilaisilla erilaisissa tilanteissa. Alaiset voivat esimerkiksi luottaa erilaisilla johtajiinsa kun esimerkiksi työtovereihinsa. Syitä tähän voi olla useita erilaisia, kuten välilliset ja tilannekohtaiset muuttujat, jotka vaikuttavat luottamukseen ja sen tasoon. (Harisalo & Stenvall 2004, 60.) Dirks ja Ferrin (2002) ovat summanneet luottamuksen tutkimuksia yli neljän vuosikymmenen ajalta. He raportoivat, että luottamuksella johtajuuteen näyttää olevan merkittävä suhde yksilön työsuoritukseen, alaistaitoihin, muutosaikomuksiin, työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen sekä sitoutuminen johtajien päätöksiin sekä luottamuksen vaikutus nähdään tärkeänä tekijänä työntekijöiden positiivisissa työntuloksissa.

Luottamuksen menettäminen nähdään myös merkittävänä tapahtumana johtaja-alaissuhteessa. Luottamuksen menettämisestä on todettu, että se on paljon helpompi menettää, kun rakentaa (Lewicki & Wiethoff 2000). Yksikin tapahtuma, jossa johtaja vahingoittaa alaisen odotuksia, voi muodostaa merkittävän särön luottamuksen tasoon ja voi tehdä alaiset paljon herkemmiksi tulevaisuudessa toimimiselle. Tätä herkkyyttä voidaan tulkita luottamuksen menettämiseksi. (Dirks & Skarlicki 2004, 35.) Johtaja-alaissuhteessa tulee myös eteen konfliktitilanteita ja haasteellisia asioita, jotka tulee ratkaista. Luottamuksen merkitys korostuu näissä tilanteissa. On kuitenkin tutkimustuloksia, jotka toteavat, että on olemassa johtajia, jotka käyttäytymisellään ja toiminnallaan pahentavat jo valmiiksi vaikeita tilanteita suhteessa. Luottamuksen on nähty olevan parantava tekijä näissä tilanteissa. On kuitenkin olemassa johtajia, jotka välttelevät luottamukseen nojautuvaa toimintaa. (Dirks & Skarlicki 2004, 35.) Tällainen toiminta voi aiheuttaa vakavia ongelmia joh-

taja-alaissuhteessa sekä edistää luottamuksen rikkoutumista. Tämä näkökulma mielestäni puoltaa sitä, että tutkimusta luottamuksen menettämisestä ammatillisissa suhteissa tarvitaan lisää, jotta tulevaisuudessa pystyttäisiin ehkäisemään luottamuksen menettämiseen johtavia tilanteita.

Yksilöt ovat usein hyvin motivoituneita tekemään viisaita ja kannattavia päätöksiä luottamukseen hierarkisessa suhteessa kuten johtaja-alaissuhteessa. Yksilöt seuraavat erilaisia käyttäytymismalleja ja käyttäytymisen perusteella tekevät päätöksiä, kehen he voivat luottaa ja kehen eivät. (Cook, Kramer, Thom, Stepanikova, Mollborn & Cooper 2004, 89.)

Luottamuksen menettämistä on myös tutkittu johtaja-alaisuuden näkökulmasta. Samalla on todettu, että luottamuksen menettämisestä työelämän suhteissa tiedetään hyvin vähän kuten, mitä niissä konkreettisesti tapahtuu ja millaisia vaikutuksia luottamuksen menettämisellä on suhteelle (Robinson, Dirks & Ozelik 2004, 327). Luottamuksen menettäminen voi olla yksittäinen tapahtuma, jossa johtaja vahingoittaa alaisen odotuksia. Tällainen yksittäinen tapahtuma voi olla heti käännteentekevä tapahtuma suhteessa, joka aiheuttaa herkkyyttä suhteen toimintaan tulevaisuudessa sekä se voidaan nähdä toimintana, joka konkreettisesti vahingoittaa suhdetta. (Dirks & Skarlicki 2004, 35). Luottamuksen menettämisen nähdään aiheuttavan suhteessa sen, että negatiivinen informaatio yleistyy verrattuna positiiviseen informaatioon, arvioitaessa esimerkiksi johtajan luonnetta. Yksilö näkee vain negatiivisia tapahtumia, kuten lupausten rikkomisen, sitoutumattomuuden ja epäluotettavuuden suhteessa. (Dirks & Skarlicki 2004, 35).

Yleisesti on todettu, että suhteessa tapahtuva luottamuksen menettäminen pitää sisällään sen, että toinen yksilö ei ota huomioon toisen yksilön tarpeita ja haluja, eikä vastavuoroisesti kanna huolta luottavan henkilön hyvinvoinnista. Luottamuksen menettämistä ei voi ikinä pitää tehokkaana asiana, vaan se on turmeleva tapahtuma suhteelle. Luottamuksen menettäneen yksilön roolia kuvataan sanoilla hylätty, hyljätty ja toisen tuhoama. (Darley 2004, 140.) Luottamuksen menettämi-

sestä on todettu, että se vaikuttaa interpersonaaliseen järjestelmään ja tällä tavoin vaikuttaa suhteen jäseniin ja peruseriaatteisiin (Lewicki & Bunker 1996, 129). Johtaja-alaisuudessa luottamuksen menettämisen rooli mielestäni vielä korostuu. Kyseessä on työpaikalla vallitseva suhde, jossa suhteen toisella osapuolella on autoritaarinen asema toista suhteen osapuolta kohtaa. Luottamuksen menettämisen seuraukset voivat olla hyvin vaikeita niin johtajalle ja hänen asemalleen, alaiselle, hänen työlleen ja motivaatiolleen sekä vallitsevalle organisaatioille sekä muille työntekijöille.

### **Johtaja-alaisuuden vaihdannan teoria**

Johtaja-alaisuuden tutkimuksessa nähdään merkittävänä teoriana LMX-teorian kehittyminen 1970-luvulla. Se onkin yksi merkittävimmistä johtamiseen ja johtaja-alaisuuden määrittelyyn käytetyistä teorioista (Sias 2009, 22). LMX lyhenne on vakiinnuttanut paikkansa kansainvälisesti eri tutkijoiden ja teoreetikoiden joukossa, joten myös tässä työssä käytetään yleistä lyhennettä LMX (*leader-member exchange*). Teorian suosio on vain kasvanut viime vuosikymmenen aikana. Aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa johtajuus nähtiin siten, että johtaja johti kaikkia alaisiaan samalla tavoin ja alaisen rooli nähtiin passiivisena tässä suhteessa. LMX-teoria muutti tämän käsityksen johtajuudesta ja johtaja-alaisuudesta (Northouse 2007, 151).

LMX-teoria on saanut alkunsa VDL-teoriasta (*vertical dyad linkage theory*), joka kyseenalaisti sen, että johtaja johtaisi kaikkia alaisiaan samalla tavoin ja, että alaiset olisivat passiivisia toimijoita suhteessa johtajaan. Sen sijaan VDL-teoria osoitti, että johtajilla on erilaisia suhteita erilaisiin alaisiinsa ja merkittävänä tekijänä nähdään suhteen laatu. (Graen & Uhl-Bien 1995, 225.) Teoriassa nähtiin, että johtajalla on alaisiinsa nähden kahdenlaisia suhteita, jotka jaoteltiin sisä – ja ulkoryhmiin, sen perusteella miten vastuullisesti ja laaja-alaisesti alaiset työssään toimivat (Northouse 2007, 152). Tästä kehittyi myöhemmin LMX-teoria, jonka keskiöön syntyi johtajan ja johdettavan välinen dyadinen vuorovaikutussuhde. LMX-teoria on ke-

hittynyt viime vuosikymmeninä jatkuvasti. Aluksi tutkimus keskittyi VDL-teorian erilaisiin dyadeihin, siitä LMX-suhteiden tunnuspiirteisiin ja organisaatiollisiin vaikutuksiin. Tämän jälkeen LMX-teoria keskittyi kuvailemaan dyadisen kumppanuussuhteen rakentumista, jonka jälkeen teoria on pyrkinyt yhdistämään vielä erilaiset dyadiset suhteet eri tasoilla, kuten organisaation ja tietoverkkotasolla. (Graen & Uhl-Bien 1995, 225.)

Tämän päivän tutkimus keskittyy siihen, miten erilaiset dyadiset suhteet saadaan koottua tehokkaasti isommiksi ryhmittymiksi (Graen & Uhl-Bien 1995, 225). LMX-teoria keskittyy näkemään johtajuuden jatkuvana prosessina, jonka keskiössä on vuorovaikutus johtajan ja johdettavan välillä (Northouse 2007, 151-157). Teoria korostaa sitä, että tehokas johtamisprosessi syntyy, kun johtajat ja alaiset kykenevät rakentamaan kypsän ja tehokkaan kumppanuussuhteen toisiinsa. Täten suhteen molemmat osapuolet saavat osakseen suhteen tuomia etuuksia. (Graen & Uhl-Bien 1995, 225.) LMX-teorian nähdään olevan nykypäivänä sidoksissa useisiin eri ilmiöihin organisaatiossa kuten organisaatioon sitoutumiseen, työilmapiiriin ja urakehitykseen (Northouse 2007, 159).

LMX-teoriassa johtajalla nähdään muodostuvan eritasoisia suhteita vuorovaikutuksessa alaisiinsa nähden (Kalliomaa & Kettunen 2010, 26). Johdettavat sijoittuvat joko muodolliseen tai epämuodolliseen suhteeseen johtajan kanssa, riippuen siitä, kuinka hyvin he ovat vuorovaikutuksessa johtajan kanssa ja johtaja heidän kanssaan (Northouse 2007, 152). Johtajat tekevät itse valintoja muodollisista ja epämuodollisista suhteista. Näihin valintoihin voi vaikuttaa vallitseva tilanne, yksilön ominaisuudet, kilpailukyky, kompetenssi sekä luotettavuus. (Hackman & Johnson 2004, 78.) Tarkoituksena kuitenkin on, että johtaja pyrkisi muodostamaan kaikkien alaistensa kanssa sisäryhmiä, joissa vallitsee syvä luottamus ja kunnioitus toisia kohtaan (Graen & Uhl-Bien 1995; Northouse 2007, 155). Johtajan tulisi tarjota jokaiselle alaiselle mahdollisuutta ottaa uusi rooli ja uusia vastuita työssään sekä vaalia korkean tason vuorovaikutusta alaistensa kanssa (Northouse 2007, 158). Jaoittelun ryhmiin tapahtuu usein pian, kun alainen tulee ryhmään tai organisaatioon.

Merkittävää osaa suhteiden kehittymisessä näyttelee vuorovaikutus johtajan ja alaisen välillä. (Hackman & Johnson 2004, 76.)

Hackman ja Johnsonin mukaan (2004, 76) epämuodollisissa suhteissa olevat saavat johtajaltaan erityisiä työtehtäviä ja suhde on läheinen. Epämuodollisen suhteen ominaisuuksiin kuuluu korkea luottamuksen taso, keskinäinen vaikuttavuus ja tuki erilaisissa tilanteissa. Epämuodollisessa suhteessa olevat alaiset omaavat myös paremman mahdollisuuden kokonaisvaltaisempaan kehittymiseen työssään sekä enemmän vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia. On myös nähty, että epämuodollisessa suhteessa olevat omaavat paremman mahdollisuuden kehittää omaa työrooliaan läheisessä vuorovaikutussuhteessa johtajaan (Graen, Hoel & Liden 1982, 869). Alaiset, jotka ovat päässeet epämuodolliseen suhteeseen johtajan kanssa odotetaan tekevän työtehtäviään ylittäviä tekoja ja ajattelevan innovatiivisemmin, jotta koko ryhmä saavuttaa yhteiset tavoitteet (Northouse 2007, 158). Heiltä myös odotetaan, että he työskentelevät ahkerammin, ovat sitoutuneempia, ottavat vastuuta myös hallinnollisista tehtävistä sekä ovat lojaalimpia johtajaa kohtaan kuin ulkoryhmäläiset (Hackman & Johnson 2004, 78). On myös todettu, että johtajat antavat sisäryhmäläisille enemmän aikaansa ja tukeaan (Northouse 2007, 158).

Muodollisessa suhteessa olevat alaiset sen sijaan omaavat johtajaan nähden matalamman luottamuksen ja tuen tason. Heille on ominaista suorittaa vain annetut, pakolliset työtehtävät ja johtajat kohtelevat ulkoryhmäläisiä reilusti vallitsevan sopimuksen mukaan, mutta eivät anna erityistä huomiota tai etuuksia alaisilleen. (Northouse 2007, 158.) Johtamisviestintä on muodollisessa suhteessa oleville usein autoritaarisempaa ja tehtäväkeskeisempää. Heidän on todettu olevan tyytymättömämpiä ja pärjäävän heikommin työssään kun sisäryhmäläiset. (Hackman & Johnson 2004, 76-78.)

LMX-teoriassa keskeisenä ilmiönä on vuorovaikutus johtajan ja alaisen välillä, joka yhdistää teorian myös puheviestinnän tutkimukseen. Vaikkakin LMX-teoria on määritelty johtamisteorioiden joukkoon, on syytä ottaa huomioon sen puheviest-

tinnälliset yhteydet, ja teoria onkin käytetty paljon myös puheviestinnätutkimuksissa. Teorian pääajatuksena on johtajan ja alaisen vuorovaikutussuhteet, ja miten he vuorovaikutuksellaan saavuttavat yhteiset tavoitteet (Hackman & Johnson 2004, 76). Tämä sidostaa teorian jo puheviestinnän tutkimuksen kenttään, jossa yhtenä painoalueena vuorovaikutussuhteet ovat. Vuorovaikutus nähdään LMX-teoriassa sitä kautta, miten suhteen osapuolet hoitavat ja ylläpitävät suhdetta ja sen laatua (Jablin & Putnam 2001, 417). Viestinnällisistä näkökulmista LMX-teoriaa on tutkittu sen kautta, mitä eri vuorovaikutuksenkeinoja alaiset käyttävät, jotta saavuttavat johtajaansa nähden laadukkaan suhteen (Jablin & Putnam 2001, 417). Näissä tutkimuksissa on todettu, että LMX-teorian epämuodollisessa suhteessa olevat alaiset käyttävät usein enemmän henkilökohtaisia ja epävirallisiakin keinoja, kun taas muodollisessa suhteessa olevat alaiset usein hyödyntävät säännösteltyjä keinoja, kuten viestien välttämistä ja vääristelyä. (Jablin & Putnam 2001, 417.) Eri-laiset LMX-suhteet ja niissä alaisten kohtelun on tutkitusti näytetty vaikuttavan myös työntekijöiden viestintään ja vallitseviin työsuhteisiin (Kramer 1995; Sias & Jablin, 1995).

LMX-teoriassa on nähty viestinnän tärkeys johtajuudessa. Viestintä nähdään teoriassa välineenä, jonka kautta johtajat ja alaiset luovat, ylläpitävät ja vaalivat hyödyllistä suhdettaan ja tasokasta vuorovaikutusta. Koko teorian perusta ja siinä vallitsevat suhteet perustuvat johtajan ja alaisen vuorovaikutukselle. Korkean vuorovaikutuksen merkitys on LMX-teoriassa nähty kiistattomana yhteytenä tehokkaan johtajuuteen. (Northouse 2009, 159.) Niinpä teoriasta ja sen suhteista on puhuttu myös korkean ja matalan vuorovaikutuksen suhteina. Samalla tavoin kun epämuodollisessa ja muodollisessa suhteessa, korostuu matalan ja korkean vuorovaikutuksen suhteissa samat elementit. Jälkimmäisessä vaihtoehdossa on kuitenkin keskitytty luonnollisesti vuorovaikutukselliseen näkökulmaan. Korkean vuorovaikutuksen suhteissa, vuorovaikutus on epäformaalia, omataan yhteinen korkea luottamus, saadaan sosiaalista tukea, vaalitaan sisäistettyjä yhteisiä arvoja, jonka pohjalta vuorovaikutus syntyy. (Jablin & Putnam 2001, 413.) Korkean vuorovaikutuksen suhteissa pyritään myös minimoimaan valtaetäisyys, käymään sisäpiiriläis-



ten omia keskusteluja, hyödyntämään arvojen lähentymistä sekä käyttämään epä-rutiininomaisia ongelmanratkaisumenetelmiä. (Sias 2009, 28.) Matalan vuorovaikutuksen suhteissa taas vuorovaikutus on muodollista sekä vähäistä ja tuki ja luottamus ovat matalalla tasolla. Näissä suhteissa on suurempi valtaetäisyys sekä enemmän suorituskyvyn seuranta ja uhkaavia tekoja ja konflikteja. (Sias 2009, 38.)

LMX-teoria on suosittu teoria johtamisteorioiden joukossa sekä määrittelemään johtaja-alaissuhdetta. Teorialla on paljon myönteisiä puolia, jonka takia se on laajalti hyödynnetty lukuisilla eri tasoilla (Graen & Uhl-Bien 1995; Hackman & Johnson 2004, 78). LMX-teoria on ainoita johtamisteorioita, jossa teorian pohjana toimii dyadinen johtaja-alaissuhde (Northouse 2009, 159). Kun lukuisat muut johtamisteoriat keskittyvät johtajaan, alaiseen, vallitsevaan kontekstiin, heidän tyyliin tai käyttäytymiseen, keskittyy LMX-teoria johtaja-alaisuuteeseen sen vuorovaikutukseen, ja sitä kautta suhteen laadun korostamiseen. LMX-teoriasta on myös todettu, että se on vahvasti kuvaileva teoria, joka realistisesti kuvailee työyhteisöä, sen yksilöitä ja suhteita. Esimerkiksi ulkosuhteet voivat aiheuttaa epäoikeudenmukaisia tuntemuksia, mutta LMX-teoria toteaa realistisesti, että johtajilla on eri laatuja suhteita alaisiinsa. (Northouse 2007, 158-159.) Tähän näkökantaan on helppo yhtyä. LMX-teorian realistinen näkökulma johtaja-alaisuuteeseen sekä viestinnällinen näkökulma johtamiseen luovat teorialle vankan pohjan. Teorian realismi on varmasti yksi merkittävimmistä syistä teorian laaja-alaiseen hyödyntämiseen.

LMX-teoria on hyvin suhdekeskittynyt teoria ja sitä onkin kritisoitu siitä, ettei se ole varsinainen johtamisen teoria (Jablin & Putnam 2001, 419). Voi kuitenkin todeta, että johtajuutta ja johtaja-alaisuuksia ei ole olemassa ilman vuorovaikutusta ja LMX-teorian suhteet perustuvat pääasiallisesti vuorovaikutukseen. LMX-teoriaa on kritisoitu myös sen epätasa-arvoistamisesta (Northouse 2007, 160). Tänä päivänä pyritään johtajuudessa alaisten mahdollisimman tasa-arvoiseen kohteluun ja johtajan kompetenssista puhuttaessa nousee usein tasa-arvoisuuden vaaliminen

esille. LMX-teoria mielestäni eriarvoistaa alaisia suhteessa johtajaa. Se toteaa, että toiset vaan ovat lähempänä johtajaa, kun toiset. Mielenkiintoista on se, että teoria voi perustua ajatukselle eriarvoisista alaisen asemista suhteessa johtajaan. On kuitenkin täysin epärealistista odottaa, että johtajalla olisivat kaikki suhteet alaisiin samanlaisia. Teoria myös toteaa, että lähtökohta on, että johtajalla olisi kaikkien alaisten kanssa korkea vuorovaikutuksen suhde, mutta sen on todettu olevan mahdotonta. Teoria ei myöskään ota huomioon sitä, miten eriarvoiset suhteet vaikuttavat muuhun työyhteisöön ja sen suhteisiin.

## 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 3.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuksen tavoitteet

Tavoitteena tässä tutkimuksessa on ymmärtää alaisten subjektiivisia kokemuksia luottamuksen menettämisestä johtaja-alaisuudessa sekä saada selville millaisia merkityksiä he antavat tälle ilmiölle kokemustensa perusteella. Tarkoituksena on myös tutkia, millaiset tilanteet ovat johtaneet luottamuksen menettämiseen, ja sitä vaikuttaako johtaja-alaisuuden laatu tähän ilmiöön. Tarkastelun kohteena on myös se, muuttuuko suhde luottamuksen menettämisen jälkeen. Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on juuri alaisen näkökulma sekä johtaja-alaisuusvaikutussuhde. Näiden tavoitteiden pohjalta olen muotoillut tutkimustehtäväni seuraavasti:

- 1) *Miten alaiset kokevat luottamuksen menettämisen vuorovaikutussuhteessa johtajaan?*

Työssäni on vain yksi tutkimustehtävä. Tämä on perusteltu valinta siksi, että tutkimusmenetelmäni tulee olemaan narratiivinen tutkimusmenetelmä, jonka keskiössä tulee olemaan alaisten henkilökohtaiset tarinat. Yhden tutkimustehtävän avulla pyrin jättämään tilaa ja väljyyttä alaisten tarinoille, eikä täten useat tutkimustehtävät tule rajoittamaan tarinoiden kokemuksellista ja avointa luonnetta. Tutkimustehtävästä laadullisessa tutkimuksessa onkin todettu, että se muotoutuu ja täsmentyy koko tutkimuksen ajan (Kiviniemi 2010, 71). Tutkimustehtäväni avulla pyritään saamaan vastauksia siihen, miten alaiset kokevat ja ymmärtävät luottamuksen menettämisen sekä millaisissa asioissa ja tilanteissa se heidän kokemuksensa perusteella todentuu. Tutkimukseni avulla pyrin saamaan lisää tietoa luottamuksen menettämisestä, ja täten myös ymmärtämään selkeämmin johtaja-

alaissuhdetta sekä luottamuksen sekä luottamuksen menettämisen merkitystä suhteen vuorovaikutuksellisenä ilmiönä.

### 3.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessani on fenomenologinen näkökulma, koska tutkimuskohteenani ovat yksilön subjektiiviset kokemukset. Kokemukset nähdään fenomenologiassa laajalti ihmisten omana kokemuksellisenä suhteena todellisuuteensa ja kokemus nähdään syntyvän vuorovaikutuksessa todellisuuden kanssa (Laine 2007, 28-29).

*” Fenomenologiassa tulkitaan ihmisen suhdetta omaan elämään ja kokemuksellisuuden nähdään olevan ihmisen maailmasuhteen perusmuoto. Kokemus nähdään muotoutuvan juuri merkitysten mukaan, joka onkin fenomenologisen tutkimuksen varsinainen kohde. Fenomenologisessa ja hermeneuttisessa ihmiskäsityksessä on keskiössä juuri kokemuksen, merkityksen ja yhteisöllisyyden käsitteet.” (Laine 2007, 29.)*

Tässä tutkimuksessa on keskiössä fenomenologisen näkökulman mukaisesti yksilön subjektiiviset kokemukset, jonka pohjalta muodostuu hänen antamat merkitykset luottamuksen menettämislle. Merkitysten tutkimisesta on todettu, että se perustuu oletukseen, että ihmisen toiminta on pääsääntöisesti tarkoituksellista, tarkoituksenmukaisesti suuntautunutta ja, että ihmisen suhde todellisuuteen on täynnä erilaisia merkityksiä. (Laine, 2007, 30.)

Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia haastateltavan henkilökohtaisia kokemuksia luottamuksen menettämisestä, tulen toteuttamaan tutkimukseni laadullisena tutkimuksena. Laadullisesta tutkimuksesta on todettu, että se ymmärtäänsä pääpiirteittäin aineiston muodon kuvaukseksi (Eskola & Suoranta 1998, 13) sekä sen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2011, 161). Laadullisesta tutkimuksesta on myös todettu, että sen tutkimus-

ote perustuu prosessiin, joka etenee yksityiskohtaisemmasta tiedosta yleisempään tietoon, eli se on kiinnostunut eri tekijöistä, jotka vaikuttavat lopputulokseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa sen asetelma muotoutuu jatkustavasti, luokat muotoutuvat tutkimuksen kuluessa ja vallitseva konteksti on tutkimuksen keskiössä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 25.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Dey (1995) on määritellyt Teschin (1992) mukaan laadullisen tutkimuksen siten, että se korostaa sosiaalisten ilmiöiden merkityksellistä luonnetta ja tarvetta ottaa tämä huomioon kuvatessa, tulkittaessa tai selittäessä kommunikaatiota, kulttuuria tai sosiaalista toimintaa.

Kvalitatiivista tutkimusta on myös määritelty sen mukaan mitä se on ja mitä se ei ole suhteessa kvantitatiiviseen tutkimukseen (Eskola & Suoranta 1998, 14). Olen Alasuutarin (2011, 32) kanssa samaa mieltä siitä, että näitä kahta tutkimusmenetelmää ei ole tarkoituksenmukaista erottaa toisistaan kahdeksi eri tutkimusmenetelmäksi, vaan nähdä ne sen sijaan kahtena tutkimuksen tekemistä tulkitsevina malleina.

Tähän tutkimukseen olen valinnut laadullisen tutkimuksen kentästä narratiivisen aineistonkeruumenetelmän, jonka keskiössä on seitsemän tutkimukseen osallistuvan alaisen kertomat tarinat luottamuksen menettämisestä johtaja-alaisuudessa. Heikkisen (2010, 156) artikkelissa Hatch ja Wisniewski (1995, 113-135) ovat määritelleet seuraavat tekijät, jotka erottavat narratiivisen otteen muusta laadullisesta tutkimuksesta ja täten toimivat perusteluna myös omalle valinnalleni narratiivisen tutkimusmenetelmän käytöstä:

1. Huomion kohdistuminen yksilön merkityksenantoon
2. Henkilökohtainen kosketus tutkittaviin
3. Käytännöllinen suuntautuminen
4. Tietämisen subjektiivisuus

Heikkisen mukaan (2010) narratiivisessa tutkimusmenetelmässä huomio kohdistuu juuri ihmisten alkuperäisiin kertomuksiin. Tämä erottaa menetelmän muista laadullisen tutkimuksen menetelmistä, jossa tietoa kerätään esimerkiksi valmiiksi suunniteltujen haastattelukysymysten avulla. Narratiivisessa tutkimusmenetelmässä korostetaan tutkijan ja tutkittavien yhteisten merkitysten luomista. (Heikkinen 2010.) Heikkinen (2010) toteaaakin, että narratiivisessa tutkimuksessa tiedon nähdään myös muodostuvan siinä, miten kertoja ja tutkija saavuttavat yhteisen ymmärryksen asioista. Narratiivisen tutkimuksen avulla ei vaan pyritä kuvaamaan maailmaa vaan myös kohentamaan tutkimuskohteina olleiden ihmisten oloja. Narratiivinen tutkimus ei pyri objektiiviseen tai yleistettävään tietoon vaan sen sijaan sillä pyritään paikalliseen, henkilökohtaiseen ja subjektiiviseen tietoon. (Heikkinen 2010, 156-157.)

Laadullista tutkimusaineistoa voi lähestyä myös siis narratiivisuuden näkökulmasta (Eskola & Suoranta 1998, 22). Toteutan tutkimukseni juuri narratiivisena tutkimuksena, tarkemmin sanottuna tulen keräämään aineiston narratiivisella aineistonkeruulla ja lähestyn aineistoani narratiivisella lähestymistavalla. Narratiivisesta tutkimusmenetelmästä käytetään kirjallisuudessa myös usein termiä kerronnallinen tai tarinallinen tutkimus. Narratiivista tutkimusmenetelmää on koottu ja käytetty tutkimusaineistona jo kauan aikaa erityisesti historiassa, sosiologiassa ja psykologiassa. Sen käyttö on vain lisääntynyt viime vuosina ja voidaan puhua tietynlaisesta narratiivisesta käännteestä sosiaalitieteissä. (Syrjälä 2007, 229.) Narratiivisuus tutkimuksessa viittaa lähestymistapaan, joka keskittyy kertomuksiin tiedon välittäjinä ja rakentajina. Tutkimuksen ja tarinoiden suhdetta voidaan tarkastella kahdesta päänäkökulmasta: tutkimus käyttää materiaalina kertomuksia tai tutkimus voidaan ymmärtää kertomuksen tuottamiseksi maailmasta. (Heikkinen 2010, 143.) Tässä työssä tarinoita käytetään tutkimuksen materiaalina, jonka avulla pyritään ymmärtämään alaisen kokemuksia ja niiden luomia merkityksiä luottamuksen menettämiseksi. Voidaan siis nähdä, että narratiivisuus ilmenee tässä työssä aineistonkeruun muodossa sekä lähestymistapana tutkimukseen.

Narratiivinen tutkimus pyrkii henkilökohtaiseen ja subjektiiviseen tietoon sen sijaan, että tietoa pyrittäisiin yleistämään (Heikkinen 2010, 156). Denzin ja Lincoln (2000) sekä Clandinin ja Rosiek (2007) ovat todenneet kerronnallisesta tutkimuksesta esimerkiksi seuraavasti: narratiivisuudessa huomioidaan ajallisuus ja paikallisuus ihmisten kertoessa kontekstilähtöisesti omista kokemuksistaan. Narratiivinen ajattelu on narratiivisen tutkimuksen perusedellytys ja kielen avulla tuodaan tätä ajattelua esille sekä ymmärrettäväksi. Narratiivisessa lähestymistavassa subjektiivisuus nähdään kertomuksissa kokemuksen tärkeänä välittäjänä. Niiden avulla voidaan hahmottaa erilaisia havaintoja, ajattelua, toimintaa, elämäntapahtumia sekä muistoja. (Denzin & Lincoln 2000, Clandinin & Rosiek 2007.) Kertomuksista onkin todettu, että ne ovat vuorovaikutuksen väline ihmisille. Niitä kertomalla ihmisten jakavat jotain henkilökohtasta itsestään ja samalla tekevät ymmärrettäväksi omia kokemuksiaan ja luovat luottamusta. (Hyvärinen 2006, 1.) Jens Brockmeier (2004, 288) on määritellyt kertomuksen siten, että se nähdään kommunikation muotona ja harjoittamisena, joka tarkoittaa, että kertomukset sijoittuvat aina ihmisten välille.

Narratiivisuuden käsitettä on määritelty Heikkisen (2010, 145) mukaan ainakin neljällä erilaisella tavalla tieteellisissä keskusteluissa:

1. Tiedonprosessina
2. Tutkimusaineiston luonteen kuvauksena
3. Aineiston analyysitapana
4. Käytännöllisenä merkityksenä

Tämän jaottelun pohjalta Heikkisen (2010) mukaan narratiivisuus voidaan nähdä juuri tiedon prosessina, jossa se liitetään erilaisiin teoreettisiin – ja kulttuurisiin näkökulmiin. Tutkimusaineiston luonteen kuvauksella tarkoitetaan sitä, kun viitataan yleisellä tasolla kertomusmuotoiseen kielenkäyttöön – kerrontaan tekstilajina. (Heikkinen 2010) Aineiston analyysitavalla taas tarkoitetaan sitä, miten aineistoa käsitellään, jotka Polkinghorn (1995, 6-8) on jaotellut kahteen kategoriaan.

Hän erottelee narratiivien analyysin (*analysis of narrative*) ja narratiivisen analyysin (*narrative analysis*) toisistaan. Narratiivien analyysi kohdentaa huomion kertomusten luokitteluun erillisiin luokkiin esimerkiksi tapaustyyppien, metaforien tai kategorioiden avulla. Narratiivisessa analyysissä painotetaan uuden kertomuksen tuottamista aineiston kertomusten perusteella. (Polkinghorn 1995.) Tämä jaottelu perustuu Brunerin (1987) tekemään jaotteluun kertomuksen ymmärtämisen muodoista. Nämä muodot ovat *narratiivinen tiedon muoto (narrative cognition)* ja *loogisten propositioiden avulla esitettävään tiedon muoto (paradigmatic cognition)*. Narratiivisuuden ymmärtäminen käytännöllisenä merkityksenä pitää sisällään myös sen käytön ymmärtämisen ammatillisena työvälineenä kuten psykologian piirissä, kasvatuksessa, opettajankoulutuksessa ja terveydenhoidossa. (Heikkinen 2007, 146- 152.) Tässä työssä narratiivisuus nähdään juuri tutkimusaineiston luonteen kuvauksena, jossa alaiset käyttävät tarinallista kerrontaa, kertoessaan kokemuksiaan luottamuksen menettämisestä.

Tässä työssä tutkittavat henkilöt kertovat oman kokemuksensa luottamuksen menettämisestä suhteessa johtajaan tarinan muodossa. Narratiivinen haastattelu nähdään usein monipuolisena keinona lähestyä toisen ihmisen kokemuksellista maailmansuhdetta (Laine 2007, 37). Kerronnallinen tutkimus on perusteltu valinta tässä työssä, koska sen avulla voidaan avata näkökulmia ihmisen subjektiivisista kokemuksista ja sisäisestä maailmasta (Hyvärinen 2006, 1). Kerronnallisen tutkimus myös mahdollistaa vaikeidenkin ja arkojen asioiden käsittelyn ja ymmärtämisen. Narratiivista tutkimusta onkin käytetty paljon juuri näiden arkojen ilmiöiden tutkimiseen kuten perheväkivalta, syömishäiriöt ja mielialanhäiriöt. Luottamuksen menettäminen johtaja-alaisuudessa voi olla tutkittaville henkilöille myös vaikea tai vahvasti emootioihin sidottu ilmiö. Tämä oli myös yksi perusteltu syy kerronnallisen menetelmän käyttöön.

Haasteena kerronnallisen tutkimusmenetelmän käytössä tulee olemaan se, että tutkittavat henkilöt saadaan motivoitua kertomaan omista kokemuksistaan tutkimusta varten. Kerronnallinen aineistonkeruu luo omat haasteensa tähän, koska tut-



kijan rooli ei ole niin aktiivinen, kun taas esimerkiksi teemahaastattelussa. Tutkijan rooli tarinan kertomistilanteessa on olla usein kuuntelija tai vähemmän aktiivinen verrattuna esimerkiksi haastattelututkimuksiin. Tarkoituksena kun ei ole, että tutkija liikaa ohjailee tutkittavaa henkilöä ja hänen tarinaansa. Kritiikkiä narratiiviselle tutkimusmenetelmälle voi antaa sen eettisistä haasteista. Niin kuin Hänninenkin (2010) on artikkelissaan todennut, narratiivinen tutkimusmenetelmä keskittyy ihmisten omiin tarinoihin, jotka ovat usein keskeinen osa ihmisen minuutta. Kun näistä tarinoista tutkijat tekevät tulkintoja, voi tarinoiden kertojat määrittelemättömällä tavalla loukkaantua. Tällöin ei- vahingoittavuus ei täysin toteudu narratiivisessa tutkimuksessa. (Hänninen 2010.) Narratiivien tutkijat ovat olleet myös huolissaan siitä, onko olemassa todellista tarinaa vai ovatko kaikki tarinat vain vanhojen tarinoiden uudelleen kertomista? Tähän on todettu, että narratiiveja tulisi katsoa dynaamisina ja muuttuvina asioina, johon vaikuttaa psykologiset, sosiologiset ja historialliset vaikutteet. (Josselson 1993.) Myös henkilöiden saaminen narratiiviseen tutkimukseen voi olla haastavaa juuri sen subjektiivisuuden ja henkilökohtaisenkin luonteen takia.

### **3.3 Aineiston keruu**

Aineisto kerättiin maaliskuun 2012 aikana. Tarinoiden kestot vaihtelivat 45 minuutista puoleentoista tuntiin. Keskimääräinen kesto oli kuitenkin noin tunti. Kaikissa tarinankertomistilanteissa tutkimukseen osallistuvat henkilöt olivat pääasiallisesti äänessä. He kertoivat oman tarinansa luottamuksen menettämisestä omin sanoin. Haastattelija toimi tilanteessa pääasiassa kuuntelijan roolissa, mutta tarpeen tullen esitti tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä ja ohjasi tarinan kertojaa tutkittavaan aiheeseen, jos tarina eksyi pitkäksi aikaa tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisen aineiston keruussa on myös oleellista huomioida se, että tutkijan omat intressit ja tarkastelunäkökulmat vaikuttavat aineiston keruuseen ja kerääntyvään aineiston luonteeseen. Tässäkin tutkimuksessa tutkija rajaa tutkittavaa kenttää oman tulkinnallisen näkökantansa välityksellä. (Kiviniemi 2010, 73.)

Kaikki tarinankerrontatilanteet nauhoitettiin ja samalla tallennettiin tietokoneelle, jotta tutkija pystyi keskittymään kuuntelemiseen sekä tähdentävien kysymysten esittämiseen. Alkuperäiset nauhoitetut aineistot tuhottiin heti tutkimuksen valmistuttua ja aineistoa käsiteltiin sen jälkeen vain kirjoitetussa muodossa. Nauhoitukset purettiin tekstimuotoon heti haastattelujen jälkeen. Litteroitua materiaalia kertyi yhteensä noin sata sivua. Litterointi oli asia tarkkaa, jossa keskityttiin tutkimuksen kannalta merkittäviin asiasisältöihin ja haastateltavan puheeseen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 138). Litteroimatta jätettiin toistuvat välisanat ja äännähdykset kuten: tavallaan, niin kun, ööö. Aineistosta litteroitiin kuitenkin tutkijan esittämät tähdentävät välikysymykset. Litterointia tehdessä tutkija tutustui aineistoon samalla, tehden yleisistä huomioista muistiinpanoja.

## **Tutkimushenkilöt**

Tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovat alaiset ja heidän subjektiiviset kokemukset luottamuksen menettämisestä. Tämä siksi, että kirjallisuuden ja tutkimusten pohjalta voi todeta, että alaisten näkökulmasta luottamusta ja luottamuksen menettämistä on tutkittu vähemmän. Alaiset valittiin tutkimuskohteeksi myös siksi, että heiltä uskottiin saavan avoimempaa ja konkreettisempaa tietoa luottamuksen menettämisestä ilmiönä sekä sen vaikutuksista johtaja-alaisuuteeseen.

Tutkimusta varten hankittiin lumipallo-otannan avulla henkilöitä, jotka ovat tällä hetkellä alaisena tai ovat toimineet alaisena suhteessa johtajaan. Kriteerinä tutkitavalle henkilölle oli se, että hän toimii tai on toiminut alaisena suhteessa johtajaan ja, että johtaja-alaisuudessa on pitänyt olla luottamus, joka on kuitenkin menetetty jossain vaiheessa suhdetta. Se, minkälaisia työtehtäviä alaiset ovat roolissaan tehneet ei ollut merkitystä tutkimukseen osallistumisen kannalta. Merkityksellistä on kuitenkin se, että johtajan ja alaisen välinen suhde tuli olla sellainen, että he ovat olleet jatkuvassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, eikä esimerkik-

si välillisesti ylemmän johdon kanssa. Johtajan on siis pitänyt olla tässä tutkimuksessa lähin esimies. Tämä siksi, että johtaja-alaisuutta tarkastellaan tässä tutkimuksessa interpersonaalisen vuorovaikutussuhteen ja luottamus nähdään muodostuvan ja menetettävän vuorovaikutuksessa, joten päätettiin, että mahdollisesti laadukkainta aineistoa tulisi saada sellaisilta alaisilta, jotka olivat olleet aktiivisessa vuorovaikutussuhteessa johtajansa kanssa.

Tutkimushenkilöt päätettiin kerätä lumipallo-otantaa (*snowball sampling*) käyttäen. Lumipallo-otannassa etsitään sellaisia avainhenkilöitä, jotka ovat mukana siinä toiminnassa, jota ollaan tutkimassa niin kuin tässä tapauksessa osana luottamuksen menettämistä. Kun ensimmäiset avainhenkilöt on haastateltu, pyydetään heitä ehdottamaan muita tutkimukseen soveltuvia henkilöitä, jotka saattaisivat täydentää jo saatua tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 59–60.) Lumipallomenetelmän eduksi on todettu, että haastateltava saa haastateltavaksi juuri ne henkilöt, jotka ovat keskeisiä tutkimusongelman kannalta (Hirsjärvi & Hurme 2000, 60). Tällä menetelmällä saamani henkilöt olivat oikeaa kohderyhmää, avoimia ja motivoituneita kertomaan tarinansa. Lumipallo-otanta oli myös tarkoituksenmukainen vaihtoehto ottaen huomioon luottamuksen menettämisen aiheena. Tästä syystä esimerkiksi yhteistyöyritys vaihtoehto suljettiin pois.

Tutkimushenkilöitä kertyi tutkimukseen seitsemän henkilöä, joka oli laadulliselle tutkimukselle tyypillinen harkinnanvarainen näyte (Eskola & Suoranta 2008, 61). Tutkimushenkilöt olivat iältään 21-40 vuotiaita. Kaikki vastaajat olivat naishenkilöitä ja toimiala vaihteli suorittavan työn eri palvelusektoreilta tietotyöhön. Jokaisella tutkimushenkilöllä oli subjektiivisia kokemuksia luottamussuhteesta omaan johtajaansa ja tässä suhteessa tapahtuneeseen luottamuksen menettämiseen. Tutkimushenkilöt olivat olleet johtaja-alaisuhteissa muutamasta kuukaudesta useampaan vuoteen.

Tutkimushenkilöihin oltiin ensimmäisen kerran yhteydessä puhelimitse tai sähköpostilla, jossa kysyttiin kiinnostusta osallistua tutkimukseen. Tässä vaiheessa ru-

vettiin hyödyntämään lumipallo otantaa. Tässä tutkimuksessa alkuperäisiä henkilöitä, joihin oltiin yhteydessä tutkimukseen osallistumisesta oli 11. Neljä henkilöä kokivat, etteivät olleet valmiita tai halunneet kertoa liian arkaluontoisista kokemuksistaan avoimesti. Tutkimushenkilöille lähetettiin viikkoa ennen tutkimukseen osallistumista sähköpostia siitä, mitä tuleva tutkimus pitää tarkemmin sisällään. Sähköpostissa avattiin muutamalla virkkeellä, mitä tässä tutkimuksessa luottamuksella tarkoitettiin. Sähköpostissa ei kuitenkaan avattu luottamuksen menettämisen käsitettä, jottei tutkimushenkilön oma kokemus määrittyisi tutkijan määritelmien pohjalta. Sähköpostissa selvennettiin tutkimushenkilöille myös se, että he tulevat pysymään tutkimuksessa luonnollisesti anonyymeina, ja että tutkimus tullaan toteuttamaan niin, ettei tutkimushenkilöitä tulla millään tavoin tunnistamaan aineistosta. Sähköpostiviestissä kehoitettiin tutkimushenkilöitä miettimään myös valmiiksi tarina, jonka haluaa tutkimukseen kertoa ja ehdotettiin, että muistin tueksi voisi halutessaan kirjoittaa muistisanoja paperille, jos se helpottaisi tarinan kertomista. Tutkimushenkilöiltä kysyttiin suullisesti lupa, että heidän kertoma haastattelu saataisiin nauhoittaa ja käyttää tutkimusaineistona.

Tutkimushenkilöiden tarinat nauhoitettiin yksityisissä asunnoissa. Nauhoituksen aikana oli läsnä vain tutkija sekä tutkimushenkilö. Ilmapiiri nauhoituksen aikana oli avoin ja luottamuksellinen. Tutkimushenkilöille oli myös selvennetty ennen nauhoittamista, että tutkija saattaa kysyä välissä tähdentäviä kysymyksiä aiheeseen. Kaikille tutkimushenkilöille tämä sopi. Tutkimushenkilöt olivat jokainen motivoituneita ja avoimia kertomaan oma kokemuksensa tarinana tutkimusta varten. Tarinaa kertoessa jokainen haastateltava kertoi omanlaisen tarinansa siitä, miten luottamus menetettiin suhteessa johtajaan. Kaikissa tarinoissa oli vahva emotionaalinen kokemus taustalla. Tarinoissa nousi selkeästi esiin erilaiset tilanteet, tapahtumat, johtajan kompetenssi ja omat emootiot kokemastaan.

### **3.4 Aineiston analysointi**

Aineiston analyysistä on todettu, että se on luonteeltaan suuntaa-antava, jonka

tarkoituksena on täsmentää tutkimustehtävää, löytää linjauksia tutkimuksen jatkoon sekä kohdistaa tutkimusta tarkoituksenmukaiseen suuntaan. (Kiviniemi 2010, 79). Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko on myös todettu olevan tutkimuksen ydinasia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 221). Kvalitatiivisen aineiston analyysissä on todettu olevan monia tapoja, ja usein se toteutetaan samanaikaisesti aineiston keruun, tulkinnan ja narratiivisen raportoinnin kanssa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 136). Kvalitatiivisista analyysitavoista onkin todettu, että niitä on hyvin paljon ja ne ovat melko hajallaan toisistaan. Keskeistä on ymmärtää niiden kietoutuminen toisiinsa sekä analyysitapojen selvärajattomuus. Laadullisen aineiston eduksi onkin todettu juuri erilaisten analyysitapojen runsaus. (Eskola & Suoranta 1998, 160-161).

Tätä tutkimusta varten kerätty aineisto käsiteltiin kaikkien tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden anonymiteettiä suojellen ja tutkimuksen eettisiä periaatteita noudattaen. Tutkittavista henkilöistä käytetäänkin lyhenteitä H1, H2, H3 sen mukaan, missä järjestyksessä heidän tarinansa on tutkimuksessa nauhoitettu. Aineiston käsittelyn ensimmäinen vaihe alkoi tarinan nauhoittamisen yhteydessä, kun tutkija sai ensi kosketuksen aineistoon ja teki samalla yleisiä mieleen tulleita muistiinpanoja. Seuraavana aineisto litteroitiin, jossa tutkija pääsi jo toisen kerran kuulemaan aineistonsa ja edelleen kirjoittamaan ylös jo hahmottuvia teemoja. Litteroinnin yhteydessä selkiintyi se, että aineiston analysointimenetelmäksi valittiin siis lopulta *teemoittelu*. Niin kuin laadulliselle tutkimukselle on ominaista aineiston analysointia on tehty koko tutkimusprosessin ajan, mutta pääasiallinen aineiston analysointi alkoi, kun koko aineisto oli saatu kerättyä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 223). Tässä tutkimuksessa on ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa, jonka keskiössä on usein juuri laadullinen analyysi ja päätelmien teko (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 224). Tutkimus on myös teoriasidonnainen, jolloin analyysissä on erilaisia teoreettisia kytkentöjä, mutta se ei suoraan nouse teoriasta tai pohjautu teoriaan (Eskola 2010, 182). Aineiston analyysia lähestytään tässä tutkimuksessa tutkijan tulkinnalla aineistosta ensin litteroimalla, sitten selventämällä aineistosta asiaan kuulumattomat osiot ja viimeisenä varsinaisen analyysin kautta

tiivistetään, luokitellaan ja tulkitaan aineistoa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 137).

Tämän tutkimuksen analysointimenetelmäksi valittiin teemoittelu siitä syystä, että litteroinnin aikana aineistosta oli selkeästi havaittavissa teemat, jotka tulevat olemaan analysoinnin ja tulosten kannalta keskeisiä. Vaikka tutkimuksessa käytettiinkin narratiivista tutkimusmenetelmää aineiston hankinnassa, nähtiin teemoittelu analysointitapana olevan tutkimustehtävän kannalta mielekkäämpi vaihtoehto kuin esimerkiksi narratiivien analysointi juonen perusteella. Teemoittelu nähdään olevan analyysivaiheessa olevaa tarkastelua, jossa aineistosta nostetaan piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle tutkittavalle henkilölle. Teemat pohjautuvat tutkijan tulkintoihin tutkimukseen osallistuvien henkilöiden sanomisista. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 173.) Teemoittelun nähtiin tässä tutkimuksessa ottavan huomioon sen kattavan aineiston, ja samalla sen nähtiin tukevan parhaiten tämän työn tutkimustehtävää. Teemoittelun avulla voitiin myös sidostaa aineiston analysointi ja teoriausta selkeämmin toisiinsa ja samalla saada teemoitteluun syvyyttä.

Tutkija kävi litteroinnin jälkeen vielä kolmannen kerran aineiston läpi lukien tarkkaan jokaisen tutkimukseen osallistuneen tarinan. Samalla tutkija päätti teema-alueet, jotka olivat aineiston kannalta merkittävät ja joidenka alle ruvettiin aineistoa tarkemmin teemoittelemaan. Tätä vaihetta voisi kutsua siis aineiston järjestelmiseksi uudelleen sen sijaan, että aineistoa karsittaisiin (Eskola 2010, 190). Tutkija rupesi käymään systemaattisesti läpi kunkin tutkimukseen osallistuneen henkilön tarinaa, ja samalla merkitsi jokaisen puheenvuoron tietyllä värillä riippuen mistä teemasta oli kysymys. Eri värit oli liitetty ennalta tiettyyn teemaan ja se auttoi hahmottamaan aineistoa tässä vaiheessa paremmin. Tässä vaiheessa hyödynnettiin tietokoneen tekstinkäsittelyohjelmaa. Analyysiyksikkönä toimi ajatuskokonaisuus. Kiteytettynä analyysiprosessi aloitettiin aineiston koodaamisella, josta siirryttiin luokittelemaan koodit, jotka muodostivat isommat yläteemat. Luokittelun perusteella muodostui tämän työn tulokset. Aineistolähtöisyys ja teoriapohja olivat vahvasti analyysiprosessissa läsnä.

Aineistolähtöisen koodauksen pohjalta nousi seuraavat teemat esiin:

- Johtajan ammatillinen kompetenssi
- Johtajan piirteet
- Johtajan osaamattomuus
- Johtajan käyttäytyminen
- Johtajan rooli ja asema
- Tuen ja palautteen puute
- Alaisen emootiot
- Alaisen reaktiot
- Seuraukset
- Alaisen motivaatio
- Suhteen laatu
- Suhteen uudelleen rakennus
- Luottamuksen menettämisen luonne prosessi / yksittäistapaus
- Moraalittomat ja epäeettiset teot
- Haavoittuvaisuuden ja hyväuskoisuuden väärinkäyttö
- Odotusten vastaisuus
- Rikotut lupaukset
- Työyhteisö ja organisaatiosidos
- Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen
- Alaisten kollegoiden koettu merkitys
- Johtajan vapaa-ajan käyttäytyminen
- Epätasa-arvoisuus

Teemoittelussa käytettiin apuna tietokonetta ja leikkaa liimaa taktiikkaa tekstinkäsittely ohjelmassa. Aineistoa ruvettiin pilkkomaan teemojen alle ja aina kappaleen, sitaatin, osion perään liitettiin myös tunniste koodi esimerkiksi H1. Teemoittelusta onkin todettu, että se vaatii toteutuakseen teorian ja empirian yhteistä vuorovaikutusta, joka tutkimustekstissä näkyy niiden yhteytenä toisiinsa (Eskola & Suoranta 1998, 175). Aineiston teemoittelussa hyödynnettiin myös siis aikaisempia tut-

kimuksia ja LMX-teoriaa, joita teoriaosuudessa on jo esitelty.

Tämän jälkeen teemoittamisessa seuraa vaihe, joka on todettu olevan varsinainen analyysi vaihe (Eskola 2010, 191). Tässä vaiheessa tutkija lukee aineistoaan uudelleen ja esittää tästä tulkintojaan. Tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 229.) Tässä kohdassa aineistoon liitetään myös teoreettisia kytkentöjä, omia pohdintoja ja ideoita. Tarkoituksena ei ole supistaa aineistoa vaan tiivistää ja järjestää sitä, jotta sen informaatioarvo kasvaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 192-193).

Seuraavassa vaiheessa tutkija poimii keskeisimmät kohdat aineistosta. Tässä tutkimuksessa keskeisimpinä kohtina painotettiin kohtien mielenkiintoisuutta, joka on laadulliselle tutkimukselle ominaista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 193.) Tutkija tekee aineiston perusteella valinnan tässä vaiheessa millä perusteella rupeaa aineistoa käymään auki. Perusteluna tässä työssä on aiheiden mielenkiintoisuus ja validius tutkittavaan aiheeseen. Tässä vaiheessa tutkija rupeaa kirjoittamaan auki analyysien mielenkiintoisimmat osiot ja kirjoittamaan omat tulkinnat niistä. Tässä vaiheessa tuodaan mukaan kytkennät teorioihin ja aikaisempiin tutkimuksiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 194.) Laadullisen aineiston analyysissä aineiston runsaus ja rikkaus sekä ihmisläheisyys tekevät analyysivaiheen mielenkiintoiseksi, mutta myös haastavaksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 225). Pyrkimyksenä kuitenkin on päätyä onnistuneisiin tulkintoihin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 151).



## 4 TULOKSET

Tutkimukseni tavoitteena on tarkastella, millaisia kokemuksia alaisilla on luottamuksen menettämisestä vuorovaikutussuhteessa johtajaan sekä hahmottaa millaisia merkityksiä he tällä ilmiöllä antavat. Tarkoituksena on myös tutkia millaiset seikat ovat johtaneet luottamuksen menettämiseen ja millainen merkitys johtaja-alaisuuden laadulla on tähän ilmiöön. Tarkastelun kohteena on myös se, millaisia seurauksia luottamuksen menettämällä on alaiselle ja vuorovaikutussuhteelle. Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on juuri alaisen näkökulma sekä johtaja-alaisuusvuorovaikutussuhde.

Tutkimuksen tulokset jakautuivat neljään lukuun, jotka kuvaavat tämän tutkimuksen luottamuksen menettämisen päätoimijoita. Ensimmäisessä tulosluvussa 4.1 käydään läpi alaisten käsityksiä luottamuksen menettämisen luonteesta ja mitä ilmiö pitää heidän mukaan sisällään. Luku 4.2 pitää sisällään alaisen subjektiivisia käsityksiä suhteesta sen laadusta, muuttumisesta ja uudelleen rakentumisesta luottamuksen menettämisen kokemuksessa. 4.3 luku käsittelee odotusten vastaisuutta alaisten kokemusten perusteella luottamuksen menettämistä ja viimeinen 4.4 luku käsittelee alaisten kokemuksia luottamuksen menettämisen seurauksista näkökulmana nähdä luottamuksen menettäminen. Tulososion käsittelyssä tuodaan myös aiemmin käsiteltyjä teoreettisia lähtökohtia esiin sekä aiheeseen liittyvän kirjallisuuden näkökantoja tulosten tueksi ja syventämiseksi.

### **Keskeisimmät tutkimustulokset luottamuksen menettämisestä ovat seuraavat:**

- Luottamuksen menettäminen voidaan nähdä muodostuvan joko prosessinomaisesti pitkällä aikavälillä tai yhden isomman tilanteen tai tapahtuman johdosta.

- Tilanteet, jossa luottamuksen menettäminen alaisten mukaan todentuu ovat: johtajan petetyt lupaukset, vastuunsiirto, väärinkohtelun kokeminen johtajan osalta ja se, ettei johtaja kannustanut ja kehittänyt alaisiaan heidän työssään.
- Suhteen laadulla on merkitystä luottamuksen menettämisen kokemiseen: Läheisessä suhteessa luottamus menetetään yhden isomman tapahtuman johdosta, kun taas etäisemmässä suhteessa pienempikin tapahtuma voi johtaa luottamuksen menettämiseen.
- Suhteen laatu vaikuttaa myös siihen, miten suhteen jatko nähdään luottamuksen menettämisen jälkeen. Läheisessä suhteessa olleet alaiset eivät pystyneet näkemään suhteelle jatkua, kun taas etäisemmässä suhteessa olleet uskoivat pystyvänsä rakentamaan luottamussuhteen uudelleen.
- Luottamuksen menettäminen nähdään olevan johtaja-alaisuudessa odotusten vastaisuutta johtajan käyttäytymistä, roolia ja valta-asemaa, moraalista ja eettistä toimintaa sekä ammatillista osaamista kohtaan.
- Luottamuksen menettäminen todentuu alaisten perusteella juuri siinä, ettei sosiaalinen kanssakäyminen ollut johtajan kanssa avointa ja vuorovaikutuksen todentuminen tuen ja palautteen saamisessa ja antamisessa on jäänyt toteutumatta
- Keskeisimmiksi luottamuksen menettämisen seurauksiksi nousi alaisten erilaiset negatiiviset tunnetilat, vaikutukset työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin, motivaation lasku ja puute omassa työssä sekä työsuhteen lopettamisen aikomukset, joiden kautta alaiset merkintivät luottamuksen menettämistä.
- Luottamuksen menettäminen on hyvin emootioihin sidottu ilmiö, jossa yksilön toimintaa ohjailee koetut tunnetilat.

## 4.1 Luottamuksen menettämisen luonne

Alaisten kokemuksissa todentuu selkeästi se, miten alaiset ymmärtävät, mitä luottamuksen menettäminen heidän mielestään konkreettisesti on. Luottamuksen menettämistä käsittelevässä kirjallisuudessa on todettu, että luottamuksen menettäminen voidaan nähdä joko pitkän ajan kuluessa tapahtuneena prosessina tai yksittäisenä tapahtumana tai tilanteena, joka johtaa välittömästi luottamuksen menettämiseen. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat aiempaa tutkimuskirjallisuutta siitä, että luottamuksen menettämistä on olemassa kahdenlaista sekä *prosessinomaisesti muodostuvaa* että *yksittäisen tilanteen seurauksena* tapahtuvaa luottamuksen menettämistä.

Alaisten kokemusten perusteella vahvistuu siis käsitys aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta, että luottamuksen menettämistä on olemassa kahdentyyppistä. Luottamuksen menettäminen on joko prosessinomainen ilmiö, joka ilmentyy lukuisten tilanteiden ja asioiden yhteisvaikutuksesta pidemmän aikavälin aikana tai se voi olla yhden ison tapahtuman tai tilanteen johdosta ilmentyvä ilmiö. Luottamuksen menettämisen luonnetta kuvataan alaisten kokemusten perusteella seuraavasti:

”Sit on tietenkin tällaisia pienempiä, eri tasoisia näitä luottamuksen menettämisen tilanteita. Mutta se, että mikä sit on se oikea luottamuksen menettämisen tilanne? Kyllähän ihmiset aina koettelee toisiaan. Mutta kyllä mä uskon, että luottamus voi mennä myös sillein pikku hiljaa, kun tarpeeksi asioita tapahtuu. Monta pientä juttua voi johtaa samaan tilanteeseen kun yksi iso. Tässä tilanteessa just oli vaan yksi.”H2

Luottamuksen menettäminen nähdään alaisten mielestä ilmiönä, jota on haastavaa pohtia juuri sen moninaisuuden ja rikkonaisuudenkin takia. Se, millaisena ilmiönä luottamuksen menettäminen nähdään herätti alaisten keskuudessa eriäviä mielipiteitä. Yhden ison tilanteen tai tapahtuman johdosta menetettyä luottamuksen menettämisen luonnetta kuvataan näin:

”Jos se ois tehnyt jotain pienempää niin oisin mä voinut antaa sen sille anteeksi, kun se oli ollut kuitenkin niin ymmärtäväinen ja aina itse pyysi anteeksi. Toi nyt meni sit niin yli.” H2

Tuloksissa alaiset kuvailevat, mitä nämä erilaiset tilanteet ja ”pienemmät asiat” ovat, mistä luottamuksen menettäminen heidän kokemustensa perusteella koostuu. Alaiset kertovat tarinoissaan, että luottamuksen menettäminen on heidän mukaansa *petettyjä lupauksia, selän takana paha puhumista, alaisten nolaamista, johtajan epäreilua toimintaa alaista kohtaan, mustamaalausta, vastuunsiirtoa, epäasiallista käyttäytymistä ja johtajan osaamattomuutta*, jonka pohjalta heidän kokemuksensa luottamuksen menettämisestä rakentuu ja todentuu. Yksi alaisista kuvaa omaa kokemustaan luottamuksen menettämistä johtajan tuottamien pettymysten kautta:

”Mutta yksi oli tällainen keskustelujen luottamuksellisuus, eli sanojen vääristely ja jopa tällainen mustamaalaaminen tän esimiehen osalta eli hän teki sitä oman tiiminsä kustannuksella ja ehkä vielä sellainen vastuunsiirto voisi olla, josta ollaan yhdessä sovittu.” H1

Luottamuksen menettämisen nähdään muodostuvan juuri petetyistä lupauksista ja alaisten käyttäytymisen tarkkailuista johtajan osalta. Alaiset kokevat äärimmäisen tärkeänä luottamuksen säilymisen kannalta sen, erityisesti työelämäkontekstissa lupauksen pitämisen johtajan osalta. Alainen kuvailee johtajan petettyjä lupauksia ja niiden suhdetta omaan luottamuksen menettämiseen seuraavasti:

”Se (johtaja) ei lunasta niitä lupauksia, mitä se on luvannut ja tekee sulle vaan tyhjän olon. Se on musta kauheen tärkeä työelämässä, että jos sulle luvataan jotain niin, että se toteutuu. Tai siitä kannetaan itse vastuu.” H3

Luottamuksen menettäminen nähdään myös sitä kautta, että johtajat asettavat alaisensa huonoon valoon myös heidän välisessä suhteessa, eikä pidä alaistensa puolia. Näissä kokemuksissa ei toteudu aiemman tutkimuskirjallisuuden määritelmät siitä, mitä luottamus on: sitä, että toinen ihminen on kyvykäs ja halukas täyttämään tarpeemme ja toiveemme (Fukuyama, 1995; Lagerspetz, 1996; Lane, 1998; Noteboom, 2002; Shaw, 1997). Tuloksissa on havaittavissa, että johtaja ei

ole ollut halukas eikä kyvykäs toteuttamaan näitä alaisen tarpeita ja toiveita, joiden perusteella on luottamus on menetetty.

Luottamuksen menettäminen nähdään todentuvan myös siinä, miten johtaja kohtelevat alaisiaan epäreilusti ja vaati alaisilta sellaisia asioita, mitä ei itse kuitenkaan toteuta johtamistyössään. Yksi alaisista kuvaa johtajan epäreilua toimintaa luottamuksen menettämisen kokemuksessa:

”No just kun näki aikaisemmin miten hän kohteli muita työntekijöitä, että hän oli tosi epäreilu eikä ollut lainkaan esimerkillinen. Mitä vaati muilta niin ei itse kuitenkaan toiminut vaatimusten mukaisesti. Se söi vähä myös pohjaa siltä luottamukselta. Ei ollut luottamusta tai se sit aika nopeesti siitä mureni, koska kohteli tosi epäreilusti ihmisiä niin se alkuperäinen luottamus kyllä meni siinä pikku hiljaa.” H6

Luottamuksen menettäminen nähdään todentuvan myös siinä, miten johtajat eivät kannusta eivätkä kehitä alaisia työssään, joka nähdään olevan myös sidoksissa myöhemmin tuloksissa läpi käytävään odotusten vastaisuuteen juuri johtajan ammatillisesta osaamisesta. Nähdään, että luottamuksen menettäminen on sitä, että johtajat lannistavat alaisiaan heidän työssään sen sijaan, että kannustaisivat ja kehittäisivät heitä eteenpäin. Tässä yhteydessä korostuu ja vahvistuu aiemman tutkimuskirjallisuudenkin väitteet siitä, että luottamuksen menettäminen todella pitää sisällään pettymyksen tunteen toteutumattomista odotuksista ja väärinkohdelusta (Robinson, Dirks & Ozelik 2004, 328). Yksi alaisista kuvailee johtajan lannistavaa toimintaa seuraavasti:

”Ei arvosteta sitä mun työtä ja yritetään painaa mua alaspäin. Eikä oo sitä kannustamista ja eteenpäin viemistä vaan sellaista lyttäämistä ja väärin tuodaan niitä kehitysehdotuksia esiin vaan kertomalla, mitä sä et osaa, sen sijaan että kehitettäis mua. Tulee vaan vähä sellaista ranteet auki meininkiä. Tulee sellainen, että tää on nyt sit niinku tässä.” H5

Alaiset näkevät myös luottamuksen menettämisen ilmentyvän siinä, miten johtajat siirtävät heille kuuluvaa vastuutaan alaisilleen. Tämän nähdään olevan myös merkittävä tekijä heidän luottamuksen menettämisessään. Seuraavassa kuvataan johtajan vastuunsiirtoa luottamuksen menettämisen kokemuksessa:

”Sit rupes myöhemmin tulee tällaisia tilanteita mistä myös itse joutu vastuuseen. Tää meidän esimies ei vaan enää jossain vaiheessa tullut töihin. Eli mä joudun ottaa vastuun siitä, että tää esimies ei tullut sovittuun tapaamiseen.”  
H3

Tutkimushenkilöiden kertomusten perusteella voi todeta, että luottamuksen menettäminen on alaisille joko kerralla menetetty, raskaasti koettu tilanne tai tapahtuma tai sitten prosessinomainen eli useiden eri tapahtumien ja tilanteiden johdosta tapahtuva ilmiö. Nämä tapahtumat ja tilanteet, jotka ovat alaisten mielestä luottamuksen menettämistä ovat esimerkiksi yllämainittuja petettyjä lupauksia, täytymättömiä odotuksia, johtajan moraalitonta ja epäeettistä toimintaa kuten valehtelua ja vastuun siirtoa. Luottamuksen menettäminen koetaan osiltaan haasteelliseksi määritellä juuri sen monialaisuuden ja rikkonaisuuden takia. Alaiset, jotka ovat menettäneet luottamuksen yhden isomman tapahtuvan johdosta, näkevät, että luottamuksen menettäminen on selkeämmin määriteltävissä.

### **Suhteen laatu**

Luottamuksen menettäminen nähdään alaisten mukaan ilmentyvän myös heidän vuorovaikutussuhteensa kautta johtajaan. Tulosten perusteella voidaan siis todeta, että johtaja-alaisuus ja sen laatu, on yksi keino alaisilla nähdä luottamuksen menettäminen. Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat aikaisempia tutkimuksia siitä, että suhteen laadulla on merkittävä rooli luottamuksen menettämisessä (Robinson, Dirks & Ozelik 2004, 328). Luottamuksen menettämistä on alaisten kokemusten perusteella jo edellisessä kappaleessa mainittua kahdentyyppistä sekä prosessinomaista että yksittäisen tapahtuman tai tilanteen johdosta syntynyttä luottamuksen menettämistä, johon suhteen laadulla näyttää tämän analyysin tulosten pohjalta olevan myös suuri merkitys.

Alaisten tarinoissa korostuu johtaja-alaisuuden laatu luottamuksen menettämisen kokemuksessa. Suhteen laadulla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, kuinka läheinen tai etäinen johtaja-alaisuus on tai oli ollut. Aikaisempi tutkimuskirjalli-

suus on todennut, että suhteen läheisyys tai etäisyys vaikuttavat merkittävästi luottamuksen menettämiseen (Robinson, Dirks & Ozelik 2004, 328). Aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa sanotaan myös, että se, miten yksilö reagoi luottamuksen menettämiseen nähdään olevan sidoksissa siihen, millainen luottamus suhde on ollut yksilöön, johon luottamus on mennyt. Tämä tutkimus vahvistaa aikaisempien tutkimusten havainnot suhteen laadun merkittävyydestä luottamuksen menettämiseen.

Suhteen laadulla näyttää olevan yhteys myös siihen, kuinka nopeasti yksilöt menettävät luottamuksensa. Jos luottamussuhde on läheinen, luottamuksen menettämiseen tarvitaan usein pitkän aikavälin todisteita prosessinomaisesti, kun taas etäisessä luottamussuhteessa keskitytään löytämään yksikin todiste suhteen vahingoittamisesta, jotta luottamus voidaan menettää. (Robinson, Dirks & Ozelik 2004, 330.) Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että ne alaiset, jotka ovat omanneet läheisen suhteen johtajaan, eivät menetä välttämättä luottamusta pienten asioiden johdosta, vaan ovat kohdanneet suuremman negatiivisen tapahtuman, josta luottamus on mennyt kerralla. Sitä vastoin etäisemmässä suhteessa luottamuksen menettäminen on rappauttanut suhdetta monien pienten asioiden johdosta. Seuraavassa kuvataan sitä, miten läheinen vuorovaikutussuhde vaikuttaa luottamuksen menettämisen kokemiseen:

”Oli asia mikä tahansa, jos sulla on se luottamus, niin sä voit tehdä jotain pieniä asioita erehtyä vaikka tai tehdä jonkun asian vähä huonosti, mutta jos sulla on se vahva perusluottamus siellä takana niin sä pystyt saamaan ne asiat reilaa. Jos kuitenkin asiat on alusta asti mennyt päin mäntyä niin kyllä pienikin asia voi viedä sen luottamuksen ja olla se viimeinen niitti.”H5

Alaiset kokivat tärkeäksi kuvailla suhdetta johtajaan tarinoissaan, koska heidän mielestään suhde johtajaan kokonaisuudessaan vaikutti heidän kokemukseensa siitä, mitä luottamuksen menettäminen on. Tarinoissa ilmenee, että suhde ja sen laatu muuttuu luottamuksen menettämisen jälkeen. Alainen kuvailee suhdettaan ennen luottamuksen menettämistä läheisemmäksi ja avoimemmaksi:

”Tää mun esimies oli oikein mukava aluksi ja musta tuntu siinä vaiheessa, että se arvosti mua ja piti mua arvossaan ja anto mulle luottamustehtäviä, joita ei muille antanut. Nää kaikki oli silleen, että kaikki meni ihan kivasti eteenpäin.”H2

Osalla alaisista oli kuitenkin jo suhteen aluksi johtajasta osittain negatiivinen kuva, mutta kokivat kuitenkin, että alussa he olivat omanneet luottamussuhteen toisiinsa. Osa alaisista koki jo kuitenkin suhteen alussa, että luottamussuhde johtajaan oli ollut negatiivissävytteinen. Aiemman tutkimuskirjallisuuden esiin tuomat epäluottamus ja epäily (Kramer 1999a) ovat vallinneet osassa tämän työn suhteissa ennen luottamuksen menettämistä. Seuraavassa kuvataan vuorovaikutussuhdetta johtajaan, johon on alusta lähtien omattu negatiivissävytteinen luottamussuhde:

”Käsitykset oli negatiiviset jo valmiiksi. Mut sit kun pääsi tähän ihmiseen tutustumaan niin oli kyllä aluksi ihan kiva fiilis, että täähän on ihan kiva tyyppi ja ei oo ainakaa mikää pomottaja ja vaikka oli alussa vähä huono fiilis niin se muuttui sit kun tutustuttiin. Mutta siitä se alamäki lähti aika nopeesti kylläkin.”H4

Luottamuksen menettämisen jälkeen suhde ja sen laatu muuttuu alaisten kokemusten perusteella muodollisemmaksi, varovaisemmaksi eikä vuorovaikutuksen ilmapiiri ole enää yhtä avoin. Suhteessa oleminen luottamuksen menettämisen jälkeen näyttää herättävän alaisissa ahdistusta ja epävarmuutta. Osa alaisista kuvailee suhdettaan luottamuksen menettämisen jälkeen:

”Aluksi se oli sellaista ihmettelyä kun tuli niitä tilanteita, jonka jälkeen se muuttui sellaiseksi ahdistukseksi ja sitten vaan sellainen lopputulos, että sieltä pitää päästä pois. Kyllä varmasti olin varovaisempi, tarkempi ja varpailaan. Itse yritin tehdä työni niin hyvin kun mahdollista, mutta totta kait se vei sitä omaa motivaatiota ja fiilistä, kun alkuun oli aika innoissaan kun uusi työpaikka ja kaikkea. Mutta nopeasti se muuttui sit se meininki aika tuskaiseksi ja ikäväksi.” H6

Alaisten tarinoista voidaan nähdä, että johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatu, on alaisten kokemusten perusteella merkittävä tekijä nähdä, mitä luottamuksen menettäminen on. Merkityksellisenä nähdään tässä yhteydessä myös suhteen laadun muuttuminen luottamuksen menettämisen myötä. Alaisten tarinoiden perusteella suhde muuttuu luottamuksen menettämisen myötä negatiiviseen suuntaan,



on luottamuksen menettämisen luonne sitten prosessimainen tai yksittäisen tapahtuman johdosta tapahtunut ilmiö. Tarinoiden mukaan suhteesta tulee luottamuksen menettämisen jälkeen muodollisempi, varovaisempi eikä suhteessa toimiminen ole enää samanlaista kun ennen luottamuksen menettämistä. Suhteen laadun muuttuminen luottamuksen menettämisen myötä nähdään olevan myös sidoksissa siihen, miten tutkimushenkilöt näkevät suhteen tulevaisuuden: vain osa kokee pystyvänsä rakentamaan suhdetta uudelleen. Tämä analyysin tulokset vahvistavat aiempaa tutkimuskirjallisuutta myös siitä, että luottamuksen menettämisen nähdään todella aiheuttavan suhteessa sen, että negatiivinen informaatio yleistyy verrattuna positiiviseen informaatioon. Yksilö näkee vain negatiivisia tapahtumia, kuten lupausten rikkomisen, sitoutumattomuuden ja epäluotettavuuden suhteessa. (Dirks & Skarlicki 2004, 35).

### **Suhteen uudelleen rakennus**

Aikaisemmassakin tutkimuskirjallisuudessa ja myös tämän tutkimuksen luottamuksen määrittelyssä on tulevaisuusorientoitunut näkökulma esillä (Ilmonen & Jokinen 2002, 32). Niin kuin teoriaosuudessaakin todetaan, luottamuksen menettämisen kokemuksessa on läsnä ajatus myös suhteen uudelleen rakentamisesta (Lewicki & Wiethoff 2004, 36). Tässä tutkimuksessa käy ilmi, että osa alaisista näkee mahdolliseksi suhteen uudelleen rakentamisen ja osa alaisista ei. Tässä yhteydessä merkitykselliseksi nähdään myös se, millä tavoin luottamus on menetetty (prosessinomaisesti vai yhden tapahtuman tai tilanteen johdosta) Niin kuin aikaisempi kirjallisuuskin toteaa, luottamuksen uudelleen rakentamisessa haasteena voi olla se, että yksilö tekee johtopäätöksiä helpommin juuri negatiivisen informaation avulla kun positiivisen (Skowronski & Carlston 1989).

Osa alaisista kokee tarinoissaan, että luottamuksen menettämisen kokemus ja tilanne ovat niin raskaasti koettuja, ettei nähdä suhteen uudelleen rakentamiselle enää mahdollisuuksia. Myös kirjallisuus tukee ajatusta tästä, että luottamuksen menettäminen on usein hyvin raskaasti koettu (Slovic 1993). Luottamuksen me-

nettäminen ja tilanteet sen johdosta ovat menneet niin pitkälle, ettei siinä vaiheessa ole enää mahdollisuutta suhteen uudelleen rakentamiselle. Alaiset kuvailevat suhteen uudelleen rakentamisen mahdollisuuksia seuraavasti:

”Totta kai positiivisena ihmisenä haluaa ajatella, että niin kun kaikki voi kehittyä ja kaikille asioille voi tehdä jotain. Siinä vaiheessa asiat oli mennyt niin pitkälle vaan. Sitä oli tietenkin halunnut luottaa ja uskoa, että kyllä tää tästä ja kaikki järjestyy. Mutta kun mitään ei tapahtunut, niin alkoi vaan ajatella, ettei oo enää mitään mahdollisuuksia sen suhteen parantamiselle ja jotain tosi konkreettista olisi tullut tapahtua sen esimiehen johtamiselle, toiminnalle kaikelle että luottamus olisi voinut rakentua uudelleen. Mutta se olis vaahtunut tosi paljon töitä. Ihan kaikkien osalta.” H1

”En mä halunnut, että sillä suhteella oli mitään jatkumoa enää. Kyllähän se ois varmaa ajan mittaan voinut siitä parantua, mutta olin mä muutenkin ajatellut, että mä lähden sieltä työpaikasta kokeilemaan jotain muuta, niin en mä nyt sit kokenut sitä niin tärkeeks, että mä oisin ruvennut sitä mitenkään korjaamaan. Kun en mä kuitenkaan kokenut, että mä voisin sille mistään enää kertoa ja se oli kuitenkin niin vaikeeta se aikakin sen jälkeen, että ei kylä ollut mitään jatkumoa.” H2

Luottamuksen menettämisen nähdään rikkovan suhdetta usein niin paljon, että suhteen uudelleen rakennus vaatisi niin suuria toimenpiteitä, johon alaiset eivät halua tai näe järkeä ryhtyä. Suhteella uudelleen rakentamisella oltaisiin nähty olevan mahdollisuuksia, jos alaiset olisivat saaneet selityksiä tai perusteluja luottamuksen menettämiseen johtaneista tilanteista ja teoista. Kun näin ei kuitenkaan alaisten luottamuksen menettämisen kokemuksissa tapahtunut, ovat alaisten tuntemukset seuraavanlaisia:

”Missään vaiheessa ei tullut mitään selityksiä tai perusteluja ja näitä asioita vaan tuli kerta toisensa jälkeen näitä huonoja kokemuksia, niin se lähti kyllä ihan täysin se luottamus. En nähnyt kyllä mitään keinoja, miten tän asian olisi voinut ratkaista, koska tää esimies ei ollut sellainen ihminen, joka olis halunnut keskustella, joten ei ollut mahdollista rakentaa sitä luottamusta tän jälkeen.” H6

Jos luottamus on menetetty pienien asioiden johdosta, nähtiin myös mahdollisuuksia rakentaa luottamuksellista vuorovaikutussuhdetta uudestaan. Tällaisissa tilanteissa kuitenkin johtajan tulee olla aloitteentekijä suhteen uudelleen raken-

tamiselle. Suhteen uudelleenrakennus mahdollisuuksista oman kehittymisensä kannalta kerrotaan seuraavasti:

”Mä näen tulevaisuutta siinä mielessä, että oon päässyt tekemään töitä erilaisten esimiesten kanssa. Mä haluan olla se ihminen, joka oppii näistä tilanteista ja yhdistelee näitä kokemuksia ja näkemään heikkoudet niissä esimiehissä ja olemaan itse vahvempi ja tosi hyvä esimies joskus toivottavasti tulevaisuudessa ja oppimaan muiden virheistä. Mua kiinnostaa nähdä hakeeko se esimies sitä luottamusta uudelleen ja ymmärtääkö se sen, että mulla ei oo mitään haluja tehdä sille enää töitä ja avaako se tilannetta mitenkään, että saatas se luottamus rakennettua takaisin.” H5

Luottamuksen menettämisen jälkeen suhteen uudelleen rakentamistilanteessa nähdään, että myös alaisten käyttäytymisen ja asenteiden täytyy muuttua, jotta suhteen uudelleen rakentaminen voisi onnistua. Aiemmassa kirjallisuudessaakin on todettu, että luottamuksen uudelleen rakentuminen on kahdenvälinen prosessi. Vaikka luottamuksen on usein tuhonnut vain yksi ihminen, tarvitaan sen korjaamiseen kuitenkin sekä luottamuksen rikkojaa sekä sitä, kehen luottamus on rikottu (Lewicki & Bunker 1996, 129). Luottamuksen menettämisen jälkeen suhteen uudelleen kehittymistä kuvataan seuraavasti:

”Ootan tosi paljon nyt, että nään mihin tää tilanne tästä nyt menee. Pitää kyllä itseltäkin löytyä sitä rohkeutta sanoa asioista ja antaa sitä rakentavaa palautetta.”H7

Pääsääntöisesti luottamuksen menettämisen jälkeen alaiset näkevät, että ainoa vaihtoehto on päättää kyseinen johtaja-alaisuhde. Nämä alaiset ovat omanneet johtajaan aluksi läheisen suhteen ja menettäneet luottamuksen yhden merkittävän ristiriitatilanteen takia. Voi siis nähdä, että alaiset, jotka kokevat ainoaksi vaihtoehdoksi suhteesta lähtemisen, ovat varmasti kokeneet merkittävän aiemmassakin tutkimuskirjallisuudessa mainitun emotionaalisen impaktin (Rousseau 1989) luottamuksen menettämisen johdosta, joka on johdattanut myös päätöksiä tilanteen jälkeen. Suhteen mahdollisuuksia luottamuksen menettämisen jälkeen kuvaillaan näin:

”Kyllä tää oli yksi syy siihen miksi en jatkanut tätä mun tehtävää, johon mulla olisi ollut mahdollisuus. Mä en yksinkertaisesti halunnut työskennellä tällaisen henkilön alaisuudessa.” H1

Suhteen uudelleen rakennus luottamuksen menettämisen jälkeen nähtiin alaisten mielestä ristiriitaisina. Ne alaiset, jotka olivat kokeneet luottamuksen menettämisen prosessinomaisesti useiden tapahtumien johdosta näkivät, että suhteella voisi olla vielä uudelleen rakennusmahdollisuuksia. Ne alaiset, jotka olivat taasen menettäneet luottamuksen yhden ison tilanteen jälkeen, kokivat, ettei suhteella ollut enää mitään uudelleenrakennus mahdollisuutta. Nämä tutkimushenkilöt olivat myös henkilöitä, jotka olivat aiemmin omanneet läheisen suhteen johtajaan. Tämä vahvistaa aiemman kirjallisuuden väitteet siitä, että, mitä läheisempi luottamussuhde on ollut, sitä suurempi isku ja vaikutus luottamuksen menettämisellä on yksilölle (Robinson, Dirks & Ozcelik 2004, 331). Osassa alaisten tarinoista oli havaittavissa myös se, että he eivät enää halunneet altistaa itseään uudelleen luottamuksen menettämiselle ja täten suhteen korjaus ei ollut heidän mielestään mahdollista.

Kokonaisuudessaan tutkimushenkilöt näkevät, että luottamuksen menettäminen on joko prosessinomainen ilmiö tai yhden ison tilanteen tai tapahtuman johdosta koettu ilmiö. Kokemukseen vaikuttaa myös se, miten läheinen tai etäinen suhde on ollut johtajaan. Läheinen johtaja-alaisuus näyttää vaikuttavan luottamuksen menettämiseen siten, että luottamuksen menettäminen ei tapahdu välttämättä kaikista pienimmistä ristiriitatilanteista, joita suhteessa kohdataan. Läheisessä suhteessa tapahtuva luottamuksen menettämisessä ei useissa tapauksissa nähdä suhteen uudelleen rakentamismahdollisuutta. Etäisessä johtaja-alaisuudessa taas luottamuksen voi nähdä menetettävän jo pienemmästäkin tekijästä. Kuitenkin suhteelle voidaan nähdä olevan mahdollisesti uudelleenrakennus mahdollisuuksia. Analyysin tulokset tukevat aiempaa tutkimuskirjallisuutta siitä, että yksilöt kokevat ja reagoivat eri luottamuksen tasoilla erilaisilla luottamuksen menettämiseen.

## 4.2 Odotustenvastaisuus luottamuksen menettämisen ulottuvuutena

Alaisten tarinoiden perusteella merkittävämpänä tuloksena voidaan tämän analyysin perusteella nähdä *odotustenvastaisuus*. Odotustenvastaisuus ja täyttymättömät odotukset johtajaa kohtaan ovat alaisten perusteella luottamuksen menettämistä. Alaisten tarinoissa korostui odotusten vastaisuus niin *johtajan valtaa, osaamista, käyttäytymistä, moraalialia ja eettistä toimintaa sekä ja erilaisia toteutumattomia lupauksia kohtaan*. Analyysin tulokset vahvistavat aiempaa tutkimuskirjallisuutta, jossa on myös todettu, että luottamuksen menettämisen kokemuksen on nähty vaikuttavan ei pelkästään täyttymättömiin odotuksiin, mutta myös yleisempiin uskomuksiin ihmisten kunnioittamisesta, käytännestä ja käyttäytymismalleista, jotka liittyvät luottamussuhteisiin (Rousseau 1989). Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on myös todettu, että luottamus kehittyy vuorovaikutuksessa, kun opimme ymmärtämään toisten ihmisten odotuksia (Huotari & Iivonen 2004, 8). Alaiset kokevat, että luottamuksen menettäminen on täyttymättömiä tai toteutumattomia odotuksia johtajaa, hänen toimintaa ja heidän välistä vuorovaikutussuhdetta kohtaan.

Burgoon ja Jones (1976) ovat kehittäneet odotusten vastaisuuden teorian (*expectancy violations theory*). Tässä teoriassa odotuksista on todettu, että ne ovat asioita, joita ennustetaan tapahtuvan (Burgoon 1978, 133) ja ne ovat aina kontekstisidonnaisia (Burgoon & Jones 1976, 135). Odotuksista on myös todettu, että osapuolten välinen suhde ja osapuolten ominaispiirteisiin liittyvät asiat on otettava huomioon puhuttaessa näistä odotuksista (Burgoon & Jones 1976, 132-135). Henkilöistä tehdään siis joko positiivinen tai negatiivinen kokonaisarvio, joka määrittelee reaktiot odotustenvastaisissa tilanteissa (Burgoon 1994, 254). Luottamuksen menettämisen tilanteissa arvioit ovat olleet negatiivisia ja täten ovat johdatelleen alaisten reaktioita luottamuksen menettämiseen.

Tässä tutkimuksessa luottamuksen menettäminen määritellään viitekehyksessä yksilön subjektiivisena kokemuksena siitä, miten omat odotukset suhteen toista

osapuolta kohtaan eivät ole toteutuneet tai täyttyneet eri tilanteiden ja tapahtumien yhteisvaikutuksesta. Analyysin tuloksissa vahvistuu ajatus tästä, että alaisen mielestä luottamuksen menettäminen on pettymyksiä odotuksia johtajan kyvyistä ja halukkuudesta täyttää alaisen tarpeet ja toiveet (Fukuyama, 1995; Lagerspetz, 1996; Shaw, 1997; Lane, 1998; Noteboom, 2002). Tässä työssä sekä aiemmassa kirjallisuudessa luottamuksen määrittelemisessä odotusten perusteella korostuu siis yksilöiden odotukset toisesta ihmisestä ja hänen käyttäytymisestään sekä tulevaisuus orientoitunut näkökulma (Ilmonen & Jokinen 2002, 32). Alaiset kuvailevat yleisesti omia täyttymättömiä odotuksiaan johtajaansa kohtaan:

”--Joo ei ne odotukset toteutuneet. Kun jostain tulee sun esimies, niin kyllä siinä toivois, että ne tietyt kriteerit ois kunnossa esimerkiksi henkilöstöhallinta. Jos sillä esimiehellä on ne kovien arvojen johtamistaidot, mutta jos sitä ei osaa tuoda julki alaisille, niin siinä menee se luottamus siihen esimieheen ja ei enää kunnioita sitä esimiestä että sillä ois homma hanskassa.” H5

”Pettymys siis on aika vahvasti esillä ja toisaalta myös se, että on odottanut tosi paljon, että milloin se johtajan toiminta muuttuu paremmaksi. Tässä on nyt mennyt vasta kuukausi, mutta oottaa millon tää muuttuu paremmaksi ja jos ei muutu niin mitkä sit on ne keinot mitä sit voidaan tehdä asialle ja mitä sit itse aikoo tehdä.” H7

Tarinoissa korostuu juuri alaisen odotukset johtajan käyttäytymisestä ja hyväntahtoisuudesta. Nähdään, että johtaja-alaisuuden alussa odotukset ovat myönteisiä, mutta luottamuksen menettämisen myötä kääntyvät negatiivisiksi tai eivät täyty lainkaan. Eräs alaisista kuvaa odotuksiaan johtajasta, jotka olivat ennen luottamuksen menettämistä myönteisiä:

”Kyl mä odotin siltä sitä, että siihen pystyy luottamaan ja se pitää meidän puolia ja mikä siinä nyt just vähä oli, että tää esimies vaikutti erityisesti sellaiselta tyypiltä, joka pitää meidän puolia ja on luottamuksen arvoinen, kun se oli niin siis piti meistä huolta ja korosti sellaisia juttuja niin sitten kun kääntyi ihan toisenlaiseksi.” H2

Luottamuksen menettäminen todentuu alaisen kokemusten perusteella siinä, miten johtaja ei pidä lupauksiaan alaisia kohtaan tai rikkoo ne. Aiemmassa kirjallisuudessa on määritelty, että luottamuksen menettäminen on alaisen psyykinen ja kognitiivinen arvio siitä, miten tehdyt lupaukset on toteutuneet (Rousseau

1989, 129). Tässä työssä alaiset kokevat, että johtaja ei ole pitänyt heille lupaamiin lupauksia, jotka ovat siten osa alaisten luottamuksen menettämistä. Seuraavassa kuvataan lupauksen rikkomista johtaja-alaissuhteessa:

”No kyllähän se (luottamuksen menettäminen) on pohjimmiltaan sitä, että jos jotain lupaa ja sit ei pidä sitä lupausta.” H2

”Se (johtaja) ei lunasta niitä lupauksia, mitä se on luvannut ja tekee sulle vaan tyhmän olon.” H3

Lupauksen pitämättömyys ja niiden pettäminen nähdään olevan alaisten mielestä luottamuksen menettämistä. Useissa tapauksissa alainen kokee, että luottamuksen menettäminen lähtee liikkeelle pienistä lupauksista, joita ei pidetä tai täytetä ja, joiden pohjalta luottamuksen menettäminen usein alkaa. Alaiset kertovat lupauksista, joita ei pidetty seuraavasti:

”Tosi paljon oli sellaista, että luvattiin jotain. Luvattiin isoja ja suuria, että nyt ollaan puhuttu, että sulle voitais laittaa sellainen ja sellainen sopimus ja näin. Ja sit siitä ei puhutakaan mitään. Sit kun siitä kysyy niin onkin sulle, että no ei, että se onkin nyt vähä jäissä. Sit niitä ei koskaan kunnolla käsitelty. Ne vaan unohtui ne asiat jonnekin. Ja sit kun niistä kysy, niin sillai puolihuolimattomasti vastattiin.” H4

Tutkimustulosten perusteella voi siis todeta, että merkittävänä tekijänä alaisten luottamuksen menettämisen kokemiseen ovat täyttymättömät odotukset johtajaa ja hänen asemaansa kohtaan sekä johtajan lupaukset, joita hän ei ole alaisia kohtaan pitänyt. Alaiset kokevat, että näiden odotusten ja lupauksen tuomat pettymyksen tunteet johtajaa kohtaan ovat osa luottamuksen menettämistä.

### **Odotustenvastaisuus johtajan ammatillisessa osaamisessa**

Tässä tutkimuksessa nähdään, että alaiset kokevat, että heidän odotukset johtajan ammatillisesta osaamisesta kohtaan eivät ole täyttyneet ja joissa sitten heidän kokemansa luottamuksen menettäminen ilmentyy. Alaisten kokemusten perusteella voi todeta, että johtajan osaamisen puutteet omissa työtehtävissään näyttää olevan yksi odotustenvastainen tilanne, jossa luottamuksen menettäminen ilmentyy

heidän kokemusten perusteella. Aiemmassa kirjallisuudessa luottamuksen menettämistä on tarkasteltu ja tutkittu johtaja-alaisuuden näkökulmasta (Robinson, Dirks & Ozcelik 2004) mutta ei odotustenvastaisuutena johtajan ammatillista osaamista kohtaan. Alaiset näkevät, että johtajan osaamattomuus omassa työssään heijastuu myös heidän työhönsä, motivaatioon ja työssä jaksamiseen negatiivisesti ja todentuu tällä tavoin luottamuksen menettämisenä. Alaiset kuvailevat johtajan osaamattomuuden suhdetta heidän luottamuksen menettämiseen seuraavasti:

”Tähän liittyy erinäisiä syitä miten luottamus meni. Suurimpana syynä oli luultavasti tämän esimiehen taitamattomuus, joka heijastu kaikessa työssä. Se söi tosi paljon luottamusta, että sun omana esimiehenä toimi sellainen henkilö, joka susta ei ollut sovelias esimiestehtävään ja ei hoitanut hommiaan, ei ottanut sitä vastuuta, joka olisi kuulunut hänelle esimiehenä ja tämä varmasti heijastu siihen omaan kokemukseen tästä esimiehestä ja siihen, että millä tavalla luotti siihen omaan esimieheensä.” H1

”Johtajan osaaminen vaikuttaa tosi paljon siihen luottamuksen menettämiseen. Koen esimerkiksi, että sen johtajan osaaminen ei oo muuttunut tarpeeksi siitä, mitä se oli ennen kun siitä tuli meidän esimies.” H7

Alaiset kokevat, että odotukset eivät ole täyttyneet johtajan ammatillisesta osaamisesta eri yhteyksissä, kuten *päätöksenteossa, tunneällyn omaamisessa ja käyttämisessä, henkilöstöjohtamisessa, vastuun kantamisessa sekä epäjohdonmukaisessa toiminnassa*. Nämä eri taitojen puutteet ovat osa alaisten kokemusta luottamuksen menettämistä. Nähdään, että täyttymättömät odotukset johtajan toiminnasta kokonaisvaltaisesti ovat osa luottamuksen menettämistä:

”No siis ihan sellaiset asiat päivittäisjohtamisessa, koko toiminnan hallitsemisessa. Kyse on varmaa siitä, joka söi luottamusta siinä omassa suhteessa, niin ei kantanut sitä omaa vastuutaan eikä tehnyt niitä asioita, jotka ois hänelle tehtävän mukaan kuulunut ja tuli just vaan sellainen olo, että ei pysty oikeesti luottaa siihen, että hän hoitaa hommansa ja että hän on ylipäätään kykenevä kantaan sitä vastuuta. Ja sit tosi epäjohdonmukaisia ja ehkä jopa epäoikeudenmukaisiakin päätöksiä, joita sitten ei taas itse pystynyt allekirjoittamaan.”H1

”Tältä pomolta puuttuu niin paljon sellaisia sosiaalisia taitoja ihan niin kun kaikilla osa-alueilla ja tunneälyä.”H4



Odotustenvastaisuus luottamuksen menettämisessä ilmenee alaisten kokemuksissa myös johtajan osaamattomuutena tehdä rationaalisia ja johdonmukaisia päätöksiä. Alaiset kuvaavat täyttymättömiä odotuksiaan johtajan päätöksien tekemiseen seuraavasti:

”Nää epäjohdonmukaiset ja epärationaaliset päätökset, joita tehtiin esimerkiksi rekrytointiin liittyen, että millä perusteella rekrytoitiin uusia ihmisiä tai annettiin uusia tehtäviä. Oli tosi hankalaa, kun ei pystynyt allekirjoittamaan tän esimiehen tekemiä päätöksiä. Varsinkaan kun niissä ei ollut itseni mielestä eikä koko muunkaan tiimin mielestä kauheen järkeviä perusteluja.” H1

”Nyt on sitten huomannut kun on toiminut kolmen eri esimiehen alaisuudessa, että miten se luottamus menee. Ei luota siihen että se ihminen pystyy tekemään päätöksiä ja ihan kokonaisvaltaisesti toimimaan. Sit olettaa, että sillä toisella on enemmän sitä tietotaitoa ja osaamista koulutuksen myötä, kun on päässyt esimieheksi. Mut sit kun se esimies toimiiikin niin, että ei pysty tekemään päätöksiä tai tekee sellaisia päätöksiä, jotka eivät ole fiksuja, niin tulee sellainen olo, että mä luulin, että tää ois oppinut jo jotain.” H5

Myös odotustenvastaisuus johtajan viestintäosaamisessa nähdään olevan osana luottamuksen menettämistä. Johtajan viestiminen alaisen kanssa nähdään olevan sidoksissa onnistuessaan hyvään johtajuuteen ja epäonnistuneena alaisen luottamuksen menettämiseen, josta ei ole vielä aiempaa tutkimuskirjallisuutta. Alaiset kertovat viestinnän merkityksestä johtajan osaamisen yhteydessä seuraavasti:

”Kommunikointi oli miten sen nyt sanois vaikeeta hänen kanssaan. Tuntui, että se kommunikointi ei toiminut ollenkaan suuntaan tai toiseen ja se kääntyi ehkä jopa sillei, että koska se luottamus oli jo siinä vaiheessa mennyt niin koska ei pystynyt luottaan niin mieluiten hoiti hommat itse, että ne tulee varmasti tehtyä kunnolla. Itsekin rupesi vältteleen siitä kommunikointia, että sit kääntyi jo muiden ihmisten puoleen kun sen oman johtajan puoleen. Ei vaan kokenut, että se on sen luottamuksen arvoinen, että siihen pystyisi ylipäänsä luottamaan.” H1

”Sun viestinnällä sä voit aika nopeesti menettää sen luottamuksen. Jos sä lauat suusta mitä sattuu ja toimit siten, mitä et voi hyväksyä alaisilta missään nimessä niin se on tosi ristiriitaista. Jos handlaa sen, miten olla alaisten kanssa ja miten viestiä niin kyllä sillon on hyvä esimies.” H5

Luottamuksen menettämistä nähdään olevan se, että alaisten omat odotukset johtajan ammatillisesta osaamisesta eivät täyty tai ne on petetty eri tilanteiden ja asioiden yhteisvaikutuksesta. Nähdään että *johtajan epäjohdonmukainen toiminta*,

*tunneälyn puute, puutteelliset henkilöstö ja viestintätaidot sekä vastuu, jota ei kanneta*, ovat juuri näitä tekijöitä luottamuksen menettämisessä. Analyysin tulosten perusteella luottamuksen menettämistä nähdään olevan se, miten alaisten positii-viset odotukset johtajan osaamista kohtaan muuttuvat käytännön kokemusten kautta negatiivisiksi tai eivät täyty lainkaan.

### **Odotustenvastaisuus johtajan roolista ja valta-asemasta**

Luottamuksen menettäminen nähdään olevan myös odotustenvastaisuutta *johtajan roolia, asemaa ja niiden tuomaa valtaa* kohtaan. Tulosten mukaan luottamuksen menettäminen on sitä, että alaiset ovat omanneet odotuksia johtajaan hänen aseman ja roolin puolesta, mutta jotka eivät ole täyttyneet, ja joissa on tullut vastaan vahvoja pettymyksiä. Nämä täyttymättömät odotukset johtajan roolia ja valta-asemaa kohtaan nähdään liittyvän alaisen kokemukseen siitä, mitä luottamuksen menettäminen heidän mielestään on ja miten he sen kokevat. Alaiset kuvaavat johtajan roolia kohtaan tuomia pettymyksiä seuraavassa:

”Se liittyy tohon esimiehen rooliin ja siinä vastuunsiirtoon. Hänen roolinsa oli organisaatiossa tosi tärkeä ja olis pitänyt olla avainrooli, mutta hän ei kantanut sitä roolia mikä mun mielestä hänen ois kuulunut kantaa. Ja se söi tosi tosi paljon sitä luottamusta.” H1

”No just siitä luottamuksen pettämisestä. Se ei missään vaiheessa ottanut mitään johtajan roolia. Tai jos otti, niin se otti sellaisella narsistisella tavalla.” H3

Johtajan asema tuo mukanaan esimerkillisyyden ja esikuvan roolin, jota johtajat eivät täyttäneet luottamuksen menettämisen tarinoissa. Alaiset kokevat, että johtajien tulee asemansa perusteella toimia esimerkillisesti, ja heistä pitäisi pystyä ottamaan mallia, mutta näin ei heidän kokemuksissaan kuitenkin tapahdu. Odotustenvastaisuus johtajan esimerkkinä olemisessa nähdään olevan osa luottamuksen menettämistä. Aiemmissa tutkimuksissa Rousseaukin (1989) tutkimustulokset tukevat tätä käsitystä, että luottamuksen menettämisen kokemus vaikuttaa täyttymättömiin odotuksiin sekä yleisempiin uskomuksiin ihmisten kunnioittamisesta, käytännösäännöistä ja käyttäytymismalleista, jotka liittyvät luottamussuhteisiin. Alaiset

kuvailevat kokemuksiaan täyttymättömistä odotuksista johtajan esimerkkinä olemissä:

”Eikä se aina ottanut sitä vastuuta, mitä sen ois pitänyt ottaa, niin siitä tulee vähän sellainen fiilis, että se on huono esimerkki, et se ei oo niin kun pomon pitäisi olla se, joka näyttää sitä mallia.”H4

Vallan väärinkäyttö johtajan asemassa nähdään alaisten mukaan olevan osa luottamuksen menettämistä johtaja-alaisuudessa. Johtajien ei nähdä osaavan käyttää valtaansa oikeudenmukaisesti suhteessa alaisiin ja täten murentavan luottamuksen alaisten kokemuksissa. Alaisten kokemuksissa luottamuksen menettäminen nähdään olevan sitä, että johtaja käyttää valtaansa epäoikeudenmukaisesti ja odotustenvastaisesti alaista kohtaan. Alaiset kuvailivat vallan merkitystä luottamuksen menettämiseen seuraavasti:

”Jotenkin kun sekin oli sellainen nuori naisjohtaja, että hän käytti sitä valtaansa vähän väärin. Kun oli nyt päässyt sitten vallankahvaan niin hän kyllä halusi korostaa sitä valtaa. Hänhän ei osannut käyttää sitä valtaansa tai oikeastaan voisi sanoa, että käytti valtaansa väärin. Vaikea sanoa mistä johtui, mutta luulen, että se oli sellaista pätemisen tarvetta. Kun oli päässyt esimiesasemaan niin halusi käyttää sitä valtaa.”H6

Alaisten tarinoissa korostuu siis pettymys johtajan roolin, aseman ja vallan tuomiin odotuksiin, jotka eivät ole heidän kokemusten perusteella täyttyneet. Luottamuksen menettäminen nähdään olevan sitä, että johtajat eivät täytä roolin ja aseman tuomia odotuksia siitä, miten hyvänä johtajana tulisi käyttäytyä ja toimia. Johtajat eivät myöskään alaisten mielestä ole toimineet esimerkillisesti eivätkä osanneet käyttää valtaansa tarkoituksenmukaisella tavalla. Voidaan siis nähdä, että luottamuksen menettäminen nähdään olevan hyvin vahvasti sidoksissa alaisten kokemusten perusteella huonoon johtajuuteen.

### **Odotustenvastaisuus johtajan käyttäytymisestä työssä ja vapaa-ajalla**

Se, millä tavoin johtaja käyttäytyy alaisia kohtaan luottamuksen menettämisen kokemuksissa, on heidän kokemusten perusteella odotustensavastaista johtajalta ja

alaiset kuvailevat tätä käyttäytymistä termein *epäasiallinen* ja *epäammattimainen*. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on todettu, että luottamuksen menettämisellä näyttää olevan yhteys yleisempiin uskomuksiin ihmisten käyttäytymisestä (Rousseau 1989). Johtajan epäasiallisen ja epäammattimaisen käyttäytymisen nähtiin todentavan alaisten keskuudessa luottamuksen menettämistä.

Tässä tutkimuksessa alaisten kokemusten perusteella johtajat eivät käyttäytymisensä perusteella ole kykeneviä tai halukkaita toimimaan alaisten tarpeiden ja toiveiden mukaan. Puheviestinnän teoriakirjallisuus tukee ajatusta, että luottamus todentuu käyttäytymismalleissa, jotka ilmentävät yksilön odotuksina siitä, että toiset ihmiset on kykeneviä ja halukkaita täyttämään tarpeemme ja toiveemme (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 101). Alaiset kuvailivat tarinoissaan johtajan epäpätevää ja epäammattimaista käyttäytymistä seuraavasti:

”Kyl mä koen, että hän oli epäpätevä tähän tehtävään ja hänen oma käytös aiheutti luottamuspulaa. Millainen ihminen edes käyttäytyy tuolla tavalla esimiesasemassa omien alaisten edessä. Mä en pysty hyväksymään tuollaista. Musta se on ensinäkin se on epäeettistä ja moraalitonta käyttäytymistä ja epäsoveliasta käyttäytymistä.” H1

Luottamuksen menettäminen nähdään alaisten tarinoiden perusteella olevan sitä, että johtajat käyttäytyvät epäasiallisesti ja epäeettisesti alaisia kohtaan. Juuri johtajan epäasiallinen ja epäeettinen käyttäytyminen eri tilanteissa nähdään sidostavan luottamuksen menettämisen myös alaisten omaan arvomaailmaan ja eettisiin valintoihin siitä, mikä on oikein ja mikä ei. Alainen kuvaa johtajan epäeettistä käyttäytymistä seuraavasti:

”Kaikki oli esimiehestä kiinni, mutta sellainen häikäilemätön valehtelevä oli niin kun pahinta ja mua ällötti myös se, että se koski työntekijöihin. Tai oli sellaisella limaisella tavalla. Tää esimies oli iskenyt silmänsä yhteen mun työkaveriin. Tai ainakin se flirttaili sille tosi paljon. Tää esimies tarjoutui aina hieron sen hartioita ja tosi semmoista ällöttävää.” H3

Tarinoissa on myös havaittavissa se, että odotustenvastaisuus johtajan käyttäytymisessä myös vapaa-ajalla tai työyhteisön yhteisissä toiminnoissa kuten illan-

vietossa on osa alaisten luottamuksen menettämisen kokemista. Alaiset näkevät vahvasti sen, että myös johtajan vapaa-ajan käyttäytyminen on sidoksissa luottamukseen vahvistamiseen tai sen menettämiseen:

”Kyllä se vaan yksityis ja -työelämä voivat olla eri juttuja, mutta se millainen sä oot siellä vapaa-ajalla tarkoittaa sitä, millainen sä oot työelämässä, ja se millainen sä oot työelämässä tarkoittaa sitä mitä sä oot vapaa-ajalla. Että onko sitä luottamusta myös siellä.”H5

Johtajan odotustenvastainen käyttäytyminen niin työajalla kun työyhteisön yhteisissä vapaa-ajan toiminnoissa näyttää olevan sidoksissa siihen, miten alaiset kokevat luottamuksen menettämisen suhteessa johtajaan. Alaisten tarinoissa on havaittavissa, että he olivat odottaneet johtajan käyttäytymisen olevan erilaista, mitä se heidän kokemuksissaan lopulta oli. Tämän nähdään olevan luottamuksen menettämistä johtaja-alaisuudessa. Aiemmissa tutkimuksissa luottamus todetaan olevan yksilön myönteisiä odotuksia toisen käyttäytymisestä (Hosmer 1995). Alaisten tarinoissa kuitenkin nähdään, että odotukset johtajan käyttäytymisestä ovat kääntyneet eri tilanteiden johdosta kielteisiksi ja täten musertaneet luottamuksen. Luottamuksen menettämisen kokemuksissa johtajan odotustenvastainen toiminta nähdään merkityksellisenä sekä työympäristössä että myös vapaa-ajalla.

### **Odotustenvastaisuus johtajan moraalisisessa ja eettisessä toiminnassa**

Alaiset kokevat luottamuksen menettämisen todentuvan odotustenvastaisuutena johtajien moraalista ja eettisiä päätöksiä ja toimintoja kohtaan. Voidaan havaita, että erilaiset tilanteet, joissa johtajat toimivat alaisten mielestä moraalittomasti tai epäeettisesti, ovat juuri niitä tilanteita, missä alaiset menettävät luottamuksensa johtajaan. Näiden tarinoissa ilmenevien tilanteiden pohjalta vahvistuu ajatus aiemmasta kirjallisuudesta, että moraalista ja eettisyys todella näyttelevät ratkaisevaa roolia suhteen luottamuksessa (Banerjee, Norman & Pavonee 2006, 303). Alaisten kokemusten perusteella nähdään, että jos johtajan ja alaisen eettiset ja moraaliset lähtökohdat ja arvot eivät kohtaa heidän välisessä suhteessaan, on se merkittävä tekijä luomaan ristiriitatilanteita, joissa luottamus menetetään. Alaiset kuvailivat tarinois-

saan johtajan epäeettistä toimintaa, joka oli vasten heidän omia odotuksiaan hyvästä ja oikeasta:

”Kun miettii tota luottamusta nii suurin tekijä oli varmasti tällaiset kahdenväliset keskustelut, jotka eivät pysyneet kahdenvälisinä. Oli tilanteita, jossa tää esimies sano meidän vastuuryhmän kesken ja tiimin kesken asioita, jotka päättyivät jollain tapaa koko muun henkilökunnan joukkoon. Hän asetti sellaisen dilemman siihen, että vääristeli niitä sanoja, mitä me oltiin, vaikka keskenään puhuttu niin ne kääntyikin meidän syyksi muiden työntekijöiden silmissä. Niin se söi kyllä tosi paljon sitä luottamusta.” H1

”Sillä (esimiehellä) oli siellä sellainen salainen pieni bisnes tässä työpaikassa, joka oli vähän niin kun laiton. Ja se sitten oli vähä epämääräistä sen puuhastelu siellä. Ja se esimies selittikin, että ei se nyt ihan laillisestikaan hoida kaikkia hommia siellä. Jos sille tulee joskus jotain siitä, nii se sanoo, että me ei olla tehty mitään väärin. Tällä nykyisellä kokemuksella ilmoittaisin siitä poliisille, että toi tyyppi vähä kiertää lakia.” H2

Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on todettu, että teot tai tilanteet, jotka aiheuttavat luottamuksen tuhoutumisen, ovat paljon raskaammin koettuja ja arvosteltuja, kuin ne teot ja tilanteet, jotka johtavat luottamuksen rakentumiseen. (Slovic 1993.) Alaisten kokemukset tässä tutkimuksessa luottamuksen menettämisestä tukevat edellä mainittua ajatusta kirjallisuudesta. Alaisten kokemat epäeettiset ja moraalisesti arveluttavat tilanteet ovat hyvin raskaasti koettuja ja luovat vahvan affektiivisen ulottuvuuden luottamuksen menettämisen kokemuksiin.

Luottamuksen menettämisen kokemuksessa alaiset näkevät johtajan epäeettisen ja moraaliltaan kyseenalaisen toiminnan vaikuttavan heidän uskomuksiin johtajan hyvästä ja hyväntahtoisuudesta. Luottamuksesta onkin sanottu aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa, että se on uskoa toisen hyvään tahtoon, vaikka toisen osapuolen aiomukset ja roolit olisivatkin hämärän peitossa (Ilmonen & Jokinen 2002, 25). Alaisten tarinoissa korostuu odotusten täyttymättömyys myös johtajan hyvästä ja hyväntahtoisuutta kohtaan, joka on alaisten tarinoiden mukaan luottamuksen menettämistä. Alaiset kuvaavat pettymyksen tunteitaan johtajan hyvästä ja hyväntahtoisuutta kohtaan seuraavanlaisesti:

”Kyl mä odotin siltä sitä, että siihen pystyy luottamaan ja se pitää meidän puolia ja mikä siinä nyt just vähä oli, että tää esimies vaikutti erityisesti sellaiselta tyypiltä, joka pitää meidän puolia ja on luottamuksen arvoinen, kun se oli niin pitänyt meistä huolta ja korosti sellaisia juttuja niin sitten, kun tää juttu kään-tyikin ihan toisenlaiseksi.” H2

Johtajien empatiakyvyn puute nähdään osiltaan olevan myös luottamuksen menettämistä. Empatiakyvyn puutteen voi nähdä olevan sidoksissa aiemman kirjallisuuden kanssa siitä, että luottamuksen menettämisessä merkittävänä tekijänä nähdään juuri epäoikeudenmukaisuuden tunne ja väärin kohtelu sellaiselta ihmiseltä kenen kanssa on omannut luottamussuhteen. (Robinson, Dirks & Ozelik 2004, 328). Voidaan nähdä, että juuri haasteellisissa elämäntilanteissa alaiset kaipasivat johtajilta empatiakykyä ja sen puute, oli osaltaan alaisen luottamuksen menettämisen kokemusta. Seuraavassa kuvataan johtajan empatiakyvyn puutetta suhteessa luottamuksen menettämiseen:

”Sit se oli tosi sellainen kova ihminen. Oli varmaan kokenut omassa elämässään paljon erilaisia asioita, mutta sillä ei ollut sellaista sympatiaa ja empatiaa ollenkaan kellekään. Jos työntekijöille sattui jotain ja ne oli sen takia pois niin se ei voinut yhtään käsittää.” H4

Alaisten tarinoiden perusteella voi todeta, että he kokivat johtajan epäeettisen käyttäytymisen ja kyseenalaisen moraalin sellaisiksi tekijöiksi, jotka olivat luottamuksen menettämistä. Alaiset olivat omanneet myönteisiä odotuksia johtajan hyvydestä ja hyväntahtoisuudesta, mutta joihin petyttiin luottamuksen menettämisen kokemuksissa. Kirjallisuudessa on todettu luottamuksesta, että se on uskoa toisen hyvään tahtoon, vaikka toisen osapuolen intentiot ja roolit olisivatkin hämärän peitossa (Ilmonen & Jokinen 2002, 25). Luottamuksessa on eettisten valintojen mukaan kyse, siitä, että luottava osapuoli uskoo luotettavan henkilön hyvyteen. Luottamuksen menettämisen kokemuksissa usko luotettavan henkilön hyvyteen on kuitenkin rikkoutunut. Alaisten tarinoissa voidaan havaita, että he kokevat, että he ovat altistaneet itsensä haavoittuvaisuudelle, jota on käytetty johtajan toimesta hyväksi. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on todettu, että luottamus rakentuu myönteisistä odotuksista toisen osapuolen käyttäytymisestä, vaikka toisella olisi mahdollisuus haavoittaa toista. Moraalinen lupaus suhdetasolla merkitsee

hänen mukaansa ehdotonta lupausta, ettei toiselle aiheuteta vahinkoa. (Hosmer 1995.) Tässä tutkimuksessa alaisten luottamuksen menettäminen todentuu siinä, että moraalisia lupauksia ei johtajan osalta olla pidetty ja alaisten haavoittuvaisuutta on käytetty hyväksi, jonka takia luottamus on rikkoutunut.

### **Odotustenvastaisuus tuen ja palautteen saamisessa**

Alaisten tarinoissa luottamuksen menettämisestä on myös huomattavissa se, että tuen ja palautteen saaminen suhteessa johtajaan on ollut keskeneräistä tai puutteellista, ja jonka seurauksena alaiset osiltaan kokevat myös luottamuksen menettämisen. Luottamuksen menettämisen nähdään todentuvan myös siinä miten alaiset olivat odottaneet, että he olisivat saaneet johtajaltaan enemmän tarvitsemaansa tukea omassa työssään. Koska tuen saamista oli vähän tai ei lainkaan, alaiset kokevat myös tämän takia luottamuksen menneen. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa tuen merkitystä luottamuksen menettämisen kokemukseen ei ole tutkittu, mutta tässä tutkimuksessa se nähtiin alaisten kokemusten perusteella merkittävänä tekijänä luottamuksen menettämisen kokemuksessa. Alaiset kuvailevat tuen saamattomuutta johtajaltaan seuraavasti:

”Tällaiset ristiriitatilanteet mihin esimerkiksi kun itsellä ei hirveesti ole kokemusta niistä niin oisin tarvinnut tän mun oman esimiehen tukea ja ohjeistusta erään työntekijän kanssa ja koin siinä tilanteessa, että hän ei sitä antanut eikä varsinkaan kantanut sitä niin, että ois ollut siinä mun tukena vaan tavallaan käänsi sen taas mun puutteeksi ja otti siinä vääränlaisen aseman. Se söi henkilökohtaisesti tosi paljon sitä luottamusta. Mä koin, että ihminen, jonka siinä tilanteessa olis pitänyt olla mun tukena ei sitä ollut vaan pisti sen enemmänkin mun syyksi.”H1

Tutkimukseen osallistuneiden alaisten tarinoista voi havaita, että myös palautteen anto ja sen saaminen ovat olleet johtajan osalta puutteellista ja täten myös todentavan luottamuksen menettämistä alaisten kokemuksissa. Luottamuksen menettäminen nähdään tässä yhteydessä ilmentyvän juuri siinä, että alaiset ovat odottaneet saavansa johtajalta enemmän palautetta ja he kokivat, että olivat omalta osalta pyrkineet antamaan johtajalle palautetta. Alaiset kuvailevat palautteen antoa ja saamista suhteessa luottamuksen menettämiseen seuraavasti:



”En oo saanut palautetta. Me ollaan myös oltu aika vähän aikaa yhtä aikaa töissä mutta kuitenkin en oo saanut minkäänlaista palautetta omasta toiminnastani vielä enkä oo myöskään itse antanut hänelle palautetta. Yhden kerran ollaan juteltu sillei, mutta en oo sanonut näistä tunteista mitä tää on herättänyt. Oon itse vielä vähän odottavalla kannalla, että mitä uskallan sanoa.” H7

Odotustenvastaisuuden nähdään olen merkittävin tekijä kuvaamaan luottamuksen menettämistä alaisten kokemuksissa. Odotustenvastaisuus ilmentyy niin lupausten pitämisessä, johtajan ammatillisessa osaamisessa, johtajan roolissa ja valta-asemassa, johtajan käyttäytymisessä niin työ- kun vapaa-ajalla, johtajan moraalissa ja eettisessä toiminnassa sekä tuen ja palautteen antamisessa ja saamisessa johtajan osalta.

### 4.3 Luottamuksen menettämisen seuraukset

Tässä tutkimuksessa keskiössä on alaisen subjektiiviset kokemukset luottamuksen menettämisestä johtaja-alaisuudessa. Alaisten tarinoista keskeisimmiksi luottamuksen menettämisen seurauksiksi nousi alaisten *erilaiset negatiiviset tunnetilat, vaikutukset työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin, motivaation lasku ja puute sekä työsuhteen lopettaminen*, joiden kautta alaiset merkintävät luottamuksen menettämistä. Tässä luvussa käsitellään alaisten kokemusten perusteella luottamuksen menettämiseen liittyviä seurauksia, jotka ovat alaisten näkökulma nähdä mitä luottamuksen menettäminen heidän mielestään on.

Analyysin tuloksissa havaitaan, että luottamuksen menettämisen seuraukset ovat hyvin merkittäviksi koettuja asioita alaisten tarinoissa. Puheviestinnän aiemmassa kirjallisuudessa on tutkittu luottamuksen menettämistä juuri seurausten näkökulmasta, kuten mitä siitä seuraa työyhteisölle tai organisaatiolle (Robinson & Morrison, 1995; Robinson & Rousseau, 1994). Se, millaisia seurauksia siitä on alaisten kertomusten perusteella heille itselleen ja johtaja-alaisuudelle, on tuore näkökulmaa luottamuksen menettämiseen. Eräs alaisista kuvaa luottamuksen

menettämisen negatiivisia seurauksia, kuten turhautumista ja ristiriitatilanteita seuraavasti:

”Ja mun mielestä koska hän työskenteli silloin tosi isossa asemassa koko meidän organisaation kannalta niin se vaikutti koko työyhteisön luottamussuhteisiin ja se näky kyllä ihan kaikella tasolla: paljon henkilöstöongelmia, paljon sairaslomia, paljon ristiriitatilanteita.”H1

Alaisten tarinoissa erottuu selkeästi erilaisia reaktioita luottamuksen menettämisen seurauksena. Nämä erilaiset reaktiot koetaan olevan seurausta siitä, miten luottamuksen menettäminen on alaisten tarinoiden perusteella koettu. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on myös todettu, että luottamuksen menettäminen voi herättää yksilöissä erilaisia reaktioita (Robinson, Dirks & Ozcelik 2004, 328.) Tutkimustulosten perusteella alaisten reaktiot johtajaa kohtaan ovat pääasiassa negatiivisia. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on todettu, että toisille luottamuksen menettäminen voi herättää raivon tunteita ja toiselle anteeksiantoa (Robinson, Dirks & Ozcelik 2004, 328.) Tässä tutkimuksessa reaktiot ovat kuitenkin pääasiassa negatiivisia. Alaiset kuvailivat negatiivisia reaktioitaan luottamuksen menettämisestä seuraavasti:

”Kun mä kuulin poliisilta mitä se oli valehdellut meistä, niin kyl mä latasin sit ihan samalla tavalla takaisin, että kerroin kaiken mitä se on tehnyt ja mitä se on väittänyt. Olishan mulla ollut siinä vielä mahdollisuus suojella sitä tai puolustaa sitä. Mutta ei tullut kyllä mieleenkään siinä vaiheessa. Kun se oli kerta tolleen tehnyt.” H2

Luottamuksen menettämisen aiheuttamat reaktiot voidaan osiltaan nähdä myös positiiviseksi asiaksi. Luottamuksen menettäminen johtajaan motivoi osaa alaisia kuitenkin omassa työssään pyrkimään yhä parempiin työsuorituksiin. Alaiset kokivat, että he haluavat huolimatta luottamuksen menettämisestä johtajaa kohtaan tehdä työnsä mahdollisimman hyvin ja kokivat ottaneensa myös johtajan työstä vastuuta:

”Jollain tavalla tietyllä tavalla positiivisesti, sitä itse yritti itse työskennellä entistä paremmin ja entistä kovemmin ja ainakin liidata omia alaisiaan niin hyvin kun pysty, mutta se oli todella raskasta oman työhyvinvoinnin kannal-

ta. Sä olit kuitenkin sellaisen henkilön alaisuudessa, joka aiheutti tosi paljon stressiä ja tunteita joista jo mainitsin.” H1

Luottamuksen menettäminen nähdään alaisten mukaan olevan sidoksissa myös muihin vuorovaikutussuhteisiin työyhteisössä ja yksityiselämässä ja niissä luottamiseen luottamuksen menettämisen kokemisen jälkeen. Tuloksista voidaan nähdä, että luottamuksen menettäminen on sitä, ettei pysty jatkamaan aiempaa luottamuksellista vuorovaikutussuhdetta ihmiseen johon luottamus on mennyt. Alaisten tarinoissa käy myös ilmi, etteivät alaiset johtajaa kohtaan tapahtuneen luottamuksen menettämisen jälkeen enää luottaneet myöskään muihin ihmisiin samalla tavoin. Luottamuksen menettäminen oli heidän tarinoidensa perusteella jättänyt epäilyksen luottamiseen vuorovaikutussuhteissa yleisesti. Myös aiemmassa kirjallisuudessa on todettu, että luottamuksen menettäminen on täyttämättömiä odotuksia toisen ihmisen kunnioittamisesta, käytännesäännöistä ja käyttäytymismalleista, jotka liittyvät luottamussuhteisiin (Rousseau 1989). Tutkimustulokset vahvistavat aiemman kirjallisuuden ajatusta tästä. Alaiset kertovat luottamisen haastavuudesta luottamuksen menettämisen jälkeen:

”Vois sanoa, että en mä nyt enää luota sillä lailla kaikkiin ihmisiin, kun mä silloin luotin, mutta voi se olla, että ikä vaikuttaa siihen ja muu elämäkokemus, että onhan sitä tullut pettymyksiä muissakin ihmissuhteissa sen jälkeen, mutta kyllä sen tietää, että vaan itseensä voi luottaa sillain sataprosenttisesti. On mielessä kuitenkin välillä, että jos mun nykyinen esimies tekis jotain laitonta tai viittaisi jollain tavalla siihen, että on pettämässä mun luottamusta niin kyllä omat tuntosarvet ovat paljon tarkemmat sen suhteen.” H2

Osassa alaisten tarinoissa todetaan, että luottamuksen menettamisestä seuraa motivaation heikkenemistä omassa työssään. Osiltaan alaiset myös näkevät, että heidän kokemuksensa luottamuksen menettamisestä johtajaan vaikutti siihen, että motivaatiota työssä ei enää ollut. Alaiset kuvailevat motivaation puutetta seuraavasti:

”No joo ehkä se (luottamuksen menettäminen) näkyy just motivaation puutteena. Jos se esimies motivoi sua siinä työssä ja vaatii sua ja sillä on se strategia mihin se johtaa tätä hommaa nii se motivoi sua siinä töissä. Mutta jos se heti siinä alussa rupeaa menneen se luottamus, niin motivaatio siinä kyllä menee.” H5

Luottamuksen menettämällä johtajaan nähdään olevan merkittävä vaikutus heidän työhyvinvointiinsa ja työssä jaksamiseen. Alaiset kertovat tarinoissaan, että luottamuksen menettäminen johtajaan vaikutti siihen, että he eivät voineet hyvin työpaikalla. Alaiset kuvailevat työssä jaksamistaan :

”Mä oon sellainen ihminen, joka uskoo, että vaikutti työhyvinvointii. Mä nään että ihmiset ovat meidän voimavara ja tää johtajan epäammattimaisuus heijastu kaikkeen ihan niin kun päivittäistyöhön. Mikään ei toiminut, ihmiset voivat tosi huonosti.” H1

”Siinä alkoi henkinenkin hyvinvointi mennä. Se oli aika tosi raskasta ja stressaavaa.” H6

Aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessakin on todettu, että luottamuksen menettäminen on usein hyvin raskaasti koettu ilmiö (Slovic 1993). Tämä tutkimus vahvistaa ajatuksen myös siitä. Alaiset kokevat luottamuksen menettämisen vaikuttaneen heidän työhyvinvointiinsa ja työssä jaksamiseen merkittävästi. Eräs tutkittavista henkilöistä koki luottamuksen menettämiseen johtajaan vaikuttaneen myös omaan henkilökohtaiseen elämäänsä, hyvinvointiin ja jaksamiseen siellä. Alainen kuvaa kokemustaan :

”Herätti tosi paljon vihaa ja pettymystä. Siis vihaa ja pettymystä ja tuli itselle sellainen olo, mikä oli varmaan osa syy omaan uupumiseeni ja masennukseeni, tän tilanteen lopullinen tulehtuminen plus kaikki muu omassa henkilökohtaisessa elämässä ja kun puhuimme siitä työhyvinvoinnista ja kuinka paljon tää kyseinen ihminen ja hänen pätemättömyytensä vaikutti työhyvinvointiin, niin mä en todellakaan ollut ainut ihminen, joka mietti organisaatiosta lähtöä ja oli monia jotka lähti. Me menetettiin tosi arvokasta osaamista tän yhden ihmisen takia.” H1

Alaisten tarinoiden perusteella voi yhtyä aiemman tutkimuskirjallisuuden toteamuksiin siitä, että luottamuksen menettäminen on usein hyvin raskaasti koettu (Slovic 1993) ja pitää sisällään vahvan emotionaalisen sidoksen (Rousseau 1989). Alaisten tarinoissa korostuu myös kollegoiden ja koko työyhteisön rooli luottamuksen menettämisen kokemuksessa. Alaiset näkivät, että kollegat olivat niitä henkilöitä, joille he saivat jakaa kokemuksiaan ja saivat tarvittavaa tukea, joka johtajaan uupui. Luottamuksen menettämällä johtajaan näytti olevan vaikutuksia

myös työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin niin alaisilla itsellään, kun myös muilla työyhteisön jäsenillä.

Luottamuksen menettämisen seuraukset ja reaktiot olivat alaisten kokemusten perusteella raskaasti koettuja. Aiemmassa puheviestinnän kirjallisuudessa on todettu, että luottamuksen menettämisellä on sekä kognitiivinen että affektiivinen ulottuvuus (Lewicki & Bunker 1996, 125). Luottamuksen menettämisellä voidaan nähdä myös tämän tutkimuksen perusteella olevan vahvasti molemmat ulottuvuudet, mutta affektiivisella ulottuvuudella näytti olevan selkeästi vahvempi rooli heidän kokemuksissaan. Tulosten perusteella voidaan vahvistaa aiemman tutkimuskirjallisuuden väitteet siitä, että luottamuksen tuhoutumisella nähdään olevan vaikutusta yksilön käyttäytymiseen negatiivisesti (Robinson & Rousseau, 1994).

### **Alaisen koetut tunnetilat luottamuksen menettämisen seurauksena**

Luottamuksen menettämisen nähdään pitävän sisällään vahvan emotionaalisen sidoksen ja alaisten tarinoissa on havaittavissa vahvasti erilaisia tunnetiloja, jotka ovat merkittävä osa luottamuksen menettämisen kokemuksesta. Myös aiempi tutkimuskirjallisuus vahvistaa tämän. Emotionaalinen impakti luottamuksen menettämisessä voi todella olla hyvinkin merkittävä ja jopa traumaattinen. Tällaisista tuntemuksista on todettu, että ne saavat usein alkunsa eivät pelkästään pettymyksen tunteista omia toteutumattomia odotuksiaan kohtaan, vaan vielä merkittävämpänä epäoikeudenmukaisuuden tunteesta ja väärin kohtelusta sellaista ihmiseltä kenen kanssa on omannut luottamussuhteen. (Robinson, Dirks & Ozelik 2004, 328). Tässä tutkimuksessa päällimmäisinä alaisten tunteina tarinoista nousee *viha, pettymys, järkytys, sääli ja hämmennys*. Alaiset kuvaavat pettynyttä ja vihan tunteita luottamuksen menettämisen jälkeen seuraavasti:

”Tilanne oli niin tulehtunut ja tunteet olivat pinnassa, että ne tunteet ohjasi ja sitä oli tosi hankala lähteä itsekkään enää muuttamaan, kun se luottamus oli niin pahasti mennyt. Jos vielä palaan niihin tunteisiin niin sellainen pettymys, voimattomuus ja tavallaan sä olit alaisena sidottu siihen kaikkeen ja voimaton olit sen suhteen mitä ois voinut tehdä. Ja pettymys siihen esimie-

heen ja organisaatioon, että miten tää tilanne annettiin mennä näin pitkälle ja tulehtua.” H1

”Mä vaan muistan sen vihantunteen mikä mulla oli. Tuntuu vaan, että mun viha on niin suurta sitä ihmistä kohtaan.” H3

Luottamuksen menettämisessä kokemuksessa korostuu alaisilla juuri erilaiset tunnetilat johtajaa kohtaan. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on todettu, että tunteet ovat luottamuksen menettämisen kokemuksissa usein hyvinkin merkittäviä ja raskaasti koettuja. Tässä tutkimuksessa tunnetilat korostuvat alaisten kokemuksissa ja ovat ohjaavina elementteinä kokemuksissa. Alaiset kuvailevat luottamuksen menettämisestä seuranneita tunteita :

”No en mä katkeroidu tuollaisista asioista. Vihastutti enemmänkin. Tuli vaan sellainen uskomaton olo, että voiko tää oikeesti olla mahdollista. Loppuajasta mua rupes jo sääli. Sen vihan jälkeen tuli se sääli.” H3

”Mua siis hävetti sen johtajan puolesta, että kuinka nolo sä oikeesti oot. Miten se kehtas sanoa sellaisia asioita ääneen ja vielä kaikkien edessä. Olin mä myös tosi vihainen sille, että musta se oli vaan niin älytöntä, että jos lääkäri kirjoittaa asulle saikkua niin kellään ei pitäis olla siihen sanomista.” H4

Tutkimuksen tulokset vahvistavat myös aiemman tutkimuskirjallisuuden väitteet siitä, että yksilön kokemus luottamuksen menettämisestä voi johtaa voimakkaaseen ja negatiiviseen käyttäytymiseen sekä emotionaalisiin reaktioihin (Rousseau 1989). Luottamuksen menettäminen on selkeästi negatiivinen ilmiö, jonka emootiot ovat tämän tutkimuksen perusteella myös hyvin negatiivisesti koettuja. Eräs alaisista kuvailee tuntemuksiaan seuraavasti:

”Niistä tunteista vielä. Että sellainen suru on tullut sitten vielä paljon myöhemmin. Että voi harmi, että miksi se on sillein tehnyt. Aluksi mä olin enemmänkin vaan vihainen.” H2

Emootiot nähdään tässä tutkimuksessa alaisen luottamuksen menettämisen kokemuksissa merkittävänä tekijänä. Alaisten emootioissa voi todeta korostuvan tulosten perusteella juuri affektiivisen luottamuksen ulottuvuuden. Affektiivisellä luottamuksella nähdään olevan enemmän emotionaalisia merkityksiä, jotka pitävät si-

sällään käsityksen huolesta, huolenpidosta, hyväntahtoisuudesta, epäitsekkydestä, sitoutumisesta ja keskinäisestä kunnioituksesta (Huotari & Iivonen 2004, 8). Luottamuksen menettämisen kokemuksessa nämä käsitykset eivät ole toteutuneet ja ovat täten johtaneet voimakkaisiin negatiivisiin tunnetiloihin. Tunnetilat ovat johtaneet alaisia myös erilaisiin reaktioihin luottamuksen menettämisen jälkeen.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tavoitteena tässä tutkimuksessa oli ymmärtää alaisten subjektiivisia kokemuksia luottamuksen menettämisestä johtaja-alaisuudessa sekä saada selville, millaisia merkityksiä he antavat tälle ilmiölle kokemustensa perusteella. Tavoitteena oli myös tutkia millaiset tilanteet ovat johtaneet luottamuksen menettämiseen, ja sitä vaikuttaako johtaja-alaisuuden laatu tähän ilmiöön. Tarkastelun kohteena oli myös se, muuttuuko suhde luottamuksen menettämisen jälkeen. Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena oli juuri alaisen näkökulma sekä johtaja-alaisuusvaikutussuhde. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui aiheen tutkimuskirjallisuuden ja LMX-teorian pohjalta.

Tutkimuksessa saatiin selville tuoretta tutkimustietoa luottamuksen menettämiseen ilmiönä, sekä eri tekijöitä, jotka alaisten kokemusten perusteella ovat luottamuksen menettämistä, ja millaisissa eri tilanteissa luottamuksen menettäminen tarinoiden perusteella todentuu. Tutkimustulokset tukevat myös aiempaa tutkimuskirjallisuutta siitä, että luottamuksen menettäminen on monisäikeinen ilmiö, joka alaisten kokemusten perusteella koettiin haastavaksi määrittellä. Tämä voi johtua luottamuksen menettämisen useista eri ulottuvuuksista, jotka muotoutuvat ja muuttuvat vuorovaikutussuhteessa, ja täten tekevät sen määrittämisen kokijalle haasteelliseksi. Luottamuksen menettämisessä nähdään olevan myös vahva emotionaalinen impakti ja kokijan subjektiivisuus läsnä, jonka voi nähdä vaikeuttavan alaisen luottamuksen menettämisen määrittelyä.

Tutkimuksen tulokset antoivat arvokasta lisätietoa siitä, mitä luottamuksen menettäminen ilmiönä ylipäänsä on, ja millaisia erilaisia vaikutuksia ja seurauksia sillä on alaisille, johtajille, työyhteisölle, ylipäänsä työhön ja työn tuloksellisuuteen. Alaiset kokivat luottamuksen menettämisen olevan negatiivinen ilmiö, jonka seuraukset ja vaikutukset olivat suurilta osin hyvin negatiivisesti koettuja. Mielenkiintoista tässä



yhteydessä oli huomata se, että vaikka johtajaa kohtaan luottamuksen menettäminen oli hyvin negatiivisesti koettu tapahtuma, nähtiin sillä olevan osissa tuloksissa myös positiivisia yhteyksiä esimerkiksi alaisten omaan työskentelymotivaatioon. Tältä osin voidaan luottamuksen menettämisen vaikutuksia pitää osiltaan hieman ristiriitaisina.

Se, millä tavoin luottamus menetetään johtaja-alaisuudessa nähdään olevan sidoksissa tulosten mukaan suhteen laatuun. LMX-teoria nähdään tukevan tämän tutkimuksen tuloksia siitä, että alaiset omaavat eritasoisia vuorovaikutussuhteita johtajaan nähden. Tutkimuksessani kävi ilmi, että alaisen ja johtajan luottamussuhteen laadulla oli yhteys luottamussuhteen menettämisen luonteeseen. Mielestäni tässä yhteydessä olisi tarkoituksen mukaista ottaa huomioon se, millä tavoin johtajat rupeavat alun perin rakentamaan suhdettaan alaista kohtaan. Tulisiko johtajien pyrkiä omassa johtamistyössään rakentamaan kaikkien alaisten kanssa läheistä ja syvää luottamuksen omaavaa johtaja-alaisuutta? Tulosten perusteella nähtiin, että luottamus on vahva tekijä etenkin läheisessä johtaja-alaisuudessa. Jotta vältettäisiin luottamuksen menettämiseen ajautuva toiminta, tulisi ottaa huomioon ne asiat ja tekijät, jotka mahdollistavat niin johtamistyössä kuin ylipäänsä työyhteisön toiminnassa luottamuksen vahvan rakentumisen alusta lähtien. Myös työyhteisöjen toimintarakenteisiin tulisi tässä yhteydessä kiinnittää mielestäni huomiota, jotta nekin mahdollistaisivat osaltaan johtajalle ja alaiselle ja heidän suhteelleen sellaiset edellytykset, että luottamussuhteen rakentaminen on mahdollista, kuten esimerkiksi viikottaiset palaverit sekä esimies-alais kehityskeskutelut.

Myös LMX-teorian monimutkaisuus konkretisoituu luottamuksen menettämisen ilmiössä. Johtajilla on alaistensa kanssa erilaisia suhteita niin muodollisia kuin epämuodollisia. Syytä olisi mielestäni pohtia lisää luottamuksen menettämistä suhteessa LMX-teorian erilaisiin johtaja-alaisuuteisiin. Luottamuksen menettäminen oli koettu alaisten keskuudessa erilailla riippuen, kuinka läheinen tai etäinen suhde alaisilla oli johtajaa kohtaan ollut. Se, millainen suhde johtajalla on alaiseensa voi johtua myös tilanteellisista tekijöistä, kuten organisaation koosta. Johtajalla ei vält-

tämättä ole mahdollista edes rakentaa kaikkien alaistensa kanssa läheistä johtaja-alaissuhdetta, siksi mielestäni tässä yhteydessä olisi syytä nostaa esiin johtajan ja alaisen yhteiset tavoitteet, päämäärät ja arvot suhteessa luottamuksen menettämiseen. Vaikka olisikin etäinen johtaja-alaisuhde, mutta selkeät yhteiset päämäärät ja tavoitteet sekä yhteiset arvot, voidaanko saada aikaan syvä luottamussuhde? Nostaisin tässä yhteydessä esiin myös organisaation ja työyhteisön vastuun siinä voivatko ne osiltaan edistää luottamuksen menettämisen kokemista alaisten keskuudessa tai toisaalta ennaltaehkäistä sitä.

Kun alaiset pohtivat tarinoissaan suhteen uudelleenrakentamista johtajaan luottamuksen menettämisen jälkeen, voi nähdä, että se on tulosten perusteella ainoa seikka, jossa alaiset analysoivat myös omaa käyttäytymistään ja asenteitaan kriittisesti. Tuloksissa nähdään, että alaiset kokivat olevansa vastuussa suhteen uudelleen rakentumisesta ja vastuu nähdään, niin kuin aikaisemmassakin tutkimuskirjallisuudessa on todettu, kahden välisenä prosessina (Lewicki & Bunker 1996, 129). Vaikka alaiset kokivat, tulosten perusteella, vuorovaikutussuhteen ja seuraukset suhteelle merkittäviksi seikoiksi, jäi silti alaisen oma rooli luottamuksen menettämisessä toissijaiseksi. Luottamuksen menettämisestä on todettu, että siinä on mukana hyvin vahva emotionaalinen impakti, jossa luottamuksen menettänyt henkilö kokee haavoittuneensa suhteessa. Ehkä juuri tämän vahvan emotionaalisen sidoksen takia, ei tässä tapauksessa alaiset ole kyenneet nähdä onko omassa toiminnassa ja käyttäytymisessä ollut seikkoja, jotka ovat myös edistäneet luottamuksen menettämistä. Tulosten pohjalta voi todeta, että juuri emotionaalinen impakti ilmiössä vaikuttaa vahvasti siihen, kuinka subjektiivisesti luottamuksen menettäjä analysoi ilmiötä.

Luottamuksen menettäminen on siis hyvin subjektiivinen kokemus, jota voi olla vaikea tai jopa mahdotonta nähdä objektiiviselta kannalta. Vaikka tutkimuksessa tutkittiinkin alaisten kokemaa luottamuksen menettämistä johtajaa kohtaan työelämäkontekstissa, herää silti kysymyksiä, millaisia vaikutuksia alaisten esimerkiksi henkilökohtaisessa elämässä kokemalla luottamuksen menettämisellä on tämän

tutkimuksen tuloksiin. Se, millainen henkilökohtainen historia ja kokemukset luottamuksesta ja luottamuksen menettämisestä alaisella on omassa elämässään, voi ohjalla osaltaan myös vastauksia ja kokemuksia tässä tutkimuksessa. Raskaasti koettut pettymykset luottamuksen menettämisen kokemuksissa työelämässä voi osaltaan ohjautua tuntemuksista oman elämän luottamuksen menettämisen kokemuksista. Näen vahvan subjektiivisuuden olevan läsnä luottamuksen menettämisen ilmiössä kokonaisvaltaisesti myös tässä yhteydessä. Henkilökohtaisen elämän luottamuksen menettämisen kokemuksilla ja työelämän luottamuksen menettämisen kokemuksilla voi olla paljon yhtäläisyyksiä, joita tulisi tutkia mielestäni lisää.

Yhteiset arvot on syytä nostaa esille myös muissa tutkimuksen tuloksissa. Luottamuksesta on todettu, että se perustuu toisen ihmisen odotuksille, joita ymmärtämällä voidaan rakentaa luottamuksellinen suhde (Iivonen & Huotari 2004, 9). Merkittävimpänä tuloksena tässä tutkimuksessa voidaan nähdä olevan odotusten vastaisuus. Tulosten pohjalta voidaan nähdä, että luottamuksen menettämisessä juuri nämä hyvän ja tehokkaan johtajuuden kriteerit ovat niitä tekijöitä, joihin alaisilla on ollut odotuksia ennen luottamuksen menettämistä, ja joissa on tullut vastaan pettymyksiä ja odotusten vastaisuutta.

Alaisten odotusten vastaisuus johtajan toiminnasta, käyttäytymisestä, roolista ja valta-asemasta näytti olevan siis vahvasti sidoksissa heidän kokemuksissaan huonosta johtajuudesta ja johtamisviestinnästä. Syytä on pohtia, mistä muotoutuvat nämä alaisten hyvän ja tehokkaan johtajuuden kriteerit, jotka ohjailevat heidän odotuksiaan suhteessa johtajaan. Osiltaan varmasti alaisen omasta arvomaailmastaan ja opeista hyvästä ja oikeasta, sekä myös yrityksen luomat arvot heidän työntekijöiden ja työyhteisön toiminnalle. Aikaisempi kirjallisuuskin on todennut, että yksilöt seuraavat erilaisia käyttäytymismalleja ja käyttäytymisen perusteella tekevät päätöksiä kehen he voivat luottaa ja kehen eivät. (Cook, Kramer, Thom, Stepanikova, Mollborn & Cooper 2004, 89). Tässäkin yhteydessä korostuu ilmiön vahva subjektiivinen ulottuvuus yksilön kokemana. On myös hyvä huomioda, että tutkimuksessa oli läsnä hierarkkinen suhde, jossa johtajalla oli suora valta-asema alais-

ta kohtaan. Tämä asetelma osiltaan luo jo tietyt puitteet ja odotukset molempien suhteen osapuolten toiminnalle erityisesti johtajaa kohtaan. Uskon, että tämä luo luottamuksen menettämisen kokemiseen erityisen vahvan tunneimpaktin, kun kyseessä on johtaja ja autoritäärinen asema alaista kohtaan.

Tuloksien pohjalta voi nähdä, että johtajien kokonaisvaltainen ammatillinen osaaminen johtamistyössä on ollut puutteellista ja täten vahvasti sidoksissa luottamuksen menettämiseen kokemiseen alaisten osalta. Tämä kävi ilmi niin johtamisviestinnän saralla kun johtajan käyttäytymisen, rooli, valta-aseman ja moraalisten ja eettisten toimien kautta. Jotta luottamuksen menettämistä johtaja-alaisuudessa voitaisiin tulevaisuudessa ehkäistä, tulisi organisaatioissa ja työyhteisöissä yhä enemmän kiinnittää huomioita johtajien koulutukseen ja valmentamiseen. Myös johtajilla itsellään tulisi olla ymmärrys ja halu kehittää itseään omassa johtamistyössään siten, että ammatillinen osaaminen itsessään ei olisi syy luottamuksen menettämislle.

Luottamuksen nähdään tulosten perusteella olevan yksi merkittävä tekijä vuorovaikutussuhteen olemassaololle. Voi todeta, ettei vuorovaikutussuhdetta ole ilman luottamusta. Tulokset todistavat, että luottamuksen menettäminen ilmentyy vuorovaikutussuhteessa siten, että vuorovaikutus muuttui alaisen osalta muodollisemmaksi, varovaisemmaksi ja vuorovaikutuksen ilmapiiri ei ollut enää yhtä avoin. Vuorovaikutussuhde on kahdensuuntainen toiminto jossa sekä johtajan että alaisen rooli on merkittävä. Tuloksissa todettiin, että luottamuksen menettäminen todentui siten, etteivät alaiset saaneet johtajalta palaute työstään eivätkä tukea sekä sosiaalinen kanssakäyminen ei ollut yhtä avointa. Mielestäni työyhteisöjen ja organisaatioiden toiminnassa tulisi painottaa ja kehittää sekä johtajan ja alaisten toimintaa ja työskentelyä. Vaikka tutkimus painottuikin tutkimaan luottamuksen menettämistä johtajaa kohtaan, mutta koska kyse on johtajan ja alaisen välisestä suhteesta, on myös alaisen rooli ja osaaminen merkittävässä asemassa. Sekä alaisen että johtajan ammatillista osaamista, vuorovaikutustaitoja tavoitteiden ja päämäärien selkeää hahmottamista tulisi työstää ja kehittää, jotta luottamuksen menet-

tämiseen johtavaa toimintaa kyettäisiin tulevaisuudessa ehkäisemään.

Kirjallisuudessa Dirks ja Ferrin (2002) ovat todenneet, että luottamuksen vaikutuksilla näyttää olevan sidoksia yksilön työsuoritukseen, alaitaitoihin, muutosaikomuksiin, työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen sekä sitoutumiseen johtajien päätöksiin. Luottamuksen menettämällä nähdään taas olevan päinvas-taisia vaikutuksia työntekijöiden työmotivaatioon, työssä jaksamiseen, työhyvinvointiin sekä sitoutumiseen organisaatiossa. Kaikessa työntekijöitä, johtajia, työyhteisöjä ja organisaatioita kehittävässä toiminnassa tulisi ottaa huomioon luottamuksen merkitys. Mitkä ovat ne tekijät ja toiminnot joidenka avulla voidaan edistää ja vahvistaa luottamusta ja ehkäistä sitä kautta luottamuksen menettämiseen johtavaa toimintaa. Tässä yhteydessä voi myös todeta, kuinka laaja-alainen ilmiö on kyseessä puhuttaessa luottamuksen menettämisestä ja kuinka merkittäviä vaikutuksia ilmiöllä on sen kokijoille ja suuremmassa mittakaavassa työyhteisölle ja organisaatioille. Niin kuin tuloksissakin todetaan, että luottamuksen menettäminen on turmeleva asia johtaja-alaisuutele, mutta sen negatiiviset vaikutukset näkyvät myös vahvasti sekä työyhteisöissä että vallitsevassa organisaatiossa.

Luottamuksen menettäminen voidaan nähdä tulosten perusteella olevan hyvin emootioihin sidottu ilmiö, jossa yksilön toimintaa ohjailee koetut tunnetilat. Tutkimustulokset saavat tukea aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta, jossa luottamus ja sen menettäminen pitää sisällään sekä kognitiivisen että affektiivisen ulottuvuuden (Lewicki & Bunker 1996, 125). Nämä koetut tunnetilat nähdään olevan sidoksissa myös siihen, kuinka läheinen tai etäinen johtaja-alaisuus on ollut. Läheisissä suhteissa koetut tunnetilat olivat vielä voimakkaammin ja raskaammin koettuja kuin etäisemmissä suhteissa. Luottamuksen menettämisessä koetut tunnetilat voidaan nähdään myös sidostuvan LMX-teoriaan. Vuorovaikutus nähdään LMX-teoriassa sitä kautta, miten suhteen osapuolet hoitavat ja ylläpitävät suhdetta ja sen laatua (Jablin & Putnam 2001, 417). Alaisille luottamuksen menettäminen on hyvin subjektiivinen kokemus. Se, miten alaiset ovat kokeneet eri tunteita luottamuksen menettämisen myötä, voi nähdä tulosten perusteella olevan sidoksissa

heidän omaan subjektiiviseen arvioon johtaja-alaissuhteesta sekä sen tärkeydestä ja läheisyydestä alaiselle itselleen. LMX-teoriassa ja yleisesti puheviestinnän kirjallisuudessa vuorovaikutus nähdään todentuvan kahden ihmisen välisessä suhteessa. Myös luottamuksen menettäminen todentuu kahden ihmisen välillä, mutta kokemus ja tunteet ilmiöstä voivat olla hyvin yksilöllisiä eikä niinkään sidoksissa suhteen toiseen osapuoleen, vaikka hän olisikin luottamuksen menettämisen aiheuttaja.

### **Jatkotutkimusehdotukset**

Tässä tutkimuksessa saatiin selville, mitä alaisten kokemusten perusteella on luottamuksen menettämistä. Tuloksissa kävi myös ilmi luottamuksen menettämisen vaikutukset alaiselle ja johtaja-alaissuhteelle. Myös johtaja-alaissuhteen laadun merkitys luottamuksen menettämiseen kävi tuloksissa ilmi. Tulevaisuudessa vastaavanlaisessa tutkimuksessa olisi mielestäni tarkoituksenmukaista lähestyä luottamuksen menettämistä myös johtajan näkökulmasta. Sitä kautta voitaisiin saada lisää laajempaa tutkimustietoa siitä, miten luottamuksen menettäminen vaikuttaa johtajan ja alaisen väliseen vuorovaikutussuhteeseen. Samalla voitaisiin saada myös merkittävää tietoa siitä, mitkä ovat ne yhteiset tekijät ja tapahtumat, joissa luottamuksen menettäminen todentuu suhteen molempien osapuolien näkökulmasta. Ne tekijät ja tapahtumat, josta voitaisiin saada myös eriäviä tuloksia johtajan ja alaisen näkökannalta, voisi olla tärkeää ja ennaltaehkäisevää tietoa hyödynnettäväksi organisaatioiden ja työyhteisöjen toiminnassa sekä johtajan ja alaisen työssä.

Oleellista olisi mielestäni tutkia myös luottamuksen menettämisen ja epäluottamuksen välistä suhdetta. Tässä tutkimuksessa alaiset sivuuttivat epäluottamus käsitettä ennen luottamuksen menettämistä, mutta käsitteen syvempi ymmärtäminen suhteessa luottamuksen menettämisen ilmiöön, jäi tämän tutkimuksen osalta pinnalliseksi. Mielenkiintoista olisi tietää, mitkä ovat ne vuorovaikutukselliset teki-

jät ja ilmiöt, joissa luottamus kääntyy epäluottamukseksi. Myös se, milloin ja miten epäluottamus kääntyy luottamuksen menettämiseksi, tarvitsisi mielestäni lisää tutkimusta, joka syventäisi molempien käsitteiden kokonaisvaltaisempaa ymmärtämistä.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin tutkimaan luottamuksen menettämistä työelämäkontekstissa johtaja-alaisuuden kautta. Olisi mielenkiintoista tutkia myös sitä, miten yksilön oma yksityiselämän vuorovaikutussuhteissa kokema luottamuksen menettäminen vaikuttaa siihen, miten luottamuksen menettäminen koetaan työelämäkontekstin vuorovaikutussuhteissa. Tässäkin tutkimuksessa alaiset näkivät, ettei luottaminen ollut enää yhtä helppoa muihinkaan henkilöihin sen jälkeen, kun olivat menettäneet luottamuksen johtajaan. Luottamuksen menettämisen ilmiö voisi saada myös laaja-alaisempaa ymmärrystä, jos tutkittaisiin sekä yksityiselämän että työelämän vuorovaikutussuhteissa tapahtuvaa luottamuksen menettämistä ja minkälaisia yhtymäkohtia ja eroavaisuuksia ilmiöllä eri suhteissa on. Olisi mielenkiintoista saada tietää, vaikuttaako vallitseva konteksti esimerkiksi luottamuksen menettämisen luonteeseen tai koettuihin tunnetiloihin ja seurauksiin.

Erityisen tärkeäksi näkisin tutkia syvemmin luottamuksen menettämisen ilmiötä yhteydessä huonoon johtajuuteen. Niin kuin tämän tutkimuksen tuloksissa kävi ilmi, että luottamuksen menettämisellä ja huonolla johtajuudella nähdään olevan lukuisia yhteisiä tekijöitä. Mielestäni näitä yhteisiä tekijöitä tulisi tutkia esimerkiksi johtamisviestinnän näkökulmasta, jotta tunnistettaisiin näitä erilaisia tekijöitä, kuten tuen ja palautteen saamattomuus, jotka voivat olla sidoksissa alaisten työhyvointiin ja työmotivaatioon sekä sitä kautta luottamuksen menettämiseen. Tämä tutkimus keskittyi ainoastaan käsittelemään johtaja-alaisuuden näkökulmasta luottamuksen menettämistä. Koen, että laaja-alaisempi näkökulma luottamuksen menettämiseen myös työyhteisö tai organisaatiotasolla, voisi tuoda monialaisempaa tietoa ilmiöstä ja sen vaikutuksista ja mahdollisuuksista. Jos luottamuksen menettämistä tutkittaisiin esimerkiksi koko työyhteisön vuorovaikutussuhteiden tasolla, uskon, että tuloksista voitaisiin saada tärkeää lisätietoa esimerkiksi työnte-

kijöiden työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Myös tässä tutkimuksessa ilmenneet työmotivaatio ja työorganisaatioon sitoutuminen voisivat saada käsitteenä tärkeää lisätietoa.



## 6 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Tavoitteena tässä tutkimuksessa on ymmärtää alaisten subjektiivisia kokemuksia luottamuksen menettämisestä johtaja-alaisuudessa sekä saada selville, millaisia merkityksiä he antavat tälle ilmiölle kokemustensa perusteella. Tarkoituksena oli myös tutkia millaiset tilanteet ovat johtaneet luottamuksen menettämiseen ja sitä vaikuttiko johtaja-alaisuuden laatu tähän ilmiöön. Tarkastelun kohteena oli myös se muuttuuko suhde luottamuksen menettämisen jälkeen. Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena oli juuri alaisen näkökulma sekä johtaja-alaisuusvaikutussuhde.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009 231-232) ovat todenneet, että jokaisen tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia tulisi jollain tavoin tutkia. Kun halutaan arvioida tutkimusten luotettavuutta, on siihen mahdollista hyödyntää lukuisia eri mittaus- ja tutkimustapoja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231). Usein käytettyjä termejä puhuttaessa tutkimuksen luotettavuudesta ovat käsitteet *reliabiliteetti* ja *validiteetti*. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, miten tutkimus kykenee antamaan tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Validiteetti nähdään liittyvän vahvasti käsitteenä tutkimuksen arviointiin, jolla pyritään hahmottamaan käytetyn mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata haluttua kohdetta tai ilmiötä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231-232.) Oleellista tutkimuksen arvioinnin yhteydessä on huomioida, että aineiston luotettavuuden nähdään riippuvan sen laadusta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 185).

Kvalitatiivisen tutkimuksen arvioinnin on todettu koskevan koko tutkimusprosessia, koska nähdään, että laadullisen tutkimuksen pääasiallisin luotettavuuden kriteeri on itse tutkija (Eskola & Suoranta 2008, 210.) Onkin todettu, että aineiston analyysi, tulkintojen tekeminen ja tutkimustekstin tuottaminen tapahtuu laadullisessa tutkimuksessa kaikki yhtäaikaaisesti. (Eskola & Suoranta 2008, 209–216; Hirs-

järvi & Hurme 2000, 213–214.) Myös tässä tutkimuksessa voidaan nähdä tutkimuksen arvioinnin tapahtuneen koko tutkimusprosessin ajan. Jokaisessa tutkimukseen liittyvässä tulkinnassa ja päätöksessä on ollut mahdollisimman arvioiva ote tutkimukseen. Tässä työssä käytän tutkimuksen arvioinnissa Lincolnin ja Cuban (1985) kehittämiä arviointiperusteita. Heidän arviointinsa perustuu seuraaviin tekijöihin: *tutkimuksen uskottavuus, siirrettävyys, varmuus sekä vahvistettavuus* (Lincoln & Cuban 1985, 290). Samaa nelikohtaista arviointia ovat käyttäneet teoksessaan myös Eskola & Suoranta (1998, 212-123). Tämä nelikohtainen arviointikehikko on usein käytetty arviointimenetelmä laadullisessa tutkimuksessa.

Uskottavuus nähdään tutkimuksen arvioinnissa sitä kautta, kuinka tarkasti ja tarkoituksenmukaisesti tutkija on kyennyt raportoimaan ja tulkitsemaan aineistoa eli tässä tapauksessa alaisten tarinoita luottamuksen menettämisestä (Eskola & Suoranta 2008, 221). Jos tutkimuksessa tehdyt tulkinat vietäisiin tutkittaville henkilöille itselleen arvioitavaksi, voidaan epäillä, etteivät tulokset sittenkään olisi täysin objektiivisesti ja oikein tulkittuja, koska tutkittavat voivat olla sokeita omalle kokemukselleen tai tilanteelleen. (Eskola & Suoranta 2008, 221).

*”Tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiään. Tulkinta on myös aineiston analyysissa esiin nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa.”*  
(Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 229.)

Niin kuin aikaisemmin on jo todettu, myös tässä tutkimuksessa aineiston arviointia on jatkunut koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimustyö aloitettiin sen viitekehysten rakentamisesta ja keskeisten käsitteiden määrittelemisestä tutkimuksen ja sen arvioinnin tueksi. Keskeiset käsitteet tässä tutkimuksessa olivat luottamus, luottamuksen menettäminen ja johtaja-alaisvuorovaikutussuhde. Koko tutkimuksen ajan aineiston tulkitsemista ohjasi viitekehys, jonka rakentamisesta koko tutkimus aloitettiin. Tutkimukseen kerätty viitekehys pyrittiin rakentamaan mahdollisimman kattavasti ja tarkasti, jotta hahmotettaisiin aikaisemman tutkimuksen ja kirjalli-

suuden pohja ja merkitys tälle tutkimukselle. Viitekehysten rakentamisen jälkeen aineisto käsiteltiin huolellisesti sanatarkalla litteroinnilla. Litteroinnin jälkeen aineistoa ruvettiin analysoimaan, josta oli selkeästi hahmotettavissa jo aineistonkeruunkin aikana tutkimuskysymystä silmällä pitäen teemoja, jotka edesauttoivat tutkijan tulevia tulkintoja. Tutkijan tulkintoja on ohjannut järjestelmällisesti tutkimuksen teoriatausta ja aineistosta hahmottuneet teemat. Tulosluvun pohjalta tehdyt tulkinnat koottiin päätäntö luvun alle. Tässä tutkimuksessa voi siis todeta, että tutkijan tulkinnat on tehty aineiston pohjalta järjestelmällisesti, joten tulkintojen voi nähdä tässä tapauksessa olevan uskottavia. Tulkintojen uskottavuutta voidaan katsoa lisäävän myös se, että tutkimuksessani tuli samankaltaisia tuloksia kuin aikaisemmissa luottamuksen menettämisen tutkimuksissa. Samankaltaisia tuloksia tuli esimerkiksi luottamuksen menettämisen luonteesta, suhteen seurauksista ja affektiivisista ulottovuuksista, kun aikaisemmin luottamuksen menettämistä tutkineilla Robinsonilla ja Morrisonilla (1995), Robinsonilla ja Rousseaulalla (1994) sekä Robinsonilla, Dirksilla ja Ozcelikalla (2004).

Haasteita uskottavuus kohtaan voi nähdä tässä tutkimuksessa tuovan tutkittava ilmiö ja sen monisäikeisyys. Alaiset ilmentivät tutkittavaa ilmiötä monella eri tavoin kokemuksissaan, joka loi tutkijalla haasteita tehdä rajausta tulkintoihin tulossiossa. Tulokset kuitenkin rajattiin siten, että kaikki tulokset, jotka menivät tutkijan tulkinnan osalta tutkimuskysymysten alle raportoitiin. Ainoastaan osiot, jotka eivät liittyneet tutkittavaan ilmiöön lainkaan jätettiin pois tulosten raportointiosiossa. Tällaisia osioita olivat tutkittavien tarkat esittelyt omista työpaikoistaan, ja omasta työhistoriastaan. Nämä edellä mainitut osiot ovat kuitenkin otettu huomioon tutkimushenkilöiden esittelykohdassa.

Koin tutkimusta tehdessä ja sitä arvioitaessa haasteelliseksi myös sen, että tutkimushenkilöt olivat osa ennalta tuttuja henkilöitä minulle. Tutkimushenkilöiden tuttuus laittoi pohtimaan sitä, olisiko voinut olla joitain aihepiirejä heidän kokemuksissaan, jotka olivat niin arkaluontoisia, etteivät tutkittavat henkilöt kyenneet niistä juuri tutulle tutkijalle kertomaan. Osalle tutkimushenkilöistä tuttuus varmas-

ti auttoi sen sijaan avoimempaan kertomiseen ilmiöstä sekä siihen, että ylipäänsä osallistuivat tutkimukseen.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulokset voivat esiintyä myös jossain muussa kun vallitsevassa kontekstissa sekä tutkimuksen tulokset ovat osittaan yleistettävissä (Eskola & Suoranta 1998, 212-213). Lincoln ja Guba (1985, 297–298) ovat todenneet, että tutkimuksen siirrettävyys on mahdollista vain jos tutkimuksen toteuttamista kuvataan mahdollisimman tarkasti. Tässä tutkimuksessa keskiössä on alaisen subjektiiviset kokemukset luottamuksen menettämisestä, ja heidän tarinoiden avulla pyritään ymmärtämään luottamuksen menettämisen ilmiötä paremmin ja syvällisemmin. Tarkoituksena tässä tutkimuksessa on lisätä ymmärrystä luottamuksen menettämisestä ilmiönä sekä hahmottaa monisäikeistä ilmiötä paremmin. Ei ole kuitenkaan tarkoituksenmukaista hankkia tällä tutkimuksella niinkään yleistettävää tietoa vaan syventää tutkittavan ilmiön ymmärrystä. Myös aineistonkeruu tapani narratiivinen aineistonkeruumenetelmä tukee ajatusta tästä.

Tämän tutkimuksen tutkimushenkilöt ovat kaikki eri toimialoilla toimivia henkilöitä, jotka ovat olleet eripituisia aikoja suhteessa johtajaan kehen luottamus on menetetty. Jos kaikki tutkittavat henkilöt olisivat työskennelleet esimerkiksi samassa organisaatiosta tai olleet kaikki alle vuoden johtaja-alaisuudessa suhteessa ennen luottamuksen menettämistä, voisi tulokset olla niin sanotusti suuntaa antavia linjauksia ilmiölle juuri tietyn tyyppisessä organisaatiossa tai alkuvaiheessa olevalle johtaja-alaisuudelle. Niin kuin Lincoln ja Guba (1985) ovat todenneet siirrettävyyden toteutuvan, kun tutkimuksen toteutus kuvataan mahdollisimman tarkasti. Koen, että tässä tutkimuksessa tutkimuksen toteutus on pyritty kuvailemaan mahdollisimman tarkasti, mutta tutkimuksen tavoitteet eivät ole niinkään yleistettävissä tiedossa vaan ilmiön ymmärtämisen syventämisessä. Siirrettävyyden mielestäni vaaditaan tutkimuksen toteutuksen tarkan kuvaamisen lisäksi myös se, että tutkimuksen tavoitteet ovat hakea yleistettävää tietoa.

Lincoln ja Guba (1985) ovat todenneet, että tutkielman varmuuden on todettu perustuvan tutkimuksen toistettavuuteen, jolla voidaan tarkoittaa esimerkiksi jotain toista kontekstia, kun vaikka tässä tutkimuksessa käytetyä johtaja-alaisuhdetta. Varmuuden arvioinnin yhteydessä on oleellista kiinnittää huomiota myös niihin piirteisiin, jotka voivat heikentää tutkimustilanteen luotettavuutta. (Lincoln & Guba 1985, 290.) Varmuudesta on myös todettu, että sitä lisätään ottamalla huomioon tutkijan ennako-odotukset tutkittavaan aiheeseen (Eskola & Suoranta 2008, 212). Tässä tutkimuksessa on pyritty huomioimaan virhetekijöitä koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksen viitekehystä rakentaessa on otettu huomioon mahdollisimman kattava ja laaja-alainen katsaus ilmiön kirjallisuuteen. Myös lähteissä on pyritty käyttämään alkuperäisiä ja mahdollisimman oleellisia teoksia juuri tämän tutkimuksen kannalta. Aineistonkeruuta tehdessä huolehdin etukäteen, että sellaiset tekijät kuten nauhoitin toimii ja paikka, jossa aineistonkeruu toteutettiin ovat rauhallisia ja kahdenkeskisiä. Aineisto käsiteltiin heti nauhoituksen jälkeen ja teksti litteroitiin sanatarkasti. Varmuutta varmasti paransi aineiston käsittely heti keruun jälkeen sekä se, että jokainen aineisto on litteroitu samoja periaatteita käyttäen. Kirjasin myös huolellisesti heti ylös analysoinnin vaiheet, jotta sain raportoitua kaikki aineistonkeruun vaiheet mahdollisimman tarkasti ja selkeästi. Aineiston analyysissä käytin laadulliselle tutkimukselle yleistä teemoittelua, jossa hyödynsin aineistosta nostettavia teemoja sekä teoreettista taustaa.

Vahvistettavuudesta on todettu, että sillä tarkoitetaan subjektiivisuuden tunnistamista tutkimuksessa (Lincoln & Guba 1985, 290). Vahvistuvuudella tarkoittaa myös sitä, että tehdyt tulokset saavat tukea toisista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista. (Eskola & Suoranta 2008, 212). Tässä tutkimuksessa tutkijan omat intressit vaikuttivat aiheen valintaan. Omat henkilökohtaiset kokemukseni luottamuksen menettämisestä alaisena ohjasivat minut valitsemaan tämän tutkimuksen aiheen. Kuitenkin myös vähäinen tutkimustieto luottamuksen menettämisestä puheviestinnän saralla ohjasi aiheen valinnassa. Uskon kuitenkin, että tutkimusote säilyi mahdollisimman objektiivisena koko tutkimuksen ajan. Tämä on perusteltavissa myös tutkimustulosten osalta, jotka saivat tukea ilmiön aikaisemmas-

ta kirjallisuudesta ja tutkimuksista. Haastavinta oli pysyä neutraalina juuri tarinoiden nauhoitustilanteissa, koska alaisten kokemukset saattoivat olla välillä hyvinkin raskaita ja tunnepitoisia. Omat kokemukseni saattoivat kuitenkin ohjata toimintaani tarinoiden nauhoituksissa siten, että tähdentävät kysymykset saattoivat osiltaan heijastua myös omien kokemuksieni kautta. Uskon kuitenkin, että onnistuin tässä hyvin ja tulosten objektiivinen tarkastelu tukee tätä tulkintaa. Tutkimustulosten tulkinnassa käytin myös aikaisempaa kirjallisuutta ja tutkimustietoa vahvistamaan tämän tutkimuksen tuloksia.

## KIRJALLISUUS

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Bachmann, R. & Zaheer, A. 2006. Handbook of Trust Research. Cheltenham. UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Banerjee, S., Bowie, N. E. & Pavonee, C. 2006. An Etchical analysis of the Trust Relationship. Teoksessa R, Bachmann & A, Zaheer. 2006. Handbook of Trust Research. Cheltenham. UK: Edward Elgar Publishing Limited, 303-16.

Barber, B. 1983. The Logic and Limits of Trust. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.

Blomqvist, K. 2002. Partnering in the Dynamic Environment: The Role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 122.

Bradach, J.L. & Eccles, R.G. 1989. Price, Authority, and Trust. From Ideal typer to plural forms. Annual Review of Sociology 15, 97-118.

Brockmeier, Jens. 2004. What Makes a Story Coherent? Teoksessa A.U. Branco & J, Valsiner. Communication and Metacommunication in Human Development. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing, 285–306.

Bruner, J. 1987. Life as Narrative. Social Research 54 (1), 11-32. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Burgoon, J. K. & Jones, S. B. 1976/ Uusittu painos 1980. Toward a theory of personal space expectations and their violations. *Human Communication Research* 2, 131–146. Uusittu painos teoksessa B.W. Morse & L.A. Phelps. *Interpersonal communication: A relational perspective*. Minneapolis: Burgess, 188-212.

Burgoon, J.K. 1978. A communication model of personal space violations: Explication and an initial test. *Human Communication Research* 4, 129–142.

Burgoon, J.K. 1994. Nonverbal signals. Teoksessa M.L. Knapp & G.R. Miller. *Handbook of interpersonal communication*. 2nd ed. Newbury Park, CA: Sage, 229–285.

Ciancutti, A. & Steding, T.L. 2000. *Built on Trust: Gaining competitive advantage in any organization*. Chicago, IL: Contemporary Books.

Clandinin, D.J & Rosiek, J. 2007. Mapping a Landscape of Narrative Inquiry: borderland spaces and tensions. Teoksessa: D.J, Glandinin. 2006. *Handbook of Narrative Inquiry*. Thousand Oaks: Sage, 35-76.

Cook, K.S., Kramer, R.M., Thom, D.H., Stepanikova, Irena., Mollborn, S.B. & Cooper, R.M. 2004. Trust and Distrust in Patient-Physician Relationship: Perceived Determinants of High- and Low-Trust Relationship in Managed-Care Settings. Teoksessa R.M.Kramer & K.S. Cook. 2004. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and Approaches*. New York: Russell Sage Foundation, 65–98.

Darley, J.M. 2004. Commitment, Trust, and Worker Effort Expenditure in Organizations. Teoksessa R.M.Kramer & K.S.Cook. 2004. *Trust and Distrust in organizations. Dilemmas and Approaches*. New York: Russel Sage Foundation, 127-150.

Denzin, N.K & Lincoln, Y.S. 2000. Introduction: The discipline and practice of qualitative research. Teoksessa: N.K.Denzin & Y. Lincoln. *Handbook of Qualitative research*. Thousand Oaks, Sage, 1-32.



Dey, I. 1995. *Qualitative Data Analysis. A User Friendly Guide for Social Scientist*. 2nd edition. London: Routledge.

Dirks, K.T. 2006. Three Fundamental questions regarding Trust in leaders. Teoksessa: R, Bachman & A, Zaheer. 2006. *Handbook of Trust Research*. Cheltenham.UK: Edward Elgar, 15-26.

Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. 2002. Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology* 2002, Vol 87. No.4, 611-628.

Dirks, K.T. & Skarlicki, D.P. 2004. Trust in Leaders: Existing Research and Emerging Issues. Teoksessa: Kramer, R. & Cook K.S. 2004. *Trust and Distrust in Organizations. Dilemmas and Approaches*. New York: Russel Sage Foundation.

Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. 2001. The Role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12 (4), 450-67.

Eskola, J. 2010. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa J, Aaltola. & R, Valli. 2010. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 3. Uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 179-203.

Eskola, J.& Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 3.painos. Tampere: Vastapaino

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8.painos. Tampere: Vastapaino.

Fox, A. 1974. *Beyond Contract: Power and Trust Relations*. London: Faber & Faber.

Fukuyama, F. 1995. *Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press.

Gargiulo, M. & Ertug, G. 2006. *The Dark Side of trust*. Teoksessa: R, Bachman. & A, Zaheer. 2006. *Handbook of Trust Research*. Cheltenham.UK: Edward Elgar,165-86.

Graen, G. B., Hoel, W. & Liden, R.C. 1982. Short Notes. Role of Leadership in the Employee Withdrawal Process. *Journal of Applied Psychology*. 1982, Vol. 67, No. 6, 868-872.

Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. 1995. *Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective*. University of Nebraska: Management Department Faculty Publications.

Granovetter, M.S. 1985. Economic action and social structure: The Problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.

Hackman, M.Z. & Johnson, C.E. 2004. *Leadership. A Communication Perspective* 4.th. Ed. Long Grove: Waveland.

Hardin, R. 2002. *Trust and Trustworthiness*, New York: Russell Sage Foundation.

Harisalo, R. & Stenvall, J. 2004. *Trust as Capital: The Foundation of Management*. Teoksessa: M.L. Huotari & M, Iivonen. 2004. *Trust in Knowledge Management and Systems in Organizations*. London: Idea Group Publishing, 51-81.

Hatch, J.A. & Wisniewski, R. 1995. *Life is History and narrative: questions, issues, exemplary works*. Teoksessa Hatch, J.A. & Wisniewski, R. (Toim.) *Life history and narrative*. London: Falmer, 113-135.

Heikkinen, H.L.T. 2007. Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksena. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 141-158.

Heikkinen , H.L.T. 2010. Narratiivinen tutkimus. Todellisuus kertomuksena. Teoksessa J, Aaltola. & R, Valli. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-kustannus, 143-159.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, A., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.,uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, A., Remes, P. & Sajavaara, P. 2011. Tutki ja kirjoita. 15.,uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hosmer, L.T. 1995. Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy Of Management Review* 20 (2), 379-403.

Huotari, M-L. & Iivonen, M. 2004. Trust In Knowledge Management and Systems Organizations. London: Idea Group Publishing.

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

Hyvärinen, M. 2006. Kerronnallinen tutkimus. < <http://www.hyvarinen.info>> Viitattu 16.1.2011

Hänninen, V. 2010. Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa: J, Aaltola & R, Valli. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus, 160-178.

Iivonen, M. & Harisalo, R. 1997. Luottamus työyhteisön turvaverkkona yleisissä kirjastoissa. Oulu: University of Oulu.

Ilmonen, K. & Jokinen, K. 2002. Luottamus modernissa maailmassa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Jablin, F.M. 1987. Organizational entry, assimilation, and exit. Teoksessa: F.M.Jablin., L.L.Putnam., K.H.Roberts & L.W. Porter. Handbook of Organizational communication: An interdisciplinary perspective. Newbury Park, CA: Sage, 679-740.

Jablin, F, M. 1979. Superior-Subordinate communication. The State of Art. Psychological Bulletin 86, 1201-1222.

Jablin, F.M. & Putnam, L.L. 2001. The New Handbook of Organizational Communication. Advances In Theory, Research and Methods. London: Thousand Oaks.

Janoff-Bulman, R. 1992. Shattered Assumptions. New York: Free.

Josselson, R. & Lieblich, A. 1993. The Narrative Study of Lives. London: Sage.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOY.

Kiviniemi, K. 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: J, Aaltola & R, Valli. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus, 70-85.

Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. 1995. The leadership challenge: How to keep extraordinary things done in organizations. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Kramer, M.W. 1995. A Longitudinal study of Superior-subordinate communication during job transfers. *Human Communication Research*, 22, 39-64.

Kramer, M.W. 1999a. Stalking the sinister attribution error: Paranoia inside the Lab and out. In *Research on negotiation in organizations*, 7: Greenwich, CT: JAI, 59-91.

Kramer, R.M. & Cook, K.S. 2004. Trust and Distrust in Organizations. Dilemmas and Approaches. New York: Russell Sage Foundation.

Kramer, R.M. & Tyler T, R. 1996. Trust in Organizations. *Frontiers of Theory and Research*. Thousands Oaks CA: Sage.

Kreps, G.L. 1990. *Organizational Communication*. Second edition. New York: Longman.

Laine, N. 2008. Trust in Superior-Supordinate relationship. An Empirical Study In Context of Study. University of Tampere. Academic Dissertation.

Laine, N. 2009. Esimiehen luotettavuus heijastuu koko työyhteisöön. Yksityisalojen esimiehet ja asiantuntijan ry:n jäsenlehti.

Laine, N. 2009. Luottamus esimiehen ja työntekijän välillä. Miten työpaikan luottamussuhteita rakennetaan. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

Laine, T. 2007. Mitä kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa J, Aaltola & R, Valli. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. Uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 28-45.

Lagerspertz, O. 1996. *The tacit demand: A study in trust*. Turku: Turun yliopisto

Lane, C. 1998. *Introduction: Theories and issues in the study of Trust*. Teoksessa: C, Lane & R, Bachmann. *Trust within and between organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*. Oxford: Oxford University Press, 1-30.

Lewicki, R.J. & Bunker, B.B. 1996. *Developing and maintaining Trust in work relationships*. Teoksessa: R.M. Kramer & T.R. Tyler. *Trust in organizations. Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks: SAGE, 114-139.

Lewicki, R. J., McAllister, D., & Bies, R. 1998. *Trust and distrust: New relationships and realities*. *Academy of Management Review*, 23: 439-458.

Lewicki, R.J., Tomlinson E.C. & Gillespie N. 2006. *Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions*. *Journal of Management* 2006 32: 991. Sage Publications.

Lewicki, R.J. & Wiethoff, C. 2000. *Trust, Trust Development, and Trust Repair*. Teoksessa: M, Deutsch. & P, Coleman. *The Handbook of conflict resolution: Theory and Practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 86-107.

Lindenberg, S. 2000. *It Takes Both Trust and Lack of Mistrust: The Workings of Cooperation and Relational Signaling in Contractual Relationships*. *Journal of Management and Governance*, 4, 11–33.

Lindsold, S. 1978. *Trust Development, the Grit proposal, and Effects of Conciliatory acts on conflict and cooperation*. *Psychological Bulletin*, 85, 772-793.

Lincoln, Y. S & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic inquiry*. Thousand Oaks: Sage.

Lipset, S.M. & Schneider, W. 1983. *The confidence gap: Business, labor, and government in the public mind*. New York: The Free Press.

Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. 1995. An integrative model of organizational Trust. *Academy of Management Review*. Vol 20. No. 3. Purdue University, 709-734.

McAllister, D.J. 1995. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy on Management Journal*. Vol. 38. No:1, 24.59.

Nooteboom, B. 2002. *Trust: Forms, foundations, functions, failures and figures*. Cheltenham: Edward Elgar.

Northouse, P. G. 2007 *Leadership theory and practice*. 4th. ed. Thousand Oaks: Sage.

PEW Research Center for the People and the Press. 1998. *Deconstructing Distrust: How Americans View Government*. Washington, DC: PEW. 264.

Robinson, S.L., Dirks, K.T. & Ozelik, H. 2004. *Untangling the Knot of Trust and Betrayal*. Teoksessa R, Kramer. & K, S. Cook. 2004. *Trust and Distrust in organizations. Dilemmas and Approaches*. New York: Russel Sage Foundation.

Robinson, S.L., & Morrison, E. W. 1995. Organizational citizenship behavior: A psychological contract perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 289-298.

Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. 1994. Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15: 245-259.

Rouhiainen-Neuenhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen : johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.

Rousseau, D. M. 1989. Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2: 121-139.

Rotter, J.B. 1971. Generalized expectancies for interpersonal trust. *American Psychologist*, 26, 443-452.

Schoorman, R.D., Mayer, R.C. & Davis, J.H. 2007. An integrative model of organizational trust: past, present, and future. *Academy of Management Review*, Vol.32, No. 2. University of Notre Dame, 344-354.

Shaw, R.B. 1997. *Trust in balance: Building successful organizations on results, integrity and concern*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publications.

Sias, P.M. 2009. *Organizing Relationships. Traditional and Emerging Perspectives on Workplace Relationships*. Thousand Oaks, CA: Sage.

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

Sigman, S. J. 1998. Relationships and communication: A social communication and strongly consequential view. Teoksessa: R. L. Conville & L. E. Rogers. *The meaning of "relationship" in interpersonal communication*. Westport, Connecticut: Praeger, 41-82.

Sitkin S.B & Roth N.L. 1993. Explaining the limited effectiveness of legalistic remedies for trust/distrust. *Organizational Science*. 4, 367-392.



Skowronski, J.J. & Carlston, D.E. 1989. Negativity and Extremity Biases in Impression Formation: A Review of Explanations. "Psychological Bulletin" 105 (1), 131-42.

Slovic, P. 1993. Perceived risk, trust, and democracy. Risk Analysis, 13, 675-682.

Syrjälä, L. 2007. Elämäkerrat ja tarinat tutkimuksessa. Teoksessa: J, Aaltola & R, Valli. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalla. Uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 229-243.

Sztompka, P. 1999. Trust. A sociological theory. Cambridge: Cambridge University Press.

Tesch, R. 1992. Qualitative Research: Analysis Types and Software Tools. New York: Falmer Press.

Trenholm, S. & Jensen, A. 2008. Interpersonal Communication. 6th.Ed. Oxford: Oxford University press.

Zucker, L.G., Darby, M.R., Brewer, M.B., and Peng, Y. 1996. Collaboration Structure and Information Dilemmas in Biotechnology: Organizational Boundaries as Trust Production in Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research. Teoksessa: R.M. Kramer and T.R. Tyler, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 90-113.