

**Luottamuksen rakentuminen ja merkitys matalan hierar-  
kian ICT-alan kasvuorganisaatiossa**

Emma Niskanen

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma  
Syyslukukausi 2019  
Kasvatustieteiden laitos  
Jyväskylän yliopisto

## TIIVISTELMÄ

**Niskanen, Emma. 2019. Luottamuksen rakentuminen ja merkitys matalan hierarkian ICT-alan kasvuorganisaatiossa. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 55 sivua.**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää luottamuksen rakentumista ja luottamuksen merkitystä matalan hierarkian ICT-alan kasvuorganisaatiossa. Työelämä on hektistä, epävarmaa ja jatkuvasti muuttuvaa, joten luottamusta tarvitaan työnhakijoiden, työntekijöiden ja työnantajien näkökulmasta. Luottamuksen rakentumisen tutkimus on kuitenkin valitettavan puutteellista, eikä sitä ole tutkittu ollenkaan matalan hierarkian kontekstissa. Tutkimuksen aineisto koostui HeRMO -tutkimushankkeen yhteydessä kerätyistä yhdeksästä haastattelusta, jotka on kerätty yhdestä organisaatiosta. Aineisto analysoitiin sekä ensimmäisen, että toisen tutkimuskysymyksen osalta konventionaalisella sisällönanalyysillä.

Tutkimukseni kohdeorganisaatiossa luottamusta rakentaviksi tekijöiksi osoittautuivat perhemäinen työyhteisö, samanhenkisyys, vaikutusmahdollisuudet ja ICT-talon organisaatorakenne. Varsinkin perhemäisen työyhteisön alaluokka, toimitusjohtajan asenne, osoittautui merkitykselliseksi luottamuksen rakentumisen kannalta. Luottamuksen merkitys näkyi voimakkaimmin yhteisöllisyyden menettämisen pelkona, koulutuksen sallimisena toisille ja yhdessä työskentelyn helppoutena.

Tulevaisuudessa olisi tärkeää tutkia muita pieniä, matalan hierarkian organisaatioita ja selvittää, millaisia luottamusta rakentavia erityispiirteitä niistä on löydettävissä. Luottamuksen rakentumista ja merkitystä tulisi tutkia myös laajemmin erisuuruissa ja toisistaan eroavan organisaatorakenteen omaavissa organisaatioissa. Luottamuksen vaikutuksia tulisi selvittää esimerkiksi esimiesten, työntekijöiden, ilmapiirin, tuottavuuden ja työhyvinvoinnin näkökulmista.

Asiasanat: Luottamus, matala hierarkia, johtaminen, esimiehettömyys, ICT-ala

# SISÄLTÖ

## TIIVISTELMÄ

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>4</b>
1.1	Luottamus organisaatiotutkimuksessa.....	6
1.2	Luottamuksen rakentuminen ja epäluottamus .....	9
1.3	Uudet johtamiskäytännöt ja matalan hierarkian organisaatiot.....	14
1.4	Tutkimuskysymykset .....	17
<b>2</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b> .....	<b>19</b>
2.1	Tutkimuskonteksti & tutkimukseen osallistujat .....	19
2.2	Tutkimuksen lähtökohdat ja tutkimusmenetelmät .....	20
2.3	Aineiston analyysi .....	21
2.5	Eettiset ratkaisut.....	24
<b>3</b>	<b>TULOKSET</b> .....	<b>25</b>
3.1	Luottamusta rakentavat tekijät ICT-talossa .....	26
3.1.1	Perhemäinen työyhteisö osana luottamuksen rakentumista... ..	27
3.1.2	Samanhenkisyys luottamuksen perustana .....	32
3.1.3	Luottamus ja vaikutusmahdollisuudet .....	34
3.1.4	ICT-talon organisaatorakenne ja luottamus.....	36
3.2	Luottamuksen merkitys ICT-talossa .....	38
<b>4</b>	<b>POHDINTA</b> .....	<b>41</b>
4.1	Tutkimuksen luotettavuus .....	45
4.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	47
	<b>LÄHTEET</b> .....	<b>49</b>
	<b>LIITTEET</b> .....	<b>54</b>

# 1 JOHDANTO

Nykyajan työelämä on hektistä, epävarmaa ja jatkuvasti muuttuvaa. Organisaatiorakenteet ja johtajuuskäytännöt uudistuvat jatkuvasti työelämän trendien mukaisesti, ja työntekijöiltä vaaditaan koko ajan enemmän kykyä johtaa itseään. Luottamusta organisaatioon, sen johtoon, kollegoihin sekä omaan suoriutumiseen tarvitaan yhä enemmän.

Luottamuksen on todettu olevan merkityksellistä muun muassa organisaation ilmapiirille (Ikonen, Savolainen, Lopez-Fresno & Kohl 2016), organisaatioon sitoutumiselle (Bastug, Pala, Kumartasli, Günel, Duyan 2016), työhön sitoutumiselle (Chughtai, Byrne & Flood 2015), yhteistyöhalukkuudelle (Berry, 2011), tuottavuudelle (Langfred 2007), esimies-alaissuhteelle (Dunn & Schweitzer 2005), ryhmän toimivuudelle (esim. Boss 1978) ja tiedon jakamiselle (Renzl 2008; Rutten, Blaas-Franken & Martin 2016). Tästä huolimatta luottamuksen rakentumiseen keskittyvä tutkimus on jäänyt hyvin vähäiseksi, vaikka luottamuksen merkitys organisaation menestymiselle tunnustetaan laajalti johtajuuteen keskittyvässä kirjallisuudessa ja organisaatiotutkimuksessa (esim. Atwater 1988; Baba 1999; Dirks & Ferrin 2001).

Osa nykyaikaisista yrityksistä (esim. Valve, Vincer ja Realtor) on alkanut purkaa perinteistä organisaation hierarkiaa poistamalla esimiehiä, sillä välitason esimiehet saatetaan nähdä taloudellisena ja rakenteellisena rasitteena organisaatiolle. Varsinkin nopeasti kehittyvillä informaatioteknologian aloilla pyritään koko ajan matalampaan hierarkiaan ja työntekijöiden itseohjautuvuuteen (esim. Korpimies 2018; Martela 2017). Matalan hierarkian vaikutuksia luottamuksen rakentumiselle ei ole vielä tutkittu, joten on tärkeää ja ajankohtaista tutkia, että miten tämä uusi ”johtamattomuustyyl” mahdollisesti vaikuttaa luottamukseen ja sen rakentumiseen.

Monesti matalan hierarkian organisaatioissa perinteiset luottamuksen rakentumista tukevat mekanismit puuttuvat. Perinteisiä luottamuksen rakentumista tukevia mekanismeja ovat muun muassa luottamus esimieheen ja esimiehen esimerkki (Bastug ym. 2016), vähitellen ajan myötä tapahtuva tutustuminen

sekä pitkäaikaiseen yhteistyöhön sitoutuminen (McAllister 1995). Nykyajan työelämässä edellä mainitut asiat saattavat olla hyvin haastavia toteuttaa, sillä ne tulevat liian kalliiksi tai ovat muuten työn luonteen takia mahdottomia toteuttaa. Olisi tärkeää tutkia ja saada ymmärrystä siitä, että miten matala hierarkia vaikuttaa luottamuksen rakentumiseen. Mitä luottamukselle tapahtuu, jos välitason esimiehiä ei ole ja työntekijät johtavat pitkälti itseään? Mistä luottamus ja kokemus esimerkiksi organisaation oikeudenmukaisuudesta silloin syntyvät? Kokevatko työntekijät olevansa sitoutuneita omaan organisaatioonsa vai suunnittelevatko he jatkuvasti uuteen organisaatioon siirtymistä?

Tuodakseni tutkimuksen kentälle jotain uutta, tässä tutkimuksessa tarkastelen sekä ihmisten välisen luottamuksen rakentumista, että organisaatiota kohtaan kohdistuvan luottamuksen rakentumista matalan hierarkian informaatioteknologian yrityksessä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää luottamuksen rakentumisen suhdetta uuteen esimiehettömän organisaation trendiin, ja pohtia luottamuksen merkitystä ICT-alan matalan hierarkian organisaatioissa.

Ensimmäisessä teorialuvussa kuvaan luottamusta organisaatiotutkimuksen kentällä. Toisessa teorialuvussa esittelen luottamuksen rakentumiseen ja epäluottamukseen liittyvää tutkimusta, kun taas kolmannessa teorialuvussa keskityn kuvaamaan uusia johtamiskäytäntöjä ja esittelemään organisaatioita, joissa noudatetaan matalan hierarkian organisaatorakennetta. Tämän jälkeen esittelen tutkimuskysymykset ja tutkimuksen toteutuksen. Tutkimuksen tulokset on jaettu kahden eri tutkimuskysymyksen mukaisesti omiin päälukuihinsa. Pohdinnassa tarkastelen tämän tutkimuksen tuloksia suhteessa aiempaan tutkimukseen. Lopuksi arvioin tämän tutkimuksen luotettavuutta ja esitän jatkotutkimusehdotuksia.

## 1.1 Luottamus organisaatiotutkimuksessa

Luottamus on yleisesti tunnustettu johtamisen ja johtajuuden kirjallisuudessa relevantiksi osaksi organisaation menestymisen rakentumista (Atwater 1988; Baba 1999; Dirks & Ferrin 2001). Luottamuksen voidaan työelämän kontekstissa ajatella jakautuvan kolmeen eri kategoriaan: luottamus organisaatiota kohtaan, luottamus esimiestä kohtaan sekä luottamus kollegoita kohtaan. Luottamus on määritelty kyvyksi asettua alttiiksi toisten päätöksille ja teoille, luottaen siihen, että toiset tekevät päätöksiä kunnioittaen henkilöä tai ryhmää, joka heihin on päättänyt luottaa. Luottamukseen liittyy oletus siitä, että toinen ei hyväksikäytä saamaansa luottamusta. (Mayer, Davis & Schoorman 1995, 712.) Moni tutkija on pohtinut ajatusta riskien ottamisen ja luottamuksen suhteesta: onko luottamus edellytys riskien ottamiselle vai tarvitaanko luottamusta vain tilanteissa, joissa otetaan riskejä? (esim. Coleman 1990; Deutsch 1958).

Mayerin ym. (1995, 724) mukaan ei tarvitse riskeerata mitään luottaakseen, vaan riskinottoa vaaditaan aina silloin, kun osallistutaan luottamusta vaativiin tilanteisiin. Yhdyn tutkimuksessani jo tähän vuonna 1995 tehtyyn oivallukseen siitä, että jokainen tilanne, joka vaatii luottamusta, on tavallaan riskinottamista. Jokaisessa uudessa kohtaamisessa ja projektissa luottamus punnitaan uudelleen sen jälkeen, kun on uskaltanut ottaa riskin osallistua ja heittäytyä kyseiseen tilanteeseen.

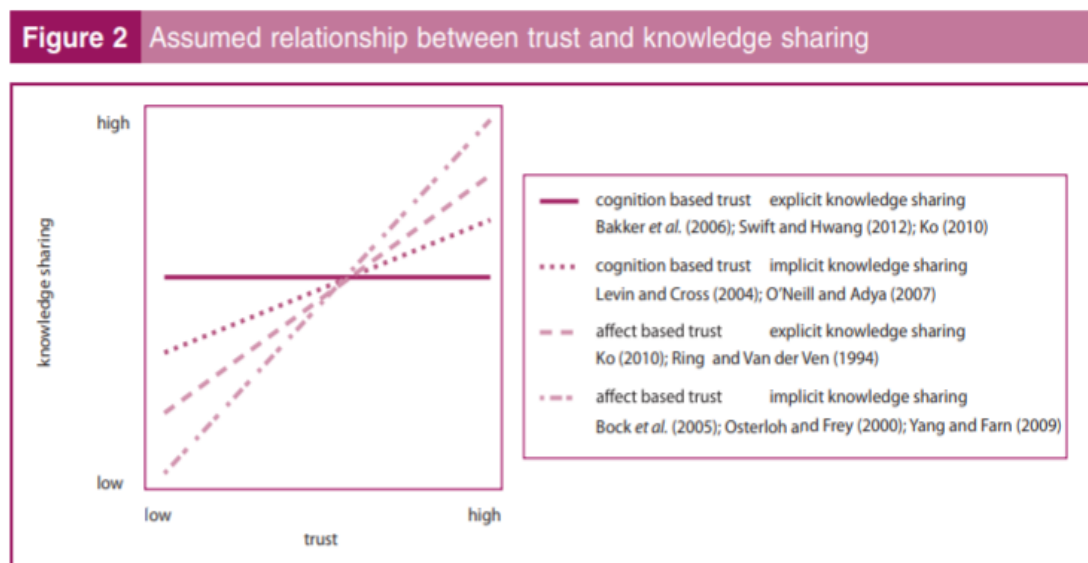
### **Luottamus ja tiedon jakaminen**

Luottamuksen on osoitettu olevan positiivisesti yhteydessä tiedon luomiseen, tiedon jakamiseen sekä innovaatioiden syntymiseen (Sankowska 2013, 95). Luottamuksella esimiehiin ja hallintoon on osoitettu olevan vaikutusta tiedon jakamiselle tiimien sisällä sekä tiimien välillä. Renzlin (2008) tutkimuksessa työntekijöiden halukkuus jakaa tietoa ja dokumentoida sitä oli suurempi, mikäli he kokivat luottavansa organisaation hallintoon. Tiedon jakaminen saattaa kuitenkin pelottaa työntekijää, sillä oman tiedon jakaminen kollegoiden ja organisaation käyttöön saattaa vähentää omaa arvoa työntekijänä. Pelko oman arvon

menettämisestä kuitenkin väheni, jos työntekijä koki voivansa luottaa organisaation hallintoon. (Renzl 2008, 214–217.)

Tiimin sisällä vallitseva luottamus edistää tiimin yhteistyötä ja halukkuutta toimia kollaboratiivisesti sekä dynaamisesti (Berry 2011). Löydökset olivat linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, jonka mukaan tiedon siirtyminen on kytköksissä luottamuksen ulottuvuuksiin (esim. Mayer ym. 1995; McAllister 1995). Toisaalta luottamuksen ja tiedon jakamisen yhteydestä on ristiriitaisia tutkimustuloksia, riippuen siitä, tutkitaanko eksplisiittisen (tiedostetun) tiedon vai implisiittisen (tiedostamattoman) tiedon jakamista.

Tulokset vaihtelevat myös sen mukaan, että tutkitaanko kognitiopohjaisen vai emotionaalipohjaisen luottamuksen vaikutuksia. Kognitiopohjaisella luottamuksella (*cognition-based trust*) tarkoitetaan luottamusta, joka rakentuu rationaalisesti toisia työntekijöitä kohtaan perustuen esimerkiksi siihen, kuinka ammatitaitoisiksi heidät työssään kokee. Emotionaalipohjainen luottamus (*affect-based trust*) taas rakentuu pidemmällä aikavälillä, jolloin työntekijät kokevat emotionaalista sitoutumista toistensa hyvinvoinnista huolehtimiseen. (McAllister 1995, 25–26.) Kuvio 1 nähdään kiteytettynä eri tutkimustuloksia luottamuksen ja tiedon jakamisen suhteista (Rutten ym. 2016, 203).



Kuvio 1. Oletetut yhteydet luottamuksen ja tiedon jakamisen suhteesta. (Rutten ym. 2016, 203)

Kuvio 1 näyttää, että varsinkin kognitiopohjaista luottamusta sekä eksplisiittisen tiedon jakamista koskeva tutkimus on hyvin ristiriitaista, eikä siitä voida muodostaa johdonmukaista kuvaa (ks. Bakker, Leenders, Gabbay, Kratzer & Engelen 2006; Ko 2010; Swift & Hwang 2013). Voimakkaimmin toisiinsa yhteydessä näyttäisivät olevan emotionaalispohjainen luottamus sekä implisiittisen tiedon jakaminen (ks. Bock, Zmud, Kim & Lee, 2005; Yang & Farm, 2009), mikä tukee aikaisempia tutkimustuloksia emotionaalispohjaisen luottamuksen ja implisiittisen tiedon jakamisen suhteesta (esim. Yang & Farm 2009). Ruttenin ym. (2016, 207–208) tutkimuksen mukaan suuri luottamus työntekijöiden välillä lisää tiedon jakamista, kun taas heikompi luottamus vähentää tiedon jakamista. Erityisesti emotionaalispohjainen luottamus lisää halukkuutta jakaa tietoa työyhteisön ja tiimien sisällä, joten organisaation kulttuurin olisi hyvä tukea emotionaalispohjaisen luottamuksen syntymistä (Casimir, Lee & Loom 2012, 746–748).

### **Luottamus esimieheen ja organisaatioon sitoutuminen**

Luottamuksen on havaittu olevan merkittävä tekijä organisaatioon sitoutumisen kannalta, sillä luottamuksen esimieheen tai projektipäällikköön on huomattu olevan yhteydessä sekä emotionaaliseen, että normatiiviseen sitoutumiseen (Bastug ym. 2016, 1432). Emotionaalisella sitoutumisella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että työntekijä haluaa työskennellä yrityksessä siitä syystä, että kollegat ja ilmapiiri ovat hyviä. Normatiivisella sitoutumisella taas tarkoitetaan sitoutumista organisaation arvoihin sekä tavoitteisiin. (Bastug ym., 2016, 1419.)

Alaisten kokemus lähiesimiehen johtamiskäytännöistä, on todettu yhdeksi välittäväksi tekijäksi johtamisen ja tuloksellisuuden välillä (Ojala ym. 2017, 30). Luottamuksen on myös todettu toimivan rakentavana tekijänä oikeudenmukaisuuden kokemiselle (Xu, Loi & Ngo 2016). Eettisellä johtamisella on todettu olevan vaikutusta työntekijöiden hyvinvoinnille ja luottamuksellisen esimies-alaisuuden on todettu olevan merkityksellinen työntekijöiden työhön sitoutumisen vahvistamiselle sekä emotionaalisen loppuun palamisen ehkäisemiselle (Chughtai ym. 2015, 659–661; Den Hartog & Belschak 2012, 42–43).



## **Luottamus ja konfliktit**

Luottamuksen on huomattu olevan altis konflikteille ja toisaalta konflikteja on vaara syntyä enemmän, mikäli luottamus ryhmän sisällä on alhaista (Langfred 2007, 891–895; Peterson & Behfar 2003, 107–109). Luottamuksen olemassaolon tai sen puutteen on havaittu olevan suoraan yhteydessä työntekijöiden halukkuuteen tehdä töitä tiimeissä (Kiffin-Petersen & Cordery 2003, 104–109). Itseohjautuvissa ryhmissä tapahtuvia konflikteja on tutkittu paljon (esim. Simons & Peterson 2000; Langfred 2007) ja on huomattu, että luottamuksella on merkitystä konfliktien vakavuusasteelle ja ratkeamiselle (Simons & Peterson 2000). Mikäli luottamus on ryhmän sisällä matalaa, ryhmän jäsenet ovat vastahakoisempia antamaan toisille itsenäisiä tehtäviä tai vapautta toteuttaa tehtäviä omalla tavallaan. Tämän johdosta on mahdollista, että matala luottamus ryhmän sisällä vähentää koko ryhmän tuottavuutta. (Langfred 2007, 888). Työelämässä toimiville tiimeille olisi tärkeää tarjota työkaluja konfliktien välttämiseen ja niistä selviämiseen, sillä muuten on vaarana, että koko tiimin toiminta hidastuu ja kontrolli tiimin sisällä kasvaa (Langfred 2007). Itseohjautuvaksi tarkoitetun tiimin sisäisen kontrollin kasvaessa itseohjautuvuuden perusidea romuttuu, joten esimiehellä on tärkeä rooli tiimin tukijana.

Luottamuksen kokemisen on huomattu olevan erityisen herkkä ihmisten välisille konflikteille (Langfred 2007, 891). Myös emootiot ja tunnetilat vaikuttavat luottamuksen kokemiseen, mutta vähemmän silloin, kun on kyse henkilöstä, jonka tuntee hyvin. Olisi tärkeää ymmärtää luottamuksellisten suhteiden rakentamisen tärkeys ja merkitys organisaatioille, sillä luottamuksellinen suhde kollegan tai esimiehen kanssa vähentää tunnetilan vaikutusta päätöksenteolle. (Dunn & Schweitzer 2005, 744–746.) Luottamuksen rakentuminen ja epäluottamus

### **1.2 Luottamuksen rakentuminen ja epäluottamus**

Luottamuksen rakentumisen tutkimus on ollut valitettavan puutteellista, sillä luottamuksesta on tehty paljon erilaisia määritelmiä, mutta sen rakentumiseen vaikuttavien tekijöiden tutkimus on jäänyt vähäiseksi. Luottamusta koskevat

tutkimukset ovat olleet lähinnä poikittaistutkimuksia, jolloin luottamuksesta saatu tieto koskee vain tiettyä paikkaa ja aikaa. (Lewicki, Tomlinson & Gillespie 2006).

Esimiehen merkitys luottamuksen rakentumiselle on tunnustettu monessa tutkimuksessa. Xu ym. (2016, 500) nostavat esille, että esimiehen esimerkki ja käytös voidaan nähdä yhtenä tärkeimmistä elementeistä luottamuksen rakentumiselle ja työntekijät luottavat esimieheen, joka voidaan nähdä moraalisesti oikeudenmukaisena persoonana. Esimiehen luottamuksen arvoinen ja eettinen käytös ruokkii ilmapiiriä, jossa työhön sitoudutaan enemmän ja tällaisella esimiehellä on enemmän vaikutusvaltaa organisaation työntekijöihin (Hsieh & Wang 2015, 2341).

Isommassa mittakaavassa aiemmasta luottamukseen liittyvästä tutkimuksesta on mahdollista hahmottaa kaksi toisistaan eroavaa traditiota: behavioraalinen traditio sekä psykologinen traditio (Kramer 1999). Behavioraalinen traditio näkee luottamuksen rationaalisena valintana, jonka rakentumiseen vaikuttaa ihmisen henkilökohtainen kapasiteetti luottaa. Henkilökohtainen kapasiteetti luottaa tulee kuitenkin nähdä tämän tradition mukaisesti enemmän rationaalisena jatkumona henkilön historian ja odotusten suhteen, kuin psykologisena ilmiönä. (Hardin 1993.) Psykologinen traditio pyrkii ymmärtämään monimuotoisempia seikkoja, jotka vaikuttavat luottamuksen rakentumiseen, kuten odotuksia, aikomuksia, tunteita ja persoonallisia piirteitä (esim. Mayer ym. 1995).

Edellä mainitut empiirisen tutkimuksen tuottamat luottamuksen traditiot ovat kuitenkin hyvin yksiulotteinen tapa käsitellä luottamusta ja sen rakentumista ilmiönä. Luottamusta tulisi käsitellä moniulotteisempänä ilmiönä eikä tutkia sen vaikutusta pelkkiin yksittäisiin muuttujiin, kuten työssä suoriutumiseen. Esimerkiksi Nooteboom (2002) luonnehtii luottamusta työelämän kontekstissa behavioraaliseksi luottamukseksi, joka sisältää monia ulottuvuuksia. Luottamus rakentuu rationaalisista syistä, jotka perustuvat päättelyyn ja arvioon toisen luotettavuudesta sekä psykologisista seikoista, jotka muokkaavat, mahdollistavat sekä joissain tapauksissa estävät rationaalista arviointia. Moritan ja Burnsin (2014, 340–342) tutkimuksen mukaan luottamus rakentuu ja sitä punnitaan

seuraavien tekijöiden kautta: asiantuntijuus, suositukset, sosiaalinen pääoma, halu auttaa toisia ja oikeaksi todennettu informaatio. Luottamus ei ole luonteeltaan staattista, vaan jatkuvasti muutoksessa oleva sosiaalisesti rakentuva prosessi (Nooteboom 2002).

Monet teoreetikot ovat väittäneet luottamuksen kehittyvän ja rakentuvan ajan myötä. Aika itsessään ei kuitenkaan saa luottamusta kasvamaan, vaan jatkuvaa vuorovaikutusta vaaditaan luottamuksen rakentumiseksi (Ikonen 2013). Tutkijat ovat yksimielisiä siitä, että tunteilla on suuri vaikutus luottamuksen rakentumiselle ja sen ylläpitämiselle, mutta tunteiden ja luottamuksen suhdetta on tutkittu kuitenkin hyvin vähän (Ikonen 2013, 30). Luottamus itsessään ei välttämättä ole tunne, mutta tunnekokemukset ovat kuitenkin elintärkeitä luottamuksen rakentumiselle ja ylläpitämiselle (esim. Laine 2008)

Seuraavaksi esittelen luottamussuhteen rakentumista ja kehittymistä Lewickin ym. (2006) mukaan. Kaikki luottamusta vaativat ihmissuhteet alkavat kyseisen suhteen hyötyjen ja ”kustannusten” punnitsemisella (*calculus-based trust*). ”Kustannuksilla” viitataan tässä siihen, että minkälaista panosta, ja ehkä myös uhrauksia, ihmissuhteen ylläpitäminen henkilöltä vaatisi. Lewickin ym. (2006) mukaan osa suhteista ei koskaan kehity laskelmointiin perustuvaa luottamussuhdetta pidemmälle, sillä monissa suhteissa ei ole tarpeen kehittää syvällisempää luottamussuhdetta tai lait ja säädökset tekevät syvemmän luottamuksen syntymisen tarpeettomaksi (esim. omien rahojen luovuttaminen sijoitettavaksi asiantuntijalle). Luottamussuhteen kehittymisen syvemmäksi voi estää myös kummankin osapuolen haluttomuus viedä suhdetta luottamuksellisempaan suuntaan. (Lewicki ym. 2006, 1010.)

Luottamussuhteen kehittyminen vähentää suhteessa koettua epävarmuutta ja ajan kuluessa luottamussuhde voi kehittyä tietoon perustuvaksi luottamussuhteeksi (*knowledge-based trust*). Tietoon perustuvalla luottamussuhteelle on ominaista, että suhteen osapuolet kerryttävät toisistaan jatkuvasti lisää tietoa oleamalla kanssakäymisissä ja tarkkailemalla, kuinka toinen reagoi erilaisiin tilanteisiin. On huomionarvoista, että toisen käytöksen ennustettavuus on yksi luottamussuhteen rakentumisen kulmakivistä. (Lewicki ym. 2006, 1011.) Tietoon

perustuvan luottamuksen vaiheessa on siis keskeistä kyetä hahmottamaan toisen luottamussuhteen osapuolen tapaa toimia, jotta pystyy ennakoimaan toisen käytöstä ja siten varautumaan toisen reaktioihin.

Kolmas luottamussuhteen kehitysvaiheista on samaistumiseen perustuva luottamus (*identification-based trust*), jota esiintyy vain harvoissa suhteissa. Tähän luottamussuhteen vaiheeseen siirtyminen on mahdollista, jos osapuolet sisäistävät toistensa mieltymykset siten, että pystyvät samaistumaan toiseen. Tämän samaistumisen kautta rakentuu yleensä myös vahva kiintymys ja välittämisen tunne osapuolten välille. Suhteen tarkoitus muuttuu oman edun tavoittelusta yhteisen edun merkityksen painottamiseen, ja erovaisuuksien painottaminen muuttuu yhteisten ominaisuuksien painottamiseen. Samalla, kun rakennetaan yhteistä identiteettiä, tasapainoillaan molempien oman identiteetin säilyttämisen kanssa. (Lewicki ym. 2006.)

Edellä esitelty malli tai tulkinta luottamuksen rakentumisesta on hyvä lähtökohta luottamuksellisen suhteen rakentumiselle. Kuten yllä on jo todettu, luottamus on niin moniulotteinen ilmiö, että luottamuksen rakentumisesta lienee mahdotonta tehdä suoraviivaista teoriaa tai kaavaa, sillä ihmiset eivät aina toimi suoraviivaisesti, ja esimerkiksi tunteilla on tunnustettu olevan suuri merkitys luottamuksen rakentumiselle (esim. Ikonen 2013). Luottamuksen rakentuminen ja rakentaminen on jatkuva prosessi, jota ei voi aloittaa ja lopettaa tietoisesti, kuten vaikka päättelyä (Wright & Ehnert 2010).

### **Epäluottamus ja luottamuksen särkyminen**

Epäluottamus voidaan yleisesti määritellä luottamuksen puutteeksi toista kohtaan. Epäluottamus on myös huolta siitä, että toinen saattaa käyttäytyä toista vahingoittavasti ja olla välinpitämätön toisen hyvinvointia kohtaan. (Grovier 1994.) Epäluottamus näyttäytyy myös negatiivisina odotuksina toisen aikomuksia ja käytöstä kohtaan (Lewicki, McAllister & Bies 1998). Luottamus ja epäluottamus nähdään joissain tutkimuksissa toistensa jatkumoina, kun taas joissain tutkimuksissa ne nähdään toisistaan erillisinä asioina (Ikonen ym. 2016, 121). Tässä tutkimuksessa määrittelen luottamuksen ja epäluottamuksen siinä määrin toisistaan

erillisiksi asioiksi, että ne voivat olla olemassa yhtä aikaa näyttäytyen ihmisten välisten suhteiden muutoksina ja ailahteluna. (ks. Ikonen 2013)

Vähäinen vuorovaikutus ja puutteellinen kommunikaatio voidaan nähdä tärkeimpinä luottamuksen säröilyyn johtavina syinä (Savolainen, Lopez-Fresno & Ikonen 2014). Luottamuksen särkyminen vaikuttaa tutkimusten mukaan negatiivisesti molemminpuoliseen tukeen, tiedon jakamiseen ja työssä suoriutumiseen (Lewicki & Tomlinson 2003; Savolainen 2008). Joissain tapauksissa yksittäinen luottamussärö voi jopa peruuttamattomasti tuhota luottamuksen, kun taas toisissa tapauksissa luottamuksen tuhoutumiseen vaaditaan toistuvaa luottamusta rikkovaa toimintaa (Lewicki & Tomlinson 2003). Luottamuksen särkymisen seurauksia ovat muun muassa ongelmat kommunikaatiossa, toisten tarkoituksien väärinymmärtäminen ja psykologisen sopimuksen rikkominen. Mikäli epäluottamuksen ilmapiirille annetaan tilaa levitä ja kasvaa organisaatiossa, se valtaa organisaation ilmapiiriä nopeasti (Ikonen ym. 2016).

Luottamuksen uudelleenrakentaminen ei ole helppoa ja välillä se on luottamukseen tulleen särön jälkeen jopa mahdotonta (esim. Csik 2012). Luottamuksen korjaamisen kannalta on tärkeää ymmärtää, että minkä takia luottamus on alun perin särkynyt (Schoorman, Mayer & Davis 2007). Luottamuksen uudelleenrakentamisen mahdollistamiseksi luottamuksen rikkojan tulisi selkeästi ottaa vastuu omasta käytöksestään ja tuoda esiin halunsa korjata luottamukseen tullut särö. (Lewicki & Polin 2012, 99.)

Luottamusta on tutkittu paljon siitä näkökulmasta, että sillä olisi suora yhteys esimerkiksi asenteisiin, yhteistyöhalukkuuteen ja tiedon jakamiseen. Toisaalta luottamus voidaan nähdä tekijänä, joka vain mahdollistaa edellä mainittujen asioiden esiintymisen työpaikalla, mutta ei suoraan ole yhteydessä niiden esiintymiseen. (Dirks & Ferrin 2001, 451–452.) Luottamus voidaan nähdä perustana, jonka päälle on mahdollista rakentaa hyvää tiimityöskentelyä, vähentää konflikteja ja saada työntekijät jakamaan tietoaan paremmin. Tutkimuksessani haluaisin kuitenkin selvittää, mitkä tekijät rakentavat luottamusta, joka on tutkittu joko välillisesti tai suoraan yhteydessä edellä käsiteltyihin asioihin.

Tässä tutkimuksessa määrittelen luottamuksen käsitteeksi, joka pitää sisälleen jaon kognitiopohjaiseen sekä emotionaalispohjaiseen luottamukseen. Haluan tunnistaa ja tutkia niitä tekijöitä, jotka rakentavat organisaation sisäistä luottamusta matalan hierarkian organisaatioissa. Luottamus, jota tutkin kohdistuu sekä kollegoihin, että organisaatioon ja sen hallintoon.

### 1.3 Uudet johtamiskäytännöt ja matalan hierarkian organisaatiot

#### Uudet johtamiskäytännöt

Hallinnoinnin (*management*) historia ja juuret ovat pitkälti kontrolloinnissa. Johtajat on nähty parhaina yksilöinä suunnittelemaan ja rationalisoimaan muiden toimintaa, ja tutkimus on keskittynyt vuosikymmeniä lähinnä johtajien yksilöllisten ominaisuuksien selvittämiseen. Kaikki muu ympärillä tapahtuva, esimerkiksi työntekijät, on monesti unohdettu ja sivuutettu. (Kostamo 2017.) Nykyinen johtajuustutkimus ei näe johtajuutta enää yhden ”superyksilön” sankaritarinana, vaan on alettu tutkia esimerkiksi hajautuneen johtajuuden (*distributed leadership*) vaikutuksia ja mekanismeja (ks. Bolden 2011).

Johtajan valtaa ja vastuuta on haluttu alkaa jakamaan, jotta työntekijät olisivat mahdollisimman itseohjautuvia ja myös organisaatio voisi oppia ja toimia ketterästi. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilötasolla sitä, että on kykyä toimia oma-aloitteisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen tarvetta sekä kykyä tiedostaa päämääriä ja tavoitella niitä itsenäisesti. Itseorganisoidumisessa on keskeistä, että ryhmän rakenne ja toimintatavat muotoutuvat ja muokkautuvat jatkuvasti tarpeen mukaan, kun taas ylhäältä organisoidumisessa keskeistä on, että johto luo rakenteen organisoidumiselle. (Kostamo 2017, 80–81.) Organisaation hierarkian häivyttämisellä ja ”esimiehettömyydellä” pyritään pääasiassa siihen, että työntekijä kokisi omaavansa paljon päätäntävaltaa omasta työstään ja toisaalta kykenisi itse ohjaamaan omaa toimintaansa (esim. Turco 2016).

Uudet teknologiat ja etäjohtaminen saattavat estää luottamuksen rakentamista (Baba, 1999; Morita & Burns, 2014). Vain virtuaalisesti toistensa kanssa

tekemisissä olevat tiimin jäsenet eivät välttämättä pysty siirtämään ja välittämään luottamuksen kannalta olennaista tietoa, kuten esimerkiksi asiantuntijuutta, persoonallisuutta ja arvoja (McAllister 1995), itsestään toisille yhtä tehokkaasti kuin kasvokkain tapaavat tiimit (Morita & Burns 2014, 339).

Johtamisen ja organisaatiostrategioiden alalla on paljon erilaisia trendejä (esim. holokratia, matala hierarkia, itseohjautuvuus), joista kohistaan paljon erilaisissa medioissa silloin, kun joku yritys keksii tavan tehdä jotain eri tavalla. Tutkijat ovat alkaneet vasta 2010-luvulla tunnistaa johtamiskäytännöistä niin sanottua TMGT-efektiä (*too-much-of-a-goof-thing effect*). TMGT-efektillä tarkoitetaan, että liiallinen jonkin sinänsä hyvän asian tai käytännön käyttäminen johtaa lopulta huonoon lopputulokseen (Pierce & Aguinis 2013, 315). Johtajien ja esimiesten olisi erittäin tärkeää ymmärtää mieltä, että missä kulkee raja sille, että joku uusi strategia, johtamismalli tai toimintamalli toimii organisaation hyväksi ja milloin se kääntyy sitä vastaan (Pierce & Aguinis 2013, 330–331).

Koen tärkeäksi tutkia tarkemmin erilaisten johtajuuden trendien vaikutuksia luottamuksen rakentumiselle ja sitä kautta yksilön ja koko työyhteisön hyvinvoinnille. Matala hierarkia ja itseohjautuvuus ovat varsinkin IT-alalla olennaisia trendejä tällä hetkellä. Matalan hierarkian ja itseohjautuvuuden vaikutuksia luottamuksen rakentumiselle tulisi tutkia, sillä uuden trendin syntyessä moni organisaation menestymisen kannalta tärkeä asia saattaa jäädä huomioimatta. Haluankin tutkimuksessani selvittää, että minkälaisia luottamusta rakentavia tekijöitä matalan hierarkian organisaatiosta on löydettävissä ja mitä ne merkitsevät organisaatiolle?

### **Matalan hierarkian organisaatiot**

Sopimusten, lakien, hierarkioiden, sisäisen ja ulkoisen valvonnan on nähty lisäävään tietyntyyppistä, sopimusperustaista luottamusta (*contractual trust*). Toisaalta organisaation valta-asetelmien voidaan nähdä olevan merkittävä osa epäluottamuksen ilmentymistä. (Baba 1999, 334.) Luottamuksen tarkastelu on hyvin moniulotteista, riippuen näkökulmasta, josta sitä tarkastellaan. Tietyissä

tapauksissa hierarkia voidaan nähdä luottamuksen rakentajana, kun se taas toisaalta voidaan nähdä epäluottamuslauseena organisaation johdolta.

Matalan hierarkian organisaatioista löytyy muutamia viimeaikaisia esimerkkejä. Esimiehettömiä organisaatioita ovat muun muassa Valve, Zappos ja Morningstar sekä suomalainen Vincit. Valve on julkaissut vuonna 2012 oppaan uusille työntekijöille, jossa puhutaan Valven historiasta, tarkoituksesta sekä siitä, että miten heidän matalan hierarkian organisaatiossaan tulisi toimia. Oppaan mukaan jokainen työntekijä on itse itsensä johtaja, ja edes yrityksen toimitusjohtaja ei ole kenenkään esimies (Valve 2012, 5–7). Valve korostaa, että jokaista rekrytointia tehdessään heidän tulee miettiä lahjakkuuden ja luovuuden lisäksi sitä, että kykeneekö yksilö myös omalta osaltaan johtamaan yritystä.

Mielenkiintoista Valven organisaatorakenteessa on se, että työntekijät päättävät toistensa palkkojen suuruudesta laittamalla toisensa paremmuusjärjestykseen tiimin sisällä. Itseään ei tarvitse arvioida ja kategoriat, joissa kollegoita arvostellaan ovat taitotaso (*skill level*), tuottavuus (*productivity*), osallistuminen ryhmän toimintaan (*group contribution*) sekä osallistuminen tuotteiden kehittelyyn (*product contribution*) (Valve 2012, 30–35.) Huomionarvoista on kuitenkin se, että Valven (2012) uuden työntekijän oppaassa ei puhuta lainkaan luottamuksen merkityksestä tai tiedon jakamisesta organisaation sisällä, vaan siinä keskityttiin avaamaan pelkästään toimintatapoja ja käytännön asioita.

Google on vuonna 2002 kokeillut esimiesten poistamista insinööreiltä, mutta palasi muutaman kuukauden kokeilun jälkeen takaisin vanhaan, hierarkiseen johtamismalliin. Craig Silverstein, Googlen sen aikainen teknologinen johtaja, kertoo The New York Timesin haastattelussa, että kokeilun myötä huomattiin, kuinka välitason esimiehillä on tärkeä tehtävä konfliktien ratkaisun ja vastausten antamisen suhteen. Työntekijät alkoivat vaatia esimiehiä takaisin, jolloin esimiehettömyyskokeilu purettiin. (Hutson 2014.)

Friesenin, Kayn, Eibachin ja Galinskyn (2014, 595) tutkimuksessa huomattiin, että oman työpaikan näkeminen hierarkisena oli positiivisesti yhteydessä kokemukseen minäpystyvyydestä silloin, kun koettiin, että organisaation sisällä harjoitetaan oikeudenmukaisia menettelytapoja (*procedural justice*). Ylipäätään



työntekijät, jotka työskentelivät hierarkisemmilla työpaikoilla olivat tehokkaampia ja varmempia omista rooleistaan sekä urastaan, mutta vain silloin, kun organisaation toimintatavat koettiin oikeudenmukaisiksi. (Friesen ym. 2014, 595–602.) Oikeudenmukaisuuden kokemus on Friesenin ym. (2014) mukaan yhteydessä siihen, kuinka yksilö kokee organisaation hierarkkisyyden ja kuinka hierarkkisuus tukee minäpystyvyyttä. Oikeudenmukaisuuden kokemus rakentuu pitkälti luottamuksesta organisaation sisällä ja luottamuksesta organisaatioon (Xu ym. 2016).

Wilenius ja Kurki (2017) ovat tutkineet kolmea matalan hierarkian organisaatiota (Realtor, Buurtzorg ja Patagonia). Organisaatiot toimivat hyvin eri toimialoilla, mutta niiden toiminnasta oli löydettävissä seuraavat yhteneväisyydet: itseohjautuvuus, työn tarkoitus sekä ulkopuolisen ympäristön tuominen kiinteäksi osaksi organisaatiota.

Yhteistä kaikille tutkituille organisaatioille olivat samanhenkiset ihmiset, joka on osittain tietoisin kulttuurin muokkaamisen tulos (rekrytointi) sekä toisaalta organisaatioon hakeutumisen kautta syntynyt luonnollisen kulttuurin tulos. Toinen yhteinen tekijä oli työntekijöiden sitoutuminen, joka oli kaikissa organisaatioissa poikkeuksellisen korkealla tasolla. Organisaatiot erosivat sen suhteen, että Buurtzorgissa työntekijät olivat niin sitoutuneita työn tekemiseen, että vapaa-ajan ja työn suhde meinasi alkaa hämärtyä, jolloin vaarana on loppuun palaminen. Reaktorissa sen sijaan oli keskitytty jo rekrytointivaiheessa siihen, että työntekijöillä on myös työn ulkopuolisia harrastuksia, ja painotettiin, että kahdeksan tunnin työpäivä on varsin riittävä eikä ylitöitä vaadita. Kuitenkin suurimpana yhdistävänä tekijänä Wilenius ja Kurki pitivät pohjatonta luottamusta, jota jokainen tutkimuksessa mukana ollut organisaatio ilmensi voimakkaasti. (Wilenius ja Kurki 2017, 193–197.)

## 1.4 Tutkimuskysymykset

Aiempi luottamuksen tutkimus on keskittynyt esimerkiksi luottamuksen ja tiedon jakamisen (esim. Renzl 2008; Rutten ym. 2016) sekä luottamuksen ja

organisaatioon sitoutumisen tutkimukseen (esim. Bastug ym. 2016). Esimiehen käytös ja esimerkki voidaan nähdä yhtenä tärkeimmistä luottamuksen rakennuspalikoista (Xu 2016), mutta luottamuksen rakentumiseen vaikuttavista tekijöistä ei juurikaan löydy tutkimustietoa nykyajan matalan hierarkian trendejä seuraavista organisaatioista. Esimiehettömyyden ja matalan hierarkian trendin mukaisesti organisaatiosta on saatettu poistaa kaikki viralliset esimiehet, joten jos työn tekijällä ei ole esimiestä, kehen hän silloin luottaa ja mistä luottamus organisaatiota kohtaa syntyy?

Aiemmin esiin tuodut esimerkit matalan hierarkian organisaatioista kertovat siitä, että esimiehettömyys ja itseohjautuvuus ovat tämän hetken trendejä, joita on vasta alettu tutkia. Esimerkiksi luovuutta (ks. Collin ym. 2017) on tutkittu jo muutamia vuosia matalan hierarkian organisaatioissa, mutta luottamuksen rakentumiseen liittyvät tekijät ovat jääneet huomiotta. Aiemmin esittelemistäni uusista johtamiskäytännöistä ja matalan hierarkian vaikutuksista luottamuksen rakentumiseen ei ole tehty tutkimusta, joten haluan yhdistää tutkimuksessani luottamuksen rakentumiseen liittyvien tekijöiden tunnistamisen ja matalan hierarkian tuomat erityispiirteet. Tämä tutkimus täyttää sitä tutkimuksellista aukkoa, joka tällä hetkellä koskettaa luottamuksen rakentumisen ja merkityksen sekä matalan hierarkian välistä suhdetta. Tässä tutkimuksessa keskitytään löytämään niitä tekijöitä, jotka voidaan nähdä luottamusta rakentavina matalan hierarkian organisaatiossa sekä pohditaan luottamuksen merkitystä tutkimukseni kohdeorganisaatiossa ICT-talossa. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- 1. Millaisia luottamusta rakentavia tekijöitä ICT-talosta on löydettävissä?**
- 2. Mitä luottamus merkitsee ICT-talon henkilöstölle ja toimitusjohtajalle?**

## 2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 2.1 Tutkimuskonteksti & tutkimukseen osallistujat

Tutkimuksessa käytetty aineisto on kerätty osana HeRMO -tutkimus- ja kehittämishanketta (Eettinen henkilöstöjohtaminen luovan toiminnan tukijana kasvu-yrityksissä, [www.hermohanke.com](http://www.hermohanke.com)). Aineistoa on kerätty HeRMO -hankkeeseen teemahaastatteluilla, havainnoimalla sekä kyselylomakkeella. Kaikki aineisto on kerätty organisaation omissa tiloissa vuoden 2018 aikana. En ole itse ollut mukana keräämässä tai litteroimassa tässä tutkimuksessa hyödynnettävää haastatteluaineistoa, vaan olen saanut aineiston valmiiksi litteroituina tekstitiedostoina.

Tutkimukseni on luonteeltaan tapaustutkimus, jonka tarkoituksena on tuottaa subjektiivista tietoa yhden organisaation rakenteesta, luottamuksen rakentumiseen vaikuttavista tekijöistä sekä luottamuksen merkityksestä kyseisessä organisaatiossa. Hyödynnän tutkimuksessani haastatteluaineistoa yhdestä ICT-alalla toimivasta organisaatiosta, jolla on kaksi toimipistettä. Käytän tutkimuksessani organisaatiosta pseudonyymiä ICT-talo.

ICT-talo valikoitui tutkimukseni kohdeorganisaatioksi HeRMO -hankkeen johtajan, Kaija Collinin, kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta. ICT-talo sopii tutkimuskohteekseni hyvin, sillä ICT-talossa on matalaan hierarkiaan ja esimiehettömyyteen perustuva organisaatorakenne, joten se on erityisen mielenkiintoinen ja hedelmällinen tutkimuskohde luottamuksen rakentumiseen liittyvien tekijöiden tarkastelulle. ICT-talo tarjoaa internet- ja IT- tuen palveluita, laitteisto- ja ohjelmistotoimituksia sekä muun muassa virustorjuntaan liittyviä palveluita. Organisaatio työllisti tutkimushetkellä 23 työntekijää, joista kaikki olivat miehiä ja työskentelivät hieman toisistaan eroavissa tehtävissä esimerkiksi asiakaspalvelussa, myynnin tehtävissä sekä ohjelmistojen asennustehtävissä. Organisaation työntekijät olivat iältään 20–48 -vuotiaita. (HeRMO -hanke 2018).

Tutkimukseni aineistoksi valitsin kaikki ICT-talosta kerätyt haastattelut, joita oli yhteensä yhdeksän. Haastatteluista kahdeksan on yksilöhaastatteluita ja ne on kerätty ICT-talon työntekijöiltä ja toimitusjohtajalta talven ja kevään 2018

aikana. Aineiston ainoa parihaastattelu (H4 & H8) on tehty hieman myöhemmin, syksyllä 2018. ICT-talon ainutlaatuisen rakenteen takia yksi tutkittavista oli yrityksen toimitusjohtaja ja loput työntekijöitä, sillä ICT-talossa ei ole muita esimiehiä kuin toimitusjohtaja. Kaikki tutkittavat eivät ole saaneet alan koulutusta, mutta suurimmalla osalla on alaan liittyvä IT- pohjainen tutkinto ammattikorkeakoulusta. Toimitusjohtajalla ei ole virallista johtamiseen tai esimiestyöhön suuntautuvaa koulutusta, vaan hän on taustaltaan myyjä ja itseoppinut yrittäjä. Kaikki tutkittavat, lukuun ottamatta kahta, ovat aloittaneet uransa ICT-talossa opintoihin kuuluvalla harjoittelulla ”Helpdeskissä” eli ICT-talon puhelimitse tapahtuvassa asiakaspalvelussa. Tutkittavilla oli toisistaan vaihtelevaa työkokemusta, joka saattaa näkyä tutkittavien vastauksissa. Suurin osa tutkittavista oli iältään noin 30-vuotiaita.

## **2.2 Tutkimuksen lähtökohdat ja tutkimusmenetelmät**

Valitsin tutkimustyyppiäni kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen, sillä tutkimukseni tarkoituksena on löytää ja ymmärtää tekijöitä, jota vaikuttavat luottamuksen rakentumiseen. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista pyrkiä saavuttamaan ymmärrystä tutkittavien tarkoitusperistä, kokemuksista ja näkemyksistä (esim. Stake 2010). Tutkimuksen ontologiset lähtökohdat pohjautuvat konstruktivistiseen realismiin, jonka mukaan tutkija voi olettaa, että on olemassa myös havainnoista riippumaton todellisuus. Ihmiset kuitenkin konstruoivat tätä todellisuutta, muodostaen siitä teorioita ja hypoteeseja, joita kutsumme uskemuksiksi tai tiedoksi. (Smith & Deemer 2000; Heikkinen, Huttunen, Niglas & Tynjälä 2005.)

Epistemologiset lähtökohdani tutkimuksen tekemiselle voidaan nähdä sosiaalisena konstruktionismina. Sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti tieto ja todellisuus ymmärretään aina sosiaalisesti rakentuneena, joka neuvotellaan jokaisessa tilanteessa uudestaan. Todellisuuden ja tiedon rakentumiseen vaikuttavat aina aika, paikka ja henkilöiden välinen vuorovaikutus. (esim. Riessman 2008.) Esittelemäni ontologia ja epistemologia eivät sulje toisiaan pois, vaan

täydentävät toisiaan siten, että tutkijana olen tässä tutkimuksessa osana tutki-  
maani todellisuutta, mutta en kiistä havainnoista riippumattoman todellisuuden  
olemassaoloa (ks. Heikkinen ym. 2005).

Tutkimuksessani käytin aineistona HeRMO -hankkeessa tehtyjä teemahaas-  
tatteluja (Liite 1, teemahaastattelun runko). HeRMO- hanke on toteutettu etno-  
grafisen tutkimusotteen mukaisesti, jonka tavoitteena on tutkijan pääsy sisälle  
tutkimaansa yhteisöön. Tutkijan rooli on olla samanaikaisesti havainnoija, osal-  
listuja sekä oppija. (Eskola & Suoranta 1998.) En ole kuitenkaan itse tutkijana  
osallistunut tutkimusaineiston keräämiseen, enkä siten ole viettänyt aikaa tutki-  
mukseni kohteena olevassa organisaatiossa. Tämä tutkimus ei ole etnografinen,  
mutta käyttämäni aineisto on kerätty etnografista tutkimustapaa noudattaen.

Haastatteluaineisto soveltui tutkimukseeni, sillä halusin aineistoksi yrityk-  
sessä työskentelevien henkilöiden puhetta ja mielipiteitä organisaation tunnel-  
masta, ilmapiiristä, työnjaosta ja haasteista. Tutkimukseni tarkoituksena on hah-  
mottaa, että mitkä tekijät voidaan nähdä luottamusta rakentavina sekä toisaalta  
selvittää, että mitä luottamus merkitsee ICT-talossa.

Haastattelijoina ovat toimineet kaksi yliopiston tutkijaa, ja haastattelut ovat  
olleet kestoltaan noin 45 minuutista reiluun tuntiin. Teemahaastattelurunkoa on  
noudatettu väljästi, joten haastattelutilanteet ovat olleet hyvin keskustelunomai-  
sia. Jokaisessa haastattelussa on varmistettu, että hankkeen kannalta tärkeimmät  
teemat on käyty läpi, mutta muuten keskustelu on ollut vapaamuotoista. HeRMO-  
hankkeen tutkijat ovat olleet havainnoimassa tutkittavia ja ICT-talon  
toimintaa ennen haastatteluja, joten tutkijoilla ja tutkittavilla on ollut yhteistä  
ymmärrystä organisaation asioista ja toiminnasta. Haastatteluista kertyi yh-  
teensä 109 sivua litteroitua tekstiaineistoa.

### **2.3 Aineiston analyysi**

Valitsin aineistoni analyysimenetelmäksi laadullisen sisällönanalyysin, joka on  
subjektiivisten tulkintojen systemaattista sisällön prosessointia koodaamisen,  
teemojen ja kategorioiden luomisen avulla (Hsieh & Shannon 2005, 1278).

Laadullinen sisällönanalyysi ei pyri vain kvantifioimaan tekstien sisältöä esimerkiksi laskemalla jonkun tietyn sanan esiintyvyyttä, vaan sen tarkoituksena on tutkia teksteistä löytyviä merkityksiä ja toistuvia teemoja sekä kuvioita (*patterns*). Löydetyt teemat, luokat ja merkitykset voivat olla sekä ilmeisiä, että piileviä. Tässä tutkimuksessa löydetyistä luokista osa oli ilmeisiä, kun taas osa enemmän piileviä. Laadullisen sisällönanalyysin avulla tutkijat voivat ymmärtää sosiaalista todellisuutta subjektiivisesti, mutta silti tieteellisesti. (Zhang & Wildemuth 2009.)

Analysoin aineistoni sekä ensimmäisen, että toisen tutkimuskysymyksen osalta konventionaalilla sisällönanalyysillä (*conventional content analysis*). Konventionaalille sisällönanalyysille on ominaista, että tutkittavasta ilmiöstä ei juurikaan ole olemassa olevaa teoriaa tai tutkimusta, jolloin tutkija antaa kategorioiden nousta ja virrata aineistosta. Toisaalta tutkija myös itse luo kategorioita aineistosta. (Kondracki & Wellman 2002; Hsieh & Shannon 2005, 1279–1283.) Tutkimusaiheestani ei ole olemassa varsinaista teoriaa, mutta pohdinnassa pyrin vertaamaan tutkimuksessani löydettyjä luottamukseen liittyviä tekijöitä aiempaan tutkimukseen. Konventionaalille sisällönanalyysille on ominaista antaa nimettyjen luokkien virrata aineistoa ja vasta pohdinnassa verrata löydettyjä teemoja ja luokkia aiempaan tutkimukseen (Hsieh & Shannon 2005). Tulososiossa esitettävässä taulukossa on erotettavissa myös määrällistä sisällönanalyysiä, sillä taulukkoon on merkitty, kuinka moni haastateltavista on maininnut haastatte- luissaan ylä- ja alaluokkiin liittyviä asioita.

Aloitin analyysin tekemisen perehtymällä aikaisempaan tutkimukseen. Luottamuksen rakentumista matalan hierarkian organisaatiossa ei ole tutkittu ja siitä ei ole luotu teoriaa, joten keskityin tutustumaan luottamuksen tutkimukseen työelämän kontekstissa. Tutustuessani aineistooni pidin koko ajan mielessä tutkimuskysymykseni, sillä sisällönanalyysissä on oleellista keskittyä tutkimuskysymysten kannalta olennaisiin seikkoihin ja epäoleellisuudet on rajattava pois aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92). Keskityin tekijöihin, jotka voidaan nähdä aiemman teorian pohjalta luottamusta rakentavina ja toisaalta myös ICT-talon erityisominaisuuksiin, jotka mielestäni näyttävät luottamusta rakentavina.

Kiinnitin huomiota myös matalan hierarkian rakenteisiin, sillä ne olivat luottamuksen rakentumisen lisäksi tutkimukseni keskiössä.

Analyysin aluksi annoin haastateltaville koodinimet H1-H8, jotta anonymiteetti säilyisi. Jaoin koodinimet satunnaisesti, riippumatta siitä, missä järjestyksessä haastattelut on tehty. Yksittäisten sanojen käyttäminen analyysiyksikkönä saattaa johtaa merkitysten irtoamiseen kontekstista ja analyysin hajanaisuuteen, joten koodausvaiheessa valitsin analyysiyksiköksi ajatuskokonaisuudet tai virkkeet (Elo & Kyngäs 2008; Vaismoradi, Turunen & Bondas 2013). Analyysin apuna käytin aluksi punaista värikynää, jolla alleviivasin tekstistä luottamukseen liittyviä ajatuskokonaisuuksia tai virkkeitä ja vihreää värikynää, jolla alleviivasin yrityksen matalaan hierarkiaan liittyviä asioita. En kuitenkaan väkisin erotellut eri väreillä alleviivattuja analyysiyksiköistä toisistaan, sillä osa luottamuksen rakentumiseen vaikuttavista tekijöistä näytti olevan yhteydessä ICT-talon matalan hierarkian erityispiirteisiin.

Aineistoon perehtymisen ja alleviivauksien jälkeen aineistoa kategorisoidaan, luokitellaan tai teemoitellaan, jonka tarkoituksena on ensin paloitella aineisto osiin ja sen jälkeen koota aineisto uudelleen kasaan erilaisten luokkien pohjalta (Tuomi ja Sarajarvi 2009, 93.) Valitsin käyttööni luokittelun, joten aluksi kirjoitin haastatteluista tiivistettyjä ilmauksia post-it lapuille, jonka jälkeen aloin luokitella niitä alaluokiksi. Nimesin alaluokat niiden sisällön perusteella ja aloin yhdistellä toisiinsa liittyviä alaluokkia, jolloin syntyivät tutkimukseni yläluokat (taulukko 1). Konventionaalisen sisällönanalyysin mukaisesti luokkien nimeäminen tapahtui siten, että annoin luokkien nousta ja virrata aineistosta. Vaikka tutkimastani ilmiöstä ei ole olemassa koherenttia tutkimusta tai teoriaa, olen hyödyntänyt analyysissäni osia aiemmasta tutkimuksesta muodostaessani ala- sekä yläluokkia. (Kondracki & Wellman 2002; Hsieh & Shannon 2005.)

TAULUKKO 1. Esimerkki analyysiprosessista ICT-talon luottamuksen rakentumiseen liittyen

Aineistositaatit	Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
------------------	-----------	-----------	------------

<p>"...Saa kuitenkin apua jos tarvii ja jos on oikeesti huono päivä ja oot vihainen, niin kyllä sen sit muut huomioi" H4</p> <p>"Sillon ei oo kynnystä kysyä apua, jos ei oo kiirettä. Jos tietää, että osaava kaveri painaa kaks-toista tuntista päivää, niin sit on vähän nihkee lähtee kysysee." H1</p>	<p>Emotionaalispohjainen luottamus (n=5)</p>		
<p>"Vaikka se toimitusjohtajakin on esimies, mutta ei se, sanotaan nyt näin, että jossain isossa firmassa se esimies on oikee esimies niin kyl täälläkin tiukan paikan tullen Toimitusjohtakin on, mutta ennen kaikkea se on kaverina tuossa mukana koko ajan." H3</p> <p>"Täältä ei pääse oikein pois muuta ku kuolleena sitte, se on ku pirulle käen antais. Se on semmonen kakspuoleinen tie, että mä annan niille kaikkeni ja mä ootan niiltä, että ne antaa mulla kaikkensa, koko elämänsä. Siis työn puoleen, ei tarvii vapaa-aikaa." H8</p>	<p>Toimitusjohtajan asenne (n=6)</p>	<p>Perhemäinen työyhteisö (n=8)</p>	<p>Luottamuksen rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä ICT-talossa</p>

## 2.5 Eettiset ratkaisut

Tämän tutkimuksen tekemisessä on noudatettu tiedeyhteisön tunnustamia hyviä toimintatapoja, joita ovat muun muassa rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus sekä eettisesti kestävä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät



(Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012). HeRMO -hanke on huolehtinut siitä, että aineistosta on tehty asianmukainen tietosuojailmoitus, tutkimusluvut on kerätty kaikilta tutkimukseen osallistujilta ja henkilötietoja on käsitelty henkilötietolain ja tietosuojalain mukaisesti (ks. henkilötietolaki 523/1999; tietosuojalaki 2018/1050). Tutkimukseen osallistuminen on ollut täysin vapaaehtoista ja tutkittavilla on ollut mahdollisuus kieltäytyä tutkimuksesta tai keskeyttää se missä tahansa vaiheessa. Olen käynyt keskusteluja HeRMO -hankkeen eettisiin ratkaisuihin liittyen hankkeen johtajan kanssa, joka on vahvistanut HeRMO -hankkeen tutkimuseettiset toimintatavat.

Tutkimusetiikka läpäisee koko tutkimuksen prosessin (Kuula 2011). Olen itse tutkijana varmistanut sekä organisaation, että tutkittavien anonymiteetin käyttämällä organisaatiosta pseudonyymiä ICT-talo sekä käyttämällä tutkittavista koodinimiä. Sain aineistot haltuuni Jyväskylän Yliopiston muistitikulla, jonka olen toimittanut takaisin HeRMO -hankkeen johtajalle hävitettäväksi. Saa maani aineistoa olen säilyttänyt koko tutkimuksen tekemisen ajan salasanalla suojatulla tietokoneella sekä tulostettuja tekstejä lukollisessa kaapissa omassa koddissani niin, että kukaan muu ei ole voinut päästä niitä lukemaan. Kaikki aineisto on tutkimuksen valmistumisen jälkeen hävitetty asianmukaisesti. Tässä tutkimuksessa on kunnioitettu muiden tutkijoiden työtä noudattamalla hyviä viit-tauskäytäntöjä. Myös analyysin kuvailussa sekä tulosten raportoinnissa on pyritty johdonmukaisuuteen ja selkeään esittämistapaan. (esim. Kuula 2011; Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012; Tuomi & Sarajärvi 2009.)

ICT-talon tutkittavat ovat halutessaan saaneet lukea tutkimukseni esitarkastusvaiheessa ja esittää kommentteja tai oikaisuja tekemääni analyysiin. Tämä on tutkimuseettisestä näkökulmasta tärkeää, sillä heiltä ei ole suoraan kysytty luottamukseen liittyviä asioita. Tutkittavat ovat olleet koko ajan tietoisia siitä, että heiltä saatua aineistoa voidaan käyttää moniin eri tutkimuksiin.

### **3 TULOKSET**

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset, jotka perustuvat konventionaalisen sisällönanalyysimenetelmän mukaisesti tutkimusaineiston pohjalta muodostettuihin luokkiin. Vastauksena ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni, millaisia luottamusta rakentavia tekijöitä ICT-talosta on löydettävissä, yläluokkia muodostui neljä (perhemäinen työyhteisö, samanhenkisyys, vaikutusmahdollisuudet ja ICT-talon organisaatorakenne). Yläluokat jakaantuivat yhteensä 18 alaluokkaan. Muodostuneita yläluokkia käsitellään seuraavissa luvuissa niiden alle ja kautuneiden alaluokkien kautta. Tulokset esitellään järjestyksessä siten, että ensin käsitellään niitä luokkia, joista haastatellut puhuivat eniten. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastataan luvuissa 3.1. Toiseen tutkimuskysymykseen vastataan osittain jo luvussa 3.1, sillä monesta vastauksesta tulee esiin myös luottamuksen merkitykseen liittyviä tekijöitä. Kuitenkin luvussa 3.2 nostetaan esiin erityisesti luottamuksen merkitykseen liittyviä asioita. Haastateltu 8 oli ICT-talon toimitusjohtaja, joten käytän hänestä nimitystä toimitusjohtaja tutkimukseni tulososiossa.

### 3.1 Luottamusta rakentavat tekijät ICT-talossa

Luottamukseen rakentavien tekijöiden luokittelu jakaantui neljään yläluokkaan (perhemäinen työyhteisö, samanhenkisyys, vaikutusmahdollisuudet ja ICT-talon organisaatorakenne) sekä 18 alaluokkaan (taulukko 2). Taulukosta 2 on nähtävissä myös kyseiset luokat haastatteluissa maininneiden tutkittavien lukumäärät.

Taulukko 2. Luottamuksen rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä matalan hierarkian organisaatiossa.

Yläluokka	Alaluokka
	Emotionaalispohjainen luottamus (n=5)
	Luottamus työntekijöitä ja kollegoita kohtaan (n=7)

Perhemäinen työyhteisö (n=8)	Toimitusjohtajan asenne (n=6)
	Johdon helppo lähestyttävyyys (n=7)
	Yhteisöllisyys (n=5)
	Yhteinen vastuu (n=5)
Samanhenkisyys (n=7)	Samankaltaisuus (n=6)
	Rekrytointi (n=4)
	Tiedon siirtyminen (n=4)
	Ilmapiiri (n=7)
	Samankaltaisuuteen liittyvät ongelmat (n=3)
Vaikutusmahdollisuudet (n=7)	Etenemismahdollisuudet ja työtehtävät (n=7)
	Organisaation asioihin vaikuttaminen (n=2)
	Oma ajanhallinta (n=3)
	Koulutukset (n=3)
ICT-talon organisaa- tiorakenne (n=7)	Kognitiopohjaisen luottamuksen pohjalta rakentuneet roolit (n=5)
	Läpinäkyvyys (n=1)
	Rakenteen haasteet (n=7)

### 3.1.1 Perhemäinen työyhteisö osana luottamuksen rakentumista

Tutkittavien puheessa korostui ICT-talon ”perhemäinen työyhteisö”, johon liittyvät alaluokat olen nimennyt seuraavasti: *emotionaalispohjainen luottamus, luottamus työntekijöitä ja kollegoita kohtaan, toimitusjohtajan asenne, johdon helppo lähestyttävyyys, yhteisöllisyys sekä yhteinen vastuu*. Yläluokan nimi on ”perhemäinen työyhteisö”, sillä tutkittavat käyttivät työyhteisöstään paljon perheeseen liittyviä termejä:

”Niin no toimitusjohtajahan sanoo, että nää on ihan niinku hänen lapsiaan täällä, että kyllä täällä semmonen tunnelma onkin vähän että yhtä suurta perhettä ollaan” H6

”Ne on mun lapsia, mulla ei muita lapsia oo ku nää” H8

Tutkittavat puhuivat erityisen paljon *emotionaalispohjaisesta luottamuksesta*, mikä tarkoittaa McAllisterin (1995, 25–26) mukaan pidemmällä aikavälillä rakentuvaa sitoutumista toisten hyvinvoinnista huolehtimiseen. Tutkittavat osoittivat emotionaalispohjaista luottamusta toisiaan kohtaan huomioiden toisen tunnetilat sekä kiireen määrän. Tällainen ajattelu työyhteisön sisällä on mielestäni harvinaista, mutta erittäin toivottavaa luottamuksen rakentumisen ja sen ylläpitämisen kannalta. Tutkittavat olivat aidosti kiinnostuneita toistensa jaksamisesta ja vaihtelevista tunnetiloista, joille haluttiin antaa tilaa:

”...sen huomaa kyllä siitä [toimitusjohtajasta] et se on tosi epämiellyttävää sillekin, jos se joutuu jotain komentamaan” H2

”...saa kuitenkin apua jos tarvii ja jos on oikeesti huono päivä ja oot vihanen, niin kyllä sen sit muut huomioi” H4

”Nää, jotka tällä hetkellä kantaa ylenmääräistä painetta niin niillä elämä sais helpottua vähäsen. Ku siel on muutama kaveri, jotka niinku oikeesti, niil on kaikki maailman paino harteilla tuolla, kun ne tekee” H8, parihaastattelu

Työntekijät osoittivat emotionaalispohjaista luottamusta ja välittämistä myös organisaatiota kohtaan. He ymmärsivät pienen organisaation taloudelliset rajoitteet ja miettivät esimerkiksi koulutuksiin osallistumista myös organisaation taloudellisen tilanteen kannalta. Monesti suuremmissa organisaatioissa työntekijät eivät ole kovin tietoisia organisaation taloudellisesta tilanteesta eivätkä välttämättä itse saa vaikuttaa siihen, mihin koulutuksiin osallistuvat. Työntekijät toivat esiin välittävänsä aidosti yrityksen menestymisestä ja taloudellisesta tilanteesta:

”...käyny koulutuksissa nykyään, ku just se rahavirta on nyt vähän tasaantunu niin se on helpompaaki, että se ei tonni sinne tonni tänne tyyppinen ajattelu niin se ei oo enää sellanen kysymys, että nyt ei perhana uskalla kouluttautua, ku ei tiä mitä ens kuussa tapahuu” H7

*Luottamus työntekijöitä ja kollegoita kohtaan* tuli esille monissa haastatteluisa. Tutkittavat toivat esiin luottavansa kollegoihin avunantajina ja tukihenkilöinä, joilta voi aina kysyä apua ja luottaa siihen, että apua saa itsekin. Oma ”perehdytysihminen” nähtiin hyvänä keinona varmistaa, että varsinkin suhteellisen uusilla

työntekijöillä on nimetty henkilö keneltä kysyä apua, ja siihen voi luottaa, että häneltä saa apua:

”...taitaa olla jokaisella oma ohjaaja alkuun, niinku perehdytysihminen, joka sitten neuvoo ja sä voit aina kysyä jotakin, että...se on ihan nimetty henkilö...siitä on ollut tosi paljon apua” H5

Haastatteluissa tuotiin esiin myös sellaisia asioita, joilla johto osoittaa luottavansa työntekijöihin. Esimerkiksi liukuva työaika ja vapaa mahdollisuus järjestää juhlia työporukalla nousivat haastatteluissa esiin luottamuksen osoituksina toimitusjohtajalta työntekijöille. Työntekijöiden haastatteluiden perusteella toimitusjohtajan antama luottamus välittyy työntekijöille. Toimitusjohtaja itse puhui haastatteluissa luottamuksesta työntekijöitä kohtaan:

”Työntekijät tietää kyllä mitä pitää tehdä ja miten se tehdään ja sit jos meille tulee uusi kaveri niin nää opettaa sen niinku talon tavoille, ei mun tarvii olla siinä käestämässä yhtään” H8

”Ei mulla ainakaan tällä hetkellä keneenkään meistä oo luottamuspulaa, nään että jokainen tekee sen minkä pystyy, joillakin saattaa olla vähän heikompi kausi menossa, mutta se nyt on elämää” H8, parihaastattelu

*Toimitusjohtajan asenne* muodostaa yhden ”perhemäisen työyhteisön” alaluokista, sillä haastatteluissa oli paljon kuvauksia toimitusjohtajan kaverillisesta ja omistautuneesta asenteesta työntekijöiden kuvaamana. Toimitusjohtaja koettiin enemmän kaveriksi muiden kollegoiden joukossa ja tuotiin esiin hänen omistautuva asenteensa ICT-taloa kohtaan:

”Vaikka se Toimitusjohtajakin on esimies, mutta ei se, sanotaan nyt näin, että jossain isossa firmassa se esimies on oikee esimies niin kyl täälläkin tiukan paikan tullen Toimitusjohtakin on, mutta ennen kaikkea se on kaverina tuossa mukana koko ajan.” H3

”...se [Toimitusjohtajaa] painaa ja painaa ja painaa hommia, et ei sitä kiinnosta sit sinänsä että onks se kotona vai missä se on, et se mieluummin tekee täällä ja se sanoo et tää on niinku hänen, te ootte minun lapsia.” H7

Toimitusjohtaja nähtiin luotettavana esimiehenä, joka ei irtisano työntekijöitään helposti, vaan yrittää löytää jokaisesta hänen vahvimman osaamisalueensa. Tällainen esimiehen toiminta rakentaa luottamusta, sillä keneenkään ei ICT-talossa tarvitse pelätä joutuvansa yhtäkkiä irtisanotuksi. Irtisanomisen sijaan pyritään

miettimään yhdessä työntekijän kanssa, että mitä työtehtävää hän voisi seuravaksi kokeilla:

”...jos joku homma ei toimi, sit keksitään homma mitä sä teet, että ei silleen että okei, sä et nyt onnistunu oikein tässä hommassa, et sulla on koeaika ohi ja valitettavasti ei voida ottaa töihin, vaan ollaan silleen että hei, jos tää ei ollu susta mukavaa, keksitään jotakin muuta mitä sä voit tehdä. Että ei pistetä kaveria kävelemään.” H4, parihaastattelu

Toimitusjohtajan haastatteluista löytyi paljon hänen oman asenteensa kuvauksia. Toimitusjohtaja vaikuttaa luottavan vahvasti oman henkilöstönsä osaamiseen eikä ole valmis luopumaan työntekijöistään. Hän on sitä mieltä, että voisi vaihtaa vaikka toimialaa tilanteen niin vaatiessa, mutta haluaisi silti pitää saman henkilöstön töissä. On harvinaislaatuista, että yrityksen toimitusjohtaja on näin omistautunut ja sitoutunut omiin työntekijöihinsä, että edes toimialalla ei ole sen suurempaa merkitystä. Hänen haastatteluissaan korostuivatkin jatkuvasti suuri omistautuminen ja sitoutuneisuus työntekijöitään kohtaan:

”Jos tää ei onnistu niin sit ruvetaan tekeen katiskoja, se on helppo bisnes...meillä on niin hyvä henkilöstö, että voidaan tehdä iha mitä vaan halutaan” H8

”Täältä ei pääse oikein pois muuta ku kuolleena sitte, se on ku pirulle käen antais. Se on semmonen kakspuoleinen tie, että mä annan niille kaikkeni ja mä ootan niiltä, että ne antaa mulla kaikkensa, koko elämänsä. Siis työn puoleen, ei tarvii vapaa-aikaa.” H8

Toimitusjohtaja toi esiin myös huonot kokemuksensa hierarkkisesta johtamisesta, joilla on luultavasti ollut vaikutusta hänen positiiviseen asenteeseensa matlaa hierarkiaa ja kaverillista johtamistyyliä kohtaan:

”Oisko pahimmillaan ollut noin 60 työntekijää, se ei ollu hyvää aikaa...päytyi melkein konkurssiin, ne kaikki johtajat lähti ja sitten ei ollu enää hierarkiaa” H8

”Meillä oli joskus 2000-luvun alussa esimiehiä, myyntijohtajaa ja kaiken maailman johtajia. Ei niistä ollu mitään hyötyä. Saatiin just sitä mitä kaikki muutkin sai eikä me oo koskaan haluttu kopioida ketään muita yrityksiä tai niiden tapaa toimia...” H8, parihaastattelu”

*Toimitusjohtajan asenne on varmasti sidoksissa seuraavaan alaluokkaan johdon helppo lähestyttävyyys, jossa työntekijät kuvaavat sitä, kuinka helppoa johtoa eli toimitusjohtajaa on heidän mielestään ICT-talossa lähestyä. Johdon helppo lähestyttävyyys kertoo luottamuksellisesta suhteesta työntekijöiden ja toimitusjohtajan*

välillä, sillä työntekijät kokevat, että toimitusjohtajan puheille saa aina mennä ja hänen kanssaan voisi jopa vapaa-ajalla harrastaa yhdessä:

”Johdon puheille on aina helppo mennä ja saa, kyllä aina on minuutti aikaa, vaikka ois mikä paikka, jos on jotain hätää tai kysyttävää” H1

”Pystysin lähtee toimitusjohtajan kanssa vaikka just sen nyrkkeilytreeneihin tossa tänään töiden jälkeen, et sillä tasolla on meidän suhde” H7

Toimitusjohtaja on selkeästi myös pyrkinyt tekemään itsestään helposti lähestyttävän esimerkiksi huumorin keinoin, jonka osoittaa heitto Haastateltavalle 4 heidän parihaastattelussaan. Työntekijät kokevat, että toimitusjohtaja ymmärtää huumoria, joten hän on ilmeisesti onnistunut luomaan työntekijöihinsä luottamuksellisen suhteen, jossa myös huumori on sallittua:

”Töihin pääsit tänne sen takia kun äitis on ammattikalastaja” H8, parihaastattelu

”[Toimitusjohtajalle] On helppo puhua ja pystyy puhumaan helpolla ja ei oo mitään semmosta, on toimiva semmonen, että ymmärtää kaikki mutkat ja pystyy vaikka vähän huumorillakin heittämään asiaa niin se ymmärtää kumminkin sen, että se ei oo semmonen tiukkanokka” H3

Moni tutkittavista puhui yhteisten tapahtumien erityisestä merkityksestä, joka muodostaa alaluokan *yhteisöllisyys*. ICT-talossa järjestetään tavallista enemmän yhteisiä viikonlopun viettoja, joihin suurin osa työntekijöistä osallistuu säännöllisesti. Säännölliset yhteiset aktiviteetit koettiin työviihtyvyyden rakentajiksi sekä tärkeiksi keinoiksi antaa jokaiselle tilaa tuoda esiin omia näkemyksiään ja keskustella asioista. *Yhteisöllisyyteen* liittyy myös erityisen tiivis työyhteisö, jota kuvaa hyvin, se että vuoden 2005 jälkeen kukaan työntekijä ei ole lähtenyt yrityksestä pois.

”...sit ollaan paljussa kaks päivää ja puhutaan sitten kanssa asiaa, mutta se puhutaan humalassa ehkä. Tää on tosi tärkeetä, että saadaan porukka kokoon ja jokaisella on sana ja näitä on ninku neljä kertaa vuodessa.” H8

”Perhemäisen työyhteisön” viimeinen alaluokka on *yhteinen vastuu*. Vastuu ICT-talon menestymisestä ja omista työtehtävistä nähtiin olevan kaikilla työntekijöillä, eikä pelkästään johdon harteilla. Vastuun ottaminen omista työtehtävistä

kuvastaa luottamusta ja kunnioitusta kollegoita, ICT-taloa ja toimitusjohtajaa kohtaan:

"...ei täällä oo semmosta että kukaan sanois et sun pitää tehdä tää ja tää, mut kaikilla on kuitenkin se vastuu periaatteessa niistä yhteisistä asioista..." H5

"...se on sitä meidän yrityskulttuuria, että eletään villissä pellossa, että saa olla niinku haluaa ja saa tehdä niinku haluaa kunhan tulostaso pysyy" H6

"...se vastuun kantaminen, että mun mielestä aika monella työntekijällä on täällä semmonen tunne just siitä, autonomia, että on vastuussa siitä omasta hommasta mitä tekee ja se sit vaikuttaa mun mielestä siihen, että kuinka huolellisesti ja tunnollisesti se homma tehdään" H4, parihaastattelu

### 3.1.2 Samanhenkisyys luottamuksen perustana

Toinen yläluokka on tutkittavien vahvasti esiintuoma "samanhenkisyys", joka pitää sisällään alaluokat *samankaltaisuus*, *rekrytointi*, *tiedon siirtyminen*, *ilmapiiri* sekä *samankaltaisuuteen liittyvät ongelmat*.

Työntekijöiden *samankaltaisuutta* tuotiin esiin monessa eri haastattelussa ja sen yhteydessä tuli esiin, että moni viettää aikaa yhdessä myös vapaa-ajalla. Tutkittavat kutsuivat itsekin tällaista samanhenkisyyttä poikkeukselliseksi, mikä on osoitus samanhenkisyyden ja luottamuksen kautta rakentuneista ystävyys- ja suhteista kollegoihin:

"Pari ihan läheistäkin kaveria tullu tämän vuoden aikana, joita en ollu ennen tavannu oikeestaan ollenkaan...Et sen huomaa varmaan just siitä, kun on samanhenkistä porukkaa täällä, niin sit muodostuu niitä suhteita helpommin." H4

"...se on mun mielestä aika poikkeuksellista, että näkee noin paljon työkavereita vapaa-ajalla." H2

Samanhenkisyyttä on rakennettu yrityksessä *rekrytoinnin* kautta, sillä moni on päässyt ICT-taloon töihin kaverin kautta tai harjoittelun jälkeen. Kaverin kautta ICT-taloon päässeiden kuvataan oppineen "talon tavoille" nopeasti kaverinsa kertomuksien ja esimerkin avulla, kun taas harjoittelun kautta töihin päässeet ovat jo harjoittelun aikana oppineet ICT-talon käytänteet ja ilmapiirin. Merkityksellistä on se, että ICT-taloon otetaan mielellään jo jonkun tuntemia henkilöitä tai sitten itse "talon tavoille" koulutettuja harjoittelijoita, jolloin samanhenkisyys on säilynyt. Vähittäinen ajan myötä tapahtuva tutustuminen sekä pitkäaikaiseen



yhteistyöhön sitoutuminen (esim. McAllister 1995) tukevat luottamusta, joten tällainen henkilökemioihin ja ystävyysuhteisiin perustuva *rekrytointi* toimii osana luottamuksen rakentumista:

”...oli sit helppo tulla, kun on jo yks kaveri talossa, opettaa talon tavoille...että sitä kautta tullu ja yleensähan kaikki tulee tänne harjoittelun kautta, kokeilun kautta, että eka ne käy täällä sen ja sitten jos ne tekee hyvää työtä ja sopeutuu porukkaan hyvin ja haluavat niin sitten ovat saaneet paikkoja...” H4

”Samanhenkisyyden” alaluokka *tiedon siirtyminen*, kuvaa yhteishengen vaikutusta tiedon helppoon siirtymiseen organisaation sisällä ja kollegoiden välillä. *Tiedon siirtyminen* on myös yhteydessä *rekrytointiin*, sillä ihmisten opettaminen ”talon tavoille” on myös tiedon siirtoa kollegalta toiselle:

”Aika vähän mun mielestä semmosta tiedon panttailua meillä on, että kyllä yleensä jos joku läpimurto tehdään niin siitä kyl kerrotaan työkavereille...yleensä kovaan ääneen että jes mä ratkasin tän tai sitten jos on joku tommonen haasteellinen juttu niin laittaa ihan sähköpostilla et huomioikaapa tämmönen asia, että tullu vastaan” H1

”...ihmisiä ei oo koulutettu, että vähän niinku ihmiset kouliintuu sitten näiden vanhojen ihmisten mukana...” H8, parihaastattelu

ICT-talon *ilmapiiri* näyttäytyy tutkittavien mukaan rentona, mukavana ja luovuuteen kannustavana. Kaksi vastaajista mainitsee erityisesti, että ei koe ICT-talossa minkäänlaista epäoikeudenmukaisuutta, mikä on erittäin hyvä lähtökohta luottamuksen rakentumiselle ja sen ylläpitämiselle. Ilmapiirin merkityksen tärkeyden tiivistää toimitusjohtajan kommentti työntekijän ”ojentamisesta”. Hyvä henki ja ilmapiiri töissä ovat selkeästi toimitusjohtajallekin tärkeitä asioita, sillä vuoden ainoaan ”ojentamiseen” johti pelko ilmapiirin heikkenemisestä:

”...oonko tänä vuonna ehkä yhen kerran ojentanu...yhtä kaveria tossa tykyillan saunassa ojensin, jossa ei sais ojentaa...sillä oli semmonen negatiivinen asenne päällä, mä en tykkää siitä yhtään sitte jos täällä jollaki ois negatiivinen asenne varsinkin töissä. Sitte se vois mennä kotia pariks päivää ja kattoo, että muuttuuko se, et jos tähän tulee yksikin kaveri, joka on negatiivinen niin kohta ne on kaikkia negatiivisia...nyt on hyvä henki täällä” H8

Viimeinen ”samanhenkisyyteen” liittyvä alaluokka on *samankaltaisuuden liittyvät ongelmat*. Yksi tutkittavista toi esiin, että hän ei koe olevansa ihan samanlainen kuin muut, varsinkaan vapaa-ajan käyttäytymiseltään. Jos samanhenkisyyden voidaan nähdä rakentavan luottamusta, yhteenkuulumattomuuden tunne luultavasti helposti murentaa luottamusta toisiin ja ICT-taloon. Kuten todettua ICT-

talo on pieni ja tiivis yhteisö, joten kuulumattomuuden tunne saattaa kasvaa hyvinkin merkittäväksi tällaisessa työyhteisössä.

”...täällä kumminkin osalle on ihan harrastuskin tää IT-ala, että mua ei vois pätkääkään kiinnostaa vapaa-ajalla tehdä näitä juttuja. Heti ku kello lyö sen verran että ei tarvii enää tehdä, niin mä kyllä irrotaudun työstä saman tien.” H2

”...kaikki oikeestaan nuo tapahtumat mitä on tullu niin jotain ryyppäämiseen liittyvää, niin mä en oo oikeestaan ollu melkein yhdessäkään. Kaikki pikkujoulut ja muut skipannu kun ei mua kiinnosta neljää päivää kiskoo viinaa jossain...Oon ainut kuka noissa ei oo ees käyny, ku kaikki muut, nytki on huhtikuun lopussa taas jotku pilkkiäiset ryyppäjäiset niin nuo ei jaksaa oottaa sitä päivää. Mulle ei oo mitään rahasummaa mistä mä lähtisin sinne.” H2

### 3.1.3 Luottamus ja vaikutusmahdollisuudet

Kolmas yläluokka ”vaikutusmahdollisuudet” pitää sisällään alaluokat *etenemismahdollisuudet*, *organisaation asioihin vaikuttaminen*, *oman ajanhallinta* sekä *koulutukset*.

*Etenemismahdollisuudet* ja toisaalta mahdollisuus itseohjautuvuuteen nähtiin yhtenä ICT-talon suurimmista vahvuuksista ja osalle työntekijöistä oli itsensä selvää, että heillä on paljon mahdollisuuksia vaikuttaa oman työnkuvansa kehittymiseen. Aiemmassa tutkimuksessa on todettu, että mikäli luottamus ryhmän sisällä on matalaa, ryhmän jäsenet ovat vastahakoisempia antamaan toisille itsenäisiä tehtäviä tai vapautta toteuttaa tehtäviä omalla tavallaan (Langfred 2007). ICT-talossa ryhmän sisäinen luottamus on suhteellisen korkealla, sillä vaikuttaminen omiin työtehtäviin ja niissä eteneminen oli työntekijöille helppoa ja luontaista, eikä kollegoilla ollut mitään toisten kehitystä vastaan:

”Mä oon huomannu, että en tykkää jämähtää tekemään yhtä hommaa, vaatii semmosta vähän monenlaista aktiveettia siihen niin pysyy kiinnostavana se työ siinä sitten...mä lähdän toukukuun alusta Tampereelle, alan tekemään etäpäiviä sitten ja tavoitteena ois jossakin kohtaa, ehkä jo syksyllä se Tampereen toimiston rakentaminen ja ylläpito...oon itse jo muutaman vuoden puhunu siitä, että oman toimipisteen rakentaminen ja kehittäminen ois se ehkä pidemmän ajan tavoite mulle.” H1

”Etenin nykyiseen tehtävään omien halujen kautta, tietysti, että mihin päin haluaa mennä, että ei ollu ajatuksissa jäädä tuohon helpdeskiin kuitenkaan loppuajaksi, lopuelämäksi niin sanotusti. Helpdeskissä ja sen jälkeen olin enemmän asiakkaisiin yhteydessä omalla aloitteella siis just se, että minkälaista haluaa tehdä niin sitä kautta sitten pääsi noihin hommiin.” H7

Varsinkin yksi tutkittavista toi vahvasti esiin *organisaation asioihin vaikuttamisen* omassa puheessaan. Hän on esimerkiksi saanut maininnan työehtosopimuksesta

kaikkien työsopimuksiin sekä toimitusjohtajan miettimään työntekijöiden etene-  
mismahdollisuuksia ICT-talossa. Tämä näyttäytyy luottamuksenosoituksena  
ICT-talon toimitusjohtajalta, sillä työntekijän ideoita on pidetty hyvinä ja niiden  
pohjalta on oikeasti kehitetty ICT-talon toimintaa:

"...kun mä sanoin, että tossa työsopimuksessa ei lue mitään tästä tessistä että mites, no  
esimerkiksi nyt se lukee kaikilla... H7

"...mä silloin puhuin siitä, että pitäis olla ne rappuset tai jotku näkymät johonkin suun-  
taan, niin nyt sitten toimitusjohtaja ainakin aloitti sen...mä toin sen silloin selkeesti esille  
ja toimitusjohtaja sanoi, että toi on kyllä ihan totta, että näinhän tämä asia pitäisi koittaa  
saada selväksi työntekijöille..." H7

Myös toimitusjohtaja tuo puheessaan esiin asioita, joilla hän antaa työnteki-  
jöidensä vaikuttaa ICT-talon asioihin. Esimerkiksi rekrytointien suhteen hän  
kuuntelee paljon työntekijöitään, ja miettii uusien henkilöiden valintaa siltä kan-  
nalta, että keiden kanssa nykyiset työntekijät tulisivat parhaiten toimeen:

"Maisteri tuli koputtaa tätä ovea ja alkoi kertoa itsestään, sitä mä olin vielä niin tyhmä,  
että sanoin et ei tätä kaveria meille, et se on liian koulutettu. Onneks joku [työntekijöistä]  
tuli sit puhumaan järkeä jossain vaiheessa otetaan se töihin." H8, parihaastattelu

"...mä en osaa sitä rekrytointia millään muulla tavalla, niin mä katon kerran silmiin ja se  
on siinä, nää tekee kyllä sitten ihan itsenäiset päätökset, että haluaako ne nyt työkaveriksi  
jonkun" H8, parihaastattelu

*Oma ajanhallinta* tuodaan esiin keinona vaikuttaa omaan työhön ja ajankäyttöön.  
Toisaalta *oma ajanhallinta* nähdään myös työyhteisön luottamuksen osoituksena,  
sillä työkavereille on mahdollista sanoa myös ei, jos tuntuu siltä, että työtehtäviä  
kasaantuu liikaa:

"...ihmiset ei osaa sanoa ei tietyssä vaiheessa, jos tulee hirvee jonon töitä, mä kyllä, mä  
niinku mä sanoin oon vähän räiskyvä persoona ja mä kyllä sanon suoraan melkein v-sa-  
nalla, että nyt ei pysty" H2

"...on oppinut kyllä tosin paljon tässä just siitä, että ei enää ota niitä hommia, nyt pystyy  
sanomaan sen et en mä ota nyt enempää kuin mitä mulla nyt on..." H7

ICT-talon suhtautuminen *koulutuksiin* ja kouluttautumiseen on myös kuin luot-  
tamuksen osoitus työntekijöille, sillä suurin koulutuksiin osallistumiseen vaikut-  
tava tekijä on oma halu ja kiinnostus:

"...koulutuksissa kyllä pystyy käymään, kun vaan ite sanoo, että tonne mä haluun  
mennä" H7

"Mun mielestä kaikki koulutukset mitä haluaa, niin anna mennä vaan, et en mä ainakaan muista et siinä ois mitään rajoitteita..." H6

### 3.1.4 ICT-talon organisaatorakenne ja luottamus

ICT-talon organisaatorakenteesta löytyi asioita, jotka voidaan nähdä luottamuksen rakentumiseen vaikuttavina. Yläluokan "organisaatorakenne" alle muodostuivat alaluokat: *kognitiopohjaisen luottamuksen kautta rakentuneet roolit, läpinäkyvyys ja ICT-talon rakenteen haasteet.*

Vaikka ICT-talossa ei ole muita virallisia rooleja kuin toimitusjohtajan rooli, monesta eri haastattelusta oli löydettävissä *kognitiopohjaisen luottamuksen pohjalta rakentuneita rooleja.* Kognitiopohjaisella luottamuksella tarkoitetaan luottamusta, joka rakentuu rationaalisesti toisia työntekijöitä kohtaan perustuen esimerkiksi siihen, kuinka ammattitaitoisiksi heidät työssään kokee (McAllister 1995). Esimerkiksi kokemuksen kautta saavutettu neuvonantajan tai tukipilarin rooli, jonka saaminen kuvastaa kollegoiden ja johdon luottamusta omaan osaamiseen, tuli esiin työntekijöiden ja toimitusjohtajan puheessa:

"Kyllä mä mun mielestä kokisin olevani jonkinlaisessa ohjaavassa suhteessa vähintään joihinkin kollegoihin, et sen verran kauan tossa kuitenkin ollu muihin verrattuna niin voi antaa vähän semmosta kokemuksen syvää rintaääntä. Plus, että aika monessa asiakkuudessa oon semmonen ykköstietäjä/ -osaaja." H1

"Mutta ei niitäkään voi silleen sanoa esimiehiks [puhuu parista työntekijästä], että ne on ehkä vähän niinku semmosia tukipilareita sit tietyissä hommissa, kun ovat olleet niin kauan talossa" H8, parihaastattelu

ICT-talon toimitusjohtaja toi vahvasti esiin halunsa pitää yrityksen, sekä toisaalta kaikkien työntekijöiden, tekemä tulos läpinäkyvänä, joten seuraava rakenteeseen liittyvä alaluokka onkin *läpinäkyvyys.* *Läpinäkyvyys* organisaation toiminnassa on yksi luottamusta rakentava keino, sillä on tärkeää tietää, että jokaista työntekijää kohdellaan oikeudenmukaisesti ja kaikkia palkitaan hyvästä tuloksesta samalla tavalla. *Läpinäkyvyyttä* toteutetaan ICT-talossa muun muassa seuraavin keinoin:

"...kyllä mä tiedotan porukkaa, koko henkilöstö tietää paljonko ne tekee rahaa talolle, taloon, onko te tuottavia vai ei. Joka kuukausi saanu ihan numeerisesti sen luvun..." H8

"Se on semmonen, me sanotaan sitä "erektiokäyräksi" [= myyntiluvut käyrällä] et sä näät sen reaaliaikaisesti että meneekö vai tuleeko rahaa...käytännössä näät päivittäin että tuliko pataan ja viikottain, jos sulla on hyvä se, tälleen sisäisesti sanotaan "erektiokäyräks",

mitä isompi tolppa sulla siinä on niin sen parempi ja se sitten vaikuttaa palkkaan jollain ajanjaksolla...” H8

Monet tutkittavista toivat esiin myös rakenteeseen liittyviä haasteita, jotka muodostavat alaluokan *ICT-talon rakenteen haasteet*. Osa koki hajanaiset palaveri- sekä kehityskeskustelukäytänteet haastaviksi ja sitä kautta luultavasti myös luottamusta hajottaviksi. Työntekijät toivoivat, että palavereja ja kehityskeskusteluita olisi enemmän ja entistä strukturoidummin.

”Otettiin käyttöön [palaverikäytänne], mut se onnistu sen yhen kerran, justin ku täällä on mahdollisuus tehdä etätöitä, että ei oo porukka aina paikalla...just se ei niinku oikein rokkaa ku ei täällä oo paikalla ihmisiä kuulemassa mikä toisia ottaa päähän eikä sitte kaikki oo jakamassa sitä omaa kokemusta...” H2

”...pitäis antaa se mahdollisuus vaikkei se nyt sitten oiskaan, että se kaveri kenen kaa se menee juttelemaan, ei osais avata suutaan ja sanoo muuta ku joo ja ei. Mutta siis se, että se kuuluu olla, se on vähän semmonen asia, mikä kuuluis olla, että siellä ois ne vuosittaiset keskustelut” H7

Osa tutkittavista toivoisi selkeämpiä tulevaisuuden suunnitelmia, yhteisiä työkäytänteitä ja jonkinlaista välitason esimiestä, joka tietyissä tilanteissa päättäisi, että mikä asia on kenenkin vastuulla. Osa tutkittavista häiritsi tulevaisuuden näkymien puute, joka saattaa aiheuttaa epävarmuutta työntekijöissä, mikä pahimmassa tapauksessa alkaa murentaa luottamusta ICT-taloa ja kollegoita kohtaan.

”...tarvis jonkun sitte semmosen oikeesti sanomaan, että kuka tekee ja kuka ei tee...se on ihan puhasta ajansäästö, et siinä on ihan turha käyttää aikaa siihen pallotteluun, että miten tehään” H2

”...ainut, että yritykseltä puuttuu tavoitteet ja suunnat, että se ei oo niinku, se on hyvä kysyä henkilöstöltä, et mikä on yrityksen tavoite ja suunnitelma niin mä veikkaan, et sitä ei sieltä tuu, että se puuttuu” H6

Huomionarvoista *rakenteen haasteista* puhuttaessa on kuitenkin, se että toimitusjohtaja tunnistaa suurimman osan näistä haasteista (esim. mahdollisen HR-henkilön tarpeen), joita työntekijät tuovat esiin ja puhuu niistä itsekin. Haastateltu 6 ja 8 toivat kuitenkin esiin, että eivät tiedä ovatko johtamattomuus ja hierarkian puuttuminen hyviä vai huonoja asioita: ICT-talo tekee kuitenkin koko ajan hyvää tulosta ja työntekijöillä on vähän poissaoloja.

"[Esimiesrooleista]: On niitä, hyvin matalasti, et joku saattaa ohjata työtä, että tuosta puuttuu omistajan ja työntekijän välistä se henkilö, onko se hyvä vai huono asia sitten, kun tulokset edelleenkin hyvät..." H6"

"...ei me nyt ihan väärin tehä näitä asioita, me tehään kuitenkin koko ajan tuottoa. Pääsääntöisesti meillä on kaikki ihmiset koko ajan töissä, välillä tulee niitä miesflunssia, mutta niitä tulee kaikille, sit pitää jäädä kotiin" H8, parihaastattelu

### 3.2 Luottamuksen merkitys ICT-talossa

Seuraavaksi vastaan toiseen tutkimuskysymykseeni: "Mitä luottamus merkitsee ICT-talon henkilöstölle ja toimitusjohtajalle?". Luottamuksen merkitys tulee esiin jo monista esittelemistäni luottamuksen rakentumiseen liittyvistä ylä- ja alaluokista. Luottamuksen merkitystä ICT-talossa kuvaavat kuitenkin erityisen hyvin seuraavat asiat, jotka haluan tutkimuksessani nostaa esiin. Luottamuksen merkitystä ICT-talossa kuvaavat hyvin *yhteisöllisyyden menettämisen pelko, koulutuksen salliminen toisille, toimitusjohtajan suhtautuminen rahalla mittaamiseen, työntekijälähtöinen kasvu sekä yhdessä työskentelyn helppous*.

Luottamuksen merkitys ICT-talossa näyttäytyi erityisen hyvin tutkittavien esiin tuomista kasvun haasteista, jotka mietityttivät heitä paljon *yhteisöllisyyden menettämisen* näkökulmasta. Huomionarvoista oli se, että yrityksen kasvussa tuntui huolestuttavan eniten yhteisöllisyyden, ja sitä kautta myös luottamuksen, heikentyminen:

"Lähinnä tulisi viihtyvyyden saada pysymään [kasvusta huolimatta], sehän on kauhee shokki meille, kun ensimmäinen kaveri lähtee. Kukaan ei oo vielä lähteny, että jos joku sitten lähtee joku päivä." H6

"...varmaan jos oikein isoks kasvais, nii veikkaisiin, että se ois just se alkuperäinen porukka, et ne ois vähän tiivimpää. Jos aateltais, et tääl ois vaikka sata henkee, niin ei se mitenkään vois olla niinku samanlaista. [puhuu ilmapiiristä]" H4

"Mun kannalta se [kasvu] rupee ole jo nyt haasteena. Ennen mä tiesin suurin piirtein kun mä katsoin sekunnin teitä, että miten teillä menee, mutta nytten kun rupee olemaan enemmän porukkaa niin ei enää...ei enää silleen ihan niin hyvin tiedä, että mitä kuuluu eikä oo aikaa välttämättä jutella kaikkien kanssa" H8, parihaastattelu

*Koulutuksen salliminen toisille* näkyi ICT-talossa siten, että työntekijät oikeuttivat kokemuksen ja osaamisen perusteella toisilleen lisäkouluttautumisen. Työntekijät antoivat arvostusta toistensa osaamiselle ja kokemukselle sekä toisaalta sen

kautta luottivat siihen, että kokenut kollega ansaitsee käydä kouluttamassa itseään, vaikka kurssit olisivatkin kalliita:

”...Lähinnä noi ihmiset [käyvät eniten kouluttautumassa], jotka on ollu pitkään talossa, puhutaan siis kymmenestä vuodesta eli jotka tekee vaativia kenttätöitä...Nehän on tosi kalliitakin ne kurssit” H1

Luottamuksen merkitys näkyi myös *toisten auttamisena ja toisten kiireen tunnistamisena*. Työntekijät puhuivat auttamisesta ja avun saamisesta itsestänselvyysnä, mikä on erittäin hyvä merkki vahvasta luottamuksesta siihen, että apua uskaltaa antaa toisille, sillä sitä tulee myös itse saamaan:

”Yleensä se on niinku X, joka on tän asian tehny, mutta sitten jos X:lläkin on tosi kiirettä niin totta kai yritän auttaa tai yritetään” H4

Luottamuksen merkityksestä ICT-talossa kertoo myös *toimitusjohtajan asenne pelkästään rahalla tapahtuvaan mittaamiseen*. Hänellä ei tällä hetkellä ole muuta keinoa mitata työntekijöitään, mutta hän tiedostaa ja tunnustaa tämän menetelmän huonouden. Toimitusjohtaja haluaisi myös toisenlaisen mittarin, jolla voitaisiin huomioida kaikki se työmäärä, joka tapahtuu ennen varsinaista rahantuloa. Luottamus merkitseekin ICT-talossa myös sitä, että rahan ei pitäisi olla ainoa ihmisen mittari:

”...kaikkia mitataan kuitenkin sillä rahalla ja se on kaikista huonoin mittari millä voi mitata ihmistä, koska se raha on siellä ketjun loppupäästä, missä se syntyy käytetystä ajasta...” H8, parihaastattelu

Toimitusjohtaja haluaa ICT-talon *kasvun* olevan kiinni työntekijöistä eikä ylhäältä päin asetetuista paineista ja tavoitteista. Tämä kertoo luottamuksen merkityksestä ICT-talossa, sillä toimitusjohtajalla ei ole tarvetta pakottaa yritystä kasvamaan, vaan haluaa sen tapahtuvan työntekijöiden ehdoilla. Toimitusjohtaja luottaa siihen, että työntekijät ovat motivoituneita ja kouluttavat itseään, jotta siihen ei tulisi painetta johdon suunnalta:

”Se on vähän niinku niistä [työntekijöistä] kiinni tää kasvu...H8

”...toivotaan vaan sitä, että porukka haluaa kouluttaa itteensä eli se on omaehtoista porukalla” H8

Luottamuksen merkitystä kuvaa myös *yhdessä työskentelyn helppous*, sillä yhdessä työskentelyn koetaan olevan toimivaa samankaltaisuuden ja sitä kautta rakentuneen luottamuksen takia. Myös toimitusjohtaja luottaa siihen, että työntekijät ratkaisevat itsenäisesti suurimman osan ongelmista.

"...kun miettii että mistä syystä esimiehettömyys toimii ja minkälaisia hyviä puolia siinä on, että minkä takia se toimii täällä, niin täällä on aika hyvät henkilökemiat jengin kesken. Varmaan monessa haastattelussa tullut ilmi että samanlaisia hörhöjä on talo täynnä ja tulee toimeen keskenään ja se sit auttaa siinä työskentelyssä ehottomasti." H4, pari-haastattelu

"Se vaan toimii meille, että aina jos ihmiset kohtaa ongelman niin joku päättää ratkasta sen ja ottaa sen vastuulleen ja fiksa sen, että se ei tuu koskaan niinku mun pöydälle..." H8

Luottamuksen merkityksen ja tärkeyden ICT-talossa tiivistää parhaiten seuraava kommentti:

"...mun mielestä se luottamus on niinku avainsanana tässä niin sanotussa esimiehettömydessä" H4



## 4 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia luottamusta rakentavia tekijöitä ICT-talosta oli löydettävissä ja nostaa esiin, mitä luottamus merkitsee ICT-talon työntekijöille ja toimitusjohtajalle. Toteutettu tutkimus oli tapaustutkimus ja kohdeorganisaationa oli rakenteeltaan tavanomaisesta poikkeava, esimiehen organisaatio. Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että ICT-talosta oli löydettävissä erityispiirteitä, jotka toimivat luottamusta rakentavina. Luottamuksen rakentumista kuvaavia yläluokkia muodostui neljä: *perhemäinen työyhteisö, samanhenkisyys, vaikutusmahdollisuudet sekä ICT-talon organisaatorakenne*. Luottamuksen merkitystä ICT-talossa kuvasivat seuraavat asiat: *yhteisöllisyyden menettämisen pelko, koulutuksen salliminen toisille, avun antaminen ja kiireen tunnistaminen, toimitusjohtajan suhtautuminen rahalla mittaaminen, työntekijälähtöinen kasvu sekä yhdessä työskentelyn helppous*.

Luottamuksen rakentumisesta ei ole olemassa yhtenäistä teoriaa ja sen tutkimus on muutenkin valitettavan puutteellista. Löytämistäni luottamuksen rakentumista edistävästä tekijöistä ja matalan hierarkian organisaation erityispiirteistä on nähtävissä yhtymäkohtia aiempaan tutkimukseen, mutta tulokset myös erosivat aiemmasta tutkimuksesta ja tuottivat uutta tietoa. Tärkeimpinä luottamusta rakentavina tekijöinä toimivat ICT-talon työyhteisön perhemäisyys, toimitusjohtajan asenne sekä työntekijöiden samanhenkisyys, joka oli myös tutkittavien omasta mielestä poikkeuksellista. Myös Wilenius ja Kurki (2017) tunnistiivat matalan hierarkian organisaatioita tutkiessaan organisaatioita yhdistäviksi tekijöiksi samanhenkiset ihmiset, korkean organisaatioon sitoutumisen sekä suuren luottamuksen organisaation sisällä.

ICT-talon tärkeimpänä erityispiirteenä pidän työyhteisön perhemäisyyttä, joka tuli esiin kaikissa haastatteluissa. Työyhteisön perhemäisyyteen liittyi vahvasti välittäminen kollegoista ja ICT-talosta organisaationa. ICT-talon työyhteisössä oli tunnistettavissa paljon emotionaalispohjaista luottamusta, jolle on McAllisterin (1995) mukaan ominaista työntekijöiden kokema emotionaalinen sitoutuminen toistensa hyvinvointiin. ICT-talon työntekijät huomioivat toisen

jaksamiseen ja tunnetiloihin liittyviä asioita sekä välittivät organisaation menestymisestä kollektiivisesti.

Organisaation menestymisestä välittäminen vaikuttaa Lewickin ym. (2006) esittelemältä samaistumiseen perustuvalta luottamukselta, jolle on ominaista toiseen samaistuminen ja tämän kautta välittäminen ja kiintymys sekä oman edun tavoittelun sijaan myös yhteisen edun tavoittelu. Samaistumiseen perustuvaa luottamusta esiintyy vain harvoissa ihmissuhteissa (Lewicki ym. 2006), joten on huomionarvoista, että ICT-taloa organisaationa kohtaan koettu luottamus muistuttaa samaistumiseen perustuvaa luottamusta. Aiemmassa tutkimuksessa ei mainita mitään organisaatioiden työyhteisöjen perhemäisyydestä, joka tutkimuksessani näyttäytyy yhtenä merkittävimmistä, ellei jopa merkittävimpänä, luottamusta rakentavana tekijänä.

Luottamuksen rakentuminen ja ICT-talon ilmapiiri personoituivat vahvasti ICT-talon toimitusjohtajaan ja hänen asenteeseensa. Toimitusjohtaja nähtiin sitoutuneena, omistautuneena sekä helposti lähestyttävänä esimiehenä eikä tutkimuksessani tullut esiin kokemuksia epäoikeudenmukaisuudesta tai toimitusjohtajan epäeettisestä käytöksestä. Luottamus esimieheen on yhteydessä emotionaaliseen ja normatiiviseen sitoutumiseen (Bastug ym. 2016) ja esimiehen merkitys luottamuksen rakentumiselle on tunnustettu luottamuksen tutkimuksessa (esim. Hsieh & Wang 2015; Xu ym. 2016). Mikäli ICT-talossa olisi useampia johtajia tai esimiehiä, uskon, että luottamuksen rakentuminen olisi silloin riippuvaista useammasta henkilöstä. Kun johtajia on vähemmän, heidän persoonansa nousevat entistä tärkeämmiksi luottamuksen rakentumisen kannalta, mikä tuli esiin tässä tutkimuksessa siten, että kuvauksia toimitusjohtajan asenteesta löytyi paljon. Tämän tutkimusotoksen perusteella ICT-talon toimitusjohtaja voitaisiin aiempaan tutkimukseen peilaten luokitella eettiseksi esimieheksi.

Aiemmasta tutkimuksesta ei kuitenkaan löydy tämän kaltaista kuvausta eettisen esimiehen asenteesta, sillä pidän ICT-talon toimitusjohtajan omistautuneisuutta, intohimoa ja luottamusta organisaatiotaan ja työntekijöitään kohtaan poikkeuksellisenä. Hän jopa kuvaili työntekijöitään omiksi, ja ainoiksi, lapsikseen, mikä kertoo hänen syvästä omistautuneisuudestaan henkilöstöään

kohtaan. Perinteistä luottamusta rakentavaksi tekijäksi on nimetty pitkäaikaiseen yhteistyöhön sitoutuminen (esim. McAllister 1995), jota ICT-talon toimitusjohtaja ilmensi voimakkaasti asenteellaan: hän pitää henkilöstöään niin ammatitaitoisena, että voisi vaikka vaihtaa yrityksen toimialaa, mutta säilyttäisi silti samat työntekijät. Aiemmassa tutkimuksessa on todettu, että yksi luottamuksen rakentumisen kulmakivistä onkin toisen käytöksen ennustettavuus (Lewicki ym. 2006) ja haastatteluissa tuli esiin, että toimitusjohtajan asenteen ansiosta kenenkään ei tarvinnut pelätä potkuja, vaan työntekijät pystyivät luottamaan siihen, että työnkuva on mahdollista muokata omiin taitoihin ja mielenkiinnon kohteisiin sopivaksi.

ICT-talo näyttäytyi enemmänkin kollegoiden muodostamana tiiminä kuin perinteisenä organisaationa, sillä työyhteisö oli tiivis ja sieltä puuttuivat hierarkian luomat valtarakenteet. Tutkittavat toivat esiin yhteiset tapahtumat, jotka nähtiin tärkeinä hyvän työilmapiirin säilyttämisen kannalta. Samanhenkisyys nähtiin positiivisena asiana, sillä samanhenkisyyden kautta koettiin, että ystävyyssuhteita syntyi helpommin. Myös tiedon koettiin siirtyvän ongelmitta, sillä samanhenkisyyttä rakennettiin rekrytointipäätöksistä alkaen. Usein voidaan ajatella, että pitkäaikainen yhteistyö ja toisen tunteminen voivat rakentaa luottamusta. Luottamuksen rakentumisen tutkimus on kuitenkin osoittanut, että aika itsessään ei ole luottamusta rakentava tekijä, vaan luottamuksen rakentuminen vaatii jatkuvaa vuorovaikutuksessa olemista (Ikonen 2013), jota ICT-talossa tehtiin paljon. ICT-talon pieni henkilöstömäärä toimii luultavasti yhtenä vahvan luottamuksen rakentumisen ja samanhenkisyyden mahdollistavista tekijöistä.

Tutkimuksessani tulivat ilmi myös tiiviin, samanhenkisen yhteisön haasteet: mikäli ei koekaan olevansa samanhenkinen kollegoiden kanssa, se voi aiheuttaa ulkopuolisuuden tunnetta. Eräs tutkittavista toi esiin, että hän ei osallistunut yhteisiin tapahtumiin, sillä häntä eivät kiinnostaneet alkoholin ympärille rakentuneet tapahtumat. Näin pienessä ja samanhenkiseksi kuvaillussa yhteisössä tulisi ottaa huomioon yksilöiden erot, jotta esimerkiksi yhteiset tapahtumat olisivat hieman vaihtelevampia ja useampi työntekijä pääsisi nauttimaan niistä.

ICT-talossa työntekijöille oli itsestäänselvyys, että omiin työtehtäviin voi vaikuttaa ja niissä voi edetä omien kiinnostuksen kohteiden mukaisesti. Kollegoille sallittiin kalliissa koulutuksissa käyminen, jos koettiin, että kollega on asiantuntija, joka "ansaitsee" kehittää osaamistaan ja siten myös hyödyttää jatkossa koko organisaatiota. Aiemmassa tutkimuksessa on todettu, että mikäli luottamus on ryhmän sisällä matalaa, ryhmän jäsenet ovat vastahakoisempia antamaan toisille itsenäisiä tehtäviä tai vapautta toteuttaa tehtäviä omalla tavallaan. (Langfred 2007.) Aiempaan tutkimukseen verraten voidaan todeta, että vapauden ja vaikutusmahdollisuuksien sallimisesta toisille voidaan päätellä ICT-talon sisäisen luottamuksen olevan korkealla. Vapaus vaikuttaa ja toteuttaa itseään ICT-talossa voidaan nähdä sekä luottamusta rakentavana tekijänä, että luottamusta ilmentävänä tekijänä.

ICT-talon matalan hierarkian rakenne on vaikuttanut siihen, että vaikka varsinaisia työrooleja ei ole, niitä on silti syntynyt luonnollisesti kognitiopohjaisen luottamuksen kautta. Kognitiopohjaisella luottamuksella tarkoitetaan luottamusta, joka rakentuu rationaalisesti toisia työntekijöitä kohtaan perustuen esimerkiksi siihen, kuinka ammattitaitoisiksi heidät työssään kokee (McAllister 1995). Tutkittavien haastatteluista kävi ilmi, että ICT-talossa on luontaisesti kokemuksen ja asiantuntemuksen kautta rakentunut esimerkiksi "tukipilarin" rooli. Tällainen luonnollisesti rakentunut rooli, jota ei ole määrätty johdon taholta, ilmentää kollegoiden luottamusta, sillä rooli on rakentunut osaamisen tunnistuksena (vrt. Morita & Burns 2014).

ICT-talon rakenteen haasteina nähtiin hajanaiset palaveri- ja kehityskeskustelukäytänteet sekä HR-asiantuntijan puuttuminen. On todettu, että työntekijät, jotka työskentelevät hierarkkisemmilla työpaikoilla ovat tehokkaampia ja varmempia omasta roolistaan, mutta vain silloin, kun kokevat organisaation oikeudenmukaiseksi (Friesen ym. 2014). Luottamus taas on yksi tärkeimmistä oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttavista tekijöistä (Xu ym. 2016), joten ilman luottamusta matala hierarkia saattaa aiheuttaa tehottomuutta ja epävarmuutta omasta roolista organisaatiossa.

Luottamuksen merkitys ICT-talossa on suuri ja se tulee esiin jo melkein kaikissa luottamuksen rakentumiseen liittyvissä ylä- ja alaluokissa. Huomionarvoista on kuitenkin se, että yrityksen kasvua pohditaan ja hieman pelätään siitä näkökulmasta, että se nähdään mahdollisena uhkana ICT-talon yhteisöllisyydelle ja sitä kautta luottamukselle. Yhteisöllisyys, ja sitä kautta luottamus, ovat selkeästi arvokkaita asioita ICT-talossa ja niistä halutaan pitää kiinni. Luottamuksen merkitys näkyi myös toimitusjohtajan asenteessa liittyen ICT-talon kasvuun: hän toivoi kasvun tapahtuvan työntekijöiden ehdolla eikä hänellä itsellään ollut tarvetta painostaa organisaatiota kasvamaan.

Tutkimukseni tulosten perusteella voidaan sanoa, että matalan hierarkian organisaatiossa olisi erittäin tärkeää tunnistaa esimiehiin personoitunut luottamus, joka peilaa luottamusta koko organisaatioon. Tulosteni perusteella ICT-talon toimitusjohtajan persoona ja asenne olivat merkityksellisiä luottamuksen rakentumisen ja ylläpitämisen kannalta, joten matalan hierarkian yritysten olisi hyvä pitää tämä mielessä organisaation rakennetta suunniteltaessa. Myös yhteishenkeen ja samanhenkisyyteen tulisi kiinnittää huomiota, jotta yhteistyö, toisille vapauden antaminen ja itseohjautuvuus lisääntyisivät.

#### **4.1 Tutkimuksen luotettavuus**

Oleellisinta laadullisen tutkimuksen arvioinnissa on tarkastella koko tutkimusprosessin luotettavuutta. Luotettavuutta voidaan arvioida laadullisessa tutkimuksessa esimerkiksi varmuuden, siirrettävyyden, vahvistuvuuden ja uskottavuuden näkökulmista, validiteetin ja reliabiliteetin sijaan. (Eskola & Suoranta 1998.)

Olen lähestynyt tekemääni tutkimusta mahdollisimman avoimesti ja huomionnut myös sellaiset asiat, joita en etukäteen osannut ennakoida. Tällä olen pyrkinyt saavuttamaan tutkimukseeni varmuutta. Tutkimukseni haasteena voidaan nähdä se, että luottamuksesta ei ole suoraan kysytty tutkittavilta, vaan tutkimukseni aineistosta käy muiden kysymysten kautta ilmi luottamuksen rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä ja luottamuksen merkityksestä kertovia asioita.

Toisaalta tämä voidaan nähdä myös tutkimukseni vahvuutena, sillä luottamus on hyvin piilevä ja moniulotteinen ilmiö, joten jos luottamuksen rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä olisi kysytty suoraan tutkittavilta, niitä olisi ehkä ollut vaikeaa kuvata autenttisesti. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta pohtiessa tulee aina huomioida se, että tulokset ja johtopäätökset ovat tutkijan tulkintaa (Tuomi & Sarajärvi 2009).

Vaikka en ole itse ollut haastattelemassa tutkittavia, tutkimukseni luotettavuutta parantaa se, että haastatteluja ovat olleet tekemässä tutkimuksen ammattilaiset eli yliopistolla työskentelevät tutkijat. Haastattelijalla sekä haastateltavilla on aina vaikutus haastattelun etenemiseen ja sen lopputulokseen, joten haastattelija on aina yhdessä tutkittavan kanssa luomassa haastattelussa tuotettua tietoa. (Manderson, Bennett & Andajani-Sutjahjo 2006.) En ole itse tutkijana voinut johdatella tutkittavia haastattelutilanteessa ja olen pystynyt lukemaan haastatteluja täysin objektiivisesti, sillä en ole niitä itse ollut tekemässä.

Haastattelut tuottavat tietoa, joka on aina nähtävä subjektiivisena ja osittain vajavaisena, joten saatu aineisto ei kuvaa todellisuutta täysin todenmukaisesti. Tutkittavat saattavat unohtaa mainita joitain asioita sekä jättää joitain asioita kertomatta, joko tahdonalaisesti tai alitajuisesti. (Burr 2004; Riessman 2008.) Tämä tulee ottaa huomioon aina laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa.

Tutkimukseni on tapaustutkimus, jonka otos on pieni, joten tulokset eivät sellaisenaan ole yleistettävissä tai siirrettävissä. Tutkimuksen siirrettävyyttä olen pyrkinyt parantamaan kuvailemalla tutkimukseni kulun mahdollisimman tarkasti, jotta samankaltainen tutkimus olisi mahdollista toteuttaa eri kontekstissa. Tutkimustuloksia ei myöskään ole mahdollista verrata muihin samaa ilmiötä koskeviin tutkimuksiin, sillä näkökulma luottamuksen rakentumiseen matalan hierarkian organisaatiossa on uusi, joten vahvistuvuutta ei voida tässä tutkimuksessa juurikaan osoittaa. Tutkimustuloksia oli kuitenkin joiltain osin mahdollista peilata aiempiin luottamuksen ja johtajuuden tutkimuksiin.

Tutkimukseni uskottavuutta parantaa se, että tutkimukseni on lähetetty ICT-taloon luettavaksi esitarkastusvaiheessa ja tutkittavat ovat halutessaan saaneet esittää kommentteja esimerkiksi analyysin oikeellisuuteen. Tällä tavalla

varmistetaan, että tutkijan ja tutkittavien välille voi syntyä vuoropuhelua tutkimuksen tuloksista, mutta tulee aina pitää mielessä, että tutkittavat saattavat olla sokeita omalle kokemukselleen tai tilanteelleen (Eskola & Suoranta 1998).

## 4.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin luottamuksen rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä matalan hierarkian organisaatiossa sekä pohdittiin luottamuksen merkitystä tutkimuksen kohdeorganisaatiossa. Luottamuksen rakentumisen tutkimus on valitettavan puutteellista, vaikka luottamuksen merkitys organisaatioiden menestykselle on yleisesti tunnustettua johtajuuskirjallisuuden saralla (esim. Atwater 1988; Baba 1999; Dirks & Ferrin 2001). Luottamusta on tutkittu suhteessa moneen eri yksittäiseen tekijään, esimerkiksi yhteistyöhalukkuuteen (Berry, 2011) ja tiedon jakamiseen (Renzl 2008; Rutten 2016), mutta luottamista tulisi tulevaisuudessa tarkastella laajemmin, monipuolisemmin ja monista eri näkökulmista. Tulevaisuuden tutkimuksen tulisikin keskittyä selvittämään, että minkälaiset asiat rakentavat luottamusta ja tukevat sen säilymistä erilaisissa työelämän konteksteissa.

Tutkimuksessani nousivat esiin ICT-talon toimitusjohtajan poikkeuksellinen omistautuneisuus ja luottamus työntekijöitään kohtaan. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia enemmän tällaista johtajatyyppejä ja keskittyä esimerkiksi siihen, että eroavatko johtajuuteen kouluttamattomat henkilöt tyyliltään perinteisen kauppatieteellisen johtamiskoulutuksen käyneiden tyyleistä? Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia myös sitä, että onko johtajan eettisyys sitä tärkeämpää, mitä matalampi organisaation hierarkia on?

Myös erilaisia johtajuuden trendejä tulisi tutkia nopeammin, tarkemmin ja erilaisissa konteksteissa, sillä tutkijat ovat alkaneet tunnistaa TMGT -efektiä vasta 2010-luvulla (Pierce & Aguinis 2013). Vaikka joku uusi menetelmä nousee johtajuuden trendiksi, se ei välttämättä tarkoita sitä, että johtamis- tai johtamattomuustyylit toimisi sellaisenaan omassa työyhteisössä.

Pieniä matalan hierarkian työyhteisöjä tulisi tutkia laajemmin eri toimialoilla ja selvittää, että löytyykö niistä usein perhemäisiä työyhteisöjä vai oliko perhemäinen työyhteisö vain oman tutkimukseni kohdeorganisaation erityispiirre. Tutkimukseni herättää myös kysymyksen siitä, että onko perhemäisiä työyhteisöjä myös isommissa ja hierarkkisissa organisaatioissa vai onko se vain pienten, matalan hierarkian organisaatioiden erityispiirre?

Luottamus ja sen rakentuminen ansaitsevat jatkossa tulla tutkituksi itseisarvona, sillä jo vuosia luottamuksen arvo yrityksen menestymiselle ja työyhteisön hyvinvoinnille on tunnustettu työelämän tutkimuksen kontekstissa, mutta laiminlyöty tutkimusaiheena. Luottamuksen rakentaminen ja tukeminen voisivat ratkaista monia nykyajan työelämän hektisyyden ja epävarmuuden ongelmia sekä auttaa kaikkia ihmisiä voimaan työelämässä paremmin.



## LÄHTEET

- Atwater, L. 1988. The relative importance of situational and individual variables in predicting leader behavior. *Group and Organizational Studies*, 13, 290–310.
- Baba, M. 1999. Dangerous Liaisons: Trust, Distrust, and Information Technology in American Work Organizations. *Human Organization*, 58(3), 331–346.
- Bakker, M., Leenders, R., Gabbay, S., Kratzer, J. & Engelen, J. 2006. Is trust really social capital? Knowledge sharing in product development projects. *The Learning Organization*, 13(6), 594–605.
- Bastug, G., Pala, A., Kumartasli, M., Günel, I. & Duyan, M. 2016. Investigation of the Relationship between Organizational Trust and Organizational Commitment. *Universal Journal of Educational Research* 4(6), 1418–1425.
- Berry, G. 2011. A cross-disciplinary literature review: Examining trust on virtual teams. *Performance Improvement Quarterly*, 24(3), 9–28.
- Bock, G., Zmud, R., Kim, Y. & Lee, J. 2005. Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29 (1), 87–111.
- Bolden, R. 2011. Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International journal of management reviews*, 13, 251–269.
- Boss, R. 1978. Trust and managerial problem solving revisited. *Group Organ. Stud.* 3 331–342.
- Burr, V. 2004. *Social constructionism*. 2nd Edition. London: Routledge.
- Callinicos, A. 1987. *Making history: Agency, structure, and change in social theory*. Cambridge: Polity.
- Casimir, G., Lee, K. & Loon, M. (2012) Knowledge sharing: influences of trust, commitment and cost. *Journal of Knowledge Management* 16(5), 740–753.
- Csik, M. 2012. Trust breach and restoring of violated trust: A narrative study of the stories from Finnish workplaces. Master's Thesis, Service Management. University of Eastern Finland, Business School.
- Chughtai, A. Byrne, M. & Flood, B. 2015. Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor. *Journal of Business Ethics* 128(3), 653 – 663.
- Coleman, J. S. 1990. *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Collin, K., Auvinen, T., Herranen, S., Paloniemi, S., Riivari, E., Sintonen, T. & Lemmetty, S. 2017. Johtajuutta vai johtajattomuutta? Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa. Jyväskylä, Finland: Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6921-9> (Luettu 7.3.2019)
- Den Hartog, D. & Belschak, F. 2012. Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35–47.
- Deutsch, M. 1958. Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*. 2, 265–

279.

- Dirks, K. & Ferrin, D. 2001. The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450–467.
- Dunn, J. & Schweitzer, M. 2005. Feeling and Believing: The Influence of Emotion on Trust. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(5), 736–748.
- Elo, S. & Kyngäs, H. 2008. The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62 (1), 107–115.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Friesen, J., Kay, A., Eibach, R. & Galinsky, A. 2014. Seeking Structure in Social Organization: Compensatory Control and the Psychological Advantages of Hierarchy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 106(4), 590–609.
- Grover, T. 1994. The Epistemology of Trust. *International Journal of Moral Social Studies*, 8(2), 155–174.
- Hardin, R. 1992. The Street-Level Epistemology of Trust. *Analyse & Kritik*, 14(2), 152–176.
- HeRMo -hanke. 2018. Eettinen henkilöstöjohtaminen luovan toiminnan tukijana kasvuyrityksissä. <https://hermohanke.com/> (Viitattu 11.11.2018)
- Heikkinen, H., Huttunen, R., Niglas, K. & Tynjälä, P. 2005. Kartta kasvatustieteen maastosta. Julkaisussa: Kasvatus: Suomen kasvatustieteellinen aikakausikirja 36(5), 340–354.
- Henkilötietolaki 1999/523.  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/kumotut/1999/19990523>  
(Viitattu 10.12.2018)
- Hsieh, H. & Shannon, S. 2005. Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15(9), 1277–1288.
- Hsieh, C. & Wang, D. 2015. Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust? *International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2329–2348.
- Hutson, M. 2014. Espousing Equality, but Embracing a Hierarchy. *The New York Times verkkojulkaisu* 21.6.2014.  
[https://www.nytimes.com/2014/06/22/business/espousing-equality-but-embracing-a-hierarchy.html?\\_r=0](https://www.nytimes.com/2014/06/22/business/espousing-equality-but-embracing-a-hierarchy.html?_r=0) (Luettu 26.10.2018)
- Ikonen, M. 2013. Trust development and dynamics at dyadic level a narrative approach to studying processes of interpersonal trust in leader-follower relationships. Itä-Suomen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta Väitöskirja miten merkataan?  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-1048-6> (Luettu 7.3.2019)
- Ikonen, M., Savolainen, T., Lopez-Fresno, P. & Kohl, H. 2016. Trust Restoration in Workplace Relationships: Multi-level Analysis of (Mis)Trusting. Julkaisussa *European Conference on Intellectual Capital*. 119–128.

- Kiffin-Petersen, S. 2003. Trust, individualism and job characteristics as predictors of employee preference for teamwork. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 93–116.
- Ko, D. 2010. Consultant competence trust doesn't pay off, but benevolent trust does! Managing knowledge with care. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 202–213.
- Kondracki, N. & Wellman, N. 2002. Content analysis: Review of methods and their applications in nutrition education. *Journal of Nutrition Education and Behavior*, 34, 224–230.
- Korpiemies, A. 2018. IT-firma vei itseohjautuvuuden uuteen ulottuvuuteen – Kukaan ei halua palata vanhaan esimies-alais-malliin. Kauppalehden verkkojulkaisu 13.10.2018. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/it-firma-vei-itseohjautuvuuden-uuteen-ulottuvuuteen-kukaan-ei-halua-palata-vanhaan-esimies-alais-malliin/31eecaa0-c085-314f-8440-70273f078e1e> (Luettu 6.8.2019)
- Kostamo, J. 2017. Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtajuusajattelun historia. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (Toim.) *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* 79–110. Helsinki: Alma Talent.
- Kramer, R. 1999. Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569–598
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2. painos. Tampere: Vastapaino.
- Langfred, C. (2007). The downside of self-management: A longitudinal study of the effects of conflict on trust, autonomy, and task interdependence in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 50(4), 885–900.
- Martela, F. 2017. Suomalaisten it-talojen kulttuurista voi kasvaa vientituote. Blogikirjoitus Tivin verkkojulkaisussa. <https://www.tivi.fi/blogit/suomalaisten-it-talojen-kulttuurista-voi-kasvaa-vientituote/8004eb9e-db9a-3c9a-a7d0-19fdac062875> (Luettu 6.8.2019)
- Lewicki, R., McAllister, D. & Bies, R. 1998. Trust and Distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23, 438–458.
- Manderson, L., Bennett, E. & Andajani-Sutjahjo, S. 2006. The social dynamics of the interview: Age, class and gender. *Qualitative Health Research* 16(10), 1317–1334.
- Lewicki, R. & Tomlinson, E. 2003. Trust and Trust Building. Beyond Intractability. Teoksessa: Burgess, G. & Burgess, H. (toim.) *Conflict Information Consortium*. University of Colorado, Boulder. <http://www.beyondintractability.org/bi-essay/trustbuilding> (Luettu 12.3.2019)
- Lewicki, R., Tomlinson, E. & Gillespie, N. 2006. Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions. *Journal of Management* 32(6), 991–1022.
- Lewicki, R. & Polin, B. 2012. The Art of the apology: the structure and effectiveness of apologies in trust repair. Teoksessa Kramer, R. &

- Pittinsky, T. (toim.) *Restoring Trust: Challenges and Prospects*. Oxford: Oxford University Press.
- Mayer, R. , Davis, J. & Schoorman, F. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709–734.
- McAllister, D. 1995. Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *The Academy of Management Journal*, 38 (1), 24–59.
- Mierlo, H., Rutte, C., Kompier, M. & Doorewaard, H. 2005. Self-Managing Teamwork and Psychological Well-Being: Review of a Multilevel Research Domain. *Group & Organization Management* 30(2), 211–235.
- Morita, P. & Burns, C. 2013. Designing for Interpersonal Trust – The Power of Trust Tokens. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 57(1), 339–343.
- Ojala, S., Pyöriä, P., Järvinen, K-M., Peutere, L., Lipiäinen, L. & Saari, T. 2017. Organisaation taloudellinen tilanne, oikeudenmukainen kohtelu ja henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus työpaikoilla. Teoksessa: *Työpoliittinen aikakauskirja 3/2017*, 24–33. Työ- ja elinkeinoministeriö: Helsinki.
- Peterson, R. S. 2003. The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92(1), 102–112.
- Pierce, J. & Aguinis, H. 2013. The Too-Much-of-a-Good-Thing Effect in Management. *Journal of Management*, 39(2), 313–338.
- Renzl, B. 2008. Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega*, 36, 206–220.
- Rutten, W., Blaas-Franken, J. & Martin, H. 2016. The impact of (low) trust on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 199–214.
- Sankowska, A. 2013. Relationships between Organizational Trust, Knowledge Transfer, Knowledge Creation, and Firm's Innovativeness. *Learning Organization*, 20(1), 85–100.
- Savolainen, T. 2008. Sharing tacit knowledge in a project-based organization – Perspective of trust. Teoksessa: Kujala, J. & Iskanius, J. *Research reports in Industrial Engineering and Management*, Oulu 2/2008.
- Savolainen, T. 2011. Leadership by trust in renewing human intellectual capital. In: Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Puusa, A. & Reijonen, H., (eds.). Unipress: 117-141
- Savolainen, T., Lopez-Fresno, P. & Ikonen, M. 2014. Trust–communication dyad in inter-personal workplace relationships – Dynamics of trust deterioration and breach. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 12(4), 232–240.
- Schoorman, F., Mayer, R. & Davis, J. 2007. A Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344–354.
- Smith, J. & Deemer, D. 2000. The problem of criteria in the age of relativism. Teoksessa N. Denzin & Y. Lincoln. (toim.) *Handbook of qualitative research*. Second edition. London: Sage, 877–896.

- Stake, R. 2010. *Qualitative research: Studying how things work*. New York: Guilford Press.
- Swift, P. & Hwang, A. 2013. The impact of affective and cognitive trust on knowledge sharing and organizational learning. *The Learning Organization*, 20(1), 20–37.
- Tietosuoja laki 2018/1050. Viitattu 14.6.2019.  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050>
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (6. uud. laitos). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turco, C. 2016. *The conversational firm: Rethinking bureaucracy in the age of social media*. Columbia University Press.
- Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf) (Luettu 18.2.2019)
- Valve. 2012. *Valve's Handbook for New Employees*.  
<https://www.valvesoftware.com/fi/publications> (Luettu 17.10.2018)
- Vaismorandi, M., Turunen, H. & Bondas, T. 2013. Content analysis and thematic analysis: implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing and Health Sciences* 15 (3), 398–405.
- Wilenius, M. & Kurki, S. 2017. Sitä näyttää mitä kylvää: luottamuskeskeisten organisaatioiden menestystarinoita. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (Toim.) *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* 171–200. Helsinki: Alma Talent.
- Wright, A. & Ehnert, I. 2010. Making sense of trust across cultural contexts. Teoksessa: Saunders, M., Skinner, D., Dietz, G., Gillespie, N. & Lewicki, R. *Organizational Trust. A Cultural Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press, 107–126.
- Xu, A. (2016). Ethical leadership behavior and employee justice perceptions: The mediating role of trust in organization. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 493–504.
- Yang, S. & Farn, C. 2009. Social capital, behavioural control, and tacit knowledge sharing – a multi-informant design. *International Journal of Information Management*, 29(3), 210–218.
- Zhang, Y. and Wildemuth, B. 2009. *Qualitative Analysis of Content*. In: Wildemuth, B. Ed., *Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library Science*, Libraries Unlimited. 1–12.

## LIITTEET

### Liite 1. Teemahaastattelurunko

#### **Haastattelu/keskustelurunko**

Käytännölliset asiat

Nauhoittaminen ja tutkimusetiikka (mitä aineistoilla tehdään ja mitä ei, anonymiteetti, member check näin haluttaessa).

Fiilikset tänään.

#### **Oma työ**

Mitä tekee, milloin tekee, mikä mielekkäintä tekemistä tällä hetkellä ja mitä haluaisi ehkä tehdä vielä enemmän (millaiset asiat työssä tuottavat tyydytystä ja hyviä fiiliksiä)? Miten haluaisi siis kehittää omaa työn kuvaansa ja millaiset mahdollisuudet siihen olisi? Uralla eteneminen? Miksi ei kehitä vaikka olisi mahdollista? Mikä sen estää? Ovatko esteet omassa organisaatiossa vai omassa päässä (motivaatio yms.). Anna esimerkkejä!!!

#### **Työyhteisö**

- Millaiseksi koet työyhteisösi, mikä siinä on hyvää/huonoa (jos vertaat aiempiin työpaikkoihin, joissa olet työskennellyt)?

- Millaisena näet työyhteisön vuorovaikutuksen ja toiminnan? Mistä työyhteisössä puhutaan? Mitä vuorovaikutus mahdollistaa/mahdollistaisi/estää/estäisi?

- Anna esimerkkejä vuorovaikutustilanteista (milloin, missä ja mitä tuottaa?)

Epäoikeudenmukaisuus, haasteet ja tuki työssä

- Missä asioissa koet epäoikeudenmukaisuutta? Kerro esimerkkejä!

- Millaisia ovat työsi suurimmat haasteet tällä hetkellä? Miten olet selvinnyt haasteista?

[Millaisiin asioihin ne liittyvät (osaamiseen, työn tekemiseen, muihin ihmisiin jne.) Miten olet selvinnyt haasteista tai pyrkinyt vähentämään niitä? Vai ovatko haasteet työn suola?]

- Millaista tukea saat työhösi ja keneltä / mistä? Millaista tukea kaipaisit enemmän? Mikä rajoittaa työn tekemistä? Mikä ottaa päähän/väsyttää/turhauttaa? Olisiko jotain, mitä itse voisit tehdä asian edistämiseksi/paremmaksi muuttamiseksi? Anna esimerkkejä.

Luovuus, osaaminen ja osaamisen kehittäminen työssä

- Miten ymmärrät luovuuden? Miten luovuus näkyy työssäsi? Mikä tukee / rajoittaa luovuutta työssäsi?

[Millä tavalla löydät parhaiten ratkaisuja työn arkisiin ongelmiin? Miten ratkaiset niitä (yksin/yhdessä kollegojen kanssa)? Kerro tarkemmin jostain ongelmanratkaisu tai työtilanteesta, joka oli sinusta onnistunut/hankala? Miten päädyit/päädyitte hyvään lopputulokseen? Mikä kenties jäi harmittamaan tai kesken? Mitä uutta tuotat/tuotatte päivittäisessä työssäsi?]

- Mitä osaat / et osaa hyvin työssäsi ja mistä osaaminen on peräisin?

- Miten opit työssäsi?
- Mikä tukee / rajoittaa oppimista?
- Kerro esimerkkejä työssä oppimisesta!

[Mikä on osaamisesi ja ammattitaitosi erityisyys, jota kellään muulla ei ehkä ole? Miten kehität osaamistasi? Millaista tukea jne. osaamisen kehittämiseen tai työssä oppimiseen on saatavilla? Mitä osaaminen mielestäsi on? Mitä sinä omalta osaltasi tuot tähän työyhteisöön?]

### **Esimiestyö ja johtajuus**

- Kuvaa yksikkösi/jaoksesi/tiimisi esimiestyöskentelyä, millaista se on? Kuka on virallinen esimiehesi? Kuka ohjaa päivittäistä toimintaa?
- Kuvaa arkista tilannetta/vuorovaikutusta esimiehen kanssa: millaista se on? Miten se mielestäsi tukee / rajoittaa työssä suoriutumistasi, oppimista, luovuutta jne.? Mikä tilanteessa / vuorovaikutuksessa on hyvää / huonoa ja miksi?
- Kerro esimerkki tilanteesta, jossa voit yhdessä johdon / esimiehen kanssa keskustella työpaikan ongelmista tai epäoikeudenmukaisuudesta / onnistumisista tai oikeudenmukaisuudesta?
- Toimitko itse jonkintasoisessa esimiestehtävässä? Millaisena miellät tämän tehtävän osana omaa työtäsi? Miten olet mielestäsi onnistunut / epäonnistunut tehtävässäsi? Mikä esimiehisyydessä haasteellista?
- Anna jokin esimerkki esimiehen rooliin liittyvästä haasteellisesta/onnistuneesta/tyytyvästä tuoneesta tilanteesta? Mitä tapahtui, mikä oli haaste ja miten homma päättyi? Mitä siitä opit?

Kehittämisiäideoita (ellei näitä ole jo tullut keskustelun aikana!):

- Mitä muuta organisaatiolta toivoisit? Miten sen toimintaa muuttaisit?