

# **LUOTTAMUS JOHTAA ETÄTYÖTÄ**

## **- Luottamuksen rakentamisen konkreettiset keinot**

**Sanni Romo**  
**Maisterintutkielma**  
**YFI**  
**Yhteiskuntatieteiden**  
**ja filosofian laitos**  
**Humanistis-**  
**yhteiskuntatieteellinen**  
**tiedekunta**  
**Jyväskylän yliopisto**  
**Kevät 2021**



# LUOTTAMUS JOHTAA ETÄTYÖTÄ LUOTTAMUKSEN RAKENTAMISEN KONKREETTISET KEINOT

Sanni Romo

Pro gradu -tutkielma

Yhteiskuntapolitiikka

Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta

Jyväskylän yliopisto

Ohjaaja: Sakari Taipale

Kevät 2021

Sivumäärä: 89 sivua + liitteet 5 sivua

Tässä tutkielmassa tarkastellaan luottamusta ja sen rakentamista etätyössä. Tarkoituksena on selvittää, millä konkreettisilla keinoilla johtajat rakentavat luottamusta työntekijöihin etätyössä. Tutkielmassa taustoitetaan ensin johtamisen ja luottamuksen käsitteitä etätyön kontekstissa. Luottamuksen rakentamisen tarkastelua varten käsitellään myös LMX-teoriaa osana johtamista. Luottamusta tarkastellaan yhteiskunnallisesta näkökulmasta sosiaalisen pääoman kautta.

Tutkielman aineisto kerättiin kyselynä tiiminvetäjänä, esimiehenä tai johtajana toimivilta henkilöiltä LinkedInin Ompeluseura -ryhmästä. Ompeluseura on naisista ja vähemmistöryhmän edustajista koostuva työelämäverkosto. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista. Vastaukset kerättiin viikon ajalta tammikuussa 2021, ja niitä kertyi yhteensä 22. Aineiston analyysin apuna käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Tulokset on esitetty selkeyden vuoksi taulukoituina.

Tutkielman tulokset osoittavat, että luottamus etätyössä koostuu jakamisesta, vastavuoroisuudesta, ennakoitavuudesta sekä vastuusta. Epäluottamus etätyössä puolestaan näyttäytyy vuorovaikutuksen sirpaleisuutena, laiminlyöntinä, kontrollointina sekä yksin jättämisenä. Johtajat ehkäisevät epäluottamuksen syntymistä etätyössä yhteisöllisyyteen, vastuullisuuteen ja inhimillisyyteen panostamalla. Johtajat rakentavat luottamusta työntekijöihin vuorovaikutuksen mahdollistamisen, rakenteiden luonnin ja inhimillisyyden rakentamisen avulla. Luottamuksen rakentamisen sekä epäluottamuksen syntymisen ehkäisyn tulokset tukevat toisiaan.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että etätyössä luottamuksen rooli korostuu. Johdolla on päävastuu etätyön johtamisessa ja luottamuksen rakentamisessa. Vapaamuotoisella vuorovaikutuksella, tiedon avoimella jakamisella sekä työntekijöiden osallistamisella yhteiseen päätöksentekoon johtajat rakentavat luottamusta etätyössä. Johtajat pyrkivät osoittamaan luottamuksen arvoisuutta työntekijöille hoitamalla luvatut tehtävät ja pitämällä kiinni sovitusta aikataulusta. Kasvokkaisen vuorovaikutuksen puutetta pyritään paikkaamaan teknologiavälitteisellä vapaamuotoisella keskustelulla. Luottamuksen rakentamiseksi etätyössä johtajat kohtaavat työntekijät yksilöinä sekä tukevat työntekijöiden itseohjautuvuutta ja työn ja vapaa-ajan välistä suhdetta. Tulokset osoittavat, että työvälineistä ja teknisen tuen saatavuudesta huolehtiminen rakentavat luottamusta etätyössä. Tämä ei ole korostunut juurikaan edeltävissä tutkimuksissa. Tämän tutkielman tulokset johdon keinoista rakentaa luottamusta etätyössä ovat pitkälti linjassa aiemman tutkimuksen kanssa.

**Avainsanat:** *Luottamus, etätyö, johtaminen, e-johtaminen, vuorovaikutus*

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	4
	1.1 Tutkielman rakenne .....	4
	1.2 Tutkielman tausta .....	4
	1.3 Katsaus aiempaan empiiriseen tutkimukseen .....	6
	1.4 Tutkielman tarkoitus ja tavoite .....	10
<b>2</b>	<b>ETÄTYÖN JOHTAMINEN</b> .....	13
	2.1 Etätyö .....	13
	2.2 Johtaminen .....	15
	2.3 E-johtaminen .....	17
	2.4 Muutosjohtaminen.....	20
	2.5 LMX-teoria .....	21
<b>3</b>	<b>LUOTTAMUKSEN JOHTAMINEN</b> .....	24
	3.1 Sosiaalinen pääoma .....	24
	3.2 Luottamus .....	25
	3.3 Luottamus etätyössä .....	28
	3.4 Luottamus johdon näkökulmasta .....	29
	3.5 Vuorovaikutuksen tarve .....	34
<b>4</b>	<b>AINEISTO JA MENETELMÄ</b> .....	36
	4.1 Aineisto ja aineiston keruu .....	36
	4.2 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi laadullisena menetelmänä .....	38
	4.3 Sisällönanalyysi tutkielman aineistolle .....	40
	4.4 Toteuttamisen arviointi .....	43
<b>5</b>	<b>TUTKIELMAN TULOKSET</b> .....	47
	5.1 Luottamus etätyössä .....	46
	5.1.1 Jakaminen .....	48
	5.1.2 Vastavuoroisuus .....	49
	5.1.3 Ennakoitavuus .....	50
	5.1.4 Velvollisuus .....	51
	5.2 Epäluottamuksen syntyminen etätyössä .....	51
	5.2.1 Vuorovaikutuksen sirpaleisuus .....	53
	5.2.2 Laiminlyönti .....	54
	5.2.3 Kontrollointi .....	55
	5.2.4 Yksin jättäminen .....	55
	5.3 Epäluottamuksen ehkäisy etätyössä .....	56
	5.3.1 Yhteisöllisyys .....	57
	5.3.2 Vastuullisuus .....	57
	5.3.3 Inhimillisyys .....	58
	5.4 Luottamuksen rakentamisen keinot etätyössä .....	59
	5.4.1 Vuorovaikutuksen mahdollistaminen .....	61
	5.4.2 Rakenteiden luonti .....	63
	5.4.3 Inhimillisyyden rakentaminen .....	65
<b>6</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	69
	6.1 Luottamus on kykyä vuorovaikuttaa ja ennakoita .....	69
	6.2 Sirpaleinen vuorovaikutus ja yksin jättäminen synnyttävät epäluottamusta etätyössä .....	71
	6.3 Yhteisöllisyys, vastuullisuus ja inhimillisyys ehkäisevät epäluottamusta etätyössä .....	72
	6.4 Johdon keinot rakentaa luottamusta etätyössä .....	73
	6.4.1 Luottamusta etätyössä rakennetaan vuorovaikutuksen avulla .....	74
	6.4.2 Rakenteiden luonti on johdon keino rakentaa luottamusta etätyössä .....	76
	6.4.3 Inhimillisyys luo luottamusta .....	77
	6.5 Teoreettiset pohdinnat .....	79

LÄHTEET  
LIITTEET

# 1 JOHDANTO

Muuttuva työelämä edellyttää luottamusta sekä kykyä sopeutua uudistukseen. Tämän hetken massiivisimpana uudistuksena etätö korvaa perinteistä kiinteässä toimipisteessä tehtävää työtä joko osittain tai kokonaan. Muutos on laaja-alainen, ja se vaikuttaa kaikkiin yhteiskunnan sektoreihin ja toimijoihin. (Eurofound 2020.) Etätöyössä työyhteisö on hajautunutta ja vuorovaikutus kasvokkaisen kohtaamisen sijaan teknologiavälitteistä. Työntekijöiden ohjaaminen ja suorituksen valvonta ovat muuttuneet itseohjautuvuuden tukemiseksi. Johtajilta vaaditaan aiempaa enemmän. Etätö edellyttää koko yhteiskunnan läpileikkaavia uudistuksia ja asennemuutoksia. Tarvitaan keskittymistä työsuojeluun, -hyvinvointiin ja toimivaan teknologiaan. Organisaatiotasolla johdon on tärkeä kiinnittää aiempaa suurempaa huomiota myös työntekijöiden hyvinvointiin. Etätöä ja työntekijöiden hyvinvointia voidaan johtaa ja ylläpitää luottamuksella. Osaavalla etätöön johtamisella on mahdollista edesauttaa työntekijöitä, organisaatiota ja koko yhteiskuntaa (Greer & Payne 2014).

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkoitukseni on selvittää, kuinka johto voi rakentaa luottamusta etänä työskenteleviin työntekijöihin. Tutkielmassa keskityn tarkastelemaan konkreettisia keinoja luottamuksen rakentamiseksi. Haluan ilmentää, mitä roolia luottamus näyttelee organisatorisessa kontekstissa ja toiminnan tehokkuudessa tulevaisuuden epävarmuuden sietämiseksi ja muutoksissa onnistumiseksi.

## 1.1 Tutkielman rakenne

Tutkielman ensimmäisessä luvussa käyn läpi taustaa, tavoitteita ja rajausta. Teen selkoa lisäksi aiheen kannalta relevantista aiemmasta tutkimuksesta. Toisessa luvussa käsittelen etätöä ja johtamista, sekä nostan esiin merkittävimpiä johtajuuden käsitteitä tämän tutkielman teorian kehystämiseksi. Kolmannen luvun fokus on kokonaisuudessaan luottamuksessa ja luottamuksen eri malleissa. Koska luottamuksen rakentuminen edellyttää vuorovaikutusta, käsittelen kolmannen luvun aikana myös vuorovaikutuksen merkitystä luottamuksen yhteydessä. Neljännessä luvussa esittelen aineiston ja metodin sekä siirryn aineiston käsittelyyn. Viidennessä luvussa esittelen analyysin tulokset. Kuudennessa luvussa käsittelen johtopäätöksiä sekä liitän tämän tutkielman tulokset aiempaan tutkimukseen ja teoreettiseen viitekehykseen.

## 1.2 Tutkielman tausta

Covid-19 -pandemia on muuttanut useiden organisaatioiden työympäristöjä ja työnteon muotoja. Pandemia on pakottanut aiempaa suuremman määrän työntekijöitä siirtymään etätööhön ja mahdollisesti täysin uusiin olosuhteisiin. Työelämäntutkija Anu Järvensivu näkee työelämän muutoksen käynnistävän sysäyksen olleen jo pitkään odotettu. Nyt

tapahtunut räjähdysmäinen muutos on kasvattanut paineita vastata nopeasti etätyön vaatimuksiin. (Yle 2020.) Kriisi on ajankohtaistanut ja konkretisoinut tarpeen kiinnittää huomiota etätyön toimivuuteen ja sen johtamiseen. Etätyön hyödyt on kuitenkin osoitettu, kun töitä on voitu jatkaa mahdollisimman normaalisti myös uusiutuneissa toimintaympäristöissä.

Pikainen muutos etätyöhön ja tulevaisuuden ennustettavuuden vaikeus haastavat organisaatiota ja johtamista sekä edellyttävät luottamuksen yhä suurempaa roolia. Luottamuksen merkitys organisaatioissa on tärkeä tunnistaa, sillä luottamuksen määrä säätelee pitkälti kaikkea toimintaa ja käyttäytymistä (Mäkipeska & Niemelä 2005, 27–29; Häkkinen 2012, 31). Erityisesti toimintaympäristöjen uusiutuminen vaatii työyhteisöjen sisäistä luottamusta. Samalla ennalta odottamattomat muutokset voivat horjuttaa luottamusta. Muutos luo epävarmuutta, ennakoimattomuutta ja hallitsemattomuutta. Muutostilanteiden aiheuttama epävarmuus haastaa koko organisaatiota, sillä työn, työpaikan ja tulevaisuuden ennustaminen on yhä vaikeampaa (Stenvall & Virtanen 2007, 43; Harisalo & Miettinen 2010, 24).

Muutostilanteiden ongelmia ei voi ratkaista ilman luottamusta muihin ihmisiin. (Ilmonen 2000, 12.) Tarvitaan niitä luottamuksen rakentamisen ja ylläpitämisen keinoja, joilla luottamus voidaan säilyttää myös vaikeina aikoina (Schweitzer, Hershey & Bradlow 2006, 1–2). Luottamus mahdollistaa toiminnan ennustettavuuden ja hallinnan, ja se poistaa ajattelua uhkien ja riskien kimpusta (Harisalo & Miettinen 2010, 24). Erityisesti epävarmojen ja uusien tilanteiden äärellä luottamuksen avulla organisaatiossa voidaan tutustua uuteen sekä luoda uutta varmemmin. Ilman luottamusta kokeiluihin ei välttämättä ryhdytä. (Harisalo & Miettinen 2010, 40.) Muutoksen alkuvaiheessa koettu luottamus myös ennustaa usein koko tavoitteen onnistumista. Alun epäluottamusta voi olla vaikea korjata enää prosessin myöhemmissä vaiheissa. (Haveri & Majoinen 2000, 100.) Organisaation on siis riskittävämpää luottaa kuin olla luottamatta (Harisalo & Miettinen 2010, 32).

Byrokraattisesta ja säännöllisestä työstä on siirrytty joustavampaan malliin. Samalla tietojen viestintätekniikan kehitys on avannut oven uusille työn organisointitavoille. Etätyö antaa työntekijöille ja työnantajille mahdollisuuden mukauttaa työn aika ja sijainti tarpeisiinsa. Suuresta työntekijöiden autonomiasta huolimatta on olemassa riski, että etätyön järjestyt johtavat korkeampiin stressitasoihin sekä terveydentilan ja työn ja yksityiselämän välisen tasapainon heikkenemiseen. (Eurofound 2020). Etätyö voi olla jokaista organisaation jäsentä hyödyttävä järjestely, mutta sitä tulee osata johtaa. Johdon tehtävä on laajemmin pohtia niitä mahdollisuuksia, joilla työntekijöiden viihtyvyys ja jaksaminen työssä voivat mahdollistua (STT 2020). Erilaiset ongelma- ja muutostilanteet ovat erinomaisia organisatorisen oppimisen ja kasvun paikkoja (Juuti 2016).

### 1.3 Katsaus aiempaan empiiriseen tutkimukseen

Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys koostuu etätyöstä, etätyön johtamisesta sekä luottamuksesta. Aluksi perehdyn etätyön ja johtamisen aiempaan empiiriseen tutkimukseen. Tarkastelen aiempia tutkimustuloksia luottamuksen hyödyllisyydestä sekä keinoista rakentaa luottamusta. Myöhemmin luvussa 2 syvennyn tarkemmin etätyön, e-johtamisen ja luottamuksen käsitteisiin ja kontekstiin. Teen lisäksi selkoa vuorovaikutuksen yhteydestä luottamukseen, jotta luottamuksen rakentumista olisi mielekkäämpi hahmottaa tämän tutkielman keskiössä.

Etätyön tutkimus Suomessa on keskittynyt osa-aikaisuuden tai kokoaikaisuuden tarkasteluun. Varsinaisen työpaikan ulkopuolinen etätyö on yleistynyt vuosi toisensa jälkeen (Työolobarometri 2019). Vielä vuonna 2015 vain 20 prosenttia suomalaisista palkansaajista teki tietotekniikkaan perustuvaa liikkuvaa etätyötä (Eurofound 2020). Tilastokeskuksen (2019) tutkimuksesta selviää, että palkansaajien etätyö on yleistynyt kymmenessä vuodessa (2008-2018) 9 prosentista 28 prosenttiin. Työolobarometrin (2019) kyselyn mukaan enemmistö (63 prosenttia) palkansaajista ei ollut tehnyt etätyötä viimeisen 12 kuukauden aikana lainkaan. Etätyötä säännöllisesti oli tehnyt liki neljännes (23 prosenttia), kun lukema satunnaisesti etätyötä tekevien osalta oli 14 prosenttia. Eniten etätyötä Suomessa tekevät toimihenkilöt ja ylemmät toimihenkilöt (Tilastokeskus 2019).

Etätyö on yleistynyt viime vuosina kovaa vauhtia. Koronapandemian aikaansaama muutos on mullistanut tavan tehdä työtä ja kasvattanut räjähdysmäisesti etätyötä tekevien määrää. Keväällä 2020 toteutettiin useita eri tutkimuksia työntekijöiden kokemuksista etätyöstä. Vuoden 2020 aikana työyhteisöistä yhä useampi on siirtynyt hyödyntämään etätyötä, vähintäänkin vaihtoehtoisena keinona työn suorittamiseksi (TTL 2020c). Työterveyslaitoksen Miten suomi voi -kyselyn (2020) mukaan 42 prosenttia suomalaisista työntekijöistä on tehnyt koronapandemian johdosta yhä enemmän tai useammin etätyötä. Vastaava luku Elinkeinoelämän keskusliiton toukokuussa 2020 tehdyn tutkimuksen mukaan on ollut 39 prosenttia (Elinkeinoelämän keskusliitto 2020). Tutkimukseen vastanneista valtaosa on kokenut siirtymän etätyöhön hyvänä asiana, mutta myös tyytymättömyys on osaltaan kasvanut. Muun muassa työkavereilta ja johdolta saatu tuki on ollut aiempaa vähäisempää. (TTL 2020c.)

Yli kolme neljäsosaa EK:n tutkimukseen vastanneista on kokenut pystyvänsä tekemään työtään aiemmalla tehokkuudella (Kauppalehti 2020). Etätyötä ja tieto- ja viestintäteknikkaan perustuvaa liikkuvaa työtä tekevillä voi olla selviä etuja työn ja yksityiselämän välisessä tasapainossa. Etätyön lisääntyminen kuitenkin hämärtää työn ja yksityiselämän välistä rajaa. (Eurofound 2020.)

Digitalisaatio, globalisaatio ja teknologian kehittyminen ovat vaikuttaneet nykyisen työelämän syntyyn ja sen jatkuvaan muotoutumiseen (Asikainen 2016). Vuoden 2020 Covid-19 -pandemian aikaansaamat uudistukset ja muutokset työelämässä jatkavat ja voimistavat tapahtunutta kehitystä entisestään. Kaikkia pandemian vaikutuksia

työmarkkinoihin ei ole vielä nähtävissä, mutta etätyön määrän kasvu sekä työntekijän ja työnantajan välisen suhteen muuttuminen ovat todennäköisiä (Eurofound 2020). Työn uusi luonne edellyttää työntekijöiltä, johtajilta ja koko organisaatiolta uutta osaamista, jotta kasvaviin ja uudistuviin etätyöyhteisön tarpeisiin on mahdollista vastata (Eurofound 2020; Savolainen 2013).

Ellonen, Blomqvist ja Puumalainen (2008, 161) ovat havainneet tutkimuksessaan, että innovaatiot ja jatkuva uudistuminen ovat kilpailukyvyllä välttämättömiä. Uudistukset sekä niissä tarvittava vuorovaikutus edellyttävät luottamusta (mt.). Luottamus organisaation toimintaan on avaintekijä menestykseen, johtamisen tehokkuuteen sekä työntekijöiden tyytyväisyyteen, sitouttamiseen ja suorituskykyyn (Ellonen ym. 2008; Dirks & Ferrin 2002; Häkkinen 2012). Chowdhury (2005) sekä Levinin ja Crossin (2004) tutkimusten mukaan luottamuksella on suora positiivinen vaikutus myös kompleksisen tiedon jakamiseen, tiedonsiirron tehokkuuteen, hyväntahtoisuuteen sekä vahvempien organisatoristen siteiden muodostumiseen. Johdon ja työntekijöiden välinen luottamus on nykypäivän johtamisen kulmakivi (Kettunen & Kallioma 2013).

Enää ei riitä tarkastella työntekijöiden luottamuksen arvoisuutta organisaation näkökulmasta, vaan suurissa määrin etänä tietotyötä tekevät työntekijät vaativat yhä kattavammin myös luottamuksen arvoisuutta organisaatiolta ja sen johdolta (Vilkman 2016). Korkeasti koulutetut asiantuntijat vaativat ennen kaikkea vastuuta ja asiantuntevaa johtamista. Itseohjautuvuuteen kannustavassa sekä luotettavassa ilmapiirissä työssä jaksetaan ja viihdytään, sekä siihen sitoudutaan paremmin. (Kettunen & Kallioma 2013.)

Häkkinen (2012) on tarkastellut väitöskirjassaan organisaatioiden sisäisiä suhteita sekä johtamisen keinoja rakentaa työntekijöiden luottamusta johtoon ja organisaation toimintaan. Kun työntekijät luottavat johtoon, he hyväksyvät erityisesti muutostilanteissa helpommin organisaation tavoitteet, arvot ja päämäärät. Johtaminen ja luottamus myös itsessään edellyttävät, että johtajat ja työntekijät jakavat jokaiselle saavutettavissa olevat yhteiset tavoitteet ja arvopohjan. Johtamisen uskottavuus ja luotettavuus auttavat työntekijöitä sitoutumaan organisaatioon myös muutoksissa. (Häkkinen 2012, ks. Dirks 2000; Yukl 2010.) Sennettin (1998) ja Putnamin (2000) tutkimusten mukaan organisaatioiden erilaiset toimet, kuten toiminnan lopettaminen, lomauttamiset ja määräaikaistamiset voivat etäännyttää työntekijöitä organisaatioista ja vähentää luottamusta.

Ellosen ym. (2008) tutkimus osoittaa, että johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota henkilökohtaisen luottamuksen rakentamiseen, sillä henkilöiden välisen ja institutionaalisen luottamuksen kautta voidaan parantaa innovatiivisen kulttuurin rakentumista. Strategian läpinäkyvyys, ymmärrettävä viestintä sekä henkilöstöhallinnon oikeudenmukaisuus voivat kasvattaa institutionaalista luottamusta. Tämän vuoksi johtamista tulisi kyetä strategisena toimenpiteenä tarkastelemaan, ylläpitämään ja kehittämään osana muuta organisaatiota ja siihen liittyvää luottamusta. (mt.) Ikonen (2013) muistuttaa luottamuksen kehittymistä johtaja-johdettava-suhteissa tarkastelevassa

väitöskirjassaan, että dynaaminen luottamus on kontekstisidonnainen jatkuvasti käynnissä oleva prosessi.

Johdon ominaisuudet, toiminta ja asenteet ovat tärkeitä tekijöitä luottamuksen rakentumiseksi. Mishran ja Mishran (2013, 61–62) tutkimuksen mukaan johdon konkreettisina ja jatkuvina toimina vuorovaikutus, kokemusten vaihto, työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon sekä heikkouksien hyväksikäyttämättömyys edistävät johtajien ja työntekijöiden välistä luottamusta.

Mayer, Davis ja Schoorman (1995, 717) ovat tutkimuksessaan havainneet hyväntahtoisuuden ja rehellisyyden johtajan ominaisuuksina vaikuttavan luottamuksen rakentumiseen, kukin eri mekanismein. Myös Lapidotin, Karkin ja Shamirin (2007) tutkimuksen mukaan luottamuksen rakentumisessa tärkein tekijä on hyväntahtoisuus. Hyväntahtoisuus ja rehellisyys ovat näkyvimpiä johtajan luotettavan käyttäytymisen ulottuvuuksia. Johdon hyväntahtoisuus saa työntekijät toimimaan hyväntahtoisesti ja vilpittömästi. (Häkkinen 2012.) Hyväntahtoisuus tarkoittaa työntekijöistä aidosti välittämistä, ja se edellyttää yhteisesti jaettuja periaatteita oikeudenmukaisuudesta (Kettunen & Kalliomaa 2013). Dirksin ja Ferrinin (2002) tutkimuksessa painottuu johdon osoittama tuki, osallistava päätöksenteko sekä reilun ja oikeudenmukaisuuden osoittaminen.

Laineen (2008) tutkimuksesta selviää, että rehellisyys, vuorovaikutuksellinen aktiivisuus ja kunnioitus auttavat luottamuksellisen suhteen rakentumisessa. Myös armollisuus ja arvostus työntekijöitä kohtaan on edistänyt Ikonen (2013) tutkimuksessa luottamuksellisuutta. Arvostuksen kautta ihmiset haluavat auttaa toisiaan ja asettautua samalle puolelle (Harisalo & Miettinen 2010, 89).

Ikonen ja Savolainen (2011) summaavat tutkimuksessaan lupauksen pitämisen, kuuntelemisen ja rehellisyyden edustavan luottamuksellisen suhteen rakentumisen peruspilareita. Myöhemmässä tutkimuksessaan Ikonen ja Savolainen (2012) ovat havainneet luottamuksen rakentuvan aaltomaisesti tasaisten vaiheiden, ja jopa takapakkien kautta. Ajalla, vuorovaikutuksella, aktiivisuudella, oma-aloitteisuudella sekä aidolla halulla on suurin vaikutus luottamuksen rakentumiseen (mt.). Kannisto (2010) on tarkastellut pro gradussaan organisaatiomuutoksen vaikutusta luottamukseen, ja havainnut muutoksen heikon johtamisen vaikeuttavan viestintää sekä luottamuksellisen suhteen rakentumista. Pihlajan (2018) pro gradun mukaan joko johtajan tai työntekijän osoittaessa sitoutumista ja luottamuksellisuutta edistyy myös vastapuolen kokemus luottamuksellisesta suhteesta.



SISÄINEN MARKKINOINTI JOHTAMISESSA	KONSULTOIVA MARKKINOINTI	SUHDE- MARKKINOINTI
TOIMINNAN SUUNNITTELU JA ARVIOINTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Johto osallistaa työntekijät ideointiin sekä päämäärien ja tavoitteiden suunnitteluun. Toimintaa arvioidaan yhdessä.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toimintasunnitelmat ja tavoitteet tehdään yhdessä työntekijöiden kanssa. Työntekijät suorittavat itsearviointia.</li> </ul>
VIESTINTÄ JA TIEDON JAKAMINEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laajaa kaksisuuntaista tiedon jakamista. Tiedon jakamisen tarpeellisuutta arvioidaan tarkasti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jaettua ongelmanratkaisua sekä avointa ja laadua tiedon jakamista.</li> </ul>
PÄÄTÖKSENTEKO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työntekijöitä kysytään ehdotuksia ja mielipiteitä päätöksenteon tueksi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yksimielisyyden ja yhteisymmärryksen tavoittelu johdon ja työntekijöiden välillä.</li> </ul>
TYÖNTEKIJÄN VASTUU JA OSALLISTUMINEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laajaan vastuuseen ja osallistumiseen rohkaisu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työntekijän vastuu ja osallistuminen suurta. Osallistumista maksimoidaan omistajuudella ja tuottojen jakamisella.</li> </ul>
SUHTEEN KEHITYMINEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Johto rohkaisee työntekijöitä ja rakentaa tietoisesti suhteita.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Johto ja työntekijät kehittävät kahdenvälisiä kumppanuutta.</li> </ul>

**Kuvio 1.** Sisäinen markkinointi johtamisessa (Davis 2001, Kettusen & Kalliomaan 2013 mukaan).

Davis (2001) on tarkastellut tutkimuksessaan sisäistä markkinointia keinona vaikuttaa. Kuvio 1 kiteyttää Davisin (mt.) ajatukset johdon vuorovaikutuksen vaikuttamisprosessista. Prosessi edesauttaa tavoitteiden hyväksymistä ja toimeenpanoa sekä kasvattaa yhteistyötä johdon ja työntekijöiden välillä. Davis (mt.) jakaa johtamisen aikaisen vaikuttamisen viiteen eri kategoriaan, joissa näkee markkinoinnilla voitavan vaikuttaa suhteiden rakentumiseen. Toiminnan suunnittelussa, viestinnässä, päätöksenteossa, työntekijöiden vastuuttamisessa sekä suhteen rakentamisen vaiheissa luodaan pohjaa ja kestävyyttä johdon ja työntekijöiden väliselle yhteistyölle. Konsultoivan markkinoinnin ja suhdemarkkinoinnin osallistumisen, tiedon jakamisen, vastuuttamisen, yhteisen tavoitteenmäärittelyn sekä kahdenvälisen kumppanuuden teemat nousevat myös esiin puhuttaessa luottamuksen rakentamisesta ja osallistavasta johtajuudesta. Kuten vahvojen ja pitkäjänteisten ulkoisten asiakassuhteiden luonti, myös sisäinen arvoasiakkuus työntekijöiden kanssa organisaation toiminnassa vaikuttaa koko organisaation menestykseen ja toiminnan tehokkuuteen. Tämän tutkielman myöhemmissä vaiheissa tarkastelen tarkemmin johdon keinoja rakentaa luottamusta. Perehdyn myös luottamuksen organisatorisiin vaikutuksiin ja hyötyihin.

Organisatorista luottamusta ei tarkastella suoranaisesti yhdessäkään teoriassa tai mallissa. Johtamisen kontekstissa luottamuksen merkitys tunnustetaan useissa teorioissa, mutta sitä tarkastellaan syvemmin vain muutamissa. LMX-teoriassa luottamus nähdään johtajan luontaisena käyttäytymisenä ja olemisen tapana, mutta teoria ei itsessään huomioi, miten luottamusta rakennetaan päivittäisessä toiminnassa. (Häkkinen 2012, 14.) LMX-teorialla (leader-member-exchange) tarkoitetaan johtamisen vaihtoteoriaa, jossa pyritään havainnoimaan vuorovaikutuksen merkitystä johtamisprosessin kehittämisessä.

LMX-teorian avulla on tutkittu luottamuksen rakentumista johdon ja työntekijöiden välille jo aiemmin (Häkkinen 2012; Koponen, Lämsä, Kärkäs & Ekonen 2013). Häkkinen (2012) on väitöskirjassaan tarkastellut johtajan luotettavan käyttäytymisen elementtejä LMX-teorian kautta. Koponen ym. (2013) ovat puolestaan keskittyneet työntekijöiden ja johdon välisen suhteen laatuun, ja havainneet vahvan ja luottamuksellisen johtaja-johdettava-suhteen tuottavan merkittävämpää sitoutuneisuutta ja avoimempaa informaation jakamista. Hyödynnän LMX-teoriaa sekä sosiaalisen pääoman käsitettä kehystämässä tätä tutkielmaa.

## 1.4 Tutkielman tarkoitus ja tavoite

Luottamusta koskevien tutkimusten määrä on lisääntynyt viime vuosina. Luottamuksen pelisäännöt, teoriat ja hyödyt tunnetaan. Silti työyhteisön luottamuksen rakentamista tai johdon toimintaa dynaamisessa toimintaympäristössä on tutkittu suhteellisen vähän (Savolainen 2011). Häkkinen (2012) tunnistaa tutkimuksellisen aukon yhä eheämmän luottamukseen perustuvan johtamiskäsityksen saavuttamiseksi. Tarvitaan tietoa, mikä johdon toiminta edesauttaa luottamuksen rakentumista (mt.). Työn räjähdysmäinen muutos edellyttää välitöntä luottamuksen ja johtamisen merkittävämpää tarkastelua. Tässä tutkielmassa haluan laadullisin keinoin tarkastella, miten johtajat voivat itse vaikuttaa luottamuksen rakentumiseen.

Keskityn tutkielmassani muutokseen, jossa kasvokkaisen vuorovaikutuksen puute etätyössä vaikuttaa työntekoon, työyhteisön sisäiseen toimintaan sekä johtamistarpeeseen. Esille nousseiden etätyön johtamisen haasteiden vuoksi haluan nostaa tutkielman keskiöön luottamuksen rakentamisen ja etätyön johtamisen. Tarkoitukseni on tarkemmin tutkia, millä konkreettisilla toimenpiteillä johtajat rakentavat luottamusta etätyössä. Selvitän johdon luottamuksen rakentamisen keinoja keräämästäni aineistosta sisällönanalyysin avulla. Tutkielman aineisto koostuu kyselylomakkeen kahdeksasta avoimesta kysymyksestä.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. *Mistä luottamus etätyössä koostuu?*
2. *Mikä synnyttää epäluottamusta etätyössä?*
3. *Miten epäluottamusta pyritään ehkäisemään etätyössä?*
4. *Millä konkreettisilla keinoilla johto rakentaa luottamusta etätyössä?*

Kysymyksillä 1) *mistä luottamus etätyössä koostuu* sekä 2) *mikä synnyttää epäluottamusta etätyössä* ja 3) *miten epäluottamusta pyritään ehkäisemään etätyössä* taustoitin luottamuksen rakentumista. Kun ymmärretään mitä luottamus ja epäluottamus ovat, on helpompi havaita keinoja rakentaa tai ehkäistä niitä. Yllä esitetyistä tutkimuskysymyksistä keskityn tässä tutkielmassa tarkemmin viimeiseen: 4) *millä konkreettisilla keinoilla johto rakentaa luottamusta etätyössä*. Tällä tutkimuskysymyksellä pyrin löytämään analyysin avulla aineistosta vastauksen johtajien konkreettisista keinoista rakentaa luottamusta etätyössä.

Johdolla on suurempi taipumus luottaa työntekijöihin kuin päinvastoin (Laine 2008, 119-121). Pidänkin erittäin tärkeänä tämän tutkielman tavoitetta kiinnittää huomiota niihin keinoihin, joilla johto voi rakentaa luottamusta työntekijöihin. Myös Juuti (2016) näkee johdon tärkeänä tehtävänä rakentaa luottamusta ja johtaa uudistusta konkreettisten keinojen avulla. Työterveyslaitoksen (TTL 2020a) mukaan johdon tehtävät muutoksessa ja uudistuksissa ovat normaalia arkipäiväistä työtä suurempia. Johtajan tehtävä on suunnitella ajankäyttöä, jotta muutosta ja arkea voi johtaa samaan aikaan. Koska johdon rooli muutoksessa on kriittisin, koen tärkeäksi tällä tutkielmalla valottaa luottamuksen rakentamisen konkreettisia keinoja myös johdon työn tueksi.

Johdon valta-aseman vuoksi rooli rakentaa ja ylläpitää luottamusta on työntekijän vastuuta suurempi. Luottamussuhteen kehittyminen vaatii kuitenkin sekä johdolta että työntekijöiltä vastuuta, aktiivista panosta ja osallistumista. Työntekijöillä on vuorovaikutuksellista valtaa omalta osaltaan vaikuttaa luottamuksen rakentumiseen ja ylläpitoon. (Kettunen & Kalliomaa 2013.) Vallan luonne on mahdollisesti jonkinasteisessa murroksessa kokonaisuutena nyt etätyön yleistymisen myötä. Johdolla ei ole aiempaa suorittavan työn valvonnan valtaa ja direktio-oikeutta. Työntekijöiden valta-asema hakee muotoaan. Valtaa syntyy ja sitä ylläpidetään jatkuvassa muutoksessa.

Tässä tutkielmassa olen kiinnostunut keskittymään vain Suomen tilanteeseen. Olen rajannut tarkastelujoukon tietotyötä tekeviin asiantuntijoihin ja toimihenkilöihin, enkä tarkastele etätyötä tai sen johtamista tämän joukon ulkopuolisessa kontekstissa. En ole rajannut johtoroolin tasoa tai sen laatua. Alemman operatiivisen tai ylemmän hallinnon johtajuustason rajaamisen sijaan olen kiinnostunut ylipäättään johdon toiminnasta ja tietoisuudesta luottamuksen rakentamiseksi.

Tässä tutkielmassa puhuessani johtajista tarkoitan sekä tiiminvetäjiä ja esihenkilöitä että ylemmän toimihenkilötason johtajia. Olen valinnut käyttää termejä johto ja johtaja myös siitä syystä, että sanan esimies käyttö ei mielestäni sovellu käytettäväksi nykypäivän johtajuutta ja luottamusta tarkastelevassa tutkimuksessa. Myöskään yhteiskuntapolitiikan tutkimuksen kentällä termi esihenkilö ei vielä istu tutkimukselliseen sanastoon.

Luottamusta voidaan tutkia organisaatio-, tiimi- ja johtotasolla (Burke, Sims, Lazzara & Salas 2007, 610). Luottamusta esiintyy ihmisten välisissä suhteissa ja rakenteissa, ja sitä

rakentuu ihmisten ja organisaatioiden välille. Tässä tutkielmassa tarkastelen luottamusta rajautuvana organisaatio- ja johtotasoon. Nämä käsittävät johtajan ja johdettavan sekä työntekijän ja organisaation välisen luottamuksen. Luottamusta voidaan tarkastella myös kohdistuvana instituutioihin tai ihmisiin (Aryee, Budhwar & Chen 2002, 278). Vaikka Ilmonen (2000, 59) puolustaa institutionaalista luottamusta yksilön henkilökohtaisen vakauden ja hyvinvoinnin kannalta, tässä tutkielmassa olen kiinnostunut keskittymään ihmisten väliseen luottamukseen. Tällä tarkoitetaan organisaation jäsenten välistä luottamusta (Blomqvist 1997, 272).

Horisontaalisella luottamuksella tarkoitetaan työntekijöiden välistä luottamusta. Vertikaalisella luottamuksella puolestaan tarkoitetaan johdon ja työntekijän välistä luottamusta. (Koivumäki 2008, 182–183.) Näistä keskityn vertikaaliseen luottamukseen. Tarkastelen luottamusta ammatillisessa kontekstissa. Lewickin ja Brinsfieldin (2009, 279–281) mukaan ammatillisen luottamuksen rakentuminen edellyttää johdonmukaisuutta ja toiminnan tavoitteiden tuntemista.

## 2 ETÄTYÖN JOHTAMINEN

Tässä luvussa tarkastelen etätyötä, johtamista, muutosjohtamista, e-johtamista sekä LMX-teoriaa luottamuksen kontekstissa. Toteutan tarkastelua teoreettisesta ja käsitteellisestä näkökulmasta. Tämän tutkielman kannalta on vaadittavaa tarkastella etätyötä, jotta luottamusta voidaan nykypäivän johtamisen yhteydessä mielekkäästi tutkia. Ennen e-johtamisen ja muutosjohtamisen syvempää tarkastelua käsittelen etätyön johtamisen lähtökohtia. Tämän luvun lopussa käsittelen johdon ja johdettavien välistä suhdetta LMX-teorian avulla.

### 2.1 Etätyö

Etätyötä on keskitytty tarkastelemaan mahdollisuuksien, hyötyjen ja haittojen näkökulmasta (Kurland & Bailey 1999; Lautsch, Kossek & Eaton 2009; Torten, Reaiche & Caraballo 2016; Leinonen 2020) Etätyötä tehdään työnantajan tarjoaman vakituisen tai kiinteän työpaikan ulkopuolella. Se mahdollistaa erilaisia työaikajoustoja, sillä etätyössä työn tekemisen apuna hyödynnetään tietotekniikkaa. Etätyö on tiivistettynä jousto-, tieto- ja teletyötä. (Arrasvuori & Pyykkönen 1995, 30–31; Helle 2004, 44; Ojala 2014, 52; Kurland & Bailey 1999; Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004.) Teknologia, aika ja paikka määrittävät etätyön luonnetta. Työnteko tapahtuu etätyössä teknologiavälitteisesti fyysisesti etäällä muusta työyhteisöstä. (Pekkola 2002, 35, 223.) Etätyö mahdollistaa tehostumisen ja digitalisoitumisen, mutta se vaikuttaa myös työn inhimillisyyteen. (Davenport & Klein, 2005).

Etätyötä tehdään siellä, missä se työntekijän tai työn edellytysten kannalta on sopivinta. Virtuaalinen työyhteisö sekä sähköiset laitteet mahdollistavat yhteydenpidon ja kommunikoinnin ajantasaisesti ja kohdennetusti. (Humala 2007, 8-12.) Etätyötä tehdään niin globaaleissa suuryrityksissä kuin pienissä suomalaisissa mikroyrityksissäkin (Rauramo 2018). Etätyö on tietotyön organisoinnin muoto, jossa työnteon aika ja paikka tukevat ajattelua ja innovatiivisuutta sen sijaan, että ne estäisivät tai rajoittaisivat sitä (Pekkola 2002, 223). Etätyö joustaa työntekijöiden erilaisissa elämäntilanteissa. Se sovitaa vapaa-aikaa yhteen työn vaatimusten kanssa. (Leskelä 2019.) Joustava etätyö perustuu sääntöihin ja sopimuksiin, ja se voi olla määrältään, kestoaltaan sekä säännöllisyydeltään vaihtelevaa (Rauramo 2017). Konsernin sisällä eri työntekijöillä voi olla erilaisia käytäntöjä tehdä etätyötä (Tupola 2017, 13). Etätyötä voidaan tehdä muun muassa organisaation toisessa toimipisteessä tai muussa sovitussa tilassa sekä asiakkaan luona (Leskelä 2019, 33; Rauramo 2018).

Ajasta tai paikasta riippumaton etätyö voi parantaa työntekijän vaikutusmahdollisuuksia. Tyytyväisyys etätyöhön edistää työntekijöiden tehokasta suoriutumista tehtävistään ja ylläpitää motivaatiota (de La Torre-Ruiz ym. 2014). Vaatimus työntekijöiden itseohjautuvuudesta kasvaa, mutta samalla työntekijät voivat kokea hyvää oloa

mahdollisuudesta aiempaa itsenäisempään tapaan tehdä työtä (Gajendran & Harrison 2007). Työntekijä voi itse valita mieluisan ympäristön, olosuhteet, pukeutumisen, valaistuksen ja monta muuta työn tekemisen mielekkyyttä parantavaa tekijää etätyössä itsenäisesti. Työnantajan näkökulmasta tämä on myös positiivinen tekijä, sillä mielekkäät työolosuhteet lisäävät työn tehokkuutta. (Bailey & Kurland, 2002.) Työnteon tehostamisen ohella etätyö tai mahdollisuus tehdä etätyötä voivat kasvattaa sitoutumista ja luottamusta (Vilkman 2016, 16–17).

Etätyössä työntekijän vapaus vaikuttaa omaan ajanhallintaan sekä mahdollisten häiriötekijöiden minimointiin parantuu (Golden & Veiga 2008.) Työntekijät saavat etätyössä suuremman mahdollisuuden aikatauluttaa päiväänsä itse. Tämä mahdollistaa työn sekä perheen ja muun vapaa-ajan yhdistämisen yhä tehokkaammin, ja palvelee erityisesti perheellisiä työntekijöitä. (Nakrosiene, Buciuniene & Gostautaitte 2019.) Perheelliset työntekijät voivat myös jäädä hoitamaan tarvittaessa kipeää lasta kotiin, ilman toimistolta poissaolosta aiheutuvia sairauskuluja tai töiden kasautumista (Vilkman 2016). Työntekijän tulee kuitenkin osata erottaa nämä työ ja yksityiselämä toisistaan, jotta välttyy jommankumman osa-alueen häiriöiltä (Edwards & Rothbard 2000).

Etätyö muuttaa työkuultuuria ja työpaikan käsitettä kokonaisvaltaisesti (Pekkola & Uskelin 2007, 32). Sijainnillisesti ja ajallisesti hajautuneet etätyöntekijät muodostavat hajautetun organisaation (Humala 2007, 8). Maantieteellisesti hajautuneen organisaation virtuaalisuus korostuu, kun valtaosa viestinnästä ja vuorovaikutuksesta toteutetaan sähköisten kanavien, kuten sähköpostin, puhelimen, videopuheluiden sekä erilaisten hallintajärjestelmien kautta (Rauramo 2018). Hajautetulla etätyöllä säästetään matkakustannuksiin kuluva aikaa ja rahaa (Humala 2007, 8–12). Tämä edistää myös ympäristön kestävyyttä (Saarinen, 2016).

Uusi tapa tehdä työtä haastaa aiemmat osaamisvaatimukset ja luo uusia (Pekkola 2002, 35). Monimutkaisiin ja muuttuviin toimintaympäristöihin tarvitaan joustoa, sopeutumista ja kykyä uudistua. Etätyö tukee muutosta ja mahdollistaa hajautuneiden operatiivisten mallien ja toimintasuunnitelmien käytön. Toisaalta hajautetun työn kuormittavuus, jatkuvat uudistus- ja muutospaineet sekä tiimien osallistaminen uudistuksissa, ryhmän vähäisempi vuorovaikutus sekä johtamisen perinteiset keinot tuottavat haasteita etätyölle. Tämä nostaa tarpeen johtaa etätyötä täysin uudella tavalla ja kestävämmällä tavalla. (Humala 2007, 8–12.)

Uusi tapa tehdä työtä edellyttääkin suoriutumisen tukea ja perehdytystä. Työntekijällä tulee olla tarvittava osaaminen hyödyntää teknologiaa ja käyttää tietokantoja, sillä toimivat alustat tukevat yhteisöllistä tiedon jakamista. Työntekijöiden tulee olla perillä, mistä tai keneltä mikäkin tieto on hankittavissa. Tiedon tulee myös löytyä helposti. Vuorovaikutus ja tiedonjako vähentävät tai poistavat virheellistä informaatiota sekä edesauttavat resurssien tehokasta hyödyntämistä. Avoimuus ja halu jakaa tietoa virtuaalisessa työyhteisössä edellyttää jäsenten välistä luottamusta, riittävää johdon tukea sekä toimivaa teknologiaa. Tiedonjakoa puolestaan rajoittaa aikapaineet, luottamuksen puute ja

tietoturva. Myös hiljaisen tiedon siirto voi estyä tai vaikeutua etätyössä, ellei etätyön toimintaan ja vuorovaikutukseen kiinnitetä huomiota. (Rauramo 2018.) Etätyö edellyttää uudenlaista asennetta johtamiseen, vuorovaikutukseen sekä tapaan tehdä työtä. Yhteistyön tehokkuus, luottamus sekä yhteisöllisyys saavat aivan uudenlaisen ja aiempaa merkittävämmän aseman etätyön ja johtamisen kontekstissa.

## 2.2 Johtaminen

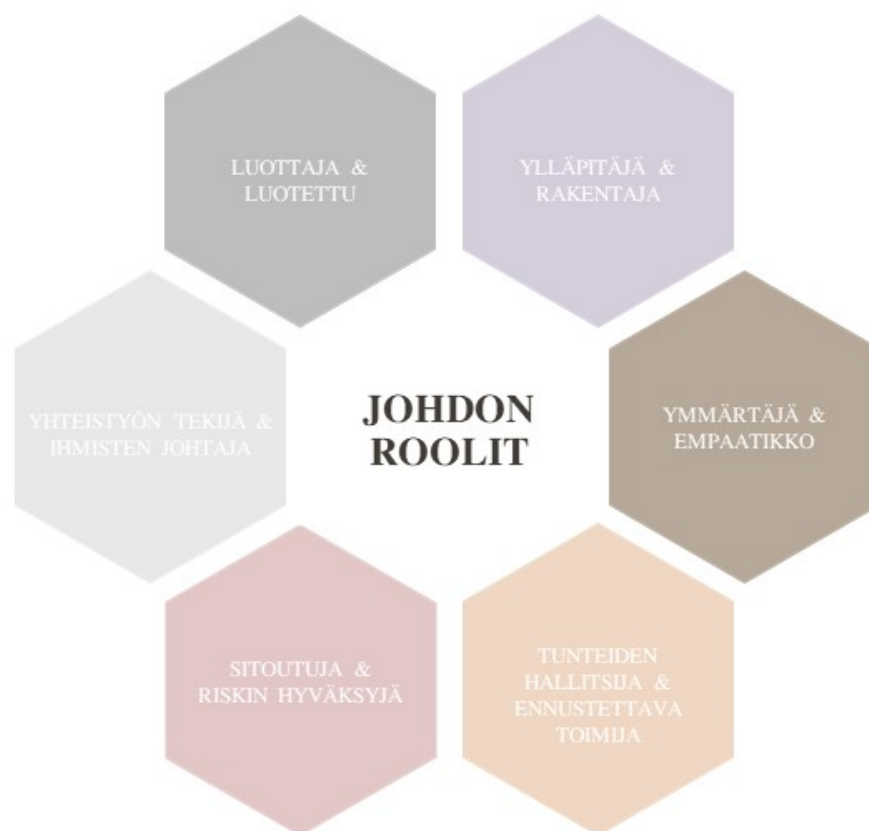
Johtaminen on asioiden ja ihmisten johtamista (Juuti 2016). Johtaminen jaetaan tyypillisesti yksittäisten ihmisten ja tarkoitusten (leadership) sekä yrityksen tärkeänä pitämien asioiden (management) johtamiseen (Harisalo 2009). Operatiivinen johto keskittyy usein asioihin, kun taas ylemmän johdon tarkoituksena on johtaa tarkoituksia. (Harisalo 2009; Juuti 2016) Kettusen ja Kalliomaan (2013) mukaan asioiden johtaminen keskittyy toteutuksen ja delegoinnin tasolle. Ihmisten johtaminen puolestaan vaatii sosiaalista kykyä kuunnella, puhua ja olla läsnä (mt.). Näitä ei Juutin (2016) mukaan voida todellisuudessa erottaa toisistaan.

Myös Vilkman (2016) näkee, että tiimin johtaminen huippusuoritukseen on paljon muuta kuin pelkästään asiantuntijuutta tai asioiden johtamista. Ihmisten johtaminen edellyttää päämäärähakuisuutta sekä kokonaisvaltaista eri sosiaalisten ja psyykkisten tekijöiden muodostamaa tapaa johtaa yksilöitä. Yksilöiden johtaminen yhdessä asioiden johtamisen kanssa voi mahdollistaa kaikkien osapuolten päämäärien yhdistymisen niin, että tavoitteet määritellään yhdessä ja niihin myös pyritään yhdessä. Tavoitteellisuuteen kannustamisessa tulee huomioida työntekijän kehittyminen sekä selkeät päämäärät. (Juuti 2016; Vilkman 2016.) Ihmisten johtamisessa tulisikin kiinnittää huomiota esimerkillisyyteen ja selkeään viestintään, mutta myös muutoksen tai työn loppuun asti viemiseen sekä prosessien kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen (Kotter 1996, 13–14).

Johtamisen tarkoituksena on saada työntekijät toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johdon tulee innovoida, taata hyvinvointi, mahdollistaa koko organisaatiolle mielekkäät työolosuhteet sekä motivoida työntekijöitä yhä parempiin työsuorituksiin. Kun puhutaan ihmisten johtamisesta, keskitytään ennen kaikkea innostamiseen, yhteishenkeen, tiimityöhön ja sitoutuneisuuteen. Johdon tehtävä on ilmentää työntekijöille selkeästi organisaation arvot ja visio, joita kohti työskennellä. (Seeck 2008, 18, 326–327.) Johtamisen kautta työntekijöitä pyritään ohjaamaan saavuttamaan tavoitteita innostaen, kannustaen, vuorovaikuttaen ja valmentaan (Alasoini ym. 2012, 13). Johdon tulee määrittää organisaation ja työntekijöiden tavoitteet eri ajanjaksoille sekä seurata ja arvioida näitä asetettuja tavoitteita (Surakka & Laine 2011, 14). Tavoitteiden saavuttamisen ja ohjaamisen lisäksi johdon tulee arvioida, kehittää ja palkita työntekijöitä sekä rakentaa luottamusta eri toimijoiden välille (Zigurs 2003).

Johdon esimerkillisyydellä on suuri vaikutus työntekijöiden välisiin suhteisiin ja

oikeudenmukaisuuden tunteeseen. Oikeudenmukaisuutta johdetaan työtehtävien jakamisella ja samanarvoisuuden mahdollistamisella. (Kettunen & Kalliomaa 2013.) Oikeudenmukaisen toiminnan ja motivoinnin kautta johto kykenee sitouttamaan työntekijöitään (Vartola 2006, 229). Tavoitteiden ja päämäärien lisäksi strategia päämäärien tavoittamiseksi mahdollistaa johtamisen ja sen kehittämisen. Strategisen johtamisen kautta pyritään varmistamaan organisaation toimintaa niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. Johtajat tarvitsevat tulevaisuudessa yhä merkittävämmiin kykyä johtaa ihmisiä asioiden sijaan. (Harisalo 2009, 237–239.) Ylimmällä johdolla on suurin vastuu ja vaikutusvalta strategisen johtajuuteen ja luottamukseen perustuvaan ja sitä rakentavaan johtajuuteen. Työntekijät tarkkailevat johdon toimintaa, ja poimivat sieltä esimerkkejä omaan toimintaansa. Jos johdon toiminta ei ole hyväksyttävää, tällä voi olla työntekijöihin lamaanuttava vaikutus. (Kettunen & Kalliomaa 2013.)



**Kuvio 2.** Johdon roolit (Mukaiillen tekstistä, Kettunen & Kalliomaa 2013).

Koska johtajien on tarkoitus toimia roolimalleina muulle työyhteisölle, johtaminen edellyttää luottamusta sekä suunnitelmallista ja esimerkillistä toimintaa hyväksyttävän toimintakulttuurin noudattamisesta. Kuviossa 2 olen kuvannut tiivistetysti johdon rooleja (mukaiillen Kettunen & Kalliomaa 2013). Luottamukseen perustuva johtaminen käsittää johtajan kyvyn mahdollistaa työyhteisön välistä vuorovaikutusta sekä työntekijöiden suorituskykyä (Savolainen 2011, 124). Luottamusta rakentavan osaavan johtajuuden



kautta voidaan varmistaa juuri strategian toteutuminen ihmisten johtamisen kautta (Kettunen & Kalliomaa 2013). Luottamuksella johtaminen edellyttää johdon ja työntekijöiden välistä arvostusta ja luottamusta (Kettunen & Kalliomaa 2013). Läheinen suhde johdon ja työntekijöiden välillä yhä kasvattaa näiden vuorovaikutuksen ja neuvottelun määrää. Kasvavan luottamuksen myötä myös mahdollisten konfliktien määrä vähentyy. (Häkkinen 2012, 45, ks. Zaheer ym. 1998.) Johtaminen, esimerkillisyys ja vastavuoroisuus ovat avainasemassa organisaation sisäisen luottamuksen rakentamisessa (Kettunen & Kalliomaa 2013).

## 2.3 E-johtaminen

Teknologinen kehitys, digitalisaatio ja etätöiden yleistyminen ovat muuttaneet johtajuuden vaatimuksia sekä luoneet täysin uuden johtamistyylin, -tavan ja -ympäristön: e-johtamisen. (Henttonen & Blomqvist 2005, 108) E-johtamisella tarkoitetaan kasvokkaisesta läsnä johtamisesta poikkeavaa virtuaalisesti tapahtuvaa ohjaamista ja johtamista. Lähijohdon lisäksi myös muu tiimi ja työkaverit saattavat kokoontua virtuaalisesti etänä. (Höjer 2016, 8–9.) Läsnäolo ja fyysisuus on marginaalista, ja viestintä tapahtuu usein virtuaalisesti eri viestintäteknologioita hyödyntäen (Surakka & Laine 2011, 194). Johto ja työntekijät näkevät toisiaan kasvotusten harvemmin, joskus vain kerran kaksi vuodessa (Rauramo 2018). Johtajat voivat paikata puuttuvaa fyysistä läsnäoloa luottamuksen rakentamisella ja sitouttamisella (Josh, Lazarova ja Liao 2009). Arvostus, yhteisöllisyys, avoimuus ja luottamus sekä selkeät pelisäännöt ja jatkuva dialogi muodostavat perustan ja päämäärän e-johtamiselle. (Vilkman 2016)

Työntekijöiden sitouttaminen, motivointi ja vuorovaikutus yhteisesti määritellyn tavoitteen saavuttamiseksi ovat e-johtamisen keskiössä (Vilkman 2016, 22). E-johtamisessa korostuu kohtaaminen, yksilölliset tarpeet, työskentelytapojen ja -paikkojen moninaisuus sekä yhteisöllisyys (Rauramo 2018). Itsenäisen ja suunnitelmallisen työn mahdollistamisen ja tukemisen kautta työntekijät motivoituvat ja luottavat paremmin organisaatioon ja sen johtoon. Mahdollisuus etätöihin itsessään voi motivoida työntekijöitä. (Vilkman 2015.) E-johtamisessa tiedonkulun ja tehokkaan viestinnän kautta johto kykenee osallistamaan tiimejä ja kommunikoidaan työntekijöille ajasta tai paikasta riippumatta (Höjer 2016, 8–9). Tavoitteellinen ja suunnitelmallinen e-johtaminen voi parhaimmillaan tapauksessa kehittää aiempaa toimintaa ja kohentaa työntekijöiden tyytyväisyyttä työhönsä (Laine & Surakka 2011, 194).

Etätöiden yleistyminen ja kasvu kuitenkin myös haastaa e-johtamista (Helle 2004). Työntekijät odottavat e-johtajalta samoja asioita ja yhtä paljon kuin kasvokkain tapahtuvassa työssä (Malhotra, Majchrzak & Rosen 2007, 68). Luottamuksen rakentaminen, tavoitteeseen pyrkiminen sekä sitoutuneisuus vaativat aiempaa enemmän huomiota (De Paoli & Ropo 2015). Samalla työn valvonta tai seuranta on vaikeampaa (Vilkman 2016, 46–52). Uudet sukupolvet ja teknologinen kehitys vaativat

johtamiskäyttäytymisen uudistumista, yhteisöllisyyttä ja valmentamista (Ristikangas & Grunbaum 2014, 11–13). Perinteisiä johtamiskäytänteitä on ajateltava uudelleen.

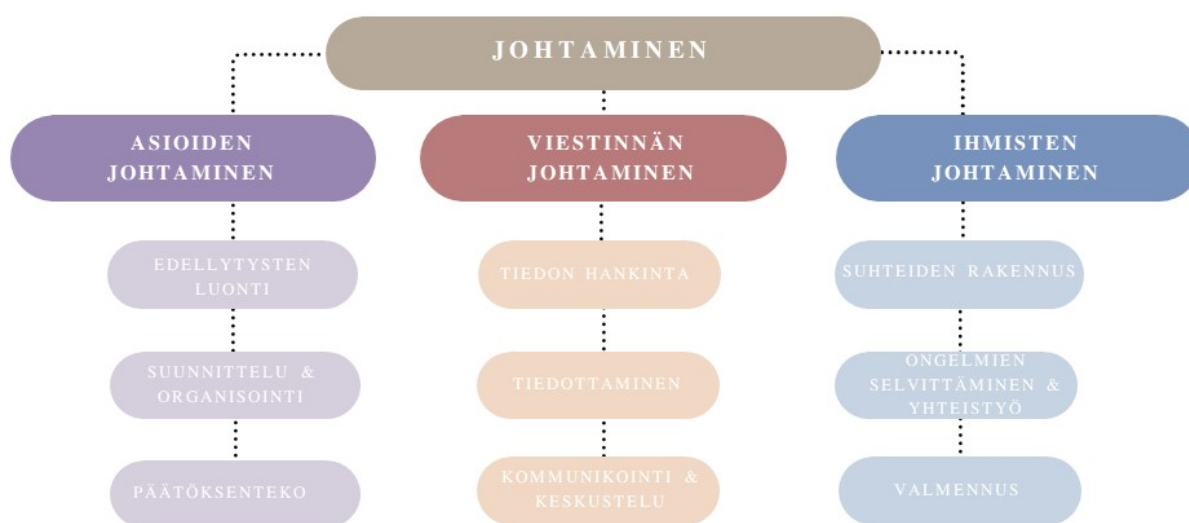
Perinteinen johtamiskulttuuri tarvitsee muutosta, kun aiempi kontrolli sekä läsnäolon ja suorituksen valvonta muuttuvat työn tulosten arvioinniksi ja seuraamiseksi. Aiemman ohjauksen ja valvonnan sijaan tulee pyrkiä kouluttamaan ja valmentamaan. Työn tuloksia on tärkeämpi seurata kuin tapaa tehdä työtä. Jos kontrolli korvataan luottamuksella, voidaan keskittyä tuottavampaan työhön. (Helle 2004, 128–130; Vilkmán 2016, 26-27.) Samalla johdon vastuu etätyöntekijöiden ja -tiimien toiminnasta sekä niiden tuottaman työn laadusta kasvaa ja muuttaa muotoaan. E-johtajan tulee huolehtia työntekijöiden sitoutuneisuudesta ja tavoitteellisuudesta. (Eklund, Lindholm & Salminen. 2019, 183–184.) Myös e-johtajat itse tarvitsevat uusia toimintamalleja, tukea ja perehdytystä (Vilkmán 2016, 20).

Etätyö ja e-johtaminen ovat kasvavina trendeinä asteittain muuttuneet osaksi suomalaisen työn arkea. E-johtajuutta voikin pitää nykypäivän johdon ydinosaamistarpeena. Teknologiavälitteinen ja hajautunut etätyö ei tarkoita johtamistarpeen vähentymistä, vaan se edellyttää uutta vuorovaikutteista tapaa järjestää, ohjata ja johtaa työtä, työntekijöitä ja tiimejä (Rauramo 2018; Vilkmán 2016; Sivunen 2007, 124). Myös johdon tulee kyetä kyseenalaistamaan ja tarvittaessa muuttamaan omaa toimintaansa (Vilkmán 2016). Aiempi perinteinen johtamistapa: hierarkkisuus ja käskyttäminen eivät enää riitä johtamaan virtuaalista tai hajautunutta työtä. Tarvitaan johtajuuden jakamista sekä kykyä hyödyntää teknologiaa. (Guinaliu & Jordan, 2016; Eklund ym. 2019, 183–184; Vilkmán 2016, 20.) Toimintaa on arvioitava ja määriteltävä uudelleen (Vilkmán 2016, 22).

E-johtaminen edellyttää yhteisöllisyyttä, itseohjautuvuutta, sitoutumista ja sekä johdon ja työntekijöiden yhteneviä toimintatapoja (Rauramo 2018). E-johtamisen tavoitteena on ihmisten yhdistäminen teknologiavälitteisesti. Työyhteisön ja eri tiimien jäsenet tulee myös kyetä sitouttamaan virtuaalisesti. Virtuaalivälitteisesti tapahtuva johtaminen edellyttää koordinoitua sekä selkeitä toimintaperiaatteita ja tavoitteita. Myös luottamuksen edistäminen on keskiössä. (Höjer 2016, 7–9.) Työntekijöiden ja johdon keskinäiseen vuorovaikutukseen ja yhteydenpitoon on panostettava erityisesti työsuhteen alussa, jotta luottamus rakentuu nopeammin ja kestävämmiin (Vilkmán 2016, 22). Myös työntekijöiden ja tiimien roolit sekä tavoitteet tulee esittää selkeästi heti toiminnan alkuvaiheessa (Järvenpää & Leidner 1999).

Osa tutkimuksista väittää, että e-johtaminen ei ole kasvotusten johtamista haastavampaa (Vilkmán 2016, 20). E-johtaminen vaatii kuitenkin aiempaa enemmän johdon osallisuutta mentoroinnissa, vuorovaikutuksessa ja yhteisöllisyyden luonnissa (Rauramo 2018). Johtamisen haasteellisuutta voi luoda aiempien johtamismallien suora siirtäminen e-johtamiseen (Vilkmán 2016, 20). Johto ei voi enää kohdistaa suoraa valvontaa työn suoritukseen tai läsnäoloon. Työn seurannan tulee perustua e-johtajuudessa luottamukseen, vuorovaikutukseen sekä työntekijöiden itseohjautuvuuteen ja sen johtamiseen (Dimitrova 2003; Surakka & Laine 2011, 194).

Myös itseohjautuvat työntekijät kaipaavat perehdyttämistä, koulutusta ja jatkuvaa osaamisen kehittämisen tukea. Vaikka etätyössä johto valtuuttaa työntekijöitä pitkälti itsenäiseen työhön, työntekijöiltä toivottava itseohjautuvuus ei poista johtamisen tarvetta. (Rauramo 2018.) Viestit eivät liiku etätyössä itsestään, joten tarvitaan erityistä johdon panostusta ja ohjeistusta vuorovaikutukseen (Eklund ym. 2019, 184). E-johtajan tärkeimpiä tehtäviä ovat toiminnan koordinointi, yhteistyön kehittäminen ja suunnan näyttäminen. Lisäksi e-johtajan tulee kiinnittää huomiota työntekijöiden kuormittumiseen, työajan seurantaan sekä työn terveellisyteen ja turvallisuuteen. Työsuojelun tulee toteutua myös varsinaisen työpaikan ulkopuolella. (Rauramo 2018.) Työn valvontaa, rajoituksia sekä vapaa-ajan ja muun elämän välistä suhdetta tarkastellaan e-johtajuudessa aivan uudella tavalla (Lautsch & Kossek 2011).



**Kuvio 3.** Johtamisen lajit (mukaillen tekstiä, Rauramo 2018).

Työyhteisön hajautuneisuus edellyttää e-johtajalta kykyä johtaa ja valmentaa tiimejä sekä yksittäisiä työntekijöitä. Suhteiden luonti, tiimihenki, yhteistyön mahdollistaminen sekä itseohjautuvuuden tukeminen ovat virtuaalisen e-johtajuuden keskiössä. (Pöllänen 2015.) Vaikka e-johtajuus keskittyy yksittäisten työntekijöiden ja tiimien sekä tuloksen johtamiseen, e-johtajan tulee johtaa myös viestintää ja asioita. Kuviossa 3 (mukaillen, Rauramo 2018) havainnollistan asioiden, viestinnän ja ihmisten johtamisen yhteyttä koko johtamisen kentällä. Näitä kaikkia osa-alueita tarvitaan etätyöyhteisön johtamiseksi. Viestinnän, asioiden ja ihmisten johtamisen suhteen roolit voivat olla keskenään ristiriidassa, kun samaan aikaan tulisi hallita näitä kaikkia. (Rauramo 2018.) Kriiseillä on taipumus puhjeta kasautuneiden ongelmien johdosta. E-johtajan tulisikin olennaisena taitona hallita kyky havaita työntekijöiden tunteita, mielialoja ja asenteita virtuaalivälitteisesti tapahtuvan viestinnän kautta. (Humala 2007, 93.)

## 2.4 Muutosjohtaminen

Muutos voi tapahtua joko ennalta arvaamatta tai suunnitellusti. Kun aiempaa toimintaa ei ole enää kannattavaa jatkaa, muutos ja tarve uudistua ovat välttämättömiä. (Ylikoski 1994, 9) Aiemmin organisaatioiden muutos on nähty sosiaalisen olemassaolon tai vuorovaikutuksen häiriötilana, josta pitäisi pyrkiä takaisin tasapainotilaan (Demers 2007, 154–155). Tämän päivän johtamisella ei pyritä enää tasapainotilan saavuttamiseen, vaan johtaminen on jatkuvaa muutoksen johtamista. Organisaatiot ja niiden työntekijät muokkaavat toiminnallaan organisaation todellisuutta, eikä jatkuva tasapainotila ole mahdollinen. Aiemmat ajattelumallit on uudelleenjärjestettävä tai tarvittaessa vaihdettava. (em.) Muutos edellyttää uuden oppimista sekä strategian jalkauttamista ylhäältä alas (Virtanen & Kauppinen 2008).

Muutoksia voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Evolutionaalinen muutos käsittää asteittaisen, vain jollekin toiminnan sektorille kohdistuvan uudistuksen. Se ei sisällä nopeaa organisatorista strategian muutosta, vaan pikemminkin tasaista sopeutumista. Sen sijaan revolutionaalinen muutos tapahtuu nopeasti, ja se kohdistuu laajasti koko organisaation toimintaan. Revolutionaalinen muutos, kuten Covid-19, edellyttää uusia, nopeita ja tehokkaita tapoja vastata muutokseen suunnittelun, uudistuksen ja innovaatioiden kautta. (Jones 2001, 391.) Muutosprosessi on ennen kaikkea uuden luomista. Kun organisaation toiminta kohtaa konfliktin, muutoksen tai uudistustarpeen, muutosta tulee johtaa. Tällöin organisaatio voi päästä tavoitteeseensa samalla minimoiden muutoksesta aiheutuvat negatiiviset sivuvaikutukset. Muutosjohtamisessa määritetään muutosten tarve ja lähestymistapa sekä keino saattaa muutos käytäntöön saakka. (Newton 2007, 7–8.)

Muutos edellyttää ratkaisukeskeisyyttä. Sen sijaan, että pohditaan ongelmaa ja sen syitä, muutoksen kohtaamisessa suunnataan aikaa ja energiaa kohti ratkaisua ja tavoitteita. Muutos on mahdollisuus uudelleenmäärittellä organisaatiota ja sen toimintaa. (Juuti 2016.) “Jos et ole osa ratkaisua, olet osa ongelmaa” (Deems & Deems 2003, 3). Konflikti- ja kriisitilanteet pakottavat ihmisiä miettimään toimintaansa ja käyttäytymistään uudessa valossa. Toiminta on kyseenalaistettava, jotta sitä voidaan sopeuttaa uusiin olosuhteisiin. Aiemmalla johtamisosaamisella ei pärjätä. Perinteisen tietotaidon ohella muutostilanteessa sopeudutaan digitaalisen ympäristön ja uuden tilanteen vaatimalla tavalla. (Vilkman 2016.)

Muutosjohtajalta vaaditaan kykyä havaita muutoksen ja uudistuksen mahdollisuus (Todnem 2007, 369–370). Johtajan tulee kohdata muutos ja mahdollistaa työntekijöille aikaa ja työkaluja muutokseen sopeutumiseksi (Juuti 2016). Lomautusten, taantuman, konkurssin tai muun vaativamman muutoksen keskellä johtajan tulee kyetä osoittamaan olevansa läsnä. Muutostilanteessa ihmiset kaipaavat yhä enemmän tietoa toiminnasta, työstä, työpaikasta ja muista organisaatiossa työskentelevistä työntekijöistä. (Deems &

Deems 2003.) Johdon tehtävä on vastata päätöksistä ja vetää muutosta esimerkin kautta (Stenvall & Virtanen 2007). Muutos tarvitsee kasvot kenen puoleen kääntyä (TTL 2020a).

Vaikeina aikoina johdon tulee kiinnittää erityistä huomiota vastuullisuuteen, motivaatioon, valmentamiseen ja luottamuksen rakentamiseen. Tällöin työntekijät voivat jatkaa mahdollisimman normaalia työtä tuottavasti ja sitoutuneesti. Luottamusta tarvitaan kriittisissä muutostilanteissa, jotta koko tiimi voi yhdessä saavuttaa parhaan mahdollisen lopputuloksen. Johdon on hyvä tukea työntekijöitä ammatillisessa kasvussa ja persoonallisuuden kehittymisessä sekä kehittää vuorovaikutustaitojaan ja kouluttautua samalla myös itse. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 43–45; Vilkmán 2016, 22.) Johdon tehtävä on investoida aidon yhteyden luontiin, jotta työntekijöille tarjottava tuki ja tavoitteet ovat läpinäkyviä ja kestäviä (Fliegel & Lancaster 2016, 1).

Muutoksessa korostuu olemassa olevan ilmapiirin säilyttäminen tai uuden positiivisemmän ilmapiirin luonti. Työntekijöitä on tärkeä innovoida myös vaikeiden aikojen keskellä. Muutoksessa johtajan tulee olla avoin päätöksistään, vuorovaikuttaa aiempaa enemmän sekä perustella näkemyksensä. (Deems & Deems 2003, 1–4.) Johdon tulee lisäksi keskustella muutoksista ja pyrkiä suuntaamaan työntekijöiden fokusta organisaation toiminnan kannalta keskeisimpiin tehtäviin (TTL 2020a). Muutosviestinnässä keskitytään kohdennettuun faktatietoon, joka sisältää riittävästi toistoa sekä uutta tietoa muutoksen kehittyessä (TTL 2020b). Muutoksista on informoitava totuudenmukaisesti ja avoimesti. Työntekijät on hyvä osallistaa muutoksen. Muutosviestinnän suunnitelmallinen rakentaminen edellyttää työntekijöiden, johdon ja henkilöstöhallinnon yhteistä vastuuta. (TTL 2020b.)

Esimerkillä johtamisen (leading the way) sekä johdon konkreettisen ja aloitteellisen toiminnan kautta työntekijät ovat valmiimpia muuttamaan toimintaansa (Deems & Deems 2003, 4–8). Organisaatiot vastustavat muutosta, mikäli niiden työntekijät toimivat samoin (Haveri & Majoinen 2000). Muutosjohtajan tehtävä onkin jalkauttaa muutos työyhteisöön ja vakiinnuttaa se osaksi uutta normia. Muutosta tulee ohjata, rutinoida, seurata sekä arvioida. (Stenvall & Virtanen 2007, 43–49.) Savolainen (2013, 56) summaa kuutena muutoksen onnistumisen tekijänä suunnittelun ja aikatauluttamisen, sitoutumisen, riittävän kommunikoinnin, motivaation ja osallistumisen, vuorovaikutuksen ja resurssit, sekä roolien selkeyden ja vastuunjaon. Muutoksen läpivienti edellyttää lujaa luottamusta työyhteisöön ja omaan osaamiseen (Stenvall & Virtanen 2007, 77–80; Juuti 2016; Savolainen 2016, 23).

## 2.5 LMX-teoria

LMX-teoria (Leader-Member-Exchange) eli johtaja-johdettava-vaihtoteoria keskittyy johdon ja työntekijöiden välisen suhteen laatuun. Sen avulla voidaan tarkastella luottamuksen rakentumista. (Häkkinen 2012, 6.) Teorian perusideana on keskittyä

vuorovaikutuksessa syntyviin eritasoisiin suhteisiin (Kettunen & Kalliomaa 2013). Sosiaalisen vaihdon teoriaan ja rooliteoriaan perustuva LMX-teoria muodostaa käsitteellisen tavan hahmottaa, analysoida sekä tutkia luottamuksen kehittymistä työntekijöiden ja johtajien välisissä suhteissa. Sosiaalisen vaihdon tarkoituksena on tuottaa molemmille osapuolille jotain arvokasta. Johtaminen edellyttää eri yksilöiden välisiä suhteita, ja suhteiden rakentuminen puolestaan luottamusta. Luottamus perustuu jatkuvaan etujen vaihdon prosessiin. (Häkkinen 2012, 14–19, 49–51.)

Johdon tehtävänä on turvata tarvittavat työntekijöiden tehtävien hoitamista edellyttävät resurssit. Työntekijän velvollisuutena puolestaan on suoriutua tehtävistä luottamuksellisesti saadakseen lisää vastuuta (Leponiemi 2008, 8–9). Johtamisen tehokkuus ja vuorovaikutussuhteen luominen vaativat keskinäistä kunnioitusta, jotta luottamus voi kasvaa johdon ja työntekijän väliseksi kumppanuudeksi (Graen & Uhl-Bien 1995, 237). LMX-teorian kautta voidaan parantaa työntekijöiden suoriutumiskykyä (Graen & Uhl-Bien 1995). Lisäksi organisaation sisäistä luottamusta sekä tuottavuutta on mahdollista lisätä johdon ja työntekijöiden tehokkuuden ja sitoutumisen avulla (Häkkinen 2012, 6).

LMX-teoriassa johdon ja työntekijöiden välistä suhteen laatua voidaan tarkastella kahden päätyypin: muodollisen suhteen ja korkealaatuisen suhteen kautta. Muodollisessa suhteessa johtajan ja johdettavan suhteessa on vähemmän sosiaalista vaihtoa. Työntekijät keskittyvät työn suorittamiseen palkkaa vastaan ennalta sovittujen sääntöjen, normien ja lakien puitteissa. Korkealaatuisessa suhteessa johtajan ja johdettavan välillä sosiaalista vaihtoa tapahtuu enemmän. Vaihtuvuus on vähäisempää, sekä sitoutuneisuus, työtyytyväisyys panostus työhön on muodollista suhdetta suurempaa. Työntekijät haluavat omaehtoisesti jakaa tärkeää tietoa työpaikalla. (Graen & Uhl-Bien 1995.)

Vaihtosuhde kehittyy kolmen vaiheen kautta. Muodollisessa, matalassa vaiheessa luottamus, tuki ja vuorovaikutus on rajallista. Toisessa, kriittisessä vaiheessa suhdetta testataan, kun henkilökohtaisen tiedon jako ja työhön liittyvä vuorovaikutus kasvaa. Tässä kohtaa vaihtosuhde joko syvenee entisestään tai palaa aiemmalle tasolla. Kolmannen tason saavutettua luottamus on korkeaa ja vuorovaikutus yhä merkittävämmän epämuodollista. Lisäksi tuki sekä palkitseminen on korkeaa. Tässä vaiheessa tavoitteet ovat yhteisiä ja niihin on sitouduttu yhdessä. (Leponiemi 2008, 10–11.) Luottamuksellisen vaihtosuhteen epäonnistuessa tulevaisuuden yhteistyö voi vaarantua (Häkkinen 2012, 28).

Yksilöt tarjoavat motivoituneella toiminnallaan organisaatiolle enemmän hyötyä kuin menetyksiä tai kustannuksia (Graen & Uhl-Bien 1995). Työntekijät tuntevat suotuisan kohtelun myötä velvollisuutta vastata samoin. He tekevät korkealaatuisessa suhteessa enemmän tai paremmin kuin mitä heiltä edellytettäisiin (Wayne, Shore, Bommer & Tetrick 2002, 590–591). Korkealaatuinen suhde mahdollistuu johdolta saatavan informaation, vaikutusmahdollisuuksien ja yksilöllisen huomioinnin kautta (Graen & Uhl-Bien 1995). Johto voi tukea, kunnioittaa, palkita ja mahdollistaa urakehitystä (van Breukelen ym 2006, 302). Johdon tehtävä onkin toimia luottamuksen arvoisesti (trustworthy).

Vuorovaikutuksen tulee tapahtua johdon aloitteellisuuden ja esimerkillisyyden kautta (Häkkinen 2012, 49).

Vastineeksi korkealaatuisesta vaihtosuhteesta organisaatio saa tyytyväisiä, sitoutuneita ja tehokkaita työntekijöitä. Heikko vaihtosuhde ei puolestaan kykene tuottamaan sitoutuneisuutta tai uhrautuvaisuutta organisaation hyväksi. Korkealaatuinen suhteen kehittyminen edellyttää rutinoitunutta, vakiintunutta toimintaa sekä molemminpuolista luottamusta, kunnioitusta, uskollisuutta, tukea, avoimuutta ja rehellisyyttä. Ilman näitä sosiaalisen vuorovaikutuksen elementtejä vaihtosuhde jää heikoksi. (Häkkinen 2012, 51; Miner 2005, 163.)

Johtajat ovat taipuvaisia rakentamaan korkealaatuista suhdetta niiden työntekijöiden kanssa, joiden jo ennalta voidaan olettaa luotettavasti ja tehokkaasti suorittavan johtajien delegoimia tehtäviä (Miner 2005, 260–265). Hyvin tehtävistään suoriutuvien työntekijöiden on näin ollen helpompi saavuttaa korkealaatuinen vaihtosuhde johtajan kanssa (Graen & Uhl-Bien 1995, 227). Aktiivisella kuuntelulla, lupauksen pitämisellä, keskinäisten odotusten jakamisella, yksilökohtaisella keskustelulla sekä päätöksentekoon osallistamisella johto voi toteuttaa teorian edellytyksiä käytännössä. Tehtävien delegoinnilla ja valtuuttamisella voidaan saavuttaa tehokkaasti koordinoitu johtamisjärjestelmä, jossa kullakin työyhteisön jäsenellä on selkeä rooli. (Häkkinen 2012, 57; Miner 2005, 260–265.)

Vaikka vaihtosuhteen tulee olla vastavuoroinen, LMX:n toimivuus ei edellytä luottamuksellisuuden tasa-arvoisuutta tai molemminpuolisuutta. Johtaja voi siis luottaa johdettavaan enemmän ja eri johdettaviin eri tasoisesti. (Häkkinen 2012, 54; Kettunen & Kalliomaa.) LMX-teoriassa ei myöskään painoteta johtamistyylin merkitystä muodostaessa käsityksiä johdon luotettavuudesta (Häkkinen 2012, 57).

Aiemman tutkimuksen mukaan LMX-teoria muodostuu kolmesta eri ulottuvuudesta: 1) vastavuoroisesta kunnioituksesta ja luottamuksesta toisen yksilön kykyihin, 2) oletuksesta luottamuksen syventymisestä sekä 3) odotuksesta vuorovaikutuksellisten velvollisuuksien kasvamisesta ajan myötä. Nämä kaikki ulottuvuudet linkittyvät toisiinsa ja niitä voidaan toteuttaa samoilla menetelmillä. Ulottuvuudet vaikuttavat työntekijöiden organisaatiositoutuneisuuteen. Teoria ei ole vain kuvaileva, vaan sen avulla voidaan tutkia, saavutetaanko ulottuvuuksia käytännössä.

Vaihtosuhteen tarkoituksena on sekä parantaa että ylläpitää muodollisen ja korkean vaihtosuhteen omaavien jäsenten työn tehokkuutta. LMX-teorian hyödyntäminen erityisesti muodollisen vaihtosuhteen tasolla toimivien johdettavien työssä parantaa tehokkuutta ja luo luottamuksellisuutta jäsenten välille. (Miner 2005, 265–266.) Organisaatio voi luoda lisäarvoa ja kilpailuetua sitoutuneiden ja tehokkaiden työntekijöiden avulla. Mallin toimivuus vaatii molemminpuolista luottamusta. Kun työntekijöiden edellyttämä luottamuksen tarve tiedostetaan, on erittäin tärkeä selvittää tapa johtaa luottamusta. (Häkkinen 2012, 28, 54.)

### 3 LUOTTAMUKSEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa tarkastelen mitä luottamus on ja miten sitä johdetaan. Haluan myös tehdä selkoa luottamuksen kautta saavutettavista hyödyistä sekä keinoista rakentaa luottamusta etätyössä. Sosiaalisen pääoman kautta käsittelen luottamuksen yhteiskunnallista kontekstia. Tämän jälkeen syvennyn tarkemmin luottamuksen käsitteeseen osana johtamista. Haluan tuoda ilmi mitä luottamuksella voidaan saavuttaa, jotta luottamuksen hyödyllisyys johdon näkökulmasta on helpommin havaittavissa. Tarkastelen tässä luvussa myös vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen ja viestinnän ymmärtäminen luottamuksen rakentamisen keinona ja lähtökohtana voi helpottaa johdon tavoitteiden saavuttamista.

#### 3.1 Sosiaalinen pääoma

Marx, Weber ja Smith ovat liittäneet taloudellisen toiminnan sidoksia sosiaalisuuteen: motivaatioon, moraaliin, sosiaaliseen vaihtoon ja luottamukseen. Sosiaalisen pääoman merkittävyyteen havahduttiin jälleen 1900-luvun loppupuolella työelämän muutosten vaatimien uudistusten yhteydessä luottamuksen ja normien säilyttämiseksi (Julkunen 2008; Kajanoja 2009). Muutoksesta on tullut sittemmin enemmän sääntö kuin poikkeus. Uudessa toimintaympäristössä eläminen vaatii kokonaisuuksien hahmottamista, vuorovaikutustaitoja, monipuolista osaamista sekä omaehtoista toimintaa. Tutkimusten mukaan sosiaalisen pääoman merkitys organisaatioille on ollut suuri. Kun tietotyö on korvannut mekaanisen työn, on vuorovaikutteisen johtamisen, yhteisymmärryksen pyrkimisen sekä ristiriitojen avoimen käsittelyn kautta voitu edistää menestystä. (Kajanoja 2009.) Vuorovaikutuksen luovuus ja laatu ovat tietotyössä ratkaisevassa asemassa (Kilpi & Puutio 2006, Kajanojan 2009 mukaan).

Sosiaalista pääomaa syntyy ihmisten keskinäisen vuorovaikutuksen seurauksena (Mäkipeska & Niemelä 2005, 15). Sosiaalinen pääoma määrittelee yksilöiden välisiä suhteita ja vapautta valita. Se lisäksi helpottaa konfliktien käsittelyä sekä tukee psykologista kehitystä. Ilman jaettua sosiaalista pääomaa ihmiset saattavat hyödyntää sitä omaksi edukseen, eivätkä näe syytä hoitaa asioitaan organisaation etua palvelevasti. (Harisalo & Miettinen 2010, 118–119.)

Sosiaalinen pääoma sisältää vastakkainasettelusta vapaan luottamuksellisuuden tilan muita ihmisiä kohtaan. Sitä voidaan mitata osallistumisena yhteisiin toimintoihin tai yleisempänä mittausten menetelmänä luottamuksena toisiin ihmisiin. Sosiaalisella pääomalla, luottamuksella voidaan lisätä hyvinvointia sekä kasvattaa taloudellista ja yhteiskunnallista menestystä. (Kajanoja 2009, 74–78.) Hyvinvointia ja menestystä onkin usein selitetty sosiaalisen pääoman käsitteen avulla (Ruuskanen 2001). Sosiaalisen pääoman käsitteen kautta voidaan pyrkiä hahmottamaan sosiaalisia sidoksia, jotka linkittävät taloudellisen toiminnan sosiaalisiin rakenteisiin, suhteisiin ja instituutioihin. Sosiaalisten



konstruktioiden vuorovaikutus ja luottamus vaikuttavat suorituskykyyn, hyvinvointiin ja taloudelliseen menestykseen. (Ilmonen & Jokinen 2002, 19.) Sosiaalinen pääoma käsittää ihmisten väliset institutionaaliset suhteet ja vuorovaikutuksen (Ilmonen 2000, 71).

Normit ja luottamus itsessään ovat organisaation sosiaalista pääomaa (Gratton 2003). Sosiaalinen pääoma antaa yksilöille käyttäytymisen säännöt ja normiston (Harisalo & Miettinen 2010, 118). Ilman luottamusta organisaation sosiaalinen pääoma voi jäädä hyödyntämättä (Mäkipeska & Niemelä 2005, 31). Ilman sosiaalista pääomaa ei ole mahdollista myöskään saavuttaa pääoman mahdollistamia päämääriä. Sosiaalinen pääoma on syy saavuttaa muun muassa taloudellista vaurautta, ei taloudellisen toiminnan ja menestyksen seuraus. Positiiviset kokemukset ja onnistumiset voivat osaltaan kuitenkin vahvistaa pääoman lujutta. (Ilmonen 2000, 70–71.) Syntyvä luottamus on myös keino ylläpitää sosiaalista pääomaa (Ruuskanen 2001). Sosiaalisen ja taloudellisen pääoman ohella tulee johtaa organisaatiossa syntyneitä psykologista pääomaa, eli tulevaisuuden uskoa ja itseluottamusta (Rauhala, Leppälä ja Heikki (2013).

Kajanojan (2009) mukaan itse sosiaalisen pääoman käsitteen sijaan olisi konkreettisempaa puhua luottamuksesta ja osallistumisesta, tai yhteisöllisyydestä tarkasteltaessa luottamuksen yleisempää tasoa. Tässä tutkielmassa keskityn käyttämään luottamuksen käsitettä, mutta yhteiskunnallisessa kontekstissa on tärkeää ilmentää luottamuksen merkittävyyttä ja laajaa vaikuttavuutta sosiaalisen pääoman käsitteen kautta.

### **3.2 Luottamus**

Luottamus on keino elää kompleksisen nyky-yhteiskunnan riskien ympäröimänä (Luhmann 1988). Luottamus toimii puskurina organisaation kriisitilanteissa ja mahdollistaa päällekkäisistä instituutioista huolimatta elämän hallittavuuden ja ennustettavuuden (Harisalo & Miettinen 2010, 24). Luottamus lisäksi mahdollistaa uskalluksen riskinottoon ja innovatiivisuuteen. Luottamuksen rooli osana työyhteisöjen toimintaa sekä johtamista on kasvanut viime aikoina entisestään. Erityisesti taloudellisesti tiukoissa tilanteissa, lomautuksissa ja irtisanomisissa toiminta on huomattavasti helpompaa, mikäli johdon ja työntekijöiden välinen yhteistyö on rakentunut luottamuksen varaan. (Kettunen & Kalliomaa 2013.)

Luottamuksella viitataan mahdollisuuteen ennustaa tulevaisuutta. Luottamusta tarvitaan tulevaisuuden epävarmuuden sietämiseksi, kontrolloimiseksi sekä ymmärtämiseksi. Yhteisöllisyys tai yhteistyö ei ole mahdollista ilman luottamusta. (Ilmonen & Jokinen 2002, 14–15, ks. Sztompka 1999.) Luottaessaan muihin ihmisillä on odotus, kuinka toinen osapuoli todennäköisesti toimii tulevaisuudessa (Ikonen 2013, 23; Blomqvist 1997, 283). Yksilö luottaa sanoihin, päätöksiin tai toimintaan, ja rationaalisesti päättelee voiko kussakin kontekstissa luottaa (McAllister 1995, 25).

Luottamus edellyttää kunnioitusta, empatiaa ja lojaaliutta, jotta osoitettua luottamusta ei petetä. Luottamuksen arvoinen toiminta poistaa riskin luottamuksen pettämisestä. (Ferrazzi 2014; Ilmonen & Jokinen 2002, 25–33) Luottamusta voi rakentua, kun toisten haavoittuvuutta ei hyödynnetä omaksi eduksi. Vastakkaisessa tilanteessa luottamus usein menetetään. (Harisalo & Miettinen 2010, 39.) Luottamus poistaa toteutuessaan myös sääntöjen ja ohjeistusten tarpeen. Toiseen luottaessa ei tarvitse varautua aina pahimpaan. (Vilkman 2016.) Luottamuksen puute suuntaa yksilöitä yhteistyön sijaan oman edun tavoitteluun (Ilmonen 2000, 94, ks. Sabel 1989). Se lisäksi estää dialogin avointa kehittymistä (Stenvall & Virtanen 2007, 81).

Ilmosen (2000, 55) mukaan epäluottamus on luottamuksen vastakohta, joka loitontaa yksilöitä erilleen. Epäluottamuksen sijaan Vilkman (2016) ajattelee kontrollin menettämisen pelon olevan luottamuksen vastakohta. Samankaltaisia ajatuksia on myös Floresilla ja Solomonilla (1998, 216), jotka tarkastelevat luottamusta vastakohtana kontrollille. Epäluottamus voi herättää muutosvastaisuutta ja negatiivisuutta (Stenvall & Virtanen 2007, 43–58). Epäluottamuksella on taipumus lisätä ennakkoluuloja. Epäluottamuksen tilassa joudutaan uhraamaan suuri määrä resursseja kontrolloidakseen muiden toiminta. (Laine 2008, 119–121; Ilmonen & Jokinen 2002, 96.) Informaation puute sekä pelko omasta asemasta tulevaisuudessa kasvattavat epäluottamuksen valtaa (Stenvall & Virtanen 2007, 81).

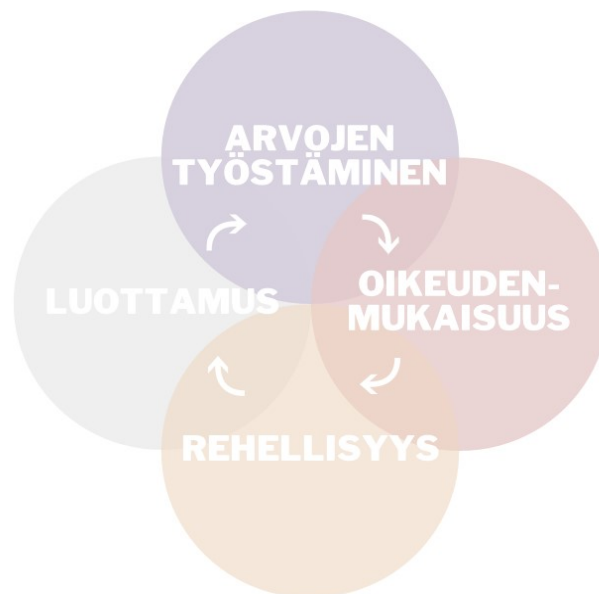
Ihmiset ovat taipuvaisia pitämään luottamusta itsestäänselvyytenä (Harisalo & Miettinen 2010, 23). Todellisuudessa luottamusta rakentuu ajan kanssa dialogin kautta (Juuti 2016). Luottamuksen rakentuminen on sosiaalista vuorovaikutusta ja luottamuksen arvoisuuden osoittamista (Fulmer & Gelfand 2012, 1214; Ilmonen 2000, 58). Luottamus kuvastaa ihmisten suhtautumista toisiin ihmisiin ja asioihin (Harisalo ym. 2001, 1–2). Kuviossa 4 olen tiivistänyt (mukaillen, Kettunen & Kalliomaa 2013) mitä luottamus on.



**Kuvio 4.** Mitä luottamus on (Mukaillen, Kettunen & Kalliomaa 2013).

Luottamusta voidaan tarkastella 1) yleistyneenä, tuntemattomiin kohdistuvana luottamuksena sekä 2) erityisenä, samassa verkostossa toimiviin kohdistuvana luottamuksena (Hanifi 2012). Hanifin (2012) mukaan luottamusta ei tarvita, mikäli instituutiot itsessään määrittelevät tarvittavan käyttäytymisen. Ilmonen (2000, 95, ks. Luhmann 1988) puolestaan pitää perusluottamusta (confidence) instituutioihin edellytyksenä ihmisten toimintakyvylle ja järjestelmien toimivuudelle. Vain näin voidaan saavuttaa vakautta ja turvata oman aseman jatkuvuus organisaatiossa. Luottamusta (trust) henkilöiden välisissä suhteissa tarvitaan, kun halutaan tehdä yhteistyötä muiden kanssa ilman pelkoa luottamuksen hyväksikäyttämisestä. Tämä verkostorakenne edellyttää molempia luottamuksen muotoja yhteistyön jatkumiseksi tai syventämiseksi. (mt.) Vaikka työntekijät siis luottaisivat johtajien ammattitaitoon ja institutionaaliseen osaamiseen, luottamuksen puute johtajaan itseensä voi rapauttaa yhteistyötä.

Luottamusta voidaan tarkastella myös tunne- tai tietopohjaisena. Tunnepohjaisessa luottamuksessa korostuu osapuolten väliset tunnesiteet ja jaetut arvot. Tietoperäisessä luottamuksessa arvioidaan mahdollisuutta ennakoida käyttäytymistä. (McAllister 1995, 25–26; Lämsä & Pucetaite 2006, 132–136.) Ennakointi edellyttää oletusta siitä, että asiat hoituvat sovitusti ja kaikki työyhteisössä jakavat samat säännöt sekä toimintatavat (Laine & Surakka 2011, 83; Ilmonen 2000, 58). Molempia luottamuksen lajeja tarvitaan. Tunnepohjaisen luottamuksen kautta saatetaan jakaa tai haastaa hiljaista tietoa. Tietopohjaisen luottamuksen ennustettavuus auttaa sitouttamaan. (Blomqvist 2002.)



**Kuvio 5.** Luottamuksen kehä (Mukaiillen tekstiä, Juuti 2016).

Asenteet, arvot, emootiot ja mielialat vaikuttavat kokemukseen luottamuksesta. Siinä, missä arvoja on vaikeampi horjuttaa, mielikuvat voivat muuttua nopeastikin. Arvoja vastaan taistelevat ajatukset sekä toistuva epäjohtonmukaisuus käyttäytymisessä voivat

synnyttää negatiivisuutta ja murentaa luottamuksen tunnetta. (Jones & George 1998.) Arvojen lisäksi rehellisyys ja oikeudenmukaisuus vaikuttavat luottamuksen kokemukseen ja sen syntymiseen. Luottamus vastavuoroisesti vaikuttaa tunteeseen toisen ihmisen oikeudenmukaisuudesta ja rehellisyydestä. Luottamus auttaa työstämään omia ajatuksia tärkeistä arvoista. (Juuti 2016.) Tämä luottamuksen kehä on esitetty kuviossa 5.

Luottamus rakentuu asteittain eri tavalla suhteen eri vaiheissa (Lewicki & Bunker 1996). Jonesin ja Georgan (1998) tarkastelussa luottamus sisältää kolme muotoa: ehdottoman luottamuksen, ehdollisen luottamuksen sekä epäluottamuksen. Ehdottomassa luottamuksessa tiimillä on tavoite tehdä yhteistyötä sekä pyrkiä yhteistä päämäärää kohti. (mt.) Voimme myös puhtaasti luottaa tai olla luottamatta toisiimme (Ilmonen 2000, 55). Jos johto voi tavoitella ehdottoman luottamuksen tilaa, siihen kannattaa ehdottomasti pyrkiä.

Halava ja Pantzar (2010) näkevät, että luottamus ja lojaalius kasvattavat työntekijän sitoutuneisuutta. Työntekijöiden sitoutuneisuus johtoa ja toisia työntekijöitä kohtaan vastaavasti kohentaa luottamusta (Harisalo & Miettinen 2010, 27). Sitoutumista osoittava yksilö haluaa omilla toimillaan edistää organisaation menestystä ja saavuttaa yhdessä määriteltyjä tavoitteita (Meyer & Allen 1991, 11–13). Välitön yhteistyö, työympäristö sekä johtajan rooli vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen (Kultalahti 2015). Blomqvist ja Levy (2006) kiteyttävät kommunikaation, luottamuksen ja sitoutumisen yhteiseen käsitteeseen: yhteistyökyvykkyyteen. Syvällisen yhteistyön (cooperation) tilassa yhteiset tavoitteet määritellään yhdessä, sekä niihin luotetaan ja sitoudutaan yhdessä yhtä vahvasti kuin itse määriteltyihin tavoitteisiin (Blomqvist 2002).

### **3.3 Luottamus etätyössä**

Työelämän muuttuessa myös johdon ja työntekijöiden välinen suhde muuttuu. Luottamus on merkittävin haaste teknologiavälitteisessä etätyössä (Vilkman 2016). Etätyössä sosiaaliset suhteet ovat hauraampia, eikä toiminta ole yhtä helposti ennakoitavissa (Duarte & Snyder 2006). Koska luottamus on elinehto virtuaalisesti toimivalle tiimille ja sen menestykselle, luottamuksen rakentaminen johtajan ja työntekijän välille on ensiarvoisen tärkeää. Perinteiset luottamuksen rakentamisen keinot ovat etätyössä kuitenkin rajoitetummin käytettävissä. (Henttonen & Blomqvist 2005; Vilkman 2016.) Luottamus on virtuaalisesti toimivan työyhteisön tärkein tekijä, mutta sen saavuttaminen on vaikeaa (Rauramo 2018). Luottamuspuola saattaa etätyössä saattaa myös kumota aiemmin onnistuneesti saavutetut tavoitteet ja toimenpiteet (Blomqvist 2002).

Mitä paremmin ihmiset tuntevat toisensa, sitä helpommin he ovat taipuvaisia luottamaan (Harisalo & Miettinen 2010, 35). Koska luottamusta ja kahdenvälisiä suhteita on totuttu rakentamaan perinteisen kasvokkain kohtaamisen kautta, ei niitä ole luontevaa kehittää etätyössä. Tutkimusten mukaan luottamusta voi kuitenkin syntyä etänä, mutta tavallista

hitaammin. Etäisemmät suhteet ja heikommin ennakoitavissa oleva toiminta vaativat aiempaa suurempaa luottamusta heti yhteistyön alusta saakka. (Rauramo 2018.) Virtuaalisesti toimivan tiimin välisen luottamuksen rakentamiseen voi kulua neljä kertaa kauemmin aikaa kuin kasvokkain kohtaavalla tiimillä (Vilkman 2016).

Etätyöskentelyn luottamuksellisuus edellyttää kasvokkaista kohtaamista, johdonmukaista johtamista sekä yhteisesti sovittua tapaa vuorovaikuttaa ja viestiä yhteisön jäsenten kesken. Myös perinteisestä toimintaympäristöstä tutut käyttäytymismallit: yhteishengen ylläpito, yhteiset tavoitteet, huolenpito sekä sitoutuminen kehittävät luottamusta. Ajantasaisen tiedon puute sekä viestinnässä epäonnistuminen voivat estää luottamuksen rakentumista. (Rauramo 2018.) Tärkeää onkin panostaa viestinnän laatuun ja ennustettavuuteen (Järvenpää & Leidner 1999).

Etätyö ja nopea siirtyminen sen pariin eivät välttämättä mahdollista paljoa aikaa luottamuksen rakentumiselle. Tällaisessa tilanteessa on mahdollista synnyttää lyhytaikaista pikaluottamusta. Pikaluottamus ei edellytä toiminnan kautta osoitettua todistusta luottamuksen arvoisuudesta. Se perustuu pikemminkin ajatukseen luottamuksellisuudesta sekä oletukseen muiden työyhteisön jäsenten toiminnasta ja ammattitaidosta. Pikaluottamus mahdollistaa kullekin työntekijälle keskittymisen omaan työhönsä. Pikaluottamus edellyttää vuorovaikutteisuutta, oma-aloitteellisuutta sekä jatkuvaa yhteydenpitoa liittyen työtehtäviin ja niiden suorittamiseen. (Rauramo 2018; Duarte & Snyder 2006; Henttonen & Blomqvist 2005.)

### **3.4 Luottamus johdon näkökulmasta**

Luottamuksen edistäminen etätyössä on yksi johtajuuden tärkeimmistä tekijöistä sekä toiminnan kannattavuuden ja työhyvinvoinnin kulmakivi (Zaccaro & Bader 2003; Mäkipeska & Niemelä 2005; Pyyhtiä 2019, 122–123). Luottamuksen yhteys työvihiytyvyyteen ja johtajuuteen on merkittävä (Stenvall & Virtanen 2007, 77–78). Johto voi rakentaa luottamusta ammattitaitoisuuden sekä luottamuksellisuuden osoittamisen kautta. Myös joustavat työskentelymahdollisuudet kasvattavat luottamuksen tunnetta työntekijöissä. Koettu luottamus usein parantaa työn tehokkuutta ja laatua, sitouttaa työntekijöitä sekä synnyttää halua olla luottamuksen arvoinen. (Vilkman 2016; Harisalo & Miettinen 2010.)

Luottamuksella on useita kokonaisvaltaista hyötyä tuottavia vaikutuksia koko organisaatiolle ja sen työntekijöille (Kettunen & Kalliomaa 2013). Korkean luottamuksen organisaatioissa ihmiset työskentelevät tehokkaasti, luovasti ja tunnollisesti (Harisalo ym. 2001, 1–2). Luottamuksen olemassaololla on vaikutusta työssä suoriutumiseen, tiimin toimintaan sekä johtamisen onnistumiseen (Fulmer & Gelfand 2012, 1214). Luottamus lisäksi kasvattaa motivaatiota ja innostusta sekä motivoi kokonaisvaltaisesti hyödyntämään käytettävissä olevia tietoja ja taitoja (Savolainen 2010, 4–5).

Luottamuksen puute voi herättää johtajissa syylistämistä, käskyttämistä ja manipulointia. Tällöin työntekijöiden on vaara passivoitua tai pahimmassa tapauksessa menettää toimintakykyisyyttä. (Harisalo ym. 2001, 1–2.) Kettunen ja Kalliomaa (2013) muistuttavat, että on täysin yksilöistä riippuvaista, kuinka organisaatiossa voidaan rakentaa luottamusta. Johdon tulee osata muuttaa omia toimintatapojaan tarpeita vastaaviksi, jotta luottamuksellinen suhde työntekijöihin voi rakentua. Kuviossa 6 olen tiivistänyt johdon luottamuksen synnyttämistä edistäviä keinoja.



**Kuvio 6.** Luottamuksen syntymistä edistävät tekijät (Mukaillen tekstistä, Juuti & Vuorela 2006; Kettunen & Kalliomaa 2013 & Rauramo 2018).

Johtajan taito kehittää työntekijöiden itseohjautuvuutta ja osallistumista lisää yhteisöllisyyttä sekä tiimin sisäistä luottamusta (Mäkipeska & Niemelä 2005, 31). Luotto itseensä vahvistaa kykyä luottaa muihin (Ilmonen 2000, 56; Harisalo & Miettinen 2010, 24). Yhteistyön, esimerkillisyyden ja luottamuksen kautta johtajat voivat luoda ratkaisuja sekä saada työntekijät tavoittelemaan ennalta asetettuja tavoitteita (Juuti 2016). Asettamalla tasavertaiseksi työntekijöiden kanssa johto voi helpottaa vuorovaikutusta ja tiedonkulkua sekä synnyttää vastavuoroisuutta ja luottamusta (Ilmonen 2000, 94).

Luottamusta rakentuu läsnäolon ja vuorovaikutuksen kautta kaikissa asioiden ja ihmisten johtamistilanteissa (Savolainen 2013). Johdon käyttäytyminen, persoona sekä kyky olla luottamuksen arvoinen vaikuttavat työntekijöiden kokemaan luottamukseen. Johtajien uskottavuus, ennustettavuus, aitous sekä osaaminen vaikuttavat lisäksi koko työyhteisöön.

(Savolainen 2011, 127.) Yhteistyö ja ajantasainen tiedon jakaminen sekä rehellisyys, johdonmukaisuus ja vastuullisuus luovat hallittavuuden ja ennustettavuuden kautta luottamusta (Juuti 2016; Harisalo & Miettinen 2010, 35). Työntekijän korkea luottamus edellyttää johdon voimakasta tukea. Päinvastoin alhainen tuki tuottaa heikkoa luottamusta (Zhang ym. 2008, 124). Savolaisen (2011, 126) mukaan johdon arkinen käyttäytyminen vaikuttaa suuresti työntekijöiden kokemaan luottamukseen ja johdolle osoittamaan arvostukseen. Myös työn hallinta ja liiketoiminnan kannalta tarvittava osaaminen edistävät työntekijöiden kokemaa luottamusta (Häkkinen 2012, 30, 44).

Ymmärrettävä organisaatiorakenne luo ennustettavuutta ja siten luottamusta. Selkeä visio, tavoite ja strategia edistää työntekijöiden kokemaa luottamusta johtoon. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 218.) Visio- ja tavoitejohtamisen kautta voidaan valottaa liiketoiminnan tilaa ja auttaa ymmärtämään sitä (Vilkman 2016). Johto voi rakentaa luottamusta selkeyttämällä työntekijöiden henkilökohtaiset roolit tiimissä ja organisaatiossa, sekä asettamalla näkyvät tavoitteet ja tavoitteen edellyttämän toiminnan. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 218.) Strategian määrittelyyn liittyy yhteiset sopimukset ja pelisäännöt. Myös johdon tulee noudattaa yhteisiä pelisääntöjä ja kohdella työntekijöitä niiden puitteissa tasapuolisesti. (Kettunen & Kalliomaa 2013.)

Johdon tulisi lisäksi arvostaa, kehittää ja ylläpitää yhteisöllisyyttä (Harisalo & Miettinen 2010, 34). Johtamisen tulee olla tasapuolista, innostavaa, vuorovaikutteista ja osallistavaa (Savolainen 2006, 26). Vuorovaikutteisuuden tulisi sisältää asiapuheen ohella myös tavoitettavissa oloa, kuuntelemista, kuulumisten kyselyä, aitoa kiinnostuneisuutta, kohtaamista sekä asioista perillä oloa (Vilkman 2016).

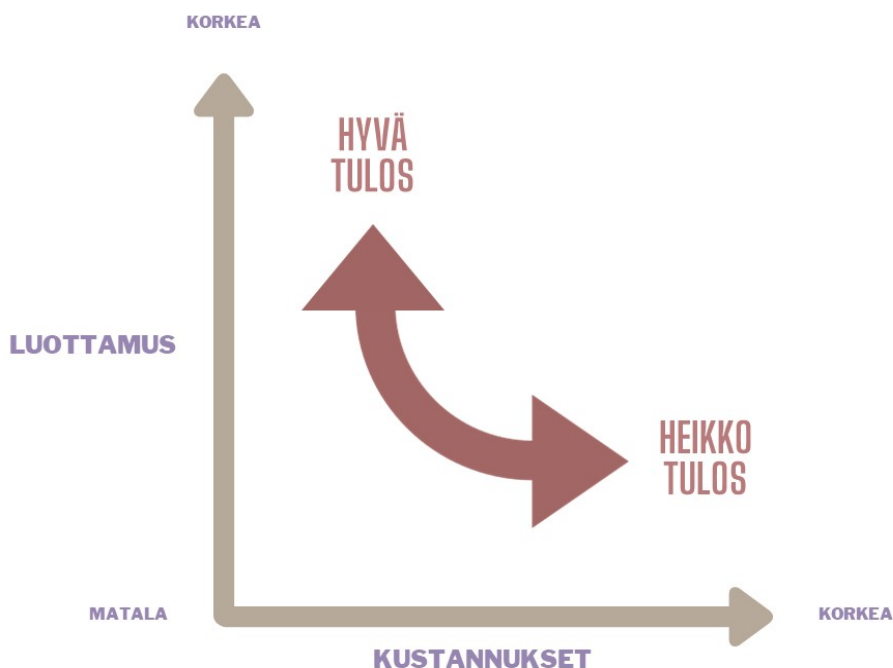
Johdon työntekijöihin kohdistamat odotukset vaikuttavat rakentuvaan suhteeseen (Burke ym. 2007, 619). Johtaja tarvitsee sosiaalisia taitoja sekä rohkeutta esittää asiat suoraan (Vilkman 2016). Niin myönteisen kuin korjaavankin palautteen antamisella ja vastaanottamisella voidaan parantaa yhteistyötä ja luoda sille perustaa (Kettunen & Kalliomaa 2013). Avoimella keskustelulla, aidolla kuuntelulla ja työntekijöiden kehitysideoiden huomioinnilla voidaan edistää suhteiden rakentumista luottamuksellisiksi (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2013, 59; Juuti 2016). Palautteen antamisen ja keskustelujen jälkeen työntekijöiden innostus tai motivaatio eivät saa kuitenkaan lopahtaa (Kettunen & Kalliomaa 2013).

Vaikka rehellisyys on olennaista, on syytä olla hienotunteinen (Juuti & Vuorela 2006, 41). Erityisesti etätyössä tunteiden välittäminen ja aistiminen on vaikeaa, joten ilmaisuun tulee kiinnittää huomiota. Asiapohjaisen tiedon jakamisen lisäksi perusteltuja mielipiteitä ja tunteita on kuitenkin saatava ilmaista, sillä ne rakentavat pohjaa luottamukselliselle yhteistyölle. (Vilkman 2016.) Vilkmanin (2016) mukaan pääsääntöinen etätyö edellyttää pelkän tavoitettavana olon lisäksi johdon suunnitelmallisuutta ja jopa kalenterointia yhteydenpidon riittävyyden ja laadun turvaamiseksi.

Johdon luottamuksen rakentamisen keino on myös demokraattinen delegointi. Kun johtaja delegoi ja jakaa vastuuta, tämä osoittaa luottamusta työntekijän kykyyn hoitaa tehtäviään. (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2013, 22.) Vastuuta antamalla osoitetaan uskoa työntekijän kykyyn toimia organisaation toiminnan kannalta mahdollisimman tehokkaasti ja tuottavasti. Vastuun aito valtuuttaminen edellyttää työntekijän vapautta toimia haluamallaan tavalla, kunhan tätä noudattaa organisaation arvoja ja toimintaperiaatteita. (Kettunen & Kalliomaa 2013.)

Liiallinen valvonta ja kuri voivat herättää työntekijöissä epäilyksen luottamuksen puutteesta (Mäkipeska & Niemelä 2005, 31). Samaan aikaan johdon tehtävä on seurata toimintaa ja löytää oikea herkkyys puuttua mahdollisiin ongelmatilanteisiin (Rauramo 2018). Duarten ja Snyderin (2006) mukaan etätyöntekijät ovat erityisen alttiita konflikteille. Johdon tulee pyrkiä havaitsemaan ongelmatilanteet ajoissa, jotta ristiriidat eivät räjähdä konflikteiksi (Järvenpää & Leidner 1999). Mahdollisissa konfliktitilanteissa taito ratkaista ristiriitoja kohentaa luottamusta entisestään (Harisalo & Miettinen 2010, 35).

Sekä positiivisista että negatiivisista asioista julki puhuminen kasvattavat luottamusta, kun kertomatta jättäminen puolestaan näyttäytyy valheellisena toimintana. Huhut ja valkoiset valheet ovat omiaan heikentämään luottamusta. (mt.) Kaikki tieto ei kuitenkaan kuulu kaikille, vaan johdon tehtävä on arvioida tiedon merkittävyyttä ja jakamista kontekstisidonnaisesti (Vilkman 2016). Työntekijöille on perusteltava tiedon kertominen tai kertomatta jättäminen (Åberg 2006, 132).



**Kuvio 7.** Luottamuksen kustannustehokkuus ja tuloksellisuus (Mukaien Kettunen & Kalliomaa 2013).



Luottamuksellisessa ilmapiirissä vastuullisuus, tuloksen teko ja tuottavuus kasvavat (Pyyhtiä 2019, 122–123). Kuvion 7 avulla voidaan hahmottaa luottamuksen vaikutusta organisaation toiminnan tehokkuuteen. Korkea luottamus tehostaa työskentelyä, minimoi toiminnan turhia kustannuksia sekä tuottaa kokonaisvaltaisia positiivisia vaikutuksia organisaatiossa. Kohentamalla työyhteisön sisäistä luottamuksen tasoa organisaation johto voi parantaa tuloksetekokykyä. Matala luottamus puolestaan ennustaa toiminnan heikkoa tulosta. Matalan luottamuksen tasolla toimiessa organisaation tehottomuudesta aiheutuvat haasteet tuottavat yritykselle korkeampia kustannuksia. Heikkoa tulosta ja korkeita kustannuksia voidaan pyrkiä ehkäisemään panostamalla työntekijöiden kokemaan luottamukseen.

Luottamus mahdollistaa innovaatiot ja uusien ideoiden syntymisen. Avoimessa ja innovatiivisessa ilmapiirissä voidaan rakentaa luottamusta, kun päinvastaisessa tilanteessa organisaation byrokraattiset rakenteet ehkäisevät luottamuksellisen kulttuurin syntymistä. (Kettunen & Kallioma 2013.) Luottamuksella voidaan kaiken kaikkiaan saavuttaa osaamisen kehittymistä ja sen tehokkaampaa hyödyntämistä, tiedon saumatonta jakamista, uuden oppimista, ilmapiirin kohentamista, vuorovaikutteisuutta, työn tehostumista sekä työhön sitoutumista. Luottamuksen kautta myös muutosten läpivienti helpottuu ja kilpailukyky kasvaa. (Savolainen 2013.)

### 3.5 Vuorovaikutuksen tarve

“Luottamus on vuorovaikutussuhde” (Harisalo & Miettinen 2010, 23).

Vuorovaikutus on etätyön ja e-johtamisen keskeinen tekijä (Vilkman 2016). Vuorovaikutus luo, ylläpitää ja vahvistaa luottamusta (Harisalo & Miettinen 2010, 29). Strandman (2009, 4) tarkastelee viestinnän ja johtamisen välistä yhteyttä, ja esittää johtamisen olevan 98 prosenttisesti viestintää (ks. Aula 2000). Työelämän muutos ja dynaamisuus sekä työssä tapahtuvat reaaliaikaiset muutokset edellyttävät vuorovaikutuksen uudistumista sekä kriisiviestinnälle ominaisia toimintatapoja. Tasapainotilan hallinnan sijaan nyt ja tulevaisuudessa keskitytään toiminnan mahdollistamiseen ja työntekijöiden vastuuttamiseen. (Hiila, Hakola & Tukiainen 2019.)

Erityisesti muutostilanteissa vuorovaikutuksen rooli korostuu (Stenvall & Virtanen 2007, 65–66). Viestintä on välttämätöntä vaikeiden aikojen kohtaamiseksi (Deems & Deems 2003, 18). Muutoksen viestinnässä on huomioitava uuteen tilanteeseen johtaneet syyt sekä odotettavissa olevat toimenpiteet ja vaikutukset (Stenvall & Virtanen 2007, 65–66). Viestinnän kautta voidaan vaikuttaa ihmisiin ja asioihin sekä ohjata niitä tarvittavaan suuntaan. Yksittäisten näkemysten tyrkyttämisen sijaan johdon ja työntekijöiden välille olisi luotava yhteys sekä yhteinen näkemys asioista (Harisalo & Miettinen 2010, 70, 89).

Yhteistyö ja vuorovaikutus yhdessä rakentavat luottamusta (Harisalo & Miettinen 2010, 29–31). Informaation säännöllinen jakaminen edistää yhdessä määriteltyjen päämäärien saavuttamista (Kramer 1999, 583; Henttonen & Blomqvist 2005, 112). Sanojen ja tekojen kautta voidaan ilmentää luottamuksellista organisaatio- ja johtamiskulttuuria (Savolainen 2016, 23). E-johtajan tulee aktiivisesti ja dialogisesti olla yhteydessä omasta aloitteestaan työntekijöihin, sekä kiinnittää huomiota yhteydenpidon ja vuorovaikutuksen laatuun (Sivunen 2007, 123–124). Erityisesti hajautetussa työympäristössä työskentelevien ja läsnä työskentelevien välillä on hyvä täyttää viestinnällistä aukkoa ja tasata työntekijöiden vuorovaikutuksellista tasa-arvoa (Ford, Piccolo & Ford 2017). Myös pienten ja suurten tiimien sekä organisaatioiden väliset vuorovaikutukselliset erot vaikuttavat mahdollisuuteen rakentaa syvää luottamusta (Spence 1999, 165, Koposen ym. 2013 mukaan).

Työntekijöiden ja johdon kokemuksissa merkittävimmistä viestintävälineistä sekä vuorovaikutuksen riittävydestä on eroja. Johto kokee työntekijöitä herkemmin viestinnän olevan riittävää. Työntekijät vaikuttavat tarvitsevan erityisesti säännöllistä kasvokkaista kanssakäymistä etätyössä. (Humala 2007.) Vuorovaikutuksessa tulee huomioida työntekijöiden yksilölliset ja erilaiset näkemykset sekä kokemukset (Alasoini ym. 2012, 12). Vuorovaikutus ja viestintä ovat erityisesti etätyössä alttiita väärinymmärryksille, joten on suuri riski synnyttää epäluottamusta väärin käsitettyjen näkemysten vuoksi (Ikonen 2015, 135). Viestinnän oikea-aikaisuudella, avoimella viestinnällä ja palautteenannolla voidaan rakentaa luottamusta. Säännöllisen yhteydenpidon kautta puolestaan voidaan

parhaiten ylläpitää sitä. (Henttonen & Blomqvist 2005, 108–115.)

Vuorovaikutustilanteissa keskeistä on vastavuoroisuuden ymmärtäminen. Kahdensuuntainen viestintä tuottaa yksipuolista tiedottamista parempia tuloksia. Vuorovaikutuksen tavoitteena on rakentaa kumppanuus, jolla palvellaan organisaation sisäistä yhteistyötä. (Kettunen & Kalliomaa 2013.) Vuorovaikutuksen puutteen haittavaikutukset motivaation ja sitoutumisen kannalta ovat suuret (Vilkman 2016). Johdon on tärkeä jakaa työntekijöiden kanssa merkityksellistä informaatiota ja luoda yhteistä tietoisuutta asioiden tilasta. Työntekijät on pidettävä organisaation yhteisissä viestintäkanavissa, jotta nämä voivat olla perillä käynnissä olevista tapahtumista. On ensiarvoisen tärkeää, että uudistuksista tai muutoksista kuullaan aina ensin johdolta suoraan, eikä mediasta tai muulta organisaation ulkopuoliselta taholta. Totuuden kertomisen kautta voi varmistua, että puheet eivät mene ristiin. Totuudenmukainen viestintä näin ollen ylläpitää luottamusta. (Deems ja Deems 2003, 18–19.)

## 4 AINEISTO JA MENETELMÄ

Tässä luvussa käsittelen tutkielman aineistoa, aineistonkeruutapaa ja sisällönanalyysia menetelmänä. Esittelen aineiston sisältöä ja sen käsittelyä aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Kun tutkin miten asiat ovat - miten luottamusta rakennetaan - tarkastelen aineistoa kriittisen realismin valossa. Kriittisessä realismissa annetaan tilaa yksilöiden tulkintatavoille ja kokemuksille. Tulkinnat todellisuudesta ovat kuitenkin avoimina arvioinnille ja muutokselle. (Tapola-Haapala 2015, 151-159.) Mahdollisimman läpinäkyvän aineiston kuvaamisen pyrkimyksestä huolimatta tiedostan, että kyseessä on vain tulkinta tutkittavasta aiheesta.

### 4.1 Aineisto ja aineiston keruu

Aineistonkeruu ei ole Metsämuurosen (2006, 121-123) mukaan irrallista analyysista, sillä eräänlaista aineiston analysointia tehdään jo keruun aikana. Tutkimuksen eri vaiheet: aineistonkeruu, analyysi, tulkinta ja raportointi ovat kietoutuneita yhteen (Eskola & Suoranta 1998, 38). Tässä luvussa pyrin kuvaamaan mahdollisimman yksiselitteisesti aineiston keruun ja analyysin eri vaiheita.

Koska olin kiinnostunut selvittämään johdon toimintaa luottamuksen rakentamisen taustalla, oli järkevää toteuttaa kysely keinojen selvittämiseksi. Kyselyssä tutkittavat vastasivat kysymyksiin vapaasti valitussa tilassa itsenäisesti. (ks. Tuomi & Sarajarvi 2018, 280-282.)

Halusin kerätä tämän tutkielman aineiston tekstimuotoisena. Olin kiinnostunut johtajien omista kokemuksista ja konkreettisista keinoista rakentaa luottamusta etätyössä. Näin ollen valmiit julkaisut lehdissä tai internetissä eivät tarjonneet tämän tutkielman kannalta riittävän yksityiskohtaista tietoa. Avoimilla vastauksilla oli mahdollista tuottaa kuvailevaa ja konkreettista tekstiä, jota pystyin laadullisin menetelmin analysoimaan.

Laadin pyynnön, jossa kyselyyn toivottiin osallistumaan niitä vapaaehtoisia, jotka 1) toimivat työssään tiiminvetäjänä, esimiehenä tai johtajana sekä 2) johtavat työssään työntekijöitä tai tiimejä joko kokonaan tai osittain etänä. Muotoilin kyselyyn liittyvän pyynnön sisällöllisesti mahdollisimman avoimeksi, jotta tuottamani teksti ei rajaisi potentiaalisia vastaajia tutkielman ulkopuolelle. Julkaisin laaditun pyynnön LinkedIn:in Ompeluseura -ryhmässä. Keräsin tutkielman aineiston viikon ajalta tammikuussa 2021. Aikaraja oli perusteltu, sillä LinkedIn alustana ei mahdollistanut julkaisujen nostamista etusivulle. Pidempi vastausaika olisi hukuttanut julkaisun muiden joukkoon, eikä se olisi välttämättä tuottanut huomattavasti suurempaa vastaajien joukkoa. Anonyymejä vastauksia tuli ennalta asetetun aikarajan puitteissa 22.

LinkedIn on alustana ammattimaisesta sisällöstä kiinnostuneille ja sitä jakaville tarkoitettu verkostoitumiskanava. Ompeluseura itsessään on kasvava, aineiston keruuhetkellä 8813 jäsenen uraverkosto. Se on perustettu vuonna 2014. Ryhmä koostuu naisista ja vähemmistöryhmien edustajista. Ryhmään sisäänkäynnille ei ole asetettu ammatti- tai koulutusvaatimuksia. Verkosto on väylä voimaantua, ideoida ja hankkia kontakteja. Päällimmäisenä jäsenet saavat tukea ja tarjoavat sitä toisilleen konkreettisten työpaikkaehdotusten ja muun opastuksen muodossa. Ompeluseuran perustajajäsen Milla Halme kertoo Duunitorin (2018) haastattelussa, että ompeluseura ryhmänä lakkautettaisiin, mikäli Suomen työelämästä tulee jonakin päivänä tasa-arvoinen. Näin ei kuitenkaan vielä ole (mt).

Koska Ompeluseuran jäsenistö koostuu lähtökohtaisesti naisista, tiedostan aineiston edustavan naisten ajatuksia. En kuitenkaan nosta sukupuolta tämän tutkielman keskiöön. Puhun vain johtamisesta ja johtajista. Vaikka jotkin tutkimukset (esim. Alvesson & Billing 1997; Northouse 1997; Wajcmanin 1988) pyrkivät osoittamaan naisten ja miesten välisiä eroja johtamiskäytännöissä, Kokon (2003) Pro-Gradun mukaan on olemassa kaksi koulukuntaa: se, joka ei havaitse tai tarkastele sukupuolten välisiä eroja - ja sitten se stereotyyppinen sukupuoli tarkkaileva koulukunta. Tässä tutkielmassa en oleta johtamisen tai etäjohtamisen asettuvan sukupuolirooleille alttiiksi. Thorntonin (2017) Women In Business -tutkimuksesta selviää, sukupuoli ei ole merkitsevässä asemassa tarkastellessa myöskään toiminnan riskien havaitsemista tai niiden välttelyä. Tutkimuksen (mt.) mukaan naiset eivät havaitse, mutta eivät toisaalta myöskään välttele riskejä miehiä enempää. Tämä on tärkeä havainto tutkielmani kannalta, sillä aiemmin tarkastellusti etätyö haastaa ja vaatii uuden oppimista sekä asioihin tarttumista myös johdolta (Pekkola 2002; Humala 2007).

Kyselylomakkeen alussa (ks. liite 3) vastaajilta kysyttiin taustatietoina muun muassa tutkintotasoa, toimialaa, johtamiskokemusta sekä kokemusta etätyön johtamisen positiivisuudesta. Näillä ennakkotiedoilla olisin voinut rajata lopullista tutkielmaan valittavaa aineistoa. En kuitenkaan rajannut tämän tutkielman aineistoksi materiaalia vastaajien joukosta, vaan hyödynsin analyysissä kaikkia 22 vastausta. Kuten Åstedt-Kurki ja Nieminen (1997, 155) painottavat, vastauksissa tärkeintä oli tavoittaa vastaajien kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Näin ollen vastaajien oli oltava vapaaehtoisia ja halukkaita ottamaan osaa kyselyyn kertomalla kokemuksistaan. Taustatietojen jälkeen toivoin kyselyyn osallistuneilta vastauksia vähintään muutamalla kokonaisella virkkeellä kahdeksaan avoimeen kysymykseen (ks. liite 3). Vastauksen pituus kuhunkin kysymykseen vaihteli kahdesta kahdeksaan kokonaista virkettä. Nämä vastaukset olivat riittävän monipuolisia yksiselitteisiin tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi.

En kerännyt tietoa, minkä en kokenut tämän tutkielman tekemisen kannalta tarpeelliseksi. Vastaajilta ei kysytty muun muassa tarkkoja henkilötunnistetietoja, kuten ikää tai sukupuolta. Koin kyselyssä selvitetty taustatiedot riittäväksi analyysin tarpeisiin. Kyselyyn vastanneista 86 prosenttia oli suorittanut korkeakoulututkinnon. Vastaajista 73 prosenttia olivat toimineet tiiminvetäjä-, esimies- tai johtotehtävissä vähintään kolmen vuoden ajan.

Vastaajista 95 prosenttia johtivat työntekijöitä tai tiimiä joko kokonaan tai osittain etänä viikoittain tai useammin. Johtajista 50 prosenttia kertoi etätöön johtamisen muodostuneen työnkuvaksi tai osaksi sitä Covid-19 -pandemian seurauksena. Prosenttiosuuteen voi vaikuttaa se, että vastaajista 60 prosenttia ilmoitti toimialakseen koulutuksen, terveys- ja sosiaalipalvelut tai muun palvelutoiminnan, jotka tyypillisesti vaativat paljon läsnä olemista.

## 4.2 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi laadullisena menetelmänä

Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on ymmärtää tarkasteltavaa aihetta tai ilmiötä tarkemmin. Ihmistieteissä tämä tarkoittaa muun muassa eläytymistä tutkittavan joukon asenteisiin, tunteisiin ja ajatuksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 28.)

Kun kvantitatiivisessa tutkimuksessa etsitään yhdistäviä tekijöitä ja keskiarvoja, kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä yksikin poikkeava tapaus voi kumota säännön ja jollain asteella muuttaa näkökulmaa tai jopa teoreettista viitekehystä (Alasuutari 2011). Tämä laadullisen tutkimuksen ominaispiirre nousee tärkeäksi tekijäksi tutkielmassani, jossa haluan tutkia kaikkia johtajien konkreettisia keinoja luottamuksen rakentamiseksi etätöissä. Kvalitatiivisen tutkimuksen keskiössä on kuvata tai ymmärtää jotakin toimintaa tai ilmiötä. Pyrkimys on pelkän aineiston kuvaamisen sijaan kuitenkin rakentaa kestäviä näkökulmia. (Eskola & Suoranta 1998, 191, 194.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen analyysi koostuu teoriassa kahdesta eri vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa aineiston havainnot pelkistetään ja toisessa ”arvoitus” ratkaistaan. Käytännössä nämä vaiheet limittyvät tutkimuksen teon vaiheissa yhteen. Kvalitatiivinen analyysi etenee kiinnostavimpien ilmiöiden etsimisestä aineiston erottelun, merkitsemisen, ulkopuolelle jättämisen ja luokittelun kautta lopulta yhteenvedon tekemiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 353-354.)

Pyrkimyksenä on tarkastella suhteellisen pienen määrän tapauksia perusteellisesti (Eskola & Suoranta 2009, 46). Suuri tutkimusjoukko ei ole laadullisen tutkimuksen yhteydessä edes tarpeellinen (Alasuutari 2011, 108). Vaikka aineiston koolla ei lähtökohtaisesti ajatella olevan määräävää merkitystä kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä (Eskola & Suoranta 1998, 193), koin tämän tutkielman aineiston suuruudella kykeneväni tarkastelemaan tutkimuskysymysten kannalta olennaisia ilmiöitä.

Kun laadullisen tutkimuksen otos on pieni, tutkimukseen osallistuvien on omattava laajasti tietoa tutkittavasta asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87-88). Tutkittavat otokset on analysoitava objektiivisesti ja systemaattisesti (Eskola ja Suoranta 2003, 18). Vaikka aineiston on mahdollista olla hyvinkin suppea, sitä tulee tarkastella yksityiskohtaisesti. On syytä tiedostaa, että tutkijan oma mieli ja ymmärrys maailmasta vaikuttavat menetelmän käyttöön ja tekstin tulkintaan. (Krippendorff 2013, 17-18.) Toisin kuin esimerkiksi

omaelämäkertojen tai henkilökohtaisten päiväkirjojen kohdalla, haastatteluissa, kyselyissä ja havainnoinnissa teksti osin syntyy tutkijasta riippuen (Eskola & Suoranta 1998, 37). Aineiston analysoinnin eri vaiheissa onkin kiinnitettävä erityistä huomiota niihin kohtiin, jotka eivät vaikuta asettuvan eri koodeihin tai luokituksiin (Salo 2015, 179).

Sisällönanalyysi metodina on keino kuvata aineistoa ja sen merkityksiä tuotettujen tulkintojen kautta järjestämällä aineisto teemoittelun kautta tiivistettyyn muotoon. Merkitysten tuottamisen tavan sijaan keskitytään huomioimaan itse sisältöä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 104-108.)

Sisällönanalyysin tarkoituksena on vertailla kvalitatiivista aineistoa sekä luoda kestäviä ja perusteltuja yleistyksiä ilmiöstä (Eskola & Suoranta 1998, 617). Merkityksiä tai asioiden hahmottamista tarkastellessa tarvitaan analysoitavaksi tutkittavan omin sanoin jäsenettyä tekstimuotoista aineistoa. Kvalitatiivinen aineisto tyypillisesti käsittää myös monitasoista ja kompleksista ilmaisua. (Alasuutari 2011, 246-250.) Sisällönanalyysissa tutkittavat tekstit tai tekstimuotoon litteroidut aineistot voivat olla muun muassa lehtikirjoituksia, kirjoja tai haastatteluja (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Aineistosta on tarkoitus etsiä tutkimuskysymyksen kannalta merkittäviä asiasisältöjä ja ilmauksia, kuten sanoja, lauseita tai kokonaisia ajatusketjuja (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109–110). Yksittäisten sanojen tarkastelu voi pirstaloida aineistoa, kun toisaalta liian suuret luokittelut saattavat tehdä analyysiprosessista haastavaa. Sisällönanalyysissa keskeisintä on pilkkoa aineiston sisältö pienempiin luokkiin. (Elo & Kyngäs 2007, 109.)

Sisällönanalyysia voidaan Tuomen ja Sarajärven (2009, 95) mukaan tarkastella aineistolähtöisen eli induktiivisen, teoriaohjaavan eli abduktiivisen tai teorialähtöisen eli deduktiivisen analyysin keinoin. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissa aiemmasta tutkimuksesta muodostettu viitekehys ohjaa tutkimusta ja aineiston luokittelua. Teoriaohjaavassa ja aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa edetään puolestaan tutkittavan aineiston ohjaamana. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Teorialähtöisessä analyysissa tunnistetaan teorian toimiminen analyysin apukeinona, mutta analyysi ei ole lähtöisin teoriasta.

Teorialähtöisessä analyysissa edetään ennalta määritetyn teorian tai mallin mukaisesti. Myös aineistolle esitettävät kysymykset ja siitä etsittävät käsitteet pohjautuvat teoriaan, jota tutkimuksen kautta testataan jossakin kontekstissa. Myös teoriaohjaavassa analyysissa tunnistetaan kytköksiä teoriaan. Siinä ei kuitenkaan testata teoriaa, vaan ennemminkin tuotetaan uusia ajatuksia. Tutkijan analyysiprosessissa näin ollen vaihtelevat sekä tunnistetut mallit että aineistolähtöisyys. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97.)

Aiheista, joista aiempi tutkimus on vähäistä tai tieto niiden ympärillä on hajanaista on hyvä hyödyntää induktiivista analyysimenetelmää (Elo & Kyngäs 2008). Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa korostuu tutkittavien näkökulma jokaisessa prosessin vaiheessa (Tuomi & Sarajärvi 2009). Tutkittavien oman näkökulman tavoittaminen voi toteutua pyrkimällä säilyttää tutkittava ilmiö manipuloimatta sitä

(Eskola & Suoranta 1998, 40). Induktiiviseen dataan perustuva lähestymistapa siirtyy yksityisestä yleiseen, jolloin tietyt esiintymät havaitaan ja yhdistetään suuremmaksi kokonaisuudeksi (Elo & Kyngäs 2008, 109).

Alasuutari (2011) ajattelee, että teoriaa ei laadullisessa tutkimuksessa kannata lukita etukäteen koko tulevaa prosessia ja sen vaiheita ohjaavaksi. Laadullinen tutkimus on lähtökohtaisesti hypoteesitonta, eli tutkimukselta ei odoteta ennalta tiettyä tulosta. Käytännössä tutkijan mieli on täynnä aiempia kokemuksia ja havaintoja. Eräät ennako-oletukset voivat ohjata päättelyketjuja. Aineiston analysoinnin tarkoituksena on ennen kaikkea tavoittaa uusia näkökulmia, ei vahvistaa aiemmin epäiltyjä. (Eskola & Suoranta 1998, 50-54.)

### 4.3 Sisällönanalyysi tutkielman aineistolle

Tässä tutkielmassa tarkastelin keräämääni aineistoa aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Aiempaa tutkimuksen kannalta olennaista valmista teoriaa ei oikeastaan ollut, joten teorialähtöinen tai teoriaohjaava analyysimenetelmä eivät soveltuneet käytettäväksi. Aiempi aiheen tutkimus muodosti tutkielman ympärille olennaisen viitekehyksen. Hyödynsin sitä aineistolle esitettyjen kysymysten muotoilussa yhdistämällä teoriaohjaavia malleja tarkastella aineistoa. Toteutin sisällönanalyysin Milesin ja Hubermanin (1994, ks. Tuomi & Sarajärvi 2018) yhdysvaltalaisesta perinteestä käsin. Tämän näkemyksen mukaan aineiston pelkistämisen kautta voidaan etsiä vastaus tutkimusongelmaan.



**Kuvio 8.** *Analyysin vaiheet (Tuomi & Sarajärvi 2018, 420).*

Kuviossa 8 olen esittänyt sisällönanalyysin vaiheet. Tämän tutkielman pelkistämisvaiheessa eli redusoinnissa tutustuin ensin kerättyyn aineistoon ja luin sen kahteen kertaan läpi. Lukemisen aikana pyrin kiinnittämään huomiota tutkimuskysymysten kannalta olennaisiin ilmauksiin, joita olivat tässä tapauksessa yksittäiset ajatuskokonaisuudet. Jo tässä vaiheessa karsin tutkielman viitekehyksen kannalta kaiken epäolennaisen. Etsittävät analyysiyksiköt eivät olleet ennalta nimettyjä tai



valittuja. Pyrin näennäisesti sulkemaan tarkastelun ulkopuolelle kaiken mitä aiheesta jo tiesin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 365-367.)

Kolmannella lukukerralla tein tekstiin alustavia muistiinpanoja sekä kirjasin päällimmäisiä havaintoja ja ajatuksia ylös paperiin. Neljännen lukukerran aikana aloin hahmottamaan ajatuskokonaisuuksista koodeja ilmaisujen samankaltaisuuden perusteella. Koodauksen tarkoituksena oli jäsentää tekstiin kirjattuja muistiinpanoja katkelmalle tehdystä tulkinnasta (Eskola & Suoranta 1998, 509). Koodit toimivat apuvälineinä aineiston kuvaamiseen, jäsentämiseen ja testaamiseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 357, ks. Eskola & Suoranta 2014). Merkitsin nämä koodit kahdeksalla eri värisellä yliviihaustussilla tekstiin. Tässä vaiheessa kaikki aineiston ilmaisut eivät yhdistyneet vielä samojen koodien alle.

Aluksi laadittava koodausrunko usein elää ja täydentyy aineiston todellisen koodaamisen aikana (Eskola & Suoranta 1998, 518). Näin tapahtui tässäkin tapauksessa. Aloin vähitellen hahmottamaan aineistosta kyselyssä esitettyjen kysymysten kannalta yhdistäviä ja erottavia ajatuskokonaisuuksia. Seuraavaksi luin aineiston vielä kerran läpi pohtien, mihin tämän tutkielman tutkimuskysymyksiin kyselyssä esitetyt kysymykset oikeastaan vastaavat. Alla näkyvään taulukkoon olen listannut ja ryhmitellyt vastaajille esitetyt kysymykset tutkimuskysymysten kannalta mielekkäästi.

**Taulukko 1.** Tutkimuskysymysten luokittelu.

<b>Tutkimuskysymys</b>	<b>Kyselylomakkeen kysymys</b>
<b>1) Mistä luottamus etätyössä koostuu?</b>	Mitä luottamus on? Mitä luottamus etätyössä merkitsee sinulle?  Koetko työntekijöiden luottavan sinuun? Miten tämä ilmenee etätyössä?
<b>2) Mikä synnyttää epäluottamusta etätyössä?</b>	Minkä asioiden arvelet etäjohtamisessa synnyttävän epäluottamusta työntekijöissä?
<b>3) Miten epäluottamusta pyritään ehkäisemään etätyössä?</b>	Miten pyrit ehkäisemään epäluottamuksen syntymistä?
<b>4) Millä konkreettisilla toimenpiteillä johto rakentaa luottamusta etätyössä?</b>	Millä konkreettisilla keinoilla rakennat/osoitat luottamusta työntekijöihin etätyössä?  Millaisia odotuksia koet asettavasi työntekijöille etätyössä?  Millaisella luottamuksellisella toiminnalla pyrit sitouttamaan työntekijöitä etätyössä?  Oletko kiinnostunut työntekijöiden henkilökohtaisesta elämästä? Miten osoitat tätä etätyössä?  Millaisilla etätoimenpiteillä rakennat/osoitat luottamusta muutoksessa?

Etenin redusoinnissa tutkimuskysymys kerrallaan. Valitsin aineistosta taulukossa näkyvällä tavalla ne kysymysosiot, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin. Tässä vaiheessa unohdin aiemmin värikoodatut asiakokonaisuudet, sillä ne eivät soveltuneet käytettäväksi eri asioita tarkasteleviin tutkimuskysymyksiin. Seuraavaksi luin kuhunkin tutkimuskysymykseen liittyvät aineisto-osuudet uudestaan. Merkitsin tekstiin havaintoja, ajatuksia ja alustavia teemoja. Valitsin aineistosta tutkimuskysymysten kannalta olennaisia ilmaisuja ja listasin ne pelkistettyinä taulukkoon. Alla oleva esimerkki (1.) ilmentää taulukointia.

**Esimerkki 1. Mistä luottamus etätyössä koostuu?**

<b>Alkuperäisilmaus</b>	<b>Redusoitu ilmaus</b>
<i>Luottamus on sitä, että esimies voi uskoa työntekijöidensä itseohjautuvuuteen ja omatoimisuuteen</i>	Usko työntekijän itseohjautuvuuteen ja autonomiaan

Klusteroinnissa ryhmittelin eli koodasin merkittyjen ilmausten joukosta samankaltaisuutta tai eroavaisuutta ilmentäviä käsitteitä. Klusteroinnin tarkoituksena oli tuottaa alustavia kuvauksia tarkasteltavasta ilmiöstä (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 431). Kävin pelkistetyt ilmaukset huolellisesti läpi etsien niistä samankaltaisuuksia. Tämän jälkeen yhdistin yksittäiset havainnot samaa ilmiötä kuvaavaksi joukoksi siten, että muodostettu joukko päti jokaisen yksittäisen havainnon kohdalla (ks. Alasuutari 2011, 109-110). Tämän luokittelun myötä aineisto tiivistyi yksittäisiä ilmaisuja yhdistämällä niitä kuvaavien teemojen alle. Teemojen pohjalta loin ja nimesin alakategoriat jokaista ilmausta yhdistävällä otsikolla. Nämä nimetyt alakategoriat yhdistin yhä käsitteellisesti laajemmiksi yläkategorioiksi.

Aineiston abstrahoinnissa eli käsitteellistämässä erotin tutkimuskysymyksen kannalta tärkeimmän informaation. Jäsenin ja ryhmittelin alakategorioita yhä niiden sisällöllisen samankaltaisuuden perusteella suuremmiksi käsitteellisiksi joukoiksi. Kokoavien käsitteiden muodostamisen tarkoituksena oli vähentää havaittujen koodien tai luokkien lukumäärää niputtamalla yhteen samankaltaiset koodit. Tämä edellytti havaintojen vertaamista muihin vastaaviin. Käsitteellistämisen kautta pyrin kuvaamaan ilmiötä sekä kasvattamaan ymmärrystä siitä. (ks. Elo & Kyngäs 2007, 112.) Jo klusteroinnin aikana toteutin abstrahoinnin vaiheita. Toteutin käsitteellistämistä, kunnes aineiston sisältö ei enää mahdollistanut yhdistelyä. Yhdistämällä käsitteitä sain vastauksen aineistolähtöisen sisällönanalyysin tutkimusongelmaan. Syntyneet käsitteet muodostavat tämän tutkielman tulokset. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 437.)

Alla oleva taulukko (esimerkki 2.) kuvaa analyysiprosessin vaiheet redusoinnista abstrahointiin seurattavuuden varmistamiseksi.

### Esimerkki 2. Mistä luottamus etätyössä koostuu?

Alkuperäinen ilmaus	Redusoitu ilmaus	Teemat pelkistetyistä ilmauksista	Alakategoria	Yläkategoria	Yhdistävä luokka
<i>Luottamus on sitä, että esimies voi uskoa työntekijöidensä itseohjautuvuuteen ja omatoimisuuteen</i>	Usko työntekijän itseohjautuvuuteen ja autonomiaan	Itseohjautuvuus ja autonominen päätöksenteko	Vastuun antaminen	Velvollisuus	Luottamus etätyössä

## 4.4 Toteuttamisen arviointi

Aineiston luokittelua ja koodaamista määrittää jokin ajatus tai järjestelmä, jonka mukaan aineistosta valitaan sisältöä koodattavaksi (Salo 2015, 178, ks. MacLure 2014). Myös tutkimusasetelma, käsitteiden käyttö sekä metodit ovat ennalta asetettuja ja vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin. Kaikki tutkielman aikana tehdyt ratkaisut ovat subjektiivisia valintoja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 369; Tuomi & Sarajärvi 2009, 92.) Tämän vuoksi objektiivinen aineistolähtöisyys ja puhtaasti aineistosta nostettavat tulkinnat ovat kyseenalaisia (Eskolan & Suoranta 2005, 153). Objektiivisessä tutkimuksessa tutkimuskohdetta on tarkasteltava ulkoa käsin puolueettomasti. Kun pyrkii tunnistamaan omat subjektiiviset käsitykset tutkittavasta ilmiöstä, objektiivisuus on helpommin tavoitettavissa. (Eskola & Suoranta 1998, 41-45.)

Sisällönanalyysillä pyrin luomaan selkeyttä johtopäätösten luotettavan muodostamisen tueksi. Sisällönanalyysin kautta tavoittelin luottamuksen rakentamista esittäviä tiivistettyjä malleja (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 418). Tarkoitukseni oli muodostaa sisällönanalyysin avulla aineistosta toistettavia päätelmiä, jotka seuraavissa luvuissa kytken laajempaan kontekstiin ja aiempiin tutkimustuloksiin. Tutkielman tekijänä en kuitenkaan ollut irrallisena tutkimuskysymyksistä tai aiemmista havainnoista tarkastellessani aineistoa aineistolähtöisesti (Salo 2015, 172). Aineistolähtöinen analyysi onkin pitkälti aineiston tulkinnan ja ennakkoluulojen yhteenkietoutumaa (Eskola & Suoranta 1998, 513).

Myös aineistolähtöisessä analyysissä erilaiset teoreettiset lähtökohdat ohjaavat aineiston hankintaa. Olen valinnut esimerkiksi tutkittavien joukon sillä perusteella, miten arvelin löytäväni tunnusmerkit täyttävän tutkimuskohteen. (ks. Eskola & Suoranta 1998, 46-47.) On järkevää kuitenkin hankkia aineistoa teoriaa silmällä pitäen, jotta on mahdollista kerätä sopivaa materiaalia tarpeeksi (Salon (2015, 178).

Ei ole yhtä yksinkertaista tapaa toteuttaa sisällönanalyysia. On arvioitava, mitkä tutkimuksen etenemisen vaiheet soveltuvat parhaiten vastaamaan tutkimuskysymykseen.

(Elo & Kyngäs 2007, 112.) Sisällönanalyysia on kritisoitu vain työkaluna muotoilla aineisto uudestaan (Ruusuvuori ym. 2010, 19). Mikäli jo ennestään tuttu tieto on vain esitetty eri muodossa, voi kyse olla koodaamisen yhteydessä tunnettuihin asioihin tarttumisesta (Salo 2015, 166-182). Yksinkertaistetut tulokset voidaan kuitenkin saavuttaa millä tahansa menetelmällä, jos analyysitaito itsessään on puutteellinen (Elo & Kyngäs 2007, 108, ks. Weber 1990).

Tämän tutkielman tulos ei muodostunut vain uudelleen järjestelemällä aineistoa (ks. esimerkki 1 & esimerkki 2). Pelkän luokittelun ja kategorisoinnin sijaan pyrin nostamaan aineistosta uusia ja jäsenneiltyjä käsitteitä (ks. Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 16). Olen selventänyt tiedon tuottamisen tapaa sekä pyrkinyt havainnollistamaan käsitteiden syntymistä. Olen ryhmitellyt ilmaisut niin, että ne muodostaisivat tutkimuskysymysten kannalta olennaista ilmiötä kuvaavaa tietoa. Laadullisen tutkimuksen menetelmien rajoissa yksilöiden välisiä eroja ei ollut mahdollista tarkastella kuitenkaan tilastollisesti merkitsevästi (ks. Alasuutari 2011, 103).

Analyysin kuvaamisen tarkoituksena on selvittää kuinka johdonmukaisesti tai pätevästi tutkittua kohdetta on kuvattu tekstissä (Eskola & Suoranta 1998, 705-707, 718). Reliabiliteetti eli halutun ilmiön luotettavuuden ja toistettavuuden kuvaaminen tarkoittaa laadullisen tutkimuksen yhteydessä ennen kaikkea systemaattisuutta (Ruusuvuori ym. 2010, 17-17). Reliaabeli aineisto ei sisällä ristiriitaisuuksia (Eskola & Suoranta 2000, 214-215). Sisäinen validiteetti tarkoittaa käsitteiden ja teorian yhdenmukaisuutta sekä tieteenalan ymmärryksen osoittamista. Ulkoisella validiteetilla puolestaan viitataan aineistosta tehtyjen tulkintojen ja aineiston välistä johdonmukaisuutta. On esitetty näkökulmia, joiden mukaan validiteetti ja reliabiliteetti eivät sellaisenaan soveltuisi laadullisen tutkimuksen perusteiksi tarkastella luotettavuutta. (Eskola & Suoranta 1998, 702-710.) Käsittelen kuitenkin lyhyesti aineiston käsittelyn vaiheita ilmentääkseni luotettavuutta ja johdonmukaisuutta mahdollisimman kattavasti.

Olen pyrkinyt osoittamaan systemaattisuutta analyysin aikaisten vaiheiden ja valintojen perustelulla sekä selventämällä aineiston vastaavuutta suhteessa tutkimuskysymyksiin. Systemaattisuutta tässä tutkielmassa kuvaa muun muassa vastaajien rajaaminen vain tutkimuskysymysten kannalta olennaiseen joukkoon. Validiteetti eli pätevyys ilmenee tämän tutkielman vaiheissa siten, että perustelen aineistosta tehdyt tulkinnat ja kuvaan analyysin vaiheet. Luotettavuutta edesauttaa tieto ja ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä ja tutkielman tarkoituksesta (Tuomi ja Sarajärvi (2002, 135).

Olen pyrkinyt mahdollisimman tarkkaan, selkeään ja johdonmukaiseen aineiston analyysin kuvaamiseen. Pyrkiekseni mahdollisimman realistiseen kuvaukseen olen tehnyt selkoa tutkielman sisäisestä ja sen eri osien välisestä yhteydestä. Tutkielman luotettavuuden lisäämiseksi pyrin osoittamaan yhteyden tulosten ja aineiston välillä kuvaamalla tutkielman vaiheet mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Osoitin linkkejä aineiston ja tulosten välillä liitteillä ja taulukoilla. Analyysin aikana tein valintoja: mitä poimin aineistosta, miten koodasin ilmaisut, mitä ajatuskokonaisuuksia valitsin käsitteiden alle ja

miten luvussa 5 esitän tulokset. (Valli & Herkama 2018; Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 36–37.)

Yksittäinen teoria tai teoriakokonaisuus ei tietoisena valintana määrittänyt aineistosta etsimiäni ilmaisuja tai siitä nostamiani havaintoja. Analyysin vaiheissa pyrin antamaan tilaa aineistolle lukemalla sen useaan kertaan läpi ennen varsinaisen koodauksen aloittamista. Aloitin myös ilmiöiden ja asiakokonaisuuksien merkitsemisen tekstiin vasta saatua kokonaisvaltaisen kuvan aineiston sisällöstä. Tartuin kuitenkin subjektiivisen näkemykseni myötä tiedostamattomasti ensin tunnettuihin ja oletettuihin aineiston ilmauksiin luottamuksesta ja keinoista rakentaa sitä etätyössä. Hylkäsin analyysin alkuvaiheessa hahmoittelemani koodauksen, sillä aineiston ilmaukset eivät soveltuneet vastaamaan tutkimuskysymyksiin riittävän perusteellisesti. Aloitin aineiston käsittelyn alusta pyrkien poissulkemaan kaiken sen, mihin ensimmäisellä koodauskerralla kiinnitin huomiota.

Tiedoiset valintani ovat kuitenkin vaikuttaneet ilmiöiden yhteen luokitteluun (ks. Elo & Kyngäs 2007, 112). Subjektiivinen tulkinta on vaikuttanut myös tuloksiin, sillä tulokset pohjautuvat luokitteluun (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 388-390.) Salon (2015, 170-187) ajatus kvalitatiivisen tutkimuksen aikaisesta oivaltamisesta vahvistaa aineistolähtöisen sisällönanalyysin käyttämistä tässä tutkielmassa, sillä edellä kuvatusti kykenin muuttamaan aineiston käsittelytapaa analyysin aikana.

Tämän analyysin toteuttamisessa on mahdollista erottaa kaksi rajoitetta. Litteroiduista haastatteluista on löydettävissä sanattomia ilmiöitä: muun muassa hiljaisuutta, naurua ja itkua. Tämän tutkielman tekstimuotoisessa aineistossa näitä ei ilmennyt. Näin ollen en voinut laajentaa analyysia johtajien vastaamisen aikaisten tuntemusten tarkasteluun. Toisaalta piilotettujen merkitysten analysointi olisi lisännyt myös itsessään subjektiivista tulkintaa. (Elo & Kyngäs 2007, 109.)

Aineiston merkittävyys ja riittävyys sekä analyysin toistettavuus toimii luotettavuuden mittarina (Eskola & Suoranta 2000, 214-215). Toisena tutkielman aineiston rajoitteena voidaan nähdä sen laajuus. Vaikka vastaukset olivat riittäviä tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi, laajempi aineisto olisi voinut tuottaa vielä kattavampia ja systemaattisempia kuvauksia tarkastelemastani aiheesta. Anonyymin kyselyn vuoksi en myöskään voi olla vakuuttunut vastaajien asiantuntijuudesta tulosten taustalla. Toisaalta LinkedIn:in Ompeluseura -ryhmä on suljettu, ja sinne hyväksytään jäseniä vain profiiliin asetettujen tietojen perusteella. Käyttämäni aineisto ei olisi ollut soveltuva, mikäli olisin halunnut saavuttaa tiettyyn toimialaan, tutkintotasoon tai muuhun osaamistaustaan perustuvia laajoja tuloksia. Taustakysymysten (ks. liite 3) avulla olisin kuitenkin voinut sulkea osan vastaajista tarkastelun ulkopuolelle.

Tutkielman tekoon liittyy myös tutkimuseettisiä haasteita, joita voidaan tarkastella kahden luokan kautta. Ensimmäisessä luokassa eettiset kysymykset keskittyvät tiedonhankintaan ja tutkittavien tieto-oikeudelliseen suojaan. Toinen luokka käsittää tiedon käytön:

tutkimustulosten analyysin ja soveltamisen yleisellä tasolla. Standardoiduissa tiedonkeruumenetelmissä eettiset haasteet ovat ennakoitavissa ja jopa ratkottavissa. Vapaamuotoisemmat hankintatavat edellyttävät suurempaa moraalista vastuuta. Tutkimuskäytänne edellyttää myös tutkittavien suostumusta. Kukin tutkimus eri vaiheineen sisältää useita päätöksiä, joissa tutkijan etiikkaa koetellaan. (Eskola & Suoranta 1998, 160; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Ensimmäiseen luokkaan, tiedonhankintaan liittyvät kysymykset sisältävät tutkimuslupaan, osallistumiseen, aineiston keruuseen, tutkimuskohteen mahdolliseen hyväksikäyttöön sekä tutkimuksesta tiedottamiseen liittyviä haasteita (Eskola & Suoranta 1998, 162). Tässä tutkielmassa tutkittavat vastasivat vapaaehtoisesti ja luottamuksellisesti anonyymiin kyselyyn, joka ei kerännyt henkilötietoja vastaajista. Myöskään tutkimuskysymykset eivät olettaneet henkilötietojen keräämistä aineiston analysoinnissa. En myöskään suorittanut tutkielmaa jollekin kohdeyleisölle, eikä sen taustalla ollut rahoitusta. Tutkittavalle joukolle ei myöskään aiheutunut haittaa kyselyyn osallistumisesta. Välitin jokaiselle kyselyyn vastanneelle yhdenmukaisen ja riittävän informaation tutkielman tavoitteesta ja luonteesta.

Seuraavassa luvussa esitän tutkielman tulokset. Vasta johtopäätöksissä pohdin tutkielman tuloksia tarkemmin ja liitän ne teoreettiseen viitekehykseen sekä tulosten kannalta relevanttiin aiheen aiempaan tutkimukseen.

## 5. TUTKIELMAN TULOKSET

Tässä luvussa esitän tutkielman tulokset. Kuvaan johdon näkemyksiä luottamuksesta, epäluottamuksesta sekä konkreettisista keinoista rakentaa luottamusta etätyössä. Avaan analyysin tulokset ensin luottamusta ja epäluottamusta käsittelevien tutkimuskysymysten osalta. Tämän jälkeen syvennyn esittelemään analyysin tuloksia tämän tutkielman pääkysymykseen: 4) *millä konkreettisilla keinoilla johto rakentaa luottamusta etätyössä*. Esitän tulokset tutkimuskysymys kerrallaan. Epäluottamusta koskevat tulokset olen jakanut kahteen eri osaan: epäluottamuksen syntymiseen ja epäluottamuksen ehkäisyyn. Avaan ensin kunkin tutkimuskysymyksen kohdalla analyysin tärkeimmät tulokset. Kuvaan tulokset lukukokemuksen selkeyden vuoksi taulukoituna. Taulukoiden jälkeen kuvaan analyysin tuloksia tarkemmin. Olen merkinnyt aineistolainaukset tekstiin vastaajittain koodeilla [J1-22]. Koodit kuvaavat 22:ta kyselyyn vastannutta johtajaa. Olen hyödyntänyt aineistolainauksia jokaiselta kyselyyn vastanneelta johtajalta.

### 5.1 Luottamus etätyössä

Tämän tutkielman analyysin perusteella luottamus etätyössä koostuu jakamisesta, vastavuoroisuudesta, ennakoitavuudesta ja velvollisuudesta (ks. taulukko 2).

**Taulukko 2.** Luottamus etätyössä

Teemat pelkistetyistä ilmauksista	Alakategoriat	Yläkategoriat
<ul style="list-style-type: none"><li>• Suhteiden ylläpidon edellytys</li><li>• Yhdessä kokeminen, kokeileminen ja jakaminen</li><li>• Positiivinen riippuvuus</li></ul>	<b>Yhteisöllisyys</b>	<b>Jakaminen</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vuorovaikutuksen onnistumisen edellytys</li><li>• Työntekijöiden, tiimien ja johdon kommunikaatio</li><li>• Viestintä eri kanavissa</li></ul>	<b>Vuorovaikutus</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Huolenpidon ja kiinnostuksen osoitus</li><li>• Yhteyden luonti ja hyvä tiimihenki</li><li>• Joustaminen</li><li>• Kuuleminen ja kuulluksi tuleminen</li><li>• Vastavuoroinen yhteistyö</li></ul>	<b>Huomiointi</b>	<b>Vastavuoroisuus</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rehellisyys ja vastuuntuntoisuus</li> <li>• Tasa-arvoisuus</li> <li>• Arvostavuus ja kunnioitus</li> </ul>	<b>Arvot ja arvostuksen osoittaminen</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelottomuus</li> <li>• Usko toisiin ja tulevaisuuteen</li> <li>• Kokemus hyvydestä</li> <li>• Kokemus yhteenkuuluvuudesta</li> </ul>	<b>Tunteet ja tuntemukset</b>	<b>Ennakoitavuus</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Käyttäytymisen ennakoitavuus</li> <li>• Yhteistyön ehto ja oletus</li> </ul>	<b>Suojautuminen</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Itseohjautuvuus ja autonominen päätöksenteko</li> <li>• Vastuu omasta osaamisesta</li> <li>• Tarkistelun ja varmistelun puute</li> </ul>	<b>Vastuu</b>	<b>Velvollisuus</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sovitusta kiinni pitäminen</li> <li>• Tehtävien pätevä suorittaminen</li> <li>• Haasteiden kohtaaminen ja ratkominen</li> </ul>	<b>Luottamuksellisuuden osoittaminen</b>	

### 5.1.1 Jakaminen

*Jakaminen* on analyysin perusteella tärkeässä osassa luottamusta etätyössä. Jakaminen koostuu yhteisöllisyydestä ja vuorovaikutuksesta. Tietoa, yhteisiä näkemyksiä ja kokemuksia jaetaan luottamuksen ylläpitämiseksi ja rakentamiseksi. Jakaminen on itsessään luottamuksen osoittamista yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen kautta, mutta myös merkki siitä, että luottamusta on olemassa. Johtajat pyrkivät toiminnassaan itse jakamaan sekä edistämään organisaatiossa jakamista.

*Yhteisöllisyys* on tämän analyysin perusteella toinen jakamisen ilmentymä. Kuten vastaukset “luottamus on jotain yhteistä ja jaettua, mistä jakavat osapuolet ovat riippuvaisia” [J10] sekä “luottamus on äärimmäisen tärkeä tekijä, jopa vaadittava ehto yhteistyön sujumiseksi” [J8] kuvaavat, yhteisöllisyyden kokemukset etätyössä näyttävät luottamuksen perustana sekä keinona ylläpitää luottamusta. Vastaus “koemme ja kokeilemme asioita paljon yhdessä” [J11] osoittaa, että yhteisöllisyydessä korostuu yhdessä kokeminen, kokeileminen ja jakaminen. Analyysin perusteella yhteistyö ja



suhteiden ylläpito edellyttävät luottamusta. Luottamuksen syntyminen ja ylläpito tarvitsee vastavuoroisuutta organisaatioiden sisällä. Luottamus luo tarvetta ja positiivista riippuvuutta muihin työyhteisön jäseniin.

Luottamus näyttäytyy kahden eri merkityksen valossa puhuttaessa *vuorovaikutuksesta*. Toisaalta analyysin perusteella luottamus itsessään on työntekijöiden keskinäistä ja työntekijöiden ja johdon välistä vuorovaikutusta ja kommunikaatiota, kuten kohta “esimiehen ja työntekijöiden välistä hyvää vuorovaikutusta eri kanavissa” [J9] osoittaa. Erityisesti monitasoinen vuorovaikutus eri kanavissa näyttäytyy viestinä luottamuksellisuudesta ja luottamuksen olemassaolosta. Johtajat kokevat, että vuorovaikutus on merkki työntekijöiden luottamuksesta johtoon sekä toisiin työntekijöihin. Toisaalta vastaus “luottamus on elinehto etätyön ja erityisesti vuorovaikuttamisen onnistumiseksi” [J17] kertoo, että luottamus nähdään ehtona ja edellytyksenä vuorovaikutuksen mahdollistumiselle. Tämän näkökulman mukaan aineistosta erottui vahvasti se ajatus, että luottamusta tarvitaan, jotta kommunikaatio toisten kanssa on mielekästä tai edes mahdollista.

## 5.1.2 Vastavuoroisuus

*Vastavuoroisuus* luottamuksen ilmentymänä ja edellytyksenä jakautuu tässä analyysissä huomiointiin sekä arvoihin ja arvostuksen osoittamiseen. Siinä, missä vuorovaikutus näyttäytyy pitkälti viestinnässä onnistumisena ja haluna jakaa tietoa, vastavuoroisuus on kunkin työyhteisön jäsenen pyrkimystä joustaa omissa tarpeissa ja kunnioittaa toista. Johtajat ajattelevat luottamuksen olevan kokemus vastavuoroisuudesta ja joukko tekoja vastavuoroisuuden turvaamiseksi.

*Huomioinnilla* tarkoitetaan niitä huolenpidon ja kiinnostuksen osoittamisen keinoja työyhteisössä, jotka ilmentävät luottamusta. Kohtien “hyvänä tiimihenkenä” [J14] ja “luottamus ilmenee hyvänä työilmapiirinä [J1] perusteella luottamus näyttäytyy johdolle kykyinä luoda yhteyttä ja hyvää tiimihenkeä työyhteisössä. Toisen ihmisen huomioon ottamisen ohella joustaminen ja erityisesti omissa periaatteissa joustaminen toisen eduksi ovat osa luottamusta, kuten kohta “luottamus on joustoa puolin ja toisin - ei pelkää menettävänsä mitään, jos asioissa joustaa toisen suuntaan” [J17] kertoo. Vastaus “kuuntelemista, huolenpitoa, kiinnostuksen osoittamista ja arvostusta - näiden merkitys korostuu etätyössä” [J19] mukaan vastavuoroinen huomiointi luottamuksena ja luottamuksen osoittamisena sisältää toisen ihmisen kuulemisen ja myös henkilökohtaisen kokemuksen kuulluksi tulemisesta. Huomiointi on taito arvostaa toista työyhteisön jäsentä ja kunnioittaa tämän mielipiteitä ja tärkeinä pitämiä asioita oman toiminnan yhteydessä.

Myös *arvot ja arvostuksen osoittaminen* on liitetty tässä analyysissä osaksi vastavuoroisuutta. Arvot ja arvostuksen osoittaminen sisältävät toiminnan ja käyttäytymisen rehellisyyttä, vastuuntuntoisuutta sekä kokemusta tasa-arvoisuudesta.

Kuten kohta “tasa-arvoisuutta ja samanvertaisuutta -- etätyössä luottamuksessa korostuu hyvyyden lisäksi ystävällinen suoruus ja rehellisyys” [J20] osoittaa, arvot ja arvostuksen osoittaminen ovat niitä yksilön tärkeinä pitämiä asioita ja piirteitä, jotka ilmentävät työyhteisössä vallitsevaa luottamusta ja aikaansaavat sitä. Johtajat ymmärtävät luottamuksen myös vastuuntuntoisuudeksi. Vastuuntuntoisuus ilmenee kykyinä kantaa vastuuta ja haluna olla luottamuksenarvoinen.

### 5.1.3 Ennakoitavuus

Vastausten perusteella johtajat kokevat, että luottamus on joukko tunteita ja tuntemuksia sekä konkreettisia keinoja suojautua. Analyysissa tunteet ja tuntemukset sekä suojautuminen muodostavat käsityksen *ennakoitavuudesta*. Kyky ennakoida tarkoittaa, että työyhteisön jäsenet voivat luottaa toisiinsa ja toistensa käyttäytymiseen. Luottamuksen turvin voidaan ennakoida tulevaa sekä suunnitella tulevaisuuteen tähtääviä tavoitteita. Analyysin perusteella luottamuksen mahdollistama ennakointi on edellytys uskallukselle toimia tavoitteita kohti.

*Tunteet ja tuntemukset* luottamuksesta näyttäytyvät pelottomuutena. Kohta “ei pelkää menettävänsä mitään” [J17] osoittaa, että johto näkee luottamuksen pelkäämisen puutteena. Luottamus tunteena näyttäytyy etätyössä vastauksen “yhteyttä ja uskoa muihin ihmisiin” [J21] perusteella myös uskona työyhteisöön. Vastausten perusteella luottamus mahdollistaa tulevaisuuden suunnittelun ja eteenpäin katsomisen. Tunteena luottamus on kokemus, joka kertoo viestejä muiden oletetusta hyvyydestä ja luo yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tämä ilmenee vastauksissa “luottamus on uskoa toisiin ihmisiin ja tulevaisuuteen” [J16] ja “luottamus on tunne toisen ihmisen hyvyydestä” [J20].

Vastaukset “luottamus on käyttäytymisen ennakoitavuutta ja riskeiltä suojautumista” [J7] ja “muiden työyhteisön jäsenten toimintaan varautumista tai sen tarpeettomuutta” [J3] kertovat, että *suojautuminen* näyttäytyy keinona varautua tulevaan. Luottamus luo näennäisen suojakuoren, jonka turvin uskalletaan ennakoida ja suunnitella toimintaa työyhteisössä. Suojautuminen ei edellytä täyttä luottamusta toista työyhteisön jäsentä kohtaan. Sen sijaan luottamuksen määrä tai laatu vaikuttavat siihen tarvitseeko toisen toimintaan varautua ja kuinka paljon.

Jos tunteet ja tuntemukset ovat yksilön sisäisiä luottamuksen kokemuksia, luottamusta tai sen puutetta voi havaita ulkoa käsin konkreettisen toiminnan kautta. Varautuminen ja suojautuminen ovat käyttäytymistä, jonka kautta voi hahmottaa luottamusta ja sen olemassa oloa. Analyysin perusteella varautumisen ja suojautumisen tarve hälvenee, mikäli vallitsee luottamusta. Nämä näkemykset ja kokemukset luottamuksesta ovat subjektiivisia, mutta aineiston mukaan jaettuja käsityksiä siitä mitä luottamus on.

## 5.1.4 Velvollisuus

Luottamus näyttäytyy tämän tutkielman aineistossa eräänlaisena *velvollisuutena* olla luottamuksen arvoinen. Velvollisuus sisältää vastuun ja luottamuksellisuuden osoittamisen. Velvollisuus on ennen kaikkea kykyä olla vastuuntuntoinen. Luottamus edellyttää myös vastuuntuntoisuuden ilmentämisen toiminnassa, jotta luottamusta on mahdollista osoittaa.

Velvollisuuden näkökulmasta luottamus tarkoittaa vastuun kantamista sekä kykyä osoittaa olevansa luottamuksen arvoinen. *Vastuu* sisältää niitä kuvauksia luottamuksesta, jotka ilmentävät luottamuksen olevan kykyä olla luottamuksen arvoinen. Vastaus “minun ei tarvitse esimiehenä jatkuvasti varmistella tai tarkistella töiden etenemistä eikä käyttää omaa työaikaani tai energiaa siihen” [J12] viittaa siihen, että luottamus on toisen työyhteisön jäsenen vastuuttamista ja uskoa tämän vastuunkantokykyyn. Luottamus työntekijää tai tiimiä kohtaan pysyy yllä, kun jokaisella yksilöllä on vastuu omasta osaamisesta sekä kyky toimia vastuun edellyttämällä tavalla itseohjautuvasti ja autonomisesti. Luottamus toisten ihmisten kykyihin poistaa jatkuvan tarkistelun ja varmistelun tarpeen.

*Luottamuksellisuuden osoittaminen* tarkoittaa tässä aineistossa sovitusta kiinni pitämistä, tehtävien pätevästi suorittamista sekä haasteiden itsenäistä kohtaamista ja ratkomista. Luottamus on siis ennalta uskomista toisen ihmiseen kykyihin sekä oletusta valmiista tai sovitusta lopputuloksesta. Tämä ilmenee kohdassa “luottamus on sitä että uskot että jokainen tekee parhaansa oman tietotaitonsa mukaan - suorittaa työtään sovitulla tavalla” [J3]. Kun työyhteisössä ensin luotetaan johonkin jäseneen, odotetaan, että luottamus osoitetaan todeksi.

Kuten vastaukset “voin luottaa että työt jotka on sovittu tehtäväksi tehdään ja että pulmatilanteissa työntekijät ratkovat niitä itsenäisesti ja aktiivisesti mutta ovat tarvittaessa yhteydessä myös minuun” [J12] sekä “luotamme siihen, että arkiset haasteet kyetään hoitamaan, eikä vääristä ratkaisuksista rangaista” [J18] osoittavat, että luottamus on samaan aikaan luottamuksen arvoisuuden ja luottamuksellisuuden osoittamista toisille. Analyysin mukaan luottamus ei ole vastuuntuntoisuutta itsenäisesti ja yksin, vaan luottamuksen osoittaminen toista ihmistä kohtaan sallii myös epävarmuuden ja avun kysymisen. Tärkeintä luottamuksessa vastausten perusteella on, ettei tehtäviä jätetä tekemättä. Sekä työntekijöille että johdolla on velvollisuus kantaa vastuuta ja osoittaa vastuullisuutta luottamuksen säilyttämiseksi ja edistämiseksi.

## 5.2 Epäluottamuksen syntyminen etätyössä

“Ne asiat mitkä eivät edistä luottamusta, todennäköisesti synnyttävät epäluottamusta. Ja toisin päin.” [J8]

Tässä luvussa esitän tutkielman tulokset epäluottamusta synnyttävistä tekijöistä johdon näkökulmasta. Analyysin perusteella epäluottamusta syntyy vuorovaikutuksen sirpaleisuudesta, laiminlyönnistä, kontrolloinnista ja yksin jättämisestä (ks. taulukko 3).

**Taulukko 3.** Epäluottamuksen syntyminen etätyössä

<b>Teemat pelkistetyistä ilmauksista</b>	<b>Alakategoriat</b>	<b>Yläkategoriat</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tapaamisen, viestinnän ja vuorovaikutuksen puute</li> <li>• Saavuttamattomuus</li> <li>• Kysymysten välttely</li> <li>• Kiireisyyden ilmentäminen</li> </ul>	<b>Tavoittamattomuus</b>	<b>Vuorovaikutuksen sirpaleisuus</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Epäselvä, heikko tai ristikkäinen viestintä</li> <li>• Kyseenalaiset tiedonkulun foorumit</li> <li>• Huhut ja viestinnän laadussa epäonnistuminen</li> </ul>	<b>Tiedonkulun puute</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johdosta etääntyminen</li> <li>• Innostamisen ja sitouttamisen puute</li> <li>• Epävirallisen keskustelun puute</li> <li>• Viestinnän vähäisyys</li> </ul>	<b>Kohtaamisen puute</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muuttuvat ohjeet</li> <li>• Vastakaiun puute</li> <li>• Ennakoinnin puute</li> </ul>	<b>Epävarmuus</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työtehtävien jakautumisen epätasapaino</li> <li>• Välinpitämättömyys</li> </ul>	<b>Epäreiluus</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sovitusta luistaminen</li> <li>• Aikataulusta poikkeaminen</li> <li>• Epärehellisyys</li> </ul>	<b>Pettäminen</b>	<b>Laiminlyönti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liiallinen vahtiminen ja seuranta</li> <li>• Jatkuva varmistelu</li> </ul>	<b>Seuraaminen ja varmistelu</b>	<b>Kontrollointi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työajan seurannan puute ja tehtävien kasautuminen</li> <li>• Toiveiden kuulemisen ja niihin vastaamisen puute</li> </ul>	<b>Tuen puute</b>	<b>Yksin jättäminen</b>

## 5.2.1 Vuorovaikutuksen sirpaleisuus

Analyysin perusteella *vuorovaikutuksen sirpaleisuus* synnyttää epäluottamusta etätyössä. Vuorovaikutuksen sirpaleisuus sisältää tavoittamattomuutta, tiedonkulun puutetta, kohtaamisen puutetta sekä epävarmuutta. Nämä vuorovaikutuksen ilmiöt koostuvat ennen kaikkea viestinnällisistä vaikeuksista ja niistä johtuvista vaikutuksista työyhteisössä. Etätyön koetussa epäluottamuksessa korostuu vuorovaikutukselliset ja viestinnälliset haasteet ja niiden johtaminen. Näistä haasteista aiheutuva informatiivinen kaaos tai hajanaisuus vaikuttavat johtajien työyhteisössä havaitsemiin kokemuksiin epävarmuudesta ja sen syntymisestä. Johtajat kokevat oman toimintansa vaikuttavan eniten etätyössä havaittavaan vuorovaikutuksen sirpaleisuuteen.

*Tavoittamattomuudella* epäluottamusta synnyttävänä tekijänä tarkoitetaan johdon tavoittamattomuutta ja poissaoloa työntekijöiden ulottuvilta tai saatavilta. Aineistokatkelmien “viestinnän ja vuorovaikutuksen puutteen” [J20], “kiireisyyden, etäisyyden” [J21] ja “erityisesti etäisyys ja viestinnän vähäisyys vaikuttavat työntekijöihin etäännyttämiseen - varmaan tämä sitten synnyttää epäluottamusta ajan kanssa” [J8] perusteella tapaamisten puute sekä viestinnän ja vuorovaikutuksen vähäisyys vaikuttavat työntekijöiden kokemukseen johdon kaukaisuudesta. Saavuttamattomissa oleminen etäännyttää työntekijöitä johdosta ja mahdollistaa epäluottamuksen syntymisen työyhteisössä. Johto kokee, että kysymysten tietoinen välttely sekä kiireisyyden ilmentäminen ovat omiaan luomaan epäluottamusta työntekijöihin. Tavoittamattomuuden kohdalla erityisesti kiireisyys ja etäännyminen luovat kuvaa välinpitämättömyydestä ja ovat olemukseltaan luotaan työntäviä.

Johto kokee *tiedonkulun puutteen* herättävän epäluottamusta työntekijöissä. Vastaukset “viestinnän epäonnistuminen ja tiedon jakamisen epäonnistuminen” [J15] sekä “epäluottamusta synnyttää epäselvä viestintä - joskus johto viestii ristiin, joskus tieto ei kulje oikeita reittejä pitkin” [J1] osoittavat, että erityisesti epäselvä, heikko tai ristikkäinen viestintä vaikuttavat koettuun epäluottamukseen. Viestinnälliset aukot jättävät tilaa tulkinnolle ja virheelliselle tiedolle. Katkelman “erityisesti etäaikaan näihin on kiinnitettävä erityistä huomiota, ettei kaiken maailman huhut ja salaliittoteoriat saa puhtia” [J5] perusteella viestinnän laadussa, määrässä tai kohdentamisessa voi olla aukkoja, jotka epäluottamusta synnyttämällä saattavat luoda tilaa epämääräisille huhupuheille. Erilaiset huhupuheet lisäävät riskiä epäluottamuksen syntymiselle.

Myös väärät tai kyseenalaiset tiedonkulun foorumit voivat herättää tiedon vastaanottajassa epäluuloja ja ajan myötä epäluottamusta. Analyysin perusteella eri tiedolle ja tiedottamisen tavoille tarkoitettujen kanavien väärin käyttäminen lisää epäluottamusta.

*Kohtaamisen puute* synnyttää johdon ajatusten perusteella epäluottamusta työntekijöissä. Mikäli johdon ja työntekijöiden välit ovat etäiset, tai johtaja toiminnallaan etäännyttää suhdetta entisestään, voi epäluottamusta syntyä nopeastikin. Tämä ilmenee katkelmassa

“etätapaamisissa videoyhteyksien kautta on vaikea viestiä todellisia tuntemuksia, erityisesti uusien työntekijöiden kohdalla innostaminen, sitouttaminen ja näiden kautta luottamuksen rakentaminen voi olla vaikeaa - niiden puute saattaa heikentää luottamuksen rakentumisen nopeutta tai jopa ehkäistä sen syntymistä” [J17]. Epäluottamusta syntyy myös, mikäli johto ei kykene innostamaan tai sitouttamaan työntekijöitä etätöissä. Vastaus “epävirallisten keskustelujen puute, ne tuovat turvaa ja lämpöä työntekijöiden välisiin kohtaamisiin” [J18] kertoo, että epävirallisten kohtaamisten ja keskustelujen puute työntekijän ja johdon välillä etäännyttää ja aiheuttaa epäluottamusta. Ylipäättää viestinnän vähäisyys ja kohtaamisen puute vuorovaikutuksen vähenemisen kautta edesauttavat epäluottamuksen syntymistä.

Myös *epävarmuus* osana vuorovaikutuksen sirpaleisuutta edistää epäluottamuksen syntymistä. Katkelma “*covid-tilanne asettaa meidät reaktiiviseen moodiin ja ennakointi on vaikeata, ohjeet muuttuvat usein, varsinkin keväällä oli hankalaa luottaa ohjeisiin*” [J1] osoittaa, että epävarmuutta luovat muun muassa työympäristön muuttuvat käytännöt ja ohjeistukset. Työntekijöiden on vaikea saada realistista kuvaa todellisuudesta, mikäli se ei pysy hetkeäkään muuttumattomana. Kun työntekijät kääntyvät johdon puoleen kysyessään apua tai ohjeistusta saamatta kysymyksiinsä vastauksia tai ajatuksiinsa vastakaikua voi epäluottamus syventyä entisestään. Tämä tulee esiin vastauksessa “*mikäli ei saa vastakaikua tehtyyn työhön, hyvää tai huonoa - esimies ei vastaa mahdollisiin kysymyksiin, eikä ota kantaa*” [J13]. Lisäksi vaikeus ennakoida tulevaa syystä tai toisesta vaikuttaa koettuun epäluottamukseen muuta työyhteisöä tai johtoa kohtaan.

## 5.2.2 Laiminlyönti

*Laiminlyönti* epäluottamuksen synnyttäjänä näyttäytyy analyysissa epäreiluutena ja pettämisenä. Laiminlyönti on toisen yksilön tavoitteiden, ajatusten tai näkemysten sivuuttamista sekä piittaamattomuutta osoitetusta luottamuksesta.

*Epäreiluus* ilmenee tässä tutkielmassa ennen kaikkea välinpitämättömyytenä ja työtehtävien jakautumisen epätasapainona, kuten vastaus “*työtehtävien jakautumisen epätasapaino*” [J14] kertoo. Mikäli työntekijä kokee tulleen laiminlyödyksi ja mieltää kohdanneensa epäreilua kohtelua, voi koettu epäluottamus johtoa tai muuta työyhteisöä kohtaan kasvaa.

Tehtävien epätasaisesti jakautumisen lisäksi epäreiluus synnyttää epäluottamusta etätöissä. Epäreiluutta aiheuttaa välinpitämättömyys toista kohtaan. Kokemus epäreiluudesta ja epäreilusta kohtelusta on yksilön henkilökohtainen kokemus. Tämän analyysin perusteella johto ajattelee, että laiminlyömällä työtehtävien tasaisen jakamisen tai jakautumisen riski epäluottamuksen syntymiselle kasvaa. Johtajat kokevat, että toisen ihmisen tunteet huomiotta jättämisellä ja välinpitämättömyydellä kasvatetaan epäluottamusta. “*Sillä on vissi ero, onko joku, vai kaikki etänä. Olenko vain minä etänä tai onko etänä lähellä kotona, vai toimistolla toisella mantereella. Etänä, mutta myös*

lähityössä voi olla esimerkiksi täydellistä välinpitämättömyyttä” [J2]. Edeltävän katkelman perusteella fyysisesti etäällä olo työntekijöistä saattaa välittää epärehellisuuden tai välinpitämättömyyden signaaleja työntekijöille.

*Pettäminen* epäluottamusta synnyttävänä ja luottamusta murentavana keinona esiintyy aineistossa useaan kertaan. Tässä analyysissä pettämisellä tarkoitetaan epärehellisyyttä, työntekijän tarpeiden laiminlyöntiä ja lupauksista piittaamattomuutta. Luottamuksen pettämistä tapahtuu, mikäli johto ei hoida lupaamaansa tai aikatauluista poiketaan jatkuvasti. Tämä osoittuu kohdissa “jos ei voi luottaa että pomo hoitaa lupaamansa asiat” [J4] ja “epäluottamusta voi synnyttää jatkuva sovituista asioista luistaminen tai aikatauluista poikkeaminen” [J10]. Osa johtajista kokee, että katteettomia lupauksia olisi syytä välttää juuri niiden epäluottamusta synnyttävien taipumusten vuoksi. Analyysin perusteella yksittäiset alkuperäisestä sopimuksesta poikkeavat aikataulut tai tehtävät ei vielä välttämättä synnytä epäluottamusta. Tehtävien ja sovittujen aikataulujen jatkuva laiminlyönti kuitenkin tuottaa pettymyksiä ja aiheuttaa epäluottamusta. Tämä ilmenee vastauksessa “ei kannata luvata mitään, jos lupaus ei ole valmis sitten pitämään - luottamusta on vaikeampi synnyttää uudestaan, jos se on jo kerran menetetty” [J10].

### 5.2.3 Kontrollointi

*Kontrollointia* epäluottamuksen osoittamisen tai synnyttämisen keinona näyttäytyy vastauksissa seuraamisena ja varmisteluna. Johtajat kokevat, että työntekijöiden tai työtehtävien suorittamisen seuranta ja turhan tiivis kyseleminen prosessien vaiheista synnyttää epäluottamusta etätyössä. Työntekijöiden ollessa fyysisesti etäällä johdosta uteleminen tai vahtiminen ovat tämän analyysin perusteella niitä keinoja, jotka edistävät epäluottamuksen kokemuksia työyhteisössä. Katkelman “uskon että työntekijöiden vahtiminen ja liiallinen seuranta lisää epäluottamusta” [J3] mukaan seuraamisella ja varmistelulla synnytetään etätyön epäluottamusta. Jatkuva varmistelu, vahtiminen ja “varpaille astuminen” näyttäytyy epäuskona työntekijän ammattitaitoa kohtaan.

### 5.2.4 Yksin jättäminen

*Yksin jättäminen* rakentaa johtajien vastausten perusteella epäluottamusta etätyössä. Yksin jättämisellä tarkoitetaan johdon työntekijälle osoittaman tuen puutetta. Yksin jättämisellä viitataan negatiivisessa mielessä joko liikaan luottamiseen ja tehtävien pariin sysäämiseen tai toisaalta piittaamattomuuteen.

*Tuen puute* herättää epäluottamusta ja etäännyttää työntekijöitä johdosta, kuten vastaus “jos työntekijöiden toiveita ei kuulla ja niihin ei sitten vastata” [J11] osoittaa. Tuen saamisen tai tarjoamisen puute vaikuttaa vahvasti työntekijöiden kokemuksiin epäluottamuksen syntymisestä etätyössä. Etätyössä työntekijä on usein jo näennäisesti

yksin tai vähintään ilman työkavereita ja johtoa omassa tilassa suorittamassa työtehtäviään. Konkreettinen työtehtävien kanssa yksin jättäminen vahvistaa kokemusta tuen puutteesta ja synnyttää epäluottamusta etätyössä.

Siinä missä liika varmistelu ja tarkistelu voivat aiheuttaa epäluottamuksen syntymistä, niin voi toisaalta myös seurannan puute. Kohta “erityisesti työajan seurannan puute vaikuttaa työntekijöiden etäännyntymiseen - varmaan tämä sitten synnyttää epäluottamusta ajan kanssa” [J8] viittaa siihen, että työajan seurannan puute sekä yksittäisille työntekijöille kasautuvat tehtävät synnyttävät työntekijöiden epäluottamusta johtoon. Tuen puutetta ilmentää myös toiveiden kuulemisen ja niihin vastaamisen puute. Mikäli työntekijä omatoimisesti pyytää johdon tukea saamatta tätä, tai johto itsessään jättää tarjoamatta apua voi epäluottamusta syntyä herkemmin.

### 5.3 Epäluottamuksen ehkäisy etätyössä

Tämän tutkielman analyysin perusteella epäluottamusta voidaan johdon toimesta ehkäistä yhteisöllisyyden, vastuullisuuden ja inhimillisyyden avulla (ks. taulukko 4).

**Taulukko 4.** Epäluottamuksen ehkäisy etätyössä.

<b>Teemat pelkistetyistä ilmauksista</b>	<b>Alakategoriat</b>	<b>Yläkategoriat</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoimuus ja läpinäkyvyys</li> <li>• Palautteen antaminen ja vastaanottaminen</li> </ul>	<b>Avoimuus</b>	<b>Yhteisöllisyys</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viestinnän määrä</li> <li>• Perustelu ja aktiivisuus</li> <li>• Tavoitettavuus</li> </ul>	<b>Selkeä viestintä</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luvattujen asioiden hoitaminen</li> </ul>	<b>Lupausten pitäminen</b>	<b>Vastuullisuus</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Edestä johtaminen”</li> <li>• Aloitteellisuus ja systemaattisuus</li> </ul>	<b>Esimerkillisyys</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimivat työkalut</li> <li>• Videoyhteys</li> </ul>	<b>Työvälineet</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kohtaamiseen panostaminen</li> <li>• Lähestyttävyyys</li> <li>• “Samalla viivalla” oleminen</li> <li>• Toiminnan tarkoituksenmukaisuus</li> </ul>	<b>Vastavuoroisuus</b>	<b>Inhimillisyys</b>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilan antaminen</li> <li>• Läsnäolo</li> <li>• Ajan raivaaminen</li> <li>• Tavoitteissa tukeminen</li> </ul>	<b>Tuki</b>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------

### 5.3.1 Yhteisöllisyys

*Yhteisöllisyyden* ja yhdessä ohjautuvuuden edistäminen johdon toimesta ehkäisee työntekijöiden kokeman epäluottamuksen syntymistä. Yhteisöllisyys koostuu tämän tutkielman aineistossa avoimuudesta sekä selkeästä viestinnästä. Yhteisöllisyys näyttäytyy johtajien puheissa työyhteisön ominaisuutena ja erilaisina toimintatapoina epäluottamuksen syntymisen ehkäisemiseksi.

Vastausten “yritetään lisätä viestintää ja perustella, perustella” [J1] sekä “pyrin tekemään omasta toiminnastani järjestelmällistä ja läpinäkyvää [J9] mukaan *avoimuus* näyttäytyy johtajien toiminnassa avoimena olemuksena ja läpinäkyvänä käyttäytymisenä. Avoimuus viestii rehellisyyttä ja ehkäisee epäluottamuksen syntymistä, kuten katkelma “on mielekkäämpää sanoa, ettei jokin asia välttämättä onnistu kuin luvata sen onnistuvan 100-prosenttisesti” [J17] osoittaa. Avoimuuden kautta voidaan selkeyttää toiminnan tarkoitusta ja tavoitteita sekä pitää koko organisaatio tietoisena nykyisestä ja tulevasta. Johtajat kokevat, että perustelu on keino ehkäistä työntekijöiden kokemaa epäluottamusta etätöissä. Perustelemalla ylläpidetään läpinäkyvää ja avointa toimintaa.

*Selkeä viestintä* edesauttaa yhteisöllisyyden rakentumista ja sitä kautta epäluottamuksen syntymisen ehkäisemistä. Kohdat “esimies pitää aktiivisesti yhteyttä työntekijöihinsä pysyen tilanteen tasalla, palautetta antaen ja vastaanottaen” [J14] sekä “säännöllinen yhteinen yhteydenpito on tärkeää” [J22] ilmentävät selkeän viestinnän roolia epäluottamuksen ehkäisyssä. Selkeä viestintä tarvitsee riittävän määrän yhteydenottoja riittävän useasti. Sen lisäksi, että johto välittää tietoa ja informoi työntekijöitä, johtajat myös pyrkivät tavoittamaan tietoa ja viestimään aktiivisesti yhteisöllisyyden edistämiseksi. Johto lisäksi viestii tavoitettavuudestaan ja kertoo, kuinka on tavoitettavissa informoimanaan aikana. Palautteen antamisella ja vastaanottamisella voidaan edesauttaa epäluottamuksen ehkäisemistä sekä luottamuksellisen kulttuurin syntymistä. Selkeällä viestinnällä ja käyttäytymisellä sekä tiedon jakamiseen perustuvan organisaatiokulttuurin luomisella palautetta on luonteva antaa ja vastaanottaa.

### 5.3.2 Vastuullisuus

Johdon *vastuullisuus* työntekijöiden toiminnan edistämiseksi vaikuttaa myös kykyyn ehkäistä epäluottamusta. Vastuullisuus ja vastuullinen toimintaa tarkoittaa lupausten pitämistä, esimerkillisyyttä sekä toimivien työkalujen hankkimista työntekijöille. Johdon

vastuullisuus epäluottamuksen ehkäisyn taustalla edellyttää konkreettisia osoituksia sovittujen asioiden noudattamisesta. Tämän analyysin perusteella johtajat kokevat omista lupauksista ja omasta vastuullisuudestaan kiinni pitämisen tärkeänä epäluottamusta ehkäisevänä keinona etätyössä.

Vastuullisena toimintana työntekijöille osoitettujen *lupausten pitäminen* tarkoittaa käytännössä johdon lupaamien asioiden hoitamista määräajassa ja ennalta sovitulla tavalla. Katkelmat “sovittujen asioiden ja tehtävien suorittamisella määräajassa” [J9] sekä “tätä voi ehkäistä avoimesti sopimalla ja hoitamalla ne lupaamansa asiat, pienten asioiden merkitys korostuu!” [J4] osoittavat, että lupausten pitäminen on keino osoittaa vastuullisuutta ja sitä kautta ehkäistä epäluottamuksen syntymistä etätyössä. Johtajat kokevat, että suurien asiakokonaisuuksien ohella on tärkeä pitää myös pienemmistä asioista ja lupauksista kiinni.

Johtajat voivat ehkäistä epäluottamuksen syntymistä etätöissä myös *esimerkillisyyden* avulla. Tämä ilmenee muun muassa vastauksissa “olemalla hyvä esimerkki” [J15] ja “haluan olla esimerkilläni mukana päivittäisessä johtamisessa myös etänä” [J6]. Esimerkillisyys johdon toiminnassa tarkoittaa ennen kaikkea “edestä johtamista”. Edestä johtamisen kautta työntekijöille hahmottuu eräänlainen malli, jota pitkin kulkea. Vastausten mukaan johtajat kokevat vastuullisina toimijoina velvollisuutta osoittaa hyväksyttävän toiminnan polkua. Erityisesti muutoksessa johdon esimerkillisyys korostuu, sillä johtajan aloitteellisuus ja systemaattinen työskentely muutoksessa hälventävät mahdollisuutta tuntea epäluottamusta.

Kohta “myös asianmukaisten työvälineiden järjestäminen työntekijöiden kotiin on tärkeä huomion osoitus siitä, että työt hoituvat sijainnista riippumatta” [J8] osoittaa, että on johtajien vastuu hankkia asianmukaiset *työvälineet* etätyön suorittamiseksi. Tämä ilmentää vastuullisuutta ja toimii keinona ehkäistä epäluottamuksen syntymistä. Työvälineet sekä niiden toimintakuntoisuus ja nykyaikaisuus vaikuttavat töiden sujumiseen. Johto kokee, että oikeilla välineillä ja työkaluilla voidaan ehkäistä epäluottamuksen syntymistä ja kokemista etätyössä. Analyysin mukaan vastuu työvälineiden toimivuudesta ja töiden hoitumisesta etätyössä on ensisijaisesti organisaation johdolla.

Katkelman “pidän palavereissa aina videoyhteyden päällä” [J5] perusteella epäluottamusta ehkäisee etäpalavereissa myös päällä oleva toimiva videoyhteys. Vastauksista ei selviä toivooko johto työntekijöiden videoyhteyden olevan päällä. Johtajien oman kameran päällä olo kuitenkin on tämän aineiston perusteella keino ehkäistä epäluottamusta.

### 5.3.3 Inhimillisuus

*Inhimillisuus* epäluottamuksen syntymistä ehkäisevänä keinona koostuu vastavuoroisuudesta ja tuesta. Inhimillisuus on johdon osoittamaa ymmärrystä

työntekijöille. Analyysin perusteella johtajat pyrkivät panostamaan erityisen paljon inhimilliseen yhteistyöhön etätyössä.

Aineiston katkelmat “täytyy löytyä aika ja inhimillisyys yhteistyöhön” [J13] sekä “pyrin olemaan helposti lähestyttävä ja reilu tasapuolisesti - toisaalta se ei tarkoita sitä, etteikö joku ryhmästämme saisi joskus apua enemmän kuin joku toinen - lähtökohtaisesti kaikki on kuitenkin samalla viivalla” [J11] osoittavat, että *vastavuoroisuus* johdon toimesta inhimillisenä käytöksenä työntekijöitä kohtaan tarkoittaa samalla viivalla olemista. Tällä kuvataan samanarvoisuutta, joka vallitessaan ehkäisee epäluottamuksen syntymistä etätyössä. Johtajat kokevat, että kohtaamisiin panostamalla voi viestiä työntekijälle epäluottamusta ehkäiseviä signaaleja. Lisäksi kanssakäynnin helpottaminen olemalla työntekijää kohtaan helposti lähestyttävä edistää tätä tavoitetta. Kohdan “työtehtävien tarkoituksenmukaisuus” [J14] mukaan työtehtävien tarkoituksenmukaisuus on johtajan keino ehkäistä epäluottamuksen syntymistä. Tämä tukee toimintaa ja tekee siitä helpommin havaittavaa, ymmärrettävää sekä inhimillistä.

*Tuen* osoittaminen etätyössä on analyysin perusteella erittäin tärkeä keino epäluottamuksen ehkäisemiseksi. Kuten lainaukset “yritetään ehtiä olemaan läsnä ja kuulemassa fiiliksiä” [J1] ja “epäluottamusta voi ehkäistä antamalla tilaa ja tukemalla tavoitteissa” [J19] osoittavat, tukea ja ymmärrystä voi tarjota työntekijälle antamalla tälle tilaa työnsä suorittamiseksi. Tukea voi osoittaa lisäksi raivaamalla aikaa sekä olemalla läsnä niissä hetkissä, joissa työntekijä tarvitsee tukea. Myös johdon konkreettiset toimenpiteet tavoitteissa tukemiseksi vaikuttavat työntekijöiden kokemuksiin epäluottamuksesta tai luottamuksesta etätyössä.

## 5.4 Luottamuksen rakentamisen keinot etätyössä

Tämän analyysin perusteella johtajien luottamuksen rakentamisen konkreettisia keinoja ovat vuorovaikutuksen mahdollistaminen, rakenteiden luonti sekä inhimillisyyden rakentaminen (ks. taulukko 5).

**Taulukko 5.** Luottamuksen rakentamisen keinot etätyössä.

Teema pelkistetyistä ilmauksista	Alakategoriat	Yläkategoriat
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kahdenkeskiset keskustelut</li> <li>• Tiimien yhteiset kohtaamiset</li> <li>• Tarkoituksenmukainen viestintä</li> <li>• Tiedonkulun varmistaminen</li> <li>• Suora ja kohdennettu</li> </ul>	<p><b>Yhteydenpito</b></p>	<p><b>Vuorovaikutuksen mahdollistaminen</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>positiivinen palaute</li> <li>Tavoitettavuus</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhteinen päätöksenteko</li> <li>Kuulumisten ja mielipiteiden kysyminen</li> <li>Kysymysten mahdollistaminen</li> </ul>	<b>Osallistaminen</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhteisten viestintäjärjestelmien avoimuus</li> <li>Ajankohtainen ja välitön tiedottaminen</li> <li>Päätösten perustelu</li> <li>Kaksisuuntainen palaute</li> </ul>	<b>Avoimuus</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kahvipöytäkeskustelut</li> <li>Hiljaisen tiedon jakaminen</li> </ul>	<b>Vapaamuotoisuus</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rutiinit ja sopimukset</li> <li>Aikataulut</li> <li>Todistustaakka</li> <li>Ongelmien käsittely</li> </ul>	<b>Vastuu</b>	<b>Rakenteiden luonti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Toimivat työkalut ja järjestelmät</li> <li>Teknisen tuen saatavuus ja käytön opastus</li> <li>Materiaalinen ajantasaisuus ja saatavuus</li> <li>Työrauha</li> </ul>	<b>Työvälineet ja ympäristö</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Säännöllinen ja kohdennettu viestintä</li> <li>1on1 kohtaamiset</li> <li>Palaverit ja kokoukset</li> </ul>	<b>Säännöllisyys</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Työn yhdessä suunnittelu</li> <li>Pelisäännöt ja tavoitteenmäärittely</li> </ul>	<b>Työn järjestäminen</b>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentaatio</li> <li>• Tehtävänjako ja suunnitelmallisuus</li> <li>• Tilannekatsaukset ja raportointi</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oikeudenmukaisuus</li> <li>• Ihmisten lukeminen</li> <li>• Asioiden riitely</li> <li>• Väärinymmärrysten ehkäisy</li> </ul>	<b>Ymmärtäminen</b>	<b>Inhimillisyyden rakentaminen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lähestyttävyyys ja läsnäolo</li> <li>• Työssä jaksamisen tukeminen ja työhyvinvointiin satsaaminen</li> <li>• Joustokeinojen tarjoaminen</li> </ul>	<b>Auttaminen ja avun tarjoaminen</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastuun antaminen</li> <li>• Toimintavapaus</li> <li>• Itsenäinen päätösvalta</li> </ul>	<b>Vapauden antaminen</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vapaa-ajan tunnustaminen</li> <li>• Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen</li> <li>• Kohtaaminen yksilönä</li> </ul>	<b>Henkilökohtaisuus</b>	

### 5.4.1 Vuorovaikutuksen mahdollistaminen

*Vuorovaikutuksen mahdollistaminen* koostuu yhteydenpidosta, osallistamisesta, avoimuudesta sekä vapaamuotoisuudesta. Nämä tekijät johdon konkreettisina keinoina edistää luottamuksen rakentumista viittaavat johdon aktiivisuuteen viestinnässä sekä kanssakäymisessä työntekijöiden ja tiimien kanssa.

Vastaukset “selkeällä viestinnällä” [J2], “etänä on varmistettava, että tieto kulkee” [J18] ja “viestin suoraan ja kohdennan positiivista palautetta” [J20] osoittavat, että *yhteydenpidossa* korostuu johdon selkeä, kohdennettu sekä säännöllinen viestintä ja vuorovaikutus. Johto sekä mahdollistaa vuorovaikutustilanteita työntekijöille ja tiimeille että osallistuu niihin itse. Etäjohtamisessa haasteena näyttäytyy tiedonkulku oikeita kanavia pitkin. Tarkoituksenmukaisella viestinnällä ja viestin sisällön varmistamisella johto edesauttaa luottamuksen rakentumista. Yhteydenpito sisältää informaation siirron lisäksi kahdenkeskeisiä keskusteluita johdon ja työntekijän välillä. Lisäksi palautteen antaminen ja kehujen kohdentaminen työntekijälle edistävät vastausten perusteella luottamuksen rakentumista.

Kuten aineistokatkelmassa “olen työntekijöiden tavoitettavissa” [J9] sekä “vaikka kasvokkainen tapaaminen kollegoiden kanssa ei olekaan mahdollista, järjestämme verkossa yhteisiä kohtaamishetkiä - esimiehet voivat halutessaan osallistua kohtaamisiin” [J8] kerrotaan, johtajat myös viestivät työntekijöille olevansa tavoitettavissa rakentaakseen luottamusta työntekijöihin etätyössä. Työntekijät tietävät, milloin yhteydenpito johdon kanssa on mahdollista, ja milloin puolestaan ei. Johtajat kokevat tämän edesauttavan luottamuksen rakentumista, sillä työntekijä ei koe tulleen epähuomioiduksi tietäessään yhteydenpidon mahdollisuuksista.

Vastaukset “muutoksessa on hyvä kuulla myös tiimin mielipiteitä” [J10], “pyrin olemaan kiinnostunut työntekijöiden mielipiteistä ja näkemyksistä asioihin” [J15] sekä “pitkäjänteisistä tulevaisuuden suunnitelmista puhumalla yhdessä” [J16] viestivät, että *osallistaminen* luottamuksen rakentamisen konkreettisena keinona tarkoittaa ennen kaikkea työntekijöiden huomioon ottamista päätösten tekemisen yhteydessä. Vastausten perusteella osallistava päätöksenteko korostuu erityisesti muutosten ja uudistusten yhteydessä. Analyysin avulla ei selviä rakentaako johto luottamusta osallistamalla kaikkia työntekijöitä yksittäin vai kokonaisia tiimejä kerralla. Johtajat kuitenkin pyrkivät osallistamaan niitä työntekijöitä, joita päätökset lähtökohtaisesti koskevat.

Katkelmien “osallisuuden ja yhteisen päätöksenteon kautta - jos varsinaisia lopullisia päätöksiä ei ole mahdollista tehdä yhdessä työntekijöiden kanssa, heitä vähintäänkin kuunnellaan” [J20] sekä “keskustelemalla avoimesti, antamalla riittävästi mahdollisuuksia kysymyksille” [J12] mukaan johto pyrkii toiminnassaan myös mahdollistamaan työntekijöille tilaa esittää kysymyksiä. Aidot vapaan keskustelun asetelmat mahdollistavat työntekijöiden mielipiteiden huomiointia käytännössä. Tämän kyselyn vastaajien mukaan työntekijöiden mahdollisuus kysyä johdolta ja vuorovaikuttaa sitä kautta toimii keinona luottamuksen rakentamiseksi etätyössä.

*Avoimuudella* johtajat pyrkivät rakentamaan luottamusta työntekijöihin ja tiimeihin. Vastauksen “avoimuus on ensisijaisen tärkeää - kaikki mahdolliset listat ja kalenterit ovat avoimia ja niihin pääsee kuka tahansa meistä katsomaan, missä vaiheessa mikäkin työ on tai mitä työtehtäviä kukin tekee” [J4] perusteella konkreettisina avoimuuden toimenpiteinä johto voi asettaa yhteiset viestintäjärjestelmät, kalenterit ja tietokannat kaikkien työyhteisön jäsenten nähtäville ja helposti saataville. Avoimuus inhimillisyyden taustalla on ennen kaikkea johdon toimenpiteiden ja käyttäytymisen läpinäkyvyyttä koko organisaatiolle sen jäsenten asemasta riippumatta.

Kohdissa “pidän työntekijät ajan tasalla johtoryhmän ja tiiminvetäjien päätöksistä - lähtökohtaisesti emme tee kovinkaan monia päätöksiä suljettujen ovien takana” [J9] sekä “edellytys on, että jokaisella on tietoa ja jokainen jakaa sitä” [J18] viestitään, että etätyössä luottamusta rakennetaan tiedon avoimuuden, jakamisen ja saatavuuden lisäksi avoimella päätöksenteolla. Johtajat kokevat, että päätösten perustelemisen sekä päätöksistä oikea-aikaisesti ja kohdennetusti tiedottamisen kautta voidaan etätyössä rakentaa

luottamusta työntekijöihin. Vuorovaikutuksen mahdollistamisen keinona avoimuus edellyttää kaksisuuntaisuutta. Vastausten perusteella palautteen antaminen sekä vastaanottaminen edistävät avoimuutta ja luottamusta sekä ylläpitävät niitä.

*Vapaamuotoisuus* vuorovaikutuksen mahdollistajana sekä keinona parantaa vuorovaikutuksen sujuvuutta edistää tämän analyysin perusteella myös luottamuksen rakentumista. Vastauksista “pidän huolta, että ehtisimme keskustelemaan myös tiukan asian lisäksi muustakin -- tällaisella "tuttuudella" ja kahvipöytäkeskusteluita korvaavalla jutustelulla pysymme toinen toisemme mielissä tuttuina ja sitä myöten luotettavina” [J5] ja “hiljainen tieto mielestäni edistää luottamuksellisuutta” [J18] on pääteltävissä, että työyhteisössä johto voi ilmentää ilmapiirin ja vuorovaikutuksen vapaamuotoisuutta ja täten rakentaa luottamusta vuorovaikutuksen mahdollistamisen tai helpottamisen kautta. Johtajat rakentavat luottamusta järjestämällä vapaamuotoisia kahvipöytäkeskusteluja ennen virallisten palaverien tai kokouksien aloittamista. Etenkin etätyössä kasvokkaisen kohtaamisen ollessa puutteellista arkisten vapaamuotoisten käytäntöjen jatkaminen etäyhteyksien välityksellä ylläpitää rakentunutta luottamista ja rakentaa sitä yhä. Analyysin mukaan johtajat pyrkivät levittämään työyhteisössään hiljaista tietoa. Vapaamuotoisen kohtaamisen kautta palavereissa sekä muissa työntekijöiden välisissä tapaamisissa voidaan välittää työtehtävien ulkopuolista, mutta luottamuksen rakentumisen kannalta merkittävää hiljaista tietoa.

#### **5.4.2 Rakenteiden luonti**

*Rakenteiden luonti* johdon keinona rakentaa luottamusta etätyössä sisältää vastuun, työvälineet ja ympäristön, säännöllisyyden sekä työn järjestämisen. Rakenteet sisältävät prosessien ja kulttuurin luomisen, säilyttämisen ja vahvistamisen toimenpiteitä luottamuksen rakentamiseksi.

*Vastuu* tarkoittaa johtajien omasta toiminnasta ja käyttäytymisestä sekä työyhteisön toimintaperiaatteista kiinnipitämistä. Johtajat pyrkivät toimimaan vastuullisesti työntekijöiden ja koko organisaation hyväksi rakentaakseen luottamusta etätyössä. Vastuullisen toiminnan kautta johto osoittaa työntekijöille luottamuksellisuutta omassa toiminnassaan ja rakentaa samalla luottamusta työntekijöihin.

Katkelmat “Ajanhallinnalla” [J21], “rutiineista ja sovitusta käytännöistä on pidetty kiinni, vaikka ollaan etänä” [J1] sekä “erilaisten käytännön järjestelyiden toteuttaminen aikataulussa toivottavasti viestii siitä, että olemme kaikki osa samaa yhteisöä ja sovitusta on pidettävä jokaisen kiinni” [J16] ilmentävät, että vastuu sisältää organisaatiossa noudatettavista rutiineista kiinni pitämistä myös etätyössä. Etätyössä rutiinit, niin sanotusta “normaalista” kiinni pitäminen korostuu johtajien ajatuksissa. Solmitut säännöt ja laaditut sopimukset ovat tehty työntekijöiden lisäksi johdon noudatettaviksi.

Johtajat rakentavat luottamusta työntekijöihin myös kiinnittämällä erityistä huomioita etätyössä eri säännösten noudattamiseen. Vastuullisina toimijoina johtajat myös solmivat oman ja muiden työn kannalta merkityksellisiä sopimuksia edistääkseen luottamuksen rakentamista etätyössä. Aikataulujen noudattaminen ja tehtävien toteuttaminen määräajassa kuuluvat johdon vastuulle. Ottamalla vastuun lupaan aikatauluista johtajat voivat osoittaa työntekijöille luottamuksellisuutta.

Vastaukset “en myöskään lakaise mahdollisia ongelmia maton alle, vaan pyrin kohtaamaan ne mahdollisuuksien mukaan” [J19] ja “vastaamalla kysymyksiin riittävän perusteellisesti ja mikäli en osaa antaa vastauksia selvittämällä ne” [J12] osoittavat, että vastuun ottamisen lisäksi johtajat kokevat olevansa velvollisia kantamaan vastuunsa työntekijöitä ja muuta organisaatiota kohtaan. Analyysin perusteella johtajat rakentavat luottamusta etätyössä perustelemalla tekemiä päätöksiään ja valintojaan. Johtajat kokevat olevansa vastuussa päätösten oikeudellisuuden todentamisessa ja niiden jalkauttamisessa työyhteisöön. Johtajat myös ajattelevat rakentavansa luottamusta seistessään perustellusti tehtyjen päätöksen takana kantaen näin vastuuta toiminnastaan.

Vastuuta voidaan ottaa ja osoittaa myös mahdollisissa työyhteisön haastetilanteissa. Johtajat kokevat voivansa viestiä työntekijöille luottamusta käsittelemällä asiallisesti organisaation sisäiset tai työntekijöiden väliset pulmat. Etätyössä ja erityisesti etätyön ollessa uutta johtajat kokevat kyvyllä ja keinoilla ratkaista ongelmia olevan suuri merkitys työntekijöiden kokemaan luottamukseen.

*Työvälineet ja ympäristö* kuuluvat osaksi rakenteiden luontia etätyön luottamuksen rakentamisessa. Työvälineillä tarkoitetaan sekä konkreettisia työkaluja ja järjestelmiä työn tekemisen mahdollistamiseksi että niitä puitteita, joissa työtä tehdään etänä. Kohtien “myös asianmukaisten työvälineiden järjestäminen työntekijöiden kotiin on tärkeä huomion osoitus siitä, että työt hoituvat sijainnista riippumatta” [J8] ja “tarpeelliset, ajanmukaiset ja toimivat työvälineet, niiden huollon ja käyttöönoton opastus -- teknisen tuen saatavuus matalalla kynnyksellä” [J14] perusteella voidaan todeta, että johtajat rakentavat luottamusta etätyössä varmistamalla työntekijöilleen toimivat työkalut ja -järjestelmät. Lisäksi epävarmuutta poistaa ja luottamusta rakentaa teknisen tuen sekä työvälineiden huollon saatavuus mahdollisissa ongelmatilanteissa. Vastauksen “materiaalien sisältö ja saatavuus on varmistettava ennalta -- sitä ei ole yhtä luonnollista täydennellä etäpalaverissa asiakkaan kanssa kuin livenä toimistolla” [J8] perusteella johto lisäksi varmistaa työntekijöiden käyttämän materiaalin ajantasaisuuden ja saatavuuden ennalta, jotta työntekijöiden toiminta etätyössä on sujuvaa.

Vastaus “etätyössä olen kiinnostunut, että työntekijällä on tarvittavat fyysiset mahdollisuudet ja fasilitetit työnsä suorittamiseen” [J19] kertoo, että johtajat rakentavat luottamusta myös johtajien mahdollisuuksilla vaikuttaa työn järjestämiseen siten, että vallitsee työrauha. Työympäristön merkittävyys työnteon sujumisen kannalta on etätyössä suuri. Kohta “samaa kuin lähityössä: annetaan työrauha” [J2] kertoo, että johtajat pyrkivät



rakentamaan työntekijöilleen työrauhan, aivan kuten livenä tehtävässä työssä.

Työvälineistä ja -ympäristöstä huolehtimisen lisäksi *työn järjestämisellä* johto luo organisaatioihin rakenteita ja sitä kautta luottamusta. Vastaukset “työn suunnittelu ja yhdessä ohjautuva vastuu Teamsin plannerin avulla on koettu hyväksi” [J1], “yhteisillä pelisäännöillä” [J2] sekä “henkilökohtaisissa muutoksissa, esim. uuden työntekijän perehdyttämisessä lähiesimiesten nimeämisellä, tavoitteenmäärittelyllä” [J21] ilmentävät, että työn järjestäminen tarkoittaa tässä analyysissa työn yhdessä suunnittelua, pelisääntöjen luomista ja tavoitteenmäärittelyä yhdessä työntekijöiden tai tiimien kanssa. Organisaatioon luodaan rakenteita työn järjestämisen ja suunnittelun kautta. Tätä suunnittelua johtajat tekevät etätyössä yhdessä työntekijöiden kanssa rakentaakseen luottamusta heihin. Luottamusta rakennetaan johtajien toimesta myös määrittämällä yhteisiä pelisääntöjä sekä työn ja tulevaisuuden tavoitteita yhdessä työntekijöiden kanssa. Johtajat kokevat, että yhteinen tavoite ja sen määrittäminen sekä edellyttävät että rakentavat luottamusta. Katkelman “selkeä tehtävänjako ja itseohjautuvuus vastuualueiden sisällä” [J14] perusteella johto voi rakentaa luottamusta etätyössä työntekijöihin myös hoitamalla työlle rakenteet tehtävänjaon ja suunnitelmallisen toiminnan myötä.

Kuten kohta “sovitut asiat dokumentoimme entistäkin tarkemmin” [J5] osoittaa, johtajat pyrkivät erityisesti etätyössä myös dokumentaation kautta luomaan rakenteita ja osoittamaan siten luottamusta työntekijöihin. Dokumentaation kautta sovitut asiat pysyvät kirjallisesti ylhäällä, ja ne on näin mahdollista tarkistaa myöhemmin. Lisäksi johtajat haluavat luoda rakenteita ja rakentaa luottamusta järjestelmällisten tilannekatsauksien ja työntekijöiltä saatavan raportoinnin kautta. Tämä ilmenee katkelmassa “pyydän tilannekatsauksia ja ylläpidän raportointijärjestelmää” [J6].

Kuten kohdissa “olemme lanseeranneet säännölliset aamukahvit tiimeihin -- viestinnän on oltava säännöllistä ja kohdennettua” [J8] sekä “otan työntekijöihin yhteyttä sovitusti ja pyrin olemaan vuorovaikutuksessa päivittäin heidän kanssaan” [J9] perustellaan, *säännöllisyys* johdon toiminnassa rakenteiden luomiseksi toimii keinona rakentaa luottamusta työntekijöihin. Säännöllisyyttä ei määritellä tiheyden tai laadun perusteella. Johtajat kuitenkin ajattelevat, että erilaisten säännöllisten toimenpiteiden kautta voi rakentaa luottamusta etätyössä. Säännöllistä toimintaa voi olla muun muassa viestintä, palaverit tai kokoukset. Johtajat ajattelevat myös suoran kahdenkeskisen yhteydenpidon rakentavan luottamusta johdon ja työntekijän välille. Tällaiset 1on1-tapaamiset eivät analyysin perusteella vielä itsessään liity rakenteiden luonnin kautta luottamuksen rakentamiseen. Sen sijaan juuri säännöllisyys tapaamisissa ja siitä syntyvä työntekijän kyky ennakoita edistää luottamusta.

### **5.4.3 Inhimillisyyden rakentaminen**

*Inhimillisyyden rakentaminen* koostuu ymmärtämisestä, auttamisesta ja avun tarjoamisesta, vapauden antamisesta sekä henkilökohtaisuudesta. Inhimillisyyden

rakentaminen organisaatioon ja sen jäsenten välille on johdon konkreettinen keino luoda ja osoittaa luottamusta etätyössä. Kategoria koostuu johdon toimintatavoista luoda ympärilleen inhimillisyyttä ja johtaa ihmisten välistä kanssakäymistä.

Johtajat pyrkivät osoittamaan ja rakentamaan luottamusta työntekijöihin etätyössä *ymmärtämisen* avulla. Ymmärtämisellä johto osoittaa havaitsevansa työntekijöiden toimintaa ja ajattelua työyhteisössä. Ymmärtäminen on pelkän havaitsemisen lisäksi niitä toimintoja, jotka osoittavat, että johto todella ymmärtää ja hyödyntää organisaatiossa työntekijöiden inhimillisiä ajatuksia ja toiveita.

Kohdissa “yritän olla oikeudenmukainen ja aito” [J15] sekä “pyrin ehkäisemään väärinymmärrysten syntymistä” [J19] osoitetaan, että johtajat haluavat ymmärtää työntekijöitä rakentaakseen inhimillisyyttä ja sitä kautta luottamusta etätyössä. Ymmärtämistä osoitetaan muun muassa oikeudenmukaisuuden viestimisellä työyhteisössä. Johtajat pyrkivät itse toimimaan oikeudenmukaisuuden toimintaperiaatteita noudattaen ja tällä itsessään viestivät ymmärtämisen ja tasapuolisuuden kulttuurista työyhteisössä. Oikeudenmukaisuus on analyysin perusteella myös kykyä olla aito ja tulkita työntekijöiden lähtökohtia ja päämääriä. Toimiessaan oikeudenmukaisesti johtajat ilmentävät myös toiminnan ennakoitavuutta ja tasapuolisuutta luottamuksen rakentamiseksi etätyössä.

Kuten katkelma “tärkeintä on osata lukea ja johtaa ihmisiä, ei vain asioita” [J11] ilmentää, osa inhimillisyyden rakentamista ja ymmärtävää kulttuuria on johdon kyky lukea ihmisiä. Analyysin perusteella johtajat puhuvat luottamuksen rakentamisen yhteydessä työntekijöistä ymmärtävään sävyyn. Asioista, rakenteista ja järjestyksestä puhuttaessa puolestaan korostuu järjestelmällinen ja suorittava ote tarttua asioihin. Puhuessaan ihmisten lukutaidosta johto osoittaa syvää ymmärrystä työntekijöitä kohtaan. Halu oivaltaa ihmisten perimmäisiä ajatuksia ja tunteita toimii johtajien keinona rakentaa luottamusta etätyössä. Ymmärtämiseen inhimillisyyden taustalla kuuluu myös taito riidellä asioiden, eikä ihmisten kesken. Tämä ilmenee katkelmassa “pyrimme siihen, että meillä riitelee asiat eivätkä ihmiset” [J11]. Kun johtajat ymmärtävät asioiden ristiriidan olevan mahdollinen haaste, samalla ymmärretään siirtää sivuun inhimilliset tunteet ja arvoriidat, jotta ne eivät asetu työntekijöiden keskinäisen ymmärtämisen tielle.

Myös auttaminen ja avun tarjoaminen ovat vastausten perusteella johdon keinoja rakentaa luottamusta etätyössä. Tarjoamalla konkreettisia keinoja työn järjestämiseksi johtajat osoittavat luottamusta työntekijöihin. Konkreettisten keinojen lisäksi myös johtajien osoitus avun antamisesta sitä mahdollisesti tarvitseville rakentaa luottamusta etätyössä. Työntekijöiden auttaminen johdon konkreettisena luottamuksen rakentamisen keinona liittyy tässä analyysissa työn priorisointiin ja töiden yhdessä järjestämiseen, kuten katkelma “autan työn priorisoinnissa etätyökalujen avulla -- työssäjaksamisen tukeminen, satsaamme työhyvinvointiin jne jne” [J1] osoittaa. Johtajat viestivät inhimillisyyttä työntekijöille ja luovat inhimillistä organisaatiokulttuuria tarjoamalla konkreettisia

apukeinoja. Avun antaminen näyttäytyy myös joustokeinojen tarjoamisella. Johtajat antavat työntekijöille mahdollisuuden joustaa oman työn järjestämisessä.

Johtajat osoittavat myös itse inhimillisyyttä työntekijöitä kohtaan olemalla tarvitseville lähestyttävä ja läsnä. Tämä ilmenee kohdissa “haluan olla helppo lähestyttävä, jolloin tunne yhteydenpidosta tulee vaivatonta -- kunnioitus kaikkia ideoita kohtaan” [J13], “haluan viesittää matalalla kynnyksellä olevani läsnä” [J19] sekä “teamsin chattiin voi laittaa viestiä hyvin matalalla kynnyksellä” [J5].

*Vapauden antaminen* työntekijöille on tämän analyysin perusteella tärkeä johdon keino osoittaa työntekijöille luottamusta etätyössä. Vapauden antamisessa korostuu työntekijöiden mahdollisuus hyödyntää omaa inhimillistä ajattelua työnsä suorittamiseksi ja järjestämiseksi. Antamalla vapautta johtajat luottavat töiden ja tehtävien hoitamiseen. Kohta “antamalla työntekijöille mahdollisuuden luoda toimintatapoja itsenäisesti” [J4] kertoo, että sallimalla itsenäisen ja autonomisen työntekijän toimintavapauden etätyössä johtajat rakentavat luottamusta mahdollistamalla vapaan toiminnan ja luottamalla myös itse työntekijöihin. Kuten katkelmat “annan uusille työntekijöille mielelläni heti pieniä omia vastuutehtäviä varsinaisen opetustyön ulkopuolelta, konkreettisesti ihan vaikka jonkin hankinnan tekeminen tai kurssisisällön osan luominen” [J4] sekä “annan työntekijöiden toimia vapaasti vastuualueiden sisällä” [J6] osoittavat, johto antaa työntekijöilleen erilaisia toimintavapauksia, uusia hoidettavia työkokonaisuuksia sekä vastuualueita osoituksena luottamuksesta. Etätyössä, jossa työn valvominen on erilaista tai puuttuu jopa kokonaan, vapauden antamisen merkitys korostuu työntekijöiden kantaessa vastuuta työstään.

Inhimillisyyden rakentamiseen liittyy myös *henkilökohtaisuuden* ilmentäminen. Osoittamalla johdon ja työntekijöiden välistä sekä koko organisaation poikkileikkaavaa työntekijöiden henkilökohtaisen elämän tunnustamista johto rakentaa konkreettisesti luottamusta etätyössä. Henkilökohtaisuus ja sen hyväksyminen työyhteisössä toimii johtajien konkreettisena keinona osoittaa luottamuksellisuutta työntekijöihin etätyössä.

[J4]: *Meillä on tiimin kanssa pari kertaa kuussa virallinen tiimipalaveri, joka aloitetaan aina kuulumiskierroksella kiireestä piittaamatta. Yleensä palaveri sujuu silloin muuten sutjakammin, kun kaikki ovat jo saaneet kielenkantansa helytymään. Kahdenkeskisissä keskusteluissa yritän aina muistaa kertoa jotain omasta henkilökohtaisesta elämästäni (ihan vaikka mitä söin lounaaksi), jotta osoitan että henkilökohtaisesta elämästä puhuminen on suotavaa. Kun tapaamme kasvokkain (eri ihmisten kanssa kerran-muutaman kerran kuussa), käytämme runsaasti aikaa kahvitteleun ja kuulumisten vaihtamiseen.*

Yllä oleva sitaatti [J4] osoittaa johtajien pyrkivän näyttämään, että jokaisen työntekijän ja ennen kaikkea yksilön henkilökohtainen elämä on normaalia ja hyväksyttävää, eikä sitä pitäisi sulkea pois keskusteluista. Johtajat pyrkivät osoittamaan omilla esimerkeillään ja kokemuksillaan työntekijöille vapaa-ajan ja arjen kuuluvan osaksi normaalia elämää.

Katkelma “monella työntekijällä on meidän organisaatiossa lapsia - meille on tärkeää, että työntekijämme saavat toki hoidettua työnsä, mutta myös toimimaan vapaa-ajalla -- varsinkin nyt koronan myötä henkilökohtaiset kuulumiset on kiva kysyä ainakin viikoittain” [J10] osoittaa, että johtajat pyrkivät kohtaamaan osoittamaan luottamusta kohtaamalla työntekijät yksilöinä. Johtajat kertovat työntekijöiden jakavan kokemuksiaan vapaa-ajalta. Osa johtajista kertoo saavansa kuvia työntekijöiden lapsista ja omaehtoisia tekstiviestejä kuulumisista pidempien poissaolojen aikana. Katkelmassa “miten voimme parhaalla mahdollisella tavalla yhdistää kolmivuorotyön ja henkilökohtaisen elämän” [J3] ilmennetään selvästi, miten etätyössä johtajien luottamuksen rakentamisessa korostuu vapaa-ajan ja työn sovittamisen pyrkimykset.

Vapaa-ajasta ja henkilökohtaisista asioista halutaan keskustella ennen varsinaiseen työhön siirtymistä etätyössä, jossa kohtaaminen muuten voi olla vähäisempää. Kuten kohta “olen yrittänyt sanoa, että kodin äänet (lapset kissat koirat puolisot) palaverien aikana ovat jees ja tervetulleita -- avaan itse joskus omaa tilannettani, se auttaa joitakin puhumaan myös omista haasteistaan” [J1] osoittaa, henkilökohtainen elämä hyväksytään ja se myös asetetaan johtajien toimesta niin tärkeäksi osaksi yksilöä, että työntekijän vapaa-aika ja työ halutaan parhaalla työn sallimalla tavalla saada yhteensovitetuksi.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman päätavoitteena tutkin, millä konkreettisilla keinoilla johto rakentaa työntekijöihin luottamusta etätyössä. Osana luottamuksen rakentamista tarkastelin myös mitä luottamus ja epäluottamus etätyössä tarkoittavat. Lisäksi tavoitteenani oli tarkastella myös millä keinoilla johtajat pyrkivät ehkäisemään epäluottamuksen syntymistä. Nämä luottamusta ja epäluottamusta hahmottavat tarkastelut auttoivat tarkentamaan kuvaa keinoista rakentaa luottamusta etätyössä. Tässä luvussa esitän tämän tutkielman johtopäätökset. Esitän ensin tärkeimpiä tuloksia luottamuksen käsityksestä ja pohdin miten tulokset ovat linjassa aiemman tutkimuksen kanssa. Tämän jälkeen pohdin epäluottamuksen syntymistä ja ehkäisyä etätyössä johdon näkökulmasta. Lopuksi siirryn tutkielman keskiöön tarkastelemaan luottamuksen rakentamisen konkreettisia keinoja aiemman tutkimuksen sekä LMX-teorian avulla.

### 6.1 Luottamus on kykyä vuorovaikuttaa ja ennakoida

Tulokset osoittavat, että luottamus etätyössä koostuu yhteisöllisestä ja vuorovaikutteisesta tiedon ja kokemusten jakamisesta, toisten tarpeet ja ominaisuudet huomioivasta vastavuoroisuudesta, kyvystä ennakoida toimintaa sekä vastuuntuntoisesta velvollisuudesta toimia oikein. Luottamus on joukko yksilöiden tunteita, ajatuksia ja kokemuksia siitä mitä luottamus on. Näitä kokemuksia ei voi välttämättä ulkoa käsin havaita. Koska tunne on usein alitajunnasta kumpuava kokemus jostakin ihmisestä tai tilanteesta, sitä ei voi pakottaa ulkopuolelta.

Luottamuksen ilmentyminen etätyössä johtajien näkökulmasta oli tärkeä tunnistaa, sillä luottamus itsessään vaikuttaa tiedonsiirtoon, vastavuoroisuuteen sekä kompleksisen tiedon jakamiseen (ks. Chowdhury 2005; Levin & Cross 2004; Kettunen & Kalliomaa 2013). Luottamus etätyössä näyttäytyy kahtena eri käsityksenä. Johtajat kokevat luottamuksen yhtäältä olevan lähtökohtainen edellytys vastavuoroisen yhteistyön rakentamiseksi sekä toisaalta keino luoda yhteisöllisyyttä ja ylläpitää suhteita. Kukin vastaus luottamuksesta sisälsi samanaikaisesti näitä molempia luottamuksen ominaisuuksia. Johtajat vaativat luottamusta suhteiden ja yhteistyön synnyttämiseksi. Yhdessä kokemisen ja tiedon jakamisen kautta luottamuksellisuutta etätyössä voidaan samalla osoittaa ja ylläpitää.

Tulokset osoittavat, että luottamus luo positiivista riippuvuutta toisiin työyhteisön jäseniin. Myös aiemmissa tarkasteluissa luottamus on nähty osapuolten välisenä riippuvuutena ja hyväksikäyttämättömyytenä (Kettunen & Kalliomaa 2013). Luottamus toimii liimana ja eteenpäin puskevana voimana yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen onnistumisen taustalla. Sama liima luo tiimihenkeä ja syvempää yhteyttä etätyössä. Luottamus on lisäksi uskallusta ja halua viestiä työntekijöiden, tiimien ja johdon välillä eri kanavissa. Luottamuksellisessa tilassa kuunnellaan ja tullaan kuulluksi. Luottamus on arvostusta, rehellisyyttä ja tasa-arvoisuutta. Myös Harisalon ja Miettisen (2010, 34) tutkimuksen mukaan johdon toiminnassa luottamuksen rakentamiseksi painottuu

arvostaminen, kehittäminen ja yhteisöllisyyden ylläpitäminen. Luottamukseen perustuva johtaminen edellyttää tämän tutkielman tuloksiin pohjaten jo lähtökohtaisesti johdon ja työntekijöiden välistä arvostusta ja luottamusta.

Luottamus etätyössä on odotusta muiden osapuolten toiminnasta tulevaisuudessa. Yhteistyö tai yhteisöllisyys eivät ole mahdollisia ilman luottamusta. Tulokset osoittavat, että luottamus nähdään tulevaisuuden pelon vastakohtana. Luottamus ja läpinäkyvä toiminta etätyössä mahdollistavat käyttäytymisen ennakoitavuuden. Lisäksi etätyön luottamus mahdollistaa uskon toisiin ihmisiin ja tulevaisuuteen. Vastaavia tuloksia on löydetty myös aiemmin luottamuksen ja etätyön tutkimuksessa (Ilmonen & Jokinen 2002, 14–15; Ikonen 2013, 23; Blomqvist ym. 1997, 283). Luottamus on kokonaisvaltainen keino hallita ja ennustaa riskien ympäröivää elämää (Luhmann 1988; Harisalo & Miettinen 2010, 24; Ferrazzi 2014).

Luottamus koostuu etätyössä vastuullisuuden ja luottamuksen arvoisuuden osoittamisen kautta: tehtävät pätevästi suorittamalla sekä haasteet itseohjautuvasti kohtaamalla ja ratkomalla. Luottamuksen arvoisuus edellyttää jokaisen työyhteisön jäseneltä velvollisuutta toimia vastuuntuntoisesti ja osoittaen luottamuksellista käyttäytymistä. Johdon luottamuksen arvoinen toiminta itsessään ilmentää luottamusta etätyössä. Luottamuksellisessa ilmapiirissä itseohjautuvuus ja samalla sen vaatimus kasvaa, mutta samalla työntekijät voivat kokea saavansa mahdollisuuden aiempaa itsenäisempään työhön (Gajendran & Harrison 2007). Vastaukset osoittivat, että luottamus mahdollistuu, mikäli johto ja työntekijät jakavat yhteisiä tavoitteita ja arvoja (ks. myös Häkkinen 2012, ks. Dirks 2000; Yukl 2010).

Tulokset osoittavat, että luottamus koostuu myös jokaisen työntekijän sekä johtajan kyvystä olla vastuussa oman osaamisen ja asiantuntijuuden ylläpidosta. Työntekijän kykyihin luottaessa johtajien tarkistelu ja varmistelu muuttuu tarpeettomaksi. Aiemman tutkimuksen mukaan luottamuksen arvoisuutta sekä koko työyhteisön aktiivista panosta ja osallistumista vaaditaan ylipäätään etätyössä aiempaa enemmän (Vilkman 2016; Savolainen 2011, 127; Kettunen & Kalliomaa 2013).

Tulokset luottamuksesta noudattavat pitkälti Luhmannin (1988) tarkastelua, jossa luottamusta ilmenee sekä suhteessa organisaatioon (confidence) että henkilöön itseensä (trust). Luottamus rooli tämän tutkielman tulosten perusteella mukailee myös Lämsän ja Pucetaiten (2006) tutkimuksen tulosta, jonka mukaan luottamuksessa korostuu osapuolten väliset tunnesiteet ja jaetut arvot sekä mahdollisuus ennakoida käyttäytymistä. Tulokset osoittavat, että työyhteisössä tarvitaan niin tieto- kuin tunnepohjaista luottamusta.

## 6.2 Sirpaleinen vuorovaikutus ja yksin jättäminen synnyttävät epäluottamusta etätyössä

Tässä tutkielmassa selvitin epäluottamuksen syntymistä etätyössä johdon kokemusten ja toiminnan kautta. En ollut kiinnostunut tutkimaan mitä epäluottamus itsessään johtajille tarkoittaa. Sen sijaan halusin tietää, miten epäluottamusta etätyössä ilmenee ja miten sitä mahdollisesti syntyy. Tämän tutkielman kokonaisvaltaisten tulosten muodostamisen kannalta oli merkittävää tarkastella epäluottamuksen syntymistä sekä sen ehkäisyä etätyössä. Erilaisen näkökulman avulla pystyin analysoimaan tuotettua tekstiä eri lähtökohdista käsin. Tulokset osoittavat, että epäluottamus ymmärretään pitkälti luottamuksen vastakkaisista lähtökohdista käsin.

Aiemmin osoitin, että luottamus koostuu tiedon ja kokemusten jakamisesta, vastavuoroisuudesta, ennakoitavuudesta sekä teoista luottamuksen ilmentämiseksi. Epäluottamus puolestaan määrittyy epävarmuuden, vuorovaikutuksen sirpaleisuuden, laiminlyönnin, kontrolloinnin ja yksin jättämisen kautta. Vaikka Vilkmän (2016) on määritellyt epäluottamuksen aiemmin pikemminkin kontrollin menettämisen pelkona, tämän tutkielman tuloksissa kontrollointi muodostuu ennen kaikkea liiallisesta seurannasta ja varmistelusta. Myös aiemmissa tutkimuksissa liiallisen valvonnan, ajantasaisen tiedon puutteen sekä viestinnässä epäonnistumisen on havaittu estävän luottamuksen rakentumista. Samat tekijät aiheuttavan epäluottamuksen syntymistä etätyössä. (Rauramo 2018; Mäkipeska & Niemelä 2005, 31.) E-johtamisessa onnistumiseksi johtaja tarvitsee kykyä ennakoida, luottaa ja olla luotettava (kuvio 2.). Sen sijaan ennakoinnin puute ja syntyvä epävarmuus aiheuttavat tämän tutkielman tulosten perusteella epäluottamusta.

Vuorovaikutuksen sirpaleisuus: määrän ja laadun heikkous, tavoittamattomuus, tiedonkulku sekä kohtaamisen puute synnyttävät epäluottamusta etätyössä. Tavoittamattomuus sekä epäselvä, heikko ja ristikkäinen viestintä haastavat yhä tiedonkulkua. Puutteellisen viestinnän ohella kyseenalaiset tiedonkulun foorumit, viestinnän sisällössä epäonnistuminen sekä asioiden ja totuuden kertomatta jättäminen aiheuttavat mahdollisuuksia huhupuheille ja epäluottamuksen syntymiselle. (ks. myös Kettunen & Kalliomaa 2013; Deems & Deems 2003.) Myös Stenvall ja Virtanen (2017, 81) ovat tutkimuksessaan havainneet informaation puutteellisuuden ja epävarmuuden omasta tulevaisuudesta kasvattavan epäluottamusta.

Vastaukset osoittavat, että johdon kiireisyyden ilmentämisen, sovitusta aikatauluista luistamisen sekä kysymysten tai vastuun välttelyn kautta vuorovaikutus estyy ja epäluottamukselle jää tilaa. Harisalón ja Miettisen (2010, 35) tutkimuksen mukaan ongelmien väistely ei paranna luottamuksellisuutta, vaan päinvastoin synnyttää epäluottamusta. Johtajat kokevat, että etätyön kasvokkaisen läsnäolon ja fyysisyyden puute vaikuttavat suuresti syntyvään epäluottamukseen (ks. myös Surakka & Laine 2011, 194; Josh, Lazarova & Liao 2009). Kohtaamisen ja vastakäiön kokonaisvaltainen puute synnyttää epäluottamusta etätyössä. Johtajien epäonnistuessa työntekijöiden

kuuntelemisessa tai sitouttamisessa työntekijät voivat etäännyä johdosta. Myös aiemmat tutkimustulokset ovat osoittaneet kohtaamisen puutteen merkittävyyden suhteessa etäjohtamiseen ja epäluottamuksen syntymiseen (Rauramo 2018).

Työntekijöiden laiminlyönti: epäreilu kohtelu ja pettäminen johdon toimesta aiheuttavat etätyöyhteisössä epäluottamusta. Mikäli rakentunutta luottamusta ja toisten haavoittuvuutta hyödynnetään omaksi eduksi, luottamus usein menetetään (Harisalo & Miettinen 2010, 39). Myös työntekijöihin kohdistettu kontrolli vaikuttaa epäluottamuksen syntymiseen. Seuranta ja varmistelu koetaan epäluottamuslauseena työntekijän osaamista kohtaan.

Samaan aikaan yksin jättäminen sekä johdolta saatavan tuen puute ja tehtävien kasautuminen aiheuttavat epäluottamusta etätyössä. Sen sijaan, että oikeudenmukaisuutta osoitetaan työtehtävien jakamisella ja samanarvoisuuden ilmentämisellä, työtehtävien jakautumisen epätasapaino sekä johtajien osoittama välinpitämättömyys synnyttävät etätyössä epäluottamusta. Oikeudenmukaisuutta voitaisi lisätä juuri työtehtävien jakamisella ja samanarvoisuuden mahdollistamisella (Kettunen & Kalliomaa 2013). Tulosten perusteella lomautukset, määräaikaistamiset tai toiminnan kokonaan lopettaminen eivät itsessään esiintyneet epäluottamusta synnyttävinä tekijöinä toisin kuin esimerkiksi Putnamin (2002) tutkimuksessa. Tuloksissa korostui sen sijaan vaikeiden tilanteiden ja muutosten aikainen johtajien toiminta epäluottamuksen synnyttämiseksi.

### **6.3 Yhteisöllisyys, vastuullisuus ja inhimillisyys ehkäisevät epäluottamusta etätyössä**

Tässä tutkielmassa selvitin epäluottamuksen syntymisen lisäksi keinoja ehkäistä epäluottamuksen syntymistä. Tulosten mukaan johtajien kyky luoda yhteisöllisyyttä sekä toimia vastuullisesti ja inhimillisesti voi ehkäistä epäluottamuksen syntymistä etätyössä. Avoimuus, selkeä ja runsas viestintä, päätösten perustelu sekä tavoitettavissa olo vaikuttavat työntekijöiden kokemaan epäluottamukseen. Yhteisen ja avoimen kommunikaation sekä aidon kohtaamisen kautta voidaan ehkäistä epäluottamuksen syntymistä etätyössä. Tavoitettavana olon ohella yhteydenpidon suunnitelmallisuus ja kalenterointi korostuvat. Vastaavia tuloksia on saatu myös aiemmissa tutkimuksissa (Vilkman 2016; Ilmonen & Jokinen 2002, 157).

Lupauksista kiinni pitäminen, esimerkillisyys ja tarvittavien työvälineiden hankkiminen ehkäisevät epäluottamuksen syntymistä. Johdon tehtävä on vastata päätöksistä esimerkin kautta (Stenvall & Virtanen 2007). Tulokset osoittavat, että johdon toiminnan aloitteellisuus, systemaattisuus ja esimerkillisyys tai toisaalta muutosvastaisuus antavat myös työntekijöille mallin toimia. Esimerkillisyys itsessään edellyttää johtajien aloitteellisuutta ja systemaattisuutta. Johdon kielteinen tai ei-hyväksyttävä toiminta voi



luoda työntekijöihin lamaannuttavan vaikutuksen. (ks. myös Deems & Deems 2003, 4-8; Haveri & Majoinen 2000; Kettunen & Kalliomaa 2013.)

Tämän tutkielman tulosten perusteella tarkoituksenmukaisen toiminnan sekä työntekijöiden tavoitteissa tukemisen kautta voidaan ehkäistä epäluottamuksen syntymistä. Inhimillinen toiminta epäluottamuksen ehkäisemiseksi edellyttää vastavuoroisuutta sekä tuen tarjoamista työntekijöille. Siinä, missä alhainen tuki voi synnyttää epäluottamusta, epäluottamuksen syntymisen ehkäisy edellyttää johdolta saatavaa tukea (ks. myös Zhang ym. 2008, 124). Raivaamalla aikaa läsnäololle sekä tekemällä kohtaamisesta helppoa johtajat voivat ehkäistä epäluottamuksen syntymistä etätyössä. Myös Savolaisen (2013) tutkimuksessa on havaittu, että läsnäolo ehkäisee epäluottamuksen syntymistä.

Kettusen ja Kalliomaan (2013) mukaan yhteiset kokemukset ja riittävä kohtaaminen johdon ja työntekijöiden välillä voi selättää epävarmuutta ja epäluottamusta etätyössä. Epäluottamusta ehkäistään etätyössä myös antamalla työntekijöille tilaa sekä ymmärtämällä työntekijöitä yksilöinä. Pyrkimään ymmärtämään työntekijöitä etätyössä johtajat samalla yrittävät välttää väärinymmärrysten syntymistä. Väärinymmärrykset estävät yhteisen ymmärryksen syntymistä. Toisaalta väärinymmärryksiä syntymisen riski kasvaa, mikäli keskinäistä ymmärrystä sekä johdon ja työntekijöiden välistä inhimillisyyttä ei arvosteta. Tulosten perusteella voidaan todeta, että epäluottamuksen syntymistä on mahdollista ehkäistä ehkäisemällä väärinymmärrysten syntymistä edellä osoitetuilla keinoilla.

## **6.4 Johdon keinot rakentaa luottamusta etätyössä**

Tämän tutkielman päätarkoitusta varten selvitin, millä konkreettisilla keinoilla johtajat rakentavat luottamusta etätyössä. Tulokset osoittavat, että vuorovaikutuksen mahdollistamisen, rakenteiden luonnin sekä inhimillisyyden rakentamisen kautta johtajat voivat rakentaa luottamusta etätyössä. Avoimeen ja yhtenäiseen vuorovaikutukseen panostamalla sekä tukea, vastuuta ja vapautta antamalla johtajat voivat osoittaa luottamusta työntekijöihin konkreettisesti. Kanssakäymisen, järjestyksen ja kohtaamisen kokonaisvaltaiset teemat ovat äärimmäisen tärkeitä tekijöitä luottamuksen osoittamiseksi ja rakentamiseksi etätyössä.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että luottamusta rakennetaan etätyössä pitkälti samoilla keinoilla kuin myös läsnä tehtävässä työssä. Tulosten perusteella ei selviä, aiheuttaako luottamusta rakentavien keinojen hyödyntämättä jättäminen etätyössä automaattisesti epäluottamusta tai toisinpäin. Konkreettisista keinoista mikään tekijä ei ole toista tärkeämpi. Etätyön luottamuksen rakentamisessa kuitenkin korostuu vuorovaikutukseen, ihmisten kohtaamiseen sekä vapaamuotoisuuteen panostaminen. Lisäksi konkreettiset ja näkyvät asiat, kuten työvälineiden toimivuudesta huolehtiminen rakentaa työntekijöihin luottamusta etätyössä.

Teoriaosuudessa tarkastelemani tutkimukset osoittavat, että arviointi, kehittäminen ja luottamuksen rakentaminen ovat johdon tehtäviä etätyössä (esim. Zigurs 2003). Tämän tutkielman tulokset osoittavat, että toiminnan arviointi ja kehittäminen sekä kyky tulkita tilanteita toimivat itsessään johdon konkreettisina keinoina rakentaa luottamusta työntekijöihin etätyössä. Tulosten perusteella johtajat osoittavat luottamusta, mutta vaativat sitä samalla myös työntekijöiltä.

### **6.4.1 Luottamusta etätyössä rakennetaan vuorovaikutuksen avulla**

Tulokset osoittavat, että vuorovaikutus yhtenä kolmesta merkittävästä tekijästä toimii johdon konkreettisena keinona rakentaa luottamusta etätyössä. Vuorovaikutus koostuu yhteydenpidosta, osallistamisesta, avoimuudesta sekä vapaamuotoisesta viestinnästä. Myös Mishran ja Mishran (2013, 61-62), Harisalón ja Miettisen (2010, 29-31) sekä Dirksin ja Ferrinin (2002) tutkimusten mukaan vuorovaikutus, työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon sekä tiedonjako ja kokemusten vaihto rakentavat työntekijöiden ja johdon välistä luottamusta etätyössä. Fyysisesti etäällä muusta työyhteisöstä tapahtuva teknologiavälitteinen etätyö tarvitsee tulosten perusteella vuorovaikutusta ja viestintää lisäämään yhteisöllisyyttä sekä liittämään työntekijöitä ja tiimejä yhteen.

Tiiviillä kahdenkeskeisellä yhteydenpidolla ja tiimien välisillä kohtaamisilla, tarkoituksenmukaisella viestinnällä sekä suoralla ja kohdennetulla palautteella voidaan mahdollistaa vuorovaikutusta. Aktiivinen vuorovaikutus rakentaa luottamusta etätyössä. Vuorovaikutuksen kautta johtajien on mahdollista kommunikoida työntekijöiden kanssa riippumatta ajasta tai paikasta. Säännöllisen yhteydenpidon kautta on mahdollista myös ylläpitää luottamusta etätyössä. Myös aiemmissa tutkimuksissa (Blomqvist & Cook 2018; Henttonen & Blomqvist 2005, 108-115; Höjer 2016, 8-9; Kramer 1999, 583) palautteen antamisen sekä kohdennetun vuorovaikutuksen on havaittu vaikuttavan etätyön johtamiseen ja luottamuksen rakentamiseen.

Luottamuksen rakentamiseksi etätyössä painottuu “samalla viivalla oleminen”. Tällä viestitään tasa-arvoisuutta ja yhdenvertaisia mahdollisuuksia työyhteisössä. Asettumalla tasavertaiseksi työntekijöiden kanssa johto voi synnyttää vastavuoroisuutta sekä helpottaa vuorovaikutusta ja tiedonkulkua. Tulosten perusteella voi todeta, että kaksisuuntaisen viestinnän ja dialogisuuden merkitys on suuri, sillä se tuottaa monologia tehokkaampia tuloksia. Johdon aktiivisuus ja dialogisuus edesauttavat luottamuksen rakentamista. Vuorovaikutuksen säännöllisyys ja järjestelmällisyys vahvistaa luottamusta etätyössä. Näiden tekijöiden on tunnistettu rakentavan luottamusta myös aiemmin (Ilmonen 2000, 94; Sivunen 2007, 123-124; Juuti 2016).

Luottamusta rakennetaan etätyössä osallistamalla työntekijöitä, toimimalla itse avoimesti ja rehellisesti sekä samalla kannustamalla työntekijöitä avoimuuteen. Avoimuus edellyttää kykyä perustella päätöksiä avoimesti. Tiedotettavissa asioissa työntekijöitä informoidaan välittömästi ja päätökset perustellaan. Perustelun kautta luodaan viestinnän selkeyttä ja yksinkertaisuutta. Tiedon kertominen tai toisaalta kertomatta jättäminen on perusteltava, sillä vetäytyminen ei saa ikäviäkään asioita katoamaan (Åberg 2006, 132; Deems & Deems 2003, 1-4). Avoimuutta edesauttaa osallistava ja yhteinen päätöksenteko, viestintäjärjestelmä ja kalenteri. Johdon tavoitettavissa olo on tärkeässä roolissa luottamuksen rakentamiseksi etätyössä. Kalenterien avoimuuden myötä työntekijät voivat nähdä, milloin johto on tavoitettavissa. Avoimuuden kautta luottamusta rakentuu, kun jokaisella on mahdollisuus hankkia samaa tietoa samoista järjestelmistä. Yhteisten viestintäkanavien käytön, avoimen ja ajantasaisen tiedon jakamisen, rehellisyyden sekä yleisen vuorovaikutuksellisen aktiivisuuden on myös aiemmissa tutkimuksissa (Juuti 2016; Harisalo & Miettinen 2010, 35; Laine 2008; Deems ja Deems 2003, 18–19) havaittu rakentavan luottamusta.

Kuulumisten ja mielipiteiden kysyminen vaikuttaa olevan tärkeä osa luottamuksen rakentamista etätyössä. Kysymysten esittämiselle sekä työntekijän toiveille luomalla tilaa edistetään luottamuksen rakentumista etätyössä. Uudistuksista tiedottamisen sijaan työntekijöitä osallistetaan sekä heidän palautetta ja mielipiteitä kuunnellaa. Tämä korostuu erityisesti ennen suurten päätösten tekoa. Muutoksissa työntekijöitä tiedotetaan aiempaa enemmän organisaation toiminnasta ja muista työntekijöistä. Totuudenmukaisella informaatiolla sekä työntekijöiden osallistamisella päätöksentekoon johtajat pyrkivät viestimään olevansa kiinnostuneita työntekijöistä ja työn merkityksellisyydestä. (ks. myös Deems & Deems 2003; Juuti 2016; Stenvall & Virtanen 2007.)

Yhteisöllisyyttä itsessään ei painoteta luottamuksen rakentamisen keinona. Sen sijaan yhteydenpitoa, vapaamuotoisuutta, avoimuutta sekä juuri osallistamista luovat keinot sellaisinaan rakentavat yhteisöllisyyttä ja siten luottamusta. Myös aiemmissa tutkimuksissa (Mäkipeska & Niemelä 2005, 31; Dirks & Ferrin 2002) on osoitettu, että johtajan taito kasvattaa osallisuutta luo itsessään yhteisöllisyyttä ja siten rakentaa luottamusta. Osallistamisen merkitys näyttäytyi tämän tutkielman tuloksissa vaikuttavana luottamuksen rakentamisen keinona. Vuorovaikutteista ilmapiiriä korostetaan osallistamalla työntekijöitä yhteisiin päätöksiin ja tulevaisuuden suunnitteluun. (ks. myös Savolainen 2006, 26; Nuutinen ym. 2013, 59; Juuti 2016).

Tulokset osoittavat, että vuorovaikutus luottamuksen rakentamisen taustalla edellyttää pitkäjänteistä ja yhteistä tavoitteellista toimintaa. Myös Ikonen ja Savolainen (2012) ovat havainneet tutkimuksessaan, että luottamus rakentuu eri vaiheiden, jopa takapakkien kautta ajan, vuorovaikutuksen ja aktiivisuuden myötä.

Tämän tutkielman tulokset noudattavat pitkälti Davisin (2001) johtamisen aikaisen vaikuttamisen kategorioita. Näistä osallistaminen, tiedon jakaminen, yhteinen tavoitteenmäärittely sekä kahdenvälisyys myös rakentavat luottamusta etätyössä. Davisin

(mt.) tutkimuksen perusteella työntekijän vastuuttaminen vaikuttaa suhteiden rakentumiseen. Tämän tutkielman tulokset osoittavat, että vastuu ja vastuuttaminen ovat keinoja luoda organisaation rakenteita ja siten luottamusta etätyössä. Järjestystä ja rakenteita keinoina luoda luottamusta tarkastelen tarkemmin seuraavassa osiossa.

#### **6.4.2 Rakenteiden luonti on johdon keino rakentaa luottamusta etätyössä**

Luottamuksen rakentamiseksi työntekijöihin etätyössä korostetaan rutiineja sekä säännöllisyyttä. Rutiineja luodaan erilaisten aikataulujen, deadlinejen ja palaverien avulla. Säännöllisyyden edistämisen kautta johto auttaa työntekijöitä ennakoimaan organisaation toimintaa. Rutiinit ja säännöllisyys myös ylläpitävät vuorovaikutusta. Rutiinien, säännöllisyyden ja jatkuvuuden tärkeys luottamuksen rakentamiseksi on havaittu myös aiemmissa tutkimuksissa (Deems & Deems 2003 & Ford ym. 2017). Kyky ennakoita vaatii, että jokainen noudattaa sääntöjä yhtäläisesti (ks. myös Laine & Surakka 2011).

Toiminnan säännöllisyys tutkielman tuloksissa ilmenee osana rakenteiden luontia, vaikka ilmiöt sinänsä voisi havaita myös osana vuorovaikutuksen rakentamista. Säännöllisyys ja säännönmukaisuus itsessään ovat olennaisimpia rakenteiden luonnin kuin vuorovaikutuksen rakentamisen kannalta. Kaikki osa-alueet liittyvät kuitenkin toisiinsa. Henttosen ja Blomqvistin (2005, 108-115) tutkimuksen mukaan säännöllisyys on jopa paras keino rakentaa luottamusta. Tulokset osoittavat lisäksi sovitun noudattamisen ja vastuun kantamisen rakentavan luottamusta työntekijöihin etätyössä. Johtajat kokevat olevansa vastuussa päätöksistä ja ongelmien käsittelystä.

Johtajat huolehtivat työntekijöille toimivat työkalut ja järjestelmät. Kommunikaatio tai vuorovaikutus eivät tulosten perusteella mahdollistu ilman materiaalien saatavuutta ja teknisten laitteiden toimivuutta. Mahdollistamalla riittävän kyvyn hyödyntää teknologiaa ja eri tietokantoja johtajat voivat rakentaa luottamusta etätyössä. Välineistä huolehtimisen ja siten työn suorittamisen tukeminen edesauttaa resurssien tehokasta hyödyntämistä sekä jäsenten välistä luottamusta. Savolaisen (2011, 124) tutkimuksen mukaan johtajien tehtävänä onkin luoda ne puitteet, jotka mahdollistavat vuorovaikutuksen sekä tukevat jokaisen työyhteisön jäsenen suorituskykyä. Tarvittavan teknologisen osaamisen ja tietokantojen käyttämisen merkitys on tunnistettu myös muissa aiemmissa etätyötä koskevissa tutkimuksissa (Rauramo 2018). Toimivien työvälineiden merkitystä osana luottamuksen rakentamista ei ole kuitenkaan aiemmissa tutkimuksissa korostettu. Koen tämän tuloksen olevan merkittävä konkreettinen johdon keino rakentaa luottamusta etätyössä.

Tutkielman tulokset osoittavat, että johto voi rakentaa luottamusta myös huolehtimalla työrauhan säilyttämisestä. Työrauhan säilyttämisellä ei tarkoiteta tässä yhteydessä vain hiljaista työskentelytilaa. Sen sijaan johtajat järjestävät ja jakavat työtä siten, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus keskittyä oman työn suorittamiseen. Osa työn

järjestelemistä on myös työn yhdessä suunnittelu työntekijöiden kanssa. Johtajat pyrkivät rakentamaan luottamusta etätyössä määrittämällä tehtävänkuvat, pelisäännöt ja tavoitteet yhteistyössä tiimien kanssa. Blomqvist ja Levy (2006) toteavat tutkimuksessaan, että parhaimmassa yhteistyön tilassa tavoitteet määritellään ja niihin sitoudutaan yhdessä. Yhdessä määriteltyjä visioita tai asetettuja tavoitteita eri ajanjaksoille on arvioitava sekä seurattava (Surakka & Laine 2011, 14).

Etätyössä myös dokumentaatio ja kirjalliset tilannekatsaukset rakentavat luottamusta. Tehtävien ja roolien selkeyttämisellä sekä tavoitteenasettelulla organisaation toimintaa on mahdollista systematisoida ja luottamusta rakentaa. Delegoinnin kautta johtajat jakavat vastuuta ja rakentavat luottamusta uskomalla työntekijän kykyihin hoitaa tehtävänsä. Vastaavia tuloksia on saatu myös aiemmissa tutkimuksissa (Mäkipeska & Niemelä 2005, 218; Nuutinen ym. 2013, 22). Luottamuksen systemaattinen rakentaminen vaatii pelisääntöjä ja yhteisiä sopimuksia. Ymmärrettävä ja ylös kirjattu organisaatorakenne voi edesauttaa luottamuksen rakentumista. Tulosten perusteella organisaation strategian ja tavoitteen selkeydellä voidaan tukea kykyä ennakoita ja siten rakentaa luottamusta etätyössä. Organisaation vision selkeyttäminen ja ilmentäminen työntekijöille on kuitenkin johdon vastuulla. (ks. myös Kettunen & Kalliomaa 2013; Seeck 2008, 326-327.)

### **6.4.3 Inhimillisuus luo luottamusta**

Luottamuksen rakentamisen tuloksissa korostuu johdon inhimilliset keinot osoittaa luottamusta etätyössä. Luottamusta on mahdollista rakentaa ymmärtämällä aidosti työntekijää ja tämän tarpeita. Ymmärtäminen koostuu oikeudenmukaisesta kohtelusta, kyvystä lukea työntekijää sekä ehkäistä väärinymmärrysten syntymistä. Luottamuksen rakentamisen taustalla korostuu johdon työntekijöille osoittama ymmärtäminen sekä yhteistyö johdon ja työntekijöiden välillä. Nämä tulokset mukailevat pitkälti aiemmin tässä tutkielmassa tarkasteltuja johdon rooleja (ks. kuvio 2), jotka määrittävät johtajan olevan ymmärtäjä, ihmisten johtaja ja empaatikko.

Ihmisten lukemisen ja työntekijöiden tuntemusten havainnoinnin avulla johto voi osoittaa inhimillisyyttä ja sitä kautta rakentaa luottamusta etätyössä. Virtuaalivälitteisen viestinnän kohdalla ihmisten lukutaito ja työntekijöiden välittämät tunteet ja asenteet ovat tärkeä huomioda etätyössä, sillä kriisit puhkeavat usein kasautuneiden ja piiloteltujen ongelmien johdosta (Humala 2007, 93). Tämän tutkielman tuloksissa etätyön luottamuksen rakentamisessa korostuu asioiden riitely ihmisten riitelyn sijaan. Työntekijöiden keskenään ristiävien henkilökohtaisten näkemysten sijaan asioiden tulkinnassa voi olla vaihtelua.

Tulokset osoittavat, että ratkaisukeskeisen yhteistyön kautta voidaan rakentaa luottamusta etätyössä. Ongelmien väistely tai eteenpäin delegointi eivät paranna tilanteita. (Kettunen & Kalliomaa 2013). Koska etätyössä konfliktiherkkyys korostuu, johtajien on tärkeä seurata toimintaa ja puuttua tarvittaessa mahdollisiin haasteisiin (ks. myös Rauramo 2018;

Duarte ja Snyder 2006). Mahdollisissa konfliktitilanteissa taito ratkaista ristiriitoja kohentaa luottamusta entisestään (ks. myös Harisalo & Miettinen 2010, 35). Läheinen suhde johdon ja työntekijöiden välillä yhä kasvattaa vuorovaikutuksen ja neuvottelun määrää ja vähentää täten kasvavan luottamuksen myötä mahdollisia konflikteja (Häkkinen 2012, 45, ks. Zaheer ym. 1998).

Tulokset osoittavat, että johto voi rakentaa luottamusta työntekijöihin antamalla heille erilaisia vapauksia sekä vastuuta. Vastuun antaminen osoittaa uskoa työntekijöiden kykyyn noudattaa organisaation toimintaperiaatteita vapaasti myös etätyössä. Tulosten mukaan johtajat lähtökohtaisesti luottavat työntekijöiden osaamiseen. Johtajat mahdollistavat työntekijöille normaalia itsenäisemmän päätösvalan ja toimintavapauden luottamuksen osoittamiseksi ja rakentamiseksi. Kun työntekijä voi itse vaikuttaa työnteon ympäristöön tai olosuhteisiin, tämä voi itse samalla vaikuttaa myös työn mielekkyyteen. (ks. myös Bailey & Kurland 2002).

Tulosten perusteella henkilökohtaisen luottamuksen rakentaminen painottuu etätyössä. Luottamuksen rakentamiseksi työntekijät kohdataan yksilöinä ja henkilökohtaisen elämän osuus yksilön kokonaisuudessa tunnustetaan. Kohtelemalla työntekijöitä reilusti ja oikeudenmukaisesti sekä arvostamalla työntekijöiden asiantuntijuutta johtajat voivat rakentaa luottamusta etätyössä.

Työntekijöiden työssä jaksamisen tukeminen, hyvinvointiin satsaaminen sekä joustokeinojen tarjoaminen rakentavat luottamusta etätyössä. Etäorganisaatioiden joustavuus ja sopeutuvuus sekä mahdollisuus etätyöhön itsessään voidaan tulkita työntekijöille tarjottavaksi joustokeinoksi (ks. myös Pekkola 2002). Johtajat kokevat, että tukea sekä erilaisia joustokeinoja tarjoamalla vaikutetaan myös työntekijän kykyyn ja haluun olla luottamuksen arvoinen. Johto voi osoittaa toiminnan inhimillisyyttä tunnistaessaan työntekijän voimavarojen rajallisuuden ja antaessaan mahdollisuuden hyödyntää apua sitä tarvittaessa. Myös työtä ja vapaa-aikaa sovittamalla voidaan korostaa joustavuutta luottamuksen rakentamiseksi. Etätyössä työntekijöillä on suuri mahdollisuus itsenäisesti aikatauluttaa työtään. Tällöin myös vapaa-ajan ja työn yhdistäminen onnistuu tehokkaammin (ks. myös Nakrosiene ym. 2019; Vilkmán 2016).

Osana inhimillisyyden luontia hyväntahtoisuus ja rehellisyys ovat tärkeitä ominaisuuksia luottamuksen rakentamiseksi. Myös johtajien lähestyttävyys ja läsnäolo ovat keinoja tukea työntekijöitä ja osoittaa heille luottamusta etätyössä. Tulokset kertovat, että johtajat tuottavat inhimillisyyttä ja rakentavat luottamusta pyrkiessään ymmärtämään työntekijöitä sekä heidän toiveitaan. Tulosten perusteella hyväntahtoisuus saa työntekijät toimimaan hyväntahtoisesti ja vilpittömästi. Myös aiemman tutkimuksen mukaan hyväntahtoisuus on yksi tärkeimmistä keinoista luottamuksen rakentamiseksi. Hyväntahtoisuudella on suora positiivinen vaikutus luottamuksen ja vahvempien organisatoristen siteiden muodostumisen. (Chowdhury 2005; Levin & Cross 2004; Lapidot, Kark & Shamir 2007; Häkkinen 2012).

## 6.5 Teorettiset pohdinnat

Luottamuksen ja epäluottamuksen erillinen analyysi selkeytti tämän tutkielman tuloksia luottamuksesta sekä johdon keinoista rakentaa luottamusta etätyössä. Epäluottamus etätyössä on vuorovaikutuksen sirpaleisuutta, työntekijöiden laiminlyöntiä, epäreilua kohtelua, työn kontrollointia sekä toisaalta tuen puutetta ja yksin jättämistä. Epäluottamusta voidaan etätyössä ehkäistä avoimen ja vuorovaikutteisen yhteisöllisyyden, esimerkiksi vastuun ja vastavuoroisen tuen tarjoamisen avulla. Luottamuksen rakentaminen etätyössä on jakamista, vastavuoroisuutta, ennakoitavuutta sekä velvollisuutta olla vastuullinen ja osoittaa vastuullisuutta. Luottamuksen rakentamisessa korostuu työn järjestäminen, yhteinen vuorovaikutus sekä työntekijöiden yksilöllinen kohtelu. Epäluottamuksen ehkäisyssä puolestaan painottuu kokonaisvaltaisemmin johdon työntekijöille osoittama tuki, avoimuus ja vastuu.

Luottamuksen rakentaminen ja toisaalta epäluottamuksen ehkäisy koostuvat pitkälti samoista tekijöistä käsin. Kaiken kaikkiaan tutkielman tulokset epäluottamuksen ehkäisystä ja luottamuksen rakentamisesta tukevat toisiaan. Säännöllisyyden, työn järjestämisen, ymmärtämisen ja vapauden merkitykset ilmenevät kuitenkin tulosten perusteella selkeämmin luottamuksen rakentamisen yhteydessä. Myös aiemman tutkimuksen perusteella luottamuksen rakentaminen ja epäluottamuksen ehkäisy noudattavat pitkälti samoja kaavoja.

Keinot, joita johtamistutkimuksessa tarkastellaan e-johtamisen edellytyksinä, toimivat tämän tutkielman tulosten perusteella itsessään keinoina rakentaa luottamusta. Etätyössä luottamuksen rakentamisen keinot noudattavat pitkälti samoja kaavoja kuin ”normaalin” luottamuksen rakentaminen. Tulokset osoittavat, että etätyön luottamuksen rakentamisessa kuitenkin korostuu tietotekniikan ja vapaamuotoisen vuorovaikutuksen rooli sekä työntekijöiden kohtelu yksilöinä. Aiempien läsnä noudatettavien perinteiden ja rutiinien tilalle on keksitty korvaavia toimenpiteitä, kuten vapaamuotoisia aamukahveja ja Teamsin huolinurkkauksia.

Aiemmissa johtamisen tutkimuksissa on painotettu kahtiajakoa siten, että johtaminen on 1) asioiden ja 2) ihmisten johtamista (Harisalo 2009). Tämän tutkielman tulokset johdon keinoista rakentaa luottamusta etätyössä koostuvat 1) vuorovaikutuksesta, 2) rakenteista ja 3) inhimillisyydestä. Vuorovaikutuksessa viestinnän selkeys korostuu. Rakenteissa painottuu työn toteutus ja delegointi sekä pyrkimys ymmärtää eri prosesseja yhdessä työntekijöiden kanssa. Inhimillisyydessä puolestaan korostuu ennen kaikkea esimerkiksi kuuntelu, läsnäolo sekä halu ymmärtää työntekijää yksilönä. Tulokset osoittavat, että viestintä korostuu vahvasti etätyön luottamuksen rakentamisessa erilliseksi osa-alueeksi. Vaikka viestintä, ihmiset ja asiat kietoutuvat lopulta yhteen, jakautuvat ne tulosten perusteella erillisiksi kokonaisuuksiksi.

Nämä tulokset viittaavat pitkälti Rauramon (2018) tutkimuksen jaotteluun johtamisesta. Rauramon (mt.) mukaan etätyössä johtaminen koostuu ihmisistä, asioista ja viestinnästä. Tätä jaottelua tarkastelin aiemmin tämän tutkielman teoriaosuudessa kuvion kolme (3) alla. Vuorovaikutuksen rakentaminen tässä tutkielmassa viittaa viestinnän johtamiseen, rakenteiden luominen asioiden johtamiseen ja inhimillisyyden rakentaminen ihmisten johtamiseen. Esitetystä kuvioista (mt.) poiketen päätöksenteko linkittyy tämän tutkielman tuloksissa osaksi viestintää, jossa päätökset tehdään vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa.

Toteutin tämän tutkielman aineistolähtöistä sisällönanalyysia hyödyntäen, enkä tarkastellut aineistoa teoreettisesta viitekehyksestä käsin. Luottamuksen rakentamisen tulokset kuitenkin osoittavat viitteitä LMX-teoriaan. LMX-teoriassa tarkastellaan työntekijöiden ja johdon välisen suhteen laatua sekä sitoutuneisuutta sosiaalisen vaihdon näkökulmasta. Muodollisessa suhteessa keskitytään tarvittavan työn tekemisen. Henkilökohtaista tiedon jakoa ja yleistä työhön liittyvää vuorovaikutusta tarvitaan, jotta vaihtosuhte voi syventyä. Korkealaatuudessa, syvemässä suhteessa sitoutuneisuus ja tyytyväisyys työtä kohtaan on korostunutta ja tietoa jaetaan omaehtoisesti. (Koponen ym. 2013; Häkkinen 2012; Graen & Uhl-Bien 1995.)

Tämän tutkielman tulokset linkittyvät vaihtosuhteen toiseen, kriittiseen vaiheeseen. Tulosten mukaan avoin tiedon jakaminen, henkilökohtaisista asioista keskusteleminen sekä pyrkimys ymmärtää työntekijöitä vaikuttavat luottamuksen rakentamiseen etätyössä. Jotta vaihtosuhteen kolmas ja syvempi taso voidaan saavuttaa, tarvitaan yhä syvempää vuorovaikutusta. Tämän tutkielman tulokset oma-aloitteisesta ja epämuodollisesta tiedonjakamisesta viittaavat vaihtosuhteen kolmanteen tasoon. Tutkielman tulokset viittaavat siihen, että luottamuksen rakentaminen etätyössä on johdon toimesta pitkälti toisen ja kolmannen suhdetason välillä tasapainoilua. Kuten vaihtosuhteessa, myös luottamuksen rakentamisessa tiedon puute tai epärehellisyys voivat vaarantaa luottamuksen syntymisen tai syventymisen.

Luottamus on tutkielman tulosten mukaan velvollisuutta olla luottamuksen arvoinen. Myös johtaja-johdettava-suhteessa korostuu erityisesti johdon kyky olla luottamuksen arvoinen (Häkkinen 2012, 49). Kuten korkealaatuinen suhde, myös luottamus rakentuu etätyössä johdolta saatavan informaation, vaikutusmahdollisuuksien sekä yksilöllisen huomioon kautta (Graen & Uhl-Bien 1995). Tärkeää vaihtosuhteen rakentumisessa on lisäksi johdon työntekijöille osoittama tuki, avoimuus, aktiivinen kuuntelu, osallistaminen, lupauksen pitäminen ja rehellisyys (Häkkinen 2012, 51; Miner 2005, 163). Nämä tekijät viittaavat pitkälti tämän tutkielman tuloksiin inhimillisistä ja vuorovaikutuksellisista keinoista rakentaa työntekijöihin luottamusta etätyössä.

Korkealaatuinen suhde edellyttää myös vakiintunutta toimintaa, tehtävien delegointia, selkeyttä sekä rutiineja (Häkkinen 2012), jotka puolestaan tässä tutkielmassa näyttäytyvät johdon keinoina luoda rakenteita ja siten rakentaa luottamusta. Vaihtosuhteen toimivuus edellyttää kahdensuuntaista luottamusta. Kuten LMX:ssä, myös etätyössä luottamuksen



tarve tiedostetaan ja johdon vastuuta luottamuksen rakentamisessa peräänkuulutetaan. (Häkkinen 2012, 54.) Tulokset osoittavat, että luottamuksen rakentamisessa korostuu jokaisen työyhteisön jäsenen vastuu, vaikkakin johdon rooli vastuun kantajana tunnustetaan. Epäluottamuksen ehkäisemisen taustalla puolestaan korostuu johdon vastuu työntekijän tukemisessa sekä tasapuolisessa ja reilussa kohtelussa.

Tutkielman tulokset osoittavat, että johtajat eivät pyri toiminnallaan saavuttamaan tasapainoista tilaa luottamuksen rakentamiseksi. Myöskään aiemman tutkimuksen perusteella tämän päivän johtamisella ei pyritä enää tasapainotilan saavuttamiseen, vaan johtaminen ja erityisesti etäjohtaminen on jatkuvaa muutoksen johtamista (Demers 2007, 154–155; Deems & Deems 2003; Jones 2001). Suomalaisen työn arjessa johdon ydinosaaminen etätyössä koostuukin kyvystä uudistua jatkuvasti (Rauramo 2018). Jotta etätyössä ja muutoksessa voidaan oppia uutta, jakaa tietotaitoa ja viedä prosesseja läpi, tarvitaan luottamusta (Savolainen 2016, 23; Stenvall & Virtanen 2007, 79–80).

Harisalon (2009, 237-239) mukaan johtajat tarvitsevat tulevaisuudessa yhä merkittävämmän kykyä johtaa ihmisiä asioiden sijaan. Tiimien ja työntekijöiden johtaminen vaatii asioiden johtamisen rinnalle myös kokonaisvaltaista eri psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden muodostamaa tapaa johtaa ja huomioida työntekijöiden tavoitteet ja kehittymistarpeet (Juuti 2016; Vilkmann 2016). Etätyön uudistus- ja muutospaineet, tiimien osallistaminen ja vuorovaikutuksen kriittisyys saattavat aiheuttaa haasteita etätyölle (Humala 2007, 8–12). Myös johtajat itse tarvitsevat uusia toimintamalleja ja tukea etätyön johtamiseksi ja luottamuksen rakentamiseksi (Vilkmann 2016, 20). Toivon, että tämän tutkielman tulokset etätyön luottamuksen rakentamisen toimenpiteistä voivat edesauttaa etätyön johtamista ja tarjota johtajille lisää konkreettisia keinoja luottamuksen rakentamiseksi. Jatkossa olisi mielenkiintoista tarkastella tarkemmin ilman luottamusta toimivia etätyöyhteisöjä ja johdon sisäistä luottamusta työntekijöiden toimintakyvyn näkökulmasta.

## LÄHTEET

- Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030: Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. TEM raportteja 14/2012. <https://docplayer.fi/387787-Tem-raportteja-14-2012.html>
- Alvesson, M. & Billing, Y. 1997. *Understanding Gender and Organizations*. London: Sage.
- Arrasvuori, J. & Pyykkönen, M. 1995. *Etätyö: uuden työympäristön mahdollisuudet*. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.
- Aryee, S., Budhwar, P. S. & Chen, Z. X. 2002. Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior* 23 (3), 267–285.
- Asikainen, M. 2016. *Etätyö osaamisen ympäristönä. Tarinoita osaamisesta, johtajuudesta ja työyhteisöstä etätyötä*. Pro gradu. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu.
- Bailey, D. E. & Kurland, N. B. 2002. A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior* 23(4), 383–400.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H. & Salas E. 2007. Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly* 18, 606–632.
- Blomqvist, K. 1997. The many faces of trust. *Scandinavian journal of management* 13 (3), 271–286.
- Blomqvist, K. 2002. *Partnering in the Dynamic Environment: The Role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation*. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Blomqvist, K., & Levy, J. 2006. Collaboration Capability – A Focal Concept in Collaborative Knowledge Creation And Innovation in Networks. *International Journal of Management. Concepts and Philosophy* 2: 1, 31–48.
- Blomqvist, K. & Cook, K. 2018. Swift Trust - State-of-the-Art and Future Research Directions. (p. 29–49) in *The Routledge Companion to trust*. Routledge.
- Chowdhury, S. 2005. The role of affect- and cognition-based trust in complex knowledge sharing. *Journal of Managerial Issues*, Vol. XVII. No.3, pp. 310–26.
- Davenport, T. & Klein, P. 2005. Rethinking the mobile workforce. *Optimize*, 4(8), pp. 26–33.
- Davis, T. 2001. Integrating Internal Marketing with Participative Management. *Management Decision* 39 (2), 121–130.
- Deems, R. S. & Deems, T. A. 2003. *Leading in tough times: The manager's guide to responsibility, trust, and motivation*. Development Press.
- Demers, C. 2007. *Organizational Change Theories. A Synthesis*. California. Sage Publications.
- De Paoli, D., & Ropo, A. 2015. Open Plan Offices –The Response to Leadership Challenges of Virtual Project Work? *Journal of Corporate Real Estate* 17(1), 63–74.
- de La Torre-Ruiz, J. M., Ferrón-Vilchez, V. & Ortiz-de-Mandojana, N. 2014. Team Decision Making and Individual Satisfaction with the Team. *Small Group Research*, 45(2), pp. 198–216. doi:10.1177/1046496414525478
- Dimitrova, D. 2003. Controlling teleworkers: supervision and flexibility revisited.

- New technology, work & employment, 18(3):181.  
Doi:10.1111/1468-005x.00120
- Dirks, K. & Ferrin, D. 2002. Trust in Leadership. Meta-analytic Findings and Implications for Organizational Research. *Journal of Applied Psychology* 87(4), 611–628.
- Duarte, L. & Snyder, N. T. 2006. *Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques that Succeed*. New York. Wiley.
- Edwards, J. R. & Rothbard, N. P. 2000. Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs. *The Academy of Management Review*, 25(1), pp. 178–199. doi:10.2307/259269
- Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. 2019. *Taitava tiimivalmentaja*. Helsinki. Grano Oy.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2020. Koronapandemian aiheuttama huoli ja ahdistus lisääntyivät elokuussa – suomalaiset eivät kuitenkaan rajoita liikkumistaan yhtä paljon kuin keväällä. Tiedotteet. [www.ek.fi](http://www.ek.fi).
- Ellonen, R., Blomqvist, K. & Puumalainen, K. 2008. The role of trust in organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11 Iss 2 pp. 160–181. <http://dx.doi.org/10.1108/14601060810869848>
- 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*. Jyväskylä. Vastapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 6.painos. Jyväskylä. Vastapaino.
- Eurofound. 2020. *Living, Working and Covid-19. Working during COVID-19*. <https://www.eurofound.europa.eu/data/covid-19/working-teleworking>
- Ferrazzi, K. 2014. Getting Virtual Teams Right. *Harvard Business Review*. December 2014, pp. 120–123. <https://hbr.org/2014/12/getting-virtual-teams-right>
- Fliegel, J. & Lancaster, K. 2016. *Coaching up! Inspiring peak performance when it matters most*. Hoboken. New Jersey. Wiley. ISBN: 978-1-119-23111-0
- Flores, F. & Solomon, R. C. 1998. Creating trust. *Business Ethics Quarterly*, pp. 205–232.
- Ford, R. C., Piccolo, R. F. & Ford, L. R. 2017. Strategies for Building Effective Virtual Teams: Trust is Key. *Business Horizons* 60(1), 25–34.
- Fulmer, A. & Gelfand, M. 2012. At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels. *Journal of Management*, 38(4), 1167–1230. DOI:10.1177/0149206312439327
- Gajendran, R. S. & Harrison, D. A. 2007. The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), pp. 1524–1541. Doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Golden, T. D. & Veiga, J. F. 2008. The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The leadership quarterly*, 19(1), pp. 77–88.  
Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.009>
- Graen, G. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly* 6 (2), 219–247.
- Gratton, L. 2003. *Democratic Enterprise: Liberating your Business with Freedom, Flexibility and Commitment*. *Business Strategy Review* 14(4):5 - 12. ISBN: 9780273675280

- Greer, T. W. & Payne S. C. 2014. Overcoming telework challenges: outcomes of successful telework strategies. *The psychologist-manager Journal*, 17(2):87–111. doi: 10.1037/mgr0000014
- Guinalú, M. & Jordán, P. 2016. Building trust in the leader of virtual work teams. *Spanish journal of marketing –esic*, 20(1), pp. 58–70. DOI: 10.1016/j.reimke.2016.01.003
- Halava, I. & Pantzar, M. 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu? EVA. Helsinki. Taloustieto Oy. ISBN 978-951-628-504-0
- Hanifi, R. 2012. Sosiaalinen pääoma jakautuu epätasaisesti. *Hyvinvointikatsaus* 4/2012. Tilastokeskus.
- Harisalo, R. 2009. Organisaatioteoriat. Tampere. Tampereen Yliopistopaino. ISBN: 9789514477362
- Harisalo, R. & Miettinen, E. 2010. Luottamus. Pääomien pääoma. Tampere. Tampereen Yliopistopaino. Juvenes Print. <https://docplayer.fi/50177630-Luottamus-paaomien-paaoma.html>
- Haveri, A. & Majoinen, K. 2000. Muutosprosessit ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyvät? Helsinki. Kuntaliiton painatuskeskus.
- Helle, M. 2004 Etätyö. Helsinki: Edita Publishing. ISBN:9789513737979.
- Henttonen, K. & Blomqvist, K. 2005. Managing Distance in a Dynamic Environment –The Role of Trust in a Global Virtual Team in a Telecommunications Company. *Journal of Strategic Change* Vol.1. No.1, p. 71–82.
- Hiila, I., Hakola, I. & Tukiainen, M. 2019. Tiimiäly: Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä. Tuuma. ISBN:9789524518895.
- Humala, I. 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Helsinki. Infor Oy. ISBN:9789525123746.
- Häkkinen, S. 2012. Towards a trust-based model of leadership within the leader-member exchange theory framework: A qualitative study of leaders' trustworthiness in the SME context. Väitöskirja. Joensuu. Itä-Suomen yliopisto.
- Höjer, N. 2016. Opinnäytetyö. Virtuaalijohtaminen - esimiehen rooli toimintojen assistenttipalvelut -tiimissä. Haaga-Helian ammattikorkeakoulu.
- Ikonen, M. & Savolainen, T. 2011. Renewing Human Intellectual Capital by Building Trust in Intra-organizational Relationships. In *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership and Governance*, Sophie-Antipolis, France. Winner of the Best Poster Award.
- Ikonen, M. & Savolainen, T. 2012. Nature and dynamics of trust development process - Findings from a qualitative study in the team context.
- Ikonen, M. 2013. Trust Development and Dynamics at Dyadic Level. A Narrative Approach to Studying Process of Interpersonal Trust in Leader-Follower Relationships. Itä-Suomen yliopisto. Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 53.
- Ikonen, M. 2015. Esimies-alaissuhteen luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2015, 135–151.
- Ilmonen, K. 2000. Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylä. Jyväskylän yliopisto.
- Ilmonen, K. & Jokinen, K. 2002. Luottamus modernissa maailmassa. Jyväskylä. Jyväskylän yliopistopaino.
- Jones, G. & George, J.M. 1998. The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3., pp. 531–546.
- Jones, G. 2001. *Organizational Theory, Design and Change*. New Jersey. Pearson Education. Upper Saddle River.

- Joshi, A., Lazarova, M. B. & Liao, H. 2009. Getting everybody on board: the role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. *Organization Science*, 20, 1, pp. 240–252.
- Julkunen, R. 2008. Uuden työn paradoksit: Keskusteluja 2000-luvun työprosesseista. Tampere. Vastapaino.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. (3. painos). Juva. WS Bookwell Oy.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvenpää, S. L. & Leidner, D. E. 1999. Communication and trust in global virtual teams. *Organizational science*, 10(6), pp. 791–815.
- Kajanoja, J. 2009. Sosiaalinen pääoma: yhteisöllisyyden paluuta vai henkistä väkivaltaa. *Yhteiskuntapolitiikka*, 74(1), pp. 72–79.
- Kannisto, M. 2010. Organisaatiomuutoksen vaikutus luottamukseen. Pro gradu. Hallintotiede. Tampereen yliopisto.
- Kauppalehti. 2020. EK:n tutkimus: Lähes 40 prosenttia suomalaisista on ollut etätöissä koronan takia. Uutiset. [www.kauppalehti.fi](http://www.kauppalehti.fi).
- Kettunen, S. & Kallioma, S. 2013. Luottamus esimiestyössä. Helsinki. WSOY Pro.
- Keyriläinen, M. 2020. Työolobarometri 2019. työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:53.
- Kokko, T. 2003. Mies- ja naisjohtajadiskurssit menestyvän johtajuuden näkökulmasta tarkasteltuna. Pro gradu. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta.
- Koponen, S., Lämsä, A.-M., Kärkäs, M. & Ekonen, M. 2013. Organisaatioluottamus, esimies-alaissuhde ja työhyvinvointi. Virkajärvi (toim.). Kestämistä ja kestävyyttä. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 4/2013. Tampere. Tampereen yliopisto.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Suomennos: Tillman, M. Alkuperäinen teos *Leading Change*. Oy Rastor Ab.
- Kotter, J. & Schlesinger, L. 2008. Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review* 86(7/8), pp. 130–139.
- Kramer, R.M. 1999. Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review Psychology*. Vol. 50, pp. 569–598.
- Krippendorff, K. 2013. Content analysis: An introduction to its methodology. 3. painos. Los Angeles. London. SAGE.
- Kultalahti, S. 2015. It's so nice to be at work! Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.
- Laine, N. 2008. Trust in Superior-Subordinate Relationships. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Lapidot, Y., Kark, R. & Shamir, B. 2007. The Impact of Situational Vulnerability on the Development and Erosion of Followers Trust in their Leader. *The Leadership Quarterly* 18 (1), pp. 16–34.
- Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Tampere. Tampereen yliopistopaino.
- Kurland, N. B. & Bailey, D. E. 1999. The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime. *Organizational dynamics* 28 (2), pp. 53–68.
- Latvala, E., Vanhanen-Nuutinen, L. 2003. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, S., Nikkonen, M. (toim.) 2003: Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. 2., uudistettu painos. Helsinki: WSOY. 21–43.
- Lautsch, B. A., Kossek, E. E. & Eaton, S. C. 2009. Supervisory approaches and

- paradoxes in managing telecommuting implementation.  
*Human Relations* 62 (6).
- Lautsch, B.A. & Kossek E.E. 2011. Managing a blended workforce: telecommuters and non-telecommuters. *Organizational dynamics*, 40(1), pp. 10–17.  
 Doi:10.1016/j.orgdyn.2010.10.005
- Leponiemi, J. 2008. Ethnic minority member perspective on leader-member exchange.  
 Vaasa. Vaasan yliopisto.
- Leskelä, A. 2019. Tiimin lähiesimies etänä—Case Kela. *Opinnäytetyö*.  
 Saimaan ammattikorkeakoulu.
- Levin, D. Z. & Cross, R. 2004. The strength of weak ties you can trust: the mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, Vol. 50 No. 11, pp. 1477–90
- Lewicki, R. & Bunker, B. 1996. Trust in relationships: A model of development and decline.
- Lewicki, R. J. & Brinsfield, C. T. 2009. Trust, distrust and building social capital.  
 Teoksessa Bartkus, V.O. & Davis, J. H. (toim.) *Social Capital. Reaching In, Reaching Out*. Cheltenham: Edward Elgar. pp. 275–303.
- Luhmann, N. 1988. Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. Teoksessa Cambetta, D. (toim.) *Making and Breaking Cooperative Relations*.  
 Padstow. Blackwell
- Lämsä, A. & Pucetaite, R. 2006. Development of organizational trust among employees from a contextual perspective.  
*Business Ethics: A European Review* 15 (2), pp. 130–141.
- Mayer, R., Davis, J. & Schoorman, F. 1995. An integrative model of organizational trust.  
*Academy of Management Review* 20(3), pp. 709–734.
- Malhotra, A., Majchrzak, A. & Rosen, B. 2007. Leading Virtual Teams. *Academy of Management Perspectives*. Saatavilla: <https://ssrn.com/abstract=2536511>
- McAllister, D. J. 1995. Affect- and cognition-based trust as foundations for inter-personal cooperation in organizations. *Academy of management journal* 38 (1), pp. 24–59.
- Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 1. laitos. 1. painos.  
 Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1991. A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* 1(1), pp. 61–89.
- Miner, J. 2005. *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*. Taylor & Francis Group.
- Mishra, A. & Mishra, K. 2013. The research on trust in leadership. The need for context.  
*Journal of Trust Research* 3 (1), 59–69.
- Mäkelä, A. 2020. Miksi lähes 30 000 naista haluaa olla osana uraverkostoa? Ompeluseuran perustaja Milla Halme kertoo, miksi naisten omille verkostoille on tilausta? *Duunitori*. Verkostoituminen.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. *Haasteena luottamus. Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne*. Helsinki. Edita.
- Nakrosiene, A., Bucuniene I. & Gostautaite B. 2019. Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International journal of manpower* 40(1), pp. 87–101. <http://dx.doi.org/10.1108/ijm-07-2017-0172>
- Newton, R. 2007. *Managing change step by step –all you need to build a plan and make it happen*. Pearson Business.
- Northouse, P. 1997. *Leadership*. California: Sage Publications Inc.
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M.-L. & Bordi, L. 2013. *Toimivat*

- johtamiskäytännöt eri sukupolviin kuuluvilla työntekijöillä - toimintatutkimus eri ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 4/2013.
- Ojala, S. 2014. Ansiotyö kotona ikkunana työelämään. Kotona työskentelyn käsitteet, piirteet sekä yhteydet hyvinvointiin. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Pekkola, J. 2002. Etätyö Suomessa - Fyysiset, virtuaaliset, sosiaaliset ja henkiset työtilat etätyöympäristöinä. Väitöskirja. Svenska handelshögskolan.
- Pekkola, J. & Uskelin L. 2007. Etätyöopas työnantajille. Työministeriö. Helsinki.
- Pihlaja, L. 2018. Johtaminen ja viestintä hajautuneessa työympäristössä. Pro gradu. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu.
- Putnam, R. 2000. Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community. New York. Simon Sr Schuster.
- Pyyhtiä, T. 2019. Digiajan johtajan käsikirja. Helsinki. BoD -Books on Demand.
- Pöllänen, L. 2015. Pro gradu. Virtuaalijohtaminen - esimiehen rooli ja tärkeimmät vaikuttamiskeinot virtuaalisen tiimin menestyksen kannalta. Tietojohtaminen ja johtajuus. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä, A. 2013. Pääasia: Organisaation psykologinen pääoma. Helsinki. Talentum.
- Rauramo, P. 2017. Etätyössä turvallisesti. Työturvallisuuskeskus.
- Rauramo, P. 2018. Työturvallisuuskeskus. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Digijulkaisut. 17.10.2018. Luettu 1.12.2020. Saatavilla: [https://ttk.fi/oppaat\\_ ja\\_ ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen\\_ ja\\_ virtuaalinen\\_ vuorovaikutus\\_ tyoyhteisossa](https://ttk.fi/oppaat_ ja_ ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ ja_ virtuaalinen_ vuorovaikutus_ tyoyhteisossa)
- Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki. Talentum.
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. 4. painos. Helsinki. Alma Talent.
- Ruuskanen, P. 2001. Sosiaalinen pääoma: Käsitteet, suuntaukset ja mekanismit. Helsinki. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010 Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa: Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen M. (toimitettu.) Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 4.1.2021)
- Saarin, J. 2016. Managing global virtual teams. Väitöskirja. Aallon yliopisto.
- Salo, U-M. 2015. Simsalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet. Teoksessa S. Aaltonen, & R. Högbäck (Toimitettu.), Umpikujasta oivallukseen: Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa, pp. 166-190. (Julkaisu / Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura; No. 165). Tampereen yliopistopaino.
- Savolainen, T. 2010. Luottamusjohtajuus inhimillisen pääoman uudistamisessa. Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIPress, pp. 117–141.
- Savolainen, T. 2011. Luottamusjohtajuus inhimillisen pääoman uudistamisessa. Teoksessa: Puusa, Anu & Reijonen, Helen (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. EU. Unipress, pp. 117–141.
- Savolainen, T. 2013. Luottamusjohtajuus esimiehen voimavarana, taitona ja haasteena digiajassa. Hokkanen, S. (toim.) Logistiikanjohtamisen tulevaisuuden haasteet.

- Kangasniemi: SHo Business Development, pp. 6–31.
- Savolainen, T. 2016. Luottamus - digijohtamisen voimavara ja taitohaaste. *Ratkes: ratkaisu- ja voimavarakeskeisen kulttuurin lehti*, 10(1), pp. 23–30.
- Schweitzer, M. E., Hershey, J. C. & Bradlow, E. T. 2006. Promises and lies. Restoring violated trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101(1), pp. 1–19.
- Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki. Gaudeamus.
- Sennett, R. 1998. The corrosion of character: The personal consequences of work in the new capitalism. *National Post*.
- Sivunen, A. 2007. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Prologos ry.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki. Edita.
- Strandman, K. 2009. ”Se vain ilmestyi” – Vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa.
- STT. 2020. Suomalaisten etätyökokemukset korona-aikana ovat pääosin myönteisiä – työ ja vapaa-aika kietoutuvat tiiviisti yhteen. 24.4.2020. Luettavissa: <https://www.sttinfo.fi/tiedote/suomalaisten-etatyokokemukset-korona-aikana-ovat-paaosin-myonteisia-tyo-ja-vapaa-aika-kietoutuvat-tiiviisti-yhteen?publisherId=69817318&releaseId=69879664>
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere. Taurus Media.
- Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. Digiajan työelämä. Helsinki, Tilastokeskus.
- Tapola-Haapala, M. 2015. Sosiaalityön käytäntötutkimuksen epistemologiset lähtökohdat - kriittinen luenta. *Janus vol. 23 (2) 2015*, 151–174.
- Thornton, G. 2017. Women in business. New perspectives on risk and reward. Grant Thornton. An instinct for growth.
- Todnem, R. 2007. Organisational Change Management. *A Critical Review Journal of Change Management* 5 (4), pp. 369–380.
- Torten, R., Reaiche, C. & Caraballo, E. L. 2016. Teleworking in the new millennium. *Journal of developing areas*, 50(5), 319–326. doi:10.1353/jda.2016.0060
- TTL. 2020a. Roolit ja vastuut organisaatiomuutoksessa. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/roolit-ja-vastuut-organisaatiomuutoksessa>
- TTL. 2020b. Työkaluja organisaatiomuutoksen toteuttamiseen. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/tyokaluja-muutoksen-toteuttamiseen/>
- TTL. 2020c. Koronakevään aikana suomalaisten työhyvinvointi jopa parani. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/koronakevaan-aikana-suomalaisten-tyohyvinvointi-jopa-parani/>
- TTL. 2020d. Miten Suomi voi? Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/miten-suomi-voi/>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-4. painos. Helsinki. Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.



- Uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tupola, L. 2017. Etätyön johtamisen haasteet vakuutusyhtiössä. Pro gradu. Kauppatieteellinen tiedekunta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Valli, R., Aaltola, J. & Herkama, S. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5., uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä. PS-Kustannus.
- van Breukelen, W., Schyns, B., & Le Blanc, P. 2006) Leader-member exchange theory and research: Accomplishments and future challenges. *Leadership*, 2(3), 295–316.
- Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Vartola, J. 2006. Näkökulmia byrokratiaan. Tampere. Tampereen Yliopistopaino.
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki. Talentum Pro.
- Virolainen, H. 2011. Familiarity and social relationships between members of virtual teams. *Global conference on Business and Finance Proceedings*. ISSN1931-0285CDISSN1941-9589.
- Virtanen, P., Kauppinen, I. 2008 Henkilöstövoimavarajohtamisen strategisten päämäärien välittyminen organisaatiossa. *Hallinnon tutkimus* 2 (27).
- Wajcman, J. 1988. *Managing like a Man*. Cambridge: Polity Press.
- Wayne, S., Shore, L., Bommer, W. & Tetrick, L. 2002. The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology* 87 (3), pp. 590.
- Yle. 2020. Koronavirus synnytti etätyöbuumin, joka saattaa mullistaa työelämän – Asiantuntija: Tässä ollaan aika isojen muutosten äärellä. 16.3.2020. Luettu: 28.11.2020. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-11257808>
- Ylikoski, M. 1994. Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyyksimuutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Mikkeli. Länsi-Savo Oy.
- Zaccaro, S. J. & Bader, P. 2003. E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good. *Organizational dynamics* 31 (4), pp. 377–387.
- Zhang, A.Y., Tsui, A.S., Song, L.J., Li, C. & Jia, L. 2008. How do I trust thee? The employee-organization relationship, supervisory support, and middle manager trust in the organization. *Human Resource Management*, 47(1), pp. 111–132.
- Zigurs, I. 2003. Leadership in Virtual Teams: Oxymoron or Opportunity? *Organizational dynamics* 31(4), pp. 339–351.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä. Inforviestintä.
- Åstedt-Kurki, P. & Nieminen, H. 1997. Fenomenologisen tutkimuksen peruskysymykset hoitotieteessä. Teoksessa *Hoitotieteen tutkimusmetodiikka*, pp. 152-163. (toim.) M. Paunonen ja K. Vehviläinen-Julkunen. WSOY. Juva.

## **LIITE 1: KUVIOT JA TAULUKOT**

### **1.1 KUVIOT**

**Kuvio 1.** Sisäinen markkinointi johtamisessa. (Davis 2001, Kettusen & Kalliomaan 2013 mukaan)

**Kuvio 2.** Johdon roolit. (Mukaillen tekstistä, Kettunen & Kalliomaa 2013)

**Kuvio 3.** Johtamisen lajit. (Mukaillen tekstiä, Rauramo 2018.)

**Kuvio 4.** Mitä luottamus on (Mukaillen, Kettunen & Kalliomaa 2013).

**Kuvio 5.** Luottamuksen kehä (Mukaillen tekstiä, Juuti 2016).

**Kuvio 6.** Luottamuksen syntymistä edistävät tekijät (Mukaillen tekstistä, Juuti & Vuorela 2006; Kettunen & Kalliomaa 2013 & Rauramo 2018).

**Kuvio 7.** Luottamuksen kustannustehokkuus ja tuloksellisuus (Mukaillen Kettunen & Kalliomaa 2013).

**Kuvio 8.** Analyysin vaiheet (Tuomi & Sarajärvi 2018, 420).

### **1.2 TAULUKOT**

**Taulukko 1.** Tutkimuskysymysten luokittelu.

**Taulukko 2.** Luottamus etätyössä.

**Taulukko 3.** Epäluottamuksen syntyminen etätyössä.

**Taulukko 4.** Epäluottamuksen ehkäisy etätyössä.

**Taulukko 5.** Luottamuksen rakentamisen keinot etätyössä

## LIITE 2: VASTAUSPYYNTÖ

Hyvä tiiminvetäjä, esimies tai johtaja!

Teen Jyväskylän yliopistossa yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielmaa johtajien ja esimiesten keinoista rakentaa luottamusta etätyössä. Tarkastelu on rajattu koskemaan johto- ja esimiestason konkreettisia toimenpiteitä, jotka tähtäävät luottamuksen rakentamiseen etätyössä.

Toivoisin sinun vastaavan kyselyyni, jos 1) olet tiiminvetäjä, esimies tai johtaja, ja 2) johdat työssäsi työntekijöitä tai tiimiä joko osittain tai kokonaan etänä.

Vastaaminen sähköiseen verkkokyselyyn kestää n. 20 minuuttia. Kyselyyn osallistuminen on vapaaehtoista. Vastaukset kerätään LinkedIn:in Ompeluseura -ryhmän jäsenten keskuudesta.

Ystävällisesti toivoisin tärkeää vastaustasi 18.1.2021 mennessä.

Tutkielmaa varten kerätyt tiedot tallentuvat Webropol -palvelimeen anonymisti. Kyselyssä ei kerätä henkilötunnistietoja. Tiedot käsitellään luottamuksellisesti, eikä raportoiduista tuloksista ole selvitettävissä henkilötietoja tai organisaatiota.

Tietoja tullaan käyttämään vain kyseisessä pro gradu -tutkielmassa. Tutkielman tulokset julkaistaan verkossa keväällä 2021.

Kiitos vastauksestasi ja onnea vuoteen 2021!

Ystävällisin terveisin,  
Sanni Romo  
Jyväskylän yliopisto  
Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta

## LIITE 3. KYSELYLOMAKE

### Luottamuksen rakentaminen

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

#### 1. Asuinmaakunta:

#### 2. Tutkintotaso:

#### 3. Toimiala:

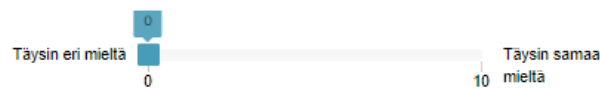
#### 4. Tiiminvetäjä-, esimies- tai johtamiskokemus:

- Alle 1 vuosi
- 1-3 vuotta
- 3-5 vuotta
- Yli 5 vuotta

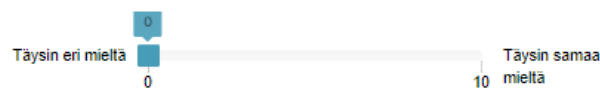
#### 5. Etätönn johtaminen:

- On ollut työtäni tai osa sitä enemmän kuin viisi (5) vuotta
- On ollut työtäni tai osa sitä alle viisi (5) vuotta
- On muodostunut työkseni tai osaksi sitä Covid-19 -pandemian seurauksena

#### 6. Etätö on koettu sisäisesti positiiviseksi asiaksi organisaatiossamme:



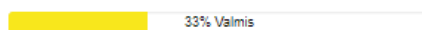
#### 7. Koen itse etätönn positiiviseksi asiaksi:



#### 8. Johdan työntekijöitä kokonaan tai osittain etänä:

- Päivittäin
- Viikoittain
- Kuukausittain
- Harvemmin

Seuraava



## Luottamuksen rakentaminen

Vastaathan kuhunkin kysymykseen vähintään muutamalla kokonaisella virkkeellä.

**9. Mitä luottamus on? Mitä luottamus etätyössä merkitsee sinulle?**

**10. Millä konkreettisilla keinoilla rakennat/osoitat luottamusta työntekijöihin etätyössä? Pohdi asiaa esim. ihmisten (leadership), asioiden (management) ja viestinnän (interaction) johtamisen kautta.**

**11. Minkä asioiden arvelet etäjohtamisessa synnyttävän epäluottamusta työntekijöissä? Miten pyrit ehkäisemään epäluottamuksen syntymistä?**

**12. Millaisilla etätoimenpiteillä rakennat/osoitat luottamusta muutoksessa?**

Edellinen

Seuraava

67% Valmis

## Luottamuksen rakentaminen

Vastaathan kuhunkin kysymykseen vähintään muutamalla kokonaisella virkkeellä.

**13. Millaisella luottamuksellisella toiminnalla pyrit sitouttamaan työntekijöitä etätyössä?**

**14. Oletko kiinnostunut työntekijöiden henkilökohtaisesta elämästä? Miten osoitat tätä etätyössä?**

**15. Koetko työntekijöiden luottavan sinuun? Miten tämä ilmenee etätyössä?**

**16. Millaisia odotuksia koet asettavasi työntekijöille etätyössä? Annatko palautetta tavoitteiden saavuttamisesta? Oletko itse saanut palautetta etäjohtamisestasi tai asettamistasi tavoitteista?**

Kiitos ajastasi ja vastauksestasi! :)

Edellinen

Lähetä

100% Valmis