

LUOTTAMUS TYÖYHTEISÖSSÄ
Työyhteisön kehittämisprojektista transformationaalisen
johtajuuden tarkasteluun

Erika Ahvenainen

Puheviestinnän pro gradu -tutkielma

Syksy 2011

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

| | |
|--|--|
| Tiedekunta – Faculty HUMANISTINEN | Laitos – Department VIESTINTÄTIETEIDEN |
| Tekijä – Author Anne <u>Erika</u> Ahvenainen | |
| Työn nimi – Title LUOTTAMUS TYÖYHTEISÖSSÄ Työyhteisön kehittämisprojektista transformationaalisen johtajuuden tarkasteluun | |
| Oppiaine – Subject Puheviestintä | Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma |
| Aika – Month and year Syksy 2011 | Sivumäärä – Number of pages 87 |
| Tiivistelmä – Abstract <p>Tämän pro gradu -työn tavoitteena oli tarkastella työyhteisön kompleksisia vuorovaikutussuhteita työhyvinvoinnin ja luottamuksen näkökulmasta. Muodoltaan tämä opinnäytetyö on monimuoto-gradu, joka muodostettiin neljästä erillisestä osasta. Ensimmäinen osa, projektin esittely, kuvaa pro gradu -työn osana tehdyn työhyvinvointiprojektin vaiheet sekä tehdyt metodivalinnat. Toinen osa, työhyvinvointiraportti, on yhteistyöyritykselle projektin lopputuloksena annettu tiivis esitys projektin keskeisistä tuloksista. Kolmannessa osassa, projektin arvioinnissa, tarkastellaan ja arvioidaan työhyvinvointiprojektin etenemistä ja lopputulosta. Neljäs osa, teoreettinen essee, käsittelee transformationaalista johtamista ja luottamusta esimies-alaisuudessa johtamisviestinnän näkökulmasta.</p> <p>Työhyvinvointiin keskittynyt yhteistyöprojekti suoritettiin haastattelututkimuksella, jossa pyrittiin selvittämään yhteistyöyrityksen työntekijöiden kokemuksia työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Työhyvinvointiraportti tehtiin näiden haastattelujen perusteella ja siinä kuvataan kohdeyrityksen työhyvinvoinnin tilaa ja tarjotaan konkreettisia kehittämissuhteita. Teoreettinen essee kirjoitettiin huolellisen tutkimuskirjallisuuden tutustumisen jälkeen ja esseiden tavoitteena oli syventää pro gradu -työn teoreettista pohdintaa.</p> <p>Työhyvinvointiprojektin keskeisimmät tulokset osoittavat fyysisten resurssien, työn jaon, esimiestyöskentelyn, tiedottamisen ja palautekäytäntöiden vaikuttavan kohdeyrityksen työntekijöiden käsityksiin työhyvinvoinnista. Esseessä luottamuksen rakentumista tarkastellaan vuorovaikutusprosessina ja transformationaalisen johtamisen näkökulman keskeisimpänä heikkoutena nähdään vuorovaikutuksen merkityksen ymmärtäminen kapea-alaisesti.</p> | |
| Asiasanat – Keywords Esimies-alaisuus, interpersonaalinen luottamus, puheviestintä, transformationaalinen johtaminen, työhyvinvointi, | |
| Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto / Pääkirjasto | |
| Muita tietoja – Additional information | |

SISÄLLYS

| | |
|--|----|
| JOHDANTO | 1 |
| 1 PROJEKTIN ESITTELY | 4 |
| 1.1 Projektin lähtökohdat | 4 |
| 1.2 Projektin toteutus | 17 |
| 1.2.1 Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä | 17 |
| 1.2.2 Haastattelujen toteutus | 19 |
| 1.2.3 Haastatteluaineiston analyysi | 19 |
| 2 TYÖHYVINVOINTIRAPORTTI | 23 |
| 2.1 Johdanto | 23 |
| 2.1.1 Projektin lähtökohdat, tavoitteet ja toteuttaminen | 23 |
| 2.1.2 Raportin rakenne | 24 |
| 2.2 Konsultaation tulokset | 25 |
| 2.2.1 Fyysiset resurssit | 25 |
| 2.2.2 Työn organisointi ja työnjako | 27 |
| 2.2.3 Tiedottaminen | 29 |
| 2.2.4. Esimiestyöskentely | 32 |
| 2.2.5 Palautekäytänteet | 36 |
| 2.3 Kehitysehdotukset | 38 |
| 3 PROJEKTIN ARVIOINTI | 46 |
| 4 TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMINEN JA LUOTTAMUS ESIMIES-ALAISSUHTEESSA | 52 |
| 4.1 Johdanto | 53 |
| 4.2 Johtajuus ja johtamisviestintä | 54 |
| 4.3 Transformationaalinen johtaminen | 57 |
| 4.4 Esimies-alaissuhde | 61 |
| 4.5 Luottamus esimies-alaissuhteessa | 64 |
| 4.6 Luottamus transformationaalisessa johtamisessa | 69 |
| 5 PÄÄTÄNTÖ | 75 |
| KIRJALLISUUS | 80 |

JOHDANTO

Pro gradu -tutkielman lähtökohdat. Työn merkitys yksilölle on muuttunut työn luonteen muuttuessa. Työ koetaan yhä useammin olennaisena osana itseä, ja työstä haetaan yhä enemmän sisältöä ja merkityksiä elämään. Muutos perustuu erilaisiin työkuultuureihin ja tapaan järjestää työtä, ja postmodernille työlle tyypillistä on sen perustuminen käsitteiden ja tiedon sosiaaliseen konstruoimiseen ja yhteistyöhön (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 13). Työyhteisöjä tutkitaan yhä useammin postmoderneina, tietotyötä tekevinä organisaatioina, joissa tieto nähdään tärkeimpänä työvälineenä. Suomessa on kuitenkin vielä runsaasti teollisen ja suorittavan alan yrityksiä, joissa manuaalinen työ on keskeisessä asemassa. Esimerkiksi vuonna 2004 suomalaisten miesten kolme yleisintä ammattia olivat koneajoneuvojen kuljettaja, rakennustyöläinen sekä maanviljelijä (Tilastokeskus 2004). Näillä aloilla työskentely on ennen kaikkea fyysistä työtä, vaikka esimerkiksi Kaivolan ja Launilan (2007, 31) mukaan vuorovaikutus voidaan nähdä työelämän uutena kulmakivenä. Kaikki erilaiset työyhteisöt tarvitsevatkin viestintää toimiakseen, sillä vuorovaikutuksen voidaan nähdä uudistavan ja tuottavan organisaation rakenteita (May & Mumby 2005, 180). Näin ollen myös fyysistä työtä tekevät työyhteisöt perustuvat työpaikan keskinäisiin vuorovaikutussuhteisiin, vaikka työn luonne olisi suorittava. Onkin mielenkiintoista tutkia, miten suorittavan työn tekijät kokevat vuorovaikutuksen merkityksen omassa työssään.

Tässä pro gradu -työssä projektityöskentelyä, työyhteisöjä ja tieteellistä tutkimustietoa lähestytään kriittisesti tulkinnallisuuden paradigmasta käsin. Tällöin yksilöllä nähdään olevan aktiivinen rooli merkityksen ja todellisuuden konstruoimisessa viestinnän ja kielen avulla. Lähtökohta on osittain vastakkainen positivismiin kanssa, jossa todellisuus näyttäytyy rationaalisena ja yksilön kokemuksesta erillisesti olemassa olevana ja mitattavana ilmiönä. (Fairhurst 2001, 385.) Pro gradu -työssäni todellisuus nähdään tulkinnallisena ilmiönä, johon yksilön kokemukset ja ympäröivä kulttuuri vaikuttavat. Tietoa

ei näin ollen nähdä absoluuttisena, yksilön ulkopuolisena totuutena, vaan ennemminkin yksilön sosiaalisissa prosesseissa tuottamana konstruktiona (Willis, Jost & Nilakanta 2007, 48 - 49). Tämä käsitykseni todellisuuden ja tiedon luonteesta on vaikuttanut menetelmävalintoihini sekä siihen, miten lähestyn työyhteisöjä ja tiedon luonnetta pro gradu -työssäni.

Pro gradu -työn rakenne ja osakokonaisuudet. Tämä pro gradu -työ on muodoltaan monimuotogradu, joka koostuu neljästä osasta. Nämä osat ovat työhyvinvointiprojektin esittely, työhyvinvointiraportti, projektin arviointi sekä transformationaalista johtamista käsittelevä teoreettinen essee. Ensimmäinen osa on kesällä 2010 suorittamaani työhyvinvointiprojektin sisältöä kuvaava *projektin esittely*, jossa esitellään ja perustellaan prosessityöskentelyni vaiheet ja tekemäni metodivalinnat. Pro gradu -työni toinen osa, *työhyvinvointiraportti*, on yhteistyöyritykselle projektityön tuloksena palautettu työ. Raportissa käsitellään yrityksen työhyvinvoinnin kannalta merkittävimmät tekijät ja tarjotaan yritykselle kehittämisehdotuksia. Raportti on muodostettu kohdeyrityksen lähtökohdista käsin ja pyritty kirjoittamaan mahdollisimman konkreettiseksi, työhyvinvoinnin keskeisiä tekijöitä helposti ymmärrettävässä muodossa kuvailevaksi tekstiksi. Pro gradu -työni kolmannessa osassa, *projektin arvioinnissa* tarkastelen kriittisesti projektin aikana tekemiäni valintoja ja projektin alussa asettamieni tavoitteiden täyttymistä. Monimuotograduni neljäs osa on teoreettinen essee aiheesta *transformationaalinen johtaminen ja luottamuksen rakentuminen esimies-alaisuudessa*. Esseessä tarkastellaan edellä mainittuja ilmiöitä johtamisviestinnän näkökulmasta ja käsitellään vuorovaikutuksen merkitystä luottamuksen rakentumiselle.

Pro gradu -työn kokonaistavoitteet. Pro gradu -työni kokonaistavoitteena on kehittää omaa puheviestinnän asiantuntijuuttani ja syventää ymmärrystäni erilaisista työyhteisöjen vuorovaikutussuhteista. Työni taidolliset tavoitteet ovat projektityöskentelytaitojen sekä oman asiantuntijuuteni soveltamisen kehittäminen. Projektityöskentelytaitojen osalta tavoitteenani on erityisesti projektin suunnittelemisen, aikataulutuksen ja toteuttamisen taitojen

kehittäminen. Tavoitteenani on myös kehittää valmiuksiani soveltaa puheviestinnän teoreettista osaamistani käytännössä suorittavan työn kontekstissa.

Pro gradu työn -osien tavoitteet. Pro gradu -työni neljä osaa tukevat kokonaistavoitettani toisiaan täydentäen. Projektin esittely -osan taidollisena tavoitteena on kehittää projektityöskentelytaitojani raportoinnin osalta. Sisällöllisesti esittelyn tavoitteena on perustella ja tehdä näkyviksi projektityöskentelyn aikana tehdyt valinnat ja projektin kulku.

Pro gradu -työni toisen osan, työhyvinvointiraportin, tavoitteena on kuvata kykyäni soveltaa teoreettista puheviestinnän osaamistani asiakasyrityksen tarpeita vastaavalla tavalla. Taidollisena tavoitteena on kehittää osaamistani tiiviistä ja tarkoituksenmukaisista raportointikäytännöistä. Tiedollisesti raportin tarkoituksena on kehittää kykyäni soveltaa tietoa työhyvinvoinnista ja vuorovaikutuksesta suorittavan työn kontekstissa. Sisällöllisesti osan tavoitteena on kuvata kohdeyrityksen työhyvinvoinnin nykytilaa ja tarjota yritykselle konkreettisia kehittämisehdotuksia selkeässä muodossa.

Pro gradu -työni kolmannen osan, projektin arvioinnin, tavoitteena on tutkimustuloksena muodostetun työhyvinvointiraportin sisällön ja projektityöskentelyn aikana tehtyjen metodivalintojen kriittinen arviointi. Taidollisesti tavoitteena on osoittaa kykyäni oman työskentelyni reflektointiin ja objektiiviseen arviointiin.

Pro gradu -työni neljännen osan, teoreettisen esseen, tavoitteena on syventää ja laajentaa tiedollista asiantuntijuuttani transformationaalisesta johtajuudesta johtamisviestinnän näkökulmasta. Esseen taidollisena tavoitteena on myös kehittää tieteellisen kirjoittamisen taitojani. Sisällöllisesti essee pyrkii tarkastelemaan transformationaalista johtajuutta ja luottamuksen rakentumista johtamisviestinnän näkökulmasta. Tavoitteena on tarjota tuore näkökulma paljon tutkittuun transformationaaliseen johtajuuteen ja tarkastella johtajuutta ja luottamusta vuorovaikutuksen näkökulmasta.

1 PROJEKTIN ESITTELY

1.1 Projektin lähtökohdat

Projektin tavoitteet. Tämän työn tavoitteena on puheviestinnän tutkimustiedon sekä oman asiantuntijuuteni soveltaminen työhyvinvoinnin tarkasteluun teollisen alan kontekstissa. Tarkoitukseni on syventää omaa osaamistani työyhteisön vuorovaikutussuhteista ja kehittää projektityöskentelytaitojani. Sisällöllisesti projektin tarkoituksena on tuottaa kuvaus kohdeyrityksen työntekijöiden kokemuksista ja käsityksistä heidän työhyvinvoinnistaan. Projektin tarkoituksena on tarjota yhteistyöyritykselle kehittämisideoita työhyvinvointia edistävästä viestinnästä.

Puheviestinnän ilmiöiden tutkiminen suorittavan työn kontekstissa on perusteltua työn ja työyhteisön piirteiden kautta. Esimerkiksi viestinnällisiä kysymyksiä ja työyhteisön vuorovaikutukseen liittyviä rakenteita ei suorittavan työn työyhteisössä ole välttämättä problematisoitu samalla tavoin kuin tietotyötä tekevissä organisaatioissa.

Työhyvinvointia on fyysisen työn kontekstissa perinteisesti tutkittu fyysisten resurssien ja työn kuluttavuuden kautta, vaikka työn henkisen rasittavuuden on todettu viime vuosikymmenenä kasvaneen kaikilla aloilla. Fyysisen rasittavuuden on vastaavasti todettu hieman vähentyneen. (Työolobarometri 2009.)

Projektin vaiheet. Tämä yhteistyöprojekti koostui seuraavista vaiheista:

- tammikuu/helmikuu 2010: yhteistyön aloittaminen; tehtävänannon hahmotteleminen
- maaliskuu 2010: projektin sisällön ja tavoitteiden muodostaminen; tutkimuskirjallisuuteen tutustuminen
- huhtikuu/toukokuu 2010: projektin sisällön ja tavoitteiden tarkentaminen ja haastattelurungon muodostaminen
- kesäkuu 2010: haastattelurungon kokeileminen ja muokkaaminen; haastattelujen toteutus, haastattelujen litterointi
- heinäkuu 2010: haastattelujen litterointi ja analysointi

- elokuu 2010: haastattelujen analyysi ja työhyvinvointiraportin hahmotteleminen
- syyskuu 2010: tulosten esittelemine yhteistyöyritykselle; raportin kirjoittaminen, palaute
- lokakuu 2010: raportin hiominen, palaute
- marraskuu 2010: lopullisen raportin palautus, projektin lopetus

Tammi- ja helmikuun 2010 aikana tapasin yhteistyöyrityksen edustajan ensimmäisen kerran. Ensimmäisessä tapaamisessa kehiteltiin projektin mahdollisia sisältöjä ja kuvattiin molempien osapuolten odotuksia projektin suhteen. Tapaamisessa käytiin läpi myös yrityksen taustoja, nykyistä tilannetta sekä syitä kehitysprojektin aloittamiseen. Ensimmäisen tapaamisen jälkeen jatkoin projektin sisällön hahmottelemista tutkimuskirjallisuuteen tutustumisen kautta.

Maaliskuussa 2010 tapasin kaikki yrityksen edustajat kohdeyrityksen tiloissa. Tapaamisessa keskusteltiin työn sisällön hahmottelemisen etenemisestä sekä tarkemmin tehtävänantoon liittyvistä odotuksista ja tavoitteista. Tässä tapaamisessa olivat läsnä yhteistyötahoa aiemmin edustanut osakas, työnjohtaja sekä yrityksen toimitusjohtaja. Tapaamisessa hahmoteltiin ja selvennettiin osapuolten käsityksiä ja odotuksia yhteistyöprojektin luonteesta ja tuloksista. Keskustelun perusteella jatkoin sisällön ja aiheen rajausta huhtikuun 2010 aikana.

Toukokuussa 2010 tapasin yhteistyöyrityksen edustajat uudelleen yrityksen tiloissa käydäkseni läpi projektin sisällön ja tavoitteen rajausta. Keskustelussa käytiin uudelleen läpi osapuolten tavoitteita projektin suhteen ja allekirjoitettiin projektisopimus. Tapaamisessa todettiin rajauksen olevan relevantti ja tarkoituksenmukainen molempien osapuolten projektille asettamien odotusten kannalta. Sovimme haastattelupäivämäärät kesäkuulle 2010. Muodostin toukokuun aikana alustavan hahmotelman teemahaastattelurungosta, jota kokeilin ja muokkasin kesäkuun aikana. Suoritin haastattelut ja aloitin materiaalin litteroinnin kesäkuun aikana.

Heinäkuussa 2010 jatkoin haastattelujen litterointia ja aloitin aineiston analyysin. Analyysi jatkui elokuun 2010 puolelle, jolloin alustavien analyysitulosten perusteella aloitin työhyvinvointiraportin laatimisen. Syyskuussa 2010 projektin keskeisimmät

tulokset esiteltiin ensin yrityksen johdolle palaverissa, jossa olivat läsnä osakkaat, toimitusjohtaja sekä työnjohtaja. Seuraavalla viikolla raportin tulokset käytiin läpi henkilöstön kanssa palaverissa, jossa oli läsnä työntekijöiden lisäksi työnjohtaja. Lokakuussa 2010 raportin lopullista muotoa hiottiin ja suullisen palautteen lisäksi yrityksen edustajalta pyydettiin palautetta sähköpostitse. Lopullinen raportti palautettiin marraskuussa 2010 ja projektisopimuksen mukaisesti yhteistyö päättyi raportin palautukseen. Lopullinen pro gradu -työ lähetetään yhteistyöyrityksen edustajalle tarkistettavaksi viimeistään kaksi viikkoa ennen sen lopullista tarkastusta ja julkaisua.

Yhteistyöyritys. Yhteistyöorganisaatio on pieni, projektin aloitusvaiheessa yhteensä 19 henkeä työllistänyt Keski-Suomen alueella sijaitseva, pitkään alalla toiminut teollisen alan tuotannollinen yritys. Yritys on läpikäynyt rajun ja nopean saneerauskierteen viimeisen kahden vuoden aikana, jolloin yrityksen 26 tuotantotyöntekijästä on irtisanottu 14 ja yrityksen työtehtäviä on uudelleenjärjestelty laajassa mittakaavassa. Yhteistyön alku ajoittui vaiheeseen, jossa suurin osa irtisanomisista oli jo tehty. Haastatteluajankohtaan, kesäkuuhun 2010 mennessä, yrityksessä oli tehty muutoksia, jotka koskivat työntekijöiden fyysisiä työoloja. Muutokset pyrkivät parantamaan työoloja ja edistämään työntekijöiden fyysistä työssäjaksamista. Tämä koettiin työn fyysisen raskauden ja mekaanisen luonteen kannalta yrityksessä tärkeäksi.

Työoloja oli pyritty kehittämään fyysisesti vähemmän rasittaviksi esimerkiksi kehittämällä työskentelypisteiden toimivuutta. Fyysisiin työoloihin liittyvä kehitystyö ei kehittänyt työn jälkeä ja motivaatiota yrityksessä toivotulla tavalla. Näin ollen yrityksen edustajat olivat kiinnostuneita kehittämään jäljelle jääneiden työntekijöiden hyvinvointia nimenomaan henkisen työhyvinvoinnin kautta. Projektin toivottiin tarjoavan konkreettista tietoa siitä, mikä työyhteisössä heikensi motivaatiota ja työntekijöiden jaksamista työssään. Yrityksen näkökulma työhyvinvointiin ja viestintään oli ennen kaikkea instrumentaalinen. Vuorovaikutus nähtiin välineenä tehokkuuden ja tuloksellisuuden parantamiseen, muttei sinänsä tärkeänä osana työyhteisön jokapäiväistä toimintaa. Myös työhyvinvointi nähtiin

lähinnä motivaation osatekijänä, jonka kehittämisen toivottiin edistävän yrityksen taloudellista kannattavuutta ja tuottavuutta.

Projektin sisältö. Hankkeen alustava tehtävänanto tammikuussa 2010 oli henkilöstökyselyn tai haastattelun toteuttaminen kohdeyrityksen tuotannon työntekijöille. Ensimmäisen tapaamisen jälkeen projektin sisällön toivottiin käsittelevän joko työhyvinvoinnin henkisiä osa-alueita tai sisäisen viestinnän haasteita yrityksessä, jossa viestinnän toteuttamista ei juurikaan aiemmin ollut pohdittu. Projektin yhteistyöyritykselle luovutettavien tulosten toivottiin pysyvän konkreettisella tasolla, jotta sisältöjä voitaisiin hyödyntää työyhteisön sisällä jatkossakin. Esimerkiksi työhyvinvoinnin, luottamuksen, tiedonkulun ja työyhteisön vuorovaikutussuhteiden merkityksellisyyden kysymykset nousivat esiin jo ensimmäisen tapaamisen aikana.

Alkuvaiheessa keskustelussa pyrittiin hahmottamaan yhteisiä lähtökohtia sille, mitä työhyvinvoinnin ja sisäisen viestinnän käsitteillä yrityksessä ymmärrettiin ja millaisia sisältöjä projekti voisi näiden teemojen kautta saada. Työhyvinvoinnista keskusteltaessa erityisesti motivaation ja ilmapiirin käsitteet nousivat esille, sillä esimiehet kokivat työskentelyjäljen ja huolellisuuden heikentyneen yrityksessä viime vuosien aikana. Ilmapiiriä kuvattiin muutoksia vastustavaksi ja tehokasta työskentelyä heikentäväksi. Tätä kuvailua puolsivat myös omat huomioni työnjohtajan työntekijöille pitämästä palaverista, jossa käsiteltiin työpaikan siisteyttä ja työturvallisuutta. Palaverin perusteella työnjohtajan ehdotuksiin reagoiminen vaikutti hyvin negatiiviselta ja kehitysehdotukset näyttivät herättävän työntekijöissä vastustusta.

Maaliskuussa 2010 tapahtunut yrityksessä vierailu toi selkeästi esiin yrityksen kriisiytyneen tilan. Esimiesten keskinäistä toimintaa tarkasteltaessa vaikutti sitä, ettei organisaatiossa ollut yhteisesti sovittuja johtamisen, tiedottamisen tai viestinnän tapoja. Yrityksessä vierailun perusteella vaikutti myös siltä, että saneerausprosessin syistä tai seurauksista ei ollut tiedotettu tai pyritty keskustelemaan. Työntekijöillä ei vaikuttanut olevan yhteisesti jaettua ymmärrystä siitä, mitä yrityksessä oli tapahtunut tai tulisi lähitulevaisuudessa tapahtumaan. Haasteita esiintyi myös

johtamisviestinnän ja johtajuuden suhteen, sillä esimiestyöskentelyn käytänteet vaikuttivat yrityksessä vakiintumattomilta ja päällekkäisiltä. Nämä huomiot esimiestyöskentelyn ja tiedottamisen haasteista perustuivat yritystä edustavan osakkaan kanssa käytyihin keskusteluihin sekä vierailun aikana tekemiini huomioihin. Keskustelun ja huomioiden perusteella projektin rajauksen työstäminen jatkui työhyvinvoinnin, saneerausprosessin, tiedottamisen, motivaation ja esimiestyöskentelyn kysymysten parissa.

Huhti- ja toukokuun 2010 aikana tehtävänanto rajautui edelleen käsittelemään saneerausprosessin mahdollisia koettuja merkityksiä työhyvinvoinnille. Tähän rajaukseen vaikuttivat yrityksessä vierailun aikana tehdyt huomiot, esimiesten kuvaus työyhteisön toiminnan muuttumisesta saneerausprosessin seurauksena sekä kirjallisuuteen tutustuminen. Tässä vaiheessa sovittiin, että haastatteluissa lähdetään tarkastelemaan sitä, millainen yritys on työpaikkana ja miten työntekijät kokevat työhyvinvointinsa sekä selvittämään kokemuksia niin sanotusta psykologisesta sopimuksesta ja sen mahdollisesta rikkomisesta, epävarmuuden kokemuksista sekä esimiestyöskentelyn vaikutuksesta työyhteisön hyvinvointiin. Psykologista sopimusta tarkasteltiin osana muutoskokemuksia työyhteisössä ja haastatteluissa haluttiin selvittää, kokivatko työntekijät irtisanomisten vaikuttaneen heidän kokemukseensa työnantajan ja työntekijän välisestä psykologisesta sopimuksesta. Alustava projektin sisällön rajaus pidettiin yrityksen pyynnöstä avoimena, koska tämän nähtiin mahdollistavan sen, että työntekijät omakohtaisesti kertovat kokemuksistaan ja käsityksistään.

Haastatteluissa työntekijöitä pyydettiin kuvaamaan sitä, minkä tekijöiden he kokivat vaikuttavan työhyvinvointiinsa. Hieman yllättäen saneerausprosessin ei koettu vaikuttaneen työhyvinvointiin, vaan työntekijöiden haastatteluiden perusteella kohdeyrityksen työhyvinvoinnin kannalta keskeisiksi tekijöiksi muodostuivat fyysiset resurssit, työnjako, tiedottaminen, esimiestyöskentely, palaute sekä luottamus.

Projektin keskeiset käsitteet. Tämän projektin kannalta keskeisiä käsitteitä ovat työhyvinvointi, tiedottaminen, esimiestyöskentely, palaute ja luottamus. Nämä

käsitteet nousivat esiin sekä kirjallisuuteen tutustumisen että haastattelujen kautta, ja niitä käsitellään kohdeyritykselle palautetussa työhyvinvointiraportissa. Useat näistä käsitteistä ovat kompleksisia, moniulotteisia ja niitä on määritelty tutkimuskirjallisuudessa useilla eri tavoilla. Seuraavaksi kuvataan, mitä näillä käsitteillä tässä projektissa tarkoitetaan.

Työhyvinvointi. Työhyvinvointia voidaan lähestyä negaation kautta, jolloin työhyvinvointi nähdään ennen kaikkea pahoinvoinnin puuttumisena (Hakanen 2004, 24). Toisaalta työhyvinvointia voidaan tarkastella myös esimerkiksi työn imun (Hakanen 2004, 27), johtamisen käytänteiden (esim. Juuti 2006, 77) tai yksilön työkyvyn (Vesterinen 2006, 31 - 32) näkökulmasta. Hakasen (2004, 27) mukaan suurin osa työhyvinvoinnin tutkimuksista on pahoinvoinnin tutkimuksia, ja työyhteisön kehittämishankkeet pyrkivät usein ehkäisemään negatiivisia lopputuloksia.

Positiivista näkökulmaa työhyvinvointiin korostaa työn imun (job engagement) näkökulma, jossa työhyvinvoinnin nähdään olevan muutakin kuin pahoinvoinnin puuttumista. Työn imu on positiivinen, työhön liittyvä suhteellisen pysyvä tunne- ja motivaatiotila. Työn imun kokemusta luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen sekä työhön uppoutuminen. Tarmokkuus on yksilön energisyyttä ja halukkuutta omaan työhön panostamiseen mahdollisista vaikeuksista huolimatta. Omistautuneisuuden tunteeseen liittyy yksilön kokemus merkityksellisyydestä, inspiroitumisesta, ylpeydestä ja työn haasteellisuudesta. Työhön uppoutumisella tarkoitetaan tilaa, jolloin yksilö uppoutuu työhönsä mielellään. (Schaufeli & Bakker 2004, 295.)

Työhyvinvointia on tutkittu myös johtamisen käytänteiden näkökulmasta. Suurin osa työhyvinvoinnin kehittämistavoitteista painottaa johtajuuden keskeistä roolia. Työyhteisöissä olisikin tärkeää keskittyä sellaisten johtamisen käytänteiden muodostamiseen, jotka tukevat hyvinvointia työpaikalla. Pelkkä negatiivisten tekijöiden poistaminen ei kuitenkaan välttämättä riitä, vaan hyvä ihmisten johtaminen pyrkii tukemaan jaksamista luomalla edellytyksiä työssä onnistumiselle. (Juuti 2006, 83.)

Vesterinen (2006, 31 - 32) puolestaan näkee työhyvinvoinnin perustan olevan yksilön kokonaisvaltainen työkyky. Työkyky muodostuu yksilön, työyhteisön ja ympäristön yhteisvaikutuksesta, jossa systeemin eri osat vaikuttavat toisiinsa. Toimiva työyhteisö tukee yksilön minuutta ja vapaa-aikaa, terveen ja tasapainoisen vapaa-ajan tukiessa hyvinvointia työpaikalla. Toisaalta yksinkertaisimmillaan työhyvinvointina voidaan ymmärtää se, että yksilö selviytyy työtehtävistään. Tähän vaikuttavat hänen oma fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kuntonsa, työyhteisön toimivuus sekä työympäristön eri tekijät (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2005, 17).

Tässä työssä työhyvinvointi nähdään osana yksilön kokonaisvaltaista hyvinvointia. Tällöin hyvinvoinnin nähdään olevan enemmän kuin työtehtävistä selviytymistä tai pahoinvoinnin puuttumista. Työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä käsitellään yksilön omien valmiuksien ja kykyjen lisäksi erityisesti työyhteisön sisäisten suhteiden toimivuutta ja esimiestyöskentelyä. Työhyvinvointia lähestytään puheviestinnän näkökulmasta, jolloin työyhteisön sisäisen viestinnän, vuorovaikutussuhteiden, viestintäilmapiirin ja esimiehen ja alaisen välisen suhteen nähdään omalta osaltaan vaikuttavan hyvinvointiin työpaikalla.

Tiedottaminen. Tässä työssä tiedottamisen käsitettä käytetään kuvaamaan sisäistä viestintää ja erityisesti informaation kulkua yrityksessä. Viestinnän merkitys yrityksessä on tärkeä esimerkiksi työhön sitoutuneisuuden ja työhön tyytyväisyyden (esim. Carriere & Bourque 2008, 44) kannalta. Viestintää voidaankin pitää organisaation toiminnan perusedellytyksenä, sillä se mahdollistaa yrityksen päivittäisen toiminnan. Viestintä on väline, jonka avulla organisaatiossa voidaan asettaa tavoitteita, jakaa vastuuta ja rooleja, koordinoida toimintaa, jakaa tietoa sekä kehittää työyhteisön sisäistä kulttuuria ja työilmapiiriä. (Ruben & Stewart 2006, 295 - 297.) Organisaation sisäisen tiedottamisen tehokkaiden käytänteiden on todettu vahvistavan työntekijöiden tyytyväisyyttä työhönsä ja työtovereihinsa. Työntekijät, jotka kokevat saaneensa riittävästi tietoa, kokevat yrityksen toimintalinjat ja päätökset ymmärrettävämpinä kuin vähemmän informaatiota saaneet työtoverinsa. (Rosenfeld, Richman & May 2004, 44 - 46.)

Sisäisen viestinnän toteuttaminen ja suunnitteleminen tasapainoilevat usein kahden eri ääripään välillä, sillä liian vähäinen tiedottaminen luo helposti arvailua, epävarmuutta ja epäluottavaisen ilmapiirin työyhteisöön. Toisaalta liiallinen ja epätarkoituksenmukainen tiedottaminen voi puolestaan tuottaa informaatiotulvan, jolloin työntekijöiden on vaikea löytää työnsä kannalta merkityksellistä informaatiota. (White, Vanc & Stafford 2010, 69.) Toisaalta on vaikea arvioida sitä, milloin jaettu informaatio työyhteisön kannalta hyödyllistä. Rosenfeld, Richman ja May (2004) ovat tutkineet organisaatioiden sisäisen viestinnän tehokkuutta tarkastelemalla saatavilla olevan informaation soveltuvuutta. Tällöin tarkasteluun nousee se, miten saatu informaatio vastaa koettua informaation tarvetta työntekijöiden kesken (White, Vanc & Stafford 2010, 69).

Esimies on merkittävä tiedonkulkua helpottava tai hankaloittava tekijä sisäisen viestinnän ja informaation laadukkuuden kannalta. Esimieheltä saadun informaation on todettu esimerkiksi parantavan ryhmien päätöksentekoa (Tourish & Robson 2003, 152). Työntekijät kokevat erityisesti esimiehen interpersonaalisen viestinnän tärkeäksi. Suoraan esimieheltä saatavan tiedon koetaan vaikuttavan positiivisesti luottamuksellisen esimies-alaisuuden syntyyn. (Samsup & Shim 2005, 278 - 279.)

Tässä projektissa esimies nähdään tärkeänä tekijänä sisäisen viestinnän tehokkaalle toteuttamiselle. Sisäistä viestintää ei nähdä ainoastaan esimiehiltä alaisille suuntautuvana ylhäältäalaspäin jaettavana informaationa, vaan ennen kaikkea vuorovaikutukseen perustuvana prosessina. Tällöin yksilöt tuottavat ja merkityksentävät tietoa aktiivisesti. Huotari, Hurme ja Valkonen (2005, 39) esittävät tiedon syntyvän vastaanottajan tulkitessa informaatiota, jolloin se muokkaa hänen aiempaa tietorakennettaan. Yksilöt siis tulkitsevat saamaansa informaatiota omista lähtökohdistaan käsin, joten organisaation sisäisesti jaettu informaatio voi tuottaa työyhteisön sisällä erilaisia tulkintoja.

Tässä projektissa tiedottaminen ja sisäinen viestintä nähdään organisaation toiminnan mahdollistavana tekijänä. Näin ollen työyhteisön sisäisen vuorovaikutuksen tarkoituksenmukainen toteutus on työhyvinvoinnin kannalta tärkeää. Tiedottaminen ja sisäinen viestintä määritellään vuorovaikutusprosesseiksi, joissa esimiehet ja

alaiset aktiivisesti luovat ja muokkaavat omia käsityksiään työyhteisöstä, vuorovaikutussuhteistaan sekä organisaatorakenteista.

Esimiestyöskentely. Tutkimuskirjallisuudessa esimiestyöskentelyä on toisinaan jaoteltu ihmisten johtajuudeksi tai asioiden johtamiseksi. Perinteisesti johtamisen nähdään olevan vallitsevan tilan ylläpitämiseen liittyvää toimintaa kuten suunnittelua, organisointia ja monitorointia (Hackman & Johnson 2009, 12). Johtajuuden puolestaan nähdään olevan innovatiivista toimintaa, joka on keskittynyt ryhmän lopullisen tavoitteen saavuttamiseen (Hackman & Johnson 2009, 11 - 12) ja nousee tärkeäksi erityisesti muutostilanteissa (Kotter 2001, 86). Tutkimuskirjallisuudessa nämä esimiestyöskentelyn osa-alueet esitetään usein toisilleen vastakkaisina, mutta niillä on kuitenkin omat yhtymäkohtansa. Esimerkiksi Harrisin ja Nelsonin (2008, 343) mukaan johtajuus ja johtaminen ovat saman ilmiön eri osa-alueita, joilla on toisistaan osittain eriävät tavoitteet ja tehtävät. Molemmille on yhteistä ryhmän kontekstissa tapahtuva vaikuttaminen, jolla pyritään saavuttamaan tietyt tavoitteet (Northouse 2007, 13). Puheviestinnän näkökulmasta tarkasteltaessa johtamisen ja johtajuuden käsitteiden erotteleminen ei ole merkityksellistä, sillä molempien funktioiden voidaan nähdä *toteutuvan* vuorovaikutuksen kautta. Näin ollen tässä projektissa johtajuuden ja johtamisen käsitteitä ei erotella, vaan esimiestyöskentelyä lähestytään johtamisviestinnän näkökulmasta.

Johtajuutta on tarkasteltu niin piirreteoreettisesti, tilanteellisesti kuin toiminnallisestikin (esim. Hackman & Johnson 2009; Northouse 2007). Piirreteoreettisessa lähestymistavassa johtajuuden tarkoituksenmukaisen ja tehokkaan toteutumisen nähdään riippuvan johtajan henkilökohtaisista piirteistä, kuten ulospäinsuuntautuneisuudesta ja avoimuudesta (Northouse 2007, 21). Tilanteellisessa näkökulmassa menestyksekkäs johtaminen nähdään riippuvaisena kontekstista (Hackman & Johnson 2009, 77) ja johtajan toiminnan tehokkuus määräytyy sen mukaan, kuinka hyvin hänen johtamistapansa sopii tilanteeseen. Funktionaalisesti johtajuutta lähestyttäessä tarkastellaan johtajan käyttäytymistä. Johtajuutta on myös kategorisoitu johtamistyylien, kuten autoritäärisen,

demokraattisen ja laizzes-faire tyylien mukaan (esim. Hackman & Johnson 2004, 38).

Aiemmin mainitut näkökulmat johtamiseen keskittyvät kuvaamaan johtajien piirteitä, tyylejä tai toimintaa jättäen esimiestyöskentelyn prosessimaisen ja viestinnällisen luonteen vähälle huomiolle. Puheviestinnän näkökulmasta johtajuus on ryhmän kontekstissa tapahtuva prosessi, johon kuuluu vaikuttamista ja pyrkimys tavoitteiden saavuttamiseen. Tällöin johtajuus ei ole piirteisiin tai henkilön ominaisuuksiin palauttavissa oleva sisäinen tekijä vaan vuorovaikutusprosessi johtajan ja seuraajien välillä. (Northouse 2007, 3.) Yksilö- ja piirrekeskeinen näkökulma johtajuuteen onkin muuttumassa kohti prosessinäkökulmaa. Tällöin johtajuutta ei tarkastella ainoastaan yksilön toimintana, vaan vuorovaikutusprosessina, johon myös alaiset osallistuvat (Vähämäki 2010, 36). Vuorovaikutuksen näkökulmasta johtajuutta voidaan tarkastella esimerkiksi johtajan viestintäosaamisen, johtajan viestintäkäyttäytymisen tai vallan käytön kautta (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 21).

Tässä projektissa esimiestyöskentelyä lähestytään johtamisviestinnän näkökulmasta. Tällöin esimiestyöskentelyssä on tärkeää esimiehen kyky olla alaisten kanssa vuorovaikutuksessa tavalla, joka antaa alaisille mahdollisuuden osallistumiseen. Vuorovaikutussuhde nähdään ennen kaikkea prosessina, jossa molemmat osapuolet luovat yhteisiä merkityksiä ja rakentavat sekä uudentavat keskinäistä suhdettaan. Esimiestyöskentely määritellään vuorovaikutusprosessiksi, jossa myös alaisella on aktiivinen rooli.

Palaute. Palautetta on määritelty useilla eri tavoilla. Se voidaan nähdä esimerkiksi organisaation toimintaa korjaavana prosessina. Tällöin palaute on ensisijaisesti tiedon lähde, jolloin palaute edustaa systeemin kykyä tuottaa ja arvioida toimintaansa ohjaavaa tietoa. (Harris & Nelson 2008, 22 - 23.) Puheviestinnän tieteen alalla palautteella nähdään olevan monenlaisia merkityksiä ja palautteen rooli on hieman erilainen eri teoreettisten suuntausten kesken. Esimerkiksi symbolisen interaktionismin lähestymistavassa ihmisen nähdään rakentavan paitsi toimintaansa, myös minuuttaan kielen ja vuorovaikutuksen sekä näistä saadun palautteen kautta.

Palaute on merkittävä osa myös järjestelmäteoriaa, jossa yksilön nähdään hakevan toiminnastaan aktiivisesti palautetta ja pyrkivän muokkaamaan toimintaansa palautteen mukaisesti. (ks. Littlejohn 1996, 43 - 52; 160 - 163.)

Palaute nähdään usein negatiivisena tai positiivisena, jolloin nämä palautteen muodot koetaan saman jatkumon erillisiksi osiksi (Geddes & Linnehan 1996, 326). Harrisin ja Nelsonin (2008, 23 - 24) mukaan positiivinen palaute vahvistaa tai korostaa toiminnan jo valittua suuntaa negatiivisen palautteen toimiessa toimintaa korjaavana tekijänä.

Tässä työssä palautetta lähestytään suoriutumisesta saatavan palautteen (performance feedback) kautta. Suoriutumisesta saatavaa palautetta voidaan pitää tehokkaana keinona organisaatioiden jäseniin vaikuttamisessa. Tällöin palaute on tehtävään liittyvän tiedon kommunikointia, jonka tarkoituksena on joko antaa palautetta yksilön aiemmasta suoriutumisesta ja/tai ohjata hänen työskentelyään tulevaisuudessa (Geddes 1993, 200). Palautetta on perinteisesti pidetty moniulotteisena ja kompleksisena ilmiönä (ks. esim. Ilgen, Fisher & Taylor 1979, 349), ja suoriutumiseen liittyvästä palautteesta on löydetty erilaisia ulottuvuuksia. Esimerkiksi Geddes (1993, 203 - 206) testasi palautteenantajan ja -saajan käsityksiä palautteen vaikuttavuudesta ja erotteli palautteen tärkeimmiksi ulottuvuuksiksi valenssin ja sensitiivisyyden. Valenssilla tarkoitetaan palauteviestin sisällön positiivista tai negatiivista luonnetta ja sensitiivisyydellä palautteenannon ja sisällön kunnioittavuutta/epäkunnioittavuutta sekä uhkaavuutta/turvallisuutta.

Suoriutumisesta saatava palaute voi usein olla suorittavan työn työyhteisössä ainoa palautteen muoto, sillä myös onnistumista mitataan fyysisten tuotosten kautta. Tämä palaute on työyhteisölle tärkeää. Työntekijöiden kokemus palautteen ja palautteenannon oikeudenmukaisuudesta voi aiheuttaa jopa negatiivisia ja tuhoisia reaktioita (Chory & Hubbel 2008, 368 - 369). Saadessaan palautetta yksilö arvioi paitsi palautteen sisältöä myös sitä, mihin palaute perustuu ja kuinka se heille kommunikoidaan. Kun yksilö kokee saamansa palautteen reiluksi, hän todennäköisemmin hyväksyy yrityksen asettamat tavoitteet, on motivoituneempi ja työsuorituksen taso voi parantua. (Chory & Westerman 2009, 159.)

Kuten aiemmin on todettu, palautteen koettu reiluus voi vaikuttaa positiivisesti tavoitteiden hyväksymiseen ja tätä kautta parantaa motivaatiota ja työjälkeä (Chory & Westerman 2009, 159). Tässä työssä tavoitteena on selvittää, millaisena työntekijät kokevat suorituksestaan saatavan palautteenannon käytänteet yrityksessä. Näin ollen palautetta lähestytään alaisen kokemuksen kautta ja se määritellään suorituksesta saatavaksi palautteeksi.

Luottamus. Luottamus on käsitteenä kompleksinen ja moniulotteinen. Tutkijoiden mukaan luottamus voi olla niin liitoksissa yksilön odotuksiin, interpersonaalisiin suhteisiin, organisaatioihin, liiketaloudellisiin suhteisiin kuin sosiaalisiin rakenteisiinkin (Hardy, Phillips & Lawrence 1998; Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 100; Huotari & Iivonen 2004, 8). Luottamuksen kohteena voivat olla niin ihmiset, auktoriteetit, organisaatiot kuin instituutiotkin (Nooteboom 2006, 248 - 249; Currall & Inkpen 2006, 236). Toisaalta useat tutkijat erottelevat luottamuksen (trust) olevan eri asia kuin väistämättömiä ja valintaan perustumattomia asioita, kuten luontoa tai lakeja, kohtaan tunnetun luottavaisuuden (confidence).

Sztompka (2000, 18 - 20) puolestaan määrittelee luottamuksen olevan ihmisten välistä ja liittyvän aina jossain määrin inhimillisiin piirteisiin, kuten aikomuksiin. Luottamusta tarvitaan silloin, kun tulevaisuuden tapahtumia ei voida ennustaa. Se on luonteeltaan tulevaisuuteen orientoitunutta ja mahdollistaa yhteiskuntien toiminnan, sillä ihmiset tarvitsevat luottamusta jokapäiväisessä toiminnassaan.

Monialaisen ja laajan luottamusta käsittelevän tutkimuskirjallisuuden parista voidaan Huotarin ja Iivosen (2004, 8) mukaan kuitenkin poimia kolme tekijää, jotka nähdään usein luottamuksen määritelmälle yhteisenä. Ensinnäkin luottamuksen nähdään perustuvan odotuksiin ja vuorovaikutukseen. Luottamus siis perustuu odotuksiin siitä, että muut ihmiset ovat halukkaita ja kykeneviä reagoimaan tarpeisiimme. (ks. esim. Hurme, Huotari & Valkonen 2005, 101; Huotari & Iivonen 2004, 8; Nooteboom 2006, 249.) Luottamus muodostuu vuorovaikutuksessa, jossa osapuolet luovat jaettuja merkityksiä (Hardy, Phillips & Lawrence 1998, 69 - 72). Toinen luottamuksen määritelmille yhteinen tekijä on ihmisten käyttäytymismallien

merkitys. Luottamus tulee näkyväksi ihmisten käyttäytymisessä, ja esimerkiksi rehellisen ja reilun käyttäytymisen nähdään luovan hyvän pohjan luottamuksen rakentumiselle (Huotari & Iivonen 2004, 9; Nooteboom 2006, 250). Kolmas tekijä on luottamuksen vaikuttavuus. Luottamus on tärkeää muun muassa tiedon jakamisen (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 106), epävarmuuden hallinnan (Lane 1998, 2) sekä organisaation kulttuurin ja ilmapiirin muodostumisen kannalta (Huotari & Iivonen 2004, 12 - 15), ja sen nähdään mahdollistavan ihmisten välisen vuorovaikutuksen (Sztompka 2000, 103).

Toinen tapa jaotella luottamuksen käsitteitä on luottamuksen perusominaisuuksien jaotteleminen (Lane 1998, 3 - 14). Ensimmäisenä luottamuksen käsitteille yhteistä on jonkinasteinen riippuvuus luotetun ja luotettavan välillä. Toinen perusoletus on, että luottamus toimii välineenä epävarmuuden hallintaan vaihtoon perustuvissa suhteissa. Kolmantena tekijänä luottamuksen määritelmille on yhteistä odotus tai uskomus siitä, ettei toinen osapuoli käytä luottamusta väärin. Hardyn, Phillipsin & Lawrencen (1998, 66 - 72) mukaan luottamusta on määritelty ennustettavuuden, hyväntahtoisuuden ja viestinnän kautta. Toisaalta luottamusta on jaoteltu harkintaperustaiseen, arvo- ja normiperustaiseen sekä kognitiiviseen luottamukseen (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 100 - 104; Lane 1998, 4 - 14). Harkintaperustaisessa luottamuksessa luottaminen nähdään rationaalisena päätöksenä, jossa yksilö laskelmoi tekojen haitta- ja hyötysuhteita. Arvo- ja normiperustaisessa lähestymistavassa luottamuksen nähdään syntyvän yhtenäisen tai jaetun maailmankuvan kautta merkityksiä muodostettaessa. Luottamuksen syntymisen lähtökohtana ovat siis yksilöiden yhtäläiset arvot ja normit. Kognitiivinen luottamus puolestaan kytkeytyy järkiperäisyyteen ja perustuu osapuolten kokemuksiin rehellisyydestä, osaamisesta ja kyvykkyydestä. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 102; Lane 1998, 4 - 12.)

Tässä työssä luottamusta lähestytään Laineen (2008, 18) määritelmän mukaisesti. Tällöin Laneen (1998, 4) hyväntahtoisuuden käsitteen lisäksi luottamuksen kannalta tärkeäksi nousevat myös riskin ja kompetenssin käsitteet. Riskin läsnäolo tarkoittaa luottamuksen vaativan riskin ottamista, sillä luottavalla osapuolella ei voi koskaan olla täydellistä käsitystä toisen osapuolen toiminnasta. Tällöin oma minuus asetetaan haavoittuvaiseksi (Levi & Stoker 2000, 476). Kompetenssin käsite viittaa

luottamuksen yhteydessä puolestaan siihen, että toisella osapuolella koetaan olevan riittävästi taitoa ja tietoa toimiakseen tilanteen vaatimalla tavalla (Laine 2008, 18). Näin ollen luottamuksen rakentumisen työyhteisössä nähdään vaativan osapuolten halukkuutta riskin ottamiseen sekä vastavuoroista käsitystä toisen osapuolen hyväntahtoisuudesta ja osaamisesta.

1.2 Projektin toteutus

1.2.1 Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Tässä projektissa tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelua. Haastattelua voidaan pitää keskustelunomaisena tilanteena, jossa tietoa tuotetaan haastateltavan ja yksilön tai ryhmän välisessä vuorovaikutuksessa (Fontana & Frey 2000, 644; King 2008, 470). Ratkaiseva ero haastattelun ja keskustelun välillä on kuitenkin siinä, että haastattelu on ennalta suunniteltua päämäärätietoista toimintaa, jolla pyritään keräämään tietoa järjestelmällisesti. Teemahaastattelu puolestaan on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa keskustelu etenee ennalta määriteltyjen teemojen varassa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 42; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Tässä projektissa haastattelua tiedonkeruumenetelmänä esimerkiksi tekstimuodossa olevien narratiivien tutkimisen sijaan tukee yhteistyöyrityksen työyhteisön luonne ja rakenne. Kohdeyrityksen, suorittavan teollisen työyhteisön, työntekijöiden halukkuus tekstimuodossa olevien narratiivien tuottamiseen voi olla vähäistä. Kohdeyrityksen ajalliset resurssit olivat myös rajalliset yrityksen koosta johtuen, joten haastattelun koettiin olevan ajankäytön suhteen tarkoituksenmukaisempi tiedonkeruumenetelmä. Toisaalta esimerkiksi havainnoinnilla voidaan saada tietoa yksilön käyttäytymisestä nykytilanteessa, mutta sillä ei tavoiteta menneitä ilmiöitä tai kokemuksia (Hirsjärvi & Hurme 2000, 38). Näin ollen havainnointi ei ollut tarkoituksenmukainen tiedonhankinnan keino, sillä tutkimuksen tavoitteena oli myös aiempien työhyvinvointiin liittyvien kokemusten selvittäminen.

Tulkinnallisuuden lähtökohtiin perustuvalla haastattelulla ominaista on puolistrukturoidun tai avoimen haastattelurungon käyttö. Tulkinnallisessa lähestymistavassa haastattelu nähdään kehittyvänä prosessina, jossa esimerkiksi kysymysten järjestys, määrä ja esittämistavat voivat vaihdella haastattelujen välillä ja haastattelijan vaikutus kerättyyn aineistoon tiedostetaan (Willis, Jost & Nilakanta 2007, 245 - 246). Tällöin tutkimus perustuu tutkijan mielenkiintoon tulkita sosiaalisen todellisuuden tiettyjä osa-alueita (Bhattacharya 2008, 464).

Tässä projektissa haastattelua käytettiin menetelmänä, koska projektin tavoite oli työntekijöiden kokemusten ja käsitysten kuvaileminen. Haastatteleamalla yksilö voidaan nostaa tutkimuksessa subjektiksi ja antaa hänelle mahdollisuus tuottaa luovasti aiheeseen liittyviä merkityksiä ja merkityksentää itseään koskevia asioita (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 192 - 193). Haastattelun tarkoituksena on haastateltavien ajatusten, käsitysten, kokemusten ja tunteiden välittäminen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 41), jolloin haastattelun käyttäminen tiedonkeruumenetelmänä on projektissa perusteltua tutkimuksen tavoitteiden kautta.

Haastattelurungon teema-alueet muodostettiin kirjallisuuskatsauksen ja yhteistyöyrityksessä vierailun tuottaman tiedon sekä yhteistyöyrityksen toivomusten perusteella. Haastattelun pääteemoiksi muodostuivat yksilön kokemukset omasta työstään ja työnkuvastaan, työyhteisöstä ja yhteisön sisäisistä suhteista, esimiestyöskentelystä, yhteisössä tapahtuneista muutoksista sekä mahdollisista parannusehdotuksista. Näiden teemojen alle muodostettiin tarkentavia kysymyksiä, joiden avulla teemoja käsiteltiin haastatteluissa.

Haastattelun teemarunkoa ja tarkentavia kysymyksiä kokeiltiin yhdessä esihaastattelussa, joka suoritettiin puhelimitse. Esihaastattelun tarkoituksena oli kokeilla kysymysten ymmärrettävyyttä ja selkeyttä sekä haastattelurungon rakenteen toimivuutta. Esihaastattelun perusteella tarkentavia kysymyksiä muotoiltiin uudelleen ja teemojen välistä järjestystä muokattiin.

1.2.2 Haastattelujen toteutus

Yhteistyöyrityksen pieni koko ja toimiala vaikuttivat haastattelujen toteuttamiseen, sillä pieni henkilöstömäärä mahdollisti yrityksen kaikkien tuotannollista työtä tekevien työntekijöiden haastattelemisen. Haastateltavien ulkopuolelle rajattiin esimiestehtävissä tai palkkahallinnon puolella työskentelevät sekä osa-aikaiset kesätyöntekijät. Tämä rajaus tehtiin tarkoituksellisesti, sillä projektissa haluttiin tarkastella nimenomaan suorittavan työn henkilöstön kokemuksia ja käsityksiä omasta työhyvinvoinnistaan ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

Haastattelut suoritettiin yhteistyöyrityksessä kesäkuun 2010 aikana. Projektia varten haastateltiin kaikki vakituudessa työsuhteessa olevat tuotannon työntekijät eli kymmenen (10) henkilöä. Haastateltavat olivat työskennelleet yrityksessä keskimäärin 14 vuotta (pisin työsuhde 34 vuotta, lyhin 6 kuukautta). Haastateltavat olivat kaikki miehiä. Haastattelujen kesto vaihteli 25 minuutista 60 minuuttiin ja kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella ääninauhurilla. Haastattelut suoritettiin työajalla yrityksen tiloissa, ja haastattelupaikkana käytettiin toimistoa, johon muilla työntekijöillä tai esimiehillä ei ollut pääsyä haastattelun aikana.

Pyrin tekemään muistiinpanoja sekä haastattelun aikana että heti haastattelutilanteen jälkeen. Haastattelun sisällön lisäksi tein muistiinpanoja haastattelun yleisestä ilmapiiristä, kiireellisyydestä sekä haastattelijan kokemuksesta haastateltavan kiinnostuneisuudesta projektiin osallistumiseen. Huomioin myös haastateltavan sanatonta viestintää. Haastattelupäivien välisenä aikana pyrin käymään läpi aiempaa aineistoa ja valmistautumaan sen perusteella seuraaviin haastatteluihin.

1.2.3 Haastatteluaineiston analyysi

Tämä projekti on toteutettu laadullisen tutkimuksen näkökulmasta, ja projektin aikana kerätty haastatteluaineisto muodostuu haastateltavien käsityksistä ja

kokemuksista kohdeyrityksessä työskentelystä. Laadullisen tutkimuksen aineisto onkin tyypillisesti ilmaisullisesti rikasta, monitasoista ja kompleksista (Alasuutari 2001, 84). Eskolan ja Suorannan (2008, 137 - 138) mukaan kvalitatiivisella analyysillä aineistoa pyritään selkiyttämään ja tiivistämään, kuitenkin heikentämättä sen sisällöllistä arvoa ja informaatiota. Laadullinen analyysi lähestyy aineistoa usein kokonaisuutena, jonka tarkoituksena on selittää ja valottaa jonkin yksittäistapauksen luonnetta (Alasuutari 2001, 38 - 40), eli tässä tapauksessa kohdeyrityksen koettua työhyvinvoinnin tilaa.

Laadullisen analyysin voidaan nähdä koostuvan kahdesta vaiheesta: havaintojen pelkistämisestä ja yhdistämisestä. Ensimmäisessä vaiheessa aineistoa tarkastellaan vain tietystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta käsin. Aineistoa käsitellessä kiinnitetään huomiota vain siihen, mikä on viitekehysten kysymyksenasettelun kannalta olennaista. Tällä tavalla aineisto saadaan pelkistettyä hallittavammaksi massaksi erilaisia raakahavaintoja. Tämän jälkeen näitä havaintoja voidaan lähteä yhdistelemään joukoiksi etsimällä yhteisiä piirteitä tai nimittäjiä, jotka koskevat koko aineistoa ja kaikkia havaintoja. (Alasuutari 2001, 40 - 44.) Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus, jossa analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95). Aineistolähtöinen laadullinen analyysi onkin hyödyllinen lähestymistapa varsinkin silloin, kun tarvitaan perustietoa jonkin ilmiön olemuksesta (Eskola & Suoranta 2001, 19).

Laadullinen sisällönanalyysi on aineistolähtöisen analyysin tapa, jolla dokumentteja voidaan analysoida systemaattisesti sekä objektiivisesti ja aineistoa kuvata sanallisesti. Aineistolähtöisen analyysin käsitteellä voidaan myös tarkoittaa aineiston erittelyä, jolla viitataan aineiston kvantifiointiin ja numeeriseen kuvaamiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 105 - 107.) Miles ja Huberman (1994) kuvaavat aineistolähtöisen sisällönanalyysin olevan kolmesta eri vaiheesta koostuva prosessi, joka alkaa aineiston pelkistämisestä, jatkuu aineiston klusterointiin eli ryhmittelyyn ja päättyy abstrahointiin eli teoreettisten käsitteiden luomiseen. Pelkistämisen ja ryhmittelemisen vaiheet vastaavat pääpiirteittäin edellä kuvattuja laadullisen analyysin vaiheita havaintojen pelkistämisestä ja yhdistelemisestä. Aineiston abstrahointi on vaihe, jossa tutkimuksen kannalta relevantti tieto eritellään ja

valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä sekä johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108 - 113.) Tässä työssä aineistolähtöistä sisällönanalyysia toteutettiin pelkistämisen ja klusteroinnin kautta, jolloin aineisto saatiin kohdeyrityksen kannalta helpommin kuvattavaan muotoon.

Ensimmäisenä haastattelunauhut litteroitiin eli purettiin tekstiksi analyysivaihetta varten. Litteroimatta jätettiin ainoastaan ne haastattelun osat, jossa haastateltava käsitteli projektin kannalta selkeästi epärelevantteja aiheita. Litteroitua tekstiä oli yhteensä 78 sivua. Litteroitu aineisto ja haastatteluhetkellä tehdyt muistiinpanot säilytettiin erikseen mutta niitä tarkasteltiin analyysivaiheessa yhtäaikaan. Tämän jälkeen luin haastattelut ja muistiinpanot läpi useaan kertaan ja tein muistiinpanoja aineiston herättämistä havainnoista. Ensimmäisellä varsinaisella lukukierroksella aineistoa purettiin analyysiyksikköihin sen mukaan, mitä puheenvuoro käsitteli. Tämä jaottelu tapahtui sisällön perusteella, jolloin käytetty analyysiyksikkö vaihteli yksittäisen lauseen ja kokonaisen vastauksen välillä. Ensimmäisellä lukukerralla haastattelumateriaalia jaoteltiin konkreettisella tasolla ja aineistoa lähestyttiin etsimällä vastausta kysymykseen ”mistä puhutaan”.

Toisella lukukierroksella aineistoa ryhdyttiin teemoittelemaan. Osa kommenteista saattoi kuulua useampaan teemaan, jolloin vastausta käytettiin molempien ryhmien alla. Esimerkkeinä tästä voidaan mainita esimerkiksi tiedon kulkua ja esimiestyöskentelyä käsittelevät puheenvuorot, jotka usein sivusivat molempia ryhmiä. Aineistosta muodostetut alateemat olivat tässä vaiheessa kuvauksia:

- omasta työstä ja työhön liittyvistä odotuksista
- oman työn hallinnasta
- työn jaosta
- työoloista
- yrityksessä työskentelystä; millaisena työnantajana yritys koettiin
- toimitusjohtajan/työnjohtajan/osakkaiden työskentelystä
- palautteen annosta, saamisesta ja vastavuoroisuudesta
- tiedonkulusta ja tiedottamisesta organisaatiossa
- vertaissuhteista työyhteisössä
- työyhteisön ilmapiiristä

- työskentelytapoihin liittyvistä muutoksista työyhteisössä
- henkilöstöön liittyvistä muutoksista työyhteisössä

Tämän jälkeen muistiinpanot ja aineistosta muodostetut alateemat käytiin läpi kolmannen kerran. Kolmannessa vaiheessa pyrin alateemojen perusteella muodostamaan aineistosta teemoja, jotka kuvasivat työhyvinvoinnin kannalta merkittäväksi koettuja osa-alueita. Teemojen muodostamisen vaiheessa osa alateemoista jätettiin huomioimatta, sillä ryhmien sisältämät puheenvuorot olivat hyvin vähäisiä ja/tai sisällöllisesti niukkoja. Tällaisia alateemoja olivat vertaissuhteiden, yleisen ilmapiirin sekä muutosten kuvaukset, jotka jäivät sekä määrällisesti että laadullisesti vähäisiksi. Lopulliset aineistosta muodostetut teemat olivat työn piirteisiin ja organisointiin liittyvät teemat fyysisistä resursseista sekä työnjaosta, esimiestyöskentelystä, tiedottamisesta ja tiedonkulusta sekä palautteesta.

2 TYÖHYVINVOINTIRAPORTTI

2.1 Johdanto

2.1.1 Projektin lähtökohdat, tavoitteet ja toteuttaminen

Tämä raportti on syntynyt kohdeyritykselle työhyvinvointikonsultaation tuloksena vuoden 2010 aikana. Konsultaatio sai alkunsa Keski-Suomen Innovaatiomarkkinapankki -hankkeen kautta, joka auttoi aloittamaan yhteistyön pro gradu -tutkielman ja projektin tekijän Erika Ahvenaisen ja yrityksen välillä. Yhteistyöprojekti alkoi ensitapaamisesta 18.1.2010, jolloin tapaamiseen osallistuivat asiakasyrityksen osakas, pro gradu -tutkielman tekijä Erika Ahvenainen, tutkielman ohjaaja Leena Mikkola sekä Niina Pitkänen projektikoordinaattorin roolissa. Ensimmäisessä tapaamisessa hahmoteltiin yhteistyön lähtökohtia ja konsultaatioprosessin sisältöjä. Seuraavassa tapaamisessa käytiin tarkemmin läpi konsultaation mahdollisia sisältöjä ja allekirjoitettiin yhteistyösopimukset. Haastattelut toteutettiin kesäkuussa 2010, aineiston analyysi heinä-elokuussa ja raportin kirjoittaminen elo-lokakuussa 2010.

Projektin lähtökohtana oli työhyvinvoinnin ja työmotivaation tutkiminen saneerauskierteen jälkitilassa olevassa yrityksessä. Tavoitteena oli tuottaa kohdeyritykselle tietoa yrityksen työntekijöiden nykytilasta ja siitä, millaisena työpaikkana yritys koetaan. Yhteistyöprojektin tuloksena on tuotettu tämä raportti, jossa paitsi kuvataan yrityksen työntekijöiden hyvinvoinnin nykytilaa, myös annetaan kohdeorganisaatiolle kehitysehdotuksia ja ideoita siihen, kuinka työntekijöiden hyvinvointia yrityksessä voidaan jatkossa tukea ja kehittää.

Perinteisessä suomalaisessa ajattelussa työhyvinvoinnilla on pitkälti ajateltu ainoastaan yrityksen fyysisiä työoloja ja työympäristöä, mutta kaikilla työntekijöillä voidaan nähdä olevan oikeus myös henkiseen hyvinvointiin työpaikallaan. Henkistä hyvinvointia tukevinä käytänteinä voidaan nähdä esimerkiksi avoin ja riittävä

tiedottaminen, omaa työtä ja jaksamista tukevat esimieskäytännöt sekä kokemus miellyttävästä työilmapiiristä. Yhteistyöprojekti keskittyikin kuvaamaan muun muassa näitä teemoja, sillä haastatteluissa keskeisimmin esiin nousseet aiheet olivat fyysiset resurssit, työn organisointi sekä työnjako, tiedottaminen, esimiestyöskentely ja palautekäytännöt. Tässä raportissa näiden teemojen nähdään olevan kohdeyrityksessä olevan liitoksissa ennen kaikkea luottamuksen ja motivaation rakentumiseen työyhteisössä.

2.1.2 Raportin rakenne

Tässä raportissa kuvataan niitä havaintoja ja pohdintoja, jotka on tehty työntekijöiden käsityksistä ja kokemuksista kohdeyrityksessä työskentelystä. Nämä havainnot ja pohdinnat perustuvat työntekijöiden haastatteluihin eivätkä siis kuvaa absoluuttisesti sitä, millainen yritys työpaikkana on vaan sitä, millaisena työympäristönä ja työnantajana yritys koetaan ja millaisia käsityksiä siihen liitetään. Raportissa esiin nostetut asiat perustuvat työntekijöiltä saatuun tietoon, mutta ne eivät ole yksittäisten ihmisten sanomisia vaan konsultaatioprosessissa muodostuneita teemoja, jotka nousivat yhteistyön aikana yrityksen kannalta merkityksellisiksi. Mitään raportissa esillä olevaa ei myöskään voida palauttaa yksilöiden sanomiksi, eikä haastateltavia pysty raportin perusteella tunnistamaan. Raportti on jaoteltu haastatteluissa esiinnousseiden keskeisten teemojen mukaan ja jokaisen teeman loppuosassa organisaation tilannetta tarkastellaan hieman teoreettisemmin nostaen esiin erityisesti niitä tekijöitä, joihin olisi hyvä kiinnittää huomiota. Kehitysehdotuksissa käsitellään kohdeorganisaation kannalta keskeisimpiä kehityskohteita.

2.2 Konsultaation tulokset

2.2.1 Fyysiset resurssit

Haastatteluissa fyysiset työolot ja työpaikan tarjoamat resurssit herättivät laajalti keskustelua ja niitä käytiin läpi useissa eri yhteyksissä. Jokainen haastateltavista kommentoi omalta osaltaan työoloja, ja niissä koettiin puutteita lähinnä sosiaalitulojen ja työhön vaikuttavien resurssien, kuten koneiden ja varaosien tilauksien tai työolojen siistiyden osalta. Tämän työn fokuksena ei kuitenkaan ole fyysisten työolojen kuvaaminen vaan työyhteisön henkisen hyvinvoinnin kartoittaminen, joten fyysisiä resursseja käsitellään tässä raportissa tiiviisti lähinnä niiden henkiseen työhyvinvointiin liittyvien merkitysten kautta.

Epäsiisteyden, sosiaalitulojen puutteellisuuden ja erityisesti koneiden toimimattomuuden nähtiin vaikuttavan työssäviihtyvyyteen ja työn hoitamiseen erityisen paljon. Koneiden toimimattomuus nousi esiin erityisesti keskusteltaessa tuotannollisista tavoitteista ja työn tuloksellisuudesta. Suurin osa haastateltavista koki, ettei nykyisellä kalustolla ole realistista täyttää tämänhetkisiä tuotantotavoitteita, minkä koettiin heikentävän tulostavoitteisiin sitoutumista. Osa työntekijöistä myös kommentoi, ettei tällä hetkellä omalla työpanoksella juurikaan ole merkitystä tavoitteiden saavuttamiseen, sillä päivittäisestä työajasta suurin osa käytettiin remontoimiseen ja koneiden korjaamiseen. Koneiden toimimattomuuden ja työolojen yleisen epäsiisteyden koettiin kertovan työpaikalla vallitsevasta yleisestä huolimattomuuden ilmapiiristä, jota kuvattiin esimerkiksi ”hällävälä-asenteeksi”. Haastateltavat kokivat, ettei yrityksessä olla valmiita panostamaan ulkoisiin resursseihin ja työoloihin, joten työntekijöidenkään ei tarvitse panostaa yritykseen tai omiin työtehtäviinsä.

Suurin osa haastateltavista kertoi olevansa valmiita panostamaan työskentelyyn ja työpäivälkeensä entistä enemmän, jos fyysiset resurssit saataisiin kuntoon. Haastattelun ajankohtaan mennessä tapahtuneita muutoksia kuvattiin positiivisesti, ja niiden

koettiin luovan uskoa yrityksen tulevaisuuteen. Kesän aikana tapahtuvaa kehittämistä kuvattiin positiiviseksi muutoksiksi, mutta muutokseen liittyi myös kriittisyyttä. Epäilevästi suhtauduttiin lähinnä muutosten toteutumiseen, ja suurin osa haastateltavista vaikutti hyvin epäileviltä sen suhteen, tapahtuisivatko muutokset luvattuna ajankohtana ja kuinka paljon ne todella hyödyttäisivät työntekijöitä. Kehittämistyöstä seurauksena olevia muutoksia, kuten mahdollisia irtisanomisia, odotettiin huolestuneina, vaikka virallisesti irtisanomisia ei esimiesten mukaan ollut odotettavissa.

Fyysisten resurssien koettua ajoittaista puutteellisuutta ja muutosten toteutumisen hitautta selitettiin esimerkiksi ulkoisiin tekijöihin, kuten säästämiseen ja rahankäyttöön, yhteydessä olevina mutta ensisijaisesti esimiestyöskentelyyn liittyvänä ongelmana. Suurin osa haastateltavissa tuntui olevan sitä mieltä, ettei yrityksessä kyetty tai haluttu panostaa heidän hyvinvointiinsa. Tämä kokemus yrityksen haluttomuudesta panostaa työntekijöihinsä nouseekin ensisijaisen tärkeäksi työntekijöiden kokeman arvostuksen ja oman työn merkityksellisyyden kannalta.

Fyysisten resurssien ja työolojen voidaan nähdä olevan yksi työhyvinvoinnin kulmakivistä, joka vaikuttaa muiden hyvinvointia tukevien käytänteiden muodostamiseen työpaikalla. Kohdeyrityksen tapauksessa resurssien koettu vajaavaisuus ilmenee työntekijöiden kesken ajoittaisena turhautuneisuutena sekä stressikokemuksina. Fyysisten resurssien voidaan näin ollen nähdä vaikuttavan merkittävästi työntekijöiden käsitykseen siitä, miten heitä ja heidän työpanostaan työpaikalla arvostetaan. Tutkimuskirjallisuus osoittaa, kuinka merkityksellinen kokemus oman työn ja itsen arvostuksesta työpaikalla on. Kokemus arvostetuksi tulemisesta on yhteydessä yritykseen sitoutumiseen ja siihen, kuinka työpaikalla viihdytään ja jaksetaan. Työntekijöiden sitoutuneisuutta käsitellään tarkemmin luvuissa 2.2.2 ja 2.2.4 työnjaon ja esimiestyöskentelyn kysymysten yhteydessä.

2.2.2 Työn organisointi ja työnjako

Haastatteluissa nousi esiin selkeästi työnjakoon ja työtehtävien organisointiin liittyviä seikkoja. Haastateltavat kuvailevat työnjakoa muun muassa sanoilla ”pomputtelu”, ”hyppyttäminen” ja ”kaaos”. Työpäivien ennalta-arvaamattomuus ja useat työpisteiden vaihdot työpäivän aikana tuntuvat aiheuttavan stressiä työntekijöille. Haastateltavat vaikuttivat kaipaavan selkeämpää ja organisoidumpaa rakennetta työpäiviinsä sekä tietoa siitä, kenen kuuluu mitäkin päivittäin hoitaa. Haastateltavien välillä oli kuitenkin selkeitä eroja, ja osa työntekijöistä totesikin työpisteiden vaihtuvuuden helpottavan työpäivää lisätaukojen muodossa. Suurin osa haastateltavista kuitenkin koki joko omakohtaisesti tai työkavereilta kuulemansa kautta työnjaon epäselvyyden häiritsevän päivittäisen työn menestyksellistä suorittamista. Omat työtehtävät koettiin sinänsä selkeinä ja helposti hallittavina, mutta työpäivien organisoimattomuus ja vähäinen tieto päivittäisistä tuotantoon liittyvistä tekijöistä koettiin työn hallintaa heikentävinä tekijöinä.

Työnjakoon liittyvänä ongelmallisena tekijänä osa haastateltavista koki myös työtehtävien keskinäisen epätasa-arvon. Tällöin koettiin, että tietyissä työtehtävissä olevilla oli enemmän taukoja ja heidän työskentelynsä oli tuotantotavoitteellisesti löysempää kuin toisten. Suurin osa haastateltavista kommentoikin näitä työtehtävien erilaisia fyysisiä vaatimuksia, ja keskustelua herätti myös tuotantotavoitteiden vaatimusten epätasa-arvoisuus. Työntekijät kokivat, että osalla työpisteitä jouduttiin työskentelemään muita kovemmin tuotantotavoitteiden saavuttamiseksi, ja kuvasivat näitä töitä yleisesti myös muita fyysisesti raskaammiksi. Osa vähemmän raskaissa töissä olevista myönsi ihmettelevänsä, miten työtoverit jaksoivat omassa työssään. Raskaampia töitä tekevät puolestaan kuvasivat olevansa fyysisen jaksamisensa ääri rajoilla kevyttä työtä tekeviä työtovereitaan useammin.

Työtehtävien vaihtuvuutta kuvattiin hyvänä asiana, mutta vaihtuvuuteen toivottiin selkeämpää ja järjestelmällisempää tapaa. Suurin osa niistä haastateltavista, joiden työnkuva oli vaihtuva, tuntui arvostavan käytäntöä. Osa samalla työpisteellä jatkuvasti työskentelevistä toivoi voivansa vaihtaa työpistettä useammin. Vaihtuvuuden hyvinä puolina kuvattiin työpäivien keskinäistä erilaisuutta ja

vaihtelua sekä työn monipuolisuutta. Osa vaihtuvaa työtä tekevistä kuitenkin koki turhautuvansa ja stressaantuvansa työpisteiden jatkuvasta ja välillä epärationaalisesta vaihtelusta. Samalla työpisteellä työskentelevistä osa oli erittäin tyytyväisiä työhönsä, mutta osa kuvasi etenkin fyysistä väsymystä ja kuormittavuutta omaa työkykyään heikentäväksi tekijäksi.

Työn organisoimattomuuden taustalla vaikuttavia tekijöitä kuvattiin haastatteluissa suurilta osin esimiestyöskentelystä johtuviksi. Suurin osa työntekijöistä koki, etteivät esimiehet suunnitelleet työtehtäviä tarpeeksi huolellisesti tai ettei työn sujuvuudesta välitetty. Myös taloudelliset ja työmiesten määrään liittyvät resurssit nähtiin mahdollisina syinä työnjaon ajoittaiseen toimimattomuuteen. Työnjakoon ja työtehtävien organisointiin liittyvät tekijät ovat yrityksen menestyksen kannalta tärkeitä. Tutkimuskirjallisuudessa työnjaon on todettu olevan yhteydessä työntekijöiden kokemukseen oman työn hallittavuudesta ja esimiestyöskentelystä ja sen voidaan tätä kautta nähdä vaikuttavan paitsi työssä jaksamiseen myös motivaatioon. Näin ollen työnjaon kysymykset kytkeytyvät kohdeyrityksessä selkeästi työntekijöiden käsityksiin esimiesten työskentelystä, pätevyydestä sekä luotettavuudesta. Näiden työntekijöiden kokemusten esimiesten pätevyydestä ja sitoutumisesta yritykseen on tutkittu vaikuttavan siihen, kuinka työntekijät itse sitoutuvat ja asennoituvat yritystä kohtaan. Yritykseen sitoutumista tällä hetkellä kuvaa työntekijöiden halukkuus vaihtaa työpaikkaa, jos työn rasittavuus vähenisi vaihtamisen vuoksi. Työntekijät eivät kuitenkaan olleet halukkaita vaihtamaan työpaikkaa samalla alalla toimivaan yritykseen, ja ensisijainen syy työpaikan vaihtoon nähtiin oman alan töiden löytäminen. Työntekijöiden voidaan siis katsoa olevan jossain määrin sitoutuneita kohdeorganisaatioon yrityksenä, mutta päivittäisen työskentelyn epäselvyyksien ja työn raskauden voidaan nähdä heikentävän tätä sitoutuneisuutta.

Tutkimuskirjallisuudessa on myös todettu työntekijöillä yritystä kohtaan olevien asenteiden ja sitoutumisen vaikuttavan työmotivaatioon ja siihen, kuinka töissä jaksetaan ja työtehtävien hoitamiseen panostetaan. Työntekijöiden, jotka kokevat työnantajiansa arvostavan heidän työpanostaan, on todettu olevan todennäköisemmin sitoutuneempia työhönsä sekä työnantajaansa. Näiden työntekijöiden on nähty olevan

muita valmiimpia panostamaan työhönsä ja näkemään vaivaa työnantajansa eteen. Työn organisoinnin ongelmallisuus kuitenkin vaikuttaa aiheuttavan työntekijöille ylimääräistä stressiä ja heikentävän luottamusta esimiesten pätevyyteen ja heidän panostukseensa yritystä kohtaan. Näin ollen yritykseen sitouttamisen kannalta olisi tärkeää luoda organisoidumpia rakenteita työpäiviin ja pyrkiä järkevöittämään työnjakoon liittyviä kysymyksiä. Näin voitaisiin tukea työntekijöiden kokemusta oman työnsä hallittavuudesta sekä rakentaa luottamusta työntekijöiden ja esimiesten välille.

Kohdeyrityksen tapauksessa näissä työnjakoon liittyvissä kysymyksissä merkittäväksi nousee tavoitteista ja työpäivien rakenteesta keskusteleminen työyhteisössä. Oman työn hallinnan tunnetta voidaan lisätä ja työn hallintaan liittyvää stressiä vähentää avoimella keskustelulla siitä, mitä töissä milloinkin tapahtuu ja millaisia tavoitteita esimerkiksi viikoittain odotetaan saavutettavan. Työyhteisössä olisi merkittävää luoda yhteisesti jaettu ymmärrys esimerkiksi siitä, mitkä työtehtävät koetaan fyysisesti rasittavimmiksi. Tärkeää olisi myös sopia yhteisesti työskentelytavoista, joilla kaikkien työntekijöiden asema olisi työtehtävien kannalta mahdollisimman tasa-arvoinen. Yhteisesti sovitut palkitsemiskäytänteet tai pyrkimys työpisteiden vaihtuvuuteen voisivat kehittää työnjakoa entistä tasapuolisemmaksi ja yhteisesti hyväksytyksi. Kohdeyritys hyötyisi myös pitkäjännitteisestä ja jatkuvasta tiedottamisesta työpäivien rakenteesta ja siitä, mitä työntekijöiltä milloinkin odotetaan. Tällöin oman työn hallintaan ja työpäivien epäsäännöllisyyteen liittyvää stressiä voidaan hallita yhteisesti, kun kaikilla organisaation tasoilla on riittävästi tietoa esimerkiksi viikoittaisista tuotanto-odotuksista, työpäivien rakenteesta sekä pitkän tähtäimen suunnitelmista. Näitä tiedottamisen kysymyksiä kohdeyrityksen näkökulmasta käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa 2.2.3.

2.2.3 Tiedottaminen

Tiedon kulkua ja tiedottamista kuvataan haastatteluissa vähäisenä ja henkilöstä itsestään riippuvaisena. Tietoa koettiin olevan saatavilla, jos sitä jaketaan oma-

aloitteisesti ja itsenäisesti hakea ja kysyä, mutta varsinaisia tiedottamisen tapoja tai tiedon kulkua helpottavia käytänteitä ei työpaikalla koettu olevan. Useat haastateltavat nostivat esiin palaverit, joiden tarkoituksena oli informoida työntekijöitä siitä, mitä aiemmalla viikolla oli saatu aikaan ja mitä seuraavalla viikolla oli odotettavissa. Suurin osa haastateltavista koki tämän kaltaisen järjestelyn hyödyllisenä, sillä omaan työhön liittyvän tiedon saamisen koettiin helpottavan työn tuloksellista hoitamista.

Käytännön työskentelyssä tiedonkulun ajoittainen puutteellisuus ja tiedottamisen vähäisyys näkyvät haastateltavien mukaan epätietoisuutena työtehtävistä. Omiin työtehtäviin tiedon vähäisyyden koettiin vaikuttavan esimerkiksi työnjaon kautta, ja osa haastateltavista kokikin puutteellisen tiedonkulun aiheuttavan työntekijöiden työpisteiden turhaa vaihtelua ja näin ollen vähentävän töiden sujuvuutta. Tiedottamisen koettiin myös olevan liitoksissa tuloksellisuuteen ja työn kannattavuuteen. Työntekijät kokivat joutuvansa tarpeettomasti keskeyttämään työskentelynsä hakeakseen tietoa esimerkiksi siitä, mitä seuraavaksi olisi tehtävä. Usea haastateltava toivoikin esimerkiksi kirjallisia työohjeita, joiden avulla työntekijät voisivat työskennellä itsenäisemmin ja tehokkaammin. Itsenäisen työskentelyn uskottiin myös kehittävän työpäivää ja lisäävän tuotannollista tehokkuutta.

Tiedottamisen voidaan nähdä kohdeyrityksen tapauksessa olevan liitoksissa paitsi työntekijöiden kykyyn hoitaa työtään itsenäisemmin myös heidän valmiuksiinsa ottaa vastuuta omista työtehtävistään. Suurin osa työntekijöistä toivoi voivansa hoitaa työtehtäviään itsenäisemmin, ja riittävän tiedon saamisen voidaan katsoa olevan avainasemassa vastuun ottamisessa. Oma-aloitteinen työskentely mahdollistuu vasta silloin, kun työntekijällä on taitojen lisäksi myös riittävästi tarvittavaa tietoa oman työnsä menestykselliseen hoitamiseen. Riittävän tiedottamisen koettiin vaikuttavan työpäivien sujuvuuteen, työskentelyn mielekkyyteen ja yritykseen sitoutumiseen. Työntekijöiden yritykseen sitoutumisen tason voidaan nähdä olevan kohdeorganisaation kaltaisessa, uudelleenjärjestelyn vaiheessa olevassa yrityksessä erittäin merkittävä tekijä niin taloudellisen tuottavuuden kuin työntekijöiden hyvinvoinninkin kannalta. Tutkimuskirjallisuus

osoittaa työpaikkaansa positiivisesti asennoituneiden ja työnantajansa arvoihin ja tavoitteisiin sitoutuneiden työntekijöiden olevan useammin halukkaita panostamaan ylimääräistä työn jälkeensä ja pysymään yrityksen palveluksessa pidempään. Sitoutuneet työntekijät myös kokevat olevansa tyytyväisempiä työhönsä. Tiedottaminen muodostuu merkittäväksi tämän sitoutumisen muodostumisen kannalta, sillä viestinnän voidaan nähdä olevan avainasemassa työntekijöiden muodostaessa käsitystään yrityksestä ja sen valmiuksista työntekijöihinsä panostamiseen.

Riittävän tiedon saamisen on tutkimuksissa todettu myös voivan helpottaa työntekijöiden työn pysyvyyteen liittyvää epävarmuutta sekä vähentävän muutoksiin liittyvää stressiä. Kohdeyrityksen tapauksessa työntekijöiden välillä oli runsaasti vaihtelua juuri siinä, missä määrin omasta työpaikasta oltiin huolissaan tai miten yrityksen nykytilaan suhtauduttiin. Epävarmuutta kuvattiin haastatteluisia nimenomaan työtehtävien uudelleenjärjestelyyn liittyvänä epävarmuutena siitä, mitä milloinkin töissä oli tehtävä ja mitä työntekijöiltä odotettiin. Kaikki työntekijät eivät kuitenkaan kokeneet epävarmuutta ongelmallisena tai työskentelynsä vaikuttavana tekijänä. Epävarmuus työn pysyvyydestä kytkeytyy kohdeyrityksessä selkeästi tiedottamisen ja asioista puhumisen käytänteisiin, ja useat haastateltavat kuvasivatkin olevansa epätietoisia tulevaisuudesta ja siitä, mitä yrityksessä seuraavien kuukausien aikana tulee tapahtumaan. Mahdollisista kehittämissuunnitelmista ja muutoksista tiedottamisen tärkeys korostuu yrityksen tuloksellisuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta juuri tätä kautta, sillä riittävä ja oikeanlaisen tiedon saaminen ovat yrityksen menestyksekkään toiminnan kannalta avainasemassa.

Pienelle yritykselle tyypillisesti kohdeorganisaatioissa ei välttämättä vielä olla täysin tiedostettu tiedottamisen järjestelmällisyyden tärkeyttä. Näin ollen työntekijöiden vähäisen määrän takia ollaan ajateltu tiedon kulkeutuvan asianosaisille ilman säännöllisiä käytänteitä, ikään kuin itsestään. Tiedonkulkua olisi hyvä tehostaa koko yrityksessä, jolloin myös esimiesten ja osakkaiden välillä vallitsisi yhteisymmärrys siitä, minkä asioiden tiedottaminen on kenenkin vastuulla. Yrityksessä olisikin hyvä panostaa selkeiden rakenteiden luomiseen ja vastuualueiden selkiyttämiseen, jolloin tiedottamisesta tulisi luonnollinen osa työskentelyä.

Tiedottamisen jatkuvuus ja päämäärätietoisuus nousevat myös merkittäviksi tekijöiksi tiedonkulun suunnittelemisen kannalta. Haastateltavat kokivat säännölliset palaverit pääosin hyödyllisenä käytänteenä ja toivoivat tavan palauttamista työyhteisöön. Työntekijöiden parissa oli kuitenkin selkeää epäluottamusta sen suhteen, miten jatkuvia palaverikäytänteet ovat ja he uskoivatkin mahdollisen kehittämisen loppuvan nopeasti. Näin ollen varsinkin alussa yhteisten palaverien olisi hyvä olla säännöllisiä ja työyhteisöissä olisi hyvä selventää miksi palavereja pidetään ja mitä niillä halutaan saavuttaa. Tiedottamisen rakenteiden ei tarvitse olla monimutkaisia ja jäykkiä, vaan tärkeintä olisi yhteisen tietopohjan luominen työyhteisössä tavalla, joka mahdollistaisi kaikille osapuolille mahdollisimman tasa-arvoisen tiedon saannin työpaikalla.

Kaiken kaikkiaan tiedottamisen ja asioista puhumisen koettiin kohdeyrityksessä kuitenkin kehittyneen viimeisen vuoden aikana. Suurin osa haastateltavista koki työnjohtajan palkkauksen helpottaneen informaation saamista, mutta samalla tietoa toivottiin jaettavan enemmän esimieslähtöisesti, jolloin työntekijöiden ei itse tarvitsisi ottaa päävastuuta tiedon kulusta organisaation sisällä. Kohdeorganisaation nykytilanteen huomioon ottaen yrityksen tulevaisuuden kannalta merkitykselliseksi nousee tiedottamisen käytänteiden selkeyttäminen sekä jatkuvuuden korostaminen tiedottamisen kautta. Työyhteisössä kaivataan tietoa paitsi omasta työstä ja työpäivän suunnitteluun liittyvistä tekijöistä myös yrityksen kokonaistilaan ja tulevaisuuteen vaikuttavista asioista.

2.2.4. Esimiestyöskentely

Tiedottamisen lisäksi esimiestyöskentelyn voidaan nähdä olevan merkittävässä asemassa siinä, miten työntekijät kokevat, että heitä ja heidän työpanostaan arvostetaan. Haastatteluissa käytiinkin vilkasta keskustelua esimiestyöskentelystä ja sen vaikutuksista jokapäiväisen työn hoitamiseen. Työntekijöiden välillä oli jonkin verran eroavaisuuksia, mutta kaiken kaikkiaan esimiesten työskentelyn ja toiminnan

koettiin sekä helpottavan että vaikeuttavan oman työn hoitamista ja omalta osaltaan vaikuttavan työpaikan ilmapiiriin.

Tämänhetkinen lähiesimiesten välinen työnjako koettiin selkeäksi ja työtä helpottavaksi. Suurin osa haastateltavista piti hyvänä menettelyä, jossa toinen esimiehistä työskenteli selkeästi ”kentällä” ja vastasi työpaikan päivittäisistä asioista ja työtehtävistä. Enemmistö haastateltavista koki, että työnjohtajan palkkaaminen oli helpottanut ja selkeyttänyt omien töiden hoitamista ja töiden sujuvuutta. Työnjohtajan työskentelyä kuvattiin haastatteluissa kaiken kaikkiaan positiivisesti ja hänen läsnäolonsa nähtiin parantavan työpäivien sujuvuutta ja helpottavan tiedonkulkua yrityksessä. Työnjohtajan toiminnan koettiin myös jossain määrin parantavan työntekijöiden oloja ja ajavan heidän etujaan.

Eniten kehittämistä esimiestyöskentelyssä kaivattiin työnjakoon ja organisointiin liittyvissä kysymyksissä. Työntekijät tuntuivat kaipaavan kurinalaisempaa otetta ja selkeämpää tiedottamista esimiehiltään. Selkeyden lisäksi esimiehiltä kaivattiin jatkuvuutta ja pidemmän aikavälin suunnitelmia, jotka helpottaisivat oman työn suorittamista ja ajoittamista. Lisäksi työntekijät kaipasivat enemmän mahdollisuuksia ottaa vastuuta omasta työstään ja hoitaa työtään itsenäisemmin. Erityisesti kritiikkiä herätti tämänhetkinen järjestelmä, jossa työntekijöiden on jatkuvasti oltava yhteydessä esimiehiinsä päivittäistä työtä koskevaa tietoa saadakseen. Esimiehiltä toivottiin oma-aloitteista ja järjestelmällistä tiedottamista ja tätä kautta vastuun jakamista pitkään yrityksen palveluksessa työskennelleille työntekijöille.

Työntekijöiden välillä oli selkeitä eroja siinä, miten he kokivat esimiesten reagoivan esimerkiksi kehitysehdotuksiin ja palautteeseen. Suurimmalta osin omat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työnkuvaan koettiin heikoiksi. Työntekijät kokivat, etteivät he omilla ideoillaan voi vaikuttaa työpaikan toimintaan tai tulevaisuuteen, ja esimiehille suunnatun palautteen ei koettu johtavan toimintaan. Esimiesten välillä koettiin merkittäviä eroja siinä, miten palautteeseen ja kehittämissuhteisiin reagoitiin. Suurin osa haastateltavista kuvasi työnjohtajan kuuntelevan ja reagoivan kehitysideoihin mutta kokivat, ettei hänellä ole tarpeeksi valtuuksia aloittaa kehittämistoimintaa.

Haastatteluissa nousi esiin myös esimiesten vastuu työpaikan ilmapiirin ja yleisen hyvinvoinnin kannalta. Työntekijät kuvasivat keskinäistä ilmapiiriään melko hyväksi, mutta lähes jokainen haastateltavista koki esimiesten ja työntekijöiden välillä olevan selkeän jännitteen. Moni työntekijöistä kertoi olleensa mukana tai todistaneensa konfliktia, joka oli lähtöisin esimiehen työskentely- tai johtamistavasta, ja toimitusjohtajan johtamisen tapaa yrityksessä kuvattiin yksilökeskeiseksi ja emotionaalisesti latautuneeksi sekä lyhytjänteiseksi. Yksilökeskeistä johtamista kuvattiin haastatteluissa ajatteluna siitä, että esimies itse tietää ja osaa työtehtävät työntekijöitään paremmin, joten työntekijöiden kehitysideoita ja ajatuksia kuunneltiin harvoin. Suurin osa työntekijöistä myös koki, että pienetkin omaan työhön liittyvät päätökset oli aina hyväksyttävä esimiehellä.

Emotionaalisesti latautunut johtamisen tapa näkyi joidenkin työntekijöiden mukaan johtajan vuorovaikutuksen epäasiallisuutena ja aggressiivisuutena. Emotionaalisesti ja tunneperäisesti johtavassa asemassa työskentelevä henkilö voi parhaimmillaan motivoida muita työntekijöitä intohimoisella otteellaan, mutta myös suhtautua työhönsä liian tunteellisesti, jolloin asiallisuus ja uskottavuus työntekijöiden silmissä voivat heiketä. Osasta haastatteluista nousikin esiin käsityksiä siitä, ettei esimiestyöskentelyyn yrityksessä aina luotettu ja että esimiehen pätevyyttä ja kyvykkyyttä hoitaa työntekijöiden etuja epäiltiin. Esimiehen työskentelyä kuvattiin riippuvaiseksi siitä, millainen päivä milloinkin oli, eikä toimintatavoissa koettu olevan jatkuvuutta tai säännönmukaisuutta. Työntekijät kuvasivat esimiestyöskentelyn lyhytjänteisyyden haittaavan päivittäistä työskentelyä ja oman työn hoitamista esimerkiksi työnjaon ongelmien kautta. Johtamisen kuvattiin keskittyvän päivittäisiin eteen tuleviin ongelmiin, eivätkä työntekijät kokeneet esimiehensä suunnitelleen tai toteuttaneen pitkäaikaisempaa strategiaa tai tavoitteita. Lyhytnäköisen ja nykyhetkeen keskittyvän johtamisen heikkouksina voidaankin pitää pitkällisten suunnitelmien puuttumisen ja tätä kautta strategian mukaisen toiminnan vaikeutumista.

Tutkimuskirjallisuudessa on osoitettu, kuinka johtamisen tavasta ja johtajan käyttäytymisestä työpaikalla voi tulla koko työyhteisön toiminnan ja käyttäytymisen

esimerkki. Johtamisen tapa voi näin ollen vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja siihen, millaista käyttäytymistä työyhteisössä odotetaan ja tuetaan. Esimerkiksi autoritääriinen ja yksilökeskeinen johtajuus voi kohdeyrityksen tapauksessa heikentää ja estää halukkuutta vastuun kantamiseen ja oma-aloitteiseen työskentelyyn. Suurin osa työntekijöistä kuitenkin toivoi voivansa kantaa enemmän vastuuta omasta työstään ja työskennellä itsenäisemmin, saavansa asiallista ja rakentavaa palautetta sekä voivansa suunnitellaan työtään pitkäkestoisemmin. Kohdeorganisaatiossa olisikin tärkeää kehittää johtamisen käytänteitä ja tapoja työpaikalla kohti enemmän vastuuta jakavaa ja luotettavuutta herättävää johtamista.

Kohdeyrityksen kaltaisessa perheytyksessä vallan, johtamisen, auktoriteetin ja luottamuksen kysymykset nousevat esimiestyöskentelyssä merkittäviksi. Perheytyksissä valta on usein perittyä ja perhesuhteet rakentavat omat jännitteensä yritykseen. Näiden jännitteiden hallinnassa tärkeäksi nousee tiedostaminen ja keskusteleminen, sillä jännitteet ovat jatkuvasti läsnä yrityksen jokapäiväisessä arjessa. Kohdeyrityksen tapauksessa haastatteluissa nousi esiin niin sanotun piilovallan käyttöä, sillä useat haastateltavat kokivat, että yhdellä työmiehistä oli muita enemmän sananvaltaa ja valtuuksia toimia työpaikalla sukulaisuutensa ansiosta. Yhteistyöorganisaatiolle olisi erittäin hyödyllistä käydä avointa keskustelua siitä, ketkä ovat työpaikalla vastuussa mistäkin ja keillä on valtuuksia esimerkiksi eri työtehtävien suhteen. Tärkeää olisi myös hahmottaa sukulaisuussuhteeseen liittyviä jännitteitä ja niiden vaikutuksia työyhteisön toimintaan sekä ilmapiiriin. Avoimen keskustelun kautta työyhteisössä voitaisiin näin muodostaa yhteisesti sovitut ja hyväksytyt vallankäytön rajat ja selkiyttää kaikille osapuolille heidän vastuualueitaan työpaikalla.

Kaiken kaikkiaan esimiestyöskentelyn koettiin kehittyneen viime vuosien aikana. Osa työntekijöistä tuntui yhä kaipaavan yhteisiä pelisääntöjä esimiesten ja työntekijöiden välille koskien sitä, miten ja milloin asioista puhutaan. Erityisen positiivisena koettiin työnjohtajan palkkaamisen sekä osakkaiden mukaan tulemisen, vaikka osakkaita ei suoranaisesti esimieheksi koettukaan. Haastateltavien välillä oli eriäväisyyttä siinä, miten tulevaisuuteen suhtauduttiin. Osa työntekijöistä näki tulevaisuuden positiivisena ja uskoi niin yrityksen kuin esimiestyöskentelynkäin

kehittyvän osan uskoessa, ettei asioita enää voitu muuttaa paremmiksi. Suurin osa työntekijöistä oli kuitenkin varovaisen optimistisia, ja he toivoivat työympäristön ja esimiestyöskentelyn kehittyvän tulevaisuudessa. Tällä hetkellä esimiestyöskentelyn kannalta merkitykselliseksi nousee kehittämisen jatkaminen ja rakentavien sekä organisoitujen johtamiskäytänteiden muodostaminen työyhteisössä.

2.2.5 Palautekäytännöt

Esimiestyöskentelyyn liittyvänä ilmiönä haastatteluista nousivat esiin palautteenanto ja palautteen antamiseen liittyvät käytännöt. Työntekijät eivät kokeneet yrityksessä olevan säännöllisiä palautekäytänteitä, ja palautetta omasta työstä koettiin saatavan satunnaisesti. Haastateltavien välillä oli jonkin verran eroja, mutta suurin osa koki palautteen hyödylliseksi oman työn hoitamisen ja työssä jaksamisen kannalta. Informatiivisen palautteen uskottiin auttavan oman työn sujuvassa hoitamisessa ja tehokkaassa työskentelyssä.

Työntekijät kokivat saavansa melko runsaasti negatiivista palautetta, ja se nähtiin usein aiheellisena sekä asiaan liittyvänä. Osa työntekijöistä kuitenkin koki negatiivisen palautteen ja sen antamisen tavan vaikuttavan halukkuuteensa kantaa vastuuta ja hoitaa työtään itsenäisesti. Saatu palaute koettiin toisinaan epäasialliseksi ja haukkumiseksi, jolloin vastuuta ei haluttu mahdollisten virheiden ja niistä saadun palautteen vuoksi kantaa. Rakentavaa sekä positiivista palautetta koettiin suurimmalta osin saatavan melko vähän ja niitä toivottiin saatavan säännöllisemmin. Erityisesti työntekijät toivoivat enemmän rakentavaa palautetta kuin negatiivista, sillä sen uskottiin parantavan oman työn hoitamisen mahdollisuuksia negatiivista palautetta paremmin

Positiivista palautetta toivottiin myös saatavan useammin, sillä sen koettiin parantavan omaa motivaatiota ja työssäviihtyvyyttä. Palautteen antamisen tavoissa koettiin olevan kehittämisen varaa, ja palautteen antoon liittyviä tilanteita kuvattiin ohi meneviksi, kiireisiksi ja julkisiksi. Palautteen saajalle ei välttämättä annettu mahdollisuutta reagoida saamaansa informaatioon. Työntekijät eivät kuitenkaan

kaivanneet esimerkiksi virallisia palautepalavereja, vaan palautetta toivottiin annettavan työn ohessa sellaisina ajankohtina, jotka mahdollistivat myös työntekijän itsensä reagoivan saamaansa tietoon.

Palautteesta keskusteltaessa haastatteluissa nousi esiin myös työntekijöiltä esimiehille annettava palaute ja siihen liittyvä kokemus mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhön. Suurin osa haastateltavista koki, ettei heidän esimiehille antamaansa palautteeseen juurikaan reagoitu tai palautteen antamisen esimiehille olevan turhaa. Osa työntekijöistä toivoi avoimempia palautteenannon käytänteitä ja mahdollisuutta esittää omia kehitysideoitaan useammin.

Yrityksen tapauksessa palautekäytänteiden voidaan nähdä olevan yhteydessä työntekijän käsitykseen siitä, kuinka työnantaja häntä kunnioittaa ja kuinka hänen työpanostaan yrityksessä arvostetaan. Tästä syystä palautteen oikea-aikaisuuteen, tarkkuuteen ja muotoilemiseen olisi hyvä kiinnittää huomiota. Tutkimuskirjallisuudessa palautteenannon on todettu vaikuttavan työtyytyväisyyteen, työyhteisöön sitoutumiseen sekä motivaatioon. Rakentavan ja positiivisen palautteen avulla voidaan tutkitusti myös kehittää työntekijöiden luottamusta esimiehiin ja työyhteisön ilmapiiriä. Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, ettei kohdeorganisaatiossa ole vielä organisoitua palautteenannon tapaa tai säännöllisiä palautekäytänteitä, jotka voisivat omalta osaltaan auttaa kehittämään luottamusta ja ilmapiiriä yrityksessä. Työyhteisö voisikin hyötyä tässä tilanteessa siitä, että esimiehet ja työntekijät keskustelisivat yhdessä, miten ja millaista palautetta kaivataan. Työyhteisön yhdessä muodostamat ja yhteisesti hyväksymät palautteenannon ja vastaanottamisen tavat voisivat tehostaa palautteen antamista ja vähentää palautteeseen liittyviä väärinymmärryksiä.

Tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen palautteen olisi tutkitusti hyvä olla oikea-aikaista, tarkkaa ja työtehtäviin liittyvää. Oikea-aikaisuudella voidaan kohdeyrityksen tapauksessa nähdä tarkoitettavan sitä, että palaute annetaan sellaisena ajankohtana, joka mahdollistaa työntekijän reagoimisen, eikä nolaa yksilöä. Palaute olisi hyvä antaa rauhallisena ajankohtana ja ajallisesti mahdollisimman lähellä palautteenannon syyhyn liittyvää hetkeä. Palautteen tarkkuus puolestaan edistää

informaation hyväksymistä ja ymmärtämistä tavalla, jolla palautteen antaja on viestin tarkoittanut. Työtehtäviin liittyvä palaute puolestaan korostaa sitä, että palautteen pitäisi aina ensisijaisesti liittyä työhön. Palaute voidaan nähdä myös merkittävänä suhdetason ilmiönä yrityksessä, ja sen voidaan nähdä liittyvän myös luottamuksen rakentumiseen työpaikalla.

Yleisesti kohdeyrityksen tapauksessa palautteesta puhuttaessa kaikilla yrityksen tasoilla olisi hyödyllistä tarkastella palautetta omaa työtä tukevana ja luottamusta rakentavana ilmiönä. Suurin osa työntekijöistä toivoi palautteenannon tehostamista esimies-alaisuudessa sekä alaisen ja esimiehen että esimiehen ja alaisen välillä. Tärkeänä tekijänä voidaan pitää myös työntekijöiden keskinäisiä palautteenannon tapoja ja sitä, millä tavalla työyhteisössä viestitään. Ilmapiirin rakentumisen kannalta juuri viestintä ja tätä kautta palaute nousevat kohdeorganisaation kannalta merkittäviksi tekijöiksi, joihin yrityksen tulevaisuuden kannalta olisi hyvä kiinnittää huomiota mahdollisimman pian.

2.3 Kehitysehdotukset

Tämän yhteistyöprojektin perusteella henkisen hyvinvoinnin ja ilmapiirin kannalta yhdeksi merkittävimmäksi tekijäksi kohdeyrityksessä nousee luottamus työyhteisön yhteisenä ilmiönä. Kaikki raportissa käsitellyt teemat liittyvät omalta osaltaan luottamukseen ja sen rakentumiseen työpaikalla ja selittävät tätä kautta yrityksen nykytilaa. Kriisiytyneelle organisaatiolle tyypillisesti kohdeyritys on kohdannut haasteita myös jäljelle jääneiden työntekijöiden motivaation suhteen, ja motivaation sekä luottamuksen rakentumisen yrityksessä voidaan nähdä limittyvän toisiinsa. Näitä luottamukseen liittyviä haasteita voidaan lähteä kehittämään erityisesti *esimiestyöskentelyn* ja *tiedottamisen* käytänteitä kehittämällä, joita käsitellään erikseen raportin loppupuolella.

Luottamuksen rakentumisen ja epäluottamuksen kokemuksen luonne työyhteisössä nousee yhteistyöyrityksen toiminnan kannalta merkittäväksi. Tällä hetkellä epävarmuus työyhteisössä ei vaikuta olevan ainoastaan taloudellista epävarmuutta tai

epävarmuutta työpaikan pysyvyydestä vaan osa organisaatiokulttuuria ja sitä, millaisena yritys nähdään. Luottamuspula ei perustu yrityksessä ainoastaan saneeraukseen, sillä luottamukseen liittyviä ongelmia oli haastatteluiden perusteella olemassa jo ennen tuotanto-olosuhteiden uudelleenjärjestelyä. Luottamuspula vaikuttaakin muodostuvan keskinäisestä vuorovaikutuksesta, tiedon puutteesta sekä haasteellisista henkilösuhteista organisaation sisällä.

Viime vuosien saneerausprosessin jälkeinen tiukka taloudellinen tilanne sekä työntekijöiden vaihtuvuus ovat omalta osaltaan vaikuttaneet luottamukseen ja ilmapiiriin yrityksessä, mutta luottamuksen haasteet ovat taloudellista tilannetta monitahoisempia. Toisin sanoen yrityksen nykytilannetta ei voida kehittää ainoastaan taloudellisin keinoin tai fyysisiä resursseja kehittämällä, vaan organisaation on herättävä myös henkilöstöön ja ilmapiiriin liittyvien haasteiden kohtaamiseen. Työyhteisön täyden potentiaalin käyttöön saamiseksi yrityksessä on keskityttävä myös suhdepuolen, kuten luottamuksen ja motivaation muodostumisen ilmiöihin. Luottamuksen rakentumisen kannalta tärkeimmiksi tekijöiksi kohdeorganisaatiossa nousevat esimiestyöskentely sekä tiedottaminen, ja näiden prosessien yhtenäistämisen sekä selkiyttämisen voidaan nähdä olevan luottamuksen kehittymisen kannalta yrityksen nykytilanteessa välttämätöntä.

Esimiestyöskentely. Esimiestyöskentelyn ja luottamuksen yhteyksiä tarkasteltaessa olisi hyvä kiinnittää huomiota siihen, etteivät luottamukseen liittyvät haasteet ole palautettavissa suoraan yksilöihin. Organisaatiossa vallitsevaa osittaista luottamuspulaa ei siis voida tällä hetkellä poistaa ainoastaan kehittämällä yksittäisten työntekijöiden valmiuksia, vaan luottamus rakentuu yhteisössä yhteisten käytänteiden ja vuorovaikutuksen kautta. Esimiestyöskentelyn ja luottamuksen kannalta merkitykselliseksi nousee johtamisen käytänteiden yhtenäistäminen, työpaikan puitteissa tapahtuvalle toiminnalle rajojen asettaminen sekä näistä käytänteistä ja rajoista kiinni pitäminen.

Kohdeyrityksen tapauksessa ensisijaisen tärkeäksi nouseekin esimiesten keskinäisen konsensuksen muodostaminen yrityksen johtamiseen liittyvistä käytänteistä sekä yrityksen tavoitteista. Esimiesten, tässä tapauksessa myös osakkaiden, olisi hyvä

yhtenäistää käytänteitään ja keskustella yhdessä siitä, miten johtamista tehdään ja millaisia johtamiskäytänteet yrityksessä ovat. Konkreettisesti johtamisen tapaan liittyviä asioita, kuten palautteenannon tapoja sekä sitä, miten työntekijöiden kanssa keskustellaan, olisi myös hyvä yhteisesti selventää. Yhtenäisen tavan muodostaminen voisi auttaa helpottamaan työntekijöiden ja esimiesten välisiä konflikteja ja erityisesti toisen esimiehen ja työntekijöiden välillä vallitsevaa luottamuspulaa. Yhtenäiset toimintamallit voivat viedä huomiota pois yksittäisen esimiehen työskentelystä, jolloin tähän suhteeseen liittyvä epäluottamus voi myös omalta osaltaan helpottua.

Esimiesten keskinäistä tiedonkulkua olisi myös hyvä edistää. Tällä hetkellä informaatio ei vaikuta olevan esimiesten kesken yhteistä, vaan työaika on käytettävä asioiden selvittämiseen ja tiedon hankkimiseen. Näin ollen yhteiset palaverikäytänteet myös esimiesten kesken voisivat auttaa tiedon jakamisessa ja yhteiseksi tekemisessä. Osakkaiden ja esimiesten välille olisi myös hyvä muodostaa yhteistä ymmärrystä siitä, mihin yritystä ollaan viemässä ja miksi. Tulevaisuuteen liittyvän tiedon ja toimintastrategian yhteiseksi tekeminen olisi tärkeää, sillä strategian kanavoiminen eteenpäin työyhteisölle tapahtuu esimiestyöskentelyn kautta. Lähiesimiehet toimivat linkkinä työntekijöiden ja strategisten tavoitteiden välillä ja ovat vastuussa tavoitteiden tiedottamisesta eteenpäin.

Yhtenäisten käytänteiden ja ymmärryksen muodostamisen jälkeen yrityksessä voitaisiin keskittyä sellaisen johtamisen tavan luomiseen, joka tuottaa jatkuvuuden tunnetta ja luottamusta työyhteisössä. Esimiestyöskentelyn käytännön haasteet luottamuksen suhteen liittyvätkin siihen, kuinka yritys pystyy tulevaisuudessa muodostamaan käytänteitä, jotka luovat turvallisuuden tunnetta työyhteisöön. Tätä voidaan lähteä kehittämään esimiestyöskentelyn kautta. Esimiesten on asetettava selkeät rajat työyhteisön toiminnalle ja selkiytettävä sitä, mitä työpaikalla hyväksytään ja mitä ei. Yrityksessä olisikin tärkeää luoda sekä esimiehille että työntekijöille yhteinen ymmärrys siitä, millaista käyttäytymistä työpaikalla tuetaan ja millaisia sanktioita sovitun tavan rikkomisesta seuraa. Esimiestyöskentely on avainasemassa tässä prosessissa, sillä työyhteisö vaikuttaa tarvitsevan

johdonmukaista ja jämääkää johtamista, joka omalta osaltaan auttaa luomaan selkeitä sääntöjä ja rakenteita työpaikalle.

Yrityksen tapauksessa jämällä johtamisella ja rajojen asettamisella ei kuitenkaan pidä käsittää perinteistä autoritääristä ja yksilöön perustuvaa päätäntävällän käyttöä vaan sellaista johtamisen tapaa, joka on tilanteesta toiseen johdonmukainen, jatkuva sekä pitkäjännitteinen. Johdonmukaisuudella viitataan tässä yhteydessä johtamisen tapaan, joka on tilanteesta toiseen samanlaisena pysyvä, eikä ole liitoksissa esimiehen tunnetiloihin. Jatkuvuudella tarkoitetaan päätösten ja toiminnan jatkuvuutta, jolloin asetuista tavoitteista ja suunnitelmista pyritään pitämään kiinni. Tiedottaminen nousee tässä merkittävään asemaan, sillä tavoitteiden ollessa toteuttamattomissa jatkuvuuden tunteen kannalta merkittäväksi nousee asiasta tiedottaminen. Työyhteisölle on tärkeää luoda kokemus siitä, että myös esimiehet ovat sitoutuneita yrityksen tavoitteisiin ja tulevaisuuteen. Pitkäjännitteinen johtaminen perustuu tulevaisuusorientoituneeseen toimintaan ja siihen, etteivät esimiehet keskity ainoastaan päivittäisen toiminnan hoitamiseen vaan näkevät päivittäisen toiminnan haasteet pitemmällä aikavälillä. Kaiken kaikkiaan kohdeyrityksen olisi hyvä herätä siihen, ettei johtaminen missään yrityksessä ole ainoastaan työtehtävien johtamista vaan myös työyhteisön ja ihmisten johtamista

Paitsi esimiestyöskentelyllä myös tiedottamisella on merkittävä rooli luottamuksen synnyssä ja kehittämisessä sekä epävarmuuden hallinnassa organisaatiossa. Tällä hetkellä kohdeyritys voisi hyötyä yrityksen nykyisestä tilasta ja tulevaisuudesta avoimesti keskustelemisesta sekä järjestelmällisten tiedottamisen käytänteiden vakiinnuttamisesta yrityksessä. Avoimella ja riittävällä tiedonsaannilla voidaan edistää luottamuksen rakentumista työyhteisössä, kun kaikille työntekijöille taataan samat mahdollisuudet tiedon saantiin sekä palautteenantoon. Riittävän ja laadukkaan tiedonsaannin varmistamiseksi esimiesten olisikin hyvä tarkentaa sitä, kuka tiedottaa, mitä tiedottaa sekä miten ja milloin tiedottaminen tehdään.

Tiedottaminen. Ensimmäiseksi esimiesten olisi hyvä selventää keskenään sitä, kuka hoitaa tiedottamista työyhteisön sisällä. Selkeiden vastuualueiden jakaminen voisi tehostaa nykyisiä tiedottamisen tapoja ja tiedonkulkua yrityksen sisällä. Työnjohtaja

voisi esimerkiksi olla vastuussa päivittäiseen työskentelyyn liittyvästä tiedottamisesta sekä tuotannollisiin tavoitteisiin ja tilauksiin liittyvästä informaatiosta. Osakkaiden näkyvyys työpaikalla nousi haastattelujen perusteella merkittäväksi tekijäksi arvostuksen kokemuksen kannalta, joten osakkaat voisivat olla mukana esimerkiksi yrityksen taloudellisesta tilanteesta, tulevaisuudesta sekä kehittämistoiminnasta tiedotettaessa.

Seuraavaksi tiedottamista selkiytettäessä esimiesten olisi hyvä pysähtyä tarkemmin pohtimaan myös sitä, mitä tiedottamisella halutaan työyhteisössä saavuttaa. Päivittäiseen toimintaan liittyvän tiedottamisen avulla voidaan tukea työtehtävien laadukasta hoitamista, mahdollistaa työpäivien ennalta suunnitteleminen sekä parantaa työpäivien sujuvuutta. Tiedon yhteiseksi tekeminen luo myös omalta osaltaan tasa-arvoisuutta ja arvostuksen tunnetta työyhteisössä, kun kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus saada yhtäläillä tietoa. Yrityksen tulevaisuuteen ja taloudelliseen tilanteeseen liittyvä tiedottaminen puolestaan tarjoaa tietoa paitsi siitä, missä nyt mennään, myös siitä, mihin yritys on menossa. Tässä merkitykselliseksi ei nouse ainoastaan tieto siitä, että asioita tehdään, vaan ennen kaikkea tieto siitä, miksi niitä tehdään. Esimerkiksi kehittämistoimista tiedotettaessa olisi hyvä perustella, miten kehittämistoimet edesauttavat yritystä ja miksi ne ovat välttämättömiä. Tällainen rehellinen informaatio ja osakkaiden panostus tiedottamiseen luovat kokemuksia esimiesten ja osakkaiden sitoutumisesta sekä kiinnostuksesta yritystä ja sen työntekijöitä kohtaan.

Vastuualueiden jakamisen jälkeen yrityksessä olisi hyvä pohtia myös sitä, miten asioista käytännössä tiedotetaan ja millaisia tiedottamisen käytänteet voisivat yrityksessä olla. Yrityksen tapauksessa selkeiden rakenteiden ja tiedottamisen mallien muodostaminen todennäköisesti palvelisi yrityksen tarpeita parhaiten. Työtehtäviin ja työskentelyyn liittyvän informaation kannalta tärkeätä on tiedon helppo ja johdonmukainen saatavuus. Esimerkiksi viikoittaiset palaverit, joissa tulevan viikon ja edellisen viikon tapahtumia käydään läpi, voisivat toimia kohdeyrityksen tapauksessa hyvin. Palaverien lisäksi myös kirjallisten työohjeiden ja jonkinlaisen informaatiotaulun käyttäminen voisivat tukea päivittäistä työskentelyä. Tällöin palavereissa voitaisiin käsitellä esimerkiksi aiemman viikon tapahtumia ja

tulevan viikon tilauksia yleisemmällä tasolla, tarkemman tiedon löytyessä työohjeista ja infotaululta.

Yrityksen taloudelliseen tilanteeseen ja tulevaisuuteen liittyvän tiedottamisen johdonmukaisuus ja selkeys ovat yhtäläillä tärkeitä. Taloudelliseen tilanteeseen ja yrityksen tulevaisuuteen liittyvän tiedottamisen kannalta tärkeää on tiedottamisen säännöllisyys ja johdonmukaisuus. Esimerkiksi kuukausittain järjestettävät koko työyhteisön yhteiset palaverit, joissa sekä osakkaat että esimiehet ovat läsnä, voisivat olla hyvä tapa taloudellisista asioista sekä kehittämistyöstä tiedottamiseen. Tällöin voitaisiin helpottaa ja hallita taloudelliseen tilanteeseen liittyvää epävarmuutta ja sitouttaa työntekijöitä yrityksen tulevaisuuteen ja kehittämistoimintaan. Tiedottamisen käytänteiden toimivuuden kannalta merkittäväksi nousee myös työntekijöiden mahdollisuus antaa palautetta ja keskustella esimiesten kanssa, eli tiedottamisen mahdollisuus ylhäältä alaspäin. Tiedottamisen rakenteita muodostettaessa olisikin hyvä varmistaa tiedon kulkeutuminen myös työntekijöiltä esimiehille päin.

Luottamusta käsiteltäessä kohdeyrityksen tapauksessa merkitykselliseksi nousee myös motivaation käsite. Työyhteisön sisäisen luottamuksen heikentyminen tuntuu vaikuttavan tällä hetkellä koko työyhteisön toimintaan ja tätä kautta myös työntekijöiden motivaatioon. Epäluottamus näkyy organisaatiossa yritystä kohtaan olevien asenteiden ja yritykseen sitoutumisen heikkenemisen kautta. Näiden asenteiden ja sitoutuneisuuden tason kehittäminen nousee motivaation ja luottamuksen eheyttämisen kannalta tärkeäksi. Työyhteisössä vallitsevaa epävarmuutta ja luottamukseen liittyviä haasteita voidaankin lähteä kehittämään edellä mainituilla viestinnän keinoilla esimiestyöskentelyyn ja tiedottamiseen keskittyen. Vallitsevaan tilanteeseen ei ole kuitenkaan olemassa nopeaa parannuskeinoa, sillä organisaatiokulttuurin muovaaminen ja luottamuksen palauttaminen ovat pitkiä ja aikaa vieviä prosesseja. Kaiken kaikkiaan luottamuksen muodostuminen työyhteisön tasolla on monimutkainen prosessi, joka vaatii paitsi aikaa, myös resursseja. Luottamuksen palauttamisen ja kehitystyön välillä ei voida nähdä olevan syy-seuraus-suhdetta, eikä kehittämistoiminnan määrä välttämättä ennusta luottamuksen parantumisen määrää.

Kohdeyrityksen tapauksessa merkittävää on kuitenkin se, että työyhteisössä kehittymistä koetaan jo tapahtuneen monilla osa-alueilla. Yrityksessä on siis uskoa kehittämistyöhön sekä tulevaisuuteen, ja työyhteisöltä vaikuttaa löytyvän jonkinlaisia resursseja ja halukkuutta yrityksen kehittämiseen ja luottamuksen rakentamiseen. Henkisen hyvinvoinnin sekä luottamuksen rakentumisen kannalta merkittäväksi tekijäksi yrityksen tulevaisuudessa nousee työyhteisön kyky tunnistaa näitä voimavaroja ja valjastaa niitä kehittämistoiminnan hyväksi.

Tiedottamisesta, epävarmuudesta sekä organisaatioon identifioitumisesta katso lisää esimerkiksi:

Allen, M. W. 1992. Communication and organizational commitment. Perceived organizational support as a mediating factor. *Communication Quarterly* 40. 357 - 367.

Davy, J. A., Kinicki, A. J. & Sheck, C. L. 1997. A test of job insecurity's direct and mediated effects of withdrawal cognitions. *Journal of organizational behaviour* 18, 323 - 349.

De Witte, H. 1999. Job insecurity and psychological well-being. Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European journal of work and organizational psychology* 8, 155 - 177.

Palautteesta katso lisää esimerkiksi:

Chory, R. M & Kingsley Westerm, C. Y. 2009. Feedback and fairness. The relationship between negative performance feedback and organizational justice. *Western journal of communication* 73, 157 - 181.

Geddes, D. & Linnehan, F. 1996. Exploring the dimensionality of positive and negative feedback. *Communication Quarterly* 44, 326 - 344.

Johtamisesta, luottamuksesta esimies-alaisuudessa sekä esimiestyöskentelystä ja työilmapiiristä katso lisää esimerkiksi:

Keyton, J. 2005. Communication and organizational culture. A key to understanding work experiences. Thousand Oaks: Sage.

Legge, K. 2005. Human resource management. Teoksessa S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson & Tolbert, P.S. (toim.) The Oxford handbook of work and organization. Oxford: University Press, 220 - 242.

Schein, E. H. 1992. Organizational culture and leadership. 2nd Ed. San Francisco: Josey-Bass.

Sias, P. 2009. Organizing relationships. Traditional and emerging perspectives on workplace relationships. Thousand Oaks: Sage.

Sias, P. M. 2005. Workplace relationship quality and employee information experiences. Communication Studies 56, 375 - 395.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä.

Työyhteisöstä, ilmapiiristä ja asenteista katso lisää esimerkiksi:

Ajzen, I. & Fishbein, M. 2005. The influence of attitudes on behaviour. Teoksessa D. Albarraccin, B. T. Thompson & M. P Zanna (toim.) The handbook of attitudes. Mahwah: Lawrence Erlbaum. 173 - 223.

Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

3 PROJEKTIN ARVIOINTI

Projektityöskentelyn arvioinnissa tärkeintä on pohtia sitä, miten projektin alussa asetetut tavoitteet täyttyivät (Pinkerton 2003, 338). Arvioinnissa voidaan myös soveltaa tietyiltä osin konsultaatioprojektin arviointikriteerejä, jolloin DeWinen (2001, 404) mukaan tavoitteiden saavuttamisen lisäksi on hyvä arvioida työskentelyprosessin tehokkuutta, asiakkaan tyytyväisyyttä sekä projektin lopputulosta. Tämä projektin arviointiosuus aloitetaan tavoitteiden saavuttamisen arvioinnilla, jonka yhteydessä pohditaan kohdeyrityksen tyytyväisyyttä lopputuloksena tuotettuun työhyvinvointiraporttiin. Tämän jälkeen arvioidaan projektityöskentelyn sujuvuutta, pohditaan työskentelyyn mahdollisesti vaikuttaneita ulkoisia tekijöitä sekä käydään läpi projektityöskentelyn eettisiä periaatteita.

Projektin tavoitteiden toteutuminen. Tämän projektin tavoitteena oli oman työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin liittyvän asiantuntijuuteni syventäminen sekä projektityöskentelytaitojeni kehittäminen. Sisällöllisesti tavoitteena oli tuottaa kuvaus kohdeyrityksen työntekijöiden kokemuksista ja käsityksistä heidän työhyvinvoinnistaan. Tavoitteena oli tarjota yhteistyöyritykselle kehittämisideoita siitä, kuinka viestinnän avulla voidaan edistää työhyvinvointia.

Koen oman asiantuntijuuteni teoreettisen syventymisen jääneen projektityöskentelyn aikana paikoittain pinnalliseksi. Mielestäni tämä näkyy esimerkiksi projektin esittelyosan käsitteiden määrittelyn referoivassa tyylissä. Olisin voinut pyrkiä määrittelemään käsitteitä kokonaisvaltaisemmin ja keskittyä tämän projektin näkökulmaan. Käsitteiden määrittelyn ajoittaisesta pinnallisuudesta huolimatta koen taustakirjallisuuteen tutustumisen olleen projektin aikataulun rajoissa riittävää. Vaikka teoreettinen asiantuntijuuteni ei tiedollisesti välttämättä syventynyt riittävästi, opin projektin aikana soveltamaan jo hallitsemaani tietoa käytännön työelämän kontekstissa.

Oma asiantuntijuuteni kehittyi teoreettista osaamista enemmän prosessiosaamisen osalta, sillä kohdeyritykselle toteutettu työ mahdollisti käytännön projektitaitojen kehittämisen ja syventämisen. Työskentelin yhteistyöyrityksen kanssa itsenäisesti ja projektityön suunnitteleminen ja toteuttaminen kehittivät ymmärrystäni työskentelyprosessista asiakasyrityksen kanssa. Jälkikäteen ajateltuna olisin kuitenkin voinut panostaa enemmän projektin suunnitteluvaiheeseen, jolloin koko projektin hahmottaminen etukäteen olisi ollut helpompaa. Vaikeudet projektin kokonaisuuden hahmottamisessa vaikuttivat erityisesti ajankäytön suunnitteluun, joka aiheutti projektin aikana aikataulujen muovautumista ja ajoittaista kiirettä. Suunnitteluvaiheen vähäisyydestä huolimatta pysyin kuitenkin alkuperäisessä aikataulussa melko hyvin, ja lopullisen raportin palauttaminen tapahtui projektisopimukseen kirjatun aikataulun mukaisesti.

Aiemmin mainittu projektin suunnitteluvaiheen nopea ohittaminen kuitenkin vaikutti lopullisen työhyvinvointiraportin muotoon. Viimeistelyn kiire näkyy erityisesti yritykselle palautetun raportin rakenteessa ja kieliasussa. Olisin voinut nostaa raportissa selkeämmin esiin jokaisen teeman pääkohdat, jolloin raportin lukeminen olisi helpottunut ja käytettävyys parantunut. Pääkohtien esiin nostaminen esimerkiksi luettelomuodossa palvelisi paremmin myös yhteistyöyritystä, sillä se helpottaisi raporttiin palaamista myöhemmässä vaiheessa. Kielellisesti raportti olisi voinut olla hiotumpi ja käsitteiden määrittely konkreettisempaa. Jälkikäteen luettuna työhyvinvoinnin teemoja käsitellään raportissa mielestäni yhä liian abstraktilla tasolla, ja asiakasyritys olisi voinut hyötyä konkreettisemmasta lähestymistavasta.

Viimeistelyyn liittyvistä puutteista huolimatta työhyvinvointiprojektin sisältö vastasi mielestäni melko hyvin sille asetettuja tavoitteita. Haastatteluissa nousi esiin useita työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä teemoja, joita kuvattiin ja selitettiin raportissa kattavalla tavalla. Yritykselle tarjotut kehittämissuositukset ovat mielestäni perusteltuja ja hyödyllisiä, vaikka ne voisivat nousta tekstistä esiin selvemmin.

Projektin sisällöstä saatu palaute oli positiivista ja erityisesti raportin keskeisten tulosten esittely johtoryhmälle koettiin hyödyllisenä. Yrityksen edustaja koki työhyvinvointiraportin sisällön vastaavan yrityksen odotuksia ja tarpeita. Kaiken

kaikkiaan yrityksen edustaja koki sisällön auttavan aloittamaan keskustelun vaikeistakin aiheista ja motivoivan johtoryhmää kriittiseen pohdintaan viestinnän merkityksestä yrityksen johtamisessa.

Projektityöskentelyn arviointi. Tavoitteiden toteutumisen lisäksi on hyvä arvioida myös projektityöskentelyn tehokkuutta, sujuvuutta, valittujen menetelmien tarkoituksenmukaisuutta sekä projektityöskentelyyn vaikuttaneita muita tekijöitä. Projektityöskentely oli sujuvaa, mutta kuten aiemmin totesin, olisin voinut käyttää enemmän aikaa suunnitteluvaiheeseen. Hieman huolellisempi suunnittelu olisi auttanut hahmottamaan projektin kokonaisuutena, jolloin aikataulujen suunnitteleminen olisi helpottunut. Työskentely hidastui esimerkiksi työhyvinvointiraportin laatimisen aikana, sillä en ollut projektin alkuvaiheessa pohtinut tarpeeksi raportin muotoa. Muodon ja rakenteen pohtiminen aiheuttivat kiirettä raportin viimeistelyyn, joka jäi ulkoisesti kiireestä johtuen osittain hiomattomaksi.

Projektin vaiheiden sujuvuuden lisäksi myös tehdyt menetelmävalinnat vaikuttivat projektin lopputulokseen. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja projektin lopputulos olisi voinut olla merkittävästä erilainen, jos menetelmänä olisi käytetty esimerkiksi kyselyä. Osa haastateltavista koki teemoista keskustelemisen haastavaksi, jolloin näissä haastatteluissa seurattiin tarkemmin valmiiksi tehtyjä avoimia kysymyksiä. Resurssien salliessa useamman metodin, kuten kyselyn ja teemahaastattelun, yhdistäminen olisi voinut tarjota tarkoituksenmukaista numeerista ja laadullista tietoa.

Tässä projektissa ennalta määritellyistä teemoista esimerkiksi muutkokemukset jäivät haastatteluissa kuvauksiltaan niin vähäisiksi, ettei niitä sisällytetty työhyvinvointiraporttiin. Olisinkin voinut kartoittaa kyselyllä etukäteen ne tekijät, joilla työntekijät kokivat olevan vaikutusta työhyvinvointiinsa, ja teemahaastattelussa olisi voitu siten keskittyä teemoihin, jotka työntekijät itse nostivat esiin. Omien resurssieni ja pro gradu -työn laajuuden huomioon ottaen tiedonhankintametodien yhdistäminen ei kuitenkaan ollut mahdollista. Toisaalta haastatteluiden aikana työntekijöiltä kysyttiin avoimesti heidän työhyvinvointiinsa vaikuttaneita tekijöitä,

joten koen teemahaastattelun tarjonnan työntekijöille mahdollisuuden avoimesti kuvata työhyvinvointiin liittyviä kokemuksiaan.

Haastattelupaikkana toiminut toimisto saattoi omalta osaltaan vaikuttaa haastattelujen sisältöön. Osa haastateltavista vaikutti kokevan työpaikalla tapahtuvan haastattelun luottamuksellisuuden kyseenalaiseksi ja oli selkeästi huolissaan esimiestensä kuulevan keskustelun sisällön. Näiden haastateltavien kanssa keskusteltiin perusteellisemmin projektin lähtökohdista ja luottamuksellisuuden periaatteesta, ja haastattelut sujuivat alun epävarmuuden jälkeen hyvin.

Oman haasteensa projektityöskentelylle asettivat myös kohdeyrityksen rajalliset resurssit ja yrityksen edustajien sitoutuminen projektiin. Kaikki yrityksen edustajat eivät olleet yhtä vahvasti sitoutuneita projektiin tai projektista tiedottamiseen. Tämä näkyi esimerkiksi projektista tiedottamisen vähäisyytenä, jolloin haastateltavat eivät välttämättä pystyneet valmistautumaan haastatteluihin parhaalla mahdollisella tavalla. Pyrin korjaamaan vähäistä tiedottamista osallistumalla itse työntekijöiden palaveriin ja kertomalla työyhteisölle projektin sisällöstä ja tavoitteista. Kohdeyrityksen edustajien suhtautumisen lisäksi koen myös oman ikäni, sukupuoleni ja koulutusalani vaikuttaneen jonkin verran siihen, millaiseksi suhteeni kohdeyrityksen edustajien kanssa muodostui. Suhteeni asiakasyritykseen määriteltiin alusta lähtien selkeästi määräaikaiseksi työsuhteeksi, jonka tavoitteet olivat alusta lähtien molemmille osapuolille selkeät. Asiakasyrityksen työntekijöiden kesken oli kuitenkin vaihtelua siinä, miten ammattimaisesti minuun suhtauduttiin.

Eettinen arviointi. Projektin tavoitteiden ja projektityöskentelyn arvioinnin lisäksi projektityöskentelyä voidaan tarkastella myös eettisten periaatteiden kautta. Haastattelututkimuksena toteutetun projektityön eettisessä arvioinnissa voidaan jossain määrin soveltaa tieteellisessä tutkimuksessa käytettyjä arvoja. Christiansin (2005, 144 - 145) mukaan tutkijan on hyvä noudattaa tutkimuksessaan neljää moraalista perusperiaatetta, jotka ovat tutkittavan vapaaehtoisuus (consent), harhaan johtamisen välttäminen (deception), yksityisyys ja luottamuksellisuus (privacy, confidentiality) sekä tutkimuksen tarkkuus (accuracy).

Nämä tekijät muodostuivat perinteiseen tutkimukseen verrattuna haastaviksi projektityössä, jonka tilaajina ovat toimineet yrityksen esimiehet. Tässä projektissa haastatellut työntekijät olivat mukana vapaaehtoisesti, mutta todennäköisesti esimiehiltä saatu kehoitus on vaikuttanut työntekijöiden osallistumisen halukkuuteen. Haastateltavia on todennäköisesti ohjeistettu osallistumaan haastatteluihin ja yksi työntekijä saapui haastatteluun vasta esimiestensä kanssa keskusteltuaan. Näin ollen haastateltavien vapaaehtoisuus ja tätä kautta osallistumisen motivaatio on omalta osaltaan voinut vaikuttaa projektin lopputulokseen.

Harhaan johtamisen välttämiseksi haastateltaville on tarjottava riittävä määrä tietoa projektista, jotta osallistuminen voi perustua luotettavaan tietoon (Christians 2005, 144). Tämän projektin suhteen esimiehillä oli suurin vastuu projektista tiedottamisesta työyhteisön sisällä. Tiedottaminen vaikutti välillä riittämättömältä, mutta pyrin tarjoamaan tietoa projektista aloittamalla jokaisen haastattelun avoimella keskustelulla siitä, mistä projektissa oli kyse. Kaikkia haastateltavia myös kehoitettiin tarvittaessa kysymään lisää tietoa. Koen haastateltavien luottaneen anonymiteettiinsä, mutta tiedottamisen vähäisyys saattoi vaikuttaa työntekijöiden kykyyn valmistautua haastatteluun. Kaikki työntekijät olivat kuitenkin kuulleet projektista puhuttavan työpaikalla ja olivat tietoisia haastattelusta etukäteen, vaikka haastatteluajankohdista oli ollut epäselvyyttä.

Yksityisyyden ja luottamuksellisuuden periaate korostuu työyhteisön sisällä suoritettavissa kehittämissuhteissa. Haastatteluissa käsiteltiin arkaluontoisiakin asioita, jolloin yksilöiden tunnistettavuuden hävittäminen valmiista työstä nousi merkittävään asemaan. Yksilöiden identiteetin suojelemisen ja luottamuksellisuuden varmistamiseksi kaiken julkaistavan tiedon on oltava ehdottoman anonymiä (Christians 2005, 145). Haastateltavien anonymisuus varmistettiin ryhmittelemällä vastaukset niiden sisältöjen mukaan, jolloin raportin sisältöä ei voida palauttaa yksittäiseen haastateltavaan.

Viimeisenä eettisenä periaatteena Christians (2005, 145) nostaa esiin saatujen tulosten ja tiedon oikeellisuuden periaatteen. Näin ollen kaikenlainen tulosten muokkaileminen on eettisesti epäilyttävää ja moraalisesti sopimatonta.

Projektityöskentelyssä tuloksia kuitenkin tarkastellaan aina tietystä näkökulmasta käsin, joka vaikuttaa siihen, miten tuloksia selitetään. Tilauksena tehtävissä projekteissa on myös eettisesti tärkeää varmistaa, etteivät kohdeyrityksen edustajan mahdolliset odotukset tai mielipiteet pääse vaikuttamaan siihen, miten materiaalia analysoidaan. Tässä projektissa työhyvinvointia lähestyttiin puheviestinnän näkökulmasta, jolloin esimerkiksi fyysisten työolojen kuvaaminen jäi työhyvinvointiraportissa vähemmälle. Näkökulma ei kuitenkaan vaikuttanut tiedon oikeellisuuteen, sillä myös fyysisiä työoloja kuvattiin lyhyesti raportissa. Kaiken kaikkiaan tiedon ja saatujen tuloksien oikeellisuuden varmistamiseksi koko projektin eteneminen ja työskentelyvaiheet on raportoitu projektin esittelyosassa.

4 TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMINEN JA LUOTTAMUS ESIMIES-ALAISSUHTEESSA

Tiivistelmä

Luottamuksen merkitys nousee keskeiseksi nykypäivän työyhteisöissä, joissa tietotyön luonne on jatkuvasti korostunut. Tietoyhteiskunnalle tyypillisissä organisaatioissa työntekijöiden keskeisiä työvälaineitä ovat luovuus, osaaminen ja tieto. Erilaiset uudet organisaatorakenteet, kuten tiimityöskentelyyn perustuvat verkostomaiset organisaatiot vaativat erilaista johtamista ja johtajuutta kuin aiemmat hierarkkisen byrokraattiset organisaatiot (Creed & Miles 1996, 24 - 27). Transformationaalinen johtaja pyrkii vastaamaan näihin haasteisiin voittamalla työntekijöiden luottamuksen puolelleen ja hyödyntämällä tätä luottamusta työntekijöiden sitouttamisessa ja motivoimisessa.

Tässä esseessä tarkastellaan transformationaalisen johtajuuden näkökulmasta sitä, miten luottamus rakentuu esimies-alaisuudessa. Sekä transformationaalista johtajuutta että luottamusta lähestytään johtamisviestinnän näkökulmasta, jolloin tarkasteluun keskiöön nousee ilmiöiden vuorovaikutuksellinen luonne. Transformationaalinen johtajuus on johtamista, joka pyrkii korvaamaan yksilöiden oman edun tavoittelemisen organisaation arvoihin ja tavoitteisiin sitoutumisella ja mahdollistamaan työntekijän kehittymisen (Seeck 2008, 329 - 334). Luottamus on tärkeää transformationaalisisessa johtamisessa, sillä transformationaalinen johtaja pyrkii voittamaan alaiensa luottamuksen puolelleen ja käyttämään tätä luottamusta saavuttaakseen organisaation tavoitteet (Dirks & Ferrin 2002, 614). Luottamus on organisaatioita koossa pitävä tekijä, joka mahdollistaa toiminnan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Six 2005, 1). Näin ollen luottamuksen merkitys työyhteisön toiminnalle on tärkeä.

Asiasanat: esimies-alaisuus, luottamus, transformationaalinen johtajuus

4.1 Johdanto

Työn luonne ja konteksti vaikuttavat omalta osaltaan siihen, millaista johtamista työyhteisössä tarvitaan. Monikansallisen pörssiyhtiön toiminnan organisoiminen vaatii erilaisia valmiuksia ja lähtökohtia kuin agraariyhteiskunnan peltoviljelyn organisoiminen (Seeck 2008, 39). Työelämän ja organisaatioiden rakenteiden muuttuessa myös johtamiselle asetetut odotukset muuttuvat. Työelämän kehittymisen myötä myös työn merkitys yksilölle on muuttunut. Nykyaikana työ nähdään yhä useammin paitsi tulonlähteenä myös mahdollisuutena itsensä toteuttamiseen ja merkitykselliseen toimintaan. Näin ollen johtajiltakin vaaditaan uudenlaista osaamista, sillä johtaja on yhä useammin keskeisessä asemassa työntekijöiden sitouttamisessa ja yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa (Birasnav, Rangnekar & Dalpati 2009, 109).

Transformationaalinen johtaminen vastaa tähän muuttuneeseen käsitykseen työstä ja työyhteisöstä pyrkimällä sitouttamaan työntekijät organisaation arvoihin ja luomalla tunteen työyhteisön tavoitteiden yhteisyydestä. Transformationaalisen johtamisen käytänteet, kuten idealisoiva vaikuttaminen, yksilöllinen huomioiminen, inspiroiva motivoiminen ja yksilöiden kehittymisen tukeminen (Bass & Riggio 2008, 7 - 10), voivat parhaimmillaan luoda yksilölle kokemuksen johtajan luotettavuudesta ja luottamuksen kautta halun panostaa yrityksen arvojen ja tavoitteiden toteutumiseen.

Useiden transformationaalisen johtajuuden käytänteiden on todettu kehittävän luottamussuhteen syntyä (esim. Gillespie & Mann 2004), mutta samalla transformationaalinen johtaminen itsessään edellyttää luottamusta esimies-alaisuudessa toteutuakseen (Dirks & Ferrin 2002, 622). Luottamus voidaankin nähdä sekä vuorovaikutussuhteen edellytyksenä että tuloksena. Tällöin sen tarkasteleminen johtamisviestinnän näkökulmasta lisää ymmärrystä niistä vuorovaikutusprosesseista, jotka vaikuttavat transformationaalisen johtajuuden ja esimies-alaisuuden luottamuksen rakentumiseen.

4.2 Johtajuus ja johtamisviestintä

Asioiden johtamisen ja ihmisten johtajuuden käsitteitä pyritään toisinaan erittelemään johtajuuden tutkimuksessa (ks. esim. Hackman & Johnson 2004, 13; Northouse 2004, 8 - 10; Yukl 2010, 24 - 26). Kotter (1990, 3 - 8) erottelee asioiden johtamisen (management) ja ihmisten johtamisen eli johtajuuden (leadership) tehtäviä toisistaan niiden keskeisten funktioiden perusteella. Tällöin johtaminen keskittyy suunnitteluun, organisointiin sekä kontrollointiin ja johtajuus puolestaan nähdään suunnan luomisena, ihmisten linjaamisena sekä motivoimisena ja inspiroimisena. Hackman ja Johnson (2004, 14 - 18) mukailevat edellä mainittua näkökulmaa todetessaan johtajuuden eroavan johtamisesta erityisesti siinä, että johtamisessa ollaan kiinnostuneita vallitsevan tilan säilyttämisestä. Johtajuus puolestaan keskittyy muutokseen ja kehittymiseen.

Johtamisen ja johtajuuden välistä erottelua voidaan pitää keinotekoisena ja liioiteltuna. Monet johtamisen ja johtajuuden sisältämistä prosesseista, kuten vaikuttaminen, tavoitteiden asettaminen ja ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa oleminen, ovat yhteisiä molemmille käsitteille (Northouse 2004, 8). Yuklin (2010, 26) mukaan johtamisen ja johtajuuden käsitteiden, prosessien ja roolien erottelu on usein vaikeaselkoista. Erottelu voi pahimmillaan heikentää tutkimuksesta saatavan informaation laatua, varsinkin jos jaottelu tehdään keinotekoisesti ja yksinkertaistavasti.

Tässä esseessä keskitytään tarkastelemaan transformationaalista johtajuutta (transformational leadership) johtamisviestinnän näkökulmasta. Vuorovaikutusprosessien näkökulmasta tarkasteltuna sekä johtaminen että johtajuus toteutuvat samalla tavalla vuorovaikutuksen kautta. Rouhiainen-Neunhäusererin (2009, 12, 28) lähestymistavan mukaan johtamista ei ole olemassa ilman johtajaa, johdettavaa ja heidän välistä vuorovaikutustaan. Tällöin johtajuus ja johtaminen *toteutuvat* vuorovaikutuksessa, eikä johtaja voi tukea tai motivoida alaisiaan ilman vuorovaikutusta. Organisaation tavoitetta tai visiota ei siis voida laatia eristyksissä sosiaalisesta maailmasta. Näin ollen johtamisen ja johtajuuden käsitteiden välinen

tarkka erottelu on johtamisviestinnän näkökulmasta tarpeetonta, sillä molemmat toteutuvat vuorovaikutuksessa.

Seeckin (2008, 18) mukaan johtaminen voidaan määritellä toiminnaksi, joka pyrkii hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja jonkin tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisen tarkoituksena on saada työyhteisön sisällä toimivat erilaiset ja erilaisissa asemissa olevat yksilöt toimimaan yhteistyössä työyhteisön arjessa. Tämä yhteistyö on välttämätöntä organisaation toiminnan ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Johtamista voidaan tarkastella myös vaikuttamisprosessina, sillä johtajan on pystyttävä muuttamaan alaisen tietorakenteita, kuten skeemoja ja asenteita (Seeck 2008, 326). Ruohotie (2006, 14) puolestaan lähestyy johtamista sosiaalisena prosessina, jota säätelemällä johtaja voi vaikuttaa sekä organisaation jäsenten tunne-elämään ja kognitioihin että organisaation tuotoksiin. Näissä määrittelyissä ei kuitenkaan oteta kantaa siihen, *miten* työyhteisön jäsenet toimivat yhteistyössä tai *millä tavoilla* johtaja voi vaikuttaa organisaation jäsenten tunne-elämään tai kognitioihin. Kriittisesti voidaan arvioida myös sitä, onko johtajuuden tarkoituksena erityisesti *säädellä* sosiaalisia prosesseja tai alaisten tietorakenteita vai pyrkiä esimerkiksi edesauttamaan vuorovaikutusta esimiehen ja alaisen välillä.

Edellä mainitun kaltainen johtajakeskeinen lähestymistapa on hyvin yleinen johtamisen tutkimuksissa. Esimerkiksi Yuklin (2010, 30 - 33) mukaan johtajuutta on tarkasteltu esimerkiksi piirreteoreettisena, tilanteellisena sekä käyttäytymiseen liittyvänä ilmiönä. Johtamista on tutkittu myös alaisten piirteiden (Yukl 2010, 30), mutta erityisesti johtajan taitojen ja johtamistyylin näkökulmasta (Northouse 2004, 35, 65). Piirreteoreettisessa lähestymistavassa johtajuuden uskotaan olevan synnynnäinen, yksilön piirteisiin palautettavissa oleva ominaisuus, joka on vain tietyillä yksilöillä. Piirteiden uskotaan vaikuttavan erityisesti siihen, kuka koetaan johtajaksi, ja johtajuuden uskotaan olevan tilanteesta riippumaton yksilön jatkuva tapa toimia (Hackman & Johnson 2004, 65 - 66). Lähestymistavan toimivuutta voidaan perustellusti arvostella nykypäivänä, sillä esimerkiksi johtamisviestinnän näkökulmasta tarkasteltuna johtaminen on vuorovaikutuksessa syntyvä ilmiö. Tällöin

johtajuus ei liene sisäsyntyinen ominaisuus vaan ennemminkin vuorovaikutuksessa syntyvä ilmiö.

Tilanteellisessa lähestymistavassa hylätään piirreteoreettinen ajatus johtajuudesta pysyvänä persoonallisuuden osana ja johtaminen nähdään erilaisena eri tilanteissa. Johtamistyylin vaihtelu nähdään riippuvaisena tilanteellisista tekijöistä, kuten tehtävään tai esimies-alaisuuteeseen liittyvistä eroavaisuuksista. (Hackman & Johnson 2004, 66.) Tilanteellisen lähestymistavan ajatus onkin siinä, että johtajan tyylin ja työntekijöiden osaamisen ja sitoutumisen on sovellettava yhteen tilanteen vaatimalla tavalla (Northouse 2004, 88). Johtajan tärkein tehtävä on oman toimintansa sovittaminen ympäröivän kontekstin vaatimukseen, mutta lähestymistapa ei ota kantaa siihen, miten tämä tapahtuu.

Johtajakeskeisistä lähestymistavoista voidaan nimetä myös funktionaalinen johtajuus, jossa johtajuutta selitetään johtajan käyttäytymisellä ja toiminnalla. Tällöin johtajalla nähdään olevan sekä tehtäväkeskeisiä että suhdepuoleen eli ryhmän muodostumiseen ja ylläpitoon liittyviä rooleja. (Hackman & Johnson 2004, 79 - 80, 84.) Vastoin piirreteoreettista lähestymistapaa funktionaalisessa näkökulmassa johtajuutta ei nähdä yksilön sisäisenä piirteenä vaan käyttäytymismallina, jonka jokainen yksilö voi omaksua.

Aiemmin mainitut lähestymistavat keskittyvät perinteisesti tarkastelemaan johtajan piirteitä ja käyttäytymistä yksilötasolla. Usein johtajuus näyttäytyy näissä lähestymistavoissa kapea-alaisesti, eikä johtamisen muita ulottuvuuksia, kuten esimies-alaisuutta oteta huomioon. (Graen & Uhl-Bien 2005, 359.) Myös johtamisviestintä käsitetään yksilökeskeisissä teorioissa yleensä kapea-alaisesti osaksi johtamisen funktioita tai johtajan taitorepertuaaria. Viestintä nähdään usein lineaarisena ja hierarkkisena ylhäältä alaspäin suuntautuvana. Kaiken kaikkiaan johtamisen tutkimuksissa johtamisviestinnän perustaso eli alaisen ja esimiehen välinen vuorovaikutus jää melko vähäiselle huomiolle (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 31).

Johtamisviestinnän tutkimukselle on ominaista dualistisuus (Fairhurst 2001). Johtamisviestintää tarkastellaan usein joko johtaja- tai suhdekeskeisesti, ja johtamisviestinnän funktio nähdään joko informaation siirtämisenä tai merkitysten rakentamisena. Toisaalta johtamisviestinnän yksilökeskeisissä lähestymistavoissa viestinnän ja vuorovaikutuksen rooli nähdään yleensä osana johtajan sosiaalisia piirteitä ja viestintä voidaan esimerkiksi nähdä johtajan suhdekeskeisen johtamistyylin yhtenä taitona (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 23). Suhdekeskeisessä lähestymistavassa vuorovaikutusta tarkastellaan vuorovaikutussuhteen näkökulmasta, jolloin viestintä nähdään johtamisen mahdollistavana ja tuottavana tekijänä.

Johtamisviestinnän tutkimuksessa vuorovaikutus nähdäänkin usein joko todellisuudesta erillisenä olemassa olevana objektiivisena ilmiönä tai toisaalta suhteen osapuolten aktiivisesti suhteessa tuottamana ja konstruoimana. Jälkimmäisessä merkitysperspektiivissä lähestymistavassa suhteen ja todellisuuden nähdään syntyvän vuorovaikutuksessa. Siirtovaikutukseen perustuvassa näkökulmassa viestinnän nähdään olevan olemassa suhteen osapuolista riippumattomana objektiivisena ilmiönä. (Fairhurst 2001, 385.) Tässä esseessä johtamisviestintää lähestytään merkitysperspektiivisestä näkökulmasta. Tällöin johtamisviestintä nähdään vuorovaikutusprosessina, jossa jaetaan ja muodostetaan yhteisiä merkityksiä.

4.3 Transformationaalinen johtaminen

Transformationaalisen johtajuuden käsite sai alkunsa 1970-luvulla James Burnsin (1978) poliittista johtajuutta tarkastelevassa työssä, jossa johtajuutta käsiteltiin transaktionaalisen ja transformationaalisen johtajuuden käsitteiden kautta. Burnsin (1978, 4) mukaan transaktionaaliset johtajat johtavat sosiaalisen vaihdon kautta. Esimerkiksi poliittiset johtajat johtavat vaihtamalla asioita, kuten työpaikkoja ääniin tai vaaliavustuksia kampanjarahoitukseksi. Transaktionaalista johtamista ovat Burnsin (1978) käsitteistön perusteella tutkineet esimerkiksi myös Bass (1985, 12 - 13) sekä Bass ja Avolio (1994, 3), joiden mukaan transaktionaalinen johtaminen

perustuu johtajien, kollegoiden tai työntekijöiden välillä tapahtuvaan tietojen, materiaalien tai resurssien vaihdantaan. Alaisia siis motivoidaan heidän oman etunsa edistämisen kautta (Yukl 2010, 263). Tässä lähestymistavassa johtajan tärkeimpänä tehtävänä on keskustella siitä, mitä työntekijöiltä vaaditaan ja tarkentaa sekä kehittää palkintoja, joita tavoitteiden täytyessä saadaan (Bass & Avolio 1994, 3).

Transaktionaaliseen johtamiseen verrattuna transformationaalinen johtajuus on usein innovatiivisempaa. Transformationaalinen johtaja pyrkii kehittämään työntekijöiden arvoja ja eettistä tietoisuutta vapauttaakseen lisää voimavaroja ja energiaa organisaation ja yksilöiden kehittymiseen (Yukl 2010, 263). Burns (1978, 4) mukaan transformationaaliset johtajat pyrkivät hyödyntämään alaistensa täyden potentiaalin täyttämällä yksilöiden syvemmät tarpeet ja sitouttamalla työntekijöidensä koko minän organisaation yhteisiin tavoitteisiin ja arvoihin. Bass ja Riggio (2008, 3) puolestaan kuvailevat transformationaalisen johtajan tärkeimmäksi tehtäväksi työntekijöidensä kehittymisen ja kasvamisen tukemisen inspiroimisen ja stimuloimisen kautta. Näin ollen transformationaaliset johtajat tukevat myös alaistensa johtajapotentiaalin kasvua (Bass & Riggio 2008, 4) ja alaiset tuntevat luottamusta, ihailua ja lojaaliutta johtajaansa kohtaan (Yukl 2010, 277).

Seeck (2008, 329 - 334) käsittelee transformationaalista johtamista tyylinä, jossa alaisten oman edun tavoittelemisen pyritään korvaamaan organisaation yhteisen vision ja päämäärän tavoittelemisella. Tällainen johtajuus kehittää luottamusta esimiesten ja alaisten välillä ja voi motivoida työntekijöitä tekemään enemmän kuin heiltä odotetaan. Transformationaalinen johtaminen pyrkiikin kehittämään sekä organisaation että työntekijöiden valmiuksia motivoimalla ja sitouttamalla työntekijöitä. Transformationaalisella johtamisella on todettu olevan positiivinen vaikutus esimerkiksi organisaatioon identifioitumiseen, kiinnittymiseen, emotionaaliseen sitoutumiseen sekä esimiehen ja alaisen väliseen arvokongruenssiin (esim. Krishnan 2005, 450 - 452). Johtajat ovat kuitenkin kautta aikojen pyrkineet sitouttamaan työntekijöitä yrityksen strategiaan, hyödyntämään alaistensa täyden potentiaalin ja motivoimaan työntekijöitä suoriutumaan toistiaan mahdollisimman hyvin. Näin ollen voidaankin perustellusti pohtia, mikä erottaa transformationaalisen johtamisen muista johtajuuden lähestymistavoista.

”Perinteiseen” johtajaan verrattuna transformationaaliselle johtajalle tyypillistä on proaktiivinen, visionäärinen ja yrittäjähenkinen toiminta jatkuvasti muuttuvassa ja epävarmassa ympäristössä (Bryson 2006, 141 - 144). Transformationaalisessa johtamisessa myös painotetaan johtajien organisaation sisällä muodostamien suhteiden tärkeyttä työntekijöiden organisaatioon identifioitumisessa, kiinnittymisessä ja emotionaalisessa sitoutumisessa. Suhteiden laadun lisäksi näkökulmassa painotetaan luottamuksen merkitystä tehokkaalle yhteistoiminnalle ja toiminnan jatkuvuudelle. (Bass & Riggio 2008, 3 - 16; Bryson 2006, 143.)

Transformationalisen johtamisen näkökulmassa pyritään myös kuvaamaan käytänteitä, joilla johtaja voi edistää organisaatioon identifioitumista, sitoutumista ja luottamuksen syntymistä. Näitä johtamisen työkaluja ovat idealisoiva vaikuttaminen (idealized influence), yksilöllinen huomioiminen (individualized consideration), inspiroiva motivoiminen (inspirational motivation) sekä älyllinen stimulaatio (intellectual stimulation). (ks. esim. Bass & Avolio 1994, 3 - 4; Bass & Riggio 2008, 7 - 10; Yukl 2010, 278 - 280.) Idealisoitu vaikuttaminen herättää alaisissa vahvan halun sitoutua organisaatioon ja tukee alaisten identifioitumista johtajaan esimerkiksi silloin kun johtaja on todella omistautunut, tekee uhrauksia alaisensa eteen ja toimii inspiroivana esimerkkinä. Yksilöllisessä huomioinnissa johtaja pyrkii huomioimaan jokaisen alaisensa yksilönä ja tarjoamaan heille tukea, neuvoja ja valmennusta työntekijöiden tarpeiden mukaan. Yksilöllisen huomioinnin lisäksi transformationaalinen johtaja pyrkii myös inspiroimaan ja motivoimaan alaisiaan luomalla vetoavia visioita ja käyttämällä symbolista vaikuttamista tehokkaasti hyödykseen. Tämän lisäksi transformationaalinen johtaja pyrkii usein myös nostamaan työntekijöidensä tietoisuutta haasteista ja ongelmista sekä tukemaan uusia ja luovia lähestymistapoja. (ks. esim. Bass 1985; Bass & Avolio 1994, 3 - 4; Yukl 2010, 278.)

Näkökulma kuvaa kuitenkin heikosti sitä, miten edellä mainittuja transformationalisen johtamisen työkaluja käytännön tasolla sovelletaan. Esimerkiksi esimiehen ja alaisen välisen suhteen tai johtamisviestinnän merkitystä käytänteiden toimivuudelle ei pohdita, vaikka johtajuus toteutuu nimenomaan

suhteen tasolla vuorovaikutuksen kautta. Yksilö ei voi ansaita johtajuutta ilman vuorovaikutusta muiden ryhmän jäsenten kanssa, sillä johtajuus on aina pohjimmiltaan kollektiivinen, suhteeseen perustuva ilmiö (Fairholm & Fairholm 1999, 102). Esimerkiksi Hackman ja Johnson (2004, 12) määrittelevät johtajuuden symboliseksi viestinnäksi, joka vaikuttaa muiden ryhmän jäsenten asenteisiin ja käyttäytymiseen yhteisten tavoitteiden ja tarpeiden saavuttamiseksi. Transformationaaliset johtajat sitouttavat, motivoivat ja kehittävät alaisiaan nimenomaan vuorovaikutuksen kautta, joten vuorovaikutussuhteiden pohtiminen olisikin johtajuuden käytänteiden tarkastelussa perusteltua.

Johtamisviestinnän näkökulmasta voidaan tarkastella kriittisesti sitä, kuinka hyvin transformationaalisen johtamisen näkökulma todella selittää johtajan ja johdettavan välistä vuorovaikutusta (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 30) tai kuinka konkreettisia näkökulman tarjoamat työkalut ovat. Transformationaalisen johtajuuden näkökulma onkin usein johtajakeskeinen, ja useat tutkimukset painottavat johtajan vaikutusta alaisiin eikä vastavuoroisia vaikuttamisen prosesseja tai molemminpuolista vuorovaikutusta ole tarpeeksi huomioitu (Yukl 2010, 288 - 290). Näkökulmassa viestintäprosesseja ei lähestytä transaktionaalisen viestintämallin kautta (transactional model of communication, ks. esim. Hackman & Johnson 2004, 10) vaan lineaarisena prosessina, jossa alainen nähdään passiivisena vastaanottajana. Tällöin viestintä nähdään suoraviivaisena prosessina, jossa tärkeintä on viestin ymmärrettävyys ja lähettäjän viestit vastaanotetaan ja ymmärretään ilman yhteistä aktiivista vuorovaikutusta.

Transformationaalisen johtamisen näkökulmassa johtamisviestintää tarkastellaan informaation välittämisenä. Tällöin johtamisviestinnän tärkeimpänä tehtävänä on informaation kommunikointi alaisille ja yrityksen arvojen ”siirtäminen” työntekijöille vuorovaikutuksen kautta. Alaisen rooli tässä prosessissa nähdään vastaanottavana ja passiivisena. Molempien osapuolien aktiivista roolia painottavassa merkitysperspektiivisessä lähestymistavassa johtamisviestintä puolestaan nähdään prosessina, jossa suhteen molemmat osapuolet osallistuvat aktiivisesti suhteen ylläpitämiseen ja yhteisten jaettujen merkitysten luomiseen. Tällöin johtaja ei pyri siirtämään yrityksen arvoja työntekijöille sellaisenaan, vaan vuorovaikutuksen

kautta esimies ja alainen luovat yhteisiä merkityksiä, ja arvot pyritään muokkaamaan yhteisiksi.

Transformationaalisen johtajuuden näkökulmassa ei huomioida riittävästi yksilöiden välisiä eroja merkitysten luomisessa, vaan alaisten uskotaan ymmärtävän ja kokevan transformationaalisen johtamisen käytänteet samalla tavoin. Yksilöiden on kuitenkin todettu luovan merkityksiä vuorovaikutuksessa omista lähtökohdistaan käsin. Tällöin esimerkiksi työntekijän aiemmat kokemukset, tietorakenteet ja vuorovaikutuksen konteksti vaikuttavat omalta osaltaan siihen, miten johtajan viestintä ymmärretään.

Transformationaalisen johtamisen näkökulmaa voidaankin pitää pohjimmiltaan yksilökeskeisenä ja johtajan merkitystä esimies-alaisuuden kustannuksella painottavana. Näkökulma soveltuu kuitenkin luottamuksen rakentumisen tarkasteluun, kunhan viestintää lähestytään näkökulman alkuperäistä käsitystä laajemmin. Transformationaalisen johtamisen tarkastelu esimies-alaisuuden tasolla tarjoaa mielenkiintoisen näkökulman johtamisviestintään.

4.4 Esimies-alaisuus

Johtamisen ja johtamisviestinnän tarkasteleminen ainoastaan johtajan näkökulmasta ei ota huomioon johtamisen ja johtajuuden vuorovaikutteista luonnetta. Yuklin (2010, 35) mukaan johtajuutta voidaankin tarkastella paitsi johtajan myös esimiehen ja alaisen välisen suhteen näkökulmasta. Esimiehen ja alaisen välisen suhteen tarkastelu nostaa esiin myös alaisen roolin suhteen aktiivisena osapuolena korostaen johtamisen dynaamista luonnetta. Johtaja-johdettavasuhdetta vaihdantateoria (leader-member exchange, LMX), on yksi harvoista johtamisen teorioista, joka on alusta lähtien tarkastellut johtamista suhteen tasolla toteutuvana prosessina (Fairhurst 2001, 383).

LMX-teoria erottuu muista johtamisen teorioista juuri siinä, että se nostaa tarkastelun keskipisteeksi esimiehen ja alaisen välisen dyadin (Gerstner & Day 1997, 827). Graenin ja Uhl-Bienin (2005, 368 - 369) mukaan LMX-teoria tarkastelee

sosiaalisen vaihdannan kautta sitä, kuinka esimiehen ja alaisen välinen suhde rakentuu ja kuinka suhteista muodostuu kumppanuussuhteita johtajan ja johdettavan välille. (ks. myös esim. Liden & Graen 1980, 464; Northouse 2004, 147 - 158.) Tällöin suhteen laatu vaikuttaa sekä esimiehen että alaisen toimintaan. Suhteen laadun nähdään vaikuttavan alaisen työpanokseen ja siihen, miten esimies kohtelee alaisiaan (esim. Bowler, Halbesleben & Paul 2010, 310; Liden & Graen 1980, 464).

Graenin ja Uhl-Bienin (2005, 364 - 368) mukaan LMX-teoria on kehittynyt yksittäisten vertikaalisten dyadisten linkkien (vertical dyad linkages, VDL) tutkimuksesta kohti kokonaisvaltaisempaa näkökulmaa, jossa johtajan ja johdettavan vaihdantasuhdetta kuvataan ryhmän ja yhteisön tasolla. Alun perin LMX-teoria oli poikkeuksellinen siksi, että johtamista ei nähty piirreteoreettisesti pysyvänä luonteen piirteenä vaan ennen kaikkea tilanteesta toiseen vaihtuvana ilmiönä. Teorian kehityksen varhaisessa vaiheessa laadukkaiden esimies-alaisuusuhdeiden määrän uskottiin olevan rajallinen, jolloin johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutus määritteli alaiset sisä- ja ulkoryhmiin. Varhaisen vaiheen jälkeen teoria keskittyi tutkimaan vaihdantasuhteen laadun merkitystä organisatorisille muuttujille (työhön tyytyväisyys, organisaation sitoutuminen) sekä kuvaamaan sitä, kuinka nämä suhteet muodostuivat.

Esimiehen ja alaisen välisen laadukkaan vaihdantasuhteen nähdään Graenin ja Uhl-Bienin (2005, 368 - 373) mukaan rakentuvan kolmessa vaiheessa. Suhteen rakentuminen alkaa ”muukalaisvaiheella” (stranger), jolloin yksilöt tapaavat ensimmäistä kertaa tuntemattomina. Tässä vaiheessa vuorovaikutus perustuu sopimukseen: esimiehet antavat alaisilleen minimimäärän tietoa ja tukea. Alaiset hoitavat työtehtävänsä kuten sovittu mutta eivät halua panostaa työhönsä ylimääräistä. Seuraavassa vaiheessa suhteen jommankumman osapuolen on tehtävä aloite suhteen kehittymistä varten, jonka jälkeen suhde yleensä siirtyy ”tuttavuustasolle” (acquaintance). Tällöin vuorovaikutuksen määrä ja sekä informaation että resurssien jakaminen lisääntyy, mutta vuorovaikutus on vielä rajallista. Seuraavalla tasolla suhteesta tulee ”kypsä” (mature), jolloin vuorovaikutuksen laadun syventyessä kunnioituksen ja luottamuksen tuntemukset kehittyvät.

Nämä laadukkaat esimiehen ja alaisen väliset vuorovaikutussuhteet ovat positiivisesti liitoksissa esimerkiksi työhön tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen, roolikäsityksiin (Gertsner & Day 1997, 836) sekä työsuoritusten tasoon (Howell & Hall-Merenda 1999, 688). Kaikki suhteet eivät kuitenkaan muodostu kypsiksi vaan jäävät pinnallisemmiksi. Näille suhteille ominaista on rajoittunut ja vähäinen vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä, eikä todellista johtajuutta nähdä näissä suhteissa tapahtuvan (Graen & Uhl-Bien 2005, 371). Northousen (2004, 153 - 154) mukaan nykyinen LMX-teoria painottaa johtajan kykyä muodostaa laadukkaita suhteita mahdollisimman monen alaisensa kanssa, jotta tältä työntekijöiden ulko- ja sisäryhmiin jaottelemiselta vältyttäisiin. Myös Graen ja Uhl-Bien (2005, 368) painottavat vaihdantateorian keskittyvän kumppanuussuhteiden muodostamiseen ja siihen, että johtajan olisi tarjottava kaikille alaisille mahdollisuus laadukkaan vaihdantasuhteen muodostamiseen.

Johtajan ja johdettavan suhteen vaihdantateoria ei ota kantaa siihen, miten viestintäkäyttäytymisen tasolla suhteet käytännössä syventyvät. Aiemmin kuvatussa suhteen muodostumisen mallissa suhteen kehittyminen kuvataan lineaarisena prosessina, mutta teoriassa ei pohdita sitä, millainen vuorovaikutus tukee suhteen syvenemistä. Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, 29) huomauttaakin olevan hyvä pohtia kriittisesti sitä, voiko johtajan ja johdettavan välistä vuorovaikutussuhdetta ylipäättänsä kuvata lineaarisena prosessina. Vuorovaikutuksen voidaan perusluonteeltaan nähdä olevan prosessimaista, aktiivista ja kompleksista (Hackman & Johnson 2004, 7 - 10), jolloin suhteen kehittymisen lineaarisuus voidaan asettaa kyseenalaiseksi.

Esimiesalais-suhteen vaihtoteoriaa on kritisoitu myös siitä, ettei siinä huomioida tarpeeksi niitä negatiivisia seurauksia, joita työntekijöiden ulko- ja sisäryhmiin jakamisella voi olla (ks. esim. Northouse 2004, 155; Othman, Ee & Shi 2009, 338). Vastauksena tähän Graen ja Uhl-Bien (2005, 368) perustelevat LMX-teorian nykyisessä muodossaan pyrkivän painottamaan laadukkaiden suhteiden muodostamista, jotta mahdollisimmat monet työntekijät kuuluisivat sisäryhmään. Toinen merkittävä kritiikin kohde on teorian pyrkimys täydelliseen yleistettävyyteen,

vaikka esimiehen ja alaisen välisen suhteen muodostumiseen vaikuttavat myös tilanteelliset tekijät. Osa tutkijoista (esim. Erdogan, Liden & Kramer 2006, 402 - 403) onkin todennut LMX-teorian kaipaavan tilanteellisten tekijöiden huomioimista, sillä esimies-alaisuuden syntymiseen vaikuttavat myös vaihtuvat tekijät, kuten organisaatiokulttuuri tai työyhteisön ilmapiiri.

Kritiikistä ja kehittämiskohteistaan huolimatta esimies-alaisuuden vaihtoteoria sopii hyvin tarkasteltavaksi transformationaalisen johtajuuden yhteydessä. Graen ja Uhl-Bien (2005, 371 - 372) esittävätkin laadukkailla vaihdantasuhteilla ja transformationaalisella johtamisella olevan samankaltaisia tuloksia, kuten organisaation tavoitteisiin sitoutumisen edistymisen ja esimies-alaisuuden laadun kehittymisen. Heikompien vaihdantasuhteiden puolestaan kuvataan olevan transaktionaalisen johtamisen mallia vastaavia, jolloin esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhde perustuu johtajan ylempään asemaan ja hierarkkisiin suhteisiin organisaatiossa.

LMX-teoriassa ei kuvata tarkemmin sitä, millaisin keinoin johtaja tai alainen voi varmistaa suhteen syvenemisen. Transformationaalisen johtamisen teoriaa voidaankin tässä mielessä pitää vaihdantateoriaa täydentävänä, sillä näkökulmassa esiteltyjen johtamisen käytänteiden on todettu syventävän esimiehen ja alaisen välistä suhdetta ja lisäävän luottamusta esimiestä kohtaan.

4.5 Luottamus esimies-alaisuudessa

Luottamuksen tutkiminen on tärkeää työolojen, työtehtävien ja organisaatioiden muuttuessa, sillä luottamus mahdollistaa yhteistyön organisaatiossa erillisesti toimivien yksilöiden välillä (Tyler 2003, 556.) Interpersonaalinen luottamus on keskeinen tekijä työntekijöiden sitoutumisen kannalta (Gillespie & Mann 2004, 588), sillä luottamus mahdollistaa tehokkaan johtamisen ja voi tätä kautta kehittää koko organisaation kannattavuutta (Burke, Sims, Lazzare & Salas 2007, 606). Luottamuksella on myös monia muita positiivisia vaikutuksia työyhteisöille. Zeffanen (2010, 247) mukaan luottamusta tukeva ilmapiiri voi parantaa

työntekijöiden työmoraalia ja näin edistää työskentelyn sujuvuutta ja toimivuutta. Sixin (2005, 1 - 2) mukaan luottamus on erityisen tärkeää epävarmoissa ja monimutkaisissa tilanteissa, joissa se voi helpottaa riskin ottamista tai tuottaa turvallisuuden tunteen. Luottamus myös edistää informaation jakamista, rikastaa ihmissuhteita ja lisää avoimuutta sekä toisten hyväksymistä. Tämä voi parhaimmillaan vaikuttaa positiivisesti laadukkaiden esimies-alaisuusuhteiden muodostumiseen organisaatiossa.

Luottamusta on määritelty useilla eri tavoilla (ks. esim. Nooteboom 2002, 45, 48; Six 2005, 6 - 8). Rousseau, Sitkin, Burt ja Camerer (1998, 395) määrittelevät luottamuksen yksilön psykologiseksi tilaksi, jossa oma minä asetetaan haavoittuvaiseksi, sillä toisen osapuolen toiminnan tai aikeiden uskotaan olevan hyväntahtoisia. Laineen (2008, 18) mukaan suurimmalle osalle luottamuksen määritelmiä ovat yhteisiä hyväntahtoisuuden, kompetenssin ja riskin käsitteet. Hyväntahtoisuus viittaa luottavan osapuolen kokemukseen siitä, ettei luottamuksen kohteena oleva henkilö vahingoita häntä. Kompetenssilla puolestaan viitataan luottavan osapuolen kokemukseen luotettavan henkilön osaamisesta ja pätevyydestä eli siitä, että luotettavalla osapuolella on riittävästi tietoa ja taitoa toimia odotuksia vastaavalla tavalla. (Laine 2008, 18.) Riskin käsite viittaa luottavan yksilön kyvyttömyyteen varmasti arvioida toisen osapuolen toimintaa, jolloin oma minä asetetaan haavoittuvaiseksi (Levi & Stoker 2000, 476).

Luottamus määritellään tässä esseessä Laineen (2008, 18) määritelmän pohjalta. Hyväntahtoisuuden, riskin ja kompetenssin käsitteiden lisäksi vuorovaikutus nähdään tärkeänä luottamuksen rakentumiselle. Useille luottamusta käsitteleville määritelmille ja teorioille on yhteistä niiden tapa tarkastella vuorovaikutusta lähinnä instrumentaalisenä osatekijänä luottamuksen rakentumisessa. Vuorovaikutus nähdään usein ainoastaan informaation jakamisen välineenä, joka auttaa tulkitsemaan toisen osapuolen aikomuksia ja luotettavuutta. (ks. esim. Noteboom 2002, 97; Nooteboom 2003, 30 - 31.) Tässä esseessä luottamusta tarkastellaan johtamisviestinnän näkökulmasta, joten vuorovaikutus nähdään tärkeänä esimiehen ja alaisen välisen luottamussuhteen rakentumisessa. Viestinnän rooli on luottamuksen rakentumisen kannalta kaksijakoinen, sillä toisaalta luottamus syntyy

vuorovaikutuksen kautta, mutta toisaalta vuorovaikutus vaatii luottamusta toteutuakseen. Luottamus siis muodostuu ja tulee näkyväksi vuorovaikutuksessa suhteen toisen osapuolen kanssa, mutta suhde vaatii luottamusta rakentuakseen.

Esimiehen ja alaisen välistä luottamusta on tutkittu usein joko esimies-alaisuuden (relationship approach) tai piirreteoreettisesti esimiehen luotettavuuden (character based trust) näkökulmasta. Esimies-alaisuuden kontekstissa luottamus nähdään suhteeseen suuntautuvana vuorovaikutusilmionä, jossa suhteen laatu ja toisen osapuolen huomioiminen ovat tärkeitä tekijöitä. Piirreteoreettisesti luottamusta esimiesalaisuudessa lähestyttäessä tarkastellaan sitä, miten luotettavana esimiehen toiminta koetaan. Luottamus nähdään siis ennen kaikkea yksilön piirteenä. Esimiestä kohtaan koetun luottamuksen on todettu vaikuttavan esimerkiksi työntekijöiden asenteisiin, työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen sekä työskentelyn tehokkuuteen. (Dirks & Ferrin 2002, 621.)

Piirreteoreettista lähestymistapaa luottamukseen voidaan kritisoida johtamisviestinnän näkökulmasta. Piirreteoreettisesti esimiehen luotettavuus nähdään esimiehen toiminnan tuloksena mutta osittain myös yksilön subjektiivisena piirteenä. Kuten aiemmin on todettu, luottamus rakentuu ja todentuu vuorovaikutuksessa, jolloin luottamus ei voi olla ainoastaan yksilön toimintaan palautettavissa ole piirre. Luottamus ei voi muodostua sosiaalisessa tyhjiössä, vaan se vaatii aina vuorovaikutusta.

Suhtenäkökulman ja piirreteoreettisen lähestymistavan lisäksi luottamusta on jaoteltu esimerkiksi normatiiviseen, arvoperustaiseen, kognitiiviseen, harkintaan perustuvaan sekä affektiiviseen luottamukseen (ks. esim. Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 102). Lewicki & Bunker (1996, 119 - 124, ks. myös McAllister, Lewicki & Charturvedi 2008, 2) kuvaavat luottamusta ammatillisissa suhteissa kolmiportaisesti: tarkkaan harkintaan perustuvaksi (calculative trust), tietoperustaiseksi (knowledge based) ja identifioitumiseen perustuvaksi (identification based) luottamukseksi. Tarkkaan harkintaan perustuva luottamus perustuu luottamuksen ylläpitämiseen liittyviin palkintoihin ja luottamuksen rikkomisesta seuraaviin sanktioihin. Luottamussuhteen toimivuus perustuu ennen

kaikkea luotettavan osapuolen kykyyn langettaa sanktioita. Tietoperustainen luottamus puolestaan perustuu tietoon toisen osapuolen toiminnasta ja käyttäytymisen ennustettavuudesta. Luottamuksen muodostuminen vaatii laadukasta informaatiota toisen osapuolen käyttäytymisestä, ja näin ollen luottamus perustuu aiempaa tasoa syvempään interpersonaaliseen suhteeseen ja toisen osapuolen toiminnan ymmärtämiseen. Identifioitumiseen perustuva luottamus on luottamussuhteen syvin taso, jolla yksilöt ovat sisäistäneet toistensa tavoitteet ja ovat valmiita tukemaan toisiaan niiden saavuttamisessa. (Lewicki & Bunker 1996, 119 - 124; McAllister, Bunker & Chaturvedi 2008, 2.)

Kaiken kaikkiaan teoria varoo normatiivista otetta eikä pyri jaottelemaan luottamuksen tyyppiä niiden paremmuuden mukaan. Yksilöiden nähdään tarvitsevan erilaisia luottamussuhteita erilaisissa tilanteissa, tosin ihmisten nähdään suosivan identifioitumiseen perustuvia laadukkaita suhteita. McAllister, Bunker ja Chaturvedi (2008, 3, 6) tarkensivat Lewickin ja Bunkerin (1996) teoriaa harkintaan perustuvan luottamuksen osalta myöhemmin. He totesivat harkintaperustaisen luottamuksen olevan läsnä lähinnä luottamuksen rikkoontumiseen liittyvissä tilanteissa, jolloin se on ennemminkin luottamuksen esiaste eikä itsessään luottamuksen muoto.

Lewickin ja Bunkerin (1996) teorian lisäksi toinen luottamuksen rakentumista lineaarisesti kuvaava malli on McAllisterin interpersonaalisen luottamuksen rakentumisen teoria. McAllister (1995, 25) esittää luottamusta olevan kahdenlaista: kognitioihin perustuvaa ja affektiivista luottamusta. Kognitiivista luottamusta kuvaillaan luottamukseksi toisen osapuolen luotettavuudesta, taitavuudesta ja rehellisyydestä (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 102; McAllister 1995, 25). Kognitiivista luottamusta voidaankin pitää Lewickin ja Bunkerin (1996) tietoperustaisen luottamuksen käsitettä vastaavana, sillä molemmissa luottamus perustuu toisesta osapuolesta saatavilla olevaan tietoon ja rationaaliseen käsitykseen toisen luotettavuudesta. McAllisterin (1995, 25) mukaan affektiivinen luottamus puolestaan perustuu vastavuoroiseen interpersonaaliseen vuorovaikutukseen, huolenpitoon ja kunnioitukseen. Affektiivinen luottamus onkin nimensä mukaisesti tunnepitoinen luottamustapa (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 102 - 103), ja siitä

voidaan löytää samankaltaisia tekijöitä kuin Lewickin ja Bunkerin (1996) identifioitumiseen perustuvasta luottamuksen määritelmästä. McAllisterin (1995, 50) määritelmässä luottamuksen rakentuminen nähdään tasolta toiselle etenevänä prosessina, jossa kognitioperustainen luottamus usein edeltää affektiivisen luottamuksen syntyä.

Nooteboom (2002, 90) on kritisoinut Lewickin ja Bunkerin (1996, 119 - 124) kolmiosaista mallia sen keinotekoisuudesta. Nooteboomin (2002, 90) mukaan luottamuksen muodostuminen erillisesti kolmessa vaiheessa ei ole mahdollista, sillä jo harkintaperustainen vaihe vaatii yksilöltä tietoa toisen osapuolen toiminnasta. Näin ollen harkintaan perustuvan ja tietoperustaisen luottamuksen välinen jaottelu on keinotekoinen. Nooteboomin (2002, 90) mukaan McAllisterin (1995) teoria kuvaakin luottamuksen rakentumista paremmin.

Näitä luottamuksen rakentumisen lineaarisia malleja on kuitenkin hyvä lähestyä kriittisesti, sillä luottamuksen rakentuminen on erittäin konteksti- ja tilannesidonnainen ilmiö. Nooteboomin (2003, 28) mukaan ei ole löydettävissä universaalisti pätevää ja yksiselitteistä luottamussuhteen rakentumisen kaavaa, sillä suhteen rakentumiseen on monia vaihtoehtoisia tapoja. Luottamussuhteen rakentuminen perustuu esimerkiksi yksilön aikaisempiin kokemuksiin, tavoitteisiin, mieltymyksiin sekä ympäristöön. Puheviestinnän näkökulmasta luottamuksen rakentuminen on vuorovaikutusprosessi, jossa suhteen osapuolilla on aktiivinen rooli. Vuorovaikutusprosessille on ominaista subjektiivisuus, jolloin osapuolten omat käsitykset, kokemukset ja normit vaikuttavat omalta osaltaan luottamuksen rakentumiseen. Näin ollen kaikkien luottamussuhteiden kehittyminen lineaarisesti tasolta toiselle ei liene todennäköistä.

Vuorovaikutus onkin tärkeässä asemassa esimiehen ja alaisen välisen luottamussuhteen rakentumisessa. Viestintä vaikuttaa luottamuksen muodostumiseen helpottamalla informaation saamista (Ellis & Shockley-Shabalak 2001, 393) ja esimerkiksi Thomas, Zolin & Hartman (2009, 290) toteavat vuorovaikutuksen olevan se perusta, jolle luottamus rakentuu. Thomas, Zolin ja Hartman (2009, 298 - 299) myös osoittivat työtehtävän kannalta tarkoituksenmukaisen informaation riittävän

saannin edistävän luottamuksen muodostumista, mikä puolestaan edistää organisaation avoimuutta. Näissä tutkimuksissa, kuten usein luottamuksen tutkimuksessa, vuorovaikutusta tarkastellaan kapea-alaisesti lähinnä informaation välittämisenä. Tällöin vuorovaikutuksen rooli luottamuksen rakentumiselle nähdään lähinnä epävarmuuden vähentämisenä informaatiota lisäämällä. Informaation riittävän saamisen on osoitettu vähentävän epävarmuutta, mutta informaation lisääntyminen itsessään ei tarkoita luottamussuhteen syntymistä (esim. McAllister, Bunker & Chaturvedi 2008, 3, 6).

Luottamuksen rakentumisen tarkasteleminen johtamisviestinnän näkökulmasta edellyttää luottamuksen ja vuorovaikutuksen yhteyden huomioimista. Tässä esseessä luottamus nähdään ilmiönä, joka muodostetaan, todennetaan ja jota testataan vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Informaation välittäminen on vain yksi vuorovaikutuksen tehtävistä, mutta sen lisäksi vuorovaikutuksessa esimerkiksi luodaan yhteisiä merkityksiä, tehdään näkyviksi suhteeseen liittyviä odotuksia ja muokataan omia tietorakenteita. Luottamuksen rakentumista voidaan lähestyä merkityksperustaisena prosessina, jossa osapuolet vuorovaikutuksen kautta neuvottelevat ja luovat yhteisiä merkityksiä. Yhteisten merkitysten luominen voi osaltaan edistää informaation tarkoituksenmukaista ymmärtämistä ja tätä kautta luottamusta suhteessa.

4.6 Luottamus transformationaalisessa johtamisessa

Transformationaalinen johtaminen sekä edellyttää että tuottaa luottamusta. Dirks ja Ferrin (2002, 622) toteavat transformationaalisen johtajuuden käytänteiden edeltävän luottamusta ja edistävän luottamuksellisen esimies-alaisuuden syntymistä. Luottamus on transformationaalisen johtamisen kannalta tärkeää myös muutostilanteissa, jolloin luottamus edistää johtamisen käytänteiden toimivuutta (Howarth & Rafferty 2009, 5). Johtamisviestinnän näkökulmasta on mielenkiintoista tarkastella transformationaalisen johtamisen käytänteitä ja problematisoida sitä, millaista viestintää luottamuksen rakentuminen transformationaalisen johtamisen näkökulmasta vaatii.

Luottamusta transformationaalisessa johtamisessa voidaan lähestyä useasta eri näkökulmasta. Esimerkiksi Sixin (2005, 82) mukaan luottamuksen rakentuminen interpersonaalisisella tasolla perustuu yksilöiden käyttäytymiseen ja erityisesti suhteeseen liittyviin positiivisiin viesteihin. Transformationaalisen johtajuuden käytänteiden voidaan nähdä tukevan positiivisten viestien muodostumista ja kehittävät tätä kautta luottamusta esimies-alaisuuhteessa. Six (2005, 82) jaottelee interpersonaalisen luottamuksen rakentumista tukevat toimintatavat avoimuudeksi (being open), vaikutusvallan jakamiseksi (share influence), delegoimiseksi (delegate) sekä yhteisten odotusten muodostamiseksi (manage mutual expectations). Transformationaalisen johtajan voidaan nähdä pyrkivän interpersonaalisen luottamuksen rakentamiseen erityisesti avoimuuden, vaikutusvallan jakamisen ja yhteisten odotusten luomisen kautta.

Avoimesti toimiva yksilö asettaa itsensä haavoittuvaiseksi jakaessaan tietoa itsestään. Toisaalta avoimuus voi olla myös palautteen antamista toiselle, joka oikein tehtynä voi edesauttaa luottamuksen rakentumista. (Six 2005, 81 - 83.) Avoimesti toimiessaan transformationaalinen johtaja pyrkii huomioimaan alaisiaan yksilöinä ja antamaan heille heidän toimintaansa kehittävää ja motivoivaa palautetta. Vaikutusvallan jakaminen puolestaan on toimintaa, joka pyrkii huomioimaan ja arvostamaan toisen osapuolen mielipiteitä sekä hakemaan tietoa ja resursseja. Vaikutusvaltaa jakamalla yksilö voi osoittaa huolenpitoa ja antaa toiselle osapuolelle mahdollisuuden vaikuttaa päätöksiin. (Six 2005, 83; 2006, 81 - 82.) Transformationaalinen johtaja pyrkii olemaan tällainen avoin, inspiroiva esimerkki työntekijöilleen ja kohtelemaan alaisiaan yksilöinä (Northouse 2004, 174, 177). Hän pyrkii sitouttamaan alaisensa organisaation arvoihin antamalla työntekijöille vastuuta ja vapauksia oman työnsä menestyksekkääseen hoitamiseen.

Delegoiminen puolestaan lisää mahdollisuutta luottamuksen syntyyn saamalla toisen osapuolen osalliseksi päätöksenteosta ja toiminnasta. Luottamuksen rakentumisen kannalta on tärkeää tehdä näkyviksi osapuolten toimintaa koskevat odotukset ja selkiyttää sitä, millaisena osapuolet yhteistoiminnan kokevat. Toiminnan yhteiseksi kokeminen voikin edistää luottamuksen rakentumista. (Six 2005, 81 - 83.)

Transformationaalinen johtaja ei välttämättä pyri delegoimaan päätöksentekovastuuta muille vaan ennen kaikkea sitouttamaan työntekijät toiminnan tavoitteisiin. Inspiroivalla ja motivoivalla johtamisella pyritään tarjoamaan yksilöille kokemus omasta toiminnasta osana suurempaa päämäärää. (Northouse 2004, 174 - 176.)

Positiivisten viestien muodostamisen lisäksi luottamuksen rakentumista voidaan tarkastella myös transformationaalisen johtamisen käytänteiden kautta. Tutkijat eivät kuitenkaan ole yksimielisiä siitä, mitkä näistä käytänteistä kehittävät luottamusta tehokkaimmin. Esimerkiksi Butler, Cantrell ja Flick (1999, 24) osoittivat tutkimuksessaan kaikkien neljän transformationaalisen johtamisen käytänteen tukevan luottamuksen ja työhön tyytyväisyyden kehittymistä. Toisaalta ainoastaan osan transformationaalisen johtamisen käytänteistä, kuten työntekijöiden yksilöllisen huomioimisen, inspiroivan motivoimisen sekä yhteisten tavoitteiden luomisen, on todettu edistävän luottamuksen rakentumista. Älyllisen stimulaation on huomattu olevan liitoksissa luottamuksen rakentumiseen jopa negatiivisesti (ks. esim. MacKenzie, Podkoff & Rich 2001, 127 - 129). Toisaalta muiden käytänteiden, kuten selkeän vision artikuloinnin sekä korkeiden odotusten asettamisen, ei ole todettu vaikuttavan luottamuksen rakentumiseen (ks. esim. Gillespie & Mann 2004, 591). Ristiriitaisuudet tutkimustuloksissa luovat epäselvyyttä siitä, miten hyvin ja millä tavoin transformationaalisen johtamisen käytänteet edistävät luottamuksen rakentumista esimiehen ja alaisen välillä. Tätä epäselvyyttä voidaan tarkentaa johtamisviestinnän näkökulmasta. Tällöin käytänteitä lähestytään pohtien sitä, millaista vuorovaikutusta luottamuksen rakentuminen vaatii.

Johtamisviestinnän näkökulmasta luottamusta transformationaalisisessa johtamisessa voidaan lähestyä aiemmin käsitellyn McAllisterin (1995, 25) kaksipuolaisen luottamuksen rakentumisen mallia soveltaen. Mallissa luottamuksen rakentuminen nähtiin kognitiivisena tai affektiivisena luottamuksena. Massey ja Kyriazis (2007, 1164) tutkivat viestinnän vaikutusta kognitioperustaisen ja affektiivisen luottamuksen rakentumiseen markkinointitilanteissa. Heidän mukaansa *viestinnän laatu* ja esimiehen ja alaisen välinen *vastavuoroinen viestintäsuhde* tukevat interpersonaalisen luottamuksen rakentumista.

Kognitioperustaisen luottamuksen rakentumisessa erityisesti alaisten yksilöllinen huomioiminen, esimerkiksi rakentavan palautteenannon avulla, edistää luottamuksen kehittymistä. *Avoin ja toistuva vuorovaikutus* edistää myös keskustelua tavoitteista, tarpeista ja odotuksista, jota kognitioperustaisen luottamuksen rakentuminen edellyttää (den Hartog 2003, 131). Vuorovaikutuksen rooli perustuu tietoperustaisen luottamuksen vaiheessa Lewickin ja Bunkerin (1996, 121) mukaan erityisesti *informaation välittämiseen*. Transformationaalisen johtajan tulisi näin ollen pyrkiä luottamussuhteen alussa erityisesti avoimeen, vastavuoroiseen ja toistuvaan vuorovaikutukseen sekä helpottamaan tiedonkulkua yrityksen sisällä.

Luottamuksen syventyminen affektiiviseksi luottamukseksi edellyttää *vastavuoroista interpersonaalista viestintää*, huolenpitoa ja kunnioitusta (McAllister 1995, 25). Luottamuksen syventyminen vaatii työyhteisön yhtenäistä identiteettiä, tavoitteita ja yksilöiden sitouttamista näihin tavoitteisiin (den Hartog 2003, 131), joita idealisoiva vaikuttaminen ja inspiroiva motivoiminen edistävät. Yksilöiden sitoutumista organisaation tavoitteisiin on selitetty esimerkiksi työntekijöiden tyytyväisyydellä johtajan viestintään. Tähän tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi *palautteenanto* sekä tyytyväisyys esimiehen *kuuntelemisen taitoihin*. (Van Vuuren, de Jong & Seydel 2006, 122.) Tämän lisäksi myös esimiehen *selkeän ja johdonmukaisen viestinnän* (Bambacas & Patrickson 2008, 65) on todettu edistävän organisaation arvoihin sitoutumista. Näin ollen luottamussuhteen syventyessä transformationaalisen johtajan tulisi pyrkiä vastavuoroisuuteen, tarkoituksenmukaiseen palautteenantoon, aktiiviseen kuuntelemiseen sekä selkeään ja johdonmukaiseen viestintään.

Edeltävän kaltaista johtajan viestintätaitoihin ja käyttäytymiseen keskittyvää kuvailua voidaan pitää pinnallisena tapana tarkastella luottamuksen rakentumista. Aiemmin esitettyjen teorioiden ja näkökulmien valossa voidaan perustellusti olettaa sekä transformationaalisen johtamisen että luottamuksen olevan pohjimmiltaan viestinnällisiä ilmiöitä. Tällöin näitä ilmiöitä voidaankin lähestyä kuvailevaa tasoa syvällisemmin suhdetasolla. Tämä siirtäisi fokuksen pois yksilön piirteistä tai

käyttäytymisestä kohti vuorovaikutusprosessia, jossa osapuolet luovat, jakavat ja tulkitsevat merkityksiä.

Transformationaalinen johtaja käyttääkin symbolista viestintää yhteisten merkitysten luomisessa (Yammarino 1994, 45), ja luottamuksen voidaan nähdä syvenevän yhteisiä merkityksiä luotaessa. Merkitykset rakentuvat vuorovaikutuksessa toisten kanssa ja yhteisöt, kuten organisaatiot, perustuvat yhteisön jäsenten väliseen yhteistoimintaan (Littlejohn & Foss 2008, 160). Luottamuksen rakentumisen voidaan nähdä perustuvan esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvaan merkitysten jakamiseen. Tällöin viestintä ei ole esimerkiksi erillisessä viestintäyksikössä tapahtuvaa organisaation sisäistä tiedonsiirtoa vaan tavoitteisiin ja organisaation arvoihin sitoutumista edistävä dynaaminen prosessi. Johtamisviestintä on esimies-alaisuuden tasolla tapahtuvaa vuorovaikutusta, jossa myös alaisella on aktiivinen rooli yhteisten merkitysten luomisessa.

Näin ollen transformationaalisen johtajuuden ja luottamuksen rakentumisen yhteyden voidaan olettaa perustuvan molempien tekijöiden vuorovaikutteisuuteen. Transformationaalisen johtajuuden käytännöt edistävät luottamuksen rakentumista, koska ne edistävät vuorovaikutusta esimiehen ja alaisen välillä. Toisaalta luottamuksen rakentuminen edistää vuorovaikutuksen syventymistä ja tätä kautta transformationaalisen johtajuuden toteutumista.

Luottamuksen ja transformationaalisen johtamisen yhteyttä ei ole juurikaan lähestytty tästä vuorovaikutussuhteiden näkökulmasta. Tulevaisuudessa esimies-alaisuuden tasolla liikkuva tarkastelu voisi laajentaa luottamuksen ja transformationaalisen johtamisen yhteyden ymmärtämistä ja syventää transformationaalisen johtamisen näkökulmaa.

Lopuksi

Tässä esseessä transformationaalista johtajuutta ja luottamusta esimies-alaisuudessa lähestyttiin johtamisviestinnän näkökulmasta. Luottamussuhdetta tarkasteltiin johtamisviestinnän kautta, jolloin tarkastelun kohteeksi nousi vuorovaikutuksen merkitys transformationaalisen johtajuuden käytännöille ja luottamuksen

rakentumiselle. Transformationaalisen johtamisen näkökulman tarkastelu osoitti sen olevan mielenkiintoinen lähestymistapa luottamukseen esimiehen ja alaisen välillä, mutta jäävän kokonaisuudessaan johtamisviestinnän osalta kuvailevalle tasolle. Puheviestinnän näkökulmasta tarkasteltuna transformationaalisessa johtamisessa viestintä nähdään kapea-alaisesti tiedonsiirtona ja johtajan merkitystä painotetaan esimies-alaisuuden kustannuksella.

Yksilökeskeinen, johtajan merkitystä painottava lähestymistapa ei huomioi luottamuksen rakentumisen vuorovaikutteisuutta. Juuri tätä esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta voidaan pitää transformationaalisen johtamisen ja luottamuksen rakentumisen kannalta merkittävänä tekijänä. Sekä transformationaalinen johtaminen että luottamus *toteutuvat* vuorovaikutuksessa esimiehen ja alaisten välillä. Näin ollen transformationaalisen johtamisen fokuksen siirtäminen pois yksilökeskeisyydestä mahdollistaisi näkökulman syventämisen ja laaja-alaisemman tarkastelun vuorovaikutussuhteen näkökulmasta.

5 PÄÄTÄNTÖ

Tämä opinnäytetyö on neljästä erillisestä osasta muodostuva monimuoto-gradu. Opinnäytetyöni erilliset osat ovat projektin esittely, työhyvinvointiraportti, projektin arviointi sekä teoreettinen essee. Olen arvioinut projektityöskentelyäni, projektin esittelyosaa ja työhyvinvointiraporttia projektin arviointi -luvussa. Päätännössä keskityn arvioimaan pro graduni muille osille asetettuja tavoitteita, niiden täyttymistä ja pro gradu -työtäni kokonaisuutena. Arvioin kriittisesti myös omaa työskentelyprosessiani ja asiantuntijuuteni kehittymistä.

Pro gradu -työn tavoitteet. Pro gradu -työni kokonaistavoitteena oli kehittää sekä omaa tiedollista että taidollista puheviestinnän asiantuntijuuttani ja syventää ymmärrystäni erilaisista työyhteisöjen vuorovaikutussuhteista. Taidollisesti tavoitteenani oli kehittää projektityöskentelytaitojani erityisesti projektin suunnittelun, toteutuksen ja raportoinnin osalta sekä saada valmiuksia oman asiantuntijuuteni soveltamiseen käytännön työelämässä. Sisällöllisesti pro graduni tavoitteena oli muodostaa neljästä erillisestä osasta koostuva eheä kokonaisuus, joka tuo esille oman asiantuntijuuteni ja ajatteluni syventymisen.

Pro gradu -työn osien tavoitteet. Ensimmäisen *projektin esittely* -osan tavoitteena oli kehittää projektityöskentelytaitojani raportoinnin osalta. Osan tavoitteena oli myös kuvata projektityöskentelyvaiheitteni eteneminen ja perustella projektin sisällölliset valinnat. Pro gradu -työni toisen osan, *työhyvinvointiraportin*, tavoitteena oli toimia esimerkkinä kyvystäni soveltaa teoreettista puheviestinnän osaamistani asiakasyrityksen tarpeita vastaavalla tavalla. Taidollisena tavoitteena raportin muodostamisessa oli kehittää osaamistani tiiviistä ja tarkoituksenmukaisista raportointikäytännöistä. Sisällöllisesti osan tavoite oli kuvata yhteistyöyrityksen työhyvinvoinnin nykytilaa ja tarjota yritykselle konkreettisia kehittämissuhteita.

Pro gradu -työni kolmannen osan, *projektin arvioinnin*, tavoitteena oli tutkimustuloksena muodostetun työhyvinvointiraportin sisällön ja projektityöskentelyn aikana tehtyjen metodivalintojen kriittinen arvioiminen. Taidollisesti tavoitteena oli osoittaa kykyni oman työskentelyni reflektointiin ja

objektiiviseen arviointiin. Opinnäytetyöni neljännen osan, *teoreettisen esseen*, tavoite oli syventää ja laajentaa tiedollista osaamistani johtamisviestinnästä sekä edistää tieteellisen kirjoittamisen taitojani. Esseen tavoitteena oli tarjota uusi lähestymistapa paljon tutkittuun transformationaaliseen johtajuuteen johtamisviestinnän näkökulmasta. Puheviestinnän näkökulmasta transformationaalista johtajuutta ja luottamusta tarkasteltaessa tavoitteena oli pohtia vuorovaikutuksen merkitystä molemmille ilmiöille.

Pro gradu -työn kokonaistavoitteen arviointi. Koen saavuttaneeni kokonaistavoitteeni melko hyvin. Tiedollisesti onnistuin sisäistämään laajan määrän uutta tutkimustietoa nopeasti, erityisesti teoreettisen esseen kirjoittamisen vaiheessa. Varsinkin johtamisviestinnän osalta koen asiantuntijuuteni syventyneen ja monipuolistuneen pro gradu -työskentelyn aikana. Toisaalta pro gradu -työni alkuvaiheessa, yhteistyöyrityksen kanssa työskentelyn aikana, koen tiedollisen asiantuntijuuteni syventymisen jääneen ajoittaisesti pinnalliselle tasolle. Kaiken kaikkiaan koen pystyväni pro gradu -työni alkuvaihetta analyttisempaan ja syvällisempään tiedon käsittelyyn. Mielestäni olisin läpi työskentelyn voinut pyrkiä kriittisempään otteeseen ja tuomaan oman ääneni entistä paremmin esille.

Taidollisesti pro gradu -työlleni asettamani tavoitteet täyttyivät melko hyvin. Kohtasin projektityöskentelyn suunnittelemiseen, toteuttamiseen ja projektiraportointiin liittyviä haasteita työskentelyni aikana ja koen selviytyneeni niistä vaihtelevasti. Suurimmat haasteet liittyivät pro gradu -työni suunnitteluvaiheen lyhyteen ja tätä kautta opinnäytetyöni kokonaisuuden hahmottamiseen. Pro gradu -työni kokonaisprosessi alkoi yhteistyötahon kanssa toteutetulla projektilla, ja koenkin keskittyneeni alussa liikaa yhteistyöprojektiin. Näin ollen oman opinnäytteeni kokonaisuuden suunnitteleminen jäi liian vähälle huomiolle. Kokonaisuuden suunnittelun vähäisyys pitkitti työskentelyprosessiani, sillä työhyvinvointiprojektin toteuttamisen jälkeen minun oli pysähdyttävä pohtimaan opinnäytetyöni muita osia ja niiden muodostamaa kokonaisuutta. Koen kuitenkin projektityöskentelytaitojeni kehittyneen erehdyksien kautta, sillä tulevaisuudessa ymmärrän suunnitteluvaiheen sekä kokonaisuuden hahmottamisen tärkeyden aiempaa paremmin.

Taidollisesti puheviestinnän asiantuntijuuteni kehittyi erityisesti soveltamisen osalta. Opinnäytetyöni erilliset osat antoivat minulle mahdollisuuden soveltaa puheviestinnän asiantuntijuuttani eri tavoin. Kohdeyrityksessä viettämieni kuukausien aikana sain perustella, käsitteellistää ja havainnollistaa puheviestinnän osaamistani niin työntekijöille kuin esimiehillekin. Tämä prosessi syvensi ymmärrystäni oman osaamiseni tärkeydestä, kykyäni reflektoida omaa osaamistani sekä kehitti valmiuttani soveltaa osaamistani käytännön työelämässä.

Pro gradu -työn osien tavoitteiden arviointi. Pro gradu -työni ensimmäisen osan, projektin esittelyn, osatavoite oman oppimiseni kannalta toteutui työssäni melko hyvin. Projektityöskentelytaitojeni osalta esittelyosa kehitti raportoinnin taitojani, sillä minulla ei juuri ollut aiempaa kokemusta projektityöskentelyn raportoinnin käytänteistä. Koen osan tekevän melko hyvin näkyväksi työskentelyni aikana tekemäni metodivalinnat ja perustelevan projektin tuloksena muodostetun työhyvinvointiraportin sisällöllisiä valintoja. Sisällöllisesti osa teki näkyväksi projektityöskentelyn aikana tekemäni valinnat. Teoreettiselta sisällöltään projektin esittely jäi kuitenkin melko kuvailevaksi, ja olisin voinut työskentelyn aikana pyrkiä analyttisempaan ja tarkempaan käsitteiden määrittelyyn.

Pro gradu -työni toinen osa, *työhyvinvointiraportti*, vastaa mielestäni melko hyvin sille asetettuja tavoitteita. Osa kuvaa kykyäni soveltaa puheviestinnän osaamistani asiakaslähtöisellä tavalla, mutta sen ulkomuoto ja lopullinen sisältö olisivat voineet olla hiotumpia. Taidolliset tavoitteeni eivät tiiviin ja tarkoituksenmukaisen raportoinnin osalta täytyneet, sillä jälkikäteen luettuna raportin rakenne olisi voinut olla selkeämpi. Toisaalta koen jatkossa osaavani huomioida luettavuuden ja käytettävyyden vaatimukset paremmin raporteja kirjoittaessani. Työhyvinvointiraporttia on arvioitu tarkemmin luvun 3 yhteydessä.

Pro gradu -työni kolmannen osan, *projektin arvioinnin*, tavoitteena oli arvioida projektityöskentelyni vaiheita ja projektin esittely -kappaleen ja työhyvinvointiraportin sisältöjä. Koen arvioinnin kuvaavan melko kriittisesti työskentelyssä tekemiäni valintoja sekä projektin esittelyä ja työhyvinvointiraporttia. Arvioinnin haasteellisuutta lisäsi kuitenkin pro gradu -työni kokonaisuuden

venyminen, sillä ajallisesti arviointi kirjoitettiin yli kuukausi itse projektin toteuttamisen jälkeen. Näin ollen koen luvun objektiivisuuden hieman heikommaksi kuin jos se olisi kirjoitettu yhtäaikaisesti projektin toteutuksen kanssa. Toisaalta tein kattavasti muistiinpanoja projektityöskentelyn aikana, mikä helpotti arvioimista myöhemmin.

Monimuoto -graduni neljännen osan, *teoreettisen esseen*, tavoitteena oli puheviestinnän asiantuntijuuteni syventäminen työyhteisön vuorovaikutussuhteiden osalta, johtamisviestintään liittyvän teoreettisen tietämyksen kehittäminen sekä kriittisen ja analyyttisen ajatteluni syventäminen. Mielestäni essee vastasi näihin tavoitteisiin kohtalaisen hyvin ja kehitti erityisesti ymmärrystäni johtamisviestinnästä. Tiedollisesti tutustuin minulle aiemmin tuntemattomiin transformationaalisen johtamisen näkökulmaan ja LMX-teoriaan. Tätä kautta puheviestinnän asiantuntijuuteni ja tietopohjani monipuolistui ja syventyi työyhteisön vuorovaikutussuhteiden kannalta. Koen kuitenkin, että olisin voinut syventää ajatteluani ja pyrkiä entistä tarkemmin tuomaan esiin omaa osaamistani ja näkökulmiani käsittelemiini aiheisiin.

Taidollinen tavoite tieteellisen kirjoittamisen taitojeni kehittämisestä toteutui mielestäni osittain. Esseen kirjoittaminen palautti mieleen tieteellisen kirjoittamisen sääntöjä, mutta jälkikäteen luettuna esseessä on havaittavissa kielellistä epätarkkuutta. Kaiken kaikkiaan koen esseen syventävän pro gradu -työni teoreettista kokonaisuutta, mutta kirjoitusotteeni olisi voinut olla vielä analyyttisempi ja kriittisempi.

Sisällöllisesti koen johtamisviestinnän näkökulman soveltuneen hyvin luottamuksen ja transformationaalisen johtamisen tarkasteluun. Esseessä esitellyt teoriat ja näkökulmat tukevat toisiaan, mutta sisällöllisesti essee jäi ajoittain hieman kuvailevalle tasolle. Tekstissä on sekä hyviä, analyyttisiä osioita että kuvailevampia kohtia, joita olisin voinut lähestyä analyyttisemmin. Kaiken kaikkiaan koen esseen sisällön ajoittaisesta pinnallisuudesta huolimatta tukevan pro gradu -työni kokonaisuutta hyvin.

Pro gradu -työskentelyn haasteet. Kokonaisuutena monimuotoisen pro gradu -työn tekeminen tarjosi monia haasteita. Opinnäytetyön muodostuminen neljästä erillisestä osasta mahdollisti prosessityöskentelytaitojeni kehittymisen, sillä sain mahdollisuuden hallita neljän erillisen osan valmistumista. Toisaalta osien erillisuus teki opinnäytteen kokonaisuuden hahmottamisen haastavaksi. Koen työskentelyprosessini pitkittyneen kokonaisuuden hahmottamisen heikkoudesta johtuen. Olisin voinut työskentelyn alusta lähtien pysähtyä määrittelemään ja suunnittelemaan opinnäytetyön ja työskentelyprosessin kokonaisuutta, jolloin työskentelyn aikataulujen seuraaminen olisi ollut helpompaa.

Yhteistyöyrityksen kanssa työskentely toi omat aikatauluihin sekä pro gradu -työn sisältöön liittyvät haasteensa työskentelyprojektiin. Koen, että pro gradu -työskentelyn alussa keskityin liikaa yhteistyöyritykselle muodostettuun raporttiin enkä huomioinut sen olevan ainoastaan yksi osa lopullista opinnäytettäni. Tästä johtuen muiden osien, kuten projektin esittelyn ja teoreettisen esseen, valmistuminen viivästyi. Tässäkin tavoitteiden ja opinnäytetyön hahmottaminen tasapainoisena kokonaisuutena alusta lähtien olisi helpottanut työskentelyäni.

Kaiken kaikkiaan koen pro gradu -työskentelyni kehittäneen omaa asiantuntijuuttani ja työskentelyotettani. Työskentelyprosessi kehitti omia lähtökohtiani työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin, ja erehdyksien kautta koen ymmärtäväni projektin suunnittelun tärkeyden huomattavasti aiempaa paremmin. Tärkeimpänä oppimiskokemuksenani pidän kuitenkin tietoisuuteni lisääntymistä omasta tavastani hahmottaa ja käsitteellistää työyhteisön rakenteita ja vuorovaikutusta. Näen työyhteisön viestintäsuhteet merkityksiä ja vuorovaikutusprosesseja korostavasta näkökulmasta. Lähestymistapani sisältää luonnollisesti sekä heikkouksia että vahvuuksia, joiden tiedostaminen on kuitenkin parantanut kykyäni reflektoida ja kehittää omia taitojani tulevaisuudessa.

KIRJALLISUUS

- Alasuutari, P. 2001. Johdatus yhteiskuntatutkimukseen. Helsinki: Gaudeamus.
- Bambacas, M. & Patrickson, M. 2008. Interpersonal communication skills that enhance organizational commitment. *Journal of Communication Management* 12, 51 - 72.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. 2008. *Transformational leadership*. 2nd ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Bhattacharya, H. 2008. Interpretive research. Teoksessa L. M. Given (toim.) *The Sage encyclopedia of qualitative methods*. Thousand Oaks: Sage, 464 - 467.
- Birasnav, M., Ragnekar, S. & Dalpati, A. 2010. Transformational leadership and human capital benefits. The role of knowledge management. *Leadership & Organizational Development Journal* 32, 106 - 126.
- Bowler, W. M., Halbesleben, J. R. B. & Paul, J. R. B. 2010. If you're close with the leader you must be a brown-nose. The role of leader-member relationships in leader, follower and coworker attributions of organizational citizenship motives. *Human Resource Management Review* 20, 309 - 316.
- Bryson, J. 2006. *Managing information services: a transformational approach*. 2nd ed. Burlington: Ashgate.
- 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.
- Burns, J. M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Butler, J. K. Jr., Cantrell, R. S. & Flick, R. J. 1999. Transformational leadership behaviors, upward trust and satisfaction in self-managed work teams. *Organization Development Journal* 17, 13 - 28.
- Carrière, J. & Bourque, C. 2008. The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication. *Career Development International* 14, 29 - 49.

- Chory, R. M. & Hubbell, A. P. 2008. Organizational justice and managerial trust as predictors of antisocial employee responses. *Communication Quarterly* 56, 357 - 375.
- Chory, R. M. & Westerman-Kingsley, C. Y. 2009. Feedback and fairness. The relationship between negative performance feedback and organizational justice. *Western Journal of Communication* 73, 157 - 181.
- Christians, C. G. 2005. Ethics and politics in qualitative research. Teoksessa N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (toim.) *The Sage handbook of qualitative research*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage, 139 - 165.
- Creed, W. E. D. & Miles, R. E. 1996. Trust in organizations. A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies and the opportunity costs of control. Teoksessa R. M. Kramer (toim.) *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. Thousand Oaks: Sage, 16 - 39.
- Currall, S. C. & Inkpen, A. C. 2006. On the complexity of organizational trust: a multi-level co-evolutionary perspective and guidelines for future research. Teoksessa R. Bachmann & A. Zaheer (toim.) *Handbook of trust research*. Cheltenham: Edward Elganham, 235 - 247.
- den Hartog, D. 2003. Trusting others in organizations: leaders, management and co-workers. Teoksessa B. Nooteboom & F. Six (toim.) *The trust process in organizations*. Cheltenham: Edward Elgenham, 125 - 147.
- DeWine, S. 2001. *The consultant's craft. Improving organizational communication*. 2nd ed. Boston: Bedford.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. 2002. Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practise. *Journal of Applied Psychology* 87, 611 - 628.
- Ellis, K. & Shockley-Zabalak, P. 2001. Trust in top management and immediate supervisor. The relationship between satisfaction, perceived organizational effectiveness and information receiving. *Communication Quarterly* 40, 382 - 398.
- Erdogan, B., Liden, R. C. & Kraimer, M. L. 2006. Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal* 49, 396 - 406.

- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Fairhurst, G. T. 2001. Dualism in leadership research. Teoksessa F. M. Jablin & L. L. Putnam (toim.) *The new handbook of organizational communication*. Thousand Oaks: Sage, 379 - 425.
- Fairholm, M. R. & Fairholm, G. 1999. Leadership amid the constraints of trust. *Leadership and Organization Development Journal* 21, 102 - 109.
- Fontana, A. & Frey, J. H. 2000. The interview. From structured questions to negotiated text. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.) *Handbook of qualitative research*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage, 645 - 673.
- Geddes, D. 1993. Examining the dimensionality of performance feedback messages. Source and recipient perception of influence attempts. *Communication Studies* 44, 200 - 215.
- Geddes, D. & Linnehan, F. 1996. Exploring the dimensionality of positive and negative feedback performance. *Communication Quarterly* 44, 326 - 344.
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. 1997. Meta-analytic review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology* 82, 827 - 844.
- Gillespie, N. A. & Mann, L. 2004. Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology* 19, 588 - 607.
- Graen G. B. & Uhl-Bien M. 2005. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multilevel multi-domain perspective. Teoksessa C. L. Cooper & W. H. Starbuck (toim.) *Work and Workers*. Thousand Oaks: Sage, 358 - 386.
- Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. 2004. *Leadership. A communication approach*. 4th ed. Long Grove: Waveland.
- Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. 2009. *Leadership. A communication approach*. 5th ed. Long Grove: Waveland.
- Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työnimuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hardy, C., Phillips N. & Lawrence, T. 1998. Distinguishing trust and power in interorganizational relations. *Forms and Facades of Trust*, 64 - 88.

- Harris, T. E. & Nelson, M. D. 2008. Applied organizational communication: theory and practice in global environment. New York: Lawrence Erlbaum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Teemahaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Howarth, M. D. & Rafferty, A. E. 2009. Transformational leadership and organizational change: the impact of vision content and delivery. Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 1 - 6.
- Howell, J. M. & Hall-Merenda, K. E. 1999. The ties that bind: the impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership and distance on predicting follower performance. Journal of Applied Psychology 84, 680 - 694.
- Huotari, M-L, Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon Luominen työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Huotari, M. - L. & Iivonen, M. 2004. Trust in knowledge-management and systems in organizations. Teoksessa M. – L. Huotari & M. Iivonen (toim.) Trust in knowledge-management and systems in organizations. Hershey: Idea Group, 1 - 30.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D. & Taylor, M. S. 1979. Consequences of individual feedback on behaviour in organizations. Journal of Applied Psychology 64, 349 - 371.
- Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 77 - 93.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummerus.
- King, A. 2008. Interviewing. Teoksessa L. M. Given (toim.) The Sage encyclopedia of qualitative methods. Thousand Oaks: Sage, 470 - 473.
- Kotter, J. P. 1990. A force for change: how leadership differs from management. New York: Free Press.
- Kotter, J. P. 2001. What leaders really do. Harvard Business Review 79, 85 - 96.
- Krishnan, V. R. 2005. Transformational leadership and outcomes: role of relationship duration. Leadership and Organizational Development Journal 26, 442 - 457.
- Lane, C. 1998. Introduction: Theories and issues in the study of trust. Teoksessa C. Lane & R. Bachmann (toim.) Trust within and between organizations.

- Conceptual issues and empirical applications. New York: Oxford University Press, 1 - 31.
- Laine, N. 2008. Trust in superior-subordinate relationship. *Acta Universitatis Tamperensis* 1338. Tampereen yliopisto. Tampere: University Press.
- Levi, M. & Stoker, L. 2000. Political trust and trustworthiness. *Annual Review of Political Science* 33, 475 - 507.
- Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. 1996. Developing and maintaining trust in work relationships. Teoksessa R. M. Kramer & T. R. Tyler (toim.) *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks: Sage, 114 - 139.
- Liden, R. C. & Graen, G. 1980. Generalizability of the vertical dyad linkage model of relationship. *Academy of Management Journal* 23, 451 - 465.
- Littlejohn, S. W. & Foss, K. A. 2008. *Theories of human communication*. 9th ed. Canada: Wadsworth.
- Littlejohn, S. W. & Gray, R. 1996. *Learning and using communication theories. A student guide for theories of human communication*. Belmont: Wadsworth.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Rich G. A. 2001. Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 29, 115 - 134.
- Massey, G. R. & Kyriazis, E. 2007. Interpersonal trust between marketing and R&D during new product development products. *European Journal of Marketing* 41, 1146 - 1172.
- May, S. & Mumby, D. K. 2005. *Engaging organizational communication theory and research. Multiple perspectives*. Thousand Oaks: Sage.
- McAllister, D. J. 1995. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal* 38, 24 - 59.
- McAllister, D. J., Bunker, B. B. & Chaturvedi, S. 2006. Trust in developing relationships: from theory to measurement. *Academy of Management Best Conference Paper*, 1 - 6.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage.
- Nooteboom, B. 2002. *Trust: forms, foundations, functions, failures and figures*. Cheltenham: Edward Elgar.

- Nooteboom, B. 2003. The trust process. Teoksessa B. Nooteboom & F. Six. (toim.) The trust process in organizations. Cheltenham: Edward Elgar, 16 - 37.
- Nooteboom, B. 2006. Forms, sources and processes of trust. Teoksessa R. Bachmann & A. Zaheer (toim.) Handbook of trust research. Cheltenham: Elgar, 247 - 264.
- Northouse, P. G. 2004. Leadership. Theory and practice. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage.
- Northouse, P. G. 2007. Leadership. Theory and practice. 4th ed. Thousand Oaks: Sage.
- Othman, R., Ee, F. F. & Shi, N. L. 2010. Understanding dysfunctional leader-member exchange: antecedents and outcomes. Leadership & Organization Development Journal 31, 337 - 350.
- Pinkerton, W. 2003. Project Management. Blacklick: McGraw-Hill.
- Rosenfeld, L. B., Richman, J. M. & May, S. K. 2004. Information adequacy, job satisfaction and organizational culture in a dispersed network organization. Journal of Applied Communication Research 32, 28 - 54.
- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities 123.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. 1998. Not so different after all: across-discipline view of trust. Academy of Management Review 23, 393 - 404.
- Ruben, B. D. & Stewart, L. P. 2006. Communication and human behaviour. 6th ed. Pearson Education: Boston.
- Ruohotie, P. 2006. Minäkäsityksen ja identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Teoksessa P. Juuti (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava, 114 - 128.
- Samsup, J. & Shim S. W. 2005. Paradigm shift of employee communication. The effect of management communication on trusting relationships. Public Relations Review 31, 277 - 280.
- Scaufeli, W. B. & Bakker, A. B. 2004. Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. Journal of Organizational Behavior 25, 293 - 315.

- Seeck, H. 2008. Johtajuusopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Six, F. 2005. The trouble with trust. The dynamics of trust building. Cheltenham: Edward Elgar.
- Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. 2005. Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen selvityksiä 25. Helsinki: Yliopistopaino.
- Sztompka, P. 2000. Trust: A sociological theory. Port Chester: Cambridge University.
- Thomas, G. F., Zolin, R. & Hartman, J. L. 2009. The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement. *Journal of Business Communication* 46, 287 - 310.
- Tilastokeskus. 2004. Yleisimmät ammattiryhmät. <http://tilastokeskus.fi/til/tyokay/2004/tyokay_2004_2006-12-15_tie_004.html> Viitattu 26.4.2011.
- Tourish, D. & Robson, P. 2003. Critical upward feedback in organizations. Processes, problems and implications for communication management. *Journal of Communication Management* 8, 150 - 167.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 6. uudistettu painos. Latvia: Livonia.
- Tyler, T. R. 2003. Trust within organizations. *Personnel Review* 32, 556 - 568.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2009. Työolobarometri. <http://www.tem.fi/files/27208/TEM_34_2010_netto.pdf> Viitattu 30.1.2011.
- Van Vuuren, M., De Jong, M. D. T. & Seydel, E. R. 2006. Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *Corporate Communications: An International Journal* 12, 116 - 128.
- Vesterinen, P. 2006. ”Aamulla, kun herää, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän.” Teoksessa P. Vesterinen (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki: WSOYpro, 29 - 49.
- Vähämäki, M. 2010. Hierarkiasta jaettuun johtajuuteen. Vuorovaikutuksen haasteet vertikaalisissa ja horisontaalisissa työpaikan suhteissa. *Prologi*, 34 - 36.

- White, C., Vanc, A. & Stafford, G. 2010. Internal communication, information satisfaction, and sense of community: the effect of personal influence. *Journal of Public Relations* 22, 65 - 84.
- Willis, J. W., Jost, M. & Nilakanta, R. 2007. *Foundations of qualitative research: interpretive and critical approaches*. Thousand Oaks: Sage.
- Yammarino, F. J. 1994. Indirect leadership: transformational leadership at distance. Teoksessa B.M. Bass & B. J. Avolio (toim.) *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage, 26 - 47.
- Yukl, G. 2010. *Leadership in organizations*. 7th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Zeffane, R. 2010. Towards a two-factor theory of interpersonal trust: a focus on trust in leadership. *International Journal of Commerce and Management* 20, 246 - 257.