



**TURUN
YLIOPISTO**

Kauppakorkeakoulu

**Johtamisviestinnän merkitys luottamuksen
ilmenemiselle lähiesihenkilön ja alaisen välillä
etätyössä**

Julkisen organisaation näkökulma

Johtamisen ja organisoinnin

Pro gradu -tutkielma

Laatija:

Julianna Hänti

Ohjaaja:

KTM Aki Lehtivuori

20.12.2022

Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Julianna Hänti

Otsikko: Johtamisviestinnän merkitys luottamuksen ilmenemiselle lähiesihenkilön ja alaisen välillä etätyössä – Julkisen organisaation näkökulma

Ohjaaja: KTM Aki Lehtivuori

Sivumäärä: 98 sivua + liitteet 5 sivua

Päivämäärä: 20.12.2022

Liiketoimintaympäristö on yhä monitahoisempi, jonka myötä myös kommunikaatiotavat, viestintään käytetyt välineet sekä työskentelytavat ovat muuttuneet. Vuonna 2020 alkanut koronapandemia on vauhdittanut muutosta entisestään, kun useimmissa organisaatioissa työntekijät ovat siirtyneet työskentelemään pääosin kotoa käsin. Kasvava digitaalisuus on muuttanut myös johtamisen konseptia ja luonut aivan uudenlaisia edellytyksiä myös johtamisviestinnälle. Avoimuus, arvostus, jatkuva vuorovaikutus ja luottamus ovat nousseet keskeisiksi menestystekijöiksi muuttuneessa toimintaympäristössä.

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, mikä on lähiesihenkilöiden harjoittaman johtamisviestinnän merkitys luottamuksen ilmenemiselle lähiesihenkilön ja alaisen välillä etätyössä. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, *miten luottamus ilmenee lähiesihenkilön ja alaisen välillä etätyössä ja miten johtamisviestinnän keinoin on mahdollista vahvistaa tätä luottamussuhdetta*. Tämä laadullinen tutkimus suoritettiin yksilohaastatteluin eräässä kuntaorganisaatiossa ja tutkimukseen osallistui yhteensä neljä lähiesihenkilöä ja neljä alaisen roolissa toimivaa henkilöä.

Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että johtamisviestinnässä tulee huomioida muun muassa kielellinen tarkkuus, viestinnän selkeys, tavoitettavuus, tiedonkulku ja työnjohdolliset näkökulmat, jotta etätyöskentely sujuisi ja luottamus säilyisi omiin alaisiin ja päinvastoin. Tämän tutkimuksen tulokset vahvistivat aiempien tutkimusten tuloksia siinä, että etätyössä luottamuksen merkitys korostuu entisestään ja edellyttää johtamisviestinnältä uudenlaisten viestintätapojen ja -menetelmien omaksumista sekä myös empaattista kuuntelutaitoa. Tutkimuksen tulokset vahvistivat aiempaa tutkimusta myös siinä, että etätyöskentelyssä luottamuksen ilmenemiseen havaittiin keskeisesti vaikuttavan jo olemassa oleva suhde lähiesihenkilön ja alaisen välillä.

Etätyöskentelyssä keskeiseksi haasteeksi muodostuvat alaisten eriävät tarpeet ja yksilöiden huomioiminen siinä, miten viestit vastaanotetaan. Johtamisviestinnän kannalta lähiesihenkilön tärkeimmäksi tehtäväksi jää etäläsnäolon saavuttaminen alaistensa kanssa. Etätyöskentely on tullut jäädäkseen ja tämä edellyttää myös lähiesihenkilöiltä uudenlaisten viestinnällisten taitojen kehittämistä. Tulevaisuudessa tarvitaankin lisätutkimusta aiheesta, erityisesti hybridityön näkökulmasta.

Avainsanat: johtamisviestintä, luottamus, etätyö, julkinen sektori

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	7
1.1	Johdatus tutkielman aihepiiriin	7
1.2	Tutkielman tarkoitus, tutkimuskysymykset ja rajaukset	9
1.3	Tutkielman rakenne	11
2	Etätyö	13
2.1	Etätyö käsitteenä	13
2.2	Etätyön luomat haasteet ja mahdollisuudet organisaatiossa	15
2.3	Etäjohtaminen	18
3	Johtamisviestintä organisaatiossa	23
3.1	Johtamisviestintä yleisesti	23
3.2	Johtamisviestintä lähiesihenkilön näkökulmasta	26
3.3	Johtaminen ja viestintä julkisen sektorin näkökulmasta	28
3.4	Johtamisviestinnän erityispiirteet etätyössä	30
4	Luottamus	35
4.1	Luottamuksen määrittely	35
4.2	Luottamuksen ilmeneminen lähiesihenkilön ja alaisen välillä	37
4.2.1	Luottamuksen synty	37
4.2.2	Lähiesihenkilön ja alaisen välistä luottamusta vahvistavat tekijät	41
4.2.3	Luottamuksen merkitys toimivalle vuorovaikutukselle	44
4.3	Luottamus etätyössä	46
5	Empiirisen tutkimuksen toteutus	49
5.1	Laadullisuus tutkimuksen lähtökohtana	49
5.2	Aineistonkeruumenetelmä	50
5.3	Aineiston analyysi	53
5.4	Tutkimuksen kohdeorganisaation esittely	57
6	Tutkimuksen tulokset	58
6.1	Siirtyminen etätyöhön ja kokemus etäjohtamisesta	58
6.1.1	Lähiesihenkilöiden kokemus etäjohtamisesta	59

6.1.2	Alaisten kokemus etäjohtamisesta	61
6.2	Luottamuksen ilmeneminen etätyössä	63
6.3	Johtamisviestinnän keinot luottamuksen vahvistamiseksi	72
6.4	Johtamisviestinnän merkitys luottamuksen ilmenemiselle lähiesihenkilön ja alaisen välillä	79
6.4.1	Substanssiosaamisen kehittäminen	80
6.4.2	Avoimen ja kannustavan työkuulttuurin luominen	81
6.4.3	Yhteisen arvopohjan ja yhteistyön rakentaminen	82
6.4.4	Sisäisen vuorovaikutuksen tehostaminen	83
7	Lopuksi	85
7.1	Johtopäätökset	85
7.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	88
7.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet	90
	Lähteet	93
	Liitteet	99
	Liite 1. Teemahaastattelun runko	99
	Liite 2. Teemaluokkien muodostaminen	103

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1 Etäjohtamisen kulmakivet (mukaillen Vilkman 2016)	19
Kuvio 2 Johtamisviestinnän strateginen prosessi (mukaillen Harrison & Mühlberg 2014, 23)	25
Kuvio 3 Luottamuksen syntymiseen vaikuttavat osapuolten ominaisuudet (mukaillen Mayer ym. 1995; Järvenpää ym. 1998; Olson & Olson 2012)	39

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1 Keskeiset tiedot haastateltavista	52
Taulukko 2 Esimerkkitaulukko teemaluokkien muodostamisesta	55
Taulukko 3 Tutkimuksen tulokset ja kokoavan käsitteen muodostuminen	56

1 Johdanto

1.1 Johdatus tutkielman aihepiiriin

Työntekijöiden on jo pitkään nähty olevan organisaation tärkein sidosryhmä. Tästä syystä luottamukseen perustuvien suhteiden ylläpitäminen työntekijöiden kanssa on yksi tärkeimpiä johtohenkilöiden tehtäviä (Men ym. 2021, 1). Luottamus instituutioihin, organisaatioihin, johtajiin ja myös omiin kollegoihin on ollut laskussa maailmanlaajuisesti jo useamman vuoden ajan, johtuen muun muassa kiristyneestä kilpailusta ja henkilöstön uudelleensijoituksista. Kilpailukyvyn säilyttäminen edellyttää organisaatioilta kykyä muodostaa luottamuksellisia suhteita sidosryhmiinsä. Organisaatioista tulee myös jatkuvasti litteämpiä, vähemmän hierarkkisia ja enemmän tiimipohjaisia, jolloin myös johtajien tehokkuus riippuu heidän kyvystään saavuttaa alaistensa luottamus. (Pološki Vokić ym. 2021, 70.) Liiketoimintaympäristö on siis yhä monitahoisempi. Ihmiset työpaikoilla ovat erilaisia iän, sukupuolen, koulutuksen ja esimerkiksi kansalaisuutensa suhteen ja työpaikat sijaitsevat toisistaan etäällä, jopa toisessa maassa, jolloin työtä tehdään yhä enemmissä määrin toisistaan erillään. Toimintaympäristön monitahoisuuden myötä myös vuorovaikutuksen tapa, kommunikaatiovälineet ja niiden käyttötiheys vaihtelevat. (Humala 2007, 8.)

Dynaamisessa toimintaympäristössä yritykset joutuvat muuttumaan jatkuvasti, jolloin myös organisaation sisäiset suhteet kokevat väistämättä muutoksia. Luottamus on keskeinen tekijä näiden sisäisten suhteiden säilymisen varmistamiseksi muutoksista huolimatta. (Krot & Lewicka 2012, 230.) Vuonna 2020 alkanut maailmanlaajuinen terveyskriisi, koronapandemia, on vain lisännyt luottamuksen merkitystä, erityisesti johdon ja alaisten välisissä suhteissa. Koronapandemia on paitsi muuttanut entisestään koko liiketoimintaympäristön toimintamalleja, myös luonut haasteita luottamuksen ylläpitämiselle organisaation työntekijöihin, kun työrutiinit ovat kokeneet valtavia muutoksia. (Men ym. 2021, 1–2.) Tietotekniikasta ja informaatioteknologiasta on tullut olennainen osa työympäristöä ja työpaikan fyysinen sijainti on täten myös menettänyt merkitystään (Nakrosiene ym. 2019, 87). Teknologian lisääntyneen käytön ansiosta yhä useammat työntekijät voivat työskennellä virtuaalisesti kotoa tai muusta paikasta käsin, ja myös fyysisesti työpaikallaan työskentelevät työntekijät hyödyntävät virtuaalisia kanavia yhä enemmissä määrin päivittäisessä työssään (Norman ym. 2020, 279).

Digitalisoitunut yritysmaailma muuttaa myös johtamisen konseptia, sillä suhteita alaisiin luodaan tällöin enemmässä määrin teknologiavälitteisesti. Tämä muutos haastaa päivittäisen johtamistyön sosiaalisten taitojen ja vuorovaikutuksen eri muotojen osalta. Perinteiset johtaja-alaisuus suhteet kokevat myös muutoksia, sillä etäjohtajat pyrkivät saavuttamaan liiketoiminnalliset tavoitteet digitaalisten kanavien kautta perinteisen kasvokkain kohtaamisen sijasta. (Savolainen 2014, 45.) Etäjohtamisessa luottamus, avoimuus, arvostus, jatkuva dialogi, pelisäännöt ja yhteisöllisyys nousevat johtajuuden keskeisiksi kulmakiviksi. Näistä tekijöistä erityisesti jatkuva dialogi ja vuorovaikutteisuus johtajan ja alaisen välillä ovat tekijöitä, jotka sitovat muut etäjohtamiselle keskeiset teemat yhteen. (Vilkman 2016.)

Turbulenttien aikojen keskellä johtamisviestinnän merkityksellinen rooli organisaation toiminnassa onkin lisääntynyt, sillä työntekijät kaipaavat yhä enemmän informaatiota ja suoria toimintaohjeita lähimmältä johdolta, jotta työhön liittyvät epävarmuudet hälvenisivät ja uusista, osin muuttuneista työrutiineista selviydyttäisiin. (Men ym. 2021, 1–2.) Avoin ja runsas kommunikaatio johtajan ja alaisen välillä edesauttaa myös luottamuksen rakentumista. Luottamuksen merkitys korostuu entisestään virtuaalisessa työympäristössä, jossa ei ole samalla tavoin mahdollisuuksia kasvokkain tapahtuvaan viestimiseen. (Vilkman 2016.) Johtajalta edellytetään luottamusta työntekijöihin, jotka työskentelevät itsenäisesti ja hajallaan. Jotta virtuaalisessa työympäristössä voisi menestyä, johtajien on rakennettava suhteita ja luottamusta paljon nopeammin kuin kasvokkain tapahtuvassa työskentelyssä. (Humala 2007, 22.)

Luottamussuhteen rakentaminen kestää kuitenkin usein hyvin pitkään, vaikka se voidaan rikkoa helposti (Krot & Lewicka 2012, 230). Luottamuksen ja yhteistyösuhteiden rakentaminen alaisiin on erityisen haastavaa silloin, kun johtajien on puututtava muiden käyttäytymiseen ja suorituskykyyn liittyviin huolenaiheisiin. Tällaisten huolenaiheiden käsitteleminen edellyttää keskustelua asianosaisten kanssa. Johtajilla on kuitenkin monesti vaikeuksia käydä tällaisia keskusteluja tehokkaasti. Johtajan ja alaisten välisen keskustelun laatu on merkittävä luottamusta määrittävä tekijä, jonka vuoksi on tärkeää ymmärtää, mitkä vuorovaikutustekijät ja -käytännöt tekevät keskusteluista tehokkaampia. (Meyer ym. 2017, 221.) Etänä tapahtuvassa työskentelyssä yhteisistä tavoitteista viestiminen korostuu sen sijaan, että vain käskettäisiin toisia tekemään jotakin (Humala 2007, 22). Tässä johtamisviestinnän rooli on keskeinen.

Dynaaminen ja läpinäkyvyyttä korostava organisaatioympäristö onkin johtanut siihen, että myös työntekijät asettavat yhä suurempia vaatimuksia johtajillensa koskien juuri avointa kommunikaatiota ja jopa kannanottoa kiistanalaisiin kysymyksiin. Johtohenkilöiden kommunikoiva rooli on siis tullut yhä tärkeämmäksi (Men ym. 2020, 1.) Välittömien esihenkilöiden eli lähiesihenkilöiden tulee tarjota alaisilleen näkyvää ja diagnostista tietoa. Lähiesihenkilöiden rooli tiedon ja luottamuksen välityksessä on jäänyt kuitenkin monissa aiemmissa tutkimuksissa suurelta osin huomiotta. Vaikka ylimmän johdon toimet ovat organisaation näkökulmasta tärkeitä, myös muiden tasojen johtajat lähettävät signaaleja organisaation luotettavuudesta käyttäytymisensä kautta sekä vaikutuksen ja harkintavallan kautta, joita esimerkiksi lähiesihenkilöillä on suhteessa organisaatiojärjestelmiin, kuten palkkio- ja kannustinjärjestelmiin. (Legood ym. 2016, 674.)

Johtajan ja alaisen väliseen luottamukseen keskittyvässä kirjallisuudessa ja tutkimuksissa on painotettu enemmän alaisen luottamusta suhteessa johtajaan. Yhtä tärkeää ellei tärkeämpää on kuitenkin ymmärtää myös sitä, miksi johtajat luottavat alaisiinsa. Johtajiin kohdistuvan luottamuksen myönteiset vaikutukset työn tuloksiin toteutuvat vain, mikäli myös johtajat luottavat alaisiinsa. (Brower ym. 2009; Jawahar ym. 2019, 703.) Erityisesti hajautetussa työssä ja sen johtamisessa on tärkeää, että johtaja luottaa alaistensa ajattelukykyyn ja päätöksentekotaitoihin. Luottamuksen syntyminen taas edellyttää myös epävirallisten keskustelujen käymistä alaisten kanssa sekä sen tuntemista, mitä asioita alaiset arvostavat keskinäisessä luottamuksessa ja yhteistyössä (Humala 2007, 68, 71, 116.) Luottamusta rakennetaan vuorovaikutuksessa, jonka vuoksi tässä tutkielmassa halutaankin havainnollistaa tarkemmin, miten johtamisviestintää voidaan käyttää etätyössä luottamuksen vahvistamisen keinona lähiesihenkilö-alaisuhteissa.

1.2 Tutkielman tarkoitus, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää lähiesihenkilöiden harjoittaman johtamisviestinnän merkitystä luottamuksen ilmenemiselle lähiesihenkilön ja alaisen välillä etätyöskentelyn kontekstissa. Tutkielman tavoitteena on siten tutkia, miten luottamus näkyy lähiesihenkilön ja alaisen välillä etätyöskentelyssä, mikä on johtamisviestinnän rooli tässä prosessissa ja miten lähiesihenkilöt voivat johtamisviestinnän keinoin mahdollisesti vahvistaa luottamusta lähiesihenkilön ja alaisen välisissä suhteissa etätyössä. Tavoitteena on tarkastella luottamusta kaksisuuntaisena

prosessina, ja tuoda ilmi luottamuksen ilmeneminen sekä lähiesihenkilön että alaisen näkökulmasta. Tutkimusongelman perusteella on muodostettu seuraava päätutkimuskysymys:

- Mikä on lähiesihenkilöiden harjoittaman johtamisviestinnän merkitys luottamuksen ilmenemiselle lähiesihenkilön ja alaisen välillä etätyössä?

Päätutkimuskysymykseen vastaamiseksi on muodostettu myös kaksi alatutkimuskysymystä:

- Miten luottamus ilmenee lähiesihenkilön ja alaisen välillä etätyössä?
- Miten johtamisviestinnän keinoin voidaan vahvistaa luottamusta lähiesihenkilön ja alaisen välillä etätyössä?

Näiden tutkimuskysymysten kautta pyritään syventämään ymmärrystä lähiesihenkilöiden harjoittaman johtamisviestinnän merkityksestä ja mahdollisista vaikutuksista etätyössä ilmenevään luottamukseen lähiesihenkilön ja alaisen välillä ja tämän luottamussuhteen ylläpitämiseen.

Tässä tutkimuksessa johtamisviestintää tarkastellaan lähiesihenkilöiden näkökulmasta. Tutkimus on johtamisviestinnän osalta rajattu koskemaan lähiesihenkilöitä, sillä lähiesihenkilöt ovat tutkimuksen toteutuksen kannalta helpommin lähestyttävissä ja he toimivat muihin johtohenkilöihin nähden suhteellisesti lähempänä alaisiaan, jolloin myös viestintä ja luottamus nousevat korostuneemmin esiin. Tutkielman tarkoituksena on keskittyä nimenomaan lähiesihenkilön ja alaisten välisen luottamussuhteen ilmenemiseen, eli keskijohto ja ylin johto jäävät tämän tutkimuksen tarkastelun ulkopuolelle. Luottamusta ja sen ilmenemistä tarkastellaan dyadisesti eli kaksisuuntaisesti. Tutkielmassa tarkastellaan sekä alaisen luottamuksen ilmenemistä suhteessa lähiesihenkilöön että esihenkilön vastaavaa luottamusta suhteessa alaiseen.

Tutkimuksen taustalla on koronapandemiasta aiheutunut kokonaisvaltainen siirtyminen etätyöskentelyyn kevään 2020 aikana. Tutkielma käsittelee täten lähiesihenkilön ja alaisen välisen luottamuksen ilmenemistä etätyön kontekstissa. Varsinainen tutkimus suoritetaan julkisen sektorin kuntaorganisaatiossa. Tutkielman tarkoituksena ei ole kuitenkaan tarkastella kyseistä organisaatiota itsessään, vaan tutkielman kohteena on itse ilmiö eli johtamisviestinnän merkitys luottamuksen ilmenemiselle lähiesihenkilön ja

alaisen välillä. Kontekstina toimivat siis etätyöskentely sekä julkisen sektorin mukana tuomat erityispiirteet, joita tullaan käsittelemään tarkemmin etätyön osalta pääluvussa kaksi ja julkisen sektorin osalta kolmannen pääluvun alaluvussa 3.3.

Johtamisviestinnän käsitteen osalta rajauksia ei ole tarkoitus tehdä formaalin tai epäformaalin viestinnän tai johtamisviestinnän eri osa-alueiden, kuten strategiaviestinnän ja muutosviestinnän, suhteen, koska kaikkien nähdään lukeutuvan osaksi johtamisviestinnän laajempaa kokonaisuutta. Tässä tutkimuksessa tarkastelukohteena on organisaation sisäinen viestintä, johon johtamisviestintä hyvin pitkälti painottuu. Organisaation ulkoinen viestintä jää tämän tutkimuksen tarkastelun ulkopuolelle. Etätyön käsitteen synonyymeinä käytetään tutkielmassa käsitteitä hajautettu työ ja virtuaalityö. Lisäksi etäjohtamisen käsitteen rinnalla tutkielmassa käytetään synonyymeinä seuraavia käsitteitä: virtuaalijohtaminen, e-johtaminen ja hajautetun työn johtaminen. Synonyymejä hyödynnetään laajemman ja syvällisemmän näkemyksen saavuttamiseksi tutkielman aihepiiristä.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma rakentuu seitsemästä pääluvusta. Johdannossa tuodaan esiin tutkimusaiheen taustaa sekä tutkimuksen ajankohtaisuus. Lisäksi johdanto kertoo tutkimuksen tarkoituksen, tutkimusongelman sekä tämän ongelman perusteella muodostetut päätutkimuskysymykset ja niitä täydentävät alatutkimuskysymykset. Johdannon tarkoituksena on myös tuoda esiin aiheen yhteiskunnallista merkittävyyttä.

Luvussa kaksi käsitellään etätyötä organisaatiossa. Luku koostuu kolmesta erillisestä alaluvusta, joissa tarkastellaan etätyötä käsitteenä, etätyön luomia haasteita ja mahdollisuuksia sekä laajemmin johtajuutta etätyöympäristössä eli etäjohtamista. Etätyö on valittu yhdeksi viitekehyyksi, sillä tutkimuksen yksi keskeisimmistä rajauksista on painottuminen nimenomaan etätyöskentelyyn. Luvut kolme ja neljä muodostavat tutkielman kaksi tärkeintä teoreettista viitekehystä. Luku kolme jakaantuu neljään eri alalukuun. Luvussa käsitellään johtamisviestintää käsitteenä, sen eri ilmenemismuotoja ja tyylejä sekä tarkastellaan johtamisviestintää ja sen merkitystä lähiesihenkilöiden näkökulmasta, sillä tutkielma kohdentuu nimenomaan lähiesihenkilöiden harjoittamaan viestintään. Tämän lisäksi luvussa kolme käsitellään myös johtamisviestintää julkisella sektorilla sekä etätyössä, sillä nämä kontekstit ovat tutkimuksen keskeisenä kiinnostuksen kohteena.

Neljäs pääluke keskittyy tarkastelemaan luottamusta ja sen ilmenemistä esihenkilö-alaisuuhteissa. Luku jakaantuu kolmannen pääluvun tavoin neljään eri alalukuun. Luvussa tarkastellaan luottamusta käsitteenä ja sen eri ilmenemismuotoja. Lisäksi tutkielman kannalta olennaista on havainnollistaa, miten luottamus ilmenee lähiesihenkilön ja alaisen välillä, jonka vuoksi luvussa tarkastellaan laajemmin sitä, miten luottamus syntyy lähiesihenkilön ja alaisen välille ja mitkä tekijät voivat vahvistaa tätä luottamusta. Koska viestintä ja vuorovaikutus sekä toisaalta etätyö ovat tutkielman keskeisiä teemoja, käsitellään luvussa myös luottamuksen merkitystä toimivalle vuorovaikutukselle sekä luottamuksen ilmenemistä etätyön kontekstissa.

Tutkielman viides luku kattaa empiirisen tutkimuksen toteutuksen. Luvussa viisi esitetään tutkimuksen metodologiset valinnat sekä tutkimuksen kulku haastateltavien valinnasta ja haastattelujen toteutuksesta aineistonkeruuseen ja edelleen analyysivaiheeseen. Tutkielman kuudennessa luvussa esitetään tutkimuksen tärkeimmät tulokset ja vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkielman seitsemäs luku vetää yhteen koko tutkimuksen. Luku kattaa yhteenvedon lisäksi tutkimuksen johtopäätökset, tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin sekä potentiaaliset jatkotutkimusmahdollisuudet.

2 Etätyö

Tämä pääluke käsittelee etätyöskentelyä, joka on myös yksi tutkielman keskeisimmistä rajoituksista. Tutkielman kannalta on tärkeää ymmärtää, mitä etätyöskentelyllä tarkoitetaan ja mitä haasteita sekä toisaalta mahdollisuuksia etätyöskentelyyn liittyy. Tässä tutkielmassa kiinnostuksen kohteena on erityisesti kotoa käsin tehtävä etätyöskentely. Etätyön kontekstin lisäksi tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan lähiesihenkilöiden harjoittamaa johtamisviestintää etätyössä, johon liittyy keskeisesti myös etäjohtaminen. Tämän luvun tarkoituksena on havainnollistaa etätyöskentelyn vaikutuksia organisaation ja siellä työskentelevien henkilöiden toiminnalle sekä käsitellä toimivan etäjohtamisen merkitystä organisaation ja sen työntekijöiden suorituskyvyn näkökulmasta.

2.1 Etätyö käsitteenä

Etätyö voidaan määritellä työksi, jota tehdään eri paikoista, kuten kotoa, käsin ja joka mahdollistaa työntöön informaatio- ja viestintäteknologiaa hyödyntämällä (Nakrosiene ym. 2019, 87). Vaikka tietotekniikan käyttö on etätyölle ominaista, etätyö on kuitenkin usein sellaista työtä, jota voisi tehdä myös luonteensa puolesta fyysisesti työpaikalla (Vilkman 2016). Humalan (2007, 8) mukaan etätyö lukeutuu osaksi e-työtä tai virtuaalityötä, jossa työntekoa tukevat sähköiset viestintä- ja yhteistyövälineet. Työtä tehdään siellä, missä siihen on sopivin tilaisuus.

Myös Vilkman (2016) toteaa kirjassaan, että etätyön yhteydessä puhutaankin monesti hajautetusta työstä, virtuaalityöstä ja ajasta ja paikasta riippumattomasta työstä. Hajautettu työ on etätyötä laajempi käsite, jonka synonyymeinä käytetään myös virtuaalityön ja virtuaalitiimin käsitteitä. Hajautettu työ on kuitenkin rinnastettavissa lähes suoraan etätyöhön, sillä myös hajautettua työtä tehdään joko kokonaan tai osittain tieto- ja viestintäteknikan välityksellä. Ajasta ja paikasta riippumattomalla työllä, toisin sanoen joustavalla työllä, viitataan nimensä mukaisesti työhön, jota voidaan tehdä ajasta ja paikasta riippumatta eli vaikkapa tien päällä, toimistolla tai kotona. Keskeistä tälle työn muodolle on työntekijän vapaus tehdä työtään oman aikataulunsa puitteissa. Etätyö, hajautettu työ, virtuaalityö ja ajasta ja paikasta riippumaton työ sisältävät siis hienoisia määritelmäeroja, mutta kuten niiden sisällöstä voidaan huomata, käsitteet kuitenkin linkittyvät läheisesti toisiinsa. Tässä tutkielmassa näitä käsitteitä käytetään synonyymeinä.

Feldman ja Gainey (1997, 370) ovat jakaneet etätyöskentelyn käsitteellisesti neljään eri ulottuvuuteen, joiden pohjalta etätyötä voidaan tarkastella. Ensimmäinen ulottuvuus tarkastelee etätyön aikaskaalaa eli sitä, onko etätyö kokoaikaista vai osa-aikaista. Etätyötä voidaan tehdä organisaatioissa eri intensiteetillä, vaihdellen kokoaikaisesta etätyöstä osa-aikaiseen etätyöhön. Nakrosiene ym. (2019, 87, 89) jatkavat aihetta toteamalla, että kokoaikaisessa etätyössä työntekijä suorittaa työtehtävänsä muualta kuin virallisesta toimistosta käsin ja hyödyntää täysipäiväisesti informaatioteknologiaa työnsä tekemisessä. Osa-aikaisesti etätyössä oleva henkilö puolestaan työskentelee osittain toimistolla ja osittain kotona tai muualla kuin itse toimistossa. Etätyön toteutuminen on osittain työtehtäväsidonnaista, sillä monissa tehtävissä, kuten esimerkiksi hoitotyössä, etätyötä ei voida – ainakaan kokoaikaisesti – toteuttaa (Feldman & Gainey 1997).

Etätyön kokoaikaisuuden versus osa-aikaisuuden lisäksi etätyötä voidaan tarkastella myös ulottuvuusakselilla, jonka toisessa päässä ovat kiinteät työtunnit ja toisessa joustavat työajat. Kiinteillä työtunneilla viitataan pääsääntöisesti virkatyöaikana (klo 8–17) suoritettavaan työhön. Monissa työtehtävissä, kuten esimerkiksi virkamiestehtävissä, työt on tehtävä tämän tietyn aikajakson sisällä johtuen esimerkiksi siitä, että työntekijän on oltava asiakkaidensa käytettävissä tietyllä aikavälillä. Toisissa tehtävissä, kuten esimerkiksi IT-alalla, työajat eivät ole yhtä kiinteitä vaan työntekijä voi enemmässä määrin itse joustavasti suunnitella ajankohdat työskentelylle. Joustava työaika näkyy siis vapautena jaksottaa enemmässä määrin omaa työtä eri päiviin ja ajankohtiin. Etätyötä tehdään perinteisesti itsenäisesti kotoa käsin, mutta on myös aloja, joilla etätyöskentely toteutuu erillisissä yhteistoimistoissa, joita etätyöntekijät yhdessä hyödyntävät esimerkiksi työmatkojen vähentämiseksi. Kolmas etätyön ulottuvuus kattaakin etätyön paikan, eli tehdäänkö etätyötä suoraan kotoa käsin vai virallisesta työpaikasta erillisistä ”satelliittitoimistoista” käsin. Neljäntenä ulottuvuutena etätyössä voidaan erotella ne työntekijät, jotka työskentelevät etänä organisaation aloitteesta käsin ja vastaavasti työntekijät, jotka työskentelevät etänä omasta aloitteestaan tasapainottaakseen esimerkiksi työ- ja perhe-elämää. (Feldman & Gainey 1997, 370–371.) Seuraavassa luvussa tarkastellaankin laajemmin etätyön tuomia mahdollisuuksia ja toisaalta haasteita organisaatioissa.

2.2 Etätöön luomat haasteet ja mahdollisuudet organisaatiossa

Virtuaalinen työympäristö luo haasteita erityisesti johtamisen ja yhteistyön tehokkuuden saralla. Etätöön suurimmat haasteet keskittyvätkin vuorovaikutuksen, yhteisöllisyyden, työskentelytapojen ja luottamuksen teemojen ympärille. (Vilkman 2016.) Työympäristön eristäytynyt luonne vaikuttaa muun muassa siihen, miten työntekijät identifioituvat organisaatioon verrattuna perinteiseen fyysiseen läsnäoloon työpaikalla sekä resurssien tarpeeseen ja jakautumiseen. Työympäristön eristyneisyys edellyttääkin erilaisia resursseja etätöntekijöiden työtyytyväisyyden ja tuottavuuden mahdollistamiseksi. (Dahlstrom 2013, 438–439.)

Ihmiset haluavat olla osa yhteisöä ja ihmisillä onkin luontainen tarve kokea yhteenkuuluvuutta. Etätöössä eristyneisyys ja joukkoon kuulumattomuuden tunteet voivat lisääntyä, kun työntekijä on ikään kuin ”poissa silmistä” ja vuorovaikutus on teknologiavälitteistä. (Vilkman 2016.) Etätöntekijät ovat eristyksissä sekä omasta virallisesta työympäristöstään että myös osittain sosiaalisesta ympäristöstään. Virtuaaliset suhteet korvaavat perinteiset kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset, täten mahdollisesti häiriten normaaleja hierarkkisia ihmissuhteita työpaikalla. (Dahlstrom 2013, 441.)

Keskeistä yhteenkuuluvuuden tunteen kannalta ei ole kuitenkaan niinkään fyysisen läheisyyden puute vaan sitä tärkeämpänä tekijänä on psyykkinen läheisyyden tunne (Vilkman 2016). Eristyneisyyden tuomat ongelmat ilmenevätkin etätöntekijöiden kohdalla enimmäkseen psykologisella tasolla, vaikuttaen muun muassa siihen, miten yksilö tulee ymmärretyksi muiden toimesta ja miten hän pystyy tuomaan omat mielipiteensä esiin. Etätö voi aiheuttaa työntekijälle myös huolta siitä, että ollessaan ’poissa silmistä’ he menettävät mahdollisuuden ylennyksille ja palkitsemisille sekä huolta siitä, mikäli heitä kohdellaan reilusti. Näiden tekijöiden lisäksi etätöntekijät voivat jäädä paitsi epäformaaleista vuorovaikutustilanteista työpaikalla sekä epäformaalista oppimisesta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yksilöt eivät saa mahdollisuutta epämuodolliseen keskusteluun esimerkiksi ohimennen työpaikalla kollegoiden kanssa eivätkä näin saa samalla tavalla myöskään tilaisuutta epäformaaliin, satunnaiseen oppimiseen vuorovaikutustilanteissa. (Dahlstrom 2013, 441.)

Etätö voi vaikuttaa myös työntekijän omaan minäkuvaan sekä työidentiteettiin. Etätöskentelyn muuttunut ympäristö voi häiritä tiettyjä yksilön sosiaalispsykologisia

prosesseja, jotka toimivat työpaikkaan identifioitumisen, oman työidentiteetin vahvistamisen ja todentamisen taustalla. Etätyötä tekevät henkilöt voivat kokea yksinäisyyttä ja turhautuneisuutta sekä esimerkiksi huolta vertaissuhteiden laadun säilymisestä, kun kollegoita ei pysty näkemään fyysisesti. Lisäksi työntekijät voivat kokea pelkoa siitä, että etänä ollessaan he menettävät mahdollisuuden ylennyksiin ja palkitsemisiin organisaation taholta. Perinteisessä työympäristössä oman työidentiteetin kommunikointiprosessit tapahtuvat pääosin kasvotusten, kun työntekijät osallistuvat erilaisiin sosiaalisiin tilanteisiin ja työtehtäviin. Etätyöympäristössä ei sen sijaan ole mahdollisuutta kasvokkain tapahtuvaan viestintään, jolloin työntekijät eivät välttämättä samassa määrin tai lainkaan osallistu esimerkiksi sosiaaliseen kanssakäymiseen. Tällöin työntekijät hyödyntävät pääasiassa (teknologia)välitettyä viestintää, jossa omasta työidentiteetistä voi olla vaikeampaa viestiä tehokkaasti. (Dahlstrom 2013, 441–442.) Vartiainen ym. (2004, 108–109) mukaan erillään työskenteleminen voikin häiritä koko tiimin tasolla ryhmätietoisuuden syntymistä. Virtuaalisessa ympäristössä epävirallista tietoisuutta siitä, että kaikki ovat läsnä ja paikalla sekä sosiaalista tietoisuutta keskustelutilanteissa, voidaan lisätä hyödyntämällä kuva- ja videoyhteyksiä sekä ääniyhteyttä.

Työskentely kotoa käsin voi aiheuttaa myös ongelmia työ- ja perhe-elämän sovittamiseen, sillä etätyössä työntekijä on helpommin altis jatkuville keskeytyksille, ja työpäivät voivat herkästi venyä pidemmiksi. Lisäksi, vaikka etätyö voi mahdollisesti edistää työntekijän urakehitysmahdollisuuksia, se voi myös myötävaikuttaa yksilön kokemuksiin urakehityksestä negatiivisesti johtuen etätyön aiheuttamasta heikentyneestä näkyvyydestä ja sosiaalisesta eristäytymisestä. (Nakrosiene ym. 2019, 88). Humalan (2007, 69) mukaan etätyön luoman autonomian tasapainottamiseksi onkin lisäksi huolehdittava myös työhyvinvoinnin ja työn hallinnan toteutumisesta eli työjärjestelyt on toteuttava tasapainoisesti. Hallitsemattomana työn vaatimukset voivat ylittää yksilön kantokyvyn ja johtaa uupumukseen työssä. Vartiainen ym. (2004, 151) lisäävät vielä, että työntekijän onkin etänä otettava enemmän vastuuta oman työnsä johtamisesta, organisoimisesta ja priorisoimisesta, koska lähiesihenkilökään ei ole etäisyyden vuoksi aina saatavilla.

Olemassa olevista haasteista huolimatta työntekijät voivat kuitenkin hyötyä etätyöstä sekä henkilökohtaisesti että myös ammatillisella tasolla. Ollo-Lópezin ym. (2021, 646–647) mukaan etätyö tarjoaa haasteistaan huolimatta myös mahdollisuuden

tehokkaampaan työ- ja perhe-elämän tasapainottamiseen, ammatillisen uran edistämiseen ja työmatkakulujen karsimiseen. Erityisesti kotoa käsin suoritettava etätöskentely lisää työntekijän autonomian astetta sekä koetun kontrollin määrää suhteessa aikatauluihin, mikä myötävaikuttaa työ- ja perhe-elämän parempaan tasapainoon. (Vilkman 2016; Ollo-López ym. 2021, 646–647.) Hajautettu työmalli lisää työntekijän itsenäisyyden ohella myös työn vaihtelevuutta. Työn laadukas suorittaminen on työntekijän omalla vastuulla, mutta itsenäisyys luo mahdollisuuden myös työntekijän luovuudelle. Työntekijällä on tällöin mahdollisuus organisoida työnsä osin itse ja etsiä myös uusia mahdollisuuksia työn suorittamiseksi. (Humala 2007, 69.) Uran edistämisen näkökulmasta etätö mahdollistaa työskentelyn myös työnantajille, joiden toimisto sijaitsee kauempana tai jopa toisessa maassa. Tämä mahdollistaa työntekijän näkökulmasta työskentelyn työnantajille, jotka vastaavat yksilön mielenkiinnon kohteita, mikä lisää osaltaan organisaation ja työntekijän välistä sopivuutta. (Vilkman 2016; Ollo-López ym. 2021, 646–647.) Vartiainen ym. (2004, 39) mukaan tämä mahdollistaa organisaation näkökulmasta monipuolisen osaamisen yhdistämisen ja etäisyyden kasvaessa joustavan ja toisten työtä täydentävän ajankäytön yli aikavyöhykkeiden.

Etätöskentely luo mahdollisuuksia työntekijöiden lisäksi myös organisaatiolle. Etätöskentelyn salliminen mahdollistaa organisaatioille lahjakkaiden työntekijöiden houkuttelemisen ja myös säilyttämisen, toimistotilakustannusten vähenemisen ja päivittäisten toimintojen jatkuvuuden erityisesti nykyisessä pandemiatilanteessa. Strategisesta näkökulmasta etätöön avulla voidaan ylittää maantieteelliset rajoitteet ja työntekijöiden maantieteellinen hajaantuminen, mikä tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden houkutella erilaisia työntekijöitä rajoittumatta tiettyyn maantieteelliseen alueeseen, jolla organisaatio toimii. Etätömahdollisuuden tarjoaminen on siis organisaation näkökulmasta kannattava keino houkutella ja säilyttää ammattitaitoinen työvoima. (Vartiainen ym. 2004, 26; Vilkman 2016; Ollo-López ym. 2021, 646–648.)

Näiden tekijöiden lisäksi etätöön on havaittu lisäävän työntekijöiden tuottavuutta (Vartiainen ym. 2004; Vilkman 2016; Nakrosiene ym. 2019, 88; Ollo-López ym. 2021, 646). Nakrosien ym. (2019, 88) tutkimuksen mukaan tuottavuuden kasvua selittää työntekijöiden mahdollisuus työskennellä aikana, jolloin he ovat tuottavimmillaan, mikä perustuu vapauten työskennellä joustavammin eri ajankohtina ja eri päivinä. Tällöin työntekijöiden on havaittu myös häiriintyvän vähemmän kollegoidensa toimista. Myös Vartiainen ym. (2004, 117) ja Madlockin (2012, 3) mukaan tätä tuottavuuden kasvua

selittää pääosin se, että etätyössä työhön ei synny yhtä paljon keskeytyksiä, kuin perinteisessä työympäristössä. Organisaatiotason lisäksi etätyöskentely luo haasteita ja toisaalta mahdollisuuksia myös johtajan näkökulmasta. Seuraavassa alaluvussa käydäänkin laajemmin läpi etäjohtamista organisaatioissa, fyysisen läheisyyden puutteen tuomia haasteita sekä toisaalta autonomian lisääntymisen tuomia mahdollisuuksia. Haasteita ja mahdollisuuksia tarkastellaan pääasiassa esihenkilön ja alaisen suhdenäkökulmasta sekä yksittäisen alaisen näkökulmasta.

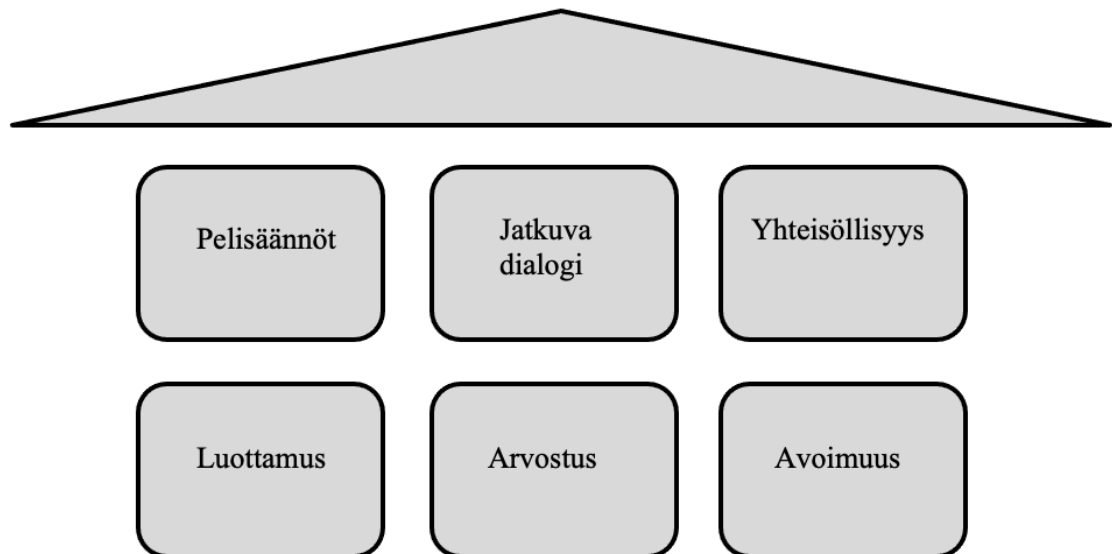
2.3 Etäjohtaminen

Perinteisesti johtaminen nähdään kasvokkain tapahtuvana kommunikointina ja vaikuttamisena suhteessa alaisiin, jossa puhumisen ja kuuntelemisen lisäksi johtajuudessa korostuu myös runsas sanaton viestintä (Van Wart ym. 2019, 82–83). Perinteisesti johtajuudessa korostuukin kaksi keskeistä piirrettä: vuorovaikutus ja vaikuttaminen. Johtajuus voidaan nähdä vastavuoroisena vaikuttamisena johtajan ja seuraajan välillä sekä sosiaalisena vuorovaikutusprosessina yksilöiden tai ryhmän välillä, jotta asiat saadaan organisaatioissa tehdyksi. Johtajuus on siis monimutkainen prosessi, joka tähtää organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. (Savolainen 2014, 46–47.) Johtajuuden perimmäinen tehtävä vaikuttaa ihmisiin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi pätee myös etätyöympäristössä (esim. Zigurs 2003; Humala 2007). Vaikka teknologia siis välittää johtamistyötä, ei tämä ole pohjimmiltaan muuttanut johtajuuden perusfunktiota (Humala 2007).

Perusfunktion säilymisestä huolimatta virtuaalisessa työympäristössä kaikki perinteiset johtamiskäytänteet eivät sinällään sovellu hyödynnettäväksi päivittäisessä johtamistyössä, vaan on luotava myös uusia toimintamalleja. Tätä varten johtamiskirjallisuudessa on muodostettu erillinen käsite etäjohtaminen. (Vilkman 2016.) Etäjohtamisen käsitteen ohella kirjallisuudessa on käytetty myös käsitteitä virtuaalijohtaminen ja e-johtaminen, jotka viittaavat myös johtajuuden vaikutusprosessien toteutumiseen informaatioteknologian välityksellä (esim. Zaccaro – Bader 2003). Tässä tutkielmassa käsitteitä käytetään rinnakkain laajemman näkemyksen saamiseksi. Etäjohtaminen on siis etätyön, hajautetun työn ja virtuaalityön työntekomuotojen johtamista. Etäjohtaminen edellyttää johtajalta ihmisten johtamisen taitoja sekä kykyä hyödyntää tieto- ja viestintäteknologioita monipuolisesti. Etäjohtaminen vaatii myös johtajalta suhteessa enemmän aikaa ja huomiota, sillä

johtamistyötä ei voi suorittaa enää käytännön työn ohella. (Vilkman 2016.) Avolio ym. (2001) ja Savolainen (2014) tiivistävät etäjohtamisen käsitteellisesti siten, että etäjohtaminen on sosiaalinen vaikuttamisprosessi, jossa informaatioteknologian välityksellä saadaan aikaan muutoksia yksilöiden, ryhmien ja/tai organisaatioiden asenteissa, tunteissa, ajattelussa ja käyttäytymisessä.

Virtuaalijohtamisen suurin ero niin sanotusti tavanomaiseen johtajuuteen nähden on siinä, että virtuaalijohtamista tai etäjohtamista tehdään informaatioteknologian välityksellä ja keskenään työtä tekevät ihmiset näkevät toisiaan hyvin harvoin tai eivät lainkaan (Humala 2007, 15). Tämä uusi lähestymistapa johtamiseen on nostanut luottamuksen ja vuorovaikutuksen keskeisimmiksi johtajuuskysymyksiksi (Savolainen 2014, 47). Vilkmanin (2016) teoksessa hyvän etäjohtamisen kulmakivinä voidaankin pitää seuraavia tekijöitä: luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Nämä tekijät linkittyvät vahvasti toisiinsa ja yhden toteuttaminen ilman toista on haastavaa. Etäjohtamisen kulmakivet ovat nähtävissä kuviossa 1.



Kuvio 1 Etäjohtamisen kulmakivet (mukaillen Vilkman 2016)

Kuten kuvioista 1 voidaan nähdä, luottamus on yksi olennainen osa etäjohtamista. *Luottamuksen* rakentaminen esihenkilön ja alaisen välille on tärkeää ja edellyttää avointa ja runsasta kommunikointia. Luottamuksen merkitys korostuu entisestään virtuaalisessa

työympäristössä. (Vilkman 2016.)¹ Luottamuksen lisäksi hyvä etäjohtaminen rakentuu arvostuksen ja avoimuuden ympärille. *Arvostus* mahdollistaa hyvän yhteistyön organisaatiossa ja se näkyy työpaikan arjessa konkreettisesti muun muassa siinä, miten yksilöt kohtaavat toisensa ja miten he ottavat toisensa huomioon sekä miten organisaatiossa kunnioitetaan esimerkiksi erilaisuutta. *Avoimuus* sen sijaan liittyy keskeisesti vuorovaikutukseen ja sen laatuun. Avoin etäjohtaminen perustuu läpinäkyvyydelle eli avoimelle kommunikaatiolle, yhteistyölle ja myös päätöksenteolle. Toisaalta avoimuudella tarkoitetaan myös sitä, että tieto kulkeutuu organisaation sisällä muuttumattomana ylhäältä alas ja alhaalta ylös, ja organisaation jäsenillä on mahdollisuus myös osallistua esimerkiksi työn suunnitteluun ja työtä koskevaan päätöksentekoon. (Vilkman 2016.)

Avoimuus voi näkyä avoimen kommunikaation ja päätöksenteon lisäksi myös delegoinnin kautta. Avoimuus mahdollistaakin osallistavan johtamisen hyödyntämisen toiminnassa. Virtuaalijohtaminen on pitkälti osallistavaa johtamista, jossa valta ja vastuu jaetaan laajemman tiimin tai ryhmän kesken. Tällaisessa johtamisessa lähtökohtana on se, että kaikkien osaamista hyödynnettäisiin päätöksenteossa ja suunnittelussa. Osallistava johtaminen tukee tiedon avointa kulkua, henkilöstön osallistumista sekä tehokasta kommunikaatiota organisaatiossa. Vaikutusmahdollisuuksien luominen johtamisen kautta edesauttaa myös motivaation syntymistä työntekijänäkökulmasta. (Humala 2007, 23.) Näin ollen avoimuuden voidaan nähdä olevan myös yksi keino työntekijöiden sitouttamiseksi organisaatioon.

Kun siirrytään virtuaalityöympäristöön eli ajasta ja paikasta riippumattomaan työympäristöön, tarvitaan myös *pelisääntöjen* osittaista uudelleen määrittelyä. Pelisääntöjen määrittämisessä olennaista on yhteistyö ja yhteisymmärrys siitä, mitkä toimintatavat ovat toimivia ja mitkä taas eivät. (Vilkman 2016.) Toimiva etäyhteistyö edellyttääkin onnistuakseen yhtäläisesti ymmärretyt ja noudatetut toimintamallit, työohjeet sekä standardit, jolloin työtä suoritetaan mahdollisimman tasalaatuisesti riippumatta fyysisestä sijainnista (Vartiainen ym. 2004, 127). Erityisesti korostunut vuorovaikutuksen tarve edellyttää uusien viestintäkanavien käyttöönottoa ja sen pohtimista, mitkä mediat parhaiten soveltuvat juuri tietyn työyhteisön tarpeisiin. Viestintäkanavien lisäksi on tärkeää sopia muun muassa siitä, miten, milloin ja missä

¹ Luottamuksen ilmenemistä etätyössä käsitellään tarkemmin luvussa 4.3.

kanavissa esimerkiksi esihenkilö on parhaiten tavoitettavissa ja milloin jokaisen työntekijän tulisi olla työpäivänsä aikana tavoitettavissa. (Vilkman 2016.) Humalan (2007, 24) mukaan etäjohtajan haasteena onkin koordinoida työtä siten, että jokainen työyhteisössä ymmärtää oman ja toisaalta myös toisten roolin ja vastualueet. Työn jakautumisesta on myös sovittava yhteisesti. Johtajuus on virtuaalityöympäristössä ja ylipäätään nimenomaan yhteistyötä.

Edellä mainittu yhteistyö ja sen onnistuminen edellyttää kaksisuuntaista vuorovaikutusta. Etäjohtamisen kulmakivistä *jatkuva dialogi* onkin se, joka sitoo kaikki muut tekijät eli arvostuksen, avoimuuden, toimivat pelisäännöt, luottamuksen sekä yhteisöllisyyden yhteen. Vuorovaikutuksessa ei ole kyse pelkästään viestinnästä ja tiedottamisesta, vaan laajemmin ihmisten välisestä suhteesta, jossa ajatusten, tunteiden ja kokemuksen jakamisen kautta rakennetaan yhteisiä merkityksiä. (Vilkman 2016.) Savolaisen (2014, 47) mukaan etäjohtaja vaikuttaakin alaisiinsa kommunikoimalla heidän kanssaan luottamuksen rakentamiseksi, motivaation lisäämiseksi ja organisaation vision jakamiseksi. Johtajan on kyettävä viestimään asiat innostavalla tavalla, jotta työssä mukana olevat haluavat myös panostaa työssä suoriutumiseen ja onnistumiseen (Humala 2007, 38). Olennaista on kuitenkin huomata myös se, ettei esihenkilö ole ainut viestin välittäjä organisaatiossa, vaan käytännössä viestit liikkuvat organisaatiossa eri suuntiin; ylhäältä alas, alhaalta ylös ja myös vertikaalisesti. Tiedon jakamisen tulisi olla tehokasta eli jokaisen tulisi olla selvillä siitä, mikä tieto on merkityksellistä ja kuka tiedon milloinkin tarvitsee. (Vilkman 2016.)

Jatkuvan dialogin ohella *yhteisöllisyyden* merkitys korostuu erityisesti etätyöympäristössä, jossa vähäinen vuorovaikutus voi helposti johtaa kokemukseen eristyneisyydestä. Yhteisöllisyyden rakentamisen kannalta tärkeää on yhteydenpidon määrä ja laatu. (Vilkman 2016.) Savolaisen (2014, 47) mukaan etäympäristössä haasteeksi muodostuukin se, miten läsnäolo saadaan myös etänä aikaan teknologian välityksellä. Suhteiden rakentaminen alaisiin voi vaatia etäjohtajalta enemmän ponnisteluja juuri läsnäolon puutteesta johtuen, sillä etänä ei ole samalla tavalla mahdollisuuksia kehon kielen, eleiden ja äänensävyn hyödyntämiseen läsnäolon välittämiseksi. Samaan aikaan johtajan läsnäolo on yksi tärkeimpiä johtamistyön tehokkuuden määrittäjiä. Etätyöympäristössä johtajan onkin keksittävä muita tapoja tuoda esille oma läsnäolonsa. Zigurs (2003) toteaa, että teknologian välityksellä läsnäolo ilmeneekin niin sanottuna etäläsnäolona, jolla tarkoitetaan johtajan kokemaa tunnetta

siitä, että hän on läsnä paikassa, joka on eri kuin hänen oma fyysinen sijaintinsa. Etäläsnäolon onnistumiseksi johtajan on kyettävä hyödyntämään informaatioteknologiaa ja eri viestintävälineitä tehokkaasti.

Etäläsnäolon toteuttaminen on vain yksi monista etäjohtamisen haasteista. Etäjohtamisessa johtamistyön suurimmat haasteet keskittyvät juuri fyysisten tapaamisten ja näin ollen vuorovaikutuksen vähyteen. Haasteita ilmenee myös kuitenkin esimerkiksi työsuorituksen arvioinnissa ja mittaamisessa sekä käsillä olevien ongelmien ja epäkohtien havaitsemisessa. Perinteisesti vallalla on ollut näkemys siitä, että työntekijän suoriutumista on helpompi valvoa, kun hän on fyysisesti saatavilla eli esimerkiksi paikalla toimistolla. Tämä on kuitenkin osittain harha-ajattelua, sillä työssä suoriutumista on usein erityisesti tietotyössä hankala arvioida riippumatta työntekijän fyysisestä sijainnista. Tietotyössä olennaista onkin se, mitä työssä saadaan aikaiseksi, eikä niinkään se, onko työntekijä esimerkiksi jatkuvasti tavoitettavissa (ns. online-tilassa). Toisaalta työssä ilmenevien ongelmien havaitseminen vaikeutuu etäjohtamisessa. Työntekijöiden työmäärän, kuormittavuuden ja esimerkiksi stressitasojen seuraaminen on haastavampaa etäolosuhteissa, sillä työntekijät eivät välttämättä koe miellyttäväksi ilmaista vaikeita asioita sähköisten viestintävälineiden kautta. Tällöin piilevien ongelmien havaitseminen jää enemmän johtajan vastuulle, jonka tehtävänä on epäsuoran viestinnän kautta havaita ja tunnistaa näitä ongelmia. (Vilkman 2016.)

3 Johtamisviestintä organisaatiossa

Tässä pääluvussa käsitellään johtamisviestintää organisaatiossa. Luvussa paneudutaan johtamisviestinnän käsitteeseen, tyyleihin ja ilmenemiseen erityisesti lähiesihenkilöiden näkökulmasta tarkasteltuna. Koska tämä tutkimus painottuu julkisen sektorin organisaation näkökulmaan, luvussa käsitellään johtamisviestintää ja johtamista ylipäätään myös julkisen sektorin näkökulmasta. Lisäksi tässä luvussa tarkastellaan laajemmin johtamisviestinnän erityispiirteitä etätyön kontekstissa. Tämän luvun tarkoituksena on tarkastella lähiesihenkilöiden harjoittamaa johtamisviestintää sekä käsitellä etätyön luomia mahdollisuuksia ja toisaalta haasteita johtamisviestinnälle.

3.1 Johtamisviestintä yleisesti

Viestintä voidaan yleisessä merkityksessään määritellä tapahtumaksi tai prosessiksi, jossa asioiden tilaa tulkitaan merkityksen antamisen kautta ja jossa tämä kyseinen tulkinta saatetaan vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta myös muiden tietoisuuteen. Viestintä luo, uusintaa ja ylläpitää kulttuuria eli viestintä on myös kulttuurisesti määräytynyttä. Viestinnän voidaan sanoa olevan sanomien vaihdantaprosessi lähettäjän ja vastaanottajan välillä, mikä tapahtuu aina jossakin tietyssä fyysisessä ja kulttuurisessa kontekstissa. Konkreettisemmin viestintä voidaan nähdä merkityksien tuottamisena, jakamisena ja tulkitsemisena. (Åberg 2006, 84–85.)

Johtamisviestintä on yleisen viestinnän erityistapaus (Åberg 2006, 93). Johtamisviestintä sisältää käsitteenä kaiken informaation hankinnan, tuottamisen, jakamisen ja hallinnoinnin, mikä liittyy organisaation ohjaamiseen (Salminen 2001, 69). Åbergin (2006, 93) mukaan johtamisviestintä on ”organisatorisissa puitteissa tapahtuvaa johtamistyötä, jossa korostuvat asioiden tulkinta, toimintaan tarvittavan tiedon tuottaminen ja jakaminen, yksilöiden ja ryhmän työn suuntaus, organisointi, valvonta, motivointi ja kannustaminen sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys.” Johtamisviestintää voi harjoittaa käytännössä kuka tahansa, joka organisaatiossa mielletään johtoasemaa edustavaksi yksilöksi ja joka omassa roolissa toimiessaan sitoutuu viestin välittämiseen muille (Mayfield & Mayfield 2017, 4).

Tehokas henkilökohtainen viestiminen edellyttääkin aina myös henkilökohtaista sitoutumista viestittävään asiaan (Salminen 2001, 227). Johtamisviestinnän painopiste on johtajan artikulaatiossa eli sen käsittämisessä, miten alaiset tulkitsevat johtajan ajatusten

ilmaisun. Johtajuudessa on perinteisesti kyse merkityksien luomisesta ja hallitsemisesta, ja johtamisviestintä on keskeinen avain näiden merkitysten ilmaisemisessa organisaation sisällä. Johtamisviestinnän avulla organisaatiossa on mahdollista muodostaa jaettu käsitys käsillä olevasta todellisuudesta eli johtamisviestintä on käytännössä todellisuuden tulkintaa. (Mayfield & Mayfield 2017, 4.)

Vaikka painopiste johtamisviestinnässä onkin johtajan toiminnassa ja artikulaatiossa, myös viestinnän kohteena olevat henkilöt ovat viestinnän aktiivisia osapuolia (Salminen 2001, 68). Salminen (2001, 68–69, 75) jatkaa, että ihmiset eivät ole organisaatioissa pelkästään passiivisia viestinnän kohteita, vaan myös itsenäisiä ja aktiivisia tiedon hakijoita. Informaatiota voidaan saada virallisen johdon lisäksi myös organisaatiossa liikkuvien huhujen ja juurujen kautta. Johtamisviestintä voidaan jakaa suoraan johtamisviestintään, epäsuoraan johtamisviestintään ja oheisviestintään. Suoralla johtamisviestinnällä tarkoitetaan nimensä mukaisesti organisaation suoraa ohjaamista viestinnän avulla. Epäsuoralla johtamisviestinnällä sen sijaan pyritään vaikuttamaan organisaation jäsenten päätöksentekovalmiuksiin ja toisaalta päätöksenteon tukena toimiviin järjestelmiin. Näiden kahden ohella johtamisviestintä voi ilmetä myös oheisviestintänä eli sanattomana viestintänä, jolla johto kuitenkin vaikuttaa organisaationsa jäseniin. Oheisviestinnällä viitataan käytännössä äänensävyyn, äänenkorkeuteen, kasvojen ilmeisiin sekä muun muassa ajan ja tilankäyttöön.

Johtamisviestinnän laatu, tyyli ja kanavat, joiden kautta viestintää harjoitetaan, vaikuttavat alaisten käyttäytymiseen ja asenteisiin. Johtamisviestintää voidaan harjoittaa symmetrisesti, jolloin viestinnässä korostuvat luottamus, uskottavuus, avoimuus, suhdenäkökulma, vastavuoroisuus, horisontaalinen viestintä, palaute, informaation riittävyys sekä työntekijäkeskeinen viestinnän tyyli ja suvaitsevaisuus myös ilmeneville erimielisyyksille. Tämän kaltainen luonnostaan kaksisuuntainen symmetrinen viestintä helpottaa vuoropuhelua alaisten kanssa. Asymmetrinen viestintä sen sijaan on yksisuuntaista, ylhäältä alas suuntautuvaa, jonka pääasiallisena tarkoituksena on hallita työntekijöiden käyttäytymistä johdon vaatimusten mukaisesti. (Men 2014, 266–267.) Symmetrinen johtamisviestintä on rinnastettavissa ihmisorientoituneeseen johtamisviestinnän tyyliin, jossa keskeistä on nimenomaan suhdenäkökulma. Asymmetrinen viestintä sen sijaan on enemmän tehtäväkeskeistä eli painopisteenä on suhdenäkökulman sijasta ja viestinnän tyylin sijasta informaation varsinainen sisältö. (de Vries ym. 2010, 369.)

Johtamisviestinnässä voidaan viestinnän eri painopisteiden lisäksi tukeutua myös erilaisiin viestinnän tyyleihin, joilla tässä viitataan johtajan ja alaisten väliseen ajatuksenvaihtoon. Mikäli johtajalla on hyvä reagoitokyky ja hän täten kuuntelee sekä myös antaa aktiivisesti palautetta alaisilleen, hän ilmentää kaksisuuntaista johtamisviestintää, jossa informaatio on symmetristä. Jos johtaja vastaavasti tukeutuu autoritäärisiin viestintäkeinoihin, myös viestintä jää yksipuoliseksi. Johtamisviestintä voi näin ollen olla sekä osallistavaa että epätasaisesti jakaantunutta, joista ensimmäinen johtaa kollektiiviseen informaation jakamiseen organisaatiossa sekä henkilöstön mielipiteiden huomioon ottamiseen ja jälkimmäinen puolestaan informaation laajaan asymmetriaan. (Hamrin 2016, 377–379.)

Johtamisviestinnän tyylin lisäksi on tärkeää ymmärtää myös se, minkä pohjalle tehokas johtamisviestintä rakentuu. Harrisonin ja Mühlbergin (2014, 23) mukaan tehokas johtamisviestintä rakentuu kolmesta osa-alueesta: viestinnän sisällöstä, viestinnän kontekstista ja viestinnän sävystä. Harrison ja Mühlberg (2014, 23) esittävät, että tehokkuuden maksimoimiseksi johtamisviestinnässä tulisi edetä kolmen eri rakenteellisen (strategisen) portaan kautta, jotka on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2 Johtamisviestinnän strateginen prosessi (mukaillen Harrison & Mühlberg 2014, 23)

Harrisonin ja Mühlbergin (2014) mukaan johtamisviestinnän onnistuminen ja tehokkuus riippuvat ensinnäkin viestinnän *sisällön* määrittämisestä eli tarkemmin tiedonkulun hallinnasta. Tämä tarkoittaa käytännössä sen määrittämistä, mikä ylipäätään on se uutinen tai informaatio, joka halutaan viestiä eteenpäin ja toisaalta mikä on paras aikaraja tämän informaation välittämiseksi. Toiseksi johtamisviestintä edellyttää kuitenkin viestinnän sisällön lisäksi *ulkoisten olosuhteiden* huomioon ottamista eli laajemmin sen tarkastelemista, missä ja milloin informaatio vastaanotetaan ja miten esimerkiksi jo olemassa olevat tiedot tai mielipiteet vaikuttavat tämän informaation vastaanottoon.

Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi johtamisviestinnän *sävyllä* on ratkaiseva merkitys lopullisen informaation läpiviemiseksi. Käytetty kieli sekä viestijän varmuus, optimistisuus ja avoimuus vaikuttavat siihen, miten viesti tulkitaan. Tämän tutkimuksen yhtenä rajauksena on tutkia johtamisviestintää lähiesihenkilöiden näkökulmasta. Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan tästä syystä vielä laajemmin johtamisviestintää lähiesihenkilöiden näkökulmasta.

3.2 Johtamisviestintä lähiesihenkilön näkökulmasta

Johtajan ja alaisten välisten suhteiden nähdään syntyvän kommunikaatiotoiminnasta ja olevan siten vuorovaikutuksen tulosta. Työntekijöiden kokemukset omasta työpaikastaan vaihtelevat usein myös sen mukaan, millaisen ihmissuhteen he muodostavat oman johtajansa kanssa. (Omilion-Hodges & Baker 2017, 116.) Salmisen (2001, 74) mukaan johtaminen itsessään on viestintää ja alaisiin voi vaikuttaa vain viestimällä. Esihenkilöt kommunikoivat alaistensa kanssa kertoakseen heille työn tavoitteista, ohjatakseen toimintaa ja myös antaakseen palautetta alaisen suorituskyvyn parantamiseksi tai tukemiseksi. Åbergin (2006, 93) mukaan johtamisviestintä on johtamistyötä, sillä ilman viestintää ei voi johtaa.

Åbergin (2006, 81–82) vuonna 2004 erään organisaation esihenkilöille ja alaisille teettämän kyselyn mukaan esihenkilössä arvostetaan tasapuolisuutta, rehellisyyttä, jämäkkyyttä sekä luotettavuutta, asiallisuutta ja muun muassa selkeyttä. Näiden tekijöiden lisäksi kyselyn tuloksissa korostuivat palautteen antaminen, lupauksen pitäminen, tavoitettavuus sekä esimerkiksi keskustelukyky, informaation jakaminen ja ideoiden kysyminen. Monet näistä ominaisuuksista pohjautuvat esihenkilön viestinnälliseen kyvykkyyteen. Usealle esihenkilölle viestintä voi olla vain mekaaninen informaation siirtämisen prosessi, mutta nykyisen ihmisten johtamisen korostumisen myötä, syvällisempi viestinnällinen osaaminen on muodostunut keskeiseksi esihenkilön osaamisalueeksi.

Viestinnällisten taitojen merkitystä korostaa esimerkiksi se, että taitojen on havaittu olevan yhteydessä alaisten työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen ja motivaatioon (Åberg 2006, 110; Mikkelsen, Sloan & Tietsort 2021, 602–604). Johtamisviestintä ilmentää myös esihenkilön karismaa, johtamistyyliä ja uskottavuutta. Uskottavuus on erityisen tärkeä esihenkilön viestintään liittyvä ominaisuus, sillä viestejä ei vastaanoteta lähderiippumattomasti, mikä tarkoittaa sitä, että vähemmän uskottaviksi

koettuja esihenkilöitä kyseenalaistetaan jatkuvasti. Johtamisviestinnän uskottavuus ilmenee esihenkilön (viestijän) pätevyytenä ja asiantuntemuksena, hyvänä tahtona sekä luotettavuutena. (Mikkelson ym. 2021, 602–604.) Se missä määrin esihenkilö pystyy johtamisviestinnällään vaikuttamaan alaisiinsa, riippuu siis hänen hallitsemansa ohjausvoiman määrästä, joka taas perustuu muodollisen johtoaseman lisäksi ammattipätevyyteen, persoonallisuuteen, maineeseen, ryhmän tukeen ja muun muassa poliittisiin taitoihin (Salminen 2001, 80–81). Mikkelson ym. (2021, 602–604) ja Ndlovu ym. 2021, 4) jatkavat, että kun esihenkilöt kommunikoivat tavoitteista, menettelytavoista sekä odotuksista selkeästi, alaiset suoriutuvat myös paremmin työtehtävistään. Riittävän selkeä, läpinäkyvä sekä usein tapahtuva kommunikointi alaisten kanssa lisää luottamusta lähiesihenkilö-alaisuudessa ja myös myötävaikuttaa organisaatiotason sitoutumiseen.

Johtamisviestinnän tärkeyttä alleviivaa myös se, että välittömät esihenkilöt – lähiesihenkilöt – ovat työntekijöiden näkökulmasta suosituin informaation lähde, jonka vuoksi lähiesihenkilöillä on alaisen silmissä enemmän uskottavuutta kuin ylemmän johdon henkilöillä (Men 2014, 258). Ndlovu ym. (2021, 4) toteavatkin, että lähiesihenkilöiden vastuulla on viestiä yrityksen missiosta, visiosta ja tavoitteista sekä arvoista varmistaakseen, että alaiset sisäistävät kyseiset arvot ja tavoitteet ja ryhtyvät niitä tukeviin toimiin. Salminen (2001, 223, 225) huomauttaa, että lähiesihenkilö toimii lisäksi johtamisviestinnän osalta välittäjänä ylimmän johdon ja alaisten välillä.

Salminen (2001, 223, 225) täsmentää, että välittävä rooli voi kuitenkin muuttua informaatiota suodattavaksi tai jopa informaationkulun estäväksi, mikäli lähiesihenkilöllä ei ole riittävän kehittyneitä viestinnällisiä valmiuksia. Tehokas johtamisviestintä edellyttää keskustelutaitojen, esiintymistaitojen sekä kirjallisten viestinnän taitojen ohella esihenkilöltä kykyä arvioida ja hallita myös lähettämiään oheisviestejä sekä kykyä myös empaattiseen kuuntelutaitoon. Ndlovun ym. (2021, 4) mukaan lähiesihenkilöiden ja alaisten väliset laadukkaat suhteet johtavat itsessään parempaan viestintään, jonka keskiössä ovat avoimuus ja työn merkityksellisyys. Lähiesihenkilöiden harjoittaman onnistuneen johtamisviestinnän kautta alaisille syntyy tunne työn tarkoituksenmukaisuudesta, jolloin he myös sitoutuvat organisaatioon paremmin.

Lähiesihenkilö on alaisen näkökulmasta ensisijainen yhteyshenkilö, mitä tulee vastavuoroisten odotusten ja velvoitteiden viestimiseen. Tähän viestinnälliseen vastavuoroisuuteen liittyy keskeisesti psykologisen sopimuksen teoria, joka viittaa

yksilön uskoon siitä, että tässä tapauksessa esihenkilön ja alaisen välillä vallitsee molemminpuolinen ymmärrys suhteeseen liittyvistä taloudellisista ja sosiaalisista velvoitteista. Tästä näkökulmasta lähiesihenkilö on alaiselle yksi tärkeimpiä tietolähteitä, joka myötävaikuttaa siihen, miten alainen tulkitsee suhteessa vallitsevaa psykologista sopimusta. Näin ollen lähiesihenkilö voi vaikuttaa vuorovaikutuksensa kautta myös siihen, täyttyykö psykologinen sopimus alaisen ja lähiesihenkilön välillä. (Kim ym. 2021, 264.)

3.3 Johtaminen ja viestintä julkisen sektorin näkökulmasta

Tässä tutkielmassa kontekstina toimii julkinen sektori ja tutkimus toteutetaan julkisen sektorin organisaatiossa. Näin ollen on olennaista tarkastella johtamista ja viestintää sekä sen mahdollisesti erilaisia ilmenemismuotoja julkisen puolen organisaatiossa. Julkisella sektorilla voidaan tarkoittaa julkista valtaa käyttäviä organisaatioita, julkisin varoin ylläpidettävää viranomaistoimintaa tai tämän kaltaiseen viranomaistoimintaan kytkeytyvää poliittista toimintaa erityisesti kuntasektorilla (Nivala 2006, 130). Julkisten organisaatioiden keskeinen tunnuspiirre on ylhäältäpäin tapahtuva ohjattavuus, jossa toiminnan oikeutus ja onnistuneisuus määräytyy suhteessa poliittiseen päätöksentekoon (Virtanen & Stenvall 2010, 36).

Johtamisen käytänteissä ei ole ratkaisevan suuria eroja yritysten, julkisten sektorin organisaatioiden tai järjestöjen välillä. Julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioiden välillä on oikeastaan enemmän yhteisiä kuin erottavia piirteitä, mutta julkiseen johtamiseen sisältyy kuitenkin käytännössä painotuseroja, kun sen sisältöä verrataan yksityisen sektorin johtamiskäytänteisiin. Julkiselle sektorille ominaisia piirteitä ovat muun muassa moniulotteinen ja kompleksinen päätöksentekojärjestelmä, organisaation tehtävän painottuminen yhteiskunnallisen hyvän tuottamiseen ja tilintekovastuullisuuden yhteiskuntapainotteinen luonne. Julkisilla organisaatioilla on useampia sidosryhmiä, joiden odotukset ja tarpeet tulee huomioida. (Virtanen & Stenvall 2010, 36, 38–39.)

Virtasen ja Stenvallin (2010, 36, 38–39) mukaan yksityistä ja julkista sektoria erottaa myös se, että yksityisen sektorin organisaatiot tavoittelevat voiton maksimointia toiminnassaan, julkisen sektorin organisaatio on puolestaan olemassa ensisijaisesti yhteiskunnallisten hyötyjen ja hyvän tuottamiseksi, josta säädetään laissa ja asetuksissa. Julkishallinnon johtajat eivät ole myöskään samassa määrin vastuussa taloudellisen hyödyn tuottamisesta yrityksen omistajille, kuin yksityiset yritykset. Käytännössä nämä

erot ovat kuitenkin liukuvia, sillä myös yksityisen sektorin organisaatioihin kohdistuu lainsäädännöllisiä vaatimuksia ja julkisen sektorin organisaatioidenkin olemassaolo perustuu yhä enemmässä määrin asiakkailta tulevaan hyväksyntään.

Julkisen sektorin johtamiskentän voidaan nähdä olevan hyvin pirstaleinen johtuen valtavasta työntekijämäärästä, kyseisen sektorin moniulotteisuudesta tarkastelunäkökulmiensa – toiminnallinen, juridinen vai taloudellinen – osalta sekä julkisen sektorin hierarkkisuudesta. Julkisella sektorilla johtaminen mielletään usein ohjauksen käsitteen kautta. Yksi julkinen viranomainen siis johtaa toista talous-, informaatio- tai säädösohjauksen kautta. Hierarkkisuus korostuu osaltaan julkisessa johtamisessa, sillä sen avulla asiat on saatu vietyä eteenpäin organisaatiossa. Organisatorinen suorittaminen, eli erinäisten kokousten valmistelu ja päätöksenteko, on muodostunut keskeiseksi tavaksi johtaa. Ihmisten johtaminen, laajemmin esihenkilötyö, on kuitenkin noussut myös osaksi julkisen sektorin johtamista, mikä on luonut tarpeen kehittää esihenkilöosaamista myös julkisella sektorilla. (Nivala 2006, 130–134.)

Nykypäivänä perinteisten hierarkkisten johtamismallien ohella julkisen sektorin esihenkilötyössä korostuu suoran ohjauksen ja hallinnoinnin sijasta esihenkilön rooli toiminnan edellytysten luojana. Tähän liittyy läheisesti merkitysten luominen sekä työhön että sen sisältöihin ja valmentajamaisen johtamisotteen omaksuminen (Vesterinen 2006, 155–156.) Tämä näkyy viestinnällisten taitojen korostumisena. Yhtenä keskeisenä julkisen johtajan osaamisvaatimuksena onkin nostettu esiin johtajan vuorovaikutustaidot. Johtaminen voidaan nähdä tavoitteellisena vuorovaikutuksena, jonka pohjalta jokainen yksittäinenkin tilanne, kuten esihenkilön ja alaisen välinen keskustelu, on johtamistilanne. Merkittävä osa julkisen sektorin johtajan ajankäytöstä perustuu siis vuorovaikutukselle. Julkisella sektorilla johtamistehtävässä onnistuminen edellyttää dialogisuutta ja kokonaisvaltaista ymmärrystä siitä, että viestintä on organisaation toiminnan kulmakivi. Vuorovaikutustaidot korostuvat myös siksi, että toiminta on julkista. (Virtanen & Stenvall 2010, 68, 86, 97–98.)

Dialogisuuden ohella julkisen johtajan osaaminen määrittyy sen kautta, miten hän onnistuu motivoimaan ja johtamaan henkilöstöä. Julkisjohtajan vuorovaikutustaitoihin sisällytetään seuraavat tekijät: selkeä ilmaisu, luonteva esiintyminen, rauhallisuus sekä argumentoinnin ja päätöksenteon johdonmukaisuus. Selkeällä ilmaisulla viitataan paitsi itse viestien selkeyteen ja ymmärrettävyyteen, myös esihenkilön sanallisen ilmaisun

selkeyteen eli käytetyn kielen retoriikkaan. Luonteva esiintyminen taas pitää sisällään käyttäytymisen johtamistilanteissa, mihin liittyy olennaisena tekijänä kiireen hallinta ja kiireen näyttäminen ulkoisesti. Kiireettömyys liittyy myös läheisesti rauhallisuuteen, joka on monesti kokemuksen kautta opittu luonteenomainen piirre johtajassa. Argumentoinnin ja päätöksenteon johdonmukaisuus on olennainen osa johtajan vuorovaikutustaitoja, sillä johtajan tulee pystyä perustelemaan, miksi eri tilanteissa toimitaan eri tavoin, ja myös toimia johdonmukaisesti valitun linjan pohjalta. (Virtanen & Stenvall 2010, 68, 86, 97–98.)

Johtajan vuorovaikutusosaamisella on merkitystä myös luottamuksen näkökulmasta. Myöhemmin luvussa 4.2.2 tarkastellaan luottamusta edistäviä tekijöitä lähiesihenkilöalaissuhteissa ja viestinnällä sekä kommunikaatiolla on tässä keskeinen asema. Tutkielma rajautuu julkisen sektorin ohella tarkastelemaan johtamisviestintää ja luottamusta etätyön kontekstissa. Seuraavassa alaluvussa käsitellään tarkemmin johtamisviestinnän ilmenemistä etätyössä.

3.4 Johtamisviestinnän erityispiirteet etätyössä

Luvussa 2.3 tarkasteltiin etäjohtamisen kulmakiviä, joista jatkuvan ja avoimen dialogin voidaan sanoa olevan keskeisimpiä tekijöitä. Yhteydenpidon ja viestinnän toimivuus korostuukin hajautetussa – toisin sanoen virtuaalisessa – yhteistyössä (Humala 2007, 93). Virtuaalinen kommunikointi etätyössä eroaa kasvokkain tapahtuvasta viestinnästä ja tuo mukanaan toisaalta mahdollisuuksia, mutta myös omanlaisiaan haasteita. Nykypäivänä organisaatioilla on helppo pääsy lukuisiin ’uusiin’ viestintävälineisiin, kuten Facebookiin ja YouTubeen, mikä myös osaltaan muuttaa yritysten tapaa kommunikoida työntekijöidensä kanssa ja toisaalta sitä, mitkä viestintävälineet koetaan tehokkaimmiksi työntekijöiden tavoittamiseksi (Men 2014, 266). Vartiainen ym. (2004, 47) toteavat, että vuorovaikutuksen tapa, eli kasvokkain ja välittyneesti tapahtuvan kanssakäymisen tiheys, sisältö ja välineet ovat hajautetun työskentelyn keskeinen edellytys (Vartiainen ym. 2004, 47).

Koska perinteinen² johtaminen on kasvokkain tapahtuvaa, alaiset odottavat johtajiltaan näkyvyyttä pelkän tiedon ja viestien vastaanottamisen sijaan (Savolainen 2014, 47).

² Tässä perinteinen johtajuus nähdään johtajuutena, jossa ei pääasiallisesti hyödynnetä tieto- ja viestintäteknologiaa johtamistyössä.

Humalan (2007, 93) mukana toimiva tiedonvälitys sisältääkin etätyössä käytännön työtehtäviin liittyvän yhteydenpidon lisäksi myös sosiaalista kanssakäymistä eli luottamusta ja sosiaalista yhteenkuuluvuutta vahvistavia asioita, kuten arvojen ja normien määrittämistä. Ei-verbaalisten viestintävihjeiden sekä epäformaalien viestintämenetelmien hyödyntäminen puuttuvat monesti virtuaalisesta viestinnästä, mikä voi aiheuttaa väärinkäsityksiä, viivästyksiä tiedonkulussa esihenkilöiden ja alaisten välillä sekä täydentävän ja tilannesidonnaisen informaation puutteita. (Lee 2014, 62; Newman ym. 2020, 455). Lee (2014, 62) täsmentää, että etänä tapahtuvassa viestinnässä viestin vastaanottaja voi valita, mikäli vastaa sähköpostiin, puheluun tai muuhun viestintään ylipäättään sekä myös sen, milloin vastaus annetaan. Kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä puolestaan vastaus tai esimerkiksi palaute annetaan usein välittömästi. Humalan (2007, 93) mukaan etäällä tehtävässä työssä esihenkilön rooli heikompienkin signaalien havaittajana korostuu eli esihenkilön tulee olla empaattinen ja kuunnella tarkasti myös alaistensa näkemyksiä mahdollisten ongelmien varhaiseksi havaitsemiseksi.

Työpaikan vaihtuminen perinteisestä toimistosta kotiin tai muuhun vaihtoehtoiseen paikkaan muuttaa myös esihenkilön ja alaisen välisen vuorovaikutuksen taajuutta ja laatua sekä myös työntekijän suhdetta omiin työtovereihinsa. Kasvokkain tapahtuvien tapaamisten ja ohjauksen sekä palautteen saamisen mahdollisuuksien väheneminen muuttavat myös esihenkilön ja alaisen välistä (dyadista) suhdedynamiikkaa ja vaikeuttavat affektiivisten (tunnepohjaisten) signaalien lähettämistä, ylläpitämistä ja vastaanottamista. (Gajendran & Harrison 2006.) Germain (2011, 39) toteaa, että tiedon pyytäminen ja toisaalta tiedon jakaminen voidaan virtuaalisessa työympäristössä nähdä riskialttiina, sillä yksilöillä ei ole samalla tavoin mahdollisuutta tarkkailla muiden reaktioita omaan toimintaan. Avun pyytäminen voidaan esimerkiksi tulkita epäpätevyyden merkiksi tai vastaavasti ei-toivotun tiedon tarjoamista helposti vältetään sen kuormittavuuden vuoksi. Tämä voi johtaa siihen, että esimerkiksi johtamisviestinnän määrä rajoittuu, mikä puolestaan voi hidastaa esimerkiksi luottamuksen kehittymistä ja tiedon jakamista teknologiavälitteisesti.

Sen lisäksi, että etätyöskentely voi osaltaan rajoittaa ja viivästyttää tiedonkulkua, se voi myös johtaa tietotulvaan. Humala (2007, 100) toteaa, että esimerkiksi sähköpostin välityksellä viestejä voi tulla paljon, jolloin tärkeätkin viestit voivat hukkuu muuhun viestitulvaan. Esihenkilöiden suunnalta saapuva jatkuva viestitulva voi myös ärsyttää

alaisia. Näin ollen onkin olennaista, mitä viestintäkanavia hyödynnetään ja millaisissa tarkoituksissa. Åberg (2006, 115–116) jatkaa, että verkossa tapahtuva viestintä muuttaa myös osaltaan viestinnän sisältöä ja kielenkäyttöä, sillä verkossa voidaan matalammalla kynnyksellä välittää myös viihteellisiä sanomia, jotka voivat olla kirjallista viestintää epämuodollisempia. Virtuaalisuus mahdollistaa myös useampaan keskusteluun osallistumisen yhtäaikaaisesti ja keskusteluihin palaamisen myös myöhemmin, sillä keskustelut usein tallentuvat digitaaliseen formaattiin. Näin voidaan luoda pysyvämpää tietovarastoa käydyistä keskusteluista sekä myös tehdyistä päätöksistä. (Berry 2006.) Toisaalta pysyvä tietovarasto voi toimia myös tietoturvaongelmana ja tarpeettomien huhujen levittäjänä, mikä voi osaltaan lisätä epäluottamusta ja konflikteja organisaatiossa (Humala 2007, 95).

Olemassa olevista haasteista huolimatta virtuaalipainotteiseen viestintään sisältyy monia positiivisia tekijöitä, joista keskeisimpiä ovat kommunikaation nopeutuminen (tietyin rajoituksin), informaation jakaminen ajallisesti eri tahtiin sekä maa- ja kulttuurirajat ylittävän yhteistyön mahdollistuminen (Dahlstrom 2013, 443). Vaikka virtuaalisilla viestintävälineillä ei voida siis korvata kasvokkain tapahtuvaa viestintää, on virtuaalisten viestintävälineiden kautta mahdollista käydä keskusteluja ajasta ja paikasta riippumattomasti nopealla aikataululla. Työn tehokkuus ja tuottavuus myös lisääntyvät, kun virtuaalinen viestintä mahdollistaa keskustelun välittämisen, tiedon jakamisen ja päätöksenteon nopeasti. (Berry 2006; Dahlstrom 2013.) Åberg (2006, 115–116) toteaa, että virtuaalisessa viestinnässä viestintä tapahtuu asynkronoidusti eli ei reaaliajassa, mikä osaltaan sallii myös tulevien ja lähtevien viestien paremman kontrollin ja tarkemman muotoilun ennen lähettämistä. Berry (2011, 197) täsmentää, että parempi kontrolli mahdollistaa esimerkiksi refleктоivan, syvällisemmän palautteen antamisen verrattuna kasvokkain tapahtuvaan välittömään, mutta sisällöltään suppeampaan palautteenantoon.

Etätyöympäristössä johtamisviestinnässä painottuvat siis fyysisen läsnäolon puutteesta johtuen yhteydenpidon määrä, laatu sekä oikeiden yhteistyömuotojen löytäminen. Vuorovaikutusosaamisen merkitys korostuu, sillä perinteiset vuorovaikutuksen tavat eivät riitä virtuaalisessa työympäristössä. (Vilkman 2016.) Vartiainen ym. (2004, 114) mukaan virtuaalisessa ympäristössä viestinnässä menestyminen edellyttää viestinnän proaktiivisuutta eli tiedon aktiivista jakamista ilman, että tietoa tarvitsee erikseen aina pyytää, jämäkkyyttä, ajantasaisuutta, avoimuutta ja oikeiden välineiden hyödyntämistä oikeassa paikassa. Jämäkkyys ja ajantasaisuus ilmenevät muun muassa roolien selvyytinä

ja oleellisen tiedon välittömänä näkyvyytenä. Johtamisviestinnän avoimuus viittaa tiedon kohtelemiseen yhteisenä pääomana; tiedon pimittäminen johtaa väistämättä ristiriitoihin ja konflikteihin organisaatiossa.

Vartiainen ym. (2004, 114) jatkavat, että etätyö edellyttää työympäristönä myös johdon kykyä luottaa työntekijöidensä ammattitaitoon ja työmoraaliin, sillä liiallinen kontrolli on kuormittavaa ja epäluottamus voi johtaa motivaation laskuun sekä työntekijän sitoutumisen vähenemiseen. Luottamuksen ohella empatia ja kuuntelun taito korostuvat vuorovaikutuksessa, kun ei-kielellisiä viestejä on vaikeampi havaita sähköisten kanavien kautta. Humala (2007, 99) toteaa, että virtuaalisessa työympäristössä tarvitaankin jopa osin ylikorostunutta, tietoista ja säännöllistä viestintää.

Etänä tapahtuvassa viestinnässä informaation tulkintojen moninaisuus myös lisääntyy ja jokin sellainen asia, mikä olisi helppo esittää fyysisesti toiselle henkilölle, voi olla haastavaa selittää puhelimitse tai sähköpostin välityksellä (Dahlstrom 2013, 443). Savolainen (2014, 49) toteaa, että yksilöiden kokemukset ja tulkinnat teknologiavälitteisestä viestinnästä ovatkin usein subjektiivisia, mikä tarkoittaa sitä, että vuorovaikutus koetaan ja havaitaan teknisten laitteiden kautta eri tavoin riippuen yksilöstä. Humala (2007, 94, 99) ja Dahlström (2013, 443) lisäävät, että viestinnän näkökulmasta ratkaisevana tekijänä pidetäänkin valittua viestintäkanavaa ja -tyyliä, sillä tietyt viestintäkanavat ovat persoonallisempia, mahdollistavat nopean palautteen saamisen ja antamisen sekä pystyvät käsittelemään useampia informaatiovihjeitä kerralla. Oikean ja toimivan viestinnän kanavan ja tyylin valinnan kautta voidaan edesauttaa luottamuksen syntymistä ja mahdollisesti parantaa organisaatioon identifioitumisen sekä viestinnällisen tyytyväisyyden astetta organisaatiossa.

Tieto- ja viestintäteknologian välittämän vuorovaikutuksen ongelmana on sen heikompi kyky tukea epävirallista ja spontaania vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Etäisyys jo itsessään vähentää vuorovaikutuksen määrää, mutta korvaavien vuorovaikutusmuotojen ja -kanavien vähäisyys lisää entisestään heikentävää vaikutusta. Toisaalta teknologian välittämä vuorovaikutus voi olla demokraattisempaa, sillä vuorovaikutuksen osapuolten väliset ennakkoluulot ja valtaerot eivät ole samalla tavoin suoraan näkyvissä. (Vartiainen ym. 2004, 49.) Välimatkasta huolimatta esihenkilön on pyrittävä luomaan ja ylläpitämään henkilökohtaisia suhteita alaisiinsa sekä osaltaan varmistaa yhteydenpidon sujuvuus tarjoamalla myös alaisille mahdollisuus osallistua heidän työtään koskevaan

päätöksentekoon. Etätyöympäristössä säännöllinen palautteen antaminen ja vastaanottaminen, luottamuksen ja yhteistyön rakentamisen tukeminen, eripaikkaisten työntekijöiden eriävien tarpeiden huomioiminen sekä empaattisuus korostuvat johtamisessa ja johtamisviestinnässä. (Vilkman 2016.)

4 Luottamus

Tässä pääluvussa käsitellään luottamusta organisaatiossa sekä sen ilmenemistä lähiesihenkilö–alaissuhteissa. Luvussa tarkastellaan laajemmin luottamuksen ilmenemistä lähiesihenkilön ja alaisen välillä sekä luottamusta etätyön kontekstissa. Tämän luvun tarkoituksena on syventää ymmärrystä siitä, miten luottamus syntyy lähiesihenkilön ja alaisen välille ja mikä on luottamuksen merkitys yhtäältä ihmissuhteiden toimivuudelle ja toisaalta koko organisaation toiminnalle.

4.1 Luottamuksen määrittely

Luottamuksen käsitteen ympärille pohjautuva organisaatiotutkimus on suhteellisen monimuotoista ja monitieteistä (Dirks & Ferrin 2001, 451), mistä johtuen luottamukselle on olemassa myös useampia eri määritelmiä. Mayerin ym. (1995, 712) mukaan luottamuksella tarkoitetaan yksilön halukkuutta olla haavoittuvainen toisen osapuolen toiminnalle. Valmius haavoittuvuuteen perustuu odotuksiin siitä, että toinen osapuoli suorittaa tai on suorittamassa luottavan osapuolen näkökulmasta tärkeää tehtävää, jonka suorittamista ei voi suoraan kontrolloida tai valvoa. Luotettavan osapuolen näkökulmasta tämä määritelmä voidaan kääntää siten, että luotettava henkilö reagoi ja toimii luottavan osapuolen näkökulmasta halutulla tavalla. Tästä näkökulmasta luottamus sisältää riskin ja edellyttää luottamussuhteen osapuolilta halukkuutta ja rohkeutta ottaa riskejä (Savolainen 2014, 48). Rousseau ym. (1998, 395) jatkaa osittain samaa linjaa määritellesään luottamuksen psykologiseksi tilaksi, joka viittaa aikomukseen hyväksyä oma haavoittuvuus perustuen toisen osapuolen käytökseen asetettuihin positiivisiin odotuksiin. Luottamuksen käsitteen rinnalla tutkimuksissa on käytetty myös käsitteitä yhteistyö, luottavaisuus ja ennakoitavuus, mutta näiden käsitteiden käyttö on osaltaan ongelmallista, sillä esimerkiksi yhteistyötä voi harjoittaa myös ilman varsinaista luottamusta (Allert & Chatterjee 1997, 14).

Luottamusta voidaan tarkastella joko rationaalisesta tai sosiaalisesta perspektiivistä. Pääosin tutkimus keskittyy rationaalisen perspektiivin ympärille, jonka keskiössä on yksilön oman edun laskenta. Luottamuksen lisääntymisen voidaan katsoa vähentävän vuorovaikutussuhteen 'transaktiokustannuksia', sillä yksilön on tällöin harjoitettava vähemmän itsesuojelutoimia valmistautuakseen toisen osapuolen mahdollisiin opportunistisiin toimiin. Luottamus mahdollistaa näin riskinoton ihmissuhteissa.

Luottamuksen sosiaalinen perspektiivi keskittyy puolestaan luottamuksen tarkastelemiseen moraalisenä velvoitteena. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna yksilöt luottavat toisiin ihmisiin ja auttavat muita siksi, että se on moraalisesti tarkoituksenmukaista. (Järvenpää ym. 1998, 30–31.)

Näkökulmatarkastelun lisäksi luottamusta voidaan tarkastella ihmissuhde-, yksilö- tai organisaatiotasolla. Luottamuksen nähdään olevan ensisijaisesti ihmissuhteisiin keskittyvä käsite (Krot & Lewicka 2012), mutta luottamusta on silti tutkittu myös yksilö- ja organisaatiotasolla. Yksilö- ja ihmissuhdetasolla luottamus näyttäytyy luottamuksena työtovereihin ja johtajuuteen sekä laajemmin näiden yksilöiden kykyihin, hyväntahtoisuuteen ja rehellisyyteen, kun taas organisaatiotasolla luottamus kohdistuu asianmukaisiin organisaatorakenteisiin, oikeudenmukaisuuteen, saatavilla olevaan tukeen, viestintään ja kulttuuriin. Organisaatiotason luottamus viittaa näin ollen yksilön uskomuksiin siitä, että organisaatio toimii rehellisesti ja annettujen sitoumusten mukaisesti. (Men ym. 2021, 3–4.)

Eri luottamustasojen ohella luottamuksen käsite voidaan jakaa vielä tarkemmin luotettavuuteen, luottamustaipumukseen ja varsinaiseen luottamukseen. Henkilön luotettavuus määräytyy havaittujen henkilökohtaisten ominaisuuksien (Yamagishi 2011) ja käyttäytymismallien pohjalta (Järvenpää 1998). Se, missä määrin yksilö demonstroi toiminnassaan aiemmin mainittuja hyväntahtoisuutta, rehellisyyttä ja reliaabeliutta, vaikuttaa kyseisen yksilön koettuun luotettavuuteen. Koettu luotettavuus puolestaan luo luottamustaipumusta, joka voidaan nähdä nimensä mukaisesti taipumuksellisena haluna luottaa sekä lopulta konkreettisesti luottamuksena muihin. Luottamusalttius sisältää haavoittuvuutta, sillä toisten henkilöiden tulevista reaktioista tai käyttäytymismalleista ei voida koskaan olla täysin varmoja. Luottamus itsessään käsittää luotettavuuden ja luottamustaipumuksen välisen suhteen. (Järvenpää 1998; Meyer ym. 2017, 221–222.)

Luottamus jakaantuu käsitteellisesti edelleen horisontaaliseen ja vertikaaliseen luottamukseen riippuen sen käyttökontekstista. Horisontaalinen luottamus viittaa työtovereiden ja kollegoiden väliseen luottamukseen ja vertikaalinen luottamus puolestaan esihenkilöiden (johtajien) ja alaisten väliseen luottamukseen (Krot & Lewicka 2012, 225.) Edellä mainittujen eri ilmenemismuotojen lisäksi luottamus voi esiintyä affektiivisena tai kognitiivisena luottamuksena. Affektiivinen luottamus perustuu henkilöiden väliseen huolenpitoon ja emotionaaliseen siteeseen luottamussuhteen eri

osapuolten välillä. Kognitiivinen luottamus puolestaan heijastaa uskomuksia luotettavan henkilön kyvyistä, uskottavuudesta ja aitoudesta. (McAllister 1995, 25–26; Men ym. 2021, 3.)

Luottamuksella on tärkeä merkitys organisaation sujuvalle toiminnalle. Dirksin ja Ferrinin (2001, 451–452) mukaan luottamus vaikuttaa organisaation toimintaan siten, että korkea luottamuksen aste lisää positiivista asennetta ja yhteistyötä organisaatiossa sekä parantaa sen suorituskykyä. Mayer ym. (1995) sekä Werbel ja Henriques (2009) ovat omilla tutkimuksissaan päätyneet samankaltaisiin tuloksiin, ja heidän mukaansa luottamus lisää yhteistyön ja suorituskyvyn lisäksi työntekijöiden työtyytyväisyyttä organisaatiossa koetun turvallisuuden tunteen kautta. Näin ollen luottamuksella on liiketoimintaympäristössä tärkeä merkitys myös yksilöiden hyvinvoinnin näkökulmasta. Luottamus on avaintekijä tehokkaassa kommunikaatiossa esimerkiksi työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä sekä työntekijöiden keskinäisissä suhteissa (Krot & Lewicka 2012, 224). Seuraavassa alaluvussa tarkastellaankin tarkemmin työntekijöiden ja esihenkilöiden välistä vertikaalista luottamussuhdetta.

4.2 Luottamuksen ilmeneminen lähiesihenkilön ja alaisen välillä

Tässä tutkimuksessa luottamusta tarkastellaan dyadisesti eli kaksisuuntaisesti ja painopisteenä on lähiesihenkilön ja alaisen välinen luottamussuhde. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan laajemmin luottamuksen syntymistä esihenkilön ja alaisen välille sekä tätä luottamusta vahvistavia tekijöitä. Lopuksi tarkastellaan vielä luottamuksen merkitystä laajemmin vuorovaikutusnäkökulmasta.

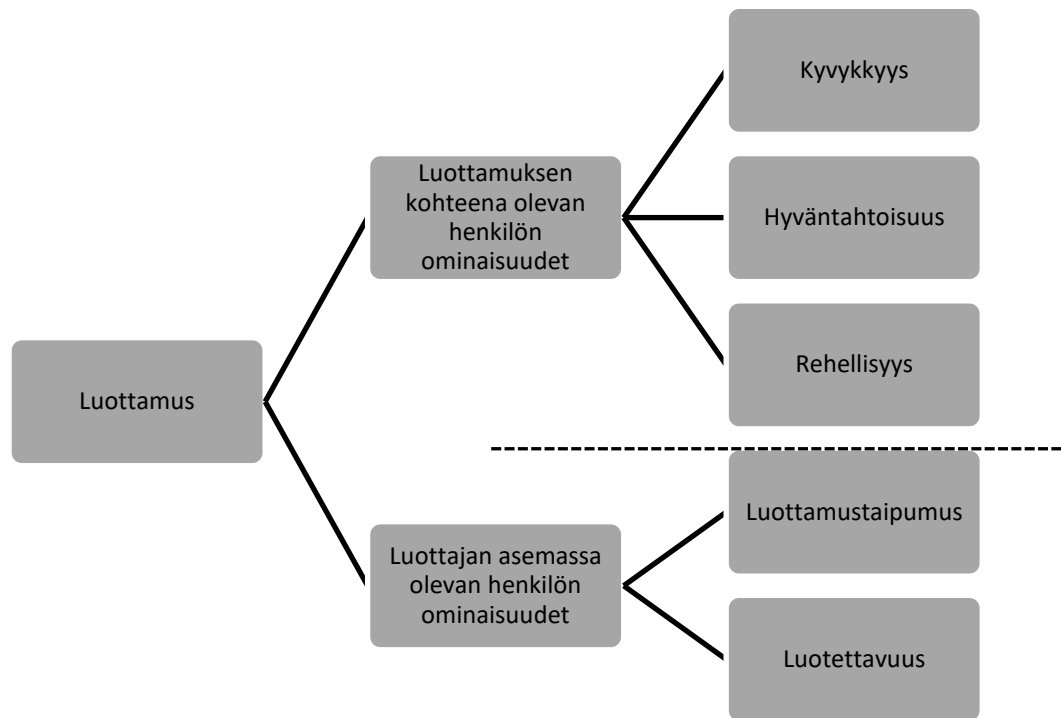
4.2.1 Luottamuksen synty

Luottamuksen syntymisen nähdään usein olevan hyvin monimutkainen prosessi (Connel ym. 2003). Yksilöitä yhdistävät affektiiviset tunnesiteet sekä koettu haavoittuvuus luovat monien tutkimusten mukaan pohjan luottamukselle (McAllister 1995, 26; Rousseau ym. 1998; Lapidot ym. 2007; Meyer ym. 2017). Johtajan ja alaisten välisissä suhteissa luottamuksen nähdään olevan usein lähtöisin johtajan toimista (Connel ym. 2003, 579), ja luottamusprosessin käynnistäminen onkin usein johtajan roolissa toimivan vastuulla (Whitener ym. 1998). Allertin ja Chatterjeen (1997, 14) mukaan luottamus syntyy hyvin pitkälti sen perusteella, millaiseksi organisaation sisäinen viestintäkulttuuri muotoutuu johtajien toimesta. Luottamuksen rakentuminen perustuu esihenkilön kykyyn viestiä ja

kommunikoida alaisilleen tavalla, joka vahvistaa organisaatiossa luottamusta ihmissuhteiden toimivuuteen ja tiimien sekä positiivisen organisaatiokulttuurin syntymiseen, sisäisesti ja ulkoisesti.

Käytännössä luottamuksen voidaan nähdä syntyvän pitkän prosessin tuloksena, jossa osapuolet etenevät kokemusten perusteella kohti syvemmän tason keskinäistä luottamusta (McAllister 1995). Tämä tarkoittaa sitä, että luottamus syntyy, kun molemmat suhteen osapuolet kokevat saavansa hyötyä toisen käyttäytymisestä ja koetut hyödyt rakentavat luottamusta eteenpäin (Krot & Lewicka 2012, 225). Luottamusta käsittelevät teoriat pohjautuvatkin monesti sosiaalisen vaihdon teoriaan (*eng.* social exchange theory), jonka mukaan luottamus syntyy kahden yksilön välisen toistuvan 'hyötyjen vaihdannan' kautta (Blau 1964). Tässä sosiaalisen vaihdannan prosessissa yksilö tuottaa vapaaehtoisesti toiselle osapuolelle hyötyä toimillaan ja samalla odottaa vastavuoroisesti saavansa hyötyä myös toiselta osapuolelta. Tämän teorian pohjalta luottamuksen nähdään rakentuvan säännöllisten velvoitteiden täyttämisen kautta eli vastavuoroisesti jaettujen hyötyjen kautta sekä toisaalta asteittaisen, ajan myötä tapahtuvan sosiaalisen vaihdannan laajentumisen kautta, kun luottamus vastavuoroiseen vuorovaikutukseen ja tarkemmin toiseen osapuoleen lisääntyy. (Whitener ym. 1998, 514–515.) Werbelin ja Henriquesin (2009, 781) mukaan tämän kaltainen hyötyjen vaihdannan prosessi tarjoaa toisaalta myös suhteen osapuolille mahdollisuuden opportunistiseen käyttäytymiseen ja saatujen resurssien hyväksikäyttämiseen omaksi eduksi ja vastaavasti toisen epäeduksi.

Tässä tutkielmassa luottamuksen syntyä ja ilmenemistä tarkastellaan kaksisuuntaisesti eli dyadisesti, jolloin kiinnostuksen kohteena ovat sekä johtajan luottamus alaiseen että myös alaisen luottamus johtajaan. Luottamuksen synty on tämän kaltaisissa kaksisuuntaisissa suhteissa riippuvainen sekä luottajan asemassa olevan että luotettavan henkilön ominaisuuksista (Järvenpää ym. 1998). Järvenpää, Knoll ja Leidner (1998) ovat omissa tutkimuksissaan määrittäneet keskeisimmät ominaisuudet, joita edellytetään luottavalta ja luotettavalta osapuolelta luottamuksen syntymiseksi (mukailen Mayer ym. 1995), ja Olson ja Olson (2012) ovat esittäneet nämä ominaisuudet kuviossa 3 esitettyssä muodossa:



Kuvio 3 Luottamuksen syntymiseen vaikuttavat osapuolten ominaisuudet (mukailien Mayer ym. 1995; Järvenpää ym. 1998; Olson & Olson 2012)

Kuvio 3 havainnollistaa, että luottamuksen kohteena olevan osapuolen tärkeimpiä ominaisuuksia ovat koettu kyvykkyys, hyväntahtoisuus ja rehellisyys. Nämä ominaisuudet ilmenevät käyttäytymisen kautta. Kyvykkyys voidaan määritellä kokoelmaksi taitoja, kykyjä ja ominaisuuksia, jotka mahdollistavat viestinnällisen vaikutusvallan kehittymisen jollakin tietyllä toiminnan osa-alueella. Hyväntahtoisuus taas viittaa siihen, missä määrin luottamuksen kohteena olevan henkilön uskotaan haluavan tehdä hyvää suhteessa luottavaan osapuoleen itsekeskeisten tavoitteiden lisäksi. Rehellisyys näyttäytyy puolestaan luottavan osapuolen käsityksinä siitä, että luottamuksen kohteena oleva henkilö noudattaa tiettyjä, luottavan osapuolen näkökulmasta hyväksyttävänä pidettyjä periaatteita. (Mayer ym. 1995; Järvenpää ym. 1998, 31; Lapidot ym. 2014, 17–19.)

Kuvion 3 mukaisesti luottajan asemassa toimivan osapuolen näkökulmasta keskeisin ominaisuus on taipumus luottaa, tarkemmin luottamustaipumus. Luottamustaipumuksen nähdään olevan suhteellisen pysyvä piirre ihmissuhteesta ja tilanteesta riippumatta, ja siihen voivat vaikuttaa yksilön kulttuuriset, sosiaaliset ja kehitykseen liittyvät kokemukset sekä persoonallisuustyyppi. (Mayer ym. 1995, 715; Järvenpää 1998, 31.)

Järvenpään (1998) mukaan luotettavuudella puolestaan viitataan luottavan osapuolen omaan uskoon ja varmuuteen siitä, että luottamusta ei hyväksikäytetä tai petetä.

Myös muut tutkijat ovat käsitelleet luottamuksen syntyä hieman eri näkökulmista käsin. Shapiron, Sheppardin ja Cheraskinin (1992) mukaan luottamuksen syntyyn vaikuttavat kohteena olevan henkilön luotettavuus, ulkoiset tekijät sekä luottavan ja luotettavan osapuolen välisen suhteen luonne. Tämän suhteen vähimmäisehtona voidaan pitää sitä, että yksilöiden toimet seuraavat heidän sanomisiaan. Kun yksilön voidaan luottaa pitävän sanansa, käyttäytymiseen liitettävä epävarmuus myös häviää, jolloin seurannan ja valvonnan tarve minimoituu. Tällöin luottamus on syntynyt kahden yksilön välille. Shapiron ym. (1992) mukaan luottamus voi syntyessään muotoutua eri tavoin; luottamus jakaantuu kolmeen eri tyyppiin, jotka ovat pelotteeseen perustuva, tietopohjainen ja samaistumiseen perustuva luottamus. *Pelotteeseen perustuva luottamus* syntyy ja on olemassa silloin, kun suhteen katkaisemisen mahdolliset kustannukset ylittävät epäluotettavasta käyttäytymisestä saatavat lyhytaikaiset hyödyt.

Luottamus perustuu myös ennustettavuudelle. *Tietopohjainen luottamus* syntyy, kun suhteen osapuolet tuntevat toisensa riittävän hyvin, jolloin myös käyttäytymisen ennakointi helpottuu. Zaccaron ja Baderin (2003, 382) mukaan tietoon pohjautuva luottamus kehittyykin usein toistuvien vuorovaikutustilanteiden ja kommunikaation kautta. Tämä voidaan rinnastaa ajatukseen luottamuksesta sosiaalisen vaihdon prosessina, jossa yksilöt vastavuoroisten hyötyjen saavuttamisen kautta rakentavat luottamussuhdetta toisiinsa. Mitä enemmän niin sanottuja ”yhteyspisteitä” eli käytännössä toistuvaa ja monitahoista vuorovaikutusta osapuolilla on, sitä paremmat mahdollisuudet heillä on myös ennustaa ja ymmärtää toistensa käyttäytymistä, ja sitä kautta edesauttaa luottamuksen syntymistä. Tämän näkemyksen mukaisesti yksilöt toimivat yhteistyökykyisesti silloin, kun he voivat odottaa myös toisen osapuolen olevan yhteistyöhaluisia (Shapiro ym. 1992, 369). Tietoon pohjautuvassa luottamuksessa suhteen osapuolet oppivat, mitä he voivat toisiltaan odottaa ja minkälaisia ovat kunkin taidot ja resurssit, tavat lähestyä ongelmia sekä tavat työskennellä (Zaccaro & Bader 2003, 382).

Luottamus on korkeimmillaan *samaistumiseen pohjautuvaa*, jossa suhteen osapuolet ovat täysin sisäistäneet toistensa mieltymykset ja käyttäytymismallit. Näin käy helpommin esimerkiksi tietyn ryhmän, kuten esimerkiksi työporukan, kesken. Samaistumiseen

pohjautuva luottamus voi kehittyä myös sellaisten osapuolten välille, jotka ovat fyysisesti toisiaan lähellä tai jotka jakavat samat arvot. (Shapiro ym. 1992, 371.) Samaistumiseen pohjautuvassa luottamuksessa suhteen osapuolilla on samanlaiset näkemykset ja ymmärrys organisaatioympäristöstä, ja he pääsevät myös yhteisymmärrykseen siitä, kuinka organisaatiossa tulisi vastata haasteisiin jatkuvan vuoropuhelun kautta (Zaccaro & Bader 2002, 383). Vaikka luottamussuhde etenisi samaistumiseen pohjaavalle tasolle, luottamussuhteen säilyminen edellyttää molemmilta osapuolilta johdonmukaista käyttäytymistä, jotta luottamusta ei menettäisi. Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan laajemmin luottamusta edistäviä ja heikentäviä tekijöitä. Lähiesihenkilön ja alaisen välistä luottamusta vahvistavia tekijöitä tarkastellaan sekä alaisen että lähiesihenkilön näkökulmasta.

4.2.2 Lähiesihenkilön ja alaisen välistä luottamusta vahvistavat tekijät

Vertikaalinen – eli johtajan ja alaisen välinen – luottamus on usein suhteenäkökulmasta monimutkaisempi kuin horisontaalinen – työtovereiden välinen – luottamus. Esihenkilöillä on enemmän päätöksenteko- ja vaikutusvaltaa suhteessa esimerkiksi työntekijöiden työtehtäviin ja suoriutumisen arviointiin, jolloin työntekijät voivat kokea olevansa haavoittuvaisessa asemassa. (Krot & Lewicka 2012, 225.) Keskinäisellä luottamuksella on kuitenkin monien tutkimusten pohjalta positiivinen vaikutus esihenkilö–alaissuhteisiin (Whitener 1998; Lapidot ym. 2014; Krot & Lewicka 2012).

Vertikaalista luottamusta ja sen kehittymistä voidaan organisaatiossa edistää monin eri tavoin. Werbelin ja Henriquesin (2009, 784–785) mukaan monet näistä tekijöistä perustuvat alaisten kokemuksiin ja havaintoihin esihenkilöiden käyttäytymismalleista. Alaisen halukkuuteen luottaa omaan esihenkilöönsä vaikuttavat esihenkilön hänelle jakamat resurssit, palkkiot ja mahdolliset sanktiot sekä esihenkilön aitous, saavutettavuus ja avoimuus. Alaisen näkökulmasta esihenkilön toimien oikeudenmukaisuudella on keskeinen merkitys luottamukselle. Alaisten tulee luottaa esihenkilöiden kykyyn tarjota palkkioita, jakaa resursseja sekä mahdollisia sanktioita oikeudenmukaisesti ja reilusti. Mikäli oikeudenmukaisuus ei toteudu, seurauksena voi olla luottamuksen menettäminen. Oikeudenmukaisuus näkyy myös vuorovaikutussuhteissa silloin, kun alaiset voivat luottaa siihen, että esihenkilöt kommunikoivat asioista rehellisesti. Mikäli keskinäinen kommunikointi on tehokasta, alaiset myös todennäköisemmin kunnioittavat paremmin esihenkilöiden tekemiä päätöksiä resurssien jakaantumisesta organisaatiossa.

Luottamus on side ja ikään kuin ”emotionaalinen liima” johtajan ja alaisen välisessä yhteistyössä. Luottamuksen määrä ja laatu riippuvat osapuolten välisen vuorovaikutuksen muodosta ja laadusta. (Savolainen 2014, 48.) Whitener ym. (1998, 516) ovat tutkimuksissaan muodostaneet viisi eri esihenkilön käyttäytymiseen pohjaavaa tekijää, jotka vaikuttavat alaisten käsityksiin johtajansa luotettavuudesta ja täten vaikuttavat luottamussuhteen syntymiseen ja toisaalta ylläpitämiseen; 1) käyttäytymisen johdonmukaisuus, 2) käyttäytymisen rehellisyys, 3) kontrollin jakaminen ja delegointi, 4) kommunikaatio (ajantasaisuus, selitykset ja avoimuus) sekä 5) huolen ilmaisu.

Käyttäytymisen johdonmukaisuus – toisin sanoen ennustettavuus ja luotettavuus – on olennainen osa luottamusta. Mikäli esihenkilö käyttäytyy ajan mittaan ja eri tilanteissa johdonmukaisella tavalla, alaiset pystyvät myös paremmin ennakoimaan esihenkilöiden tulevaa käyttäytymistä. Ennustettava, positiivinen käyttäytyminen vahvistaa luottamusta esihenkilö–alaisyhteisyydessä. *Käyttäytymisen rehellisyys* puolestaan ilmenee sanojen ja tekojen välisenä johdonmukaisuutena, jotka alaisten silmissä osoittavat esihenkilön aitouden, rehellisyyden ja moraalisen luonteen. Käyttäytymisen rehellisyys ilmenee sekä totuuden kertomisena että myös lupauksen pitämisenä, mitkä yhdessä lisäävät alaisten kokemaa luottamusta suhteessa omaan esihenkilöön. (Whitener ym. 1998, 516–517.) Jos teot ja puheet ovat keskenään ristiriidassa, viestintä menee perille tällöin pitkälti tekojen kautta (Salminen 2001, 75).

Whitenerin ym. (1998, 516–517) mukaan johdonmukaisuuden ja rehellisyyden ohella esihenkilön *kyky delegoida ja jakaa kontrollia* ovat tärkeitä luottamusta edistäviä tekijöitä. Esihenkilöiden ja alaisten välisessä luottamuksessa keskeisenä luottamusta määrittävänä tekijänä onkin vallan delegointi. Esihenkilön tulee tarjota alaiselle ohjauksen ohella myös riittävästi autonomiaa oman työnsä suorittamiseksi. (Werbel & Henriques 2009, 782–783.) Esihenkilön ja alaisen välinen luottamus lisääntyy silloin, kun työntekijät voivat osallistua päätöksentekoon ja esimerkiksi päättää omista työtehtävistään, mikä lisää alaisten kokemaa kontrollia suhteessa omiin työtehtäviin ja omaan asemaan organisaatiossa. Näin ollen luottamus esihenkilöön määrittyy myös sen mukaan, missä määrin esihenkilöt osallistavat alaisiaan esimerkiksi päätöksentekoprosessiin. Kontrollin jakaminen ja päätöksenteon delegointi on myös organisaation kannalta hyödyllistä, sillä se samanaikaisesti ehkäisee esihenkilön opportunistisia käyttäytymismalleja ja tuottaa työntekijöiden näkökulmasta toivottuja seurauksia. (Whitener ym. 1998, 516–517.)

Delegoinnin ja kontrollin jakamisen lisäksi esihenkilön tapa *kommunikoida* alaisilleen vaikuttaa koettuun luotettavuuteen. Viestinnän näkökulmasta esihenkilön luotettavuutta ilmentävät oikean ja ajantasaisen tiedon tarjoaminen, päätösten taustalla olevien syiden esille tuominen sekä avoimuus. Tiedonkulun tarkkuudella on tutkimusten perusteella vahvin suhde alaisen ja esihenkilön välisen luottamuksen ilmenemiseen ja vahvuuteen (Whitener ym. 1998; Mikkelson ym. 2021.) Tiedonkulun tarkkuudella viitataan tarkemmin esihenkilön viestinnän täsmällisyyteen ja välittömyyteen. Lisäksi esihenkilön avoimuus välittyy vapaana ideoiden ja ajatusten vaihdantana alaisten kanssa, mikä osaltaan lisää koetun luottamuksen tasoa. (Whitener ym. 1998, 517–518.)

Viimeisin luottamusta vahvistava tekijä, esihenkilön *huolen ilmaisu* – toisin sanoen hyväntahtoisuus (Mayer ym. 1995) – on myös olennainen osa esihenkilön luotettavaa käyttäytymistä. Huolen ilmaisu koostuu alaisten tarpeiden ja intressien huomioimisesta, toimimisesta tavalla, joka edistää alaisten etua sekä pidättäytymisestä toisten hyväksi käyttämiseen omien etujen ajamiseksi. (Whitener ym. 1998, 517–518.) Edellä käsitelty pääosin esihenkilön kyvykkyyteen perustuva luottamus on osaltaan tehtävä- ja tilannesidonnaista, koska esihenkilön ei välttämättä koeta suoriutuvan hyvin kaikilla toiminnan osa-alueilla. Mikäli esihenkilön käytöksessä ilmenee epärehellisyttä tai kyvyttömyyttä, alaiset todennäköisesti huomaavat tämän, mikä voi johtaa luottamuksen heikentymiseen. (Lapidot ym. 2014, 17–19.)

Edellä on tarkasteltu alaisen luottamusta suhteessa esihenkilöön sekä tämän luottamuksen syntymiseen ja säilymiseen vaikuttavia tekijöitä. Vähintäänkin yhtä tärkeää on kuitenkin myös esihenkilön kokema luottamus suhteessa omaan alaiseen. Esihenkilön luottamus suhteessa alaiseen vaikuttaa todennäköisesti siihen, miten esihenkilö kohtelee alaistaan, mikä puolestaan vaikuttaa edelleen alaisen käyttäytymiseen (Brower ym. 2009, 330). Mayerin ym. (1995) sekä Browerin ym. (2009) mukaan esihenkilön usko alaisen kykyyn suorittaa omat tehtävänsä menestyksekkäästi on keskeinen edellytys luottamuksen syntymiselle ja säilymiselle. Työntekijöiden kyvykkyys ja tietotaito on hyvin näkyvä osa vertikaalista alaisen ja esihenkilön välistä suhdetta, mikä usein saa vahvistusta työntekijän käyttäytymisen kautta. Kyvykkyyden osoittamisen jälkeen esihenkilöt arvioivat alaisiaan enemmän luottamuksen muihin tyyppeihin, erityisesti alaisen rehellisyyteen, perustuen. (Krot & Lewicka 2012, 230.)

Jawaharin ym. (2019, 704, 710–711) mukaan alaisten käsitykset ja havainnot esihenkilöiden luotettavuudesta myötävaikuttavat myös esihenkilöiden luottamukseen alaisiin. Tämä näkyy organisaatiossa käytännössä siten, että alaisten muodostaessa laadukkaita suhteita esihenkilöihinsä, he toimivat myös itse vuorovaikutussuhteessa tavalla, joka lisää myös esihenkilön luottamusta alaiseen eli rehellisesti, johdonmukaisesti ja avoimesti. Esihenkilön ja alaisen välillä ilmenee usein informaation asymmetriaa eikä alaista voida jatkuvasti tarkkailla, mikä voi johtaa alaisten omaa etua tavoittelevaan käyttäytymiseen. Koska alaisten jatkuva monitorointi ja valvominen on kuitenkin myös kustannusrikasta, luottamus alaiseen on esihenkilön näkökulmasta rationaalisempi tapa hoitaa suhdetta. Luottamuksen säilyminen edellyttää tällöin luonnollisesti sitä, että alainen on annetun luottamuksen arvoinen. (Werbel & Henriques 2009, 782–783.) Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan laajemmin luottamuksen merkitystä esihenkilön ja alaisen väliselle toimivalle vuorovaikutukselle.

4.2.3 Luottamuksen merkitys toimivalle vuorovaikutukselle

Luottamus on ratkaisevan tärkeä tekijä sekä yksilö- ja ihmissuhdetasolla että myös laajemmin organisaatiotasolla (Meyer ym. 2017, 221). Organisaation kilpailukykyyn säilyttäminen edellyttää kykyä muodostaa luottamuksellisia suhteita sidosryhmiin (Pološki Vokić ym. 2021, 70). Kun otetaan huomioon organisaatiossa vallitsevat luonnolliset valtarakenteet, on todennäköistä, ellei jopa välttämätöntä, että työntekijät ovat johtajien subjektiivisen kontrollin ja vaikutuksen alla. Johtajien ja alaisten välillä vallitsee näistä luonnollisista rooleista johtuen osin epätasa-arvoinen valtasuhde, minkä vuoksi luottamuksen rakentaminen (ja säilyttäminen) ei ole aina helppoa (Meyer ym. 2017, 223.) Luottamus johtajaan on kuitenkin yksi välttämätön edellytys positiivisten tulosten saavuttamiseksi työntekijätasolla ja myös laajemmin organisaatiotasolla (Meyer ym. 2017; Men ym. 2021, 3.)

Luottamus johtaa monien tutkimusten mukaan myös alaisten työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen organisaatioon sekä myös parempaan suorituskykyyn (kts. Whitener 1998; Krot & Lewicka 2012; Lapidot ym. 2014; Meyer ym. 2017), lisäten samalla organisaatiotason oppimista ja innovatiivisuutta, tehokasta kriisinhallintaa sekä organisaation kokonaisvaltaista suoriutumista (Pološki Vokić ym. 2021, 70). Tämän lisäksi luottamus mahdollistaa työntekijöiden ja myös johtajien haavoittuvuuden ja riskinoton työpaikalla (Rousseau ym. 1998; Meyer ym. 2017; Men ym. 2021, 3). Johtajat,

jotka tunnustavat myös oman haavoittuvuutensa, edistävät luottamuksellisten suhteiden syntymistä alaisiin tuomalla avoimesti esiin omat ajatuksensa ja tunteensa. Tämän kaltainen vastavuoroinen tiedon jakaminen ei ainoastaan lisää suhteellista luottamusta vaan myös lisää potentiaalisesti mahdollisuuksia huolenaiheiden tehokkaampaan ratkaisemiseen organisaatiossa (Meyer ym. 2017, 223.)

Luottamus tukee ihmissuhteiden toimivuutta organisaatiossa (Savolainen 2014, 49). Luottamus onkin organisaatioissa tärkeä sosiaalisen pääoman lähde. Kun puhutaan luottamuksesta sosiaalisen pääoman muotona, luottamuksen merkitystä voidaan tarkastella kolmella eri tasolla sen rakenteellisten vaikutusten mukaisesti. Luottamuksen on havaittu vähentävän transaktiokustannuksia organisaation sisällä, lisäävän spontaania seurallisuutta organisaation jäsenten kesken ja johtavan kunnioituksen ilmentämiseen sopivin tavoin organisaation auktoriteetteja kohtaan. Transaktiokustannusten vähentämisellä voidaan psykologisesta näkökulmasta tarkoittaa esimerkiksi sitä, että luottamus toimii sosiaalisen päätöksenteon heuristiikkana helpottaen vuorovaikutustilanteiden kohtaamista, kun yksilöt tukeutuvat luottamukseen eri valintadilemmitilanteita kohdatessaan. Luottamus mahdollistaa näin sosiaalisten tilanteiden sujuvuuden ja sosiaalisen hyötyjen vaihdannan, kun yksilöillä on jo perustavanlaatuisen oletus siitä, että toinen osapuoli toimii halutulla tavalla. Luottamuksen on havaittu lisäävän myös spontaania seurallisuutta ja sosiaalisuutta organisaation sisällä. Spontaanilla seurallisuudella tarkoitetaan yhteistyöhön perustuvaa, altruistista ja oman roolin organisaatiossa ylittävää käyttäytymistä ja sen eri ilmenemismuotoja. Tämän kaltainen sosiaalinen yhteistyö lisää kollektiivista hyvinvointia organisaatiossa ja edistää myös kollektiivisten tavoitteiden saavuttamista organisaatiossa. (Kramer 1999, 582–583.)

Edellä mainittujen tekijöiden ohella luottamus vaikuttaa myös organisaation yleiseen suorituskyykyyn ja muutosvalmiuteen. Kramerin (1999, 584) mukaan tehokas organisaation suorituskyyky edellyttää alaisten velvollisuudentunnetta organisaatiota kohtaan sekä halukkuutta noudattaa annettuja ohjeita ja määräyksiä ja kunnioittaa auktoriteetteja. Luottamus on olennainen tekijä erityisesti konfliktien ilmaantuessa, sillä se vaikuttaa muun muassa riidanratkaisumenettelyjen ja -tulosten hyväksymiseen. Alati muuttuvassa toimintaympäristössä muutosten läpivieminen ja onnistuminen onkin pitkälti riippuvainen työntekijöiden luottamuksesta, koska ilman luottamusta on vaikea

edetä kohti yhteisiä tavoitteita tai luoda tarvittavaa tukea uusille iniciatiiveille (Men ym. 2020, 2).

Luottamuksen merkitys korostuu tilanteissa, joissa alttius konfliktien syntymiselle on suuri. Epäsuotuisimmatkin seuraukset hyväksytään todennäköisemmin silloin, kun yksilöt luottavat auktoriteettitahojen motiiveihin ja aikomuksiin (Kramer 1999, 584). Silloin, kun luottaminen on vaikeinta, sitä nimenomaan tarvitaan eniten yhteistyökykyisten ja tehokkaiden suhteiden luomiseksi ja ylläpitämiseksi. Tästä on puhuttu myös luottamuksen paradoksina (Yamagishi 2011, 11; Meyer ym. 2017, 222.) Luottamus tarjoaa siis keinon selviytyä monimutkaisissa ja epävarmoissa olosuhteissa, joissa keskinäinen riippuvuuden taso ja eri toimijoiden välinen vuorovaikutus korostuvat. Luottamuksen avulla voidaan luoda jaettu sosiaalinen konteksti ja yhteistyön ilmasto sekä yksilötasolla että myös kollektiivisemmin organisaatitasolla. (Jawadi 2013, 19.)

4.3 Luottamus etätyössä

Edellä on käsitelty luottamusta ja sen ilmenemistä esihenkilö–alaissuhteissa sekä luottamuksen merkitystä laajemmin yksilö-, ihmissuhde- ja organisaatitasolla toimivan vuorovaikutuksen varmistamiseksi. Luottamus on tärkeä tekijä perinteisessä työympäristössä, mutta merkityksen voidaan sanoa jopa korostuvan etätyökontekstissa, jossa ei ole samalla tavoin mahdollisuutta kasvokkain tapahtuvaan kohtaamiseen. Luottamus voidaankin nähdä avaintekijänä virtuaalisessa yhteistyössä, sillä se mahdollistaa onnistuneen vuorovaikutuksen ja korkean suorituskyvyn myös virtuaalisessa työssä (Germain 2011; Jawadi 2013, 18; Vilkmán 2016). Humalan (2007, 51) mukaan luottamus on hajautetussa ryhmässä yhteistyön edellytys, sillä perinteinen työsuoritusten kontrollointi on hankalampaa etäolosuhteissa. Etätyössä esihenkilön ja myös työntekijöiden on luotettava siihen, että kaikki tekevät työnsä (ja osansa) eivätkä esimerkiksi käytä asemaansa väärin. Keskinäinen luottamus etätyössä mahdollistaa sen, että yhteistyö eri tahojen välillä on hyödyllistä, riskit vähenevät ja kumppanuuden sekä tiedon luomiseen liittyy myös tällöin vähemmän kustannuksia.

Kuten luvussa 2.2 esitettiin, etätyö (ja virtuaalinen työympäristö itsessään) tuo mukanaan kuitenkin monia kontekstuaalisia ongelmia, jotka itsessään voivat toimia esteenä luottamuksen syntymiselle ja kehittymiselle etätyössä. Virtuaalisessa työympäristössä organisaation jäsenet ovat riippuvaisia teknologiavälitteisestä viestinnästä, joka eliminoi kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen, läheisyyden sekä sanallisten vihjeiden ja

esimerkiksi kasvoniilmeiden hyödyntämisen. Nämä tekijät puolestaan myötävaikuttavat olennaisesti ihmissuhteiden luomiseen ja kehittämiseen ja täten myös luottamuksen syntymiseen ja säilymiseen. (Jawadi 2013, 18). Humala (2007, 52) täsmentää, että virtuaalisessa työympäristössä luottamus kehittyikin usein vähitellen, jatkuvana ja johdonmukaisena prosessina, ja siihen vaikuttaa muun muassa esihenkilön ja alaisen kiinnostus aktiivisuuden edistämiseen virtuaalisessa ympäristössä.

Virtuaalisessa työympäristössä epäonnistuminen kommunikoinnissa, kontekstuaalisen informaation säilyttämisessä, tietojen tasapuolisessa jakamisessa sekä hiljaisuuden merkityksen ja kriittisten käyttäytymismuotojen (epäreilun käyttäytymisen) tulkitsemisessa voivat toimia esteenä luottamuksen syntymiselle ja säilyttämiselle (Germain 2011, 39). Etätyössä vuorovaikutuksen tiheydellä, menettelytavoilla ja luoduilla normeilla onkin suuri merkitys luottamuksen näkökulmasta. Viestinnän heikko laatu voi johtaa luottamuksen heikentymiseen ja jopa äärimmäisessä tapauksessa luottamuksen rikkoutumiseen. (Sivunen 2007; Savolainen 2014, 48–49; Savolainen ym. 2014.) Teknisten laitteiden välityksellä hiljaisuuden voidaan esimerkiksi tulkita johtuvan joko teknisestä ongelmasta tai vastaavasti tahallisen osallistumatta jättämisenä. Tämän kaltainen tulkinta riippuu osittain jo olemassa olevan luottamuksen asteesta. (Germain 2011, 39.) Savolainen (2014, 48–49) jatkaa, että etätyössä luottamusta rakennetaan siis erilaisissa vuorovaikutusmuodoissa ja vuorovaikutustilanteen kokemukseen vaikuttavat pelkän käytetyn teknisen laitteen ohella myös tilannesidonnaiset tekijät, kuten jo olemassa oleva suhde toiseen osapuoleen sekä käsiteltävä asia ja sen luonne.

Järvenpään ja Tanriverdin (2003, 405–406) mukaan luottamus on virtuaalisessa työympäristössä tärkeä tekijä, sillä toimintaympäristön ennakoimattomat muutokset, kuten nopeat teknologiset muutokset ja lisääntyvä globalisaatio, lisäävät koetun epävarmuuden astetta. Luottamus mahdollistaa toiminnan ja suhteiden sujuvuuden myös epävarmojen olosuhteiden keskellä. Toisaalta etätyöympäristössä riski konfliktien syntymiselle voi olla verrattain suurempi, mikä edellyttää esihenkilöiltä paneutumista luottamuksen rakentamiseen. Ihmisten väliset henkilökohtaiset suhteet eivät toimi yhtä luontevasti etäolosuhteissa – johtuen pitkälti vuorovaikutuksen vähydestä – mikä osaltaan voi myös lisätä koetun epäluottamuksen määrää.

Läheisyyden aikaansaamiseksi etäällä toisistaan työskentelevien henkilöiden välillä tuleekin olla enemmän luottamusta kuin kasvokkain tehtävässä työssä. Tehokas

työskentely näissä olosuhteissa edellyttää kykyä keskinäiseen johtajuuden ja luottamuksen kehittämiseen eli muun muassa uudenlaisten työtapojen ja viestintämahdollisuuksien etsimiseen. (Humala 2007, 57.) Etäsuhteissa vuorovaikutus on nimenomaan se asia, joka vaikuttaa päivittäiseen työhön. Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa esihenkilöiden ja toisaalta myös alaisten on siis kehitettävä kyky tietää milloin, missä suhteessa ja millä tavoin luottaa tai olla luotettavan asemassa sekä milloin puolestaan valvoa ja ohjata. (Savolainen 2014, 48–49.)

5 Empiirisen tutkimuksen toteutus

Tässä pääluvussa tarkastellaan laajemmin tutkimuksen toteutusta sekä valittuja tutkimusmenetelmiä. Luvun tarkoituksena on havainnollistaa, miksi tietyt tutkimusmenetelmät ja tutkimuslähtökohdat on valittu juuri tähän tutkimukseen sekä esittää yksityiskohtaisesti tutkimuksen toteutus vaihe vaiheelta.

5.1 Laadullisuus tutkimuksen lähtökohtana

Tämä tutkielma toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan määrittää erilaisia tutkimusmenetelmälle tyypillisiä piirteitä. Laadullisessa tutkimuksessa kerättyä aineistoa käsitellään systemaattisesti ja yksityiskohtaisesti eli tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkittavien näkökulmista ja heidän esiin nostamista asioista, ja tarkoituksena on paljastaa myös odottamattomia seikkoja (Hirsjärvi ym. 2009, 164.) Tässä tutkielmassa haastatellaan lähiesihenkilön ja alaisen roolissa toimivia henkilöitä. Laadullinen tutkimus valikoitui tutkimusotteeksi, sillä tutkimus halutaan suorittaa siten, että tutkittavien äänet pääsevät mahdollisimman hyvin esille ja nämä mahdolliset odottamattomat asiat voivat myös nousta tutkimuksessa esiin (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita myös vuorovaikutuksessa syntyvien tulkinnallisten ilmiöiden tarkastelemisesta (Puusa & Juuti 2011), minkä vuoksi laadullinen tutkimus sopii myös tässä tutkimuksessa lähiesihenkilön ja alaisen välisen luottamussuhteen ja vuorovaikutuksen tarkasteluun.

Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan tarkoituksena on kuvata jokin ilmiö tai tapahtuma, ymmärtää toimintaa tai antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Tästä syystä on tärkeää, että henkilöt, jotka valikoituvat tutkimuksen kohteeksi, omaavat riittävästi tietoa ja kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai asiasta. Täten tutkittavien henkilöiden valinnan tulee perustua myös harkinnanvaraisuuteen ja sopivuuteen tutkimuksen tarkoituksen näkökulmasta. Sopivuuden kriteereitä pohtiessa on kiinnitettävä huomiota myös tutkittavien määrään. Tässä tutkimuksessa aineiston riittävyys varmistetaan arvioimalla tutkimuksen saturaatiota eli kylläntymisen astetta. Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa tutkittavien vastaukset alkavat toistaa itseään eli kun tutkittavat eivät enää tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Laadullinen tutkimus

valikoitui tutkimusotteeksi, koska tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä, johtamisviestinnän merkitystä luottamuksen ilmenemiselle lähiesihenkilön ja alaisen välillä etätyössä. Laadullinen tutkimus sopii menetelmäksi myös siksi, että painopiste tässä tutkielmassa on tulkintojen tekemisellä tutkittavien henkilöiden esittämien ajatusten pohjalta.

Laadullisessa tutkimuksessa tämä tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessiin eikä itse tutkimusprosessia ole helppoa tai edes välttämättä mielekäästä pilkkoa toisiaan seuraaviin erillisiin vaiheisiin. Käytännössä tutkimuksessa on kuitenkin eri vaiheita – aineistonkeruu, analyysi, tulkinta ja raportointi – jotka kietoutuvat kaikki yhteen. Tutkija voi laadullisessa tutkimuksessa joutua muuttamaan tutkimusasetelmaa tai tutkimuskysymyksiä useampaankin otteeseen tai palaamaan alkuperäiseen aineistoon. (Eskola & Suoranta 1998.) Laadullisen tutkimuksen yhteen kietoutuva prosessiluonne oli myös yksi syy kyseisen tutkimusmenetelmän valintaan juuri tähän tutkimukseen, sillä tutkimuskysymyksiä oli muovailtava vielä tulosten raportoinninkin yhteydessä ja tutkimusaihe edellytti vahvaa teorian ja tulosten yhteensovittamista.

Eskola ja Suoranta (1998) lisäävät, että laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on myös suhteessa enemmän vapautta suunnitella ja toteuttaa tutkimus verrattuna joihinkin muihin menetelmiin, kuten tilastollisiin tutkimuksiin. Käytännössä tutkimuksessa pyritään objektiivisuteen, mutta laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuus syntyy nimenomaan tutkijan subjektiivisuuden tunnistamisen kautta. Tutkijan on siis pyrittävä tunnistamaan myös mahdolliset omat esioletuksensa, uskomuksensa ja asenteensa, jotka voivat vaikuttaa tutkimuksen lopputulokseen. Koska tutkielman tavoitteena on ymmärtää tutkimusaihetta syvällisesti ja tehdä tulkintoja aineiston pohjalta, sopii laadullinen tutkimus myös vapaamman toteutustapansa puolesta tutkimuslähtökohdaksi paremmin, kuin tilastollinen tutkimus. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan vielä laajemmin tähän tutkimukseen valittuja tutkimusmenetelmiä sekä esitellään tutkimuksen aineistonkeruuprosessi ja analyysin toteuttamisen vaiheet.

5.2 Aineistonkeruumenetelmä

Aineistonkeruumenetelmän valintaa ohjasi vahvasti valittu laadullinen tutkimusote ja pyrkimys saada kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta ilmiöstä perustuen tutkittavien omiin ajatuksiin ja näkemyksiin sekä niistä tehtyihin tulkintoihin. Seuraavissa alaluvuissa

esitellään tarkemmin valittu aineistonkeruumenetelmä ja kuvataan tutkimuksen eteneminen haastateltavien valinnasta aina aineiston analyysivaiheeseen asti.

Tässä tutkielmassa haastateltavien valintaa ohjasi useampi tekijä. Tutkimuksessa haastateltaviksi valittiin sekä lähiesihenkilön että alaisen roolissa toimivia henkilöitä kaksisuuntaisen kuvan saamiseksi tutkimuksen kohteena olevasta johtamisviestinnän prosessista sekä luottamussuhteen ilmenemisestä. Haastateltaviksi valittiin sellaisia henkilöitä, jotka ovat työskennelleet tutkimuksen kohdeorganisaatiossa jo pidempään, vähintään ennen pandemia-ajan alkua vuonna 2020. Haastatteluun osallistui yhteensä kahdeksan (8) henkilöä, joista neljä (4) toimivat lähiesihenkilöinä ja neljä (4) alaisen roolissa. Haastatteluun valittiin tarkoituksella lähiesihenkilö-alaispareja mahdollisimman todenmukaisen ja kaksisuuntaisen kuvan saamiseksi tutkittavasta ilmiöstä.

Haastateltaviksi valikoitiin henkilöitä useammalta eri osastolta kohdeorganisaatiosta.³ Näin varmistettiin mahdollisimman realistisen kuvan saaminen tutkittavasta ilmiöstä ilman, että esimerkiksi tietyn osaston toimintatavat vaikuttaisivat liikaa tutkimuksen tuloksiin. Haastateltaviksi valikoidut lähiesihenkilöt työskentelivät niin rahatoimen tehtävissä, kuin myös henkilöstöhallinnon asiantuntijana, talouspäällikkönä sekä teknisen suunnittelun päällikkönä. Haastateltaviksi valikoidut alaiset työskentelivät vastaavasti monipuolisesti eri tehtävissä niin palkanlaskennan, teknisen suunnittelun kuin myös kirjanpitäjän rooleissa. Kukaan haastateltavista – eli yksikään lähiesihenkilö tai alainen – ei ollut juurikaan tehnyt etätöitä ennen koronapandemian alkua, lukuun ottamatta muutamia yksittäisiä päiviä. Etätöihin siirtyminen tapahtui maaliskuun loppupuolella vuonna 2020, jolloin kohdeorganisaatiossa jokainen etätöihin kykenevä siirtyi töihin omaan kotiinsa. Haastatteluhetkellä, tammi–helmikuussa 2022, suurin osa haastateltavista oli kuitenkin jo siirtynyt niin sanottuun hybridimalliin, jonka mukaisesti osa työpäivistä suoritetaan fyysisesti työpaikalla ja osa puolestaan kotona etätöissä.

Kaikki haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Vaikka haastateltaviksi valikoitiin lähiesihenkilö-alaispareja, haastateltiin jokaista kuitenkin yksilöllisesti mahdollisimman rehellisen ja todenmukaisen kuvan saamiseksi. Kaikki haastattelut toteutettiin koronapandemiasta johtuen etäyhteydellä hyödyntäen Teams -sovellusalustaa. Lähes kaikki haastateltavat yhtä lukuun ottamatta pitivät haastattelun aikana videoyhteyden päällä, mikä osaltaan lisäsi haastattelutilanteen vuorovaikutuksellisuutta ja mahdollisti

³ Kohdeorganisaatio esitellään pääpiirteissään myöhemmin luvussa 5.2

myös haastateltavien ilmeiden ja eleiden tulkitsemisen haastattelun aikana. Varsinaisen teemahaastattelurungon lisäksi haastattelun aikana esitettiin mahdollisimman paljon tarkentavia lisäkysymyksiä kattavamman kuvan saamiseksi. Jo kahden haastattelun jälkeen samat asiat alkoivat toistua haastatteluissa eli tapahtui aineiston kylläntymistä, mikä puolestaan viestii aineiston riittävydestä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Alla olevaan taulukkoon on koottu keskeiset tiedot haastateltavista: rooli, sukupuoli ja työvuodet kohdeorganisaatiossa. Taulukko havainnollistaa, että suurin osa haastateltavista oli naispuolisia henkilöitä, vaikka henkilöitä valittiin usealta eri osastolta. Kohdeorganisaatiossa valitun kohderyhmän (lähiesihenkilöt ja alaiset) edustajat olivat pääosin naisia eri osastoilla, mikä osaltaan selittää tätä sukupuolijakaumaa. Kirjain ”E” viittaa esihenkilöön ja kirjain ”A” alaiseen. Näitä kirjainlyhenteitä käytetään myös myöhemmin tulosten esittämisen yhteydessä luvussa 6.

Taulukko 1 Keskeiset tiedot haastateltavista

Lähiesihenkilö 1 (E1)	Mies	tietohallintopäällikkö, työvuosia 16
Lähiesihenkilö 2 (E2)	Nainen	pääkirjanpitäjä, työvuosia 3,5
Lähiesihenkilö 3 (E3)	Nainen	henkilöstöasiainhoitaja, työvuosia 11
Lähiesihenkilö 4 (E4)	Nainen	taluspäällikkö, työvuosia 3
Alainen 1 (A1)	Nainen	palkka-asiantuntija, työvuosia 10
Alainen 2 (A2)	Nainen	toimistos sihteeri, työvuosia 9
Alainen 3 (A3)	Mies	tekninen suunnittelija, työvuosia 3,5
Alainen 4 (A4)	Nainen	kirjanpitäjä, työvuosia 11

Teoreettinen viitekehys määrittää pitkälti sen, millainen aineisto tulee kerätä ja millaisin menetelmin aineisto tulisi analysoida. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on ilmiön tarkastelu monesta eri näkökulmasta, jonka vuoksi tutkimukseen on tarpeen kerätä sellainen aineisto, joka mahdollistaa monitahoisen tarkastelun. Kvalitatiivinen aineisto on monitasoista ja kompleksista sekä ilmaisullisesti rikasta. (Alasuutari 2011.) Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli saada mahdollisimman syvälinen kuva tutkittavasta ilmiöstä ja pyrkimyksenä oli tarkastella nimenomaan tutkittavien asioille antamia merkityksiä sekä heidän henkilökohtaisia kokemuksiaan.

Henkilökohtaisten kokemusten ja merkitysten esille tuomiseksi tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin laadullisesti puolistrukturoidulla teemahaastatteluilla. Kaikkien

haastateltavien haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastattelujen kesto vaihteli 45 minuutin ja puolentoista tunnin välillä, keskimääräinen kesto oli noin tunti. Laadullisen tutkimusmenetelmän etuna on mahdollisuus muodostaa järjestelmällinen ja kattava haastattelurunko, mutta samaan aikaan puolistrukturoitu haastattelu on keskustelunomainen, epävirallinen tilanne, jossa haastateltavat voivat nostaa omasta mielestään tärkeitä asioita esiin (Erikson & Kovalainen 2008). Teemahaastattelu pohjautuu etukäteen valittuihin teemoihin sekä niihin liittyviin tarkentaviin kysymyksiin. Teemahaastattelussa ihmisten tulkinnat asioista, heidän asioille antamansa merkitykset sekä merkitysten syntyminen vuorovaikutuksessa muiden kanssa, ovat keskeisenä kiinnostuksen kohteena. Etukäteen haastatteluun valitut teemat pohjautuvat teoreettiseen viitekehykseen eli siihen, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo etukäteen tiedetään. (Hirsjärvi & Hurme 2008; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa käytiin läpi seuraavia laajempia teemoja: johtamisviestintä, luottamus, etätyö. Lisäksi näiden isompien teemaryhmien sisällä keskusteltiin muun muassa johtamisviestinnän laadusta ja määrästä, etäjohtamisesta sekä luottamuksen lähtökohdista. Edellä mainitut teemat esiintyivät jokaisessa haastattelussa, mutta haastateltavasta riippuen keskustelun syvällisyydessä oli eroja. Teemahaastattelun keskeisenä etuna onkin, että tutkija voi haastattelun edetessä tarvittaessa tarkentaa ja syventää kysymyksiä perustuen haastateltavien antamiin vastauksiin (Hirsjärvi & Hurme 2008; Tuomi & Sarajärvi 2018). Kaikki teema-alueet käytiin läpi jokaisen haastateltavan kohdalla, mutta esimerkiksi kysymysten laajuus ja niiden järjestys vaihtelivat haastattelusta toiseen (Eskola & Suoranta 1998). Teemahaastattelun runko löytyy tämän tutkielman liitteistä.

5.3 Aineiston analyysi

Haastattelujen jälkeen siirryttiin aineiston analysointiin. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin kirjalliseen muotoon. Aineisto luettiin litteroinnin jälkeen läpi useampaan otteeseen ja äänitettä kuunneltiin moneen kertaan, jotta varmistettiin aineiston oikeellisuus. Aineiston kertaaminen useampaan otteeseen mahdollisti myös kokonaisvaltaisemman kuvan saamisen aineistosta ja helpotti myöhempää aineiston teemoittelu.

Sisällönanalyysin avulla voidaan analysoida objektiivisesti ja systemaattisesti erilaisia dokumentteja. Dokumentilla voidaan tarkoittaa niin artikkeleita, päiväkirjoja,

haastatteluja, puheita kuin raporttejakin. Sisällönanalyysimenetelmällä pyritään saamaan tiivis, yleisessä muodossa oleva kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Aineisto pyritään siis järjestämään tiiviiseen ja selkeään muotoon ilman, että sen sisältämä informaatio katoaa. Aineiston laadullinen käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aluksi aineisto hajotetaan osiin ja tämän jälkeen kootaan uudelleen ja käsitteellistetään uudeksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tässä tutkielmassa tutkimuksen aineisto analysoitiin käyttämällä osittain teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, mutta enimmäkseen analyysi eteni aineistolähtöisesti. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta kytkökset teoriaan ovat selvästi havaittavissa. Tässä analyysimuodossa aineistosta tehdyille löydöksille pyritään etsimään teoriasta tuloksia tukevia selityksiä ja vahvistusta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Toisaalta tässä tutkimuksessa analyysi eteni myös aineistolähtöisesti, sillä analyysiyksiköitä ei ollut etukäteen muodostettu, vaan tulosten analyysi eteni yksittäisistä havainnoista (alkuperäisilmauksista) kohti yleisempiä havaintoja (ala- ja yläluokkia) Aineistolähtöisessä analyysissä painopiste on aineistossa eli lähtökohtana ei tällöin ole jonkin teoreettisen mallin tai teorian testaaminen. (Eskola & Suoranta 1998.) Näitä kahta eri analyysitapaa käytettiin siis tässä tutkimuksessa rinnakkain, toinen toistaan tukien.

Teoriaohjaava analyysitapa näkyi muun muassa siinä, että teoria ohjasi vahvasti aineiston teemoittelua, mutta eri teemat muodostuivat silti aineistosta tehtyjen löydösten pohjalta, mikä puolestaan tukee aineistolähtöistä lähestymistä analyysiin. Aineiston analyysissä painopiste oli toistuvien sisältöjen ja teemojen etsimisessä sekä epäolennaisempien seikkojen karsimisessa. Tekstimassasta etsittiin keskeisimmät ja tutkimuksen aiheen kannalta olennaisimmat aihealueet, joita olivat siis johtamisviestintä, viestintä ylipäätään, etätyö, luottamuksen syntyminen ja ilmeneminen sekä etäjohtaminen. (Eskola & Suoranta 1998.) Alkuperäisilmauksista muodostettiin ensin pelkistetympiä ilmauksia, joista edelleen muodostettiin laajemmat alaluokat. Aineistosta poimittiin sellaisenaan suoria lainauksia käytettäväksi tutkimuksen tulosten esittelyn tukena ja ne on tässä tutkielmassa esitetty sanatarkasti kirjattuna. Näillä suorilla lainauksilla on tarkoitus havainnollistaa vielä paremmin löydettyjä tutkimuksen tuloksia.

Taulukossa 2 on havainnollistettu muutamia esimerkkejä, miten alkuperäisilmauksista eli haastateltavien suorista sitaateista on pelkistettyjen ilmausten kautta muodostettu eri

alaluokkia. Laajempi taulukko löytyy tämän tutkimuksen liitteestä 2. Analyysin pohjalta löydettyt keskeisimmät tulokset ja laajemmin kokoavan käsitteen muodostuminen on avattu taulukkomuodossa tämän tutkimuksen liitteessä 3. Molempien taulukoiden sisältöä käydään tarkemmin läpi luvussa 6, jossa esitellään laajemmin ja syvällisemmin tutkimuksen tulokset.

Taulukko 2 Esimerkkitaulukko teemaluokkien muodostamisesta

<i>Alkuperäisilmaisu</i>	<i>Pelkistetty ilmaisu</i>	<i>Alaluokka</i>
”varsinki tän etänä olevan viestinnän pitää olla ehkä vielä selkeempää, jos se tapahtuu tekstimuodossa eli ettei se jätä rivienvälistä tulkintamahdollisuuksia ”se, miten sen viestin esittää niin sil on niiku iso merkitys”	Kielellinen tarkkuus Käytetyn kielen tulkinta Viestintätapa	Kielenkäyttö
”selkeäsanainen ja sitten riittävän yksityiskohtaisia ohjeita ja neuvoja” ”välillä sen kokee jopa rasitteeksi, jos joutuu sellaiseen mukaan, mikä ei välttämättä suoranaisesti koske niiku itseään”	Yksityiskohtaiset ohjeet Tiedon määrä Tiedon kohdentaminen	Viestinnän selkeys ja kohdennettavuus
”sehän on niinku tavallaan myöskin esimiehen niiku tehtävä, että se työmäärä sillä työntekijällä on sellainen, ettei se voi lusmuilla työsssänsä”	Työtehtävien jakautuminen Työtehtävien riittävyys Tavoitteiden saavuttaminen	Työnjohdollinen kompetenssi

Taulukossa 3 on havainnollistettu tarkemmin, miten muodostetuista alaluokista on edetty edelleen yläluokkien ja pääluokkien kautta kaikki luokat yhdistävään luokkaan eli tutkimuksen tutkimusaiheeseen. Taulukossa vasemmalla on havainnollistettu alkuperäisilmausten kautta muodostetut alaluokat. Muodostetut alaluokat perustuvat tutkimuksen alatutkimuskysymyksiin eli siihen, miten luottamus ilmenee lähiesihenkilön ja alaisen välillä etätyössä sekä siihen, miten johtamisviestinnän keinoin voidaan vahvistaa luottamusta lähiesihenkilön ja alaisen välillä etätyössä. Näistä alaluokista on edelleen muodostettu kokoavat yläluokat, jotka yhdistävät edellä mainitut alaluokat. Yläluokat jakaantuvat edelleen kahteen pääluokkaan, jotka on muodostettu tutkielman

tutkimuskysymysten pohjalta. Kaikki luokat yhdistää tutkimuksen pääluokka ja samalla varsinainen tutkimusaihe.

Taulukko 3 Tutkimuksen tulokset ja kokoavan käsitteen muodostuminen

<i>Alaluokat</i>	<i>Yläluokat</i>	<i>Pääluokat</i>	<i>Kaikki luokat yhdistävä luokka</i>
Luottamuksen ilmeneminen: <ul style="list-style-type: none"> • ammattitaito/osaaminen • itsevarmuus ja uskottavuus Johtamisviestintä: <ul style="list-style-type: none"> • kielenkäyttö • viestinnän selkeys ja kohdennettavuus 	Substanssiosaamisen kehittäminen	Luottamuksen ilmeneminen lähiesihenkilön ja alaisen välillä etätyössä	Johtamisviestinnän merkitys luottamuksen ilmenemiselle lähiesihenkilön ja alaisen välillä etätyössä
Luottamuksen ilmeneminen: <ul style="list-style-type: none"> • Tuki ja itseohjautuvuus • Ongelmista puhuminen Johtamisviestintä: <ul style="list-style-type: none"> • Työnjohdollinen kompetenssi • Huolen ilmaisu 	Avoimen ja kannustavan työkuiltuurin luominen		
Luottamuksen ilmeneminen: <ul style="list-style-type: none"> • Yksilöiden tunteminen • Työpanoksen arvostaminen Johtamisviestintä: <ul style="list-style-type: none"> • Oikean viestintäkanavan valinta • Palautteen antaminen 	Yhteisen arvopohjan ja yhteistyön rakentaminen	Johtamisviestinnän keinot luottamuksen vahvistamiseksi (tai heikentämiseksi) etätyössä	
Luottamuksen ilmeneminen: <ul style="list-style-type: none"> • Tavoitettavuus • Tiedonkulku Johtamisviestintä: <ul style="list-style-type: none"> • Interaktiivinen vuorovaikutus • Ajantasainen viestiminen 	Sisäisen vuorovaikutuksen tehostaminen		

5.4 Tutkimuksen kohdeorganisaation esittely

Tämä tutkimus toteutettiin eräässä kuntaorganisaatiossa eli julkisen sektorin organisaatiossa. Tutkimuksen aihepiirin ja tutkimuksen tarkoituksen kannalta ei ole aiheellista perehtyä tarkemmin itse organisaatioon eikä itse organisaatio ole tämän tutkimuksen varsinainen kohde, jonka vuoksi organisaatio esitellään vain pääpiirteittäin käyttäen organisaatiosta nimeä kuntaorganisaatio. Kyseinen kunta on vajaan 20 000 asukkaan kunta, jota johtaa kaupunginjohtaja yhdessä johtoryhmän kanssa. Kuntaorganisaatio jakaantuu toimialoiltaan hallintopalveluihin, sivistyspalveluihin, teknisiin palveluihin sekä sosiaali- ja terveystieteisiin palveluihin. Haastattelut toteutettiin siten, että lähiesihenkilöitä ja alaisia oli edustettuna lähes jokaisesta näistä toimialoista mahdollisimman laajan ja kokonaisvaltaisen kuvan saamiseksi. Haastateltavia oli sekä tekniseltä osastolta ja palkkahallinnon puolelta, että myös henkilöstöhallinnon puolelta.

Tutkimus toteutettiin täysin anonymisti eikä tutkimuksen kohdeorganisaatiota tulla tutkimuksessa tuomaan esille, jotta tutkittavien anonymiteetti säilyy eikä heitä ole mahdollista näin yhdistää tiettyyn organisaatioon. Tutkittavat ovat allekirjoittaneet ennen tutkimusta tietoon perustuvan suostumuksen, jossa tutkittaville on luvattu täydellinen anonymiteetti tutkimuksen aikana ja sen jälkeen. Tutkittavien suojaan liittyy keskeisesti myös se, että tutkittaville on kerrottu tutkimuksen tavoitteet, menetelmät sekä selvennetty, että kyseessä on täysin vapaaehtoinen tutkimus, josta tutkittavat voivat jättäytyä pois missä tahansa tutkimuksen vaiheessa niin halutessaan (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkittaville on myös ennen tutkimuksen suorittamista kerrottu, mistä tutkimuksessa on kyse, jotta he ovat pystyneet antamaan tietoisensa suostumuksensa tutkimukseen osallistumiseksi. Tutkimustiedot ovat täysin luottamuksellisia ja tietoja on käytetty vain tämän tutkimuksen toteuttamiseksi ja tutkielman kirjoittamiseksi. Tutkittavat eivät ole antaneet lupaa identiteettinsä paljastamiseen, jonka vuoksi myöskään kohdeorganisaation nimeä ei siis tässä tutkielmassa tulla kertomaan.

6 Tutkimuksen tulokset

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tutkia lähiesihenkilöiden harjoittaman johtamisviestinnän merkitystä luottamuksen ilmenemiselle lähiesihenkilön ja alaisen välillä etätyössä. Puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla selvitettiin sekä lähiesihenkilöiden että alaisten näkemyksiä ja kokemuksia johtamisviestinnästä sekä luottamuksesta etätyön kontekstissa. Tässä luvussa tarkastellaan aineiston analyysin perusteella löydettyjä tuloksia. Tulosten tarkastelu pohjautuu tutkielman tutkimuskysymyksiin. Luku 6.2 vastaa tutkimuksen ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen siitä, miten luottamus ilmenee lähiesihenkilön ja alaisen välillä etätyössä. Luku 6.3 vastaa tutkimuksen toiseen alatutkimuskysymykseen siitä, miten johtamisviestinnän keinoin voidaan vahvistaa luottamusta lähiesihenkilön ja alaisen välillä etätyössä. Tulosten analyysiä tukee myös tutkimuksen teoreettinen viitekehys, johon tutkimuksen tuloksia peilataan.

6.1 Siirtyminen etätyöhön ja kokemus etäjohtamisesta

Tämän tutkimuksen yhtenä rajauksena oli etätyön konteksti, jonka vuoksi tässä alaluvussa tarkastellaan laajemmin, miten siirtyminen etätyöhön tapahtui kohdeorganisaatiossa ja miten lähiesihenkilöt ja toisaalta myös alaiset ovat kokeneet etäjohtamisen viimeisten kahden vuoden aikana. Kohdeorganisaatiossa siirtyminen etätyöhön tapahtui hyvin yllättäen koronapandemian johdosta keväällä 2020. Kaikki etätyöhön kykenevät siirtyivät lähestulkoon välittömästi kotiin, vaikka kaikilla ei ollut edes saatavilla tarpeellisia välineitä etätyöskentelyn suorittamiseksi, kuten seuraavista haastattelukatkelmista käy ilmi:

Se tuli yllätyksenä, että hän (lähiesihenkilö) laitto etätöihin...meil oli koneiden puutetta, ettei ollu kaikille kannettavia, että ois voinu olla kaikki poissa. (A1)

Meillä ei ollu esimerkiks läppäreitä, että mä sain läppärin silloin, kun toi meidän järjestelmä vaihtui ja mun piti paljon käydä palaverissa...vasta koronan jälkeen niin alettiin sitten muillekin läppäreit hankkii. (A2)

Siirtyminen etätyöhön tapahtui siis niin ikään rytinällä ja aiheutti haasteita monelle. Kohdeorganisaatiossa oli kuitenkin juuri ennen etätyöhön siirtymistä otettu käyttöön Teams-sovellusalusta, joka pehmensi siirtymistä etätyöhön, kun jokaisella oli heti

käytettävissään teknologiavälitteinen alusta, jonka kautta pystytään tiedottamaan ja viestimään. Moni haastateltavista kertoi kuitenkin, että tilanteeseen ehti kahden vuoden aikana tottua ja nyt etätyö sujuu jo hyvin rutiininomaisesti, kuten seuraavista sitaateista voidaan huomata:

Se alkuhan oli siinä 2020, kun aloitettiin keväällä aika rytinällä ja totaali etätyöllä niissä töissä, missä se suinkin oli mahdollista niin tietysti se toi omat haasteensa ja vaikeutensa sen tekemiseen...ja tuota nyt kun se on tässä niinku jalostunu, kehittyny ja työkalut ovat niinku kunnossa...meillähän aika onnekaasti, voisi sanoa kai onnekaasti, tosin reilun vuoden valmistelun jälkeen, niin saatiin nämä työkalut käyttöön ennen tuota. (E1)

Etätyöhön siirtyminen aiheuttaa väistämättä muutoksia myös johtamiseen, sillä perinteiset kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset vähenevät. Kohdeorganisaatiossa etätyöhön siirtyminen koettiin pääasiassa melko positiivisena asiana ja moni haastateltavista oli jopa odottanut mahdollisuutta työskennellä välillä etänä. Kuitenkin kokonaisvaltainen etätyö koettiin melko kuormittavana, sillä tietynlainen läheisyyden ja kontaktin puute voi olla myös osittain yksinäisyyttä lisäävä tekijä (Dahlstrom 2013; 441; Vilkmán 2016). Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan tarkemmin lähiesihenkilöiden ja alaisten kokemuksia etätyöstä ja etäjohtamisesta.

6.1.1 Lähiesihenkilöiden kokemus etäjohtamisesta

Lähiesihenkilöiden kokemukset etäjohtamisesta olivat pääosin positiivisia ja etäjohtamisen koettiin sujuvan melko hyvin. Suurin osa haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että etäjohtamisen suurimpana haasteena on kasvokkain tapahtuvan kommunikoinnin puute. Kuten Lee (2014, 62) ja Newman ym. (2020, 455) ovat tutkimuksissaan todenneet, virtuaalisesta viestinnästä puuttuvat ei-verbaaliset viestintävihjeet sekä epäformaalimmat viestintämenetelmät, kuten kehonkieli, ilmeet ja eleet. Visuaalisen kontaktin puuttuminen taas voi johtaa siihen, että viestit tulkitaan eri tavoin kuin on välttämättä tarkoitettu ja mahdollisiin esiintyviin ongelmiin ja ristiriitoihin on haastavampaa puuttua. Vilkmán (2016) toteaa kirjassaan, että tietotyössä työntekijän työmäärän, kuormittavuuden ja stressitasojen seuraaminen onkin haastavampaa etäolosuhteissa. Tämä havainto nousi esiin myös lähiesihenkilöiden haastatteluissa, joissa lähiesihenkilöt nostivat erityisesti yksilöllisiin ongelmiin puuttumisen keskeiseksi haasteeksi etäjohtamisessa. Ongelmiin puuttuminen edellyttää heidän mukaansa

lähiesihenkilöiltä tarkkanäköisyyttä. Kuten Vilkman (2016) toteaa, piilevien ongelmien havaitseminen jääkin monesti esihenkilöiden vastuulle. Mainittua tarkkanäköisyyttä vaaditaan erityisesti etätyössä, jossa ei pystytä havainnoimaan yksilöitä samalla tavoin, kuin aiemmin.

Ennen aina, kun istuttiin kasvokkain, niin ilmeistä näki, että toi halua sanoa jotain...näki, että joku vähän niinku pudisteli päätään tai rypisti ottaa niin sitten voi sanoa, että hei mitä sä tarkoitat tuolla. (E2)

Toinen keskeinen lähiesihenkilöiden haastatteluissa esiin noussut haaste liittyy tiedonkulkuun. Vaikka etätyössä tietoa on mahdollista jakaa ajasta ja paikasta riippumattomasti, nähtiin tämä myös suurena haasteena hallita tiedon kulkua. Humalan (2007, 100) mukaan virtuaalisessa viestinnässä onkin vaarana, että tärkeät viestit hukkuvat viestitulvaan. Myös haastatellut lähiesihenkilöt pitivät liiallista viestittämistä ongelmallisena:

...semmoinen niinku liiallinen viestittäminen niin se voi olla semmoinenkin, että silloin se tärkeä viestintä niinku jää niiden vähemmän tärkeiden alle...viestitetään semmoisista asioista mitkä todella on tärkeitä ettei nyt ihan jotakin jatkuvaa informaatiota. (E2)

Meille tuli tietty tämä Teams yhtä aikaa etäilyn kanssa, että se oli niinku uusi väline ja silti oikeastaan mikään ei vähentynyt niistä vanhoista välineistä, tiedon tulva on niinku valtava, että sähköposti on niinku aivan (täynnä), sen lisäksi mulla on kymmeniä Teams-kanavia, joissa niinku pohditaan asioita. (E3)

Lähiesihenkilöt olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että hyvä etäjohtaminen perustuu luottamukselle ja avoimuudelle. Tämä näkyi haastatteluissa muun muassa siten, että lähiesihenkilöt nostivat keskeisenä etäjohtamisen edellytyksenä esiin alaisen ja esihenkilön välisen keskinäisen luottamuksen ja interaktiivisen, avoimen viestinnän. Käytännössä tämä näkyy siinä, että sekä lähiesihenkilöt että alaiset uskaltavat kysyä ja pyytää apua sekä toisaalta kykyä luottaa siihen, että työt tulevat tehdyiksi myös etänä ollessa. Luottamuksen ja avoimuuden käsitteet on myös Vilkman (2016) sisällyttänyt osaksi etäjohtamisen kulmakiviä (kts. luku 2.2). Luottamus ja avoimuus perustuvat lähiesihenkilöiden mukaan kaksisuuntaiselle vuorovaikutukselle eli interaktiivisuudelle, kuten seuraavista haastattelukatkelmista käy ilmi:

Kaikki informaatio mitä on niinku saatavissa, kunhan se ei kärsi inflaatiota, niin on niin kuin aina luottamusta lisäävää ja tää on mun mielestä kaksisuuntaista ihan niinku samalla tavalla. (E1)

Vuorovaikutuksen pitäis aina olla niinku molemminpuolista, että eihän se ole semmoista, että esimies latelee alaiselle vaan käskyjä ja muuta, että jotta luottamus on molemminpuolista, myöskin sen viestinnän täytyy olla molemminpuolista. (E2)

Vuorovaikutus kulkee heidän mukaansa aina kahteen suuntaan ja etänä johtamista on helpompi suorittaa, jos myös johdettavat ovat avoimesti toiminnassa mukana ja myös viestivät itse avoimesti. Tämä havainto on yhtenevä Humalan (2007, 24) kanssa, jonka mukaan johtajuus on nimenomaan yhteistyötä, erityisesti virtuaalisessa työympäristössä. Yhteistyö puolestaan edellyttää tavoitteiden ja pelisääntöjen hahmottamista eli sen tunnistamista, mitkä toimintatavat ovat organisaatiossa toimivia ja mitkä puolestaan eivät (Vilkman 2016). Tämän myös lähiesihenkilöt ovat haastattelujen perusteella tiedostaneet.

Mä uskon, että tommosten yhteisten tavoitteiden kautta sitä pystyy sitä toimintaa ohjaamaan sitten haluttuun suuntaan. (E4)

Etäjohtamisen tärkeimpinä ulottuvuuksina lähiesihenkilöt nostivat esiin siis luottamuksen, avoimuuden ja yhteiset tavoitteet sekä pelisäännöt. Keskeisenä ongelmana etäjohtamisessa esiin nostettiin vaikeus puuttua mahdollisiin yksilöllisiin ongelmiin ja vuorovaikutuksesta puuttuva visuaalinen kontakti. Toisaalta esihenkilöt nostivat haastatteluissa esiin, että yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt mahdollistavat paremman yhteistyön ja täten myös johtaminen etätyössä helpottuu. Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan alaisten vastaavia kokemuksia etäjohtamisesta.

6.1.2 Alaisten kokemus etäjohtamisesta

Alaisten kokemukset etäjohtamisesta olivat myös pääosin hyvin positiivisia, mikä näkyi aineistossa erityisesti siten, että varsinaisia negatiivisia kokemuksia ei nostettu esiin, kun kysyttiin tutkittavien kokemuksista etäjohtamisesta koronapandemian aikana. Haastatteluista kävi kuitenkin selkeästi ilmi, että kontaktia ja vuorovaikutusta on etätyössä paljon vähemmän, mikä vaikuttaa edelleen siihen, että alaiset jäävät enemmän niin sanotusti yksin asioiden kanssa. Aineistossa tämä näkyi muun muassa siten, että alaiset painottivat avun kysymisen kynnyksen kasvamista sekä spontaanin

vuorovaikutuksen vähyyttä verrattuna perinteiseen työskentelyyn toimistolla. Tieto- ja viestintäteknologian välittämän vuorovaikutuksen ongelmana onkin yleisesti sen heikko kyky tukea epävirallista ja spontaania vuorovaikutusta ja koska korvaavia vuorovaikutusmuotoja ja -kanavia on myös vähän, heikentävä vaikutus vain lisääntyy (Vartiainen ym. 2004, 49).

Kommunikoinnin puute on vähän sitten vaikeampi, kun siellä toimistolla se oli tosiaan, että puhuttiin siitä käytävillä tai huoneist toiseen tai jos jollain oli joku ongelma, niin sitten vähän niinku porukalla (katsottiin asiaa). (A1)

...on sitä niinku hiukan yksinäinen tai yksin asioiden kanssa. (A2)

Läsnäolon välittäminen myös etätyöympäristössä onkin esihenkilön yksi tärkeimpiä tehtäviä (Savolainen 2014, 47), jotta alaiset eivät koe jäävänsä yksin. Etäläsnäolon onnistuminen puolestaan edellyttää informaatioteknologian ja eri viestintävälineiden tehokasta hyödyntämistä (Zigurs 2003). Toisaalta kotietätyö on antanut mahdollisuuden rytmittää paremmin omaa työtä ja lisännyt entisestään työn itseohjautuvuutta. Tämä on puolestaan mahdollistanut alaisille työ- ja henkilökohtaisen elämän paremman yhteensovittamisen ja osittain häiriöttömämmän työympäristön luomisen. (Vilkman 2016; Ollo-López ym. 2021, 646–647.) Humalan (2007, 69) mukaan mahdollisuus organisoida työtä osin itse luo työntekijälle myös mahdollisuuksia etsiä ja löytää uusia tapoja tehdä omaa työtä, mikä nousi myös haastatteluissa esiin.

Jos aiemminkin saatiin vastuuta ja itsenäistä työtä, niin sehän on nyt vaan väkisin lisääntynyt. (A3)

On tullu mietittyä ja selkeytettyä tätä omaa tekemistä...on tullu pohdiskeltuu, että miten tätä työtä oikeasti tekee. (A4)

Oman työn organisoimisen ohella haastatteluissa nousi kuitenkin esiin myös tarve lähiesihenkilön ohjaukselle ja asioiden selvittämiseksi. Osa haastateltavista alaisista kokee, että viestintää ja varsinaista johtamista esihenkilön sunnalta ei ole tarpeeksi. Alaisille on siis myös tärkeää, että itse esihenkilö toimii viestin tuojana eikä siis liiallista osallistamista pidetty myöskään toimivana. Vaikka henkilöstön osallistaminen usein edesauttaa motivaation syntymistä työntekijänäkökulmasta (Humala 2007, 23), ei se siis aina välttämättä tuota tätä toivottua lopputulosta.

Jos pyytää tietoa tai apua (esihenkilöltä) niin hän laittaakin meidät itte sen niinku tekemään ja selvittämään ja sitten kertomaan hänelle sen asian, että miten se meni, niin mä ainakin koen sen sillä tavalla, että se ei saa niin olla, että hänen pitäisi niinku se tieto viestittää meille kaikille tiedoksi etukäteen tai jo silloin kun kysytään eli hänen pitäisi olla se viestin tuoja. (A2)

Kotietätyö on siis antanut mahdollisuuden alaisille rytmittää työtään itse paremmin, mutta toisaalta samalla lisännyt kynnystä pyytää esihenkilöltä apua tai harjoittaa spontaania vuorovaikutusta. Näin ollen alaiset ovat kokeneet, että lähiesihenkilön suunnalta viestintä on jäänyt vähäisemmäksi ja asioita joutuu selvittelemään enemmän itsenäisesti kuin toimistolla työskenneltäessä. Seuraavassa alaluvussa käsitellään tarkemmin tutkimustulosten valossa sitä, miten luottamus lähiesihenkilön ja alaisen välillä ilmenee etätyössä.

6.2 Luottamuksen ilmeneminen etätyössä

Tässä luvussa tarkastellaan luottamuksen ilmenemistä etätyössä lähiesihenkilön ja alaisen välillä. Luottamuksen ilmenemistä tarkastellaan sekä lähiesihenkilöiden että alaisten näkökulmasta. Tarkastelu painottuu haastateltavien subjektiivisiin näkemyksiin ja kokemuksiin aiheesta. Aineistosta nousi esiin kahdeksan luottamuksen ilmenemistä kuvaavaa luokkaa: *osaaminen/ammattitaito, itsevarmuus/uskottavuus, tuki ja itseohjautuvuus, ongelmista puhuminen, yksilöiden tunteminen, työpanoksen arvostaminen sekä tavoitettavuus ja tiedonkulku*. Tämä luku vastaa tutkimuksen ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen siitä, miten luottamus ilmenee lähiesihenkilön ja alaisen välillä etätyössä.

Kuten aiemmin tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tuotiin esiin⁴, luottamus syntyy hyvin pitkälti sen perusteella, millaiseksi organisaation sisäinen viestintäkulttuuri muotoutuu, usein johtajien toimesta (Allert & Chatterjee 1997, 14). Tämän näkemyksen mukaisesti luottamus perustuu vuorovaikutukselle; tarkemmin kyvylle viestiä ja kommunikoida tavalla, joka vahvistaa organisaatiossa luottamusta ihmissuhteisiin. Tämän tutkimuksen tulokset luottamuksen ilmenemisen osalta ovat linjassa tämän näkemyksen kanssa. Tämän tutkimuksen mukaan se, mitä yksilö viestii ulospäin, vaikuttaa luottamussuhteen syntymiseen ja säilymiseen. Tämä tutkimus tuki myös muun

⁴ ks. luku 4.2.1

muassa Germainin (2011) ja Jawadin (2013) näkemyksiä siitä, että luottamuksen merkitys korostuu entisestään etätyössä, jossa kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia on vähemmän.

Ensimmäisenä luottamusta ilmentävänä tekijänä esitellään luokat *osaaminen ja itsevarmuus*. Alaisten näkökulmasta esihenkilön luotettavuutta ilmentää ensisijaisesti hänen ammattitaitonsa ja pätevyytensä. Tätä havaintoa tukee myös Salmisen (2001, 80–81) ajatus siitä, että esihenkilön ammattipätevyys on muodollisen johtoaseman lisäksi yksi tärkeimpiä esihenkilön vaikutusvallan määrittäjiä sekä Mikkelsonin ym. (2021, 602–604) näkemykset siitä, että esihenkilön uskottavuutta ja luotettavuutta ilmentää suuresti hänen asiantuntemuksensa. Haastatteluissa alaiset korostivat lähiesihenkilön ammattipätevyyttä tekijänä, joka määrittää ylipäätään auktoriteetin muodostumisen. Lähiesihenkilöön luottaa helpommin silloin, kun lähiesihenkilö itse hallitsee oman alansa ja pystyy esittämään myös asiansa ammattitaidolla.

Ihan puhdasta faktaosaamista se on myöskin...että sen kautta se oikeastaan mun mielestä se auktoriteetti tulee, sen ammattipätevyyden kautta. (A4)

Ammattipätevyyden lisäksi luottamus ilmenee lähiesihenkilön *itsevarmuuden* ja *suoruuden* kautta. Se, miten lähiesihenkilö esittää asiansa, viestii myös alaisten suuntaan joko varmuutta tai epävarmuutta riippuen siitä, millainen ulosanti lähiesihenkilöllä on. Luonnollisesti nämä epävarmuuden tunteet eivät herätä alaisissa luottamusta vaan päinvastoin. Näkemys lähiesihenkilön itsevarmuuden ja siten myös uskottavuuden merkityksestä luottamukselle vastaa Mikkelsonin ym. (2021, 602) vastaavaa ajatusta, jonka mukaan vähemmän uskottaviksi koettuja esihenkilöitä myös kyseenalaistetaan enemmän.

Se, että miten sen asian oikeasti esittää, että oletko varma siitä, mitä sanot vai kuulostaako epävarmalta, että miten sen asian pystyy esittämään. (A4)

Osaaminen ja itsevarmuus nousivat esiin myös alaisten kohdalla sellaisina tekijöinä, jotka lähiesihenkilöiden silmissä ilmentävät luotettavuutta. Osaamisen osalta esihenkilöinformantit viittasivat alaisten kyvykkyyteen suoriutua omista työtehtävistä annetussa aikataulussa ja mahdollisimman oikein. Tämä tutkimustulos myötäilee Mayerin ym. (1995) ja Browerin ym. (2009) tutkimuksia, joiden mukaan esihenkilön usko alaisen kykyyn suorittaa omat työtehtävänsä menestyksekkäästi on edellytys myös luottamuksen

syntymiselle ja säilymiselle esihenkilön ja alaisen välisissä suhteissa. Haastatteluissa nousi esiin osaamiseen liittyen myös jo olemassa olevan suhteen merkitys osaamisen tulkitsemiseen. Tällä haastateltavat lähiesihenkilöt tarkoittivat sitä, että se, miten alainen on käyttäytynyt lähityöskentelyssä vaikuttaa myös suoraan siihen, miten alaisen osaamista tulkitsee etätyön kontekstissa. Aiemmin ahkerasti työnsä tehneisiin alaisiin on helpompi luottaa myös etänä kuin sellaisiin henkilöihin, joille lähityöskentelykin on jo aiemmin tuottanut mahdollisesti ongelmia. Tämä tutkimustulos vahvisti Savolaisen (2014, 48–49) näkemystä siitä, että vuorovaikutustilanteen kokemukseen vaikuttavat myös tilannesidonnaiset tekijät, kuten esimerkiksi jo olemassa oleva suhde toiseen osapuoleen.

(Luotettava alainen on) sellainen, joka hoitaa ne omat työtehtävänsä niinku ajantasaisesti ja sitten, että siihen voi luottaa, että hän kuitenkin pyrkii tekemään ne myös niinku oikein. (E4)

Kyllähän se luottamus on jollain tavalla jo syntynyt silloin ennen kuin tähän etätyöhön lähdettiin, että helpommin luottaa niinku niihin ihmisiin, jotka on oppinut tuntemaan semmoisina tunnollisina puurtajina, ahertajina, ja sitten taas helpommin epäilee semmoisia, jotka on niinku huomannu aikaisemminkin esimerkiksi olevan vähän tämmöisiä, käyttävän ehkä helpommin tätä systeemiä niinku tavallaan hyödyksi... (E2)

Haastatteluista nousi siis tärkeänä tekijänä esiin sekä lähiesihenkilöiden että toisaalta alaisten ammattitaito ja osaaminen. Osaamisen ohella tärkeäksi ominaisuudeksi koettiin myös tietynlainen itsevarmuus ja uskottavuus, mikä näkyy suoraan siinä, miten yksilö esittää asiansa ulospäin.

Toisena osa-alueena aineistosta nousivat esille *tuki ja itseohjautuvuus* ja *ongelmista puhuminen*. Esihenkilöiden ja alaisten välistä luottamussuhdetta määrittää keskeisesti vallan delegointi. Ohjauksen ohella esihenkilön tehtävänä on tarjota alaiselle riittävästi autonomiaa oman työn suorittamiseksi. (Werbel & Henriques 2009, 782–783.) Itseohjautuvuuden mahdollistaminen lisää myös työntekijän kokemaa kontrollia suhteessa omaan työhön ja lisää työntekijän kokemusta omista vaikuttamismahdollisuuksistaan työssä (Whitener ym. 1998, 516). Vallan delegoinnin ja työntekijän autonomian merkitys havaittiin myös tässä tutkimuksessa. Haastatteluissa alaiset korostivat omaa itseohjautuvuutta ja sen mahdollistamista yhtenä luottamusta

edistävänä tekijänä. Tämä näkyi aineistossa muun muassa siten, että alaiset korostivat oman työn rytmin määrittämisen vapautta ja työn sekä perhe-elämän joustavampaa yhteensovittamista positiivisina tekijöinä etätöissä, jotka lisäävät koettua luottamusta.

Saa itse niinku katsoa sen oman työn rytmin, että mikä on niinku tärkeää ja missä järjestyksessä teet sitä työtä...saadaan tehtyä niinku ihan omaan tahtiin etätöitä ja olla vaikka hetken poissa ja käydä kävelemässä. (A1)

Kuten aiemmin luvussa 6.1.2 tuotiin esiin, itseohjautuvuus ei kuitenkaan poissulje suoran ohjauksen ja tuen saamisen tarvetta. Alaisten haastatteluissa nousi esiin myös kaipuu esimiehen läsnäolosta ja tavoitettavuudesta. Hyvin pitkälle itseohjautuvassa työssäkin on siis tarve saada myös suoraa ohjausta ja apua mahdollisiin ongelmiin. Tuen saamisen ohella näyttäisi olevan tärkeää, että esihenkilö pitää alaisensa puolta eli osoittaa käyttäytymisensä ja tekemistensä kautta, että on alaisten puolella ja pyrkii myös siihen, että alaisilla olisi tarvittavat resurssit ja keinot työstänsä suoriutumiseksi.

...on tukena oikeastaan silloin, jos on jotain mihin tarvitsee ja se on ihan riippumatta siitä, että missä niinku sitä (työtä) tehdään niin se tavoiteltu tuki siihen työhön on niinku oleellinen. (A4)

Tuen ja itseohjautuvuuden lisäksi luottamusta ilmentää myös ongelmista puhuminen. Alaisten näkökulmasta ongelmista puhuminen näyttää siten, että alaiset pystyvät kertomaan kaikista asioista lähiesihenkilölleen ja toisaalta siten, että tämä tieto jää myös kahdenväliseksi. Erityisesti esihenkilön kanssa käydyt epäviralliset kahdenkeskiset keskustelut näyttäisivät lisäävän luottamusta, kunhan luottamuksellisuus tilanteessa säilyy. Salmisen (2001, 225) mukaan lähiesihenkilön osaamisvaatimukseen sisältyykin yhtenä tärkeänä osa-alueena myös empaattinen kuuntelutaito, joka tässäkin tutkimuksessa havaittiin.

Sun pitää uskaltaa hänen kanssa puhua ja voit luottaa siihen, että jos puhut, niin ne asiat ei ole sitten muiden asioita. (A3)

Myös lähiesihenkilöt nostivat tuen ja itseohjautuvuuden sekä ongelmista puhumisen esiin haastatteluissa. Esihenkilöiden näkökulmasta erityisesti avoin keskustelu mahdollisista ongelmista ilmentää keskinäistä luottamusta. Esihenkilöt totesivat haastatteluissaan, että on hyvin vaikea johtaa henkilöitä, jotka eivät puhu tai ilmaise aktiivisesti mahdollisia ongelmia työssään. Tällöin ongelmat monesti paisuvat ja niihin ei pystytä puuttumaan,

ennen kuin ne ovat jo ehtineet äityä sellaisiksi, ettei niistä päästä helposti irti. Toisaalta esihenkilöt nostivat myös esiin oman herkkänäköisyytensä merkityksen eli kyvyn tunnistaa myös pinnan alla kyteviä ongelmia.

Mielellään sitten työntekijä tulee sitten niinku kertomaan asioista, vaikka kahden kesken, niin se helpottaa esimiehenä ymmärtämään, jos on vaikka joku poikkeuksellinen tilanne, ettei välttämättä se suorituskkyky ole sitten niin hyvää tai tarvitsee apua jossakin. (E4)

Tää on mun mielestä kaksisuuntaista ihan samalla tavalla, että on se aika paljon helpompi johtaa, jos tietää, että on murheita, niin silloin niihin voi niinku reagoida jollain tavalla... sitä herkkänäköisyyttä, tarkkanäköisyyttä niinku asioiden suhteen pitää myöskin olla, että tuota tunnistetaan ihmisiä ja siinä mielessä tällainen ihmisten näkeminen niinku säännöllisesti (on tärkeää), että kyllä ilmeet vaan kertoo yllättävän paljon. (E1)

Kuten Vilkman (2016) toteaa kirjassaan, työssä ilmenevien ongelmien havaitseminen kuitenkin vaikeutuu etäjohtamisessa, ja tämä havaittiin myös tässä tutkimuksessa. Yksittäisen työntekijän stressitasojen seuraaminen on haastavampaa, sillä työntekijät eivät välttämättä koe miellyttäväksi ilmaista vaikeita asioita sähköisten viestintävälineiden kautta. Samaan aikaan lähiesihenkilöt odottavat, että alaiset myös kommunikoisivat heidän suuntaansa avoimesti, mikäli joitakin ongelmia tai huolia ilmenee. (Vilkman 2016.) Vastaavia havaintoja ilmeni myös tässä tutkimuksessa, kun esihenkilöt nostivat haastatteluissa esiin vaikeuden havaita yksittäisen työntekijän mahdollisia ongelmia sekä toisaalta toiveen siitä, että alaiset kommunikoisivat asioistaan avoimesti, jotta ongelmiinkin voisi reagoida ajoissa. Voisi sanoa, että etätyöskentelyssä lähiesihenkilöt ja alaiset ajautuvatkin eräänlaiseen pattitilanteeseen, jossa alaisen kynnys ongelmista puhumiseen kasvaa samalla, kun lähiesihenkilöt toivovat avoimen keskustelun lisääntyvän.

Luottamus kulkee siis kaksisuuntaisesti ja edellyttää avoimuutta ja rehellisyyttä molemmilta, sekä alaisilta että lähiesihenkilöiltä. Tämä tulosten pohjalta luotu havainto tukee Jawaharin ym. (2019, 704, 710–711) ajatusta siitä, että alaisten käsitykset ja havainnot esihenkilöiden luotettavuudesta myötävaikuttavat myös esihenkilöiden luottamukseen alaisiin. Tulokset tukevat myös Vilkmanin (2016) kirjassaan esittämää ajatusta siitä, että etäjohtaminen perustuu läpinäkyvyydelle eli ennen kaikkea avoimelle

kommunikaatiolle, jolloin tieto kulkeutuu sekä ylhäältä alas että myös alhaalta ylös. Tämän käsityksen mukaisesti alaisen kokiessa esihenkilön olevan luotettava henkilö, jolle asioista voi puhua rehellisesti, myötävaikuttaa myös suoraan siihen, miten lähiesihenkilö kokee alaisen johtamisen ja millainen luottamussuhde alaisen ja lähiesihenkilön välillä näin ollen muodostuu.

Tuen ja itseohjautuvuuden sekä ongelmista puhumisen ohella kolmantena luottamusta ilmentävänä osa-alueena esiin nousivat *yksilöiden tunteminen* ja *työpanoksen arvostaminen*. Haastattelujen pohjalta luottamusta ilmentävät etätyössä myös henkilökohtainen side lähiesihenkilön ja alaisen välillä sekä esihenkilön osoittama työpanoksen huomioiminen ja arvostaminen. Lähiesihenkilön ja alaisen välinen henkilökohtainen side perustuu henkilökohtaiselle tuntemiselle ja jaetulle arvopohjalle. Tämä havainto tukee jälleen Mayerin ym. (1995) sekä Browerin ym. (2009) näkemyksiä siitä, että esihenkilön usko alaisen kykyyn suorittaa omat työtehtävänsä kunnialla on yksi keskeisimpiä luottamuksen edellytyksiä ja luottamusta säilyttäviä tekijöitä.

Luottaa siihen, että se esimies arvostaa sitä omaa työtä tai sitten jos siinä on jotain puutteita tai jotain, että sitten kertoisi niistä, että pystyis sit parantaa. (A2)

Luottamus syntyy siitä, että se on arvostuksen kaveri aika pitkälti, että kun arvostan, niin en oikeastaan voi arvostaa ilman luottamusta...Kuvittelen myös, että työntekijöiden luottamus rakentuu siitä, että heitä myös arvostetaan, heidät huomioidaan ja heidän tekemisensä tiedetään. (E1)

Yksilöiden tunteminen henkilökohtaisella tasolla edesauttaa haastattelujen perusteella luottamuksen ilmenemistä ja säilyttämistä myös etätyössä. Kuten Savolainen (2014, 48–49) toteaa artikkelissaan, vuorovaikutustilanteen kokemuksiin etätyössä vaikuttaa myös jo olemassa oleva suhde toiseen osapuoleen. Erityisesti lähiesihenkilöt korostivat haastatteluissa jo olemassa olevaa henkilökohtaista sidettä omiin alaisiinsa⁵, mikä on toiminut keskeisenä vaikuttimena myös sille, miksi alaiseen luottaa myös etätyön kontekstissa. Myös osassa alaisten haastatteluja olemassa oleva suhde nousi esille luottamusta ilmentävänä tekijänä.

⁵ ks. s. 65

Me ollaan niinku tosi läheisiä oltu ja työajan ulkopuolellakin nähty, että se on varmaan kyllä aika paljon vaikuttanut, et ei se ole pelkkää sitä työasiaa. (A1)

Toisaalta olemassa olevan suhteen lisäksi etätyöskentely näyttäisi haastattelujen pohjalta edellyttävän kykyä myös mukautua ja oppia käsittelemään eri yksilöiden erilaisia tapoja toimia ja tehdä työtä sekä tapaa kommunikoida etänä. Lähiesihenkilöt nostivat omissa haastatteluissaan esiin sen, että koska yksilöitä on monenlaisia, myös persoonia on monenlaisia ja kaikille eivät toimi luonnollisesti samat tavat kommunikoida ja johtaa. Lisäksi lähiesihenkilöt nostivat esiin viestinnän osalta sen, että tilanteen tulkinta on tärkeää, sillä joskus on tarpeen tukea ja toisinaan taas antaa enemmän vapautta alaisilleen. Tämän havainnon kanssa yhdenmukainen on Savolaisen (2014, 48–49) näkemys siitä, että teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa esihenkilöiden ja myös alaisten onkin kehitettävä kyky tietää, milloin ja missä suhteessa luottaa ja milloin puolestaan enemmän valvoa ja ohjata.

Meitä on kahdeksan henkeä niin tuota persoonia on kahdeksan kappaletta myöskin ja ei ole samanlaisia, joku ärsyyntyy jostakin asiasta ja joku saa siitä samasta asiasta kauheen määrän kiksejä ja innostuu...sen tilanteen lukeminen tietysti (on tärkeää), että kuka saa milläkin tavoin kiinni asioista. (E1)

Etätyö kontekstina edellyttää sekä lähiesihenkilöiltä että alaisilta puhdasta kykyä luottaa, mikä nousikin haastatteluissa esiin ikään kuin pakollisena tekijänä, kun toista ei voi suoraan nähdä tai seurata. Näitä havaintoja tukevat myös Vartiaisen ym. (2004, 84–85) näkemykset siitä, että etätyö edellyttää ympäristönä esihenkilöiltä kykyä luottaa jopa enemmän työntekijöidensä moraaliin ja ammattitaitoon, sillä liiallinen kuormitus ja epäluottamus voivat myös johtaa motivaation laskuun ja sitä kautta sitoutumisen vähenemiseen, mikä myös haastatteluissa nousi esiin. Eri yksilöiden eriävät tarpeet, näiden tarpeiden huomiointi sekä tilannesidonnaisuuden tunnistaminen omassa toiminnassa nousivat siis haastatteluissa esiin luottamusta ilmentävinä tekijöinä etätyössä. Lisäksi sekä alaisten että lähiesihenkilöiden näkökulmasta työpanoksen arvostaminen ja usko sekä luottamus toisen kykyihin ilmentävät luottamusta etätyössä.

Neljäntenä luottamusta ilmentävänä tekijänä aineistosta nousivat esiin *tavoitettavuus* ja *tiedonkulku*. Humalan (2007, 93) mukaan yhteydenpidon ja viestinnän toimivuus korostuu nimenomaan hajautetussa, virtuaalisessa työssä. Tämä ilmeni myös haastatteluissa, sillä yhtenä luottamusta ilmentävänä tekijänä etätyössä lähiesihenkilöt ja

alaiset nostivat esiin tavoitettavuuden ja tiedonkulun. Lähiesihenkilöiden haastattelujen mukaan alaisten tavoitettavuus ilmenee puhtaasti töiden suorittamisena, sillä mikäli alainen ei olisi tavoitettavissa työssään, tämä kuuluisi ja näkyisi esihenkilöiden mukaan perästä, kun muilta tahoilta tulisi palautetta tekemättömistä töistä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita suoraan jatkuvaa aikataulullista tavoitettavuutta, vaan sitä, että alainen suoriutuu määrätyistä työtehtävistä eikä esihenkilölle herää epäilystä siitä, hoituvatko työt vai eivät.

Jos mä esimerkiksi yhtäkkiä haluaisin kysyä jotakin asiaa mun alaiselta ja mä laitan hänelle viestin tai soitan hänelle ihan puhelimella ja hän vastaa, niin silloin tietää, että hän on kotonaan eikä missään muualla eli mä saavutan hänet silloin, kun mä tarvitsen. Me ollaan iso organisaatio niin myöskin meidän organisaation muilta toimialoilta ihmisethän soittelee ja kyselee, jollei jotakuta saisi kiinni. (E2)

Alaisten haastatteluissa nousi toistuvasti esiin lähiesihenkilön tavoitettavuus luottamusta ilmentävänä tekijänä. Tavoitettavuudella viitattiin erityisesti lähiesihenkilön saavutettavuuteen mahdollisten ongelmien ja tarpeen ilmentyessä.

Kyllä se (luottamus) lähtee siitä tavoitettavuudesta et on tukena oikeastaan silloin, jos on jotain mihin tarvitsee ja se on kyllä ihan riippumatta siitä, missä niinku sitä työtä tehdään... (A4)

Tavoitettavuuden lisäksi alaisten haastatteluista ilmeni, että tiedon kululla on keskeinen rooli luottamuksen ilmenemisessä etätyössä ja myöskin sen säilyttäjänä suhteessa lähiesihenkilöön. Osassa haastatteluja ilmeni tiedonkulkuun liittyviä puutteita, jotka osaltaan ovat lisänneet alaisten kokemaa ”epäluottamusta” lähiesihenkilöön. Erityisesti läsnäolon puute ja sen myötä epävirallisemman keskustelun puute ovat alaisten mukaan vaikuttaneet tiedonkulkuun, ja on ollut vaikeampi ymmärtää, mitä organisaatiossa tai oman tiimin sisällä tapahtuu. Osa alaisista nosti myös esiin, että lähiesihenkilöt toisinaan unohtavat viestittää sellaisista asioista, jotka koskevat suoraan myös alaisia.

Tietyn tyyppinen keskustelu, läsnäolon puuttuminen, se haittaa tekemistä ja ei tiedä mitä muut tekee, kaikki varmaan tekee, mutta vaikka kuinka koitetaan viestiäkin tuolla kanavilla, niin sä et ole niinku kartalla, että mitä tapahtuu. (A3)

Tiedonkulku ei tule aina ihan perille, että jos menee hänen (esihenkilö) kautta niin hän unohtaa sitten taas viestittää semmoisia asioita niille ihmisille, keitä se koskee, että siihen on törmännyt muutamia kertoja. (A2)

Toisaalta, kuten Vilkmán (2016) kirjoittaa kirjassaan, esihenkilö ei ole ainut viestin välittäjä organisaatiossa, vaan tieto kulkee organisaatiossa eri suuntiin, jolloin tiedon jakamisen tulisi olla tehokasta kaikkiin suuntiin. Alaisen näkökulmasta tiedonkulku välittyy tulosten perusteella erityisesti avun pyytämisen kautta, silloin kun tilanne sitä vaatii. Samalla kuitenkin haastatteluissa nousi esiin kasvanut kynnys viestittämiseen, ja avun pyytämiseen eli alaiset odottavat viime hetkeen asti etätyöskentelyssä, ennen kuin kysyvät apua. Tämä havainto tukee Germainin (2011, 39) ajatuksia siitä, että avun pyytäminen voidaan herkästi tulkita epäpätevyyden merkiksi, mikä voi johtaa viestinnän rajoittumiseen ja täten tiedonkulun hitauteen. Näitä osin ristiriitaisiakin odotuksia ja ajatuksia lähiesihenkilöiden ja alaisten osalta ilmentävät seuraavat suorat haastattelusitaatit:

(Luotettava alainen on) sellainen, joka tekee sen mitä on luvannut tehdä, osaa myöskin tehdä sen ja jos ei osaa niin pyytää apua. Semmonen kaksisuuntainen viestintä siinäkin kohtaa (on tärkeää), että jos mun täytyy olla siihen työntekijään jatkuvasti yhteydessä, että olethan tämän tehnyt ja onhan näin niin ei se ole luottamuksen perusta. (E3)

Viimeiseen saakka oikeastaan vähän jättää sen kysymättä ja siltikin vielä kysyy, että oletko vapaa ja voinko soittaa. (A3)

Tulokset vahvistivat Savolaisen ym. (2014, 47) näkemystä siitä, että alaiset odottavat johtajiltaan näkyvyyttä pelkän viestin vastaanottamisen sijaan, ja myös Germainin (2011, 39) ajatuksia siitä, että tiedonkulku voi etätyössä jopa hidastua ja rajoittua, kun avun pyytämistä esimerkiksi vältetään sen kuormittavuuden vuoksi ja tiedon jakaminen voidaan nähdä riskialttiimpana, kun yksilöillä ei ole mahdollisuutta tarkkailla samassa määrin muiden reaktioita omaan viestintään. Toimiva tiedonkulku ja tavoitettavuus puolin ja toisin luovat siis hyvin keskeisen edellytyksen luottamukselle lähiesihenkilön ja alaisen välillä. Molemmat näistä teemoista kytkeytyvät vahvasti laajemman käsitteen, viestinnän, alle. Seuraavassa luvussa tarkastellaankin laajemmin haastatteluista saatujen tulosten valossa, miten johtamisviestinnän keinoin on mahdollista vahvistaa tai heikentää lähiesihenkilön ja alaisen välistä luottamusta etätyön kontekstissa.

6.3 Johtamisviestinnän keinot luottamuksen vahvistamiseksi

Tässä luvussa tarkastellaan haastattelujen pohjalta saatuja näkemyksiä lähiesihenkilöiden harjoittaman johtamisviestinnän merkityksestä luottamuksen ilmenemiselle etätyössä. Johtamisviestinnän merkitystä tarkastellaan sekä lähiesihenkilöiden että alaisten näkökulmasta. Aineistosta nousi esiin kahdeksan johtamisviestinnän eri keinoja kuvaavaa teemaluokkaa: *kielenkäyttö, viestinnän selkeys ja kohdennettavuus, työnjohdollinen kompetenssi, huolen ilmaisu, oikean viestintäkanavan valinta, palautteen antaminen, interaktiivinen vuorovaikutus* sekä *ajantasainen viestiminen*. Tämä alaluku vastaa siihen, miten johtamisviestinnän keinoin voidaan vahvistaa luottamusta lähiesihenkilön ja alaisen välillä etätyössä.

Johtamisviestinnällä voidaan aineiston pohjalta eri keinoin vaikuttaa luottamuksen ilmenemiseen lähiesihenkilön ja alaisen välillä etätyössä. Johtamisviestinnän merkitystä luottamuksen ilmenemiselle voidaan tarkastella ensinnäkin *käytetyn kielen ja viestinnän selkeyden* sekä *kohdennettavuuden* luokkien pohjalta. Haastattelujen pohjalta ilmeni, että kiinnittämällä huomiota kielenkäyttöön, viestinnän selkeyteen ja toisaalta kohdennettavuuteen oikealle ryhmälle tai yksilölle on mahdollista edelleen vahvistaa luottamusta lähiesihenkilön ja alaisen välillä. Kielenkäytöllä ja viestinnän selkeydellä haastatteluissa viitattiin erityisesti kielelliseen tarkkuuteen ja selkeyteen kirjoitetussa kielessä, jolla vältetään mahdolliset syntyvät väärinkäsitykset ja -ymmärrykset. Toisaalta kielenkäytöllä viitattiin myös siihen, miten yksilö omat viestinsä esittää eli esitystapaan, jolla nähtiin olevan iso merkitys siinä, miten viesti tulkitaan.

Esihenkilöt totesivat haastatteluissaan, että etätyössä erityisesti kirjallisten viestien kirjoittamiseen kuluu paljon enemmän aikaa ja tällöin myös tulee mietittyä tarkemmin, mitä kirjoittaa ja miten kirjoittaa. Alaiset puolestaan korostivat omissa haastatteluissaan erityisesti yksinkertaisuuden ja selkeyden merkitystä viestinnässä sekä sitä, millä sävyllä ja tyylillä viesti tuodaan ilmi. Tämän nähtiin vaikuttavan olennaisesti myös siihen, miten viesti tulkitaan. Tämä tutkimustulos tukee Virtasen ja Stenvallin (2010, 68) näkemyksiä julkisjohtajan keskeisistä vuorovaikutusosaamisvaatimuksista, johon kuuluu olennaisesti vaatimus selkeästä ilmaisusta, joka pitää sisällään paitsi itse viestin selkeyden ja ymmärrettävyyden, myös sanallisen kielen selkeyden eli käytetyn retoriikan.

Varsinkin tän etänä olevan viestinnän pitää olla ehkä vielä selkeempää, jos se tapahtuu tekstimuodossa eli ettei se jätä rivienvälistä tulkintamahdollisuuksia.

(A3)

Se, miten sen viestin esittää, niin sil on niiku iso merkitys myös sille, miten sen viestin vastaanottaa. (A4)

Tämän tutkimuksen tulokset ovat yhteneviä myös Harrisonin ja Mühlbergin (2014, 23) johtamisviestinnän strategisen prosessin sisällön kanssa, jossa johtamisviestinnän onnistuminen ja tehokkuus riippuvat viestinnän sisällöstä, ulkoisista olosuhteista, kuten viestin vastaanottajalla jo olemassa olevista mielipiteistä tai tulkinnosta sekä viestinnän sävystä. Kielenkäytön ja viestinnän selkeyden voidaan tutkimuksen aineiston perusteella sanoa myötävaikuttavan myös erityisesti esihenkilön käyttäytymisen johdonmukaisuuteen ja rehellisyyteen, sillä haastatteluissa alaiset nostivat selkeän viestinnän esiin yhtenä esihenkilön luotettavuutta ilmentävänä tekijänä. Myös Whitenerin ym. (1998, 516–517) mukaan esihenkilön ajan mittaan ja eri tilanteissa ilmenevä käyttäytymisen johdonmukaisuus mahdollistaa myös sen, että alaiset pystyvät paremmin ennakoimaan myös tulevaa käyttäytymistä, mikä myötävaikuttaa myös luottamukseen ja sen säilymiseen lähiesihenkilön ja alaisen välillä. Viestintätapa vaikuttaa siis myös koettuun lähiesihenkilön rehellisyyteen.

Kielenkäytön ja selkeyden ohella luottamusta vahvistaa tämän tutkimuksen tulosten pohjalta viestinnän oikeanlainen kohdentaminen. Kuten Humala (2007, 100) toteaa kirjassaan, esihenkilöiden suunnalta tuleva jatkuva viestitulva voi ärsyttää alaisia, erityisesti mikäli viesti ei suoraan koske vastaanottavaa tahoja. Tämä nousi esille myös alaisten haastatteluissa. Haastattelujen perusteella alaiset kokevat vastaanottavansa etätyössä vielä enemmän informaatiota kuin aiemmin ja myös sellaista informaatiota, joka ei koske suoraan heitä. Tämä näkyy kalenterien täyttymisessä aiempaa nopeammin lukuisilla palavereilla eri tahojen kanssa.

Palavereita on nykyään enemmän, mitä normaalisti ja se on niinku hirvu paljon lisääntynyt. Välillä sen kokee jopa rasitteeksi, jos joutuu sellaiseen mukaan, mikä ei välttämättä suoranaisesti koske niinku itseään. (A2)

Toisaalta alaiset totesivat myös, että haluaisivat tietää enemmän myös koko organisaatiotason asioita ja toivoisivat, että näistäkin viestitettäisiin heille enemmän.

Tämä on hieman ristiriidassa kohdennetun viestintäajattelun kanssa, sillä erityisesti isommassa julkisessa organisaatiossa koko organisaatiotason asiat eivät koske välttämättä yksittäisen yksikön jäseniä ja tämä vain lisäisi alaisten suuntaan tulevaa viestitulvaa. Alaisten toive kohdennetummasta viestinnästä on myös osittain ristiriidassa sen kanssa, mitä esihenkilöt viestinnästä ajattelevat. Useammassa esihenkilöiden haastatteluissa nousi esiin ajatus viestinnästä sellaisena tekijänä, jota ei voi koskaan olla tarpeeksi:

Kaikki informaatio, mitä on saatavissa, kunhan se ei kärsi inflaatiota, on aina luottamusta lisäävää... (E1)

Sehän on ihan tunnettu tosiasia, että sitä (viestintää) on aina liian vähän, että aina koetaan, että ei kerrota riittävästi ja riittävän usein tai tarkkaan että se on niinku semmoinen pohjaton kaivo... (E4)

Kuitenkin myös esihenkilöt tunnistivat viestinnän kohdentamisen tärkeyden erityisesti etätyössä, jotta viesti menee varmasti perille. Olennaista näyttäisikin olevan tasapainottelu sen suhteen, että viestitään tarpeeksi, mutta myös kohdennetusti, jotta tietotulva ei ylitä vastaanottajan sietokykyä ja kykyä myös sisäistää saatu informaatio.

Johtamisviestinnän merkitystä luottamuksen ilmenemiselle voidaan tarkastella aineiston perusteella myös *oikean viestintäkanavan valinnan ja palautteen antamisen* luokkien pohjalta. Haastateltavat nostivat yhtenä luottamusta vahvistavana tekijänä esiin oikeanlaisen viestintäkanavan valinnan sekä palautteen antamisen ja saamisen mahdollisuuden. Lähiesihenkilöiden näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että on nähtävä erityisesti etätyössä enemmän vaivaa viestintäkanavan valintaan eli siihen, mihin ylipäätään lähdetään asioista viestimään.

Viestintäkanavan valinta nostettiin tärkeänä tekijänä esiin myös sen takia, että tietyt asiat eivät sovellu kirjoitettuun muotoon eikä niistä ole järkevä myöskään viestiä kirjallisesti, sillä tämä voisi pahimmassa tapauksessa johtaa vakaviin väärinymmärryksiin ja -tulkintoihin. Tällöin viestintä voisi olennaisesti epäonnistua ja olla omiaan luomaan epäluottamusta organisaation sisällä ja spesifimmin lähiesihenkilöiden ja alaisten välisissä suhteissa. Useampi alainen nostikin haastatteluissa esiin, että toisinaan viestit hukkuvat kanaviinsa, koska niitä ei yksinkertaisesti ehdi lukemaan. Tärkeät viestit olisi näin ollen järkevä kohdentaa niille soveltuviin kanaviin. Yksilöiden kohdalla suora puhelinsoitto voi olla järkevämpi ja taas tiimipalavereissa Teams-kokoukset koettiin

toimivammiksi. Lähiesihenkilöt korostivat haastatteluissa sitä, että kanavan valinta riippuu paljon myös käsiteltävän asian luonteesta ja asian kiireellisyydestä.

Se (etätyö) on tuonut enemmän niinku sitä, että täytyy valita, millä tavalla kerrotaan asioista, että mihin niiku lähtee viestimään. Mä en voi vaan käydä sanomassa, että olis tällanen keissi vaan tulis vetää raja siihen, että mikä on niin tärkeä, että laitan sähköpostia vai kirjoitanko johonkin muuhun kanavaan...
(E3)

Tietyt asiat on parempi jättää kertomatta tekstimuodossa, koska siinä on ilmeinen epäonnistumisen vaara. (E1)

Nämä tulokset ovat yhteneviä Humalan (2007, 94, 99) ja Dahlströmin (2013, 44) näkemysten kanssa, joiden mukaan tietyt viestintäkanavat ovat persoonallisempia, mahdollistavat nopeamman palautteen antamisen ja saamisen sekä pystyvät myös käsittelemään isompaa määrää tietoa kerralla. Lisäksi oikean viestintäkanavan valinnan kautta pystytään näin edesauttamaan luottamuksen syntymistä ja mahdollisesti parantamaan viestintään liittyvää tyytyväisyyttä organisaatiossa.

Viestintäkanavan valinnan ohella on myös kiinnitettävä huomiota siihen, miten palautetta annetaan ja kuinka usein. Lähiesihenkilöiden haastatteluissa esiin nousi erityisesti se, annetaanko palautetta yksilölle vai koko tiimille eli nämä tulisi erottaa toisistaan. Kuten Savolainen (2014, 49) on todennut, teknologiavälitteinen vuorovaikutus koetaan ja havaitaan eri tavoin riippuen yksilöstä, mikä vaikuttaa myös luonnollisesti siihen, miten palautetta on hyvä antaa. Haastatteluissa lähiesihenkilöt näkivät palautteen antamisen tyylin ja kanavan riippuvan pitkälti asiayhteydestä. Lähiesihenkilöt totesivat haastatteluissaan, että esimerkiksi porukassa ei ole mielekasta antaa yksilöihin kohdistuvaa palautetta, ainakaan negatiivista, eikä toisaalta koko tiimiä koskevista palautteista ole järkevä keskustella välttämättä yksilökohtaisesti.

Tietysti on tää perussääntö, että minkälaisista asioista annetaan palautetta porukassa ja minkälaisista asioista annetaan yksittäin viestiä. (E1)

Alaiset nostivat puolestaan omissa haastatteluissaan esiin, että palautetta omasta toiminnasta toivottaisiin erityisesti silloin, jos jotakin ongelmia ilmenee eli että niistä ei vain vaiettaisi. Myös positiivista palautetta toivottiin enemmän. Vilkmänin (2016) mukaan etätyöskentelyssä johtamisviestinnässä tulisikin korostua säännöllinen

palautteen antaminen ja myös vastaanottaminen. Lähiesihenkilöiden haastatteluissa itse palautteen saaminen ei kuitenkaan noussut yhtä usein esiin, lukuun ottamatta yllä käsiteltyä palautekanavista käytävää keskustelua. Tulosten valossa näyttäisi siltä, että alaiset kokevat erityisesti palautteen saamisen tärkeämpänä osana arkipäivän työntekoa, kuin lähiesihenkilöt, joille puolestaan palautteen antaminen on olennaisempaa silloin, kun siihen on aihetta.

Johtamisviestinnän merkitystä luottamuksen ilmenemiselle voidaan edellä mainittujen tekijöiden lisäksi tarkastella *interaktiivisen vuorovaikutuksen* ja *ajantasaisen viestimisen* luokkien pohjalta. Lähes jokaisessa haastattelussa sekä lähiesihenkilöt että alaiset nostivat yhtenä tärkeimpänä luottamusta edistävänä tekijänä esiin kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen. Interaktiivinen vuorovaikutus näkyy siinä, että tietoa jaetaan sekä lähiesihenkilöiltä alaisille että alaisilta lähiesihenkilöille ja tietoa ei ”pimitetä”. Vuorovaikutuksen tiheydellä eli aktiivisuudella onkin olennainen merkitys hajautetussa työssä. Vuorovaikutuksen aktiivisuuteen vaikuttavat Sivusen (2007, 110) mukaan erityisesti johtajan oma aktiivisuus ja viestinnän määrä sekä kyky kannustaa tiimin jäseniä myös keskinäiseen vuorovaikutukseen. Tämä havaittiin myös tässä tutkimuksessa, sillä alaiset totesivat haastatteluissaan pystyvänsä olemaan avoimempia, jos myös esihenkilö on avoin ja viestii johdonmukaisesti ja rehellisesti.

Interaktiivisen vuorovaikutuksen lisäksi haastatteluista nousi esiin viestinnän ajantasaisuus. Tällä haastateltavat viittasivat siihen, että tarvittava tieto annetaan reaaliaikaisesti eli mahdollisimman viiveettömästi, jolloin tiedonkulkuun ei jää aukkoja. Käytännössä viestinnältä odotetaan siis (inter)aktiivisuutta ja avoimuutta. Nämä löydökset ovat linjassa myös Humalan (2007, 52) kanssa, jonka mukaan erityisesti virtuaalisessa työympäristössä luottamuksen syntymiseen vaikuttaa keskeisesti esihenkilön ja alaisen oma kiinnostus viestinnällisen aktiivisuuden edistämiseen.

Johtamisviestintä on toimivaa silloin, kun se on vuorovaikutteista...kaikilla on mahdollisuus sanoa (mielipiteensä). (E2)

Vuorovaikutuksen tulee aina olla molemminpuolista, että eihän se ole semmoista, että esimies latelee alaiselle käskyjä eli jotta luottamus olis molemminpuolista niin sen viestinnän täytyy myös olla. (E2)

Interaktiivinen vuorovaikutus tarkoittaa myös käytännön tasolla sitä, että tietoa ei pantata lähiesihenkilön tai alaisen toimesta. Tiedon proaktiivinen jakaminen näyttäisi tulosten valossa lisäävän merkittävästi luottamusta. Tiedon pimittäminen puolestaan on tulosten valossa yksi keskeisimpiä epäluottamusta lisääviä tekijöitä. Näin ollen johtamisviestinnän odotetaan olevan hyvin avointa ja rehellistä. Tiedon pimittäminen nousi esille sekä lähiesihenkilöiden että alaisten haastatteluissa ja sen merkitys on havaittu myös aiemmissa tutkimuksissa. Tiedon pimittämisen on havaittu johtavan konflikteihin ja ristiriitoihin organisaatiossa sekä väistämättä myös luottamuksen heikentymiseen (Vartiainen ym. 2004, 84–85; Vartiainen ym. 2014, 114).

Se lisää (luottamusta), jos me autetaan toinen toistamme ja just, että kukaan ei pimitä itselleen tietoa, vaan jakaa sitten sellaiset, mitä muidenkin tarvitsee tietää.
(A1)

Tärkeä asia on, että organisaatiossa ei pääse muodostumaan sellaista mielikuvaa, että jotenkin salaillaan asioita tai ei kerrota asioiden todellista laitaa... (E4)

Vuorovaikutteisuuden ohella erityisesti alaiset odottavat lähiesihenkilöiltään reaaliaikaista ja täten hyvin viiveetöntä viestimistä. Myös lähiesihenkilöt korostivat haastatteluissa viiveettömyyden tärkeyttä viestinnässä eli että kaikki viestintä olisi mahdollisimman oikein ajoitettua. Tämä tutkimustulos on yhtenevä Vartiaisen ym. (2014, 114) tutkimusten kanssa, jossa virtuaalisessa ympäristössä viestinnässä menestymisen on havaittu edellyttävän viestinnän ajantasaisuutta ja jämäkkyyttä eli roolien selvyyttä ja oleellisen tiedon välitöntä näkyvyyttä.

(Viestinnän) tulisi olla ajan tasalla, että silloin, kun on oikeasti jotain viestittävää ja tiedotettavaa niin sitten se tulee ja heti tiedoksi silloin, kun asia on ajankohtainen ja kohdistetusti. (A4)

(Toimiva) viestintä on niin kuin oikein ajoitettua eli käytännössä viiveetöntä niin pitkälle kuin mahdollista. (E1)

Näiden tutkimustulosten perusteella voidaan siis sanoa, että johtamisviestinnän ollessa reaaliaikaista sekä vuorovaikutteista, myös luottamus lähiesihenkilön ja alaisen välillä vahvistuu. Interaktiivisen vuorovaikutuksen ja viestinnän ajantasaisuuden ohella johtamisviestinnän merkitystä luottamuksen ilmenemiselle ilmentävät myös aineiston

perusteella *työnjohdollinen kompetenssi ja huolen ilmaisu*. Lähiesihenkilöt korostivat haastattelussa, että on hyvin tärkeää, että työkuorma jakaantuu tasapuolisesti alaisten kesken, jolloin ei tule samassa määrin tilanteita, joissa voisi ilmetä epäluottamusta esimerkiksi suhteessa työssä suoriutumiseen. Tällä esihenkilöt viittaavat siihen, että työkuorman ollessa tasapuolisesti jakautunut, kukaan ei voi luistaa työssään ilman, että tieto asiasta näkyisi ja kuuluisi jollain tavalla organisaation sisällä. Työnjohdollisesta näkökulmasta työkuorman jakautuminen tasapuolisesti ilmentää myös osaltaan esihenkilön luottamusta alaisiinsa ja heidän kykyynsä suoriutua työtehtävistään onnistuneesti.

Sehän on niinku tavallaan myöskin esimiehen niiku tehtävä, että se työmäärä sillä työntekijällä on sellainen, ettei se voi lusmuilla työssänsä. Pitää silloin katsoa, että sillä ihmisellä on niin paljon töitä, että sehän näkyy sitten työssä, silloin ei saavuta niitä tavoitteita, jos joku tiimistä lusmuilis. (E2)

Täytyy pysähtyä siihen tarkastelemaan niinku sitä, että onko sitä työtä riittävästi jokaisella, ettei se jakaudu niinku epäoikeudenmukaisesti. (E4)

Kuvittelen, että työntekijöiden luottamus rakentuu siitä, että ne tietää, että työkuorma jakaantuu suurin piirtein tasaisesti ja heidän tekemisensä tiedetään. (E1)

Aiemmissa tutkimuksissa tätä työnjohdollista näkökulmaa ei ole suoraan käsitelty sellaisenaan luottamusta vahvistavana tekijänä, vaikka sen osatekijöistä, kuten tasapuolisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta on olemassa tutkimustuloksia. (ks. esim. Whitener ym. 1998.) Alaisten näkökulmasta työnjohdollinen kompetenssi ilmenee ensisijaisesti tasapuolisuutena, jonka moni alainen nosti haastattelussa esiin luottamusta edistävänä tekijänä. Tasapuolisuudella alaiset viittasivat paitsi työkuormalliseen tasapuolisuuteen myös yleisesti viestinnälliseen ja vuorovaikutukselliseen tasapuolisuuteen.

Jos on jotain sellaista asiaa, mikä koskee kaikkia, niin se olisi hyvä sitten tiedottaa kaikille, eikä sillai, että sanoo sen vaan jollekin... (A1)

Työnjohdollisen kompetenssin lisäksi esihenkilön kyky ilmaista huolta työntekijöistään vahvistaa myös aineiston perusteella luottamusta. Whitenerin ym. (1998, 517–518) mukaan esihenkilön huolen ilmaisu koostuu kolmesta eri toimesta; 1) alaisten tarpeiden

ja intressien huomioimisesta, 2) toimimisesta tavalla, joka edistää alaisten etua sekä 3) pidättäytymisestä toisten hyväksi käyttämisestä omien etujen ajamiseen. Nämä osatekijät nousivat myös alaisten haastatteluissa luottamusta vahvistavina tekijöinä esiin. Lisäksi alaisten haastatteluissa nousi esiin erityisesti se, miten esihenkilö kohtelee myös muita kuin alaista itseään, mikä vaikuttaa siihen, millaisena esihenkilö näyttää alaisille. Mikäli esihenkilön on kuultu puhuvan toisesta työntekijästä negatiiviseen sävyyn, on tämä vaikuttanut myös siihen, miten lähiesihenkilöön suhtautuu jatkossa ja miten hänen sanomisiaan tulkitsee.

Se on tärkeää, että kohtelee kaikkia hyvin ja ilmaisee huolta niistä työntekijöistään... (A2)

Oman ja esimiehen välisen luottamuksen syntyminen niin siihen vaikuttaa myöskin se, miten sä huomaat, että esimies kohtelee jotain muuta eli jos sä huomaat, että esimies yks kaks puhuu jonkun kollegan asioista sinulle niin hetihän sinulle tulee mieleen, että no kenellehän se mahtaa puhua niitä mun asioita... (A3)

Kuten Vilkman (2016) toteaa kirjassaan, johtaminen ja vuorovaikutus ei ole pelkkää tiedottamista, vaan myös ihmissuhteiden rakentamista, jossa ajatuksia, tunteita ja kokemuksia jaetaan ja sitä kautta rakennetaan yhteisiä merkityksiä. Tämä näkyi myös lähiesihenkilöiden haastatteluissa, joissa monet esihenkilöt nostivat yhtenä johtamisviestinnän olennaisena tekijänä esiin nimenomaan huolen ilmaisun omista alaisistaan. Tämän nähtiin olevan keskeinen osa yleisiä yksilön ja tiimin johtamistaitoja.

Johtaminen on sekä tiimin että yksilön johtamista, että kyselen vähän, että miltä tuntuu ja onko mennyt kaikki hyvin ja tarvitaanko jotakin lisää.... (E3)

Edellä on käsitelty tutkimuskysymyksiin pohjaten tutkimuksen tärkeimpiä tuloksia, jotka on esitetty taulukkomuodossa myös aiemmin luvussa 5.2.3. Näistä esitellyistä alaluokista tutkija on muodostanut vielä neljä laajempaa yläluokkaa, jotka esitellään seuraavassa alaluvussa.

6.4 Johtamisviestinnän merkitys luottamuksen ilmenemiselle lähiesihenkilön ja alaisen välillä

Edellä on esitelty tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia, jotka perustuvat tutkimuksesta tehtyyn teemapohjaiseen analyysiin. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulosten

pohjalta muodostetut laajemmat kokoavat yläluokat, joiden kautta on mahdollista ymmärtää syvällisemmin johtamisviestinnän merkitystä luottamuksen ilmenemiselle ja osoittaa, miten tässä tutkimuksessa esitellyt viitekehykset, käsitteet ja teoriat linkittyvät toisiinsa. Tutkimuksen tulosten pohjalta on luotu neljä eri yläteemaluokkaa, jotka ovat: *substanssiosaamisen kehittäminen, avoimen ja kannustavan työkuulttuurin luominen, yhteisen arvopohjan ja yhteistyön rakentaminen sekä sisäisen vuorovaikutuksen tehostaminen*. Seuraavissa alaluvuissa esitellään yksittäin nämä muodostetut yläluokat.

6.4.1 Substanssiosaamisen kehittäminen

Tähän yläluokkaan sisältyvät alaluokat *ammattitaito ja osaaminen, uskottavuus ja itsevarmuus* sekä *kielenkäyttö ja viestinnän selkeys ja kohdennettavuus*. Kuten yllä tulosluvussa on esitetty, lähiesihenkilön ja alaisen välisissä suhteissa luottamusta ilmentävät ammattitaito ja osaaminen sekä uskottavuus ja itsevarmuus. Nämä ovat keskeinen osa substanssiosaamista eli lähiesihenkilön ja alaisen tietotaitoon perustuvaa osaamista. Ammattitaito ja uskottavuus ilmenevät käyttäytymisen kautta ja perustuvat vuorovaikutuksen tuloksena tehtyihin tulkintoihin yksilöstä. Kuten alan tutkimuskirjallisuudesta on käynyt ilmi, johtajan ja alaisten suhteet syntyvät kommunikaatiotoiminnasta ja ovat vuorovaikutuksen tulosta eikä johtamista voi myöskään olla ilman viestintää – johtamisviestintä on johtamistyötä itsessään. (Salminen 2001, 74; Åberg 2006, 93; Omilion-Hodges – Baker 2017, 116). Tässä tutkimuksessa haastateltavat toivat ammattipätevyyden ja itsevarmuuden sekä uskottavuuden esiin tekijöinä, jotka ovat alkujaan mahdollistaneet luottamuksen syntymisen ja jotka myös ylläpitävät luottamusta etätyön kontekstissa. Se, miten lähiesihenkilö asiansa esittää, vaikuttaa siihen, miten alaiset vastaanottavat ja tulkitsevat viestejä. Vastaavia tuloksia on saatu esimerkiksi Mikkelsonin ym. 2021 (602–604) tutkimuksissa, joissa johtamisviestinnän on havaittu ilmentävän nimenomaan esihenkilön uskottavuutta ja näkyvän esihenkilön pätevyytenä ja asiantuntemuksena.

Ammattitaitoa ja uskottavuutta voidaankin lisätä panostamalla erityisesti viestinnällisen osaamisen kehittämiseen. Johtamisviestinnän näkökulmasta tämä tarkoittaisi tämän tutkimuksen tulosten perusteella keskittymistä kielelliseen tarkkuuteen, viestinnän oikeanlaiseen kohdentamiseen sekä viestinnän selkeyteen. Tämä tutkimustulos myötäilee Allertin ja Chatterjeen (1997, 14) ajatuksia siitä, että luottamuksen rakentuminen perustuu esihenkilön kykyyn viestiä ja kommunikoida alaisilleen tavalla, joka vahvistaa

luottamusta ihmissuhteisiin organisaation ja tiimin tasolla. Tutkimustulos on yhtenevä myös Salmisen (2001, 80–81) näkemyksen kanssa, jonka mukaan esihenkilön vaikutusvallan määrittäjänä toimii esihenkilön hallitseman ohjausvoiman määrä, joka perustuu muun muassa ammattipätevyyteen. Havainnot kielellisen tarkkuuden, viestinnän selkeyden ja kohdentamisen merkityksestä näkyvät myös Mikkelsonin ym. (2021, 602–604) sekä Ndlovun ym. (2021, 4) tutkimuksissa, joissa alaisten on havaittu suoriutuvan työtehtävistään paremmin, kun tavoitteista ja odotuksista on kommunikoitu esihenkilöiden toimesta selkeästi. Samoissa tutkimuksissa on löydetty myös yhteys läpinäkyvän ja selkeän kommunikaation sekä luottamuksen lisääntymisen välillä, kuten tässäkin tutkimuksessa havaittiin. Näin ollen, kehittämällä omaa substanssiosaamistaan, lähiesihenkilöiden on mahdollista suoriutua paremmin johtamisviestinnällisistä tehtävistään ja täten mahdollistaa myös luottamuksen vahvistuminen suhteessa alaisiin. Toisaalta alaisten oman substanssiosaamisen lisääminen vaikuttaa tämän tutkimuksen tulosten perusteella siihen, miten heidän osaamisensa näkyy työsuoriutumisessa, mikä näyttäisi edelleen vaikuttavan myös siihen, kuinka luotettavaksi lähiesihenkilöt heidät kokevat.

6.4.2 Avoimen ja kannustavan työkuulttuurin luominen

Tähän yläluokkaan sisältyvät alaluokat *tuki ja itseohjautuvuus*, *ongelmista puhuminen* sekä *työnjohdollinen kompetenssi ja huolen ilmaisu*. Kuten Järvenpään ja Tanriverdin (2003, 405–406) tutkimuksessa on tuotu ilmi, luottamus on virtuaalisessa työympäristössä erityisen tärkeä tekijä, sillä toimintaympäristön ennakoimattomat muutokset lisäävät koettua epävarmuutta organisaatiossa. Tällaisessa dynaamisessa ympäristössä riskit konfliktien syntymiselle ovat myös suurempia, mikä edellyttää esihenkilöiltä panoksia luottamuksen rakentamiseen. Tässä tutkimuksessa luottamusta havaittiin ilmentävän etätyössä saatu tuki ja toisaalta mahdollisuus itseohjautuvuuteen sekä avoin ongelmissa puhuminen. Keskeiseksi tekijäksi muodostui alaisten näkökulmasta avoin keskustelu ja pyrkimys jakaa omat huolensa esihenkilöille sekä esihenkilöiden näkökulmasta herkkänäköisyys, tasapuolinen työkuorman jakaminen sekä työntekijöistä huolehtiminen myös epävirallisesti. Näiden voidaan sanoa olevan edellytyksiä avoimen ja kannustavan työkuulttuurin syntymiselle, mikä myötävaikuttaa luottamuksen syntymiseen ja ylläpitoon.

Sivusen (2007) ja Savolaisen (2014) tutkimuksissa on saatu vastaavia tuloksia, joissa etätyön vuorovaikutuksen tiheyden, menettelytapojen ja luotujen normien on havaittu olevan merkityksellisiä luottamuksen näkökulmasta ja heikon viestinnällisen laadun on havaittu johtavan luottamuksen heikentymiseen. Johtamisviestinnälle keskeisten kompetenssien, kuten työnjohdollisen osaamisen sekä työntekijöistä huolehtimisen, kautta voidaan näin lisätä tuen ja toisaalta itseohjautuvuuden määrää sekä avoimempaa ongelmista puhumista organisaation sisällä. Kun organisaatiossa on yhteisesti sovitut ja toimivat pelisäännöt sekä toimintamallit, myös etäyhteistyö onnistuu (Vartiainen ym. 2004, 127). Tämä havainto oli myös yksi tämän tutkimuksen keskeisistä löydöksistä ja perustui luodulle työkuultuurille. Tässä tutkimuksessa esihenkilön työnjohdollinen kompetenssi näkyi työkuorman tasapuolisena jakautumisena ja myös riittävinä työtehtävien tarjoamisena. Erityisesti etätyöskentelyssä työkuorman hahmottaminen voi ajautua myös haasteeksi organisaatiossa työn koordinoimisen näkökulmasta, minkä myös Humala (2007, 24) on nostanut esiin etäjohtajan yhtenä keskeisenä haasteena. Kun työnjohdolliseen näkökulmaan ja huolen ilmaisuun kiinnitetään enemmän huomiota, voidaan kuitenkin sitä kautta tulosten perusteella edesauttaa avoimemman työkuultuurin rakentumista.

6.4.3 Yhteisen arvopohjan ja yhteistyön rakentaminen

Alaluokista yksilöiden tunteminen ja työpanoksen arvostaminen sekä oikean viestintäkanavan valinta ja palautteen antaminen on muodostettu edelleen yläluokka yhteisen arvopohjan ja yhteistyön rakentaminen. Tutkimuksen tuloksissa yksilöiden tuntemisella viitattiin henkilökohtaisiin suhteisiin lähiesihenkilöiden ja alaisten välillä sekä sen hahmottamiseen, miten eri yksilöt vastaanottavat ja tulkitsevat saatua tietoa. Tuloksista havaittiin, että oikean viestintäkanavan valinnalla ja palautteen antamisella on merkitystä luottamuksen vahvistamisen kannalta etätyössä. Haastattelussa nousi esiin myös yhteisen arvopohjan merkitys, joka on luotu jo ennen etätyöskentelyyn siirtymistä ja joka perustuu henkilökohtaiselle tuntemiselle. Tämän lisäksi osoitettu työpanoksen arvostaminen ilmentää luottamusta etätyössä ja mahdollistaa myös yhteistyön yksilöiden ja tiimien välillä. Havainto yhteisestä arvopohjasta on yhtenevä Shapiron ym. (1992, 371) näkemysten kanssa, jossa luottamuksen nähdään rakentuvan kolmella eri tasolla, joista syvällisin on samaistumiseen pohjautuva luottamus, jossa osapuolet ovat täysin sisäistäneet toistensa mieltymykset ja käyttäytymismallit. Tämän kaltainen luottamus rakentuu yksilöiden välille, jotka ovat usein fyysisesti toisiaan lähellä tai jakavat samat

arvot. Tässä tutkimuksessa lähiesihenkilöiden ja alaisten välillä havaittiin samaistumiseen pohjaavaa luottamusta.

Aiemmissä tutkimuksissa on kuitenkin myös havaittu, että vaikka suhde etenisi samaistumiseen pohjaavalle tasolle, luottamussuhteen säilyminen edellyttää molemmilta osapuolilta johdonmukaista käyttäytymistä, jotta luottamusta ei menettäisi (Shapiro ym. 1992, 371). Yhteistä arvopohjaa ja yhteistyötä voidaan rakentaa edelleen johtamisviestinnän kautta. Tässä tutkimuksessa havaittiin erityisesti, että viestintäkanavan valinnalla voidaan huomioida yksilökohtaiset erot viestin vastaanottamisessa ja tässä yksilöiden tuntemisella on keskeinen rooli. Tämä löydös on yhtenevä myös Vilkmanin (2016) kirjassaan esittämien ajatusten kanssa, jonka mukaan etätyössä korostunut vuorovaikutustarve edellyttää uusien viestintäkanavien käyttöönottoa ja erityisesti sen pohtimista, mitkä mediat parhaiten soveltuvat tietyn työyhteisön tarpeisiin.

Esihenkilö voi johtamisviestintänsä kautta antaa myös palautetta työntekijöiden suoriutumisesta ja päinvastoin, mikä osaltaan mahdollistaa työpanoksen arvostamisen näkyvyyden. Konkreettisesti arvostus näkyy siinä, miten yksilöt kohtaavat toisensa ja miten he ottavat toisensa huomioon sekä miten organisaatiossa suhtaudutaan esimerkiksi erilaisuuteen (Vilkman 2016). Tässä tutkimuksessa arvostus keskittyi työpanoksen arvostamiseen ja siitä näkyvästi viestimiseen, mutta esille nousivat myös yleisesti sellaiset käsitteet, kuten suvaitsevaisuus ja samanarvoisuus, joiden kautta yhteistyö kaikkien tahojen ja yksilöiden kanssa mahdollistuu.

6.4.4 Sisäisen vuorovaikutuksen tehostaminen

Tähän yläluokkaan sisältyvät alaluokat *tavoitettavuus ja tiedonkulku* sekä *interaktiivinen vuorovaikutus ja ajantasainen viestiminen*. Näiden alaluokkien pohjalta on muodostettu laajempi yläluokka, sisäisen vuorovaikutuksen tehostaminen. Tutkimuksen tulosten pohjalta havaittiin, että luottamusta ilmentävät etätyössä lähiesihenkilöiden ja alaisten tavoitettavuus sekä toimiva tiedonkulku. Johtamisviestinnän näkökulmasta havaittiin, että interaktiivisella vuorovaikutuksella ja ajantasaisella viestimisellä voidaan vahvistaa entisestään luottamusta lähiesihenkilöiden ja alaisten välisissä suhteissa. Vastaavanlaisia tutkimustuloksia on havaittu muun muassa Whitenerin ym. (1998) ja Mikkelsonin ym. (2021) tutkimuksissa, joissa esihenkilön luotettavuutta on havaittu ilmentävän oikean ja ajantasaisen tiedon tarjoaminen sekä avoimuus. Tämän lisäksi samaisissa tutkimuksissa

on havaittu myös tiedonkulun tarkkuuden merkitys lähiesihenkilön ja alaisen välisen luottamuksen ilmenemiselle ja vahvuudelle, mikä todettiin myös tässä tutkimuksessa.

Sisäisen vuorovaikutuksen tehostaminen edellyttää tämän tutkimuksen tulosten valossa tiedonkulun toimivuutta, vuorovaikutuksen avoimuutta ja aktiivisuutta sekä luottamussuhteen osapuolien tavoitettavuutta. Kuten Vilkman (2016) toteaa kirjassaan, avoin etäjohtaminen perustuu avoimelle kommunikaatiolle ja tiedon tulisi kulkeutua organisaation sisällä muuttumattomana ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Savolaisen (2014, 47) mukaan esihenkilön on kyettävä viestimään innostavalla tavalla, jotta työssä mukana olevat haluavat myös itse panostaa työssä onnistumiseen. Alaisten kanssa kommunikointi rakentaa luottamusta ja lisää motivaatiota. Nämä tutkimustulokset ovat yhteneviä myös tämän tutkimuksen kanssa, jossa aktiivisen vuorovaikutuksen ja tiedonkulun tarkkuuden ja toimivuuden merkitys nostettiin esiin luottamusta vahvistavina tekijöinä kaikkien haastateltavien kohdalla.

Etätyöympäristö edellyttää kontekstina uudenlaisten vuorovaikutus- ja viestintätapojen omaksumista, kuten edellä on jo tuotu esiin. Keskeiseksi haasteeksi muodostuu alan tutkimuskirjallisuuden pohjalta etäläsnäolo ja sen onnistuminen. Esihenkilön tulisi olla läsnä paikassa, joka eroaa omasta fyysisestä sijainnista ja tämä edellyttää informaatioteknologian ja viestintävälineiden tehokasta hyödyntämistä (Zigurs 2003; Savolainen 2014, 47) – eli toisin sanoen sisäisen vuorovaikutuksen entistä parempaa tehokkuutta. Johtamisviestinnässä onnistuminen ja luottamuksen säilyttäminen sekä vahvistaminen edellyttävät viime kädessä kaikkien edellä esiteltyjen neljän yläluokan ja niiden alaluokkien välistä vuoropuhelua ja huomioon ottamista.

7 Lopuksi

Edeltävissä luvuissa on esitelty tutkimuksen teoreettiset viitekehykset, tutkimuksen toteutus ja tutkimuksen tärkeimmät tulokset. Tässä pääluvussa esitellään tutkimuksen tärkeimmät johtopäätökset ja jatkotutkimusmahdollisuudet. Tehdyt johtopäätökset perustuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimuksessa tehtyyn aineiston analyysiin.

7.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mikä on lähiesihenkilöiden harjoittaman johtamisviestinnän merkitys luottamuksen ilmenemiselle lähiesihenkilön ja alaisen välillä etätyössä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena eräässä kuntaorganisaatiossa. Aineistonkeruu suoritettiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, johon osallistui neljä lähiesihenkilön ja neljä alaisen roolissa toimivaa henkilöä. Alatutkimuskysymyksinä tarkasteltiin, miten luottamus ilmenee lähiesihenkilön ja alaisen välillä etätyössä ja miten johtamisviestinnän keinoin voidaan mahdollisesti vahvistaa luottamusta lähiesihenkilön ja alaisen välillä etätyössä. Seuraavaksi käydään läpi tarkemmin alatutkimuskysymysten pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä.

Tutkimuksen ensimmäisenä alatutkimuskysymyksenä oli, *miten luottamus ilmenee lähiesihenkilön ja alaisen välillä etätyössä*. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että lähiesihenkilön ja alaisen välinen luottamus etätyössä ilmenee *ammattitaidon ja osaamisen, itsevarmuuden ja uskottavuuden, tuen ja itseohjautuvuuden, ongelmista puhumisen, yksilöiden tuntemisen, työpanoksen arvostamisen, tavoitettavuuden ja tiedonkulun* kautta. Nämä tutkimustulokset vahvistivat aiempia tutkimuksia siinä, että esihenkilön ammattipätevyydellä, uskottavuudella, itsevarmuudella ja näkyvällä arvostamisella on merkitystä luottamuksen näkökulmasta. (Salminen 2001, 80–81; Mikkelson ym. 2021, 602–604.) Lisäksi tutkimustulokset vahvistivat myös aiempaa tutkimusta, jonka mukaan luottamuksen ilmenemiseen etätyössä vaikuttaa myös jo olemassa oleva suhde osapuolten, tässä tapauksessa lähiesihenkilön ja alaisen, välillä (Savolainen 2014, 48–49). Omaan esihenkilöön tai alaiseen tutustuminen myös työtehtävien ulkopuolella epävirallisemmin on näin ollen tärkeää luottamuksen syntymiseksi ja säilymiseksi.

Tässä tutkimuksessa on aiempien tutkimusten tapaan myös havaittu yhteys toimivan tiedonkulun ja luottamuksen välillä (kts. Germain 2011, 39; Savolainen 2014, 47). Tässä tutkimuksessa havaittiin, että etätyöskentely on lisännyt avun pyytämisen ja kysymisen kynnystä, vaikka samanaikaisesti on syntynyt tarve lisääntyneelle viestimisellem ja avoimuudelle. Täten luottamuksen ilmenemisen kannalta olisi tulosten perusteella tärkeää kiinnittää huomiota ongelmista puhumiseen ja tuen sekä itseohjautuvuuden tarjoamisen tasapainotteluun, jotta organisaatiossa ei syntyisi sellaisia ongelmia, jotka olisivat omiaan uhkaamaan olemassa olevaa luottamussuhdetta. Alaisten haastatteluissa havaittiin myös, että luottamus esihenkilöön on pitkälti lähtöisin esihenkilön tavoitettavuudesta eli siitä, että esihenkilö on saatavilla silloin, kun häntä tarvitsee. Tämä tutkimustulos havaittiin oikeastaan riippumatta siitä, missä työtä tehdään eli kotona vai fyysisesti toimistolla. Teoriasta hieman poiketen tässä tutkimuksessa kuitenkin havaittiin, että aiemmissä tutkimuksissa korostettu autonomian tarve (kts. esim. Werbel & Henriques 2009, 782–783) ei täysin näkynyt tässä tutkimuksessa, vaan haastatteluissa korostui autonomian lisäksi myös vahva tuen tarve eli liiallinen itseohjautuvuus ei ole myöskään eduksi organisaatioissa. Tämä voi tämän tutkimuksen tulosten valossa johtua muun muassa siitä, että yksin kotona työskennellessä alaisilla on tarve myös keskustella esihenkilön kanssa ja saada vahvistusta omille toimilleen sekä toisaalta saada rohkaisua oman työnsä suorittamiseksi.

Tutkimuksen toisena alatutkimuskysymyksenä oli, *miten johtamisviestinnän keinoin voidaan vahvistaa luottamusta lähiesihenkilön ja alaisen välillä etätyössä*. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että luottamuksen vahvistamiseksi johtamisviestinnässä tulisi huomioida *kielenkäyttö, viestinnän selkeys ja kohdennettavuus, työnjohdollinen kompetenssi, huolen ilmaisu, oikean viestintäkanavan valinta, palautteen antaminen, interaktiivinen vuorovaikutus ja ajantasainen viestiminen*. Nämä tutkimustulokset vahvistivat aiempien tutkimusten tuloksia siinä, että esihenkilön käyttämällä viestintäkanavalla, kielellisellä tarkkuudella sekä viestinnän yleisellä selkeydellä on merkitystä luottamuksen näkökulmasta. (Humala 2007, 94, 99; Virtanen & Stenvall 2010, 68; Dahlström 2013, 44.) Viestintäkanavan valitseminen asiayhteyden ja kiireellisyyden perusteella sekä huomion kiinnittäminen viestinnän selkeyteen vahvistavat tulosten perusteella luottamusta lähiesihenkilön ja alaisen välisessä suhteessa. Viestinnän esittämistavalla on tämän tutkimuksen tulosten perusteella vaikutus siihen, miten viesti tulkitaan vastaanottajan toimesta. Näin ollen, esihenkilön tulisi

johtamisviestinnässään kiinnittää huomiota viestintänsä johdonmukaisuuteen, selkeyteen ja viestin esittämistapaan, sillä näillä on aikaisemman tutkimuskirjallisuuden ja haastattelujen pohjalta keskeinen merkitys sille, miten alainen tulkitsee viestin ja miten myös tulevaa käyttäytymistä ennakoidaan ja tulkitaan.

Tutkimuksen tulokset olivat yhteneviä myös Sivusen (2007, 110) ja Vartiaisen ym. (2004, 84–85) näkemysten kanssa, joiden mukaan esihenkilön oma aktiivisuus viestijänä sekä toisaalta viestinnän interaktiivisuus ja olennaisen tiedon avoin kertominen vaikuttavat luottamussuhteeseen vahvistavasti. Tämän tutkimuksen tuloksista nousi esiin, että mikäli organisaatiossa herää epäily tiedon salailusta tai kertomatta jättämisestä, vaikuttaa tämä luottamukseen heikentävästi. Osittain uutena näkökulmana tämä tutkimus nosti esiin myös työnjohdollisen näkökulman johtamisviestintään eli sen, miten työtehtävät jakaantuvat alaisten kesken ja kuinka paljon työkuormaa alaisilla on. Työnjohdollisesta näkökulmasta lähiesihenkilöiden tulisi tulosten perusteella kiinnittää huomiota myös johtamisviestinnän tasapuolisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen suhteessa alaisiin. Tällä viitataan siihen, että olennainen tieto kerrotaan kaikille, eikä vain osalle henkilöistä, joita tieto koskee. Tämän nähtiin aineiston pohjalta vaikuttavan myös lähiesihenkilön ja alaisen väliseen luottamukseen ja sen vahvuuteen.

Edellä mainittujen tulosten pohjalta muodostettiin neljä teemaa, joiden kautta johtamisviestinnän merkitystä luottamuksen ilmenemiselle voidaan tarkastella laajemmin. Nämä neljä teemaa ovat: *substanssiosaamisen kehittäminen, avoimen ja kannustavan työkuulttuurin luominen, yhteisen arvopohjan ja yhteistyön rakentaminen* sekä *sisäisen vuorovaikutuksen tehostaminen*. Tutkimustulosten perusteella esihenkilön ja alaisen luotettavuutta ilmentävät ammattitaito ja osaaminen sekä uskottavuus ja itsevarmuus. Nämä käsitteet voidaan nähdä substanssiosaamisena. Johtamisviestinnän näkökulmasta substanssiosaamisen kehittäminen näkyy panostuksilla kielelliseen tarkkuuteen, viestinnän selkeyteen ja viestinnän oikeanlaiseen kohdentamiseen. Näillä tekijöillä puolestaan on tämän tutkimuksen ja aiempienkin tutkimusten valossa luottamusta vahvistava merkitys.

Substanssiosaamisen ohella tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että lähiesihenkilön ja alaisen välistä luottamusta vahvistaa myös avoimen ja kannustavan työkuulttuurin luominen, joka pitää sisällään tuen ja myös itseohjautuvuuden tarjoamisen, avoimen ongelmista puhumisen sekä viestinnällisestä näkökulmasta työnjohdollisen

kompetenssin ja huolen ilmaisun. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että tasapuolisuus ja työntekijöistä välittäminen vahvistavat luottamusta lähiesihenkilön ja alaisen välillä. Nämä ovat tutkimuksen tulosten valossa myös tekijöitä, jotka vaikuttavat avoimemman työkuulttuurin syntymiseen ja sitä kautta luottamuksen säilyttämiseen myös etätyöympäristössä, jossa muutoin läsnäolon saavuttaminen hankaloituu.

Tässä tutkimuksessa havaittiin, että lähiesihenkilöiden ja alaisten välinen luottamus on edennyt jo samaistumiseen pohjaavalle tasolle, joka perustuu muodostuneelle yhteiselle arvopohjalle. Tämänkin tason luottamusta tulee kuitenkin jatkuvasti kehittää panostamalla yksilöiden henkilökohtaiseen tuntemiseen ja sitä kautta oikeiden, kohdennettujen viestintäkanavien valintaan sekä palautteen antamiseen. Johtamisviestinnän merkitys luottamuksen ilmenemiselle kulminoituu sisäisen vuorovaikutuksen tehostamisen teemaan. Tutkimustulosten valossa voidaan todeta, että panostamalla ajantasaiseen, viiveettömään viestintään sekä tavoitettavuuteen, voidaan lisätä lähiesihenkilöiden ja alaisten välistä luottamusta. Tämä tarkoittaa käytännön tasolla sitä, että johtamisviestinnässä tiedon tulisi kulkea muuttumattomana aina ylhäältä alas ja myös alhaalta ylös alaisilta johdon suuntaan ja mahdollisimman viiveettömästi ja reaaliaikaisesti. Keskeiseksi haasteeksi sisäisen vuorovaikutuksen tehokudelle muodostuu tutkimustulosten ja aiempien tutkimustenkin valossa etäläsnäolon saavuttaminen (kts. Zigurs 2003; Savolainen 2014, 47), mutta hyödyntämällä tehokkaasti informaatioteknologiaa ja pitämällä aktiivisesti yhteyttä alaisiinsa, lähiesihenkilöt voivat johtamisviestintänsä kautta lisätä luottamusta myös etätyössä.

7.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tieteellisen tutkimuksen toteutukseen liittyy aina myös tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Erityisesti laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu jatkuvasti arvioimaan jo tehtyjä valintoja sekä ottamaan kantaa oman tutkimuksen luotettavuuteen ja aineiston sekä esimerkiksi analyysin riittävyteen. Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on tutkijan oma avoin subjektiviteetti. Tutkijan on ymmärrettävä, että hän on itse tutkimuksensa keskeisin tutkimusväline. (Eskola & Suoranta 1998.) Tutkimuksessa on olennaista erottaa tehtyjen havaintojen luotettavuus ja myös niiden puolueettomuus. Tällöin tutkijan on arvioitava, vaikuttaako esimerkiksi tutkijan ikä, sukupuoli, poliittinen asema tai muu siihen, mitä hän kuulee ja havainnoi. Koska tutkija on laadullisessa tutkimuksessa tutkimusasetelman luoja ja myös tulkitsija, tulee tutkijan subjektiivisuus

usein väistämättä läpi tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tässä tutkimuksessa tutkijan subjektiivisuus on huomioitu tiedostamalla oma subjektiivisuus tulkitsijana ja havaintojen tekijänä. Tulkinnat on tutkimuksessa pyritty tekemään puolueettomasti ja luotettavasti. Tästä syystä myös aineisto on nauhoitettu ja litteroitu sanatarkasti, jotta tutkittavien näkemykset ja ajatukset tulisivat realistisesti ilmi.

Subjektiivisuuden tunnistamisen ohella tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida muun muassa sen pätevyyden ja luotettavuuden eli validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Pätevyydellä viitataan sopusointuun tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen välillä. Tutkimuksen taustaoletusten, käsitteellisten määrittelyjen ja teoreettisten viitekehysten tulee olla loogisessa suhteessa toisiinsa. (Eskola & Suoranta 1998.) Validiteettia arvioitaessa kiinnitetään siis huomiota siihen, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä pitikin tutkia (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tämän tutkimuksen sisäisen validiteetin ohella voidaan arvioida myös tutkimuksen ulkoista validiteettia, joka viittaa tehtyjen tulkintojen sekä johtopäätösten ja aineiston väliseen suhteeseen sekä tämän suhteen pätevyyteen. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa käytännössä tutkimustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Luotettavuutta voidaan laadullisessa tutkimuksessa arvioida myös tutkimalla, mikäli tutkimus sisältää ristiriitaisuuksia. (Eskola & Suoranta 1998.) Validiteetti ja reliabiliteetti eivät välttämättä sellaisenaan sovellu suoraan hyödynnettäviksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa luottamuksen perusteina. Vaikka käsitteet ovatkin kohdanneet kritiikkiä laadullisessa tutkimuskontekstissa, tulee tutkimuksen luotettavuutta silti tarkastella, vaikka kyseisiä termejä ei käyttäisikään (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen validiteettia on arvioitu läpi koko tutkimuksen. Jotta on voitu varmistua siitä, että tutkitaan todella sitä, mitä pitikin, tutkimuskysymyksiin ja tutkimusongelmaan on palattu tutkimuksen edetessä systemaattisesti ja tutkimuskysymyksiä on myös muokattu, jos niiden on havaittu olevan ristiriidassa saatujen tulosten valossa. Tutkimuksen reliabiliteetti on pyritty osoittamaan peilaamalla tutkimuksen tuloksia aiempiin vastaaviin tutkimustuloksiin sekä esittämällä myös mahdolliset ristiriidat tämän tutkimuksen ja muiden tutkimusten välillä.

Reliabiliteetin ja validiteetin lisäksi tutkimuksen luotettavuutta on kuitenkin aina syytä arvioida kokonaisuutena. Tällöin painopisteenä on tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus. Tutkijan tulee antaa lukijoille riittävän tarkka ja yksityiskohtainen

kuvaus tutkimusprosessin eri vaiheista, jotta myös lukijat voivat arvioida tutkimuksen tuloksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tässä tutkimuksessa luotettavuutta on pyritty lisäämään siten, että tutkimusprosessi on kuvattu mahdollisimman yksityiskohtaisesti aineistonkeruusta analyysiin. Tutkimusprosessin yksityiskohtainen raportointi mahdollistaa sen, että tutkimus voitaisiin käytännössä toistaa tai toteuttaa vastaavanlaisesti toisissa olosuhteissa. Tutkimuksen raportoinnissa on pyritty kiinnittämään huomiota käsitteiden ymmärrettävyyteen sekä laajemmin teoreettisen viitekehyksen asianmukaisuuteen ja loogisuuteen.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden ja vahvistuvuuden käsitteiden avulla. Tutkimuksen uskottavuudella tarkoitetaan käytännössä sitä, että tutkijan tulee pystyä tarkistamaan, mikäli hänen tekemänsä käsitteellistykset ja tulkinnat vastaavat myös tutkittavien käsityksiä. Siirrettävyydellä puolestaan viitataan tutkimustulosten yleistettävyyteen, vaikka laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskentän monipuolisuus huomioiden tämä ei suoraan olekaan mahdollista. Kun tutkija ottaa huomioon myös mahdolliset tutkimukseen vaikuttavat ennako-oletukset ja -ehdot, lisääntyy myös tutkimuksen varmuus. Varmuuden ohella tutkimuksen vahvistuvuutta lisää se, että tehdyt tulkinnat saavat tukea muista tutkimuksista, jotka ovat tarkastelleet samaa ilmiötä. (Eskola & Suoranta 1998.)

Tässä tutkimuksessa varmuutta on pyritty lisäämään huomioimalla tutkijan subjektiiviset näkemykset ja ennako-oletukset tutkimuksen tuloksista. Käsitteellistä ja tulkintoihin pohjaavaa yhteisymmärrystä on pyritty lisäämään varmistamalla haastattelujen aikana, että tutkija on ymmärtänyt tutkittavien antamat vastaukset oikein. Vaikka tutkimus kohdentuu yksittäiseen julkisen sektorin organisaatioon, on tulosten yleistettävyyttä pyritty lisäämään muun muassa poimimalla haastateltavia kohdeorganisaation eri toimialoilta ja sektoreilta. Tutkimuksen vahvistuvuutta lisää se, että myös useiden muiden tutkimusten tulokset tukevat tehtyjä tulkintoja. Tämä tutkimus vahvistikin monilta osin jo aiempia tutkimustuloksia.

7.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tässä tutkimuksessa tutkittiin lähiesihenkilöiden harjoittaman johtamisviestinnän merkitystä lähiesihenkilön ja alaisen välisen luottamuksen ilmenemiselle etätyössä. Tutkimus oli siis rajattu koskemaan johdon osalta nimenomaan lähiesihenkilön roolissa toimivia henkilöitä. Mielenkiintoista olisikin tarkastella myös esimerkiksi ylimmän

johdon roolia vastaavassa tutkimusasetelmassa. Tämä tutkimus toteutettiin julkisen sektorin organisaatioissa, joskin tutkimuksen asetelman ja tutkimusongelman kannalta julkinen sektori ei juurikaan pääpiirteiltään tuota eroavaisuuksia, mutta jatkotutkimuksissa voisi olla paikallaan tutkia, mikäli luottamuksen ilmeneminen on erilaista julkisella ja yksityisellä sektorilla, ja mikäli myös johtamiskäytänteet selkeästi eroavat eri sektoreilla.

Kuten tutkimuksessa on monesti tuotu esiin, luottamus on yksi tärkeimpiä organisaation peruspilareita. Näin ollen, luottamukseen keskittyvää tutkimusta ei tuskin voi olla liikaa ja jatkotutkimuksille on tarvetta. Tätä tutkimusta voisi jatkojalostaa keskittymällä tarkemmin esimerkiksi tiettyihin johtamisviestinnän eri aspekteihin syvällisemmin, kuten esimerkiksi epäsuoraan johtamisviestintään ja sen vaikutuksiin luottamukselle. Toisaalta voisi olla mielenkiintoista tarkastella laajemmin itse luottamuksen rakentumisen prosessia ja tutkia aikajanan omaisesti, miten luottamus ilmenee esihenkilöiden ja alaisten välillä ja minkälaisia viestinnän prosesseja tähän liittyy. Tämä olisi erityisen hedelmällistä huomioiden tässäkin tutkimuksessa ja jo aiemmissa teorioissa esiin nousut tutkimustulos, jonka mukaan olemassa oleva suhde johdon ja alaisen välillä vaikuttaa olennaisesti siihen, miten tulevaa käyttäytymistä tulkitaan ja millaiseksi luottamussuhde myöhemmin rakentuu.

Tässä tutkimuksessa painopiste on ollut nimenomaan kokoaikaisessa etätyöskentelyssä. Koska hybridityö on yleistynyt koronarajoitusten poistumisen myötä, voisi olla mielenkiintoista jatkotutkimuksellisesti tutkia myös, miten luottamusta voidaan ylläpitää hybridityössä, jossa yksilöt vaihtelevat jatkuvasti etä- ja lähityön välillä sekä minkälaisia erityispiirteitä tämänkaltaisen toimintamalli tuo mukanaan. Tässä tutkimuksessa toteutettujen haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että etä- ja myös hybridityö on nykyisyyttä ja tulevaisuutta, ja se edellyttää sekä johdon että työntekijöiden osalta uudenlaista resurssien suuntaamista ja omien toimintatapojen modifiointia.

Lähteet

- Alasuutari, P. (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4. uud. p. Tampere: Vastapaino.
- Allert, J. R. – Chatterjee, S. R. (1997) Corporate communication and trust in leadership. *Corporate Communications*, Vol. 2 (1), 14–21.
- Avolio, B. – Kahai, S. – Dodge, G. (2001) E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, Vol. 11 (4), 615–668.
- Berry, G. R. (2006) Can Computer-Mediated Asynchronous Communication Improve Team Processes and Decision Making? Learning From the Management Literature. *The Journal of business communication*, Vol. 43 (4), 344–366.
- Berry, G. R. (2011) Enhancing Effectiveness on virtual teams: Understanding why traditional team skills are insufficient. *The Journal of business communication*, Vol. 48 (2), 186–206.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
- Brower, H. H. – Lester, S. W. – Korsgaard, M. A. – Dineen, B. R. (2009) A Closer Look at Trust Between Managers and Subordinates: Understanding the Effects of Both Trusting and Being Trusted on Subordinate Outcomes. *Journal of management*, Vol. 35 (2), 327–347.
- Connell, J. – Ferrer, N. – Travaglione, T. (2003) Engendering trust in manager-subordinate relationships: Predictors and outcomes. *Personnel review*, Vol. 32 (5), 569–672.
- Dahlstrom, T. R. (2013) Telecommuting and Leadership Style. *Public Personnel Management*, Vol. 42 (3), 438–451.
- Dirks, K.T. – Ferrin, D.L. (2001) The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, Vol. 12 (4), 450–467.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications Ltd. Noudettu osoitteesta <http://www.doi.org.ezproxy.utu.fi/10.4135/9780857028044>.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Feldman, D. C. – Gainey, T. W. (1997) Patterns of telecommuting and their consequences: Framing the research agenda. *Human Resource Management Review*, Vol. 7 (4), 369–388.

- Gajendran, R. S. – Harrison, D. A. (2006) The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of individual consequences and mechanisms of distributed work. *Annual meeting proceedings (Academy of Management)*, Vol. 8 (1), 1–6.
- Germain, M.-L. (2011) Developing trust in virtual teams. *Performance improvement quarterly*, Vol. 24 (3), 29–54.
- Hamrin, S. B. A. (2016) Communicative Leadership: Exploring Leaders' Discourse on Participation and Engagement. *Comunicação e sociedade*. Vol. 38 (2), 7–42.
- Harrison, E. B. – Mühlberg, J. (2014) *Leadership communication: how leaders communicate and how communicators lead in today's global enterprise*. First edition. New York: Business Expert Press.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2008) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Humala, I. (2007) *Johda verkossa: virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet*. Helsinki: Infor.
- Jawadi, N. (2013) E-Leadership and Trust Management: Exploring the Moderating Effects of Team Virtuality. *International Journal of Technology and Human Interaction*, Vol. 9 (3), 18–35.
- Jawahar, I.M., Stone, T.H. & Kluemper, D. (2019) When and why leaders trust followers: LMX as a mediator and empowerment as a moderator of the trustworthiness-trust relationship. *Career Development International*, Vol. 24 (7), 702-716.
- Järvenpää, S. L. – Knoll, K. – Leidner, D. (1998) Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 14 (4), 29–64.
- Järvenpää, S. L. – Tanriverdi, H. (2003) Leading Virtual Knowledge Networks. *Organizational dynamics*, Vol. 31 (4), 403–412.
- Kramer, R. M. (1999) Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual review of psychology*, Vol. 50 (1), 569–598.
- Kim, T-Y. – Wang, J. – Chen, J. (2018) Mutual Trust Between Leader and Subordinate and Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics*, Vol. 149 (4), 945–958.

- Kim, T. – Mullins, L. B. – Yoon, T. (2021) Supervision of Telework: A Key to Organizational Performance. *The American Review of Public Administration*, Vol. 51 (4), 263–277.
- Krot, K. – Lewicka, D. (2012) The Importance of Trust in Manager-Employee Relationships. *International Journal of Electronic Business Management*, Vol. 10 (3), 224–233.
- Lapidot, Y. – Kark, R. – Shamir, B. (2007) The impact of situational vulnerability on the development and erosion of followers' trust in their leader. *The Leadership Quarterly*, Vol. 18 (1), 16–34.
- Lee, M. R. (2014) *Leading Virtual Project Teams: Adapting Leadership Theories and Communications Techniques to 21st Century Organizations*. Boca Raton: Auerbach Publication.
- Legood, A., – Thomas, G. – Sacramento, C. (2016), Leader trustworthy behavior and organizational trust: the role of the immediate manager for cultivating trust. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 46 (12), 673–686.
- Madlock, P.E. (2012) The Influence of Supervisors' Leadership Style on Telecommuters. *Journal of Business Strategies*, Vol. 29 (1), 1–24.
- Mayer, R. – Davis, J. H. – Schoorman, F. D. (1995) An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management review*, Vol. 20 (3), 709–734.
- Mayfield, J. – Mayfield, M. (2017) Leadership communication: reflecting, engaging, and innovating. *International Journal of Business Communication*, Vol. 54 (1), 3–11.
- McAllister, D. J. (1995) Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, Vol. 38 (1), 24–59.
- Men, L. R. (2014) Why leadership matters to internal communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes. *Journal of Public Relations Research*, Vol. 26, 256–279.
- Men, L. R. – Yue, C. A. – Liu, Y. (2020) Vision, passion, and care: The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public relations review*, Vol. 46 (3), 1–12.

- Men, L. R. – Qin, Y. S. – Jin, J. (2021) Fostering Employee Trust via Effective Supervisory Communication during the COVID-19 Pandemic: Through the Lens of Motivating Language Theory. *International Journal of Business Communication*, Vol. 59 (2), 1–26.
- Meyer, F. – Le Fevre, D. M. – Robinson, V. M.J. (2017) How leaders communicate their vulnerability: implications for trust building. *International Journal of Educational Management*, Vol. 31 (2), 221–235.
- Mikkelsen, A. C. – Sloan, D. – Tietz, C. J. (2021) Employee Perceptions of Supervisor Communication Competence and Associations with Supervisor Credibility. *Communication studies*, Vol. 2 (4), 600–617.
- Nakrosiene, A. – Buciuniene, I. – Gostautaite, B. (2019) Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International journal of manpower*, Vol. 40 (1), 87–101.
- Ndlovu, T. – Quaye, E. S. – Saini, Y. K. (2021) Predicting organizational commitment: The role of line manager communication, employee trust and job satisfaction. *South African journal of business management*, Vol. 52 (1), 1–11.
- Newman, S. A. – Ford, R. C. – Marshall, G. W. (2020) Virtual Team Leader Communication: Employee Perception and Organizational Reality. *International Journal of Business Communication*, Vol. 57 (4), 452–473.
- Nivala, V. (2006) Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa: *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*, toim. Pauli Juuti, 129–140. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Norman, S.M. – Avey, J. – Larson, M. – Hughes, L. (2020) The development of trust in virtual leader–follower relationships. *Qualitative Research in Organizations and Management*, Vol. 15 (3), 279–295.
- Olló-López, A. – Goni-Legaz, S. – Erro-Carcés, A. (2021) Home-based telework: usefulness and facilitators. *International Journal of Manpower*, Vol. 42 (4), 644–660.
- Olson, J. – Olson, L. (2012) Virtual team trust: task, communication and sequence. *Team performance management*, Vol. 18 (5/6), 256–276.
- Omilion-Hodges, L. M. – Baker, C. R. (2017) Communicating Leader-Member Relationship Quality: The Development of Leader Communication Exchange Scales to Measure Relationship Building and Maintenance Through the

- Exchange of Communication-Based Goods. *International Journal of Business Communication*, Vol. 54 (2), 115–145.
- Pološki Vokić, N. et al. (2021) Building organizational trust through internal communication. *Corporate Communications*, Vol. 26 (1), 70–83.
- Puusa, A. – Juuti, P. (2011) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Hansaprint, Vantaa.
- Rousseau, D. M. – Sitkin, S. B. – Burt, R. S. – Camerer, C. (1998) Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *The Academy of Management review*, Vol. 23 (3), 393–404.
- Salminen, Jari (2001) Johtamisviestintä – mekanistinen maailmankuva murroksessa. Enterprise Adviser -kirjasarjan nro 20. Helsinki: Kauppakaari.
- Savolainen, T. (2014) Trust-Building in e-Leadership: A Case Study of Leaders' Challenges and Skills in Technology-Mediated Interaction. *Journal of global business issues*, Vol. 8 (2), 45–56.
- Savolainen, T. – Lopez-Fresno, P. – Ikonen, M. (2014) Trust-Communication Dyad in Inter-Personal Workplace Relationships - Dynamics of Trust Deterioration and Breach. *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 12 (4), 232–240.
- Shapiro, D. L. – Sheppard, B. H. – Cheraskin, L. (1992) Business on a Handshake. *Negotiation journal*, Vol. 8 (4), 365–377.
- Sivunen, A. (2007) *Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifiointuminen hajautetuissa tiimeissä*. Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto.
- Six, F.E. (2007) Building interpersonal trust within organizations: a relational signalling perspective. *Journal of Management & Governance*, Vol. 11 (3), 285–309.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vartiainen, M. – Kokko, N. – Hakonen, M. (2004) *Hallitse hajautettu organisaatio: paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Vesterinen, P. (2006) Huomisen johtamisen kynnyksellä. Mitä johtajat itse kertovat johtajuudestaan? Teoksessa: *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*, toim. Pauli Juuti, 141–156. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Van Wart, M. – Roman, A. – Wang, X. – Liu, C. – Reiter, R. – Klenk, T. (2019) Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International review of administrative sciences*, Vol. 85 (1), 80–97.

Vilkman, U. (2016) *Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä*. Helsinki: Talentum Pro.
Virtanen, P. – Stenvall, J. (2010) *Julkinen johtaminen*. Raamatutrükikoda, Tallinna.

Werbel, J. D. – Lopes Henriques, P. (2009) Different views of trust and relational leadership: supervisor and subordinate perspectives. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24 (8), 780–796.

Whitener, E. M. – Brodt, S. E. – Korsgaard, M. A. – Werner, J. M. (1998) Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *The Academy of Management review*, Vol. 23 (3), 513–530.

Yamagishi, T. (2011) *Trust: The Evolutionary Game of Mind and Society*. Springer, New York, NY.

Zaccaro, S. J. – Bader, P. (2003) E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good. *Organizational dynamics*, Vol. 31 (4), 377–387.

Åberg, L. (2006) *Johtamisviestintää!: esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. Helsinki: Inforviestintä.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Johtamisviestinnän käsitteen avaaminen haastateltavalle.

Taustatiedot keskustelun avaamiseksi:

1. Lyhyt kuvaus omasta roolista (lähiesihenkilö/alainen) ja toimenkuvasta/työtehtävästä organisaatiossa.
 - a. kuinka pitkään työskennellyt organisaatiossa?
 - b. onko tehnyt aiemmin etätöitä? jos kyllä, kuinka monta kertaa keskimäärin viikossa/kuukaudessa?

TEEMAT

ALAISILLE:

Etätyö

Kuvaile siirtymistä etätyöhön:

- Miten olet kokenut etätyön viimeisen kahden vuoden aikana? Onko etätyö tuonut muutoksia omaan työhön/toimintatapoihin?
- Mitä/millaisia muutoksia etätyö on tuonut omaan työhön/omiin toimintatapoihin? anna esimerkkejä.

Näkemys johtajuudesta etätyön aikana:

Miten kokee ylipäätään lähiesihenkilön etäjohtamisen?

Onko lähiesihenkilön johtamisessa/johtamistyyllissä tapahtunut muutoksia siirryttäessä toimistolta etätyöhön?

Jos kyllä, minkälaisia muutoksia? myönteiset ja kielteiset, esimerkkejä.

Johtamisviestintä

Henkilökohtainen näkemys merkityksestä: (huomioidaan myös julkisen sektorin konteksti)

- Millaista on mielestäsi hyvä johtamisviestintä tai viestintä ylipäätään? Mistä tekijöistä (esim. määrä/laatu/muut tekijät) hyvä viestintä koostuu?
- Millaisissa tilanteissa johtamisviestinnän merkitys mielestäsi korostuu? anna esimerkkejä.

Kokemus johtamisviestinnästä etätyössä:

- Miten mielestäsi viestintä sujuu etätyössä? myönteiset ja kielteiset asiat. esimerkkejä.
- Onko etätyö vaikuttanut mielestäsi johtamisviestintään (määrä? laatu? muuta?) Millä tavoin? esimerkkejä?

Luottamus

Näkemykset luottamuksesta lähiesihenkilöön (tarkastellaan sekä näkemys luottamuksesta suhteessa lähiesihenkilön toimintaan (luotan, että esihenkilö tekee asian x) ja omaa arviota lähiesihenkilön luottamuksesta alaiseen (koen, että lähiesihenkilö luottaa minuun, kun toimin näin)):

- Millainen on luotettava lähiesihenkilö? kuvaile. Mistä tekijöistä luottamus omaan esihenkilöön muodostuu?
- Mitkä tekijät vahvistavat luottamusta lähiesihenkilöön?
- Mitkä tekijät taas voivat mahdollisesti heikentää luottamusta?
- Minkä tekijöiden ajattelet olevan omalla kohdalla tärkeimpiä luottamusta heijastavia tekijöitä eli miksi luulet lähiesihenkilön puolestaan luottavan myös sinuun? millainen on siis luotettava alainen?

Johtamisviestinnän vaikutus/merkitys:

- Mikä on mielestäsi (johtamis)viestinnän rooli luottamuksen ilmenemisessä?
- Mitkä (johtamis)viestintään liittyvät tekijät voisivat mielestäsi vahvistaa luottamusta lähiesihenkilöön? mitkä taas heikentäisivät sitä?
- Edesauttaako viestintä luottamuksen säilyttämistä/ilmenemistä? millä tavoin ja miksi?

Luottamus etätyössä

- Vaikuttaako etätyöskentely mielestäsi luottamukseen ja sen ilmenemiseen suhteessa lähiesihenkilöön jollain tavalla?

- Mitkä tekijät ovat mielestäsi etätyössä tärkeimpiä luottamuksen säilyttämiseksi?

ESIHENKILÖILLE:

Etätyö

Kuvaile lyhyesti siirtymistä etätyöhön:

- Miten itse olet kokenut etäjohtamisen ja etätyön viimeisen kahden vuoden aikana? Onko etätyö tuonut muutoksia omaan työhön? Millaisia muutoksia?

- Mitä muutoksia olet joutunut tekemään omassa johtamisessasi(esihenkilötyössä)?

- Mikä toimii etäjohtamisessa hyvin? entä mahdollisesti huonommin?

- Suurimmat haasteet etäjohtamisessa?

Johtamisviestintä

henkilökohtainen näkemys merkityksestä: (huomioidaan myös julkisen sektorin konteksti)

- Millaista on mielestäsi hyvä johtamisviestintä tai viestintä ylipäätään? Mistä tekijöistä hyvä viestintä koostuu?

- Millaisissa tilanteissa johtamisviestinnän merkitys mielestäsi korostuu? kerro esimerkkejä.

- Tuoko julkinen sektori joitakin erityispiirteitä esihenkilötyöhön tai esihenkilöviestintään? Jos kyllä, minkälaisia?

Kokemus johtamisviestinnästä etätyössä:

- Onko etätyö vaikuttanut (johtamis)viestintään (määrä? laatu? muuta?) Millä tavoin?

- Mitä haasteita/mahdollisuuksia etätyö on kontekstina tuonut (johtamis)viestintään?

Luottamus

Näkemyks luottamuksesta alaiseen (tarkastellaan sekä näkemys luottamuksesta suhteessa alaisen toimintaan (luotan, että alainen tekee asian x) ja omaa arviota alaisen luottamuksesta esihenkilöön (koen, että alainen luottaa myös minuun, kun toimin näin)):

- Millainen on mielestäsi luotettava alainen? eli mitkä tekijät johtavat siihen, että luotat omaan alaiseesi?
- Mitkä tekijät vahvistavat luottamusta alaiseen?
- Mitkä tekijät taas voivat mahdollisesti heikentää luottamusta?
- Minkä tekijöiden ajattelet olevan omalla kohdalla tärkeimpiä luottamusta heijastavia tekijöitä eli miksi luulet alaisten puolestaan luottavan sinuun? millainen on siis luotettava lähiesihenkilö?

Johtamisviestinnän vaikutus/merkitys:

- Edesauttaako viestintä luottamuksen säilyttämistä/ilmenemistä? millä tavoin?
- Mitkä (johtamis)viestintään liittyvät tekijät voisivat vahvistaa luottamussuhdetta alaiseen?
- Mitkä taas heikentäisivät sitä?

Luottamus etätyössä

- Millaisena/millä tavoin luottamus alaiseen näyttäytyy etätyössä? onko etätyöskentely vaikuttanut jollain tavalla luottamukseen alaisia kohtaan?
- Mitkä tekijät ovat mielestäsi etätyössä tärkeimpiä luottamuksen säilyttämiseksi?

YHTEISESTI MOLEMMILLE OSAPUOLILLE:

Millaisena näät etätyön/työn tekemisen tavat tulevaisuudessa? Mitä/minkälaisia keinoja tämä edellyttää johtamiselta/johtamisviestinnältä ja toisaalta työntekijänäkökulmasta?

Onko jotakin, mitä kysymyksissä ei vielä tullut esiin ja mitä haluaisit kertoa lisää?

Liite 2. Teemaluokkien muodostaminen

<i>Alkuperäisilmaisu</i>	<i>Pelkistetty ilmaisu</i>	<i>Alaluokka</i>
<p>”varsinki tän etänä olevan viestinnän pitää olla ehkä vielä selkeempää, jos se tapahtuu tekstimuodossa eli ettei se jätä rivienvälistä tulkintamahdollisuuksia</p> <p>”se, miten sen viestin esittää niin sil on niiku iso merkitys”</p>	<p>Kielellinen tarkkuus</p> <p>Käytetyn kielen tulkinta</p> <p>Viestintätapa</p>	Kielenkäyttö
<p>”selkeäsanainen ja sitten riittävän yksityiskohtaisia ohjeita ja neuvoja”</p> <p>”välillä sen kokee jopa rasitteeksi, jos joutuu sellaiseen mukaan, mikä ei välttämättä suoranaisesti koske niiku itseään”</p>	<p>Yksityiskohtaiset ohjeet</p> <p>Tiedon määrä</p> <p>Tiedon kohdentaminen</p>	Viestinnän selkeys ja kohdennettavuus
<p>”sehän on niiku tavallaan myöskin esimiehen niiku tehtävä, että se työmäärä sillä työntekijällä on sellainen, ettei se voi lusmuilla työssäänsä”</p>	<p>Työtehtävien jakautuminen</p> <p>Työtehtävien riittävyys</p> <p>Tavoitteiden saavuttaminen</p>	Työnjohdollinen kompetenssi
<p>”kohtelee kaikkia hyvin ja ilmaisee huolta työntekijöistään”</p> <p>”kyselen vähän, että miltä tuntuu ja onko mennyt kaikki hyvin ja tarvitaanko jotakin lisää.”</p>	<p>Tasapuolisuus</p> <p>Muiden kohtelevminen</p>	Huolen ilmaisu
<p>”Se (etätyö) on tuonut enemmän niiku sitä, että täytyy valita, millä tavalla kerrotaan asioista, että mihin niiku lähtee viestimään.”</p>	<p>Viestinnän tavoitteen hahmottaminen</p> <p>Viestin sisällön arvioiminen</p>	Oikean viestintäkanavan valinta
<p>”Tietysti on tää perussääntö, että minkälaisista asioista annetaan palautetta porukassa ja minkälaisista asioista annetaan yksittäin viestiä.”</p>	<p>Palautekanavat</p>	Palautteen antaminen
<p>”Vuorovaikutuksen tulee aina olla molemminpuolista, että eihän se ole semmoista, että esimies latelee alaiselle käskyjä eli jotta luottamus olis molemminpuolista niin sen viestinnän täytyy myös olla”</p>	<p>Kaksisuuntainen dialogi</p> <p>Tiedon avoin ja proaktiivinen jakaminen</p>	Interaktiivinen vuorovaikutus
<p>”(Toimiva) viestintä on niin kuin oikein ajoitettua eli käytännössä viiveetöntä niin pitkälle kuin mahdollista.”</p> <p>”Silloin, kun on oikeasti jotain viestittävää ja tiedotettavaa niin sitten se tulee ja heti tiedoksi silloin, kun asia on ajankohtainen ja kohdistetusti</p>	<p>Informaation jakaminen ja ajallinen kohdentaminen</p>	Ajantasainen viestiminen